



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش تشکیلات و روشها

تأثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان

چکیده:

انجام این پژوهش و بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری می تواند تأثیر شایانی بر دیدگاه مدیران منابع انسانی و میزان و نحوه بکارگیری این دو مقوله در سازمان داشته باشد و نتایج این پژوهش هم برای مدیران منابع انسانی و هم برای محققان دانشگاهی مفید باشد. هدف از اجرای این پژوهش بررسی و تحلیل مدیریت استعداد در سازمان پنها و تأثیر آن بر سرمایه فکری با مولفه های سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری رابطه ای و سرمایه ساختاری سازمانی می باشد.

در این پژوهش که یک پژوهش توصیفی-کاربردی است، جامعه آماری شامل کارکنان مستعد سازمان پنها جهت بررسی مدیریت استعداد و معاونین و کارشناسان سازمان جهت بررسی سرمایه فکری می باشد که از میان آنان به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۱۱۸ نفر کارکنان مستعد و ۴۰ نفر معاونین و کارشناسان انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده های پژوهش، پرسش نامه بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها ابتدا با استفاده از روش همبستگی پیرسون، رابطه بین مدیریت استعداد و سرمایه فکری مورد بررسی قرار گرفت، سپس با بهره گیری از روش تحلیل عاملی و مدل سازی معادلات ساختاری به تأیید مدل پرداخته شد.

یافته های پژوهش حاکی از آن است که مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان پنها تأثیر مثبت و معناداری دارد و از میان سه مولفه سرمایه فکری بر دو مولفه ی سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری رابطه ای نیز تأثیر مثبت و معنادار دارد اما تأثیری بر سرمایه ساختاری سازمانی ندارد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد^۱ - سرمایه فکری^۲ - سرمایه انسانی^۳ - سرمایه ساختاری رابطه ای^۴ - سرمایه ساختاری سازمانی^۵

¹ Talent management

² Intellectual capital

³ Human capital

⁴ Relation structural capital

⁵ Organization structural capital

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات پژوهش

۱-۱	مقدمه	۱
۲-۱	بیان مسئله	۱
۳-۱	ضرورت انجام پژوهش	۳
۴-۱	اهداف پژوهش	۵
۱-۴-۱	هدف اصلی	۵
۲-۴-۱	اهداف فرعی	۵
۵-۱	پرسش های پژوهش	۵
۱-۵-۱	پرسش اصلی	۵
۲-۵-۱	پرسش های فرعی	۵
۶-۱	فرضیات پژوهش	۵
۱-۶-۱	فرضیه اصلی	۵
۲-۶-۱	فرضیات فرعی	۵
۷-۱	قلمرو پژوهش	۵
۱-۷-۱	قلمرو زمانی	۵
۲-۷-۱	قلمرو مکانی	۵
۳-۷-۱	قلمرو موضوعی	۵
۸-۱	جامعه آماری	۶
۹-۱	روش نمونه گیری و حجم نمونه	۶
۱۰-۱	روش تجزیه و تحلیل داده ها	۶
۱۱-۱	تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی طرح	۶
۱۲-۱	خلاصه فصل اول	۷

فصل دوم: ادبیات و پیشینه نظری پژوهش

بخش اول: مدیریت استعداد

۱-۱-۲	مقدمه	۱۱
-------	-------	----

۱۲	۲-۱-۲ استعداد.....
۱۳	۳-۱-۲ ارکان استعداد.....
۱۴	۴-۱-۲ مدیریت استعداد.....
۱۵	۵-۱-۲ رابطه میان مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی.....
۱۶	۶-۱-۲ دلایل اهمیت مدیریت استعداد.....
۱۷	۷-۱-۲ سیر تطور مدیریت استعداد.....
۱۷	۸-۱-۲ مولفه های مدیریت استعداد.....
۲۶	۹-۱-۲ مدل های مدیریت استعداد.....

بخش دوم: سرمایه فکری

۳۶	۱-۲-۲ مقدمه.....
۳۶	۲-۲-۲ تعریف سرمایه فکری.....
۳۸	۳-۲-۲ سیر تطور نظری سرمایه فکری.....
۳۹	۴-۲-۲ مولفه های سرمایه فکری.....
۴۰	۵-۲-۲ مدل های سرمایه فکری.....

بخش سوم

۵۲	۱-۳-۲ سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته.....
۵۲	۱-۱-۳-۲ مدیریت استعداد.....
۵۵	۲-۱-۳-۲ سرمایه فکری.....
۵۶	۲-۳-۲ رابطه مدیریت استعداد و سرمایه انسانی.....
۵۷	۳-۳-۲ مدل مفهومی پژوهش.....
۵۹	۴-۳-۲ خلاصه فصل دوم.....

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۶۳	۱-۳ مقدمه.....
۶۳	۲-۳ نوع پژوهش.....
۶۳	۳-۳ جامعه آماری.....
۶۴	۴-۳ نمونه آماری، روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه.....

۶۴	۵-۳ روش های گردآوری اطلاعات.....
۶۵	۶-۳ مدل تحلیلی پژوهش.....
۶۶	۷-۳ روایی و پایایی پرسش نامه.....
۷۰	۸-۳ روش های تجزیه و تحلیل آماری.....
۷۰	۱-۸-۳ تحلیل عاملی تأییدی.....
۷۱	۲-۸-۳ مدل سازی معادلات ساختاری.....
۷۱	۹-۳ متغیر های پژوهش.....
۷۲	۱۰-۳ خلاصه فصل سوم.....

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۷۵	۱-۴ مقدمه.....
۷۵	۲-۴ توصیف ویژگی های جمعیت شناختی اعضای نمونه.....
۷۶	۱-۲-۴ جنسیت (کارکنان مستعد).....
۷۷	۲-۲-۴ سن (کارکنان مستعد).....
۷۸	۳-۲-۴ تحصیلات (کارکنان مستعد).....
۷۹	۴-۲-۴ سابقه خدمت (کارکنان مستعد).....
۸۰	۵-۲-۴ پست سازمانی (کارکنان مستعد).....
۸۱	۶-۲-۴ جنسیت (معاونین و کارشناسان).....
۸۲	۷-۲-۴ سن (معاونین و کارشناسان).....
۸۳	۸-۲-۴ تحصیلات (معاونین و کارشناسان).....
۸۴	۹-۲-۴ سابقه خدمت (معاونین و کارشناسان).....
۸۵	۱۰-۲-۴ پست سازمانی (معاونین و کارشناسان).....
۸۶	۳-۴ آمار استنباطی.....
۸۶	۱-۳-۴ آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش.....
۸۷	۲-۳-۴ بررسی وضعیت مدیریت استعداد و سرمایه فکری.....
۸۸	۳-۳-۴ ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش.....
۸۸	۴-۳-۴ ارزیابی بخش اندازه گیری مدل.....
۸۹	۱-۴-۳-۴ تحلیل عاملی تأییدی شاخص های متغیر مدیریت استعداد.....

۲-۴-۳-۴ تحلیل عاملی تاییدی متغیر سرمایه فکری ۹۳

۵-۳-۴ مدل سازی معادلات ساختاری ۹۶

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱-۵ مقدمه ۱۰۵

۲-۵ خلاصه و جمع بندی پژوهش ۱۰۵

۳-۵ نتیجه گیری و بحث ۱۰۶

۱-۳-۵ نتیجه فرضیه اصلی ۱۰۷

۲-۳-۵ نتیجه فرضیه فرعی اول ۱۰۷

۳-۳-۵ نتیجه فرضیه فرعی دوم ۱۰۷

۴-۳-۵ نتیجه فرضیه فرعی سوم ۱۰۷

۴-۵ محدودیت های پژوهش ۱۰۷

۵-۵ پیشنهادات ۱۰۸

۶-۵ توصیه هایی برای پژوهش های آتی ۱۰۹

۷-۵ خلاصه فصل پنجم ۱۰۹

فهرست جداول

- جدول ۱-۲-۱ دیدگاه های توسعه استعدادها..... ۲۳
- جدول ۲-۱-۲ ترسیم سطوح بالای سلسله مراتب مدیریت استعداد..... ۲۹
- جدول ۳-۱-۲ ساختار و مفهوم عوامل اصلی سنجش مدیریت استعداد..... ۳۰
- جدول ۱-۲-۲ چارچوب سرمایه فکری مبتنی بر رویکرد دوگانه ارزشی..... ۴۱
- جدول ۲-۲-۲ مولفه های تشکیل دهنده ی سرمایه فکری در دیدگاه متان..... ۴۴
- جدول ۳-۲-۲ تقسیم بندی سلسله مراتبی مدل شاخص سرمایه فکری..... ۴۷
- جدول ۴-۲-۲ مدل سرمایه فکری آنیه بروکینگ (۱۹۹۶)..... ۴۹
- جدول ۱-۳ مدل تحلیلی پژوهش..... ۶۵
- جدول ۲-۳ ضریب آلفای کرونباخ..... ۶۸
- جدول ۳-۳ نتایج آزمون کورویت بارتلت و KMO جهت بررسی کفایت عوامل پرسشنامه (وضعیت موجود)..... ۶۹
- جدول ۴-۳ نتایج آزمون کورویت بارتلت و KMO جهت بررسی کفایت عوامل پرسشنامه (وضعیت پیشنهادی)..... ۶۹
- جدول ۱-۴ توزیع فراوانی مربوط به جنسیت (کارکنان مستعد)..... ۷۶
- جدول ۲-۴ توزیع فراوانی مربوط به سن (کارکنان مستعد)..... ۷۷
- جدول ۳-۴ توزیع فراوانی مربوط به تحصیلات (کارکنان مستعد)..... ۷۸
- جدول ۴-۴ توزیع فراوانی مربوط به سابقه خدمت (کارکنان مستعد)..... ۷۹
- جدول ۵-۴ توزیع فراوانی مربوط به پست سازمانی (کارکنان مستعد)..... ۸۰
- جدول ۶-۴ توزیع فراوانی مربوط به جنسیت (معاونین و کارشناسان)..... ۸۱
- جدول ۷-۴ توزیع فراوانی مربوط به سن (معاونین و کارشناسان)..... ۸۲
- جدول ۸-۴ توزیع فراوانی مربوط به تحصیلات (معاونین و کارشناسان)..... ۸۳
- جدول ۹-۴ توزیع فراوانی مربوط به سابقه خدمت (معاونین و کارشناسان)..... ۸۴
- جدول ۱۰-۴ توزیع فراوانی مربوط به پست سازمانی (معاونین و کارشناسان)..... ۸۵
- جدول ۱۱-۴ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیر مدیریت استعداد و ابعاد آن..... ۸۶
- جدول ۱۲-۴ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیر سرمایه فکری و ابعاد آن..... ۸۷
- جدول ۱۳-۴ نتایج آزمون t تک نمونه ای متغیرهای تحقیق..... ۸۷

- جدول ۴-۱۴ ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق ۸۸
- جدول ۴-۱۵ شاخص های برازش مدل مفهومی تحقیق ۹۹
- جدول ۴-۱۶ ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: سرمایه فکری) ۹۹
- جدول ۴-۱۷ ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر پیش بین: مدیریت استعداد) ۱۰۱

فهرست نمودارها

- نمودار ۴-۱ نمودارمیله ای مربوط به فراوانی جنسیت (کارکنان مستعد) ۷۶
- نمودار ۴-۲ نمودار میله ای مربوط به فراوانی سن (کارکنان مستعد) ۷۷
- نمودار ۴-۳ نمودار میله ای مربوط به فراوانی تحصیلات (کارکنان مستعد) ۷۸
- نمودار ۴-۴ نمودار میله ای مربوط به فراوانی سابقه خدمت (کارکنان مستعد) ۷۹
- نمودار ۴-۵ نمودار میله ای مربوط به فراوانی پست سازمانی (کارکنان مستعد) ۸۰
- نمودار ۴-۶ نمودار میله ای مربوط به فراوانی جنسیت (معاونین و کارشناسان) ۸۱
- نمودار ۴-۷ نمودار میله ای مربوط به فراوانی سن (معاونین و کارشناسان) ۸۲
- نمودار ۴-۸ نمودار میله ای مربوط به فراوانی تحصیلات (معاونین و کارشناسان) ۸۳
- نمودار ۴-۹ نمودار میله ای مربوط به فراوانی سابقه خدمت (معاونین و کارشناسان) ۸۴
- نمودار ۴-۱۰ نمودار میله ای مربوط به فراوانی پست سازمانی (معاونین و کارشناسان) ۸۵

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱-۱ مدل مدیریت استعداد جامع ۲۷
- شکل ۲-۱-۲ مدل مدیریت استعداد بر مبنای ارزش ها و شایستگی ها ۲۸
- شکل ۲-۱-۳ چارچوب مدیریت استعداد ۳۱
- شکل ۲-۱-۴ مدل مدیریت استعداد کالینگز و ملاحی ۳۲
- شکل ۲-۱-۵ مدل تئوری مدیریت استعداد ۳۳
- شکل ۲-۱-۶ مدل مدیریت استعداد کابولت و همکاران ۳۴
- شکل ۲-۲-۱ مدل سرمایه فکری شماره ۱ ۴۱

- شکل ۲-۲-۲ مدل سرمایه فکری رابینسون و کلاینر ۴۳
- شکل ۳-۲-۲ مدل سرمایه فکری از دیدگاه سویبی ۴۵
- شکل ۴-۲-۲ چارچوب پیشنهادی سرمایه فکری بنتیس ۴۶
- شکل ۵-۲-۲ درخت شاخص سرمایه فکری روس ۴۶
- شکل ۶-۲-۲ طرح ارزش اسکاندیا ارائه شده توسط ادوینسون و مالون ۴۸
- شکل ۷-۲-۲ چارچوب سرمایه فکری لیف ادوینسون ۴۹
- شکل ۸-۲-۲ مدل سرمایه فکری شماره ۱۲ ۵۱
- شکل ۱-۳-۲ مدل مفهومی تحقیق ۵۷
- شکل ۱-۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی شاخص های جذب، استخدام و احراز هویت (تخمین استاندارد) ۸۹
- شکل ۲-۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی شاخص های جذب، استخدام و احراز هویت (معناداری ضرایب) ۹۰
- شکل ۳-۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی شاخص های توسعه و حفظ / پرورش وفاداری (تخمین استاندارد) ۹۱
- شکل ۴-۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی شاخص های توسعه و حفظ / پرورش وفاداری (معناداری ضرایب) ۹۲
- شکل ۵-۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی سرمایه انسانی (تخمین استاندارد) ۹۳
- شکل ۶-۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی سرمایه انسانی (معناداری ضرایب) ۹۳
- شکل ۷-۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی سرمایه ساختاری رابطه ای (تخمین استاندارد) ۹۴
- شکل ۸-۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی سرمایه ساختاری رابطه ای (معناداری ضرایب) ۹۴
- شکل ۹-۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی سرمایه ساختاری سازمانی (تخمین استاندارد) ۹۵
- شکل ۱۰-۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی سرمایه ساختاری سازمانی (معناداری ضرایب) ۹۵
- شکل ۱۱-۴ مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد) ۹۸
- شکل ۱۲-۴ مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (معناداری ضرایب) ۹۸
- شکل ۱۳-۴ مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی فرضیات فرعی تحقیق (تخمین استاندارد) ۱۰۰
- شکل ۱۴-۴ مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی فرضیات فرعی تحقیق (معناداری ضرایب) ۱۰۰

فصل اول:

کلیات پژوهش

۱-۱ مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقاء سازمان و افزایش بهره وری آن مطرح گردیده اند. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا سازمان ها برای جذب بهترین استعدادها به نبرد با یکدیگر بپردازند. در این نبرد، سازمان های موفق در پی آن هستند که استراتژی ها و خط مشی ها و رویه های خود را به گونه ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب نموده، توسعه داده و نگهداری نمایند. استراتژی مدیریت استعداد ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری کرده و درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت های کارمندان مستعد شناسایی و از آن ها در حوزه های مناسب استفاده شود (عسکری باجگرانی و همکاران، ۱۳۹۰، ۲۷۸).

مدیریت استعداد مفهومی نسبتاً جدید است که در دهه ۱۹۹۰ ظهور کرده است. این مفهوم اولین بار در کتاب « جنگ برای استعداد » چارلز فیشمن مطرح شد. به گفته فیشمن در « جنگ برای استعداد » رقابت بر سر استعداد، حاکم بر سال های سده ۹۰ بوده و سازمان ها در هر اندازه ای و از هر صنعتی برای به خدمت گرفتن بهترین و باهوش ترین افراد رقابت می کرده اند. به اعتقاد وی، مدیریت استعداد تنها راه آمادگی برای آینده است (حاجی کریمی - سلطانی، ۱۳۹۰، ۹۶).

از طرف دیگر امروزه شرکت ها در حال گذر از اقتصاد صنعتی و ورود به اقتصاد دانش محور می باشند. اقتصاد دانش محور، اقتصادی است که اصلی ترین عامل ایجاد ثروت در آن، تولید دانش و استفاده بهینه از آن می باشد. در چنین اقتصادی سرمایه فکری - و نه سرمایه فیزیکی - برای بسیاری از شرکت ها مهم ترین دارایی محسوب می گردد (لطفی نیا، ۱۳۹۰، ۶۶).

سرمایه فکری موضوع جدیدی است که به لحاظ نظری و عملی در چند ساله اخیر در سطح جهانی مطرح شده است و از آنجایی که منبعی پر ارزش برای کشورها و سازمان ها به حساب می آید، میزان رشد و توسعه آن به سرعت در حال تبدیل شدن به شاخصی در توسعه یافتگی کشورها و یکی از ارزش افزا ترین منابع شرکت ها و سرمایه کلیدی در رشد کارآفرینی و بهره وری می باشد (محمدی پیراسته و همکاران، ۱۳۹۱، ۲۰۵).

۲-۱ بیان مسئله

چالش مدیریت استعداد برای موفقیت سازمان ها حیاتی است. حتی با رکود اقتصاد جهانی بین سال های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ چالش در زمینه جذب، مدیریت و نگهداری استعداد به ویژه در مناطق در حال توسعه دنیا ادامه داشت. محیط رقابتی، جایی که در آن کارکنان مستعد کمتری وجود دارد، نیاز سازمان ها جهت ادامه رشد، نیاز به

مدیریت استعدادها را مطرح می سازد. جذب و نگهداشت استعداد از مهم ترین موانع بر سر راه رشد سازمان ها است. داشتن کارکنان مستعد که کارها را بهتر انجام دهند، تمایز ایجاد می کند (نادر علی، ۱۳۸۹، ۳).

بی شک عصر حاضر عصر سازمان هاست و متولیان این سازمان ها، انسان ها هستند؛ انسان هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان ها را پدید آورند (تاج الدین-معالی تفتی، ۱۳۸۷، ۶۲). در صنعت پر شتاب و سرشار از رقابت دنیای امروز، آنچه که برتری شرکت ها بر یکدیگر را تضمین نموده است، برخورداری از نیروی انسانی با استعداد خصوصا در سطح مدیریتی است (رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۷). امروزه سازمان ها به خوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان ها دریافته اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها نیازمند مدیریت می باشند (تاج الدین-معالی تفتی، ۱۳۸۷، ۶۲).

نیاز به کارکنان مستعد در اکثر سازمان هایی که به توسعه عملیات خود پرداخته اند، افزایش یافته است، در حالی که در بازار کمبود استعداد وجود دارد. در حقیقت مدیران «بزرگ» متولد نمی شوند، بلکه آنها با رویکرد مدیریت استعداد و جانشین پروری در طول زندگی کاری خود به تعالی دسترسی پیدا می کنند (نادر علی، ۱۳۸۹، ۱۶).

از طرفی، در عصر فرارقابتی سازمان ها با محیطی روبرو هستیم که مشخصه آن افزایش پیچیدگی و جهانی شدن و پویایی است. لذا سازمان ها برای استمرار و استقرار خود با چالش های نوینی مواجه هستند که برون رفت از این چالش ها مستلزم توجه بیشتر به توسعه و تقویت مهارت ها و توانایی های درونی است که این کار از طریق مبانی دانش سازمانی و سرمایه فکری صورت می گیرد که سازمان ها از آن ها برای رسیدن به عملکرد بهتر در دنیای کسب و کار استفاده می کنند (پهلوانیان، ۱۳۹۱، ۶۴). بطور بین المللی، اقتصادهای خرد و تولیدی در حال جایگزین شدن با اقتصاد پر قدرت تکنولوژی و دانش محور و متغیر می باشد. برای بسیاری از شرکت ها در این اقتصاد مدرن، سرمایه فکری نه فیزیکی مهم ترین دارایی آنها می باشد (کلارک^۱-سِنج^۲ - وایتینگ^۳، ۲۰۱۱، ۵۰۵).

دانش مانند نور است. سبک و لمس ناپذیر، که به راحتی می تواند تمام دنیا را درنوردد و زندگی مردم را در هر مکانی روشن سازد (قهرمانی، ۱۳۹۰، ۱). پس می توان نتیجه گرفت که در اقتصاد مبتنی بر دانش، محصولات و سازمان ها بر اساس دانش زندگی می کنند و می میرند، در این میان موفق ترین سازمان ها آنهایی هستند که از این دارایی ناملموس به نحو بهتر و سریعتری استفاده کنند (مشبکی_قلیچ لی، ۱۳۸۶، ۲۳۳). دراکر اعتقاد دارد که دارایی های نامشهود، جامعه را دستخوش دگرگونی می سازد. فرایند مورد نظر او جامعه ای را بوجود می آورد که مهم ترین منبع آن دانش است (مجتهد زاده_ علوی طبری_ مهدی زاده، ۱۳۸۹، ۱۱۱).

سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران (پنها) با هدف تعمیرات اساسی بالگردها بوجود آمد و هدف آن تنها بالگردهای ایران نمی باشد بلکه کل منطقه را در بر می گیرد. سطح توان علمی این سازمان بالا می باشد و از سال

¹ Clarke

² Seng

³ Whiting

۱۳۷۰ شروع به ساخت بالگرد می کند به صورتی که تا به حال ۵ بالگرد ساخته است. بنابراین سازمان پنها از یک مجموعه تعمیراتی مطلق به یک مجموعه تعمیرات و ساخت تبدیل شده است. از سال ۱۳۸۹ به بعد سازمان پنها وارد طراحی شده، ایجاد برند می کند، بنابراین یک فاز تعالی را هم طی کرده است. سازمان پنها به دنبال توسعه فعالیت ها در حوزه های بین المللی نیز میباشد.

سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران یک سازمان نظامی و دانش محور می باشد و همین مسئله اهمیت محرمانه بودن اطلاعات را برای این سازمان دو چندان می کند. لازمه محرمانه بودن دانش و اطلاعات وضع مجموعه ای از محدودیت ها برای منابع انسانی به خصوص نیروهای مستعد می باشد از جمله محدودیت در خروج از کشور و سایر موارد. این محدودیت ها زمینه ایجاد مشکل در خصوص مسایل روانی برای کارکنان مستعد موجود و جذب و حفظ و نگهداری کارکنان مستعد را فراهم می کند. پی بردن به این مسائل محقق را بر آن داشت تا به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری که مهم ترین دارایی خصوصاً در این سازمان است، بپردازد.

۱-۳ ضرورت انجام پژوهش

"کارکنان ارزشمندترین دارایی ما هستند". این ادعا بارها توسط رهبران و مدیران مطرح می شود. اما به نظر می رسد این یک شعار کم محتوی است (ابوالعلائی-غفاری، ۱۳۸۵، ۶۸).

امروزه اصلی ترین دغدغه اکثر مدیران توسعه منابع انسانی حفظ و توسعه استعداد های سازمانی است و مدیریت استعدادها در ایجاد تصویر مثبت از سازمان ها تاثیر بسزایی داشته است. استعداد پدیده ای است که بسیاری از مدیران مدعی اند برای انتصاب کارکنان در جستجوی آن هستند اما با یافتن افراد مستعد، همان مدیران در هدایت استعداد به طریقی که هم برای سازمان و هم برای خود افراد مستعد مفید باشد، با شکست مواجه می شوند (نادر علی، ۱۳۸۹، ۴ و ۵). توسعه منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری بنگاه ها تلقی شده است و مهم ترین چالش در عرصه کسب و کار دیگر تنها موضوع فناوری نیست، بلکه بهره مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش های کسب و کار می باشد (کارت رایت^۱، ترجمه گودرزی و حسینی، ۱۳۸۷، ۷).

مدیریت استعداد بطور فزاینده به عنوان یک عامل بحرانی در توسعه سازمان های موفق دیده می شود و یک اولویت استراتژیک برای کسب و کارها می باشد (دیویس-دیویس^۲، ۲۰۱۰، ۴۱۸). امروزه سازمان ها دریافته اند که برای موفقیت در اقتصاد پیچیده جهان، نیازمند بهره جویی از بهترین استعدادها هستند. مدیریت استعداد سازمان ها را یاری می کند تا افراد شایسته با مهارت های خاص در جایگاه مناسب شغلی برای دستیابی به هدف های مورد نیاز سازمان قرار گیرند (طاهرنژاد، ۱۳۹۰، ۹۰).

برای سازمان ها در سراسر دنیا، مدیریت استعداد کارکنان و مدیران دانشی از اهمیت استراتژیک برخوردار است. سازمان ها با مشکلات متعددی در زمینه جذب و نگهداشت استعداد لازم برای حمایت از عملیاتشان روبرو هستند. اگر چه این چالش در اکثر نقاط دنیا وجود دارد، ولی برای متخصصان و مدیران جوان در کشورهای در حال توسعه بیشتر است. در سازمان های کشور ما نیز این چالش وجود دارد. در این سازمان ها نیروی کارآموده

¹ Cartwright

² Davies

برای برآورده ساختن تقاضاهای افراد مستعد به میزان کافی وجود ندارد و سازمان ها با ترک کارکنان مواجه هستند. پرداختن به مدیریت موثر استعداد در سازمان های کشور ما نیز حائز اهمیت است، با این حال تحقیق در این زمینه صورت نگرفته است و نیاز به شیوه های بهتر برای جذب، توسعه، ارزیابی، انگیزش، نگهداشت و یا نقل و انتقال نیروهای مستعد در سازمان های ایرانی احساس می شود (نادرعلی، ۱۳۸۹، ۲).

از طرف دیگر استدلال می شود که سرمایه فکری یکی از سه منبع حیاتی سازمان هاست (دو منبع دیگر دارایی ها/ سرمایه فیزیکی و مالی می باشند). اگر چه سرمایه فکری را نمی توان لمس و مشاهده کرد، ولی مهم ترین منبعی است که شما را ثروتمند می سازد و منبع اصلی خلق ارزش اقتصادی است (دباغی، ۱۳۹۱، ۷).

در نظام اقتصادی کنونی اغلب منابع تولید ثروت در بخش های دانشی و مهارتی سازمان ها قرار گرفته و بر خلاف دهه های گذشته که ماشین آلات، تجهیزات و منابع مالی منبع اصلی تولید سرمایه و ثروت بیشتر به شمار می رفتند، امروزه منابع دانشی و مهارتی و سرمایه های فکری سازمان در مقایسه با سایر منابع از نظر تولید ثروت اهمیت بیشتری یافته است. به همین دلیل است که دراکر (۱۹۹۳) دانشمند شهیر مدیریت اظهار می دارد که ما در حال ورود به عصری هستیم که در آن منابع اصلی اقتصاد دیگر سرمایه بیشتر، منابع طبیعی بیشتر و کار بیشتر نیست، بلکه منبع اصلی اقتصاد دانش است و قرن بیست و یکم قرن اقتصاد دانشی است (رفیعی، ۱۳۸۸، ۱). از طرفی به علت آنکه منبع اصلی مزیت رقابتی امروز دارایی های نامشهود هستند، این دارایی ها نقش مهمی در موفقیت و شکست سازمان ها ایفا می کند (صبوری مطلق، ۱۳۸۶، ۸ و ۷).

ضرورت انجام پژوهش را از سه منظر می توان بررسی کرد:

۱- خود محقق: دانش محور بودن سازمان پنهان شرط لازم و کافی برای بررسی این مسئله در این سازمان را فراهم می کند. میزان تاثیر گذاری این دو مقوله بر یکدیگر می تواند متخصصان را در کسب مزیت رقابتی یاری کند. لذا در این تحقیق پژوهشگر به دنبال آن است تا با پی بردن به میزان و نحوه اثرگذاری مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در سازمان پنهان دانش لازم جهت انجام اقدامات آتی را در اختیار کارشناسان و متخصصان خصوصاً در حوزه منابع انسانی قرار دهد.

۲- سازمان پنهان: از آنجایی که سازمان پنهان یک سازمان دانش بنیان می باشد، و علیرغم تسلط بر نیازهای امروز، نیازهای آینده رابه طور کامل نمی داند، نتایج این پژوهش می تواند متخصصان منابع انسانی را در پیش بینی نیازهای آینده و انجام اقدامات لازم جهت برطرف کردن این نیازها یاری کند. نتایج این پژوهش می تواند متخصصان منابع انسانی را متوجه اهمیت دو مقوله مدیریت استعداد و سرمایه فکری در سازمان خود کند تا بتوانند سرمایه گذاری های لازم چه به لحاظ مالی و چه به لحاظ زمانی را برای این دو حوزه انجام دهند.

از آنجایی که مسیر تعالی سازمان بدون مسیر تعالی منابع انسانی معنا ندارد، نتایج این پژوهش به متخصصان منابع انسانی در جهت سیر مسیر تعالی منابع انسانی کمک کرده و اطلاعات مهمی را برای آنان فراهم می کند.

نتایج این پژوهش کارشناسان را در جهت تغییر، اصلاح و توسعه مدل کسب و کار سازمان یاری می کند

و

۳- جامعه علمی: نتایج این پژوهش تقویت آزمون نظریه ها را برای جامعه علمی به بار خواهد داشت.

۴-۱ اهداف پژوهش

۱-۴-۱ هدف اصلی

تعیین میزان اثرگذاری مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در سازمان پنها

۲-۴-۱ اهداف فرعی

۱. تعیین میزان اثرگذاری مدیریت استعداد بر سرمایه انسانی در سازمان پنها
۲. تعیین میزان اثرگذاری مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری رابطه ای در سازمان پنها
۳. تعیین میزان اثرگذاری مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری سازمانی در سازمان پنها

پرسش های پژوهش

۱-۵-۱ پرسش اصلی

تا چه میزان مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد؟

۲-۵-۱ پرسش های فرعی

۱. تا چه میزان مدیریت استعداد بر سرمایه انسانی در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد؟
۲. تا چه میزان مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری رابطه ای در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد؟
۳. تا چه میزان مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری سازمانی در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد؟

۶-۱ فرضیات پژوهش

۱-۶-۱ فرضیه اصلی

مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.

۲-۶-۱ فرضیات فرعی

۱. مدیریت استعداد بر سرمایه انسانی در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.
۲. مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری رابطه ای در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.
۳. مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری سازمانی در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.

۷-۱ قلمرو پژوهش

۱-۷-۱ قلمرو زمانی

این پژوهش به صورت مقطعی بوده و وضعیت مسأله مورد نظر را در زمان حال مورد بررسی قرار می دهد. از نظر زمان اجرا نیز این پژوهش در محدوده زمانی بهمن ۱۳۹۱ آغاز و تا پایان نیمه اول شهریور ۱۳۹۲ مورد بررسی و به مرحله اجرا درآمده است.

۲-۷-۱ قلمرو مکانی

قلمرو مکانی در این پژوهش سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران (پنها) می باشد.

۳-۷-۱ قلمرو موضوعی

بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان پنها، قلمرو موضوعی این پژوهش می باشد.

۸-۱ جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش شامل ۲۰۱ نفر از کارکنان مستعد (جهت تکمیل پرسش نامه مدیریت استعداد) و ۶۸ نفر از معاونین و کارشناسان (جهت تکمیل پرسش نامه سرمایه فکری) سازمان نوسازی و پشتیبانی بالگردهای ایران (پنها) می باشد.

۹-۱ روش نمونه گیری و حجم نمونه

برای نمونه گیری دو روش کلی وجود دارد: الف) نمونه گیری تصادفی ب) نمونه گیری غیر تصادفی که در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده می شود (حسن زاده، ۱۳۸۹، ۱۱۰).

در خصوص تعیین حجم نمونه برای جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده می شود که در فصل سوم به تفصیل شرح داده می شود.

بر اساس این فرمول نمونه آماری ۱۵۸ نفر می باشد که به دو دسته ۱۱۸ نفری از کارکنان مستعد و ۴۰ نفر از معاونین و کارشناسان تقسیم شده است.

۱۰-۱ روش تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور تحلیل داده های پژوهش از تحلیل های گوناگون استفاده شده است. در مرحله اول نرمال بودن داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و ارتباط بین متغیرها با استفاده از ضریب همبستگی مورد بررسی قرار می گیرد. در مرحله بعد روایی سازه متغیرهای تحقیق و شاخص های منتج از آن ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار می گیرد. در نهایت با استفاده از مدل معادلات ساختاری که در حقیقت آمیزه ای از نمودار تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تاییدی است به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته می شود.

۱۱-۱ تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی طرح

✓ **مدیریت استعداد:** مدیریت استعداد عبارت از انجام یک سری فعالیت های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان می باشد (حاجی کریمی-سلطانی، ۱۳۹۰، ۹۵).

✓ **سرمایه فکری:** سرمایه فکری به عنوان کلیه فرایندها و دارایی هایی نام برده می شود که در ترازنامه منعکس نمی شوند اما بر عملکرد و ارزش سازمان اثرگذار هستند و اشاره دارد به مواد فکری مثل اطلاعات، دارایی فکری و تجربه ای که می تواند در خلق ارزش برای سازمان به کار رود (قادریپور، ۱۳۸۸، ۱۲).

✓ **سرمایه انسانی:** سرمایه انسانی به قابلیت ها، مهارت ها و تخصص اعضای انسانی یک سازمان اطلاق می شود (حاجی ها، ۱۳۸۹، ۱۰۳). سرمایه انسانی به عنوان مبنای سرمایه فکری اشاره به عواملی نظیر دانش، مهارت، قابلیت و طرز تلقی کارکنان دارد، که منتج به بهبود عملکرد، که مشتریان تمایل دارند در قبال آن پول بپردازند و ایجاد سود برای شرکت می شود (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۳۳).

✓ **سرمایه ساختاری رابطه ای:** تمام منابع مربوط به روابط بیرونی یک سازمان با مشتریان، تامین کنندگان، یا شرکای تحقیق و توسعه. سرمایه ارتباطی از آن قسمت از سرمایه انسانی و ساختاری سازمانی تشکیل شده است که شامل روابط سازمان با ذی نفعان (سرمایه گذاران، اعتبار دهندگان،

مشتریان، تامین کنندگان و غیره) به علاوه ادراکاتی که ذی نفعان از سازمان دارند می گردد (دباغی، ۱۳۹۱، ۲۴).

✓ **سرمایه ساختاری سازمانی:** این سرمایه دربرگیرنده دانشی است که در درون موسسه قرار داشته و در آن باقی می ماند و شامل امور جاری و روزمره سازمان، رویه ها، سیستم ها، فرهنگ و پایگاه های داده موجود و در درون سازمان می باشد. نمونه هایی از این نوع سرمایه شامل انعطاف سازمانی، وجود مراکز دانش، استفاده عمومی از تکنولوژی اطلاعات می باشد (رفیعی، ۱۳۸۸، ۱۰).

۱-۱۲ خلاصه فصل اول

در این فصل به بررسی کلیات پژوهش پرداخته شد به این صورت که در ابتدای فصل بیان مسئله و ضرورت انجام پژوهش به تفصیل شرح داده شد. سپس سوالات، اهداف، فرضیات، قلمرو پژوهش مطرح شد و به دنبال آن به جامعه و نمونه آماری و روش های تجزیه و تحلیل داده ها به طور خلاصه اشاره شد. در نهایت واژگان و اصطلاحات مهم پژوهش جهت کمک به درک بهتر طرح شرح داده شدند.

فصل دوم:

ادبیات و پیشینه نظری پژوهش

بخش اول: مدیریت استعداد^۱

۱-۱-۲ مقدمه

طبق رویکرد مبتنی بر منابع (RBV^۲) بارنی (۱۹۹۱)، سازمان ها از طریق ایجاد روش هایی که تقلید از آنها برای سایر رقبا در دسر ساز و مشکل باشد، به مزیت رقابتی دست می یابند.

منابع انسانی امروزه به عنوان سرمایه سازمان ها محسوب شده و به عینه مشخص شده است که انسان ها، عامل اصلی بقای سازمان ها در رقابت هستند (رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۸). منابع سنتی مثل منابع طبیعی، تکنولوژی و ... به سرعت در دسترس همه قرار می گیرند و ارزش خود را به عنوان یک مزیت رقابتی از دست می دهند. اما منابع انسانی به عنوان یک دارائی راهبردی است که ایجاد ارزش افزوده می نماید، البته وقتی که در سیستم عملیاتی در یک روشی که توانایی سازمان را برای رودررویی با یک محیط مخاطره آمیز ارتقاء دهد، قرار گیرد (حاجی کریمی- حسینی، ۱۳۸۹، ۵۲). با پیچیده شدن محیط و تنوع فرهنگ ها و مشاغل در سازمان ها، تدریجاً نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمان های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل تر از قبل شده است. سازمان های پویا برای فعالیت در دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود (رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۸).

از آنجا که سازمان ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش ها نیاز به مدیران شایسته تر و اثربخش تر از مدیران امروزی خواهند داشت، لذا مدیریت استعدادها و مدیریت جایگزین پروری هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان های آینده نگر و آینده ساز برخوردار می شود. در نتیجه، مدیریت استعداد به تلاش های سازمان در جذب، انتخاب، توسعه و نگهداشت کارکنان مستعد کلیدی به عنوان اولویت برتر سازمان ها می پردازد (نادر علی، ۱۳۸۹، ۱۷).

خواجه نصیر الدین طوسی در اخلاق ناصری در باب وظایف و تکالیف پدر و مادر نسبت به فرزندان چنین می نویسد: اول آن بود که در طبیعت کودک نظر کنند و از احوال او به طریق فراست و کیاست اعتبار گیرند تا اهلیت و استعداد چه صنعت و علم در او مفظور است. او را به اکتساب آن نوع مشغول گردانند و ... (قلی ها، ۱۳۹۲، ۵۶)

در این بخش مباحث نظری مربوط به مدیریت استعداد بررسی می شود.

¹ Talent Management

² Resource-based View

۲-۱-۲ استعداد^۱

معنی استعداد به طور عمومی پذیرفته شده اما به صورت صریح و آشکار تعریف نشده است. همیشه، استعداد مترادف با مردم یا دارائی، از قبیل دانش فردی، مهارت ها، نگرش ها و شایستگی ها بکار گرفته می شود. به هر حال برای بحث در مورد مفهوم استعداد بصورت جزئی تر، محققان باید نوع شناسی را منتشر کنند که بتواند به روشن کردن مفهوم استعداد بصوت مفصل کمک کند (نیلسون^۲، ۲۰۱۲، ۳۰).

به هر حال، انتخاب یک تعریف برای «استعداد» کار آسانی نیست، شاید به این دلیل که راه های زیادی وجود دارند که استعداد می تواند بوسیله آنها توسط یک سازمان خاص تعریف شود. به عنوان مثال یک عقیده کلی در مورد استعداد سازمانی به کسانی بر می گردد که دارای پتانسیل برای بدست آوردن سطوح بالایی از موفقیت هستند.

کلمه استعداد تاریخی هزار ساله دارد و زبان شناسان پی بردند که چگونه این اصطلاح به طور شگفت انگیز همراه با زمان، مردم و ریشه یابی آن تغییر می کند (تنسلی^۳، ۲۰۱۱، ۲۶۶ و ۲۶۷).

استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارائی زیادتری از خود نشان می دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریعتر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه هایی دیگر ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری از خود نشان دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آنها در استعدادهایشان مربوط می شود. همه افراد دارای استعداد هستند؛ اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه گذاری کنند، افراد مستعد هستند. و این امر در شغل است که افراد می توانند شایستگی خود را با ایجاد ارزش نشان دهند (حاجی کریمی - حسینی، ۱۳۸۹، ۵۵).

نیروی انسانی استراتژیک خلاق، نوآور، انعطاف پذیر، مسئولیت پذیر، پاسخگو و ساختار شکن مطابق با سازمان های امروزی هستند. با توجه به تغییرات سریع محیطی، سازمان ها نیازمند به افرادی هستند که بتوانند ساختارها را با توجه به نیازهای موجود تغییر داده و هم چنین خود کنترلی و خود مدیریتی داشته باشند. این افراد همیشه به دنبال یافتن فرصت ها در اطراف خود هستند و با بررسی نقاط قوت و ضعف خود، محدودیت ها و تهدیدات موجود در محیط را به فرصت تبدیل می نمایند. آنها افرادی فراتر از استعداد موجود در انجام کار هستند، به طوری که در کار خود ایجاد ارزش می کنند.

واژه استعداد در سازمان ها با جنبه های مختلفی توسط نظریه پردازان و کار شناسان تعریف شده که در این بخش به برخی از آنها اشاره خواهد شد. در حقیقت هر سازمان متناسب با فرهنگ و ساختار خود، ویژگی های افراد با استعداد را تعیین می کند.

✓ استعداد را به معنای گروه اصلی رهبران، کارشناسان فنی و همکاری کنندگان کلیدی که شرکت را اداره می کنند، تعریف کرده است.

¹ Talent

² Nilsson

³ Tansley

✓ استعداد مجموعه ای از توانایی های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه می باشد (رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۱۰ و ۱۱).

✓ استعداد شامل افرادی است که می توانند تفاوتی را در عملکرد سازمانی ایجاد کنند، چه از طریق همکاری های بی واسطه و چه از طریق نشان دادن سطوح بالایی از پتانسیل (دیویس-دیویس، ۲۰۱۰، ۴۱۹)

۲-۱-۳ ارکان استعداد

استعدا توانایی ذاتی است که فرصتی برای بروز و ظهور به آن آمده است. ارتباط دو کلمه قابلیت و استعداد تصادفی نیست. در نیروی دریایی، کارکنان زیردریایی علاوه بر نیاز به مهارت های تخصصی خود، باید قابلیت را که باعث انجام اثربخش کارها در یک کشتی مورد نیاز است دارا باشند. بنابراین مهارت و قابلیت دو عنصر مهم استعداد هستند. رکن سوم استعداد فرصت است. استعداد برای بروز نیاز به فرصت دارد.

➤ مهارت^۱

مهارت، توانایی انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری یا تمرین است. مهارت ممکن است ذاتی باشد، به عنوان مثال توانایی انجام دادن و حل کردن مسائل سخت ریاضی. اما با این وجود یادگیری قوانین و قواعد نیاز به یادگیری دارد (نادرعلی، ۱۳۸۹، ۱۸).

➤ قابلیت^۲

قابلیت توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت های مخصوص و یا انجام امور در موقعیت های ویژه است. دو نفر با میزان هوش یکسان ممکن است در سطح اجرای یک مهارت متفاوت باشند. زیرا یکی از آنها از قابلیت برای انجام آن مهارت برخوردار است. در حقیقت قابلیت، توانایی استفاده از مهارت ها برای به حداکثر رساندن اثر بخشی است. مهارت ها می توانند آموخته شوند، اما قابلیت از درون آن برمی خیزد.

هنگامی که میزان مهارت و قابلیت در یک موقعیت فرصت طلبانه قرار می گیرند، نتایج بالاتر از حد متوسط انتظار می رود. استعداد ممکن است نهفته باشد، یعنی زمانی که شخص مهارت ها و قابلیت هایی دارد اما فرصت برای بروز استعدادش را ندارد و یا ممکن است سه عنصر تشکیل دهنده استعداد یعنی فرصت، قابلیت و مهارت در یک موقعیت وجود داشته باشند.

➤ فرصت^۳

استعداد برای بروز و ظهور خود نیاز به یک فرصت دارد. استعداد تنها منحصر به یک جنس و یا نژاد نیست اما متأسفانه در گذشته تنها به گروه های اجتماعی و نژادی خاص و یا تنها یک جنس (مذکر) نسبت داده می شد.

فرصت ها به دو طریق ایجاد می شوند. اول: افراد به طور انفرادی به دنبال فرصتی برای نشان دادن استعدادهایشان می گردند. دوم: اشخاصی هستند که نقش و کارشان باید به گونه ای باشد که فرصت هایی را برای استعداد فراهم آورند. این افراد عبارتند از والدین، معلمین و بعدها در زندگی اجتماعی، همکاران، سرپرستان و مافوق ها.

¹ Skill

² Aptitude

³ Opportunity

مغز انسان دارای مکانیزمی است که به بهترین روش این امکان را به افراد می دهد تا برای استفاده از توانایی های ذاتی شان تمرکز کنند. بنابراین یک شخص با یک استعداد ویژه به دنبال فرصت هایی برای نشان دادن استعدادش هم به طور خودآگاه و هم ناخودآگاه است (کارت رایت، ترجمه گودرزی و حسینی، ۱۳۸۷، ۲۵ و ۲۶).

۴-۱-۲ مدیریت استعداد

مدیریت استعداد نیز همانند واژه استعداد به نظر بسیاری از نویسندگان از جمله استوری^۱ (۲۰۰۷) معنی مشخصی ندارد و معانی متفاوتی برای آن ذکر شده است، به عنوان مثال:

- معنای مدیریت استعداد را از دید افراد متفاوت دانسته و آن را از سه جنبه مورد بررسی قرار می دهد. اول فرایند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید بوسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان آشنا شوند. دوم در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم جذب افراد با مهارت های بالا برای کار کردن در سازمان (بارون^۲، ۲۰۰۸).
- بعضی از کارشناسان مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت منابع انسانی تعریف کرده اند به طوری که آن را استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می دانند (دانونزیو-گرین^۳، ۲۰۰۸).
- از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می کنند (بهاثناگار^۴، ۲۰۰۷) (برگرفته از رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۱۱).
- مدیریت استعداد، به سازمان اطمینان می دهد که افراد شایسته، با مهارت های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف های مورد انتظار کسب و کار قرار دارند. مدیریت استعداد، شامل مجموعه کاملی از فرایندها، برای شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است (تاج الدین - معالی تفتی، ۱۳۸۷، ۶۲).
- مدیریت استعداد برای توصیف مفهوم و یکپارچه سازی فعالیت های مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای پست های کلیدی در زمان مناسب است. تأمین و نگهداشت استعداد به دلایل زیر مهم تر از هر چیزی است: (۱) اقتصاد دانشی (۲) رقابت بسیار شدید (۳) جابجایی و نقل و انتقال کارکنان. سازمان ها بوسیله افراد حرکت می کنند و این استعداد افراد است که تعیین کننده موفقیت سازمان هاست. بنابراین مدیریت استعدادها هسته اصلی مدیریت است (حاجی کریمی-حسینی، ۱۳۸۹، ۵۵).
- مدیریت استعداد یک فرایند کسب و کار است که بطور نظام مند شکاف بین استعدادهای فعلی سازمان و استعدادهای مورد نیاز جهت پاسخگویی به چالش های کسب و کار فعلی و آتی سازمان را پوشش می دهد (نادر علی، ۱۳۸۹، ۳۹).
- مدیریت استعداد عبارت است از شناسایی استعداد و سپس همنا کردن آن با نقش های شغل به منظور پیشینه کردن درگیری (عجین شدن) فرد با نقشی که با قوت های ذاتی او منطبق است. در واقع

¹ Storey

² Barron

³ D'Annunzio-Green

⁴ Bhatnagar

مدیریت استعداد عبارت است از انجام یکسری فعالیت های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (حاجی کریمی-سلطانی، ۱۳۹۰، ۹۷).

۲-۱-۵ رابطه میان مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی

دو شباهت آشکار بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. اول آنکه هر دو قرار دادن افراد مناسب در نقش های مناسب را ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیت های کارکنان و اهداف سازمان (مانند توسعه فردی) می دانند. دوم هر دو مناطق وظیفه ای اصلی مدیریت افراد را پوشش می دهند (مانند جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان) که برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده می شود. به عبارتی می توان گفت مدیریت استعداد وظایف سنتی مدیریت منابع انسانی را هم پوشش می دهد و در بسیاری از موارد با آن مشترک است. همانطور که لوئیس^۱ و هکمن^۲، بسیاری از اصول و عملکردهای زیربنایی مدیریت استعداد را هم معنای اجزای مختلف مدیریت منابع انسانی (مثل استخدام، انتخاب، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، توسعه و برنامه ریزی جانشینی) می دانند. به نظر بیشتر نظریه پردازان مدیریت استعداد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که بر روی استعدادهای سازمان تمرکز می کند، یعنی بصورت جزئی تر و مستقیم تر بر روی مدیریت یک گروه خاص از افراد تاکید دارد (رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۱۲ و ۱۳).

لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) سه نظریه در زمینه ارتباط بین TM و HRM مطرح کردند:

- ۱- TM اساساً تفاوتی با HRM ندارد. هر دو را قرار دادن افراد مناسب در نقش های مناسب و ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیت های کارکنان و اهداف سازمان می دانند. به عبارتی TM شامل مجموعه ای از HRM همانند گزینش، استخدام، آموزش و ارزیابی است و بسیاری از وظایف سنتی آن را پوشش می دهد. TM برجسب مجددی به اصطلاح HRM است.
- ۲- TM موجب یکپارچه شدن HRM می شود؛ در واقع TM بخشی از HRM است و ممکن است از همان ابزار مشابه با HRM استفاده کند اما تمرکز آن بر یک بخش کوچکی از نیروی کار است که به دلیل عملکرد خاص خود یا توان بالقوه شان در آینده، «مستعد» قلمداد می شوند.
- ۳- TM چیزی فراتر از HRM است؛ این نظریه با برنامه ریزی منابع انسانی ارتباط نزدیکی دارد و عمدتاً بر استمرار استعداد تمرکز دارد. به عبارتی در اینجا TM مدیریت راهبردی کارکنان مستعد (نه همه کارکنان) از طریق نقش ها و مشاغل متنوع در سازمان، محسوب می شود (رفیعی، ۱۳۹۰، ۴۰).

۲-۱-۶ دلایل اهمیت مدیریت استعداد

بیشتر سازمان ها امروزه به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای برجسته و استراتژی های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعدادهای مواجه هستند. فگلی^۳ (۲۰۰۶) به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن کارکنان با استعداد را از اولویت های اصلی سازمان های امروزی بیان کرده است (رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۱۳ و ۱۴).

¹ Lewis

² Heckman

³ Fegley

مدیریت استعداد حداقل به دو دلیل اساسی مهم می باشد: اول اینکه مدیریت استعداد موثر اطمینان می دهد که سازمان ها می توانند استعدادهای لازم را با موفقیت بدست آورده و نگهداری کنند. و دوم اینکه کارکنان در اندازه وسیعی بکار گرفته می شوند (کریستنسن هاگز^۱ - راگ^۲، ۲۰۰۸، ۷۴۶).

البته دلایل دیگری هم دال بر اهمیت مدیریت استعداد وجود دارد که عبارتند از:

۱. ارتباط مستقیم بین استعدادهای و عملکرد برتر سازمان^۳: مطالعات نشان داده هنگامی که سازمانی بر روی استعدادهایش سرمایه گذاری می کند، افزایش درآمد چشمگیری خواهد داشت. در نتیجه استعدادهای می توانند بر روی عملکرد کسب و کار تأثیر داشته باشند.

۲. ارزش آفرینی استعدادهای^۴: ارزش مالی سازمان ها به کیفیت استعدادهای آنها بستگی دارد و استعدادهای به سرعت ارزش سازمان را افزایش می دهند.

۳. کسب و کار در محیط پیچیده تر و پویاتر^۵: رقابت شدید، حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل های جدید کسب و کار چرخه حیات کوتاهتری دارند و خواهان نوآوری مستمرند. چه کسانی باید برای رویارویی با این چالش ها پیشرو باشند؟ چه افرادی می توانند رهبری سازمان ها را در این محیط پیچیده و پویای کسب و کار به عهده داشته باشند؟

۴. تغییر انتظارات کارکنان^۶: انتظارات کارکنان در حال تغییر است؛ از طرفی سازمان ها تأکید بیشتر بر روی استراتژی ها و شیوه های مدیریت استعداد دارند. کارکنان امروزی:

- به طور فزاینده ای علاقه مند به انجام کار معنی دار و چالش بر انگیزند؛
- نسبت به حرفه خود، بیش از سازمانشان وفادارند؛
- نسبت به ساختار و منبع قدرت سنتی کمتر تطبیق دارند؛
- بیشتر علاقه مند به ایجاد تعادل بین کار و زندگی هستند؛
- خواهان تعیین مسیر توسعه شغلی خود هستند.

پاسخگویی به این چالش های بی شمار، تسخیر قلب ها و مغز های کارکنان امروزی را بسیار دشوار کرده است. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی در جذب و نگهداشت استعدادهای کلیدی بسیار تعیین کننده است. بوسیله فرایند مدیریت استعداد، کارکنان به سازمان علاقه مند می شوند. هم چنین مورتون (۲۰۰۵) معتقد است که مدیریت استعداد برای درگیر ساختن کارکنان در سازمان ضروری است (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰، ۸۳ و ۸۴).

۲-۱-۷ سیر تطور مدیریت استعداد

از زمان «جنگ برای استعداد»، شاغلین مشتاقانه مدیریت استعداد را پذیرفتند. علی رغم کاهش اخیر در استخدام که نتیجه بحران اقتصادی بود، علاقه به استعداد در کسب و کار با توجه به رقابت جهانی بی سابقه به طور وسیعی

¹ Christensen Hughes

² Rog

³ Organization Superior Performance

⁴ Valuing the Talents

⁵ Business in Dynamic & Complex Environment

⁶ Employees Prospects Change

افزایش پیدا کرد، چون چنین استعدادی به عنوان تولید کننده منافع و ارزش برای سازمان در نظر گرفته می شود (کیم^۱ و مک لین^۲، ۲۰۱۲، ۵۶۷).

طی دهه ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ اداره و توسعه استعدادها بر پایه مدل انسان سازمانی انجام می گرفت. در کتابی به نوشته ویلیام اچ. وایت^۳ نشر فورچون^۴ بیان می کند: مکانیسمی که سازمان ها برای اداره ی مدیران و کارمندان استفاده می کردند به طور کلی بر پایه ی سیستم بوروکراتیک و بر این فرض استوار بود که سازمان، مالک مشاغل افرادی است که برایش کار می کنند و یا حداقل آنها را کنترل می کند. در آن زمان سازمان می توانست مهارت هایی که برای آینده نیاز دارد را با دقت بالایی پیش بینی نماید. استعاره ای برای پیشرفت سازمانی در آن زمان، اصطلاح بالا رفتن از نردبان شغلی بود. سیستم های استخدام، ارزیابی و ارتقای مدیرانی که مشاغل را اداره می کردند بر پایه توافق تعاملی کارگر و کارفرما بود. در چشم انداز این دوره، این برنامه ریزی ها مشکل اساسی قرار دادن استعدادها در جای مناسب و در زمان مناسب را حل می کرد (رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۱۵).

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. به گفته فیشر، در «جنگ برای استعداد» رقابت بر سر استعداد، حاکم بر سال های دهه ۹۰ بوده و سازمان ها در هر اندازه ای و در هر صنعتی برای به خدمت گرفتن بهترین و باهوش ترین افراد رقابت می کرده اند. به عقیده وی مدیریت استعداد تنها راه آمادگی برای آینده است.

نشریه ی اچ آر فوکس^۵ نیز در شماره آوریل ۲۰۰۷ خود پیش بینی کرده بود که از این سال به بعد مدیریت استعداد جزء مهم ترین دستور کارهای مدیران منابع انسانی خواهد بود (حاجی کریمی - سلطانی، ۱۳۹۰، ۹۶).

۲-۱-۸ مولفه های مدیریت استعداد

مولفه های مدیریت استعداد که دربرگیرنده کارکردهای منابع انسانی در رابطه با استعدادهای سازمان نیز می باشند بدین صورت بیان می گردند: ۱- جذب و شناسایی استعدادها^۶، ۲- انتخاب استعدادها^۷، ۳- به کار گیری استعدادها^۸، ۴- توسعه استعدادها^۹، ۵- حفظ و نگهداری استعدادها

۱- جذب و شناسایی استعدادها

مرحله اول در فرایند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان می باشد. کارکنان در سازمان از ویژگی های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی ها و استعدادهای و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آنها را مدیریت نماید. مدیر باید به تفاوت های فردی تک تک کارکنان به چشم یک فاکتور مهم نگریسته و بتواند از این توانایی ها و استعدادهای

¹ Kim

² McLean

³ William H. Whyte

⁴ Fortune

⁵ HR focus

⁶ Talent Attraction

⁷ Talent Selection

⁸ Placement

⁹ Talent Development

بالقوه به نحو مطلوب و در جای مناسب استفاده نماید. این موضوعی است که امروزه تحت عنوان مدیریت تنوع در دنیا مطرح شده و مدیریت استعداد را نیز در بر می گیرد که توجه بسیاری از مدیران را در این عرصه به خود جلب کرده است (رضائیان- سلطانی، ۱۳۸۸، ۲۳).

این مرحله شامل تمام موضوع های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است و بدین گونه؛ سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه گذاری کند؟ نیروی انسانی چگونه باید سازماندهی شود؟ چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست های تعیین شده، برنامه ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ طرح اصلی سازمان برای توسعه چگونه طراحی می شود؟ این پرسش ها تنها بخشی از پرسش هایی است که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسیر جذب و توسعه کارکنان خود، به عنوان با ارزش ترین سرمایه سازمانی باید در نظر گرفته شود (تاج الدین- معالی تفتی، ۱۳۸۷، ۶۳).

امروزه افراد تحصیل کرده و ماهر، دیگر در انتظار استخدام مادام العمر نیستند، بلکه می خواهند حرفه شان با نیازها و انتظارات در حال تکاملشان منطبق باشد. آنها کارفرمایانی را ترجیح می دهند که به آنها اجازه می دهند تصمیم بگیرند. آنها خواهان پیشرفت افقی، در کنار حرکت رو به بالا، در سلسله مرتب سازمان یا تغییر شغل در نقاط کلیدی در مسیر شغلی شان هستند. برخی سازمان ها، برای اطمینان از تأمین جریان استعداد در آینده، دانش آموزان مستعد در دبیرستان یا دانشجویان برجسته دانشگاه ها را، در حین تحصیل، جذب می کنند (حاجی کریمی-سلطانی، ۱۳۹۰، ۹۸).

شناسایی و جذب استعدادها، فرایند شناسایی افراد دارای پتانسیل بالا از بین متقاضیان کار و جذب آنها به سازمان می باشد. افراد شایسته یا از داخل سازمان شناسایی می گردند و ارتقا می یابند یا از متقاضیان بیرون سازمان جذب می شوند. به دنبال ایجاد طوفان عظیم استعداد و پیشی گرفتن عرضه از تقاضای مهارت های کلیدی و تقاضای رهبران، ضرورت بیشتری برای سازمان ها بوجود آمده است تا برای جذاب تر شدن در دید اشخاص با استعداد و ایجاد یک فرهنگ عملکرد بالا، مشارکتی شدن کارکنان و رشد آنها تلاش بیشتری انجام دهند. سازمان ها تنها می توانند به عنوان بهترین کارفرما در استخدام سبقت بگیرند و محیط کاری را ایجاد کنند که افراد واقعاً دوست داشته باشند در آن کار کنند. هر چه سازمانی از لحاظ پتانسیل ها، کارکنان واقعی و سطوح بالای مهارت و استعداد جذاب تر شود، قادر است جذب و نگهداری بهتری داشته باشد و بالتبع عملکرد و نتایج بهتری هم خواهد داشت.

در طول بیست سال گذشته یک جابجایی تدریجی در قدرت از کارفرما به سمت کارمند ایجاد شده است. رشد ناگهانی دسترسی به اطلاعات بین المللی، اینترنت، توسعه موسسات و سایت های کارایی و شبکه های اجتماعی به کارجویان این اجازه را می دهد تا به جستجوی مشاغل و مقایسه آنها بر اساس حقوق و مزایا بپردازند. این امر سازمان ها را مجبور خواهد کرد از طریق روش های افزایش نرخ پیشنهاد استخدام، سیستم حقوق و مزایای منعطف و نامحسوس، عوامل امنیت، فلسفه های محیط، طرح بندی زیبای اداره سازمان و ایجاد امکانات رفاهی بیشتر مثل رستوران، باشگاه، تسهیلات ورزشی در زمینه استخدام افراد دارای پتانسیل بالا، رقابتی تر عمل کنند (جوکار دهویی، ۱۳۹۱، ۳۰ و ۳۱).

مسئولیت به کار گرفتن نیروهای بسیار مستعد به توانایی استخدام کنندگان در منبع یابی و غربال کردن استعداد های درخشان محول می شود. این وظیفه فقط زمان بر نیست بلکه نیازمند سرمایه گذاری مالی نیز می باشد،

خصوصاً اگر از یک شرکت اجرایی برای تحقیقات استفاده شود. سازمان ها باید در زمینه توسعه استراتژی استخدام خلاق بوده و از بکارگیری روش های سنتی استخدام در جذب نیروی کار جدید پرهیز نمایند. استراتژی های پیشنهاد شده، سایت های شبکه ای محاوره ای، برنامه های ارجاعی و صفحه های شغلی آنلاین می باشند (فیلیپس^۱ - روپر^۲، ۲۰۰۹، ۱۰).

پس برنامه ریزی در این عرصه می تواند بسیاری از هزینه ها را کاهش داده و نتیجه خوبی به دنبال داشته باشد. با شناسایی استعدادهای درون سازمان، مدیران قادر خواهند بود استعدادهای برجسته را در جهت اهداف سازمان هدایت کرده و آنها را پرورش دهند و با جذب افراد با استعداد خارج از سازمان، انرژی و نیروهای تازه ای را به سازمان تزریق کنند. در این مرحله نیازمند راهبردهای مناسبی برای جذب استعدادها می باشیم (جوکار دهبویی، ۱۳۹۱، ۳۱).

تاووز پیرین از عوامل زیر به عنوان استراتژی های جذب افراد با استعداد برای استخدام در سازمان نام می برد:

- پرداخت رقابتی،
- تعادل میان کار و زندگی،
- فرصت های پیشرفت شغلی،
- مزایای رقابتی،
- کار چالشی،
- افزایش حقوق بر پایه عملکرد فردی،
- فرصت های توسعه و یادگیری،
- مزایای بازنشستگی رقابتی و
- شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب

به طور کلی می توان گفت کارکنان با استعداد، به سمت یکدیگر جذب می شوند و کارکنان با پتانسیل بالا به سمت سازمان هایی می روند که دارای نیروی کاری پر از استعدادهای فعال است. یک راه جذب این استعدادها ارائه جبران خدمات رقابتی است که بالاتر از سطح بازار، که شامل مزایای بهتر از شرکت های رقیب باشد. علیرغم اینکه به نظر می رسد این کار هزینه گزافی به دنبال خواهد داشت، اما تحقیقات نشان داده که مدیران از نتیجه آن راضی بوده و سود حاصل از سرمایه گذاری بر بهترین استعدادها، بسیار رضایت بخش بوده است (رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۲۵ و ۲۶).

۲- انتخاب استعدادها

انتخاب^۳ مرحله ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعان و متقاضیان کار به گونه ای که شایسته ترین، مناسب ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. روش های متعددی برای انتخاب افراد مناسب وجود دارند. چند نمونه از بهترین روش ها اشاره شده اند:

- مصاحبه ساختار یافته،

^۱ Phillips

^۲ Roper

^۳ Hiring

- کانون ارزیابی،

- فرایند اجتماعی کردن (تاج الدین- معالی تفتی، ۱۳۸۷، ۷۲).

امروزه استفاده از روش های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی های روان شناختی، مصاحبه های رفتاری، ارزیابی های شخصیتی، آزمون های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول تر شده است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۲).

هدف از فرایند انتخاب کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار مورد نظر را انجام دهند. سازمان های بزرگ به دنبال جایگاهی هستند تا خود را از سایر سازمان ها برتر جلوه دهند و در این عرصه برای انتخاب افراد زبده و با استعداد با چالش مواجه هستند. عملکرد های استخدامی سنتی از قبیل سنجش رزومه کاری، کنترل منابع معرفی و اجرای مصاحبه امروزه منسوخ شده اند. در گذشته مصاحبه کنندگان از متقاضیان کار استنتاج می کردند، اما امروزه این متقاضیان زبده هستند که مصاحبه کنندگان را زیر سوال می برند. این قبیل اقدامات سنتی برای انتخاب استعدادها، اعتبار سازمان ها را کاهش می دهد. امروزه روش های اندازه گیری عملکرد فردی، رواج بیشتری دارد. مانند ارزیابی روانشناسی همراه با دیگر ابزار استخدامی که به شانس سازمان در انتخاب فرد مناسب برای پست مورد نظر کمک می کند، آزمون های استعداد، آزمون های سنجش میزان علاقه، ارزیابی شخصیت^۱ و آزمون های دانش شغلی^۲ می تواند به عنوان ابزارهای جایگزینی، ارتقا و انتخاب محسوب شود.

آزمون های استعداد ابزاری برای اندازه گیری توانایی ها و استعدادهای بالقوه افراد برای یادگیری و انجام شغل می باشد.

آزمون سنجش میزان علاقه، علائق فرد را با علائق افراد موفق در شغل مورد نظر مقایسه می کند.

آزمون شخصیت ویژگی های شخصیتی فرد را ارزیابی می کند.

آزمون های دانش شغلی، دانش مربوط به شغل را در داوطلب ارزیابی می کند (رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۲۶ و ۲۷).

۳- بکارگیری استعدادها

سومین مرحله از فرایند مدیریت استعداد پس از انتخاب افراد با استعداد، بکارگیری آنها در زمان و مکان مناسب در سازمان است. طبق گفته گیبونز^۳ (۲۰۰۶) بکارگیری افراد بااستعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان و مدیر یا همکاران خود دارد و بر تلاش های مضاعف او در کارش تأثیر می گذارد.

افراد با استعداد از طریق دو روش اصلی استراتژیک در سازمان به کار گرفته می شوند:

¹ Personality Tests

² Job Knowledge Tests

³ Gibbons

۱. تناسب افراد با نقش‌ها (APR): این جا فرض بر این است که نقش‌های توافق شده‌ای در سازمان موجود است و افراد متناسب با این نقش‌ها بکار گرفته می‌شوند.

۲. تناسب نقش‌ها با افراد (ARP): در این مفهوم استراتژیک به دنبال گرفتن افراد به عنوان فاکتورهای مناسب و سازگار با زمینه سازمان می‌باشد.

تفاوت این دو روش به وسیله بیان عوامل مربوط به هر یک روشن تر می‌شود. این مطلب حائز اهمیت است که میان این عوامل یکپارچگی سیستماتیکی وجود دارد و مسائل مربوط به استعدادها تنها با تأکید بر یک بعد قابل حل نخواهد بود.

تناسب افراد با نقش‌ها

در این بعد چهار عامل اصلی در ارتباط با عملکرد افراد وجود دارد، که عبارتند از:

۱. انتخاب، استخدام، گماشتن بر سر پست و ارتقا: در این بعد موضوع مهم، افراد مناسب و استعدادها بر اساس نیاز سازمان است.
۲. یادگیری و توسعه: بر اساس نیاز نقش‌های موجود در سازمان، به افراد آموزش داده می‌شود.
۳. جانشین پروری: بسیاری از اتفاقات پیش‌بینی نشده سبب می‌شود که به طور ناگهانی پست‌های کلیدی در سازمان خالی شوند و این باعث نگرانی سازمان‌ها شده و آنها نیازمند برنامه‌ای برای آماده‌سازی افرادی مناسب برای این نقش‌های کلیدی هستند.
۴. هدایت شغلی: آئینه توسعه جانشین پروری است که بر خلاف آن به افراد و انتخاب‌های شغلی آنها تأکید دارد و نه نقش‌هایی که نیازمند پر شدن هستند. یعنی افراد باید مسیر ارتقاء شغلی خود را در آینده بدانند و خود را با آن انتخاب‌های شغلی، متناسب نمایند.

تناسب نقش‌ها با افراد

بر خلاف تناسب افراد با نقش‌ها در این بعد نقش‌ها مدیریت می‌شوند تا با افراد و نیازهای آنها متناسب شوند. روش‌هایی برای اجرای این بعد در سازمان وجود دارد:

۱. طراحی سازمان: اگر سازمان توسعه شغلی مناسب و فرصت‌های دیگر ویژه افراد با استعداد را فراهم نکند، آنها سازمان را ترک خواهند کرد.
۲. طراحی نقش: منظور فعالیت‌هایی فراتر از شرح شغل است. مفهوم نقش شامل ارتباطات با دیگران و بیش از لیستی از وظایف و مسئولیت‌هایی است که در یک شرح شغل معمولی آورده می‌شود.
۳. پاداش‌ها: پاداش‌ها هم باید شامل چیزی بیشتر از معیارهای مالی باشد.
۴. محیط کاری: اگر کارکنان به راحتی بتوانند با افراد دیگر رابطه برقرار نمایند، این باعث توسعه آنها می‌شود. یعنی محیط کاری هم باید بر اساس این ویژگی‌ها تنظیم شود.
۵. روش‌های شغلی: مواردی مانند یکنواخت بودن کار و یا درگیر بودن کارمند در بخشی از کار، می‌تواند موانعی برای توسعه باشد. اما وقتی کارمند بتواند کل فرایند کار را مشاهده نماید، از هدف اصلی کار آگاه شده و با علاقه بیشتری به انجام وظایف خود خواهد پرداخت.

برای بکارگیری کارکنان با استعداد در سازمان به هر دوی این روش‌ها نیاز است. اما به نظر می‌رسد تناسب شغل با شاغل (تناسب نقش‌ها با افراد) برای فرایند مدیریت استعداد راهبردی تر باشد.

واگنر^۱ و هارتر^۲ (۲۰۰۶) ویژگی کارکنان با استعدادی را که در سازمان بکار گرفته می‌شوند به شرح زیر بر می‌شمرند:

- نوآور و خلاق،
- این استعدادها مسئولیت شخصی چیزهایی که اتفاق می‌افتد را می‌پذیرند،
- این استعدادها علاقه شدیدی پیدا می‌کنند که سازمان را موفق سازند. آنها خود و سازمان را مثل یک تیم می‌دانند و
- نیروی احساسی شدیدی به سازمان، مأموریت‌ها و چشم‌انداز آن دارند.

به معنای دیگر، هر چه کارکنان با استعداد بیشتر در امور سازمانی درگیر شوند، تصویری که در مورد سازمان در نظر می‌گیرند، مثبت‌تر خواهد بود و آنها تمایل بیشتری به باقی ماندن در سازمان یافته و در نتیجه نرخ برگشت کارکنان کاهش می‌یابد و سطح بالاتری از تلاش‌ها به کار گرفته می‌شود. بنابراین به طور بالقوه بر روی متغیرهایی مانند کیفیت خدمات، رضایت ارباب رجوع، بهره‌وری، فروش، سود و عملکرد فردی و سازمانی تأثیر خواهد گذاشت.

بکارگیری و درگیر کردن استعدادها برای سازمان به عنوان یک فرصت تلقی شده و تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. کارکنان نخبه‌ای که به صورت مناسب به کار گرفته می‌شوند، در سطح بالاتری از بهره‌وری و سودآوری، امنیت و حضور در محیط کار قرار داشته و امکان ماندن آنها در سازمان افزایش خواهد یافت. سازمان‌هایی که به طور کامل کارکنان را درگیر استراتژی مدیریت استعداد موثر می‌کنند یک مزیت رقابتی برای خود ایجاد نموده و در نتیجه باعث ارتقاء عملکرد خود می‌شوند (رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۲۹).

۴- توسعه و بهسازی استعدادها^۳

به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد افراد با استعداد، استراتژی‌های توسعه و بهسازی نیز می‌باید بسیار خاص و ویژه باشد. در بحث بهسازی استعدادها مهم‌ترین نقش بر عهده مدیران عملیاتی (مدیران مستقیم افراد) است. این مدیران هستند که باید درک نمایند چه چیز موجب قوی‌تر شدن هر کارمند می‌شود. یکی دیگر از راه‌حل‌ها تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است. به عنوان مثال می‌توان از کارکنان سوال کرد که نیازمندی‌های بهبود و بهسازی خود را عنوان کنند. این عامل (سوال از خود فرد در امر توسعه) موجب کشف استعدادهای پنهان^۴ نیز می‌گردد (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۲).

در این مرحله کارکنان به یک مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد سازمان به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی کارکنان با هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این راه بتواند

¹ Wagner

² Harter

³ Development and Improvement

⁴ Latent Talent

مهارت های آنها را در جهت پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان به روز نگه دارد (تاج الدین - معالی تفتی، ۱۳۸۷، ۶۳).

در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته، فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، سومین مورد از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه بندی شده است. یعنی توسعه کارکنان بالاتر از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری، و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی از نشاط آور بودن محیط کار شناخته شده است.

فرد با استعدادی که پتانسیل رشد و پیشرفت را دارد، اگر وارد سازمانی شود که امکان هیچ گونه توسعه ای در آن وجود نداشته باشد، مطمئناً در آنجا دوام نخواهد آورد.

به منظور توسعه پتانسیل های موجود توسط مدیریت موثر استعدادهای راه حل هایی وجود دارد که عبارتند از:

- توجه به مدیریت پیشرفت شغلی،
- آموزش و توسعه استعدادهای،
- مدیریت عملکرد،
- برنامه ریزی منابع انسانی استراتژیک،
- استخدام و انتخاب،
- برنامه ریزی جانشینی و
- مزایا و جبران خدمات (رضائیان - سلطانی، ۱۳۸۸، ۳۰ و ۳۱).

دیدگاه های توسعه استعداد

جدول ۱-۲-۱ دیدگاه های توسعه استعدادهای (جوکار دهویی، ۱۳۹۱، ۳۴)

دیدگاه	اهداف	دامنه	زمان بندی
۱. مربی گری و نظارت بر شغل	توسعه شایستگی ها در بعضی حالات شغل جاری	مدیر چاپک یا متخصصان . همه کارکنان را پوشش می دهد.	زمانی که یک شایستگی خاص که توسط مدیر تشخیص داده می شود، مورد نیاز باشد.
۲. برگزاری جلسه با کارکنان برای بررسی مسائل جاری	یافتن راه حل برای مسئله، توسعه تکنیک های حل مسئله، تشخیص توانایی های هر کدام از کارکنان در حوزه مسائل و ایجاد حس مشارکت در حل مسائل	توسط کارکنان ستادی یا مدیران صف در همه سطوح انجام می شود. همه کارکنان را پوشش می دهد.	وقتی مسئله ای بوجود می آید.
۳. چرخش شغلی	توسعه دانش فعالیت های واحد، یافتن دامنه وسعت و تطبیق پذیری، توسعه قابلیت های پنهان، ایجاد چشم انداز	برنامه ای که توسط مدیران آماده می شود. روی	زمان بندی دقیق برای صدور زمان کافی برای هر انتصاب به منظور کسب

	«اداری» به عنوان ابزار ارتقای افراد	نگهدارنده ها ^۱ و فرانگهدارنده ها ^۲ تمرکز می کند.	شایستگی های لازم.
۴. تکمیل فوری در انتصابات	مثل مورد شماره ۳ تعیین تطبیق پذیری و انجام عملکرد در شرایط بحرانی	انتصاب توسط سرپرست. تمرکز روی نگهدارنده ها و فرانگهدارنده ها	در زمان اضطراری بوجود می آید.
۵. پروژه های ویژه فردی	توسعه قابلیت ها در زمینه ای خاص، توسعه و افزایش قوت ها به عنوان یک شرکت کننده شخصی، آگاه شدن از نیازهای مشخص	توسط سرپرست بلافاصله تثبیت می شود. روی نگهدارنده ها و فرانگهدارنده ها تمرکز می کند.	هر زمانی که مورد نیاز باشد.
۶. انتصاب نیروی وظیفه ای	مثل مورد ۵ توسعه توانایی برای رهبری و شرکت در فعالیت های گروهی، بهبود فعالیت های مدیریتی	توسط سرپرست بلافاصله تثبیت می شود. همه کارکنان را پوشش می دهد.	
۷. دوره های آموزشی شرکتی (شامل یادگیری الکترونیک)	توسعه مهارت ها و دانش افراد بصورت پایه ای در حوزه های خاص	توسط مدیر عالی پیشنهاد می شود. همه کارکنان را پوشش می دهد.	بصورت مستمر
۸. دوره های خارج از شرکت (شامل دوره های الکترونیک)	مثل مورد ۷	پیشنهاد توسط مدیر عالی. تمرکز روی نگهدارنده ها و فرانگهدارنده ها	
۹. تدریس دوره های آموزشی	توسعه دانش پایه، توسعه مهارت در تکنیک های آموزشی و مهارت های ارتباطی، امتحان دوباره ایده ها و ارزش ها	انتخاب از طرف مدیران ارشد بر اساس درخواست متخصصین آموزش. تمرکز روی نگهدارنده های و فرانگهدارنده ها و افراد دارای شایستگی بالا	در زمان اضطراری بوجود می آید.
۱۰. کمک از جانب مشاوره یا روانشناس	یافتن موانع توسعه افراد	پیشنهاد باز از جانب مدیر ارشد. همه کارکنان را پوشش می	زمانی که مشاوران مدیریتی در تحقق اهداف با شکست مواجه می

^۱ کسانی که در حد انتظارات سازمان عمل می کنند.
^۲ کسانی که خیلی بهتر از انتظارات سازمان عمل می کنند.

شوند.	دهد.		
فعالیت هایی که اهداف خاصی برای خود توسعه ای افراد در گروه های تخصصی و مطالعه زمینه ای دنبال می کنند.	پیشنهاد باز از طرف مدیر ارشد. به صورت انتخابی و برای همه گروه ها به کار می رود، روی نگهدارنده ها و فرا نگهدارنده ها تأکید می شود.	یافتن و به کار بردن قواعد رهبریت و پیرو بودن در حوزه های مختلف نسبت به صنعت- مربوط به اتحادیه کار	۱۱. فعالیت فوق برنامه

۵- حفظ و نگهداری کارکنان^۱

حفظ و نگهداری تقوایی نهایی در جنگ استعددهاست که هدف از آن تشویق کارکنان برای ماندن در سازمان برای بیشترین دوره زمانی است. ترک شغل کارکنان اصلی سازمان ها اثر ناگواری بر کسب و کار خواهد داشت. در بسیاری از موارد، کسانی که بیشترین احتمال ترک سازمان را دارند کارکنانی هستند که سازمان مشتاق به حفظ آنها می باشد (جوکار دهویی، ۱۳۹۱، ۳۴).

نگه داشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش ها و انتظارات نسل جوان برای نگهداشت آنها بسیار مهم است. استعدادهای سازمان فشار می آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی ها و قابلیت های آنان را بهبود بخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته سالاری یکی از راهکارهای اصلی است. بیشترین ترک خدمت افراد مستعد از سازمان ها، به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است. نتایج یک مطالعه صورت گرفته نشان می دهد که عامل فرصت های یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ دهندگان مهم تر و بالاتر از عوامل دیگر بوده است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۲ و ۱۳).

سیاست های نگهداری نیز برای تضمین باقی ماندن افراد در سازمان طراحی می شود. خروجی این سیاست ها یک جریان استعداد است که استخر استعداد را ایجاد و حفظ می کند. تدوین سیاست های جبران خدمات عادلانه به این منظور، ضروری است. معیارهای مناسب برای تحلیل استعداد باید شناسایی و با ساختارهای پاداش و جبران خدمات، مرتبط گردد. هم چنین مدیران باید به دنبال راه های قابل رویت کردن فرصت های شغلی در سازمان باشند. برخی سازمان ها تلاش می کنند کارکنان ارزشمندی را که به بازنشستگی می رسند مجدداً به کار در سازمان، ترغیب کنند (حاجی کریمی- سلطانی، ۱۳۹۰، ۹۸ و ۹۹).

۲-۱-۹ مدل های مدیریت استعداد

مدل های متنوعی در ادبیات مدیریت استعداد، توسط کارشناسان و نظریه پردازان مختلف ارائه شده که مهم ترین آنها عبارتند از:

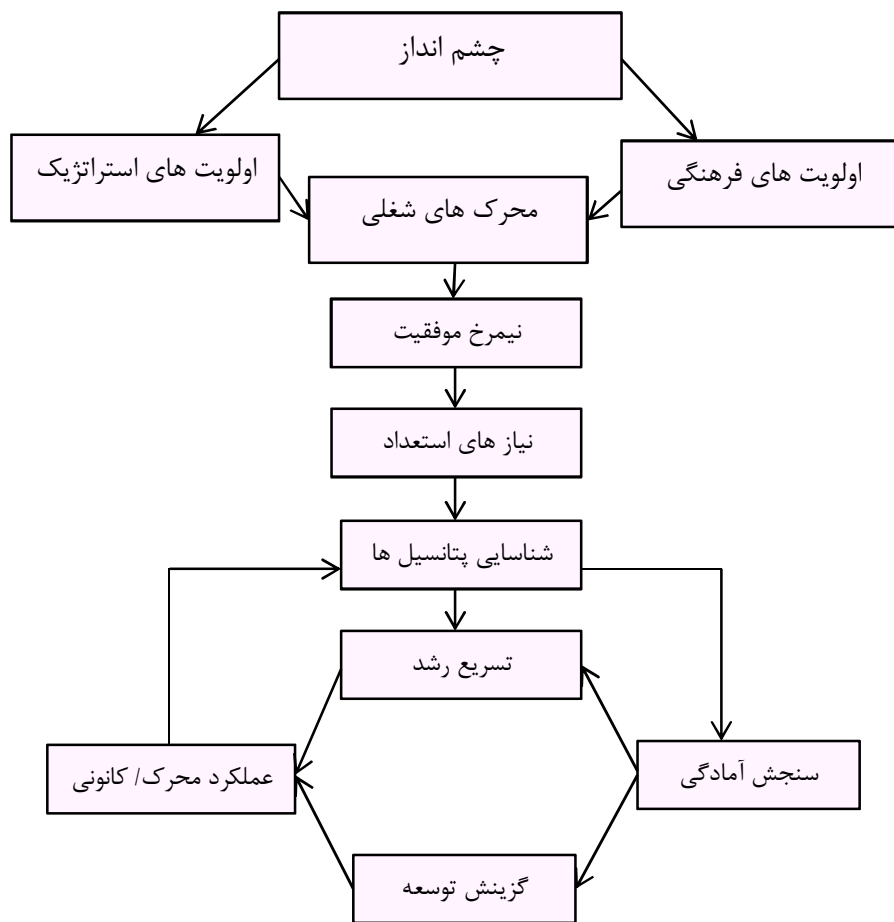
- مدل شماره ۱

مدلی که بر پایه چشم انداز سازمان و اهداف تعیین شده و تقاضا برای استعداد مشخص می شود که این تقاضا بر اساس اولویت های فرهنگی و استراتژیکی سازمان تعیین می شوند. پس از تعیین استعدادهای مورد نیاز وارد

¹ Retention

مرحله مدیریت استعدادها می شود که موجودی استعدادهای سازمان را اداره می کند و از پنج مرحله تشکیل شده است:

۱. شناسایی پتانسیل های موجود،
۲. ارزیابی میزان آمادگی آنها،
۳. توسعه دادن استعدادها،
۴. انتخاب و بکار گیری استعدادها و
۵. در نهایت تأکید بر عملکرد آنها (رضائیان - سلطانی، ۱۳۸۸، ۱۶ و ۱۷).



شکل ۱-۱-۲ مدل مدیریت استعداد جامع

- مدل شماره ۲

این مدل که برای صنعت real state طراحی شده شامل ۵ عامل می باشد:

۱. جذب کردن،

۲. انتخاب،

۳. درگیر کردن،

۴. توسعه دادن و

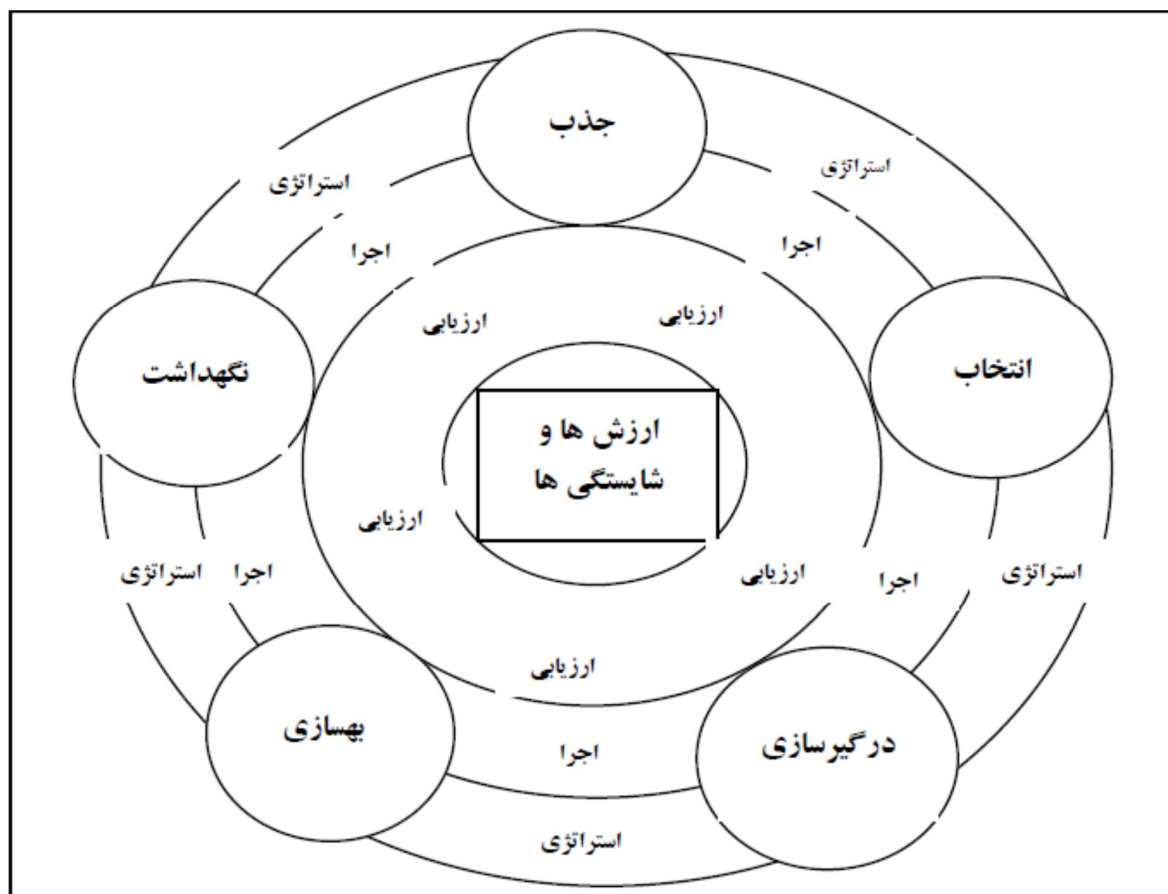
۵. نگهداری از کارکنان

در مرکز این مدل شایستگی ها و ارزش های اصلی سازمان وجود دارد. این عوامل از طریق فرایند مداوم، استراتژی، اجرا و پیاده سازی و ارزیابی به هم متصل هستند. مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می یابد. سازمان های با عملکرد بالا، از فرهنگ و پیشینه قوی برخوردار هستند. فرهنگ شامل ارزش ها، ویژگی ها، رفتارها و عملیات اعضای سازمان می باشد.

رفتارهایی که با سطح خاصی از عملکرد همراه می شود به عنوان شایستگی تعریف شده و زمانی که اعضای سازمان خود را با نوع سازمان و ویژگی های اصلی آن همراه می کنند، ارزش نامیده می شود.

شایستگی در حقیقت ویژگی های یک فرد است که به عملکرد بالا و مطلوب او مربوط می شود.

در چارچوب این مدل، شایستگی همراه با ارزش های مشترک در مرکز سازمان قرار گرفته است. بر اساس این مدل همه فعالیت های مربوط به مدیریت استعداد می توانند هدایت شوند (رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸، ۲۰-۱۸).



شکل ۲-۱-۲ مدل مدیریت استعداد بر مبنای ارزش ها و شایستگی ها (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۳)

- مدل شماره ۳

مدل سلسله مراتبی مدیریت استعداد که در جدول ۲-۱-۲ نشان داده شده، یک چارچوب مفهومی است که سوالات مربوط به ادبیات مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی راهبردی را برای ایجاد یک چشم انداز مشخص، از هم جدا می کند. اجزای سلسله مراتب در ستون سمت چپ و سوالاتی که مفاهیم این سیستم سلسله مراتبی را مشخص می سازد، در ستون سمت راست قرار گرفته است. سوالات در هر طبقه، حاصل تصمیم گیری بر اساس سوالات مرحله قبل است. سازمان ها بر اساس تصمیم گیری در یک مرحله وارد مرحله بعد شده و مفاهیم استراتژیک مربوط به استعدادها را تعیین می کنند. سپس منابعی از استعدادها را شناسایی کرده و در مرحله بعد بر اساس زمان و محل مناسب قرار گرفتن آنها تعیین و در راستای استراتژی های سازمان آنها را تقسیم بندی می کنند. پس از آن باید استراتژی های بکارگیری این ذخایر استعداد، در سازمان مشخص گردد. مرحله نهایی در این مدل، سیستم مدیریت استعداد است که شامل سطوح انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد و جبران خدمات می باشد.

جدول ۲-۱-۲ ترسیم سطوح بالای سلسله مراتب مدیریت استعداد (رفیعی، ۱۳۹۰، ۴۴ و ۴۵)

مولفه های مدیریت استعداد	سوالات مرتبط با انتقال به سطوح پایین
مزیت رقابتی استراتژی پایدار	فرصت های موجود در بازار چیست؟ کدام منابع سازمانی مزیت ایجاد می کنند؟
مفهوم استراتژی برای استعداد	کجا بهبود کیفیت استعداد، محرک منافع استراتژیک خواهد بود؟ کجا تغییر پذیری استعداد، محرک منافع استراتژیک خواهد بود؟
استراتژی ذخیره استعداد	چگونه می توان ذخایر متنوع استعداد را جابجایی شغلی نمود؟ - چه ترکیبی از عملکرد نیاز داریم؟ - چه سیاست پاداش دهی باید اتخاذ کنیم؟ (بالا، پایین، متناسب با بازار) - چه ذخایر و منابعی باید به مسیرهای شغلی لینک شوند؟ - آیا باید درباره مشاغل معینی اطلاع رسانی کنیم؟
سیستم های مدیریت استعداد	چگونه می توان استراتژی های ذخایر استعداد را در سرتاسر سازمان اجرایی نمود؟ - بهبود قابلیت ها و شایستگی ها - سیستم های سرمایه گذاری گسترده
شیوه عمل (رویه) استعداد	کدام شیوه های عمل می توانند به شکل گسترده اهداف استعدادی ما را تحقق بخشیده و سیستم ما را تسخیر کنند؟ - گزینش - استخدام - مدیریت عملکرد - مدیریت قابلیت ها

- مدل شماره ۴: ساختار و مفهوم عوامل اصلی سنجش مدیریت استعداد

جدول ۲-۱-۳ ساختار و مفهوم عوامل اصلی سنجش مدیریت استعداد (حاجی کریمی-سلطانی، ۱۳۹۰، ۱۱۴)

مفهوم مشترک	عوامل	عامل اصلی
شناسایی و به	<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی استعدادها و موثر بر موفقیت سازمان - شناسایی و تحلیل نیازها و سطوح انگیزش نیروهای مستعد - حمایت استراتژی کلان سازمان از اجرای نظام مدیریت استعداد 	

رسمیت شناختن مدیریت استعداد از سوی مدیران	<ul style="list-style-type: none"> - حمایت مدیران عالی و میانی از سیستم مدیریت استعداد - قدردانی رسمی از نیروهای مستعد به خاطر نقش ویژه آنها در موفقیت سازمان 	اول
انگیزش نیروهای مستعد	<ul style="list-style-type: none"> - جبران خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش آفرینی سازمان - مشارکت ویژه نیروهای مستعد در تصمیم گیری ها در سازمان 	دوم
حمایت ویژه از نیروهای مستعد	<ul style="list-style-type: none"> - طراحی پیشرفت مسیر شغلی ویژه نیروهای مستعد در سازمان - افزایش ضریب امنیت شغلی نیروهای مستعد - اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام کارها به نیروهای مستعد 	سوم
خلاقیت و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> - فراهم آوردن بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد 	چهارم

- مدل شماره ۵: چارچوب مدیریت استعداد



شکل ۲-۱-۳ چارچوب مدیریت استعداد (تاج الدین - معالی تفتی، ۱۳۸۷، ۶۳)

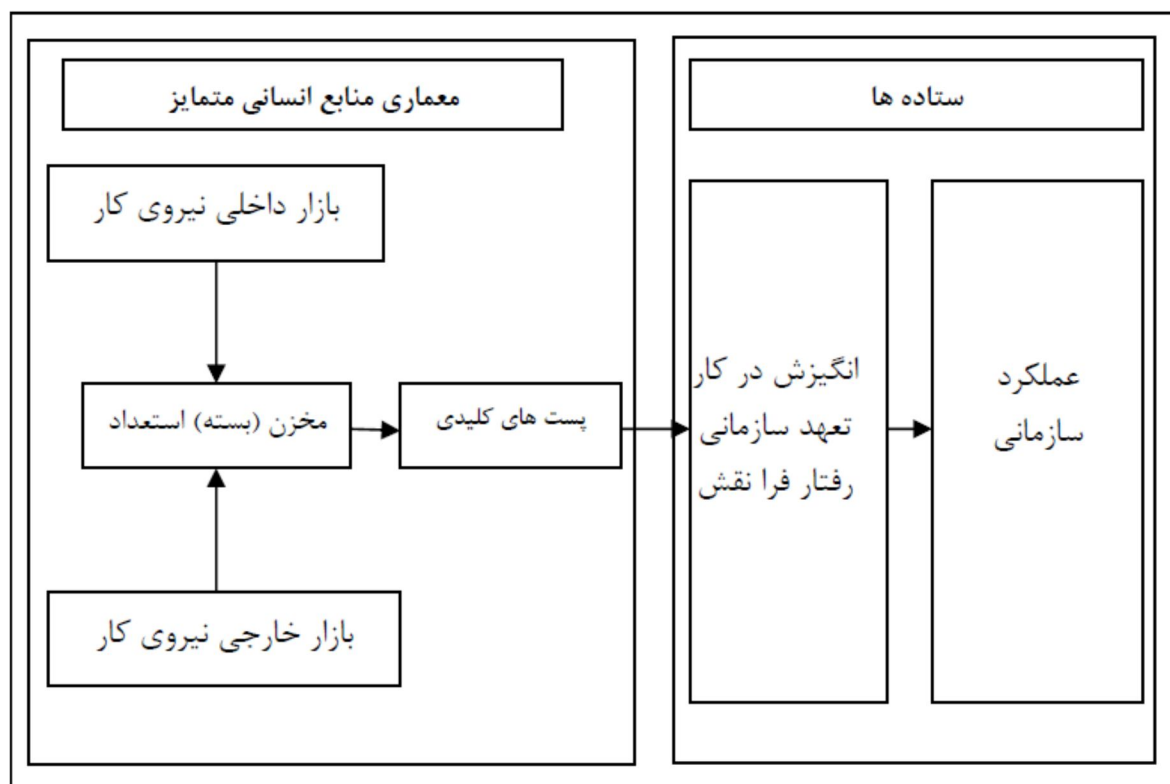
- مدل شماره ۶: مدل مدیریت استعداد کالینگز و ملاهی
یکی دیگر از مشهورترین مدل های مدیریت استعداد، مدل کالینگز و ملاهی^۱ است. بر اساس این مدل ابتدا باید پست های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست های کلیدی، مأموریت، چشم انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی ها و مهارت های متناسب با این جایگاه ها تعریف شود و آنگاه دست به ایجاد منبع استعداد^۲ بزنیم. منبع استعداد می تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی خارج سازمان تأمین شود. این مدل بیان می دارد که فرایند مدیریت استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی^۳ انجام شود. هدف اصلی از بکارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیر مستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت

¹ Collings and Mellahi

² Talent Pool

³ Different Human Resource Architecture

استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری^۱، تعهد سازمانی^۲، و رفتارهای فرانقشی^۳ کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی^۴ می شود.



شکل ۲-۱-۴ مدل مدیریت استعداد کالینگز و ملاحی (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۴)

- مدل شماره ۷

رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) یک مدل ابتکاری و بومی متناسب با صنعت نفت در زمینه مدیریت استعداد ارائه نمودند. این مدل نوعی مدل سیستمی است که چهار بعد اصلی دارد: عوامل زمینه ای، مدیریت استعداد، نتایج سازمانی و عوامل تأثیر گذار. عوامل زمینه ای ارائه شده در این مدل بیانگر عوامل پایه گذار مدیریت استعداد در سازمان می باشد. یعنی اجرا و پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان نیازمند این ورودی ها می باشد. فرایند این سیستم، از زیر سیستم بسیار مهم یعنی مدیریت استعداد ها تشکیل می شود. به عبارتی سازمان های امروزی باید از طریق مدیریت استعداد که به عنوان یک پردازشگر عمل می کند، به جذب و نگهداری افراد مستعد در سازمان های خود پردازند. بخش سوم این فرایند، خروجی سیستم است که شامل بهبود عملکرد فردی (مانند رشد فردی برای پذیرش نقش های بالاتر، توسعه افراد، رضایتمندی افراد با استعداد و افزایش ارزش افزوده فرد)

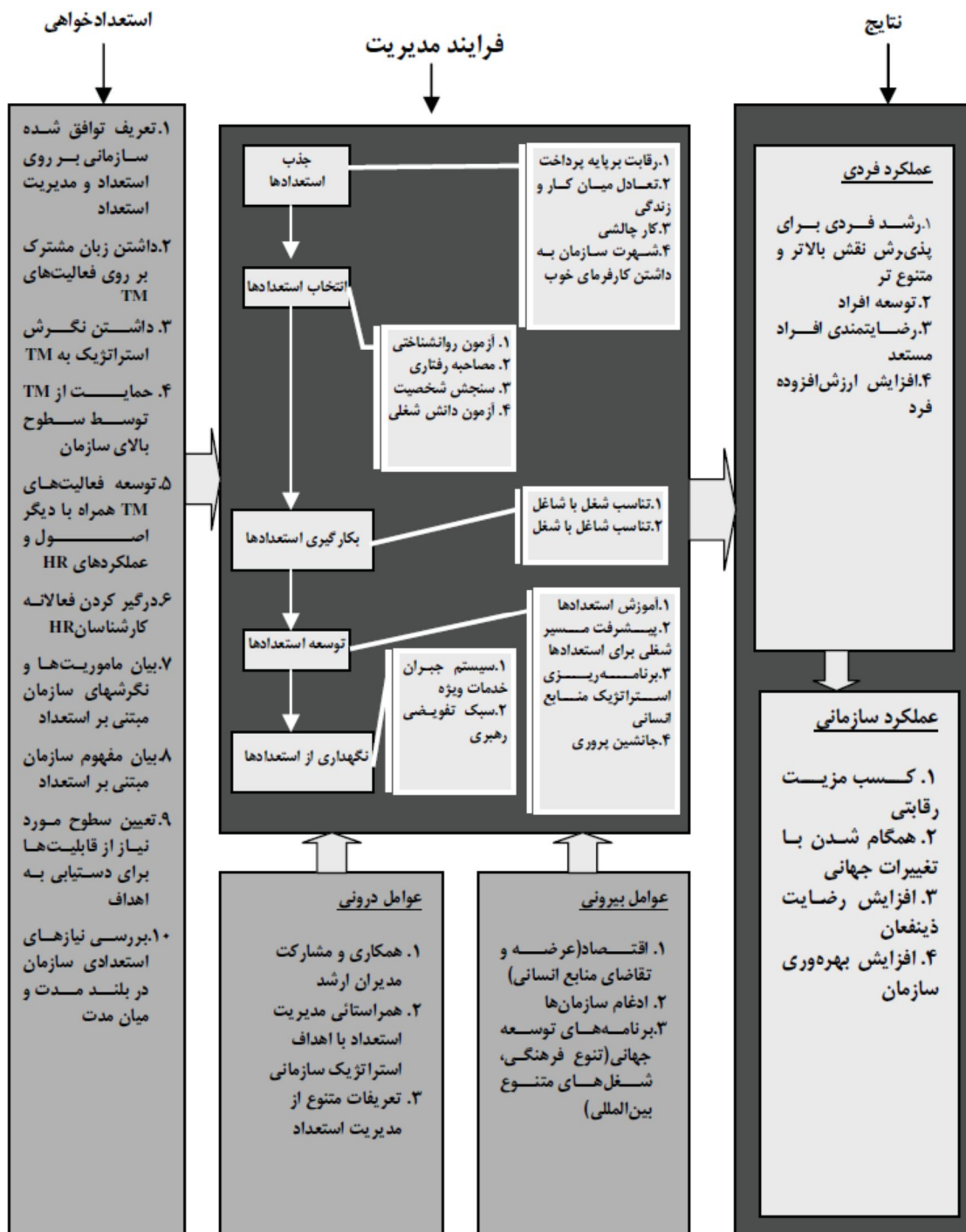
¹ Work Motivation

² Organizational Commitment

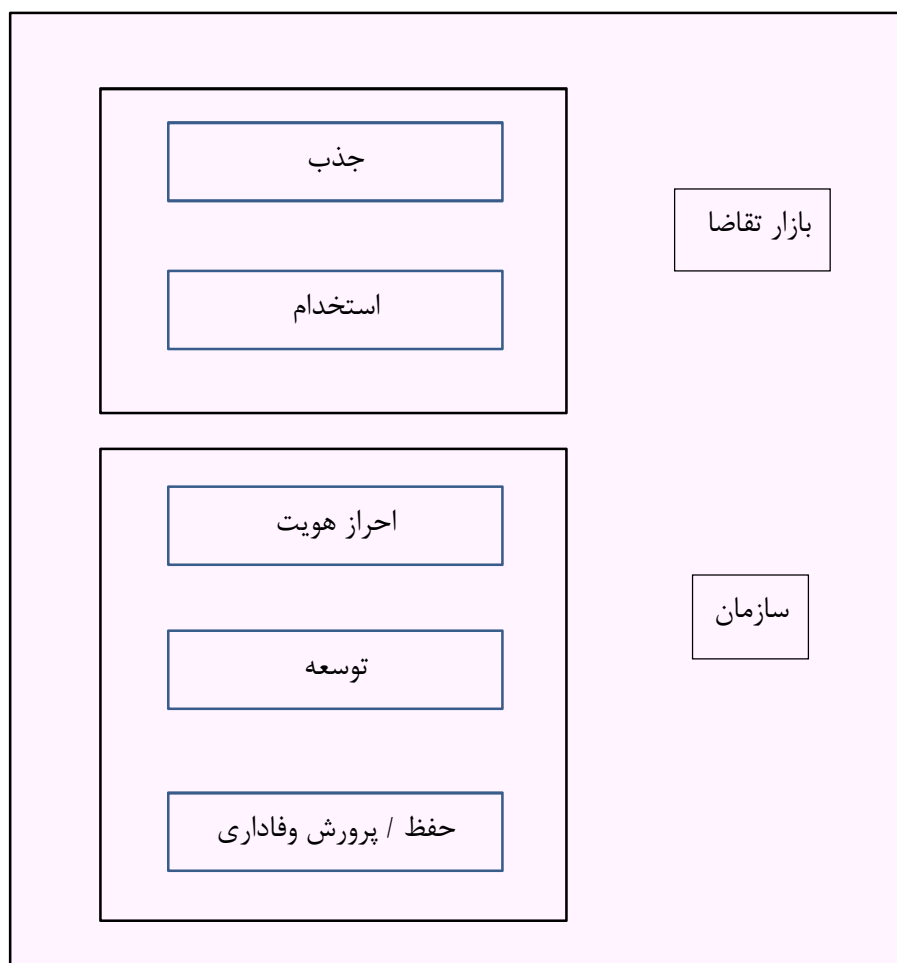
³ Extra-Role Behaviour

⁴ Firm Performance

می باشد که منجر به بهبود عملکرد سازمانی (مانند جذب افراد مستعد، کسب مزیت رقابتی برای سازمان ها، رضایتمندی ذی نفعان، همگام شدن با تغییرات جهانی و افزایش بهره وری سازمان) می شود. بعد چهارم این مدل به عوامل تأثیر گذار بر این فرایند پرداخته و به دو بخش بیرونی و درونی تقسیم شده که در شکل ۲-۱-۵ نشان داده شده است (رفیعی، ۱۳۹۰، ۴۹).



شکل ۲-۱-۵ مدل تئوری مدیریت استعداد (رضائیان- سلطانی، ۱۳۸۸، ۲۲)



شکل ۲-۱-۶ مدل مدیریت استعداد کابولت و همکاران (۲۰۱۲)

دو عامل اساسی در فرایند مدیریت استعداد نقش مهمی بازی می کنند. نخست، سازمان ها باید افراد مستعد را در بازار تقاضای کار جذب کنند و بکار گیرند. بنابراین کاری که آنها باید انجام دهند این است که آن ها باید ظرفیت های استراتژیک خود را از طریق استفاده از کارکردهای ویژه و متنوع منابع انسانی افزایش دهند. این امر متضمن این نکته است که استعدادهای خاص شناسایی شوند و هویت خود را با سازمان تطبیق دهند. دوم اینکه، سازمان ها در تلاشند تا کارکنان با استعدادهای ویژه ای را شناسایی کنند که بتوانند در زمینه های خاص و مورد نیاز سازمان توسعه یابند. این امر نیز نیاز به اجرای کارکردهای متنوعی جهت تربیت و توسعه فرد با استعداد دارد. در اینجا سطوح و منابع عملکردی جهت رشد و پیشرفت مورد نیاز است. فرض بر این است که بین پتانسیل افراد و محیط حرفه ای کار که فرد در آن مشارکت می کند و استعدادش در آن به منصفه ظهور می رسد رابطه وجود

¹ Denis Chabault, Annabelle Hulin, Richard Soparnot

دارد. محیطی که فرد در آن به طور حرفه ای توسعه می یابد بسیار دارای اهمیت می باشد. مسئله طول عمر خدمت نیز در اینجا بحثی مهم است زیرا در سراسر مسیر شغلی شخصی و از طریق تجارب متوالی که استعداد توسعه می یابد، ظهور می یابد.

در زمینه کارکردهای مدیریت استعداد این دو بعد (سازمان و بازار تقاضا) بسیار دارای اهمیت می باشند. در مجلات مختلف مدیریت که روی ابزارها و روش های مدیریت استعداد بحث می کنند این دو بعد به کارکردهای ویژه منابع انسانی مربوط می شوند. این کارکردها اساساً همان انواع کارکردهای «کلاسیک» منابع انسانی می باشند که در ادبیات موجود می باشند، اما در مورد مدیریت استعداد کارکردها دوباره فرمول بندی می گردند. به این خاطر که استعدادها همان استعدادهای ویژه هستند، پس لازم است که کارکردهای ویژه و مشخصی برای توسعه آنها به کار گرفته شود. کارکردهای ویژه منابع انسانی یا کارکردهای مدیریت استعداد عبارتند از:

- جذب: ایجاد شهرت قانونی و جذابیت سازمان تحت این عنوان که سازمان کارفرمای خوبی است.

- استخدام: پاداش به استعداد، پیشنهاد توسعه مسیر شغلی خوب چالش بر انگیز، همراه با پاداش تأمین کننده

- احراز هویت: القای فرهنگ موفقیت، پاداش به شایستگی های مورد انتظار، (ارزیابی از طریق) بازخورد ۳۶۰ درجه

- توسعه: پیشنهاد توسعه مسیر حرفه ای شخصی، سرمایه گذاری در شرایط کاری برابر و تضمین تصدیق روزانه و ارائه پاداش، بهره گیری از مربی گری و نظارت کارکنان، تعیین هدف برای نتایج و مسئولیت ها، ارزیابی و نظارت مستمر

- حفظ و پرورش وفاداری: داشتن درک از عوامل انگیزشی کارکنان (جوکار دهویی، ۱۳۹۱، ۴۱ و ۴۲).

بخش دوم: سرمایه فکری^۱

۲-۲-۱ مقدمه

هیچ شکی وجود ندارد که قرن بیست و یکم یک تغییر انقلابی در خلق ثروت ملت‌ها را گواهی می‌دهد. دارایی‌های نامشهود، توجه شرکت‌ها و البته دولت‌ها را به خود جلب کرده است. «جامعه اطلاعاتی»، «جامعه دانشی» و «اقتصاد دانشی» برخی از مفاهیمی هستند که در قرن بیستم برای پررنگ کردن نقش دانش به عنوان کلید متفاوت و کاربردی برای رشد اقتصادی ابداع شدند (آرناس^۲ - لاواندروس^۳، ۲۰۰۸، ۷۷ و ۷۸).

در اقتصاد مبتنی بر دانش و در پی تغییراتی که به علل مختلفی از جمله جهانی شدن، رقابت بین‌المللی و چند ملیتی، مشتریان آگاه، رقبا و عرضه‌کنندگان توانمند پدید آمده است، دانش در مقایسه با سایر عوامل تولید، از جمله، پول، زمین و تجهیزات مادی، از اهمیت بیشتری برخوردار است، به طوری که امروزه از آن به عنوان ماده اولیه اقتصاد و مهم‌ترین پیامد آن یاد می‌کنند (میر کمالی-ظهور پرونده، ۱۳۸۷، ۸۲).

در عصر فرارقابتهی سازمان‌ها با محیطی روبرو هستیم که مشخصه آن افزایش پیچیدگی و جهانی شدن و پویایی است؛ لذا سازمان‌ها برای استمرار و استقرار خود با چالش‌های نوینی مواجه است که برون رفت از این چالش‌ها مستلزم توجه بیشتر به توسعه و تقویت مهارت‌ها و توانایی‌های درونی است که این کار از طریق مبانی دانش سازمانی و سرمایه فکری صورت می‌گیرد که سازمان‌ها از آنها برای رسیدن به عملکرد بهتر در دنیای کسب و کار استفاده می‌کنند (پهلوانیان، ۱۳۹۱، ۶۴).

امروزه دارایی‌های نامشهود مانند مهارت‌های کارکنان، کیفیت فرایند و استراتژیک، نرم افزار، حق امتیاز، مارک‌ها، روابط مشتریان و تأمین‌کنندگان یک درگیری خوب به سمت موفقیت‌ها در بسیاری از شرکت‌ها رافراهم می‌کند. چنین دارایی‌هایی یک همکاری و کمک با سرعت بالا را برای رقابتی بودن شرکت ارائه می‌دهند و معمولاً در قالب سرمایه فکری طبقه بندی می‌شوند (هلیم^۴، ۲۰۱۰، ۶۱).

در حالی که محیط کسب و کار مبتنی بر دانش، نیازمند رویکردی است که دارایی‌های ناملموس جدید سازمانی مثل دانش و شایستگی‌های نیروی انسانی، نوآوری، روابط با مشتری، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها، ساختار سازمانی و غیره را در بر بگیرد، در این میان نظریه سرمایه فکری توجه روز افزون محققان دانشگاهی و دست‌اندرکاران سازمانی را به خود جلب کرده است (مشبکی-قلیچ لی، ۱۳۸۵، ۲۳۴).

۲-۲-۲ تعریف سرمایه فکری

از سرمایه فکری تعاریف مختلفی به عمل آمده است، اما دقت در تعاریف روشن می‌سازد که بیشتر تفاوت تعاریف در ظاهر و بیان تعریف است و در اصل همه صاحب‌نظران بر یک مفهوم واحد از سرمایه فکری تأکید دارند (سلیمی-رائیان، ۱۳۹۰، ۲۱ و ۲۲).

¹ Intellectual Capital

² Arenas

³ Lavanderos

⁴ Halim

۱. سرمایه فکری (بر اساس اندریسن (۲۰۰۴) و لو (۲۰۰۱)) به عنوان منابع غیر پولی اصلی تعریف شده است که قادر به ایجاد منفعتی در سازمان‌ها در آینده باشند. طبق گفته بسیاری از نویسندگان، سرمایه فکری به تعدادی از انواع مختلف دارایی‌های غیر فیزیکی تقسیم شود. هدف از این طبقه بندی، ارائه درک بهتری از این می باشد که سرمایه فکری شامل چه اجزایی است (برانولد^۱-دارست^۲، ۲۰۱۲، ۱۸۰).

۲. اخیراً سرمایه فکری به عنوان یک منبع کلیدی و انگیزاننده عملکرد سازمانی و خلق ارزش تعریف شده است. سرمایه فکری برای شرکت‌ها و در هر دو مورد کسب موفقیت و تقویت مزیت رقابتی و جلب توجه در میان دانشگاهیان و مدیران ضروری نشان داده شده است (چنگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۰، ۴۳۴).

۳. از نظر بروکینگ سرمایه فکری ترکیبی از دارایی‌های نامشهود، دارایی انسانی و زیر ساخت‌هایی است که شرکت را در انجام وظایفش توانمند می‌سازد (عباسی-گلدی صدقی، ۱۳۸۹، ۵۹).

۴. سرمایه فکری شامل آن بخش از کل سرمایه یا دارایی شرکت است که مبتنی بر دانش است و شرکت، دارنده و مالک آن به شمار می‌آید. بنابر این تعریف، سرمایه فکری هم می‌تواند شامل خود دانش (که به مالکیت فکری و یا دارایی فکری یک شرکت تبدیل شده است) و هم نتیجه نهایی فرایند انتقال آن باشد (حاجی‌ها، ۱۳۸۹، ۱۰۳).

تعاریف ارائه شده در ذیل توسط چهار محقق برجسته در زمینه سرمایه فکری به نام‌های بونتیس (۱۹۹۹)، روس و همکاران (۱۹۹۷)، بروکینگ (۱۹۹۶) و استیوارت (۱۹۹۷) ارائه شده است.

- سرمایه فکری اصطلاحی مبهم و پیچیده است، اما زمانی که درک و مورد بهره برداری قرار گیرد می‌تواند یک پایگاه منابع جدید فراهم سازد که از طریق آن سازمان بتواند رقابت کند (بونتیس، ۱۹۶۹).
- در تعریفی دیگر، بونتیس (۱۹۹۸) معتقد است که سرمایه فکری عبارت از تلاش برای استفاده موثر از دانش (محصول نهایی) در مقابل اطلاعات (ماده خام) است.
- سرمایه فکری اصطلاحی برای ترکیب دارایی‌های ناملموس بازار، دارایی فکری، دارایی انسانی و دارایی زیرساختاری است که سازمان را برای انجام مأموریت‌ها توانمندتر می‌سازد (بروکینگ، ۱۹۹۶).
- سرمایه فکری شامل همه فرایندها و دارایی‌هایی می‌شود که معمولاً در ترازنامه نشان داده نمی‌شوند و هم چنین شامل همه دارایی‌های ناملموس می‌شود (مثل مارک‌های تجاری، حق ثبت و بهره برداری محصولات و نام‌های تجاری) که در روش‌های حسابداری مدرن مورد توجه قرار داده می‌شوند. سرمایه فکری عبارت از جمع دانش اعضاء سازمان و کاربرد دانش آنهاست (روس و همکاران، ۱۹۹۷).
- سرمایه فکری شامل دانش، اطلاعات، دارایی فکری و تجربه است-که می‌تواند برای ایجاد ثروت آفرینی مورد استفاده واقع شود. سرمایه فکری عبارت از توانایی ذهنی جمعی یا دانش کلیدی بصورت یک مجموعه است (استیوارت، ۱۹۹۷) (برگرفته از افتخاری، ۱۳۹۰، ۱۶).

پس از مرور تعاریف سرمایه فکری به نتایج زیر دست می‌یابیم:

۱. هیچ تعریف یکسانی از سرمایه فکری وجود ندارد.

¹ Brunold

² Durst

³ Cheng

۲. مفهوم خلق ارزش به طور مکرر در ارتباط با سرمایه فکری به کار رفته است و این بدین معناست که سرمایه فکری در صورتی برای سازمان مفید است که به ارزش افزوده منجر شود.
۳. اکثر تعاریف در بردارنده ی کلمات مشابهی از قبیل دانش، مهارت ها، تجارب، دارایی های نامشهود، اطلاعات، فرایندها و خلق ارزش هستند.
۴. تمایز سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری به طور وسیعی پذیرفته شده است. سرمایه فکری از اطلاعات خاص و سازمان یافته ای متشکل است که یک سازمان می تواند برای یک هدف مولد آن را بکار برد.
- اگر چه تاکنون تعریفی از سرمایه فکری که مورد پذیرش همگان باشد، ارائه نشده است، ولی اکثر محققان و صاحب نظران حوزه سرمایه فکری به تعریف سرمایه فکری بر حسب اجزای تشکیل دهنده آن اجماع نظر دارند. یعنی سرمایه فکری را متشکل از سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه می دانند و معتقدند که تعامل میان آن ها است که به مزیت رقابتی سازمان ها می انجامد (میر کمالی - ظهور پرونده، ۱۳۸۷، ۸۶ و ۸۷).

۲-۲-۳ سیر تطور نظری سرمایه فکری

طی دو قرن گذشته، دانش عمومی بر این محور قرار گرفته بود که تنها دو عامل نیروی کار و سرمایه در تولید محصول نقش دارند؛ در حالی که در عصر حاضر، دانش و اطلاعات دارایی ایجاد کننده ثروت و ارزش اقتصادی شناخته شده است. علاوه بر این توسعه فناوری های جدید در قرن بیستم بخش وسیعی از فعالیت های فیزیکی ایجاد کننده ارزش را به ابعاد مبتنی بر دانش انتقال داده است. فناوری، اطلاعات و دانش از عوامل کلیدی جدید در موفقیت تولید و ارائه خدمات هستند (مجتهد زاده و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۱۰).

تا اوایل دهه ۱۹۵۰، عامل اصلی عقب ماندگی کشورهای در حال توسعه را عمدتاً کمبود سرمایه های مالی و فیزیکی می دانستند. در چارچوب چنین طرز فکری، این کشورها از راه های مختلف و با توسل به شیوه های مختلف به کسب سرمایه می پرداختند. این امر، خود موجب تشدید وابستگی و تخریب بنیان های اقتصادی و سیاسی این قبیل کشورها می شد. اما امروزه آشکار شده است که تزریق مقادیر متنابهی از سرمایه های فیزیکی و مالی لزوماً تسریع روند رشد و توسعه این کشورها را در پی ندارد. بلکه کشورهایی که از سازمان های قوی و نهادهای اداری کارآمد و در عین حال از سرمایه های انسانی کارا و متخصصی برخوردارند، می توانند سرمایه های فیزیکی و مالی خود را به نحو مناسب تری جذب و در تسریع روند رشد و توسعه به کار گیرند. در اقتصاد نوین، تولید ثروت و رشد اقتصادی عمدتاً از دارایی های نامشهود به خصوص سرمایه فکری سرچشمه می گیرد (شجاعی - باغبانیان، ۱۳۸۸، ۱۰۸).

مطالعات صورت گرفته در زمینه سرمایه فکری که با عنوان دارایی های نامشهود نیز شناخته می شود، از اوایل دهه نود میلادی جای خود را در تحقیقات مختلف علمی نظیر مدیریت، حسابداری، اقتصاد، فناوری اطلاعات و بسیاری اندیشه های دیگر باز کرده است (مصطفایی، ۱۳۸۹، ۱۳). اما نخستین تلاش های مرتبط با مفاهیم سرمایه فکری مرهون مطالعات فریتز مچلاپ^۱ در سال ۱۹۶۲ میلادی است (اسلامبولچی، ۱۳۹۱، ۴۷).

^۱ Machlup

اصطلاح «سرمایه فکری» را اولین بار جان کنت گالبرایت^۱ در سال ۱۹۶۹ مطرح کرد. پیش از آن، پیترا دراکر اصطلاح «کارگران دانشی» را بکار برده بود (فطرس- بیگی، ۱۳۸۸، ۲۸). در این میان نباید تلاش های جیمز تابیندر نیمه دوم قرن گذشته را نیز فراموش کرد که برای اولین بار مدل مبتنی بر نسبت او-کیوی تابین توانست ابزاری را در اختیار سازمان ها قرار دهد تا عملکرد اثربخش سرمایه فکری سازمان را مورد بررسی قرار دهند. در نتیجه این تلاش ها، ادبیات سرمایه فکری به سرعت در مسیر توسعه سازمانی قرار گرفت. اما با بررسی دقیق تر شاید بتوان گفت که مفهوم سرمایه فکری از دهه هشتاد میلادی نظر عمومی نظریه پردازان و پژوهشگران را به خود جلب نمود و از دهه نود میلادی این مفهوم به طور گسترده تری مورد توجه سازمان ها قرار گرفت (اسلامبولچی، ۱۳۹۱، ۴۷).

۲-۲-۴ مولفه های سرمایه فکری

در خصوص عناصر تشکیل دهنده سرمایه فکری و اجزای آن، اظهار نظرها و مدل های متعددی توسط دانشمندان ارائه شده است. به نظر می رسد هنگام بررسی ادبیات تحقیق سرمایه فکری بیشتر مدل های سرمایه فکری سعی کرده اند که سه جزء را با یکسری ویژگی های مشترک برای سرمایه فکری در نظر بگیرند. این سه جزء عبارتند از: (مهرابی و همکاران، ۱۳۸۹، ۵۷)

➤ سرمایه انسانی^۲: نشان دهنده ی دانش افراد سازمان است. روس و همکارانش بحث می کنند که کارکنان سرمایه فکری را از طریق شایستگی، نگرش و چالاکی فکری شان ایجاد می کنند (اورعی یزدانی- مولودی، ۱۳۸۹، ۷۱). سرمایه فکری به تحصیلات و مهارت های کارکنان بر می گردد و «میزان حرفه ای بودن» است، و تأثیر و بهره وری کارکنان برای توسعه تولید شرکت می باشد (کلارک^۳ و همکاران، ۲۰۱۱، ۵۰۶). با اینکه، سرمایه انسانی به عنوان محور و قلب سرمایه فکری تلقی می شود، اما در مالکیت شرکت نیست زیرا با خروج کارکنان از شرکت، فوراً ناپدید می شود (قربانی و همکاران، ۱۳۸۹، ۲۸).

➤ سرمایه رابطه ای^۴: دانش موجود در رابطه ها با هر ذی نفعی است که حیات سازمان ها را تحت تأثیر قرار می دهد. اخیراً برخی از محققان می گویند، که مشتریان منبع اصلی صلاحیت برای سازمان هستند، چون آنها صلاحیت کلی سازمان را احیا می کنند (آذر، ۱۳۹۰، ۵۰). سرمایه رابطه ای دارایی های مربوط به مشتریان سازمان می باشد مانند: وفاداری مشتری، انواع جدیدی از مشتری و... (سانچز-کانیزارس و همکاران^۵، ۲۰۰۷، ۴۱۵). سرمایه رابطه ای برای یک سازمان اهمیت دارد، زیرا با ربط دادن سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی با سایر ذی نفعان خارجی مانند یک عنصر افزایش دهنده ی ارزش آفرینی برای سازمان عمل می کند (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰، ۳۰).

➤ سرمایه ساختاری^۶: شامل همه مخازن دانش غیر انسانی در یک سازمان است که شامل پایگاه داده ها، چارت های سازمانی و فرایندها و استراتژی ها و است که به سازمان ارزشی فراتر از آن می دهد (پورکیانی- ملا زاده، ۱۳۹۱، ۱۹۷). سرمایه ساختاری سازمان به عنوان دانشی تعریف می شود که

¹ Galbraith

² Human Capital

³ Clarke

⁴ Relational Capital

⁵ Sanchez-Canizares

⁶ Structural Capital

زمانی که کارکنان شرکت را ترک می کنند، در شرکت باقی می ماند (کیانتو^۱ و همکاران، ۲۰۱۰، ۳۰۸). یوندت^۲ سرمایه سازمانی را به عنوان دانش نهادی شده متعلق به یک سازمان می داند که در پایگاه های داده، دستورالعمل ها و غیره ذخیره می شود. سرمایه ساختاری شامل همه ی ذخایر غیر انسانی دانش در سازمان می شود که دربرگیرنده پایگاه های داده، نمودارهای سازمانی، فرایندها، راهبردها، برنامه های اجرایی و هر آنچه که ارزشش برای سازمان بالاتر از ارزش مادی اش است (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۳۳ و ۱۳۴).

۲-۲-۵ مدل های سرمایه فکری

بسیاری از دانشمندان در رابطه با عناصر تشکیل دهنده و اجزاء سرمایه فکری نظرات و مدل های متعددی ارائه کرده اند، برخی از این دسته بندی ها نسبت به برخی دیگر از استقبال بیشتری برخوردار بوده است. هر یک از این طبقه بندی ها بر جنبه هایی خاص از این موضوع تأکید داشته و متناسب به دسته بندی خود به تعریف و تشریح اجزاء سرمایه فکری پرداخته اند، شرح برخی از مهم ترین مدل ها در ذیل آورده شده است. (فروغی، ۱۳۹۰، ۱۷)

¹ Kianto

² Youndth



شکل ۲-۲-۱ (شراباتی^۱ و همکاران، ۲۰۱۰، ۱۰۸)

جدول ۲-۲-۱ چارچوب سرمایه فکری مبتنی بر رویکرد دوگانه ارزشی (خاوندکار و همکاران، ۱۳۸۸، ۵۷)

ارزش نامشهود بالقوه		ارزش نامشهود بالفعل	
سرمایه انسانی		داشته های نامشهود	
تجربه	برنامه ها	متدولوژی ها	
دانش چگونگی ها ^۲ (دانش فنی)	ابداعات	مستندات	
خلاقیت	پایگاه های داده	طرح ها و نقشه ها	
مهارت	مالکیت فکری		
حقوق و امتیازات انحصاری، کپی رایت			
علامت ها، اطلاعات و رموز تجاری			

از رویکردهای پر اهمیت دیگر در تعریف و طبقه بندی سرمایه فکری، رویکردی است که از نقطه نظر توجه به ارزش اقتصادی^۱ پنهان و آشکار بر سرمایه فکری می نگرد. بر اساس تعریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی

^۱ Sharabati

^۲ Know-How

(او-ای-سی-دی)^۲، سرمایه فکری، ارزش اقتصادی دو دسته از دارایی های نامشهود در سازمان را شامل می گردد. یعنی: سرمایه سازمانی (ساختاری) و سرمایه انسانی. سرمایه ساختاری، شامل: سیستم های نرم افزاری، شبکه های توزیع و زنجیره تأمین است. سرمایه انسانی بر منابع انسانی درون سازمان و بیرون سازمان چون مشتریان، تأمین کنندگان و دیگر ذی نفعان سازمانی تأکید دارد. این چارچوب در قالب شکل بالا نمایش داده شده است (خاوندکار و همکاران، ۱۳۸۸، ۵۶ و ۵۷).

- مدل شماره ۳: دیدگاه رابینسون و کلانیر (۱۹۹۶) درباره ی سرمایه فکری
از طرفی رابینسون و کلانیر^۳ (۱۹۹۶) نمونه هایی از سرمایه انسانی را دانش، مهارت های حل مسئله، قابلیت های تصمیم گیری و یادگیری در نظر می گیرند. این نویسندگان خاطر نشان می کنند که شرکت هایی که این نمونه های سرمایه انسانی را در اختیار دارند و آنها را به منظور تولید ارزش بکار می گیرند، در بازار از اعتبار بیشتری برخوردارند. هم چنین این نویسندگان حق اختراع^۴، اعطای مجوز (صدور پروانه)^۵، حق امتیاز علائم تجاری و اسرار تجاری را نمونه هایی از سرمایه ساختاری در نظر می گیرند و سرمایه ساختاری را نشأت گرفته از سرمایه انسانی می دانند.

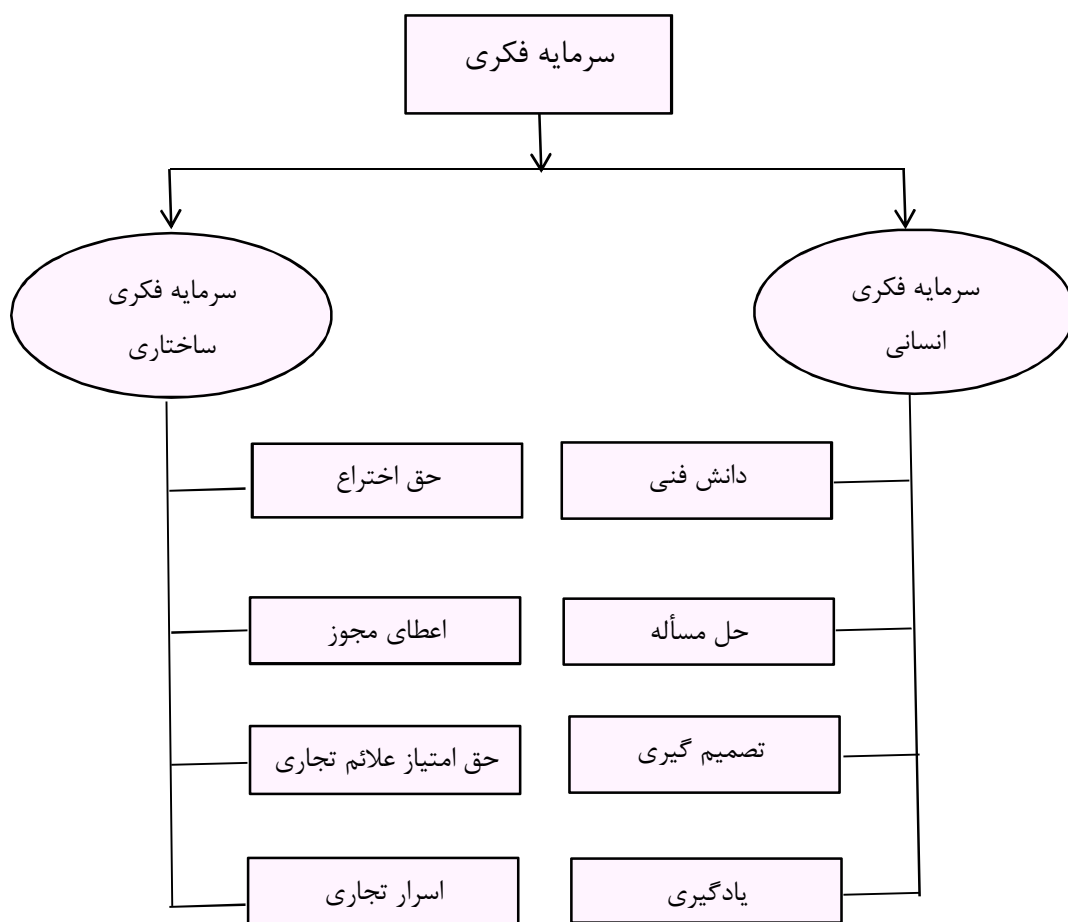
¹ Economic Value

² OECD (1990)

³ Robinson and Kleiner

⁴ Patents

⁵ License



شکل ۲-۲-۲ مدل سرمایه فکری رابینسون و کلاینر (۱۹۹۶) (زنده بودی، ۱۳۸۹، ۳۸)

- مدل شماره ۴: مولفه های تشکیل دهنده ی سرمایه فکری در دیدگاه متانن
جدول ۲-۲-۲ مولفه های تشکیل دهنده ی سرمایه فکری در دیدگاه متانن (خاوندکار و همکاران، ۱۳۸۸، ۵۴)

سرمایه مرتبط با ساختار داخلی		سرمایه مرتبط با ذی نفعان بیرونی	سرمایه ی مرتبط با کارکنان
حقوق و امتیازات	فناوری	روابط با مشتریان و سایر ذی نفعان	دانش و توانمندی ها
انحصار معنوی	سیستم های اطلاعاتی	قراردادها و برنامه ها با ذی نفعان	تجربیات
کپی رایت	پایگاه های داده		تحصیلات
رموز تجاری	فرایندهای مرتبط با داده		خلاقیت و نوآوری
سایر موارد مرتبط با مالکیت فکری	ارزش ها و فرهنگ		سایر خصیصه ها:
	فلسفه مدیریت		کارآفرینی، رهبری و ...

- مدل شماره ۵: مدل سرمایه فکری از دیدگاه کارل اریک سویبی^۱ (۱۹۹۷)
بر اساس چارچوب مفهومی سویبی، سرمایه فکری به سه بخش به شرح ذیل تقسیم می شود:

- سرمایه ساختاری خارجی: این سرمایه دربرگیرنده عواملی از قبیل علائم تجاری^۲، روابط عرضه کنندگان و مشتریان است.

- سرمایه ساختاری درونی: شامل سازمان و شایستگی (مهارت و تجربه) است.

- سرمایه مربوط به شایستگی و لیاقت فردی: این سرمایه مربوط به شایستگی های فردی کارکنان می شود که مهم ترین عناصر تشکیل دهنده آن تحصیلات و تجربه کارکنان است. در این دسته بندی کارائی عوامل مربوط به شایستگی فردی و ساختار خارجی، کمتر از ساختار درونی یا کارایی عملیاتی در صورتحساب ها و مقیاس های سنتی حسابداری مطرح می گردند.

¹ Sveiby
² Brand



شکل ۲-۲-۳ مدل سرمایه فکری از دیدگاه سوییسی (۱۹۹۷) (فروغی، ۱۳۹۰، ۲۲)

- مدل شماره ۶: مدل سرمایه فکری بنتیس^۱ (۱۹۹۸ و ۲۰۰۰)

بنتیس ابتدا به سه نوع سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری اشاره کرد و در سال ۲۰۰۰ طبقه بندی خود را بصورت سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه ارتباطی^۲ و دارایی یا مالکیت معنوی تغییر داد. منظور از سرمایه انسانی سطح دانش فردی است که کارکنان یک سازمان دارای آن هستند که این دانش معمولاً بصورت ضمنی می باشد. منظور از سرمایه ساختاری کلیه دارایی های غیر انسانی یا قابلیت های سازمانی است که برای برآورده شدن نیازهای (الزامات) بازار مورد استفاده قرار می گیرد و منظور از سرمایه ارتباطی کلیه دانش قرار گرفته شده در روابط یک سازمان با محیط خود شامل مشتریان، عرضه کنندگان، مجامع علمی و غیره است. به عقیده ایشان، مهم ترین جزء یک سرمایه ارتباطی، سرمایه مشتری است زیرا موفقیت یک سازمان در گرو سرمایه مشتری آن است و منظور از مالکیت معنوی، آن قسمت از دارایی های نامشهود است که بر اساس قانون مورد حمایت و شناسایی قرار گرفته است مانند حق مالکیت معنوی، حق اختراع و حق امتیاز.

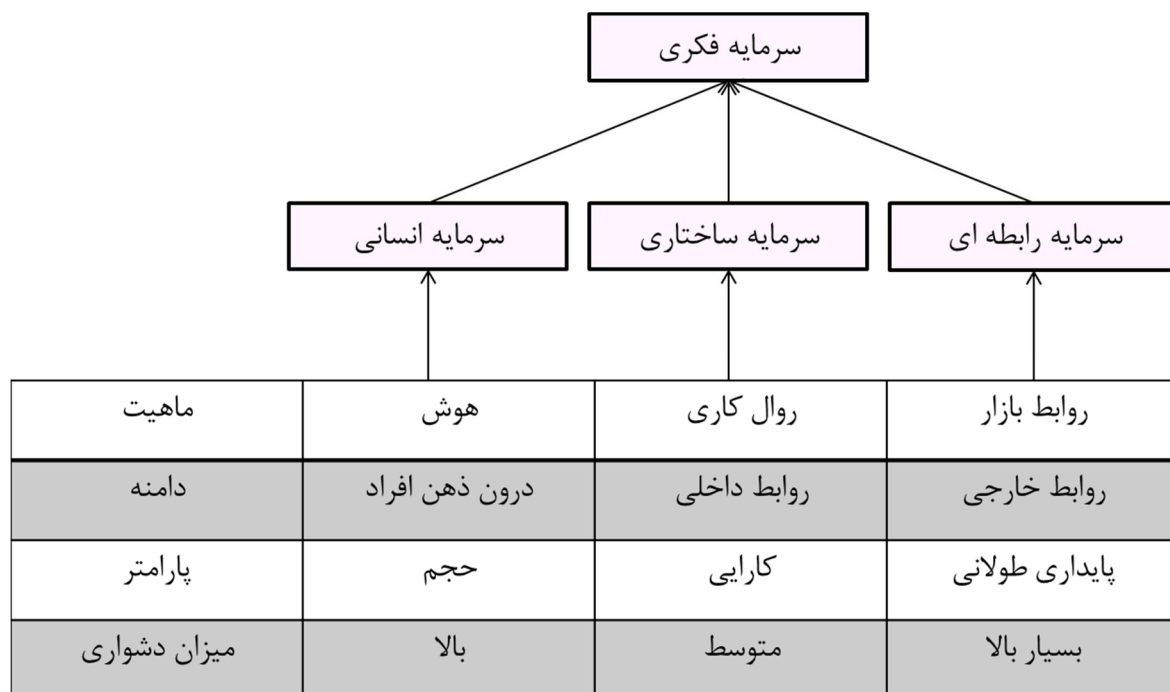
به عقیده بنتیس در بین اجزاء ذکر شده سرمایه انسانی دارای اهمیت بیشتری است، زیرا که منبع نوآوری و بازسازی (نوسازی) استراتژیک^۳ است که از یک جلسه طوفان فکری یا یک رویا پردازی در اداره و یا کنار گذاشتن فایل های قدیمی توسط کارکنان و یا از طریق بهبود مهارت های شخصی و ... حاصل می شود.

علاوه بر این بنتیس به وجود روابط متقابل بین اجزاء مختلف سرمایه فکری اعتقاد دارد. به این صورت که حتی اگر سازمان دارای سرمایه انسانی مناسبی باشد اما سرمایه ساختاری مناسبی را دارا نباشد، نمی تواند از دانش قرار گرفته در اعضای خود استفاده کند و به تبع آن نمی تواند به سرمایه مشتری خود پاسخ مناسبی دهد (قائم پناه، ۱۳۹۰، ۸۰ و ۸۱).

^۱ Bontis

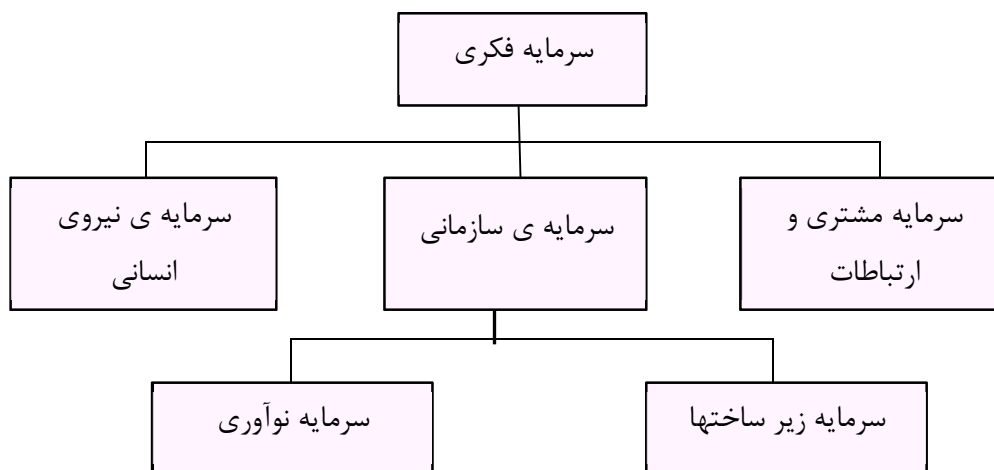
^۲ Relational Capital

^۳ Strategic Renewal



شکل ۲-۲-۴ چارچوب پیشنهادی سرمایه فکری بنتیس (۱۹۹۸ . ۲۰۰۰) (قائم پناه، ۱۳۹۰، ۸۱)

- مدل شماره ۷: مدل سرمایه فکری برادران روس
این مدل توسط برادران «روس» از موسسه خدمات سرمایه فکری لندن به وجود آمده است.



شکل ۲-۲-۵ درخت شاخص سرمایه فکری روس

در این مدل برای تعریف شاخص سرمایه فکری سازمان، باید مهم ترین معیارهای سرمایه فکری تعریف و فهرست شوند. سپس باید فهرست معیارهای اندازه گیری سرمایه فکری سازمان ارزیابی و دسته بندی شود و برای هر بخش از سرمایه فکری، تنها تعداد کمی معیار معنادار انتخاب شود. پس از این کارها، معیارهای انتخاب شده باید در یک جدول یگانه، وزن بندی و خلاصه شوند.

- مدل شماره ۸: تقسیم بندی سلسله مراتبی در مدل جدول سرمایه فکری (روس، روس، دراگوتی، ادوینسون-۱۹۹۷)

برای تهیه معیارهای یاد شده در تقسیم بندی سلسله مراتبی مدل شاخص سرمایه فکری، باید سه مرحله ی زیر انجام گیرد:

۱. بازنگری اساسی در شاخص های موجود،
 ۲. ایجاد شاخص هایی که نشانگر وجود ارتباط بین بخش های مختلف سرمایه فکری هستند،
 ۳. ایجاد سلسله مراتبی از شاخص های سرمایه فکری.
- هر کدام از این شاخص ها تحت یک شاخص اصلی طبقه بندی شده اند. این کار بدین منظور است که بتوان از آن برای پایش یک بخش در طول زمان (روند) و یا مقایسه ی یک بخش با سایر بخش ها استفاده کرد.

جدول ۲-۲-۳ تقسیم بندی سلسله مراتبی مدل شاخص سرمایه فکری

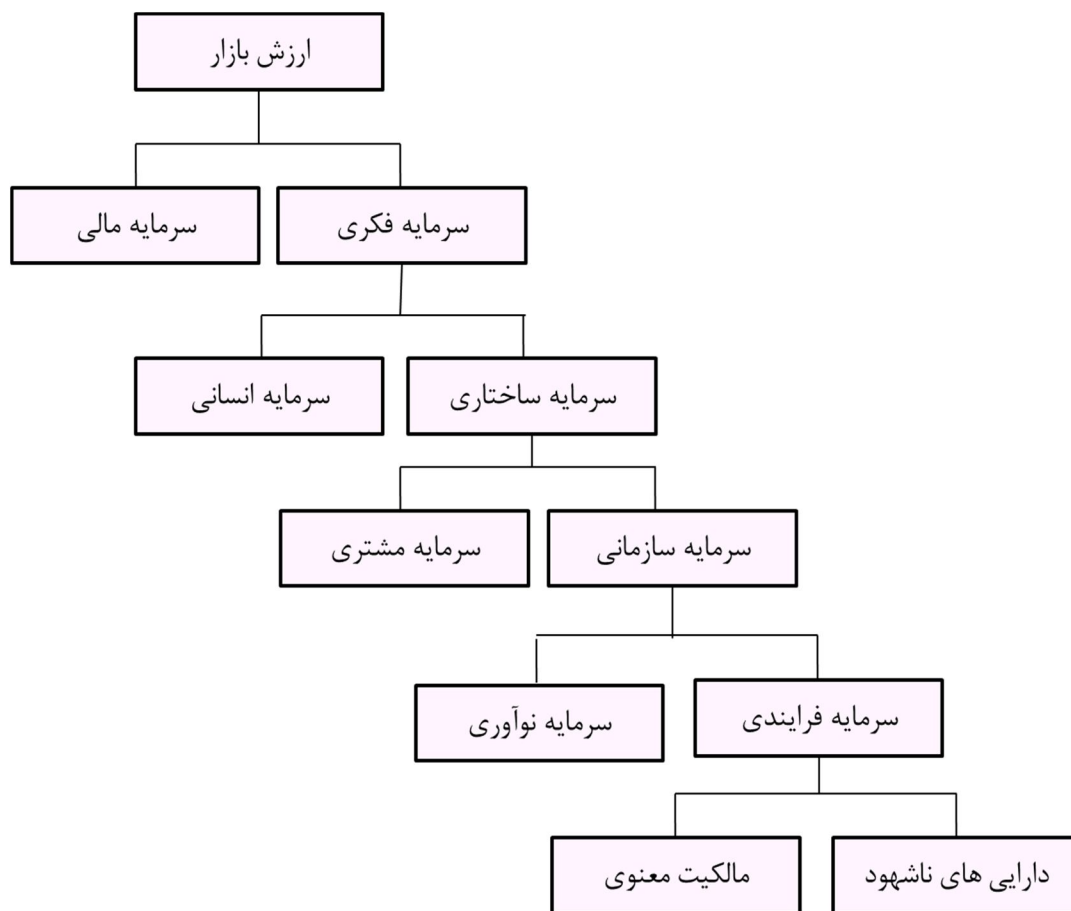
شاخص سرمایه انسانی	<ol style="list-style-type: none"> ۱. تعداد عوامل کلیدی موفقیت زا ۲. میزان تولید ارزش به ازای هر فرد ۳. میزان کارایی در بخش آموزش
شاخص سرمایه مشتری (ارتباطات)	<ol style="list-style-type: none"> ۱. افزایش تعداد ارتباط ها ۲. بالا رفتن اقتصاد شرکت ۳. خرید مجدد توسط مشتری ۴. بهبود کیفیت و بهره وری کانال های توزیع
شاخص سرمایه نوآوری	<ol style="list-style-type: none"> ۱. توانایی ایجاد کسب و کار جدید ۲. توانایی ایجاد و تولید محصول خوب ۳. توانایی رشد ۴. توانایی بهبود بهره وری
شاخص سرمایه زیرساخت ها	<ol style="list-style-type: none"> ۱. کارایی ۲. اثربخشی ۳. بکارگیری عوامل کلیدی موفقیت زا ۴. توزیع

برادران روس (۱۹۹۷) پیشنهاد می کنند که تمام معیارهای مختلف سرمایه فکری در یک جدول و با تعداد کمتری از معیارها یکپارچه شوند. به این ترتیب امکان ایجاد یک تصویر جامع از سرمایه فکری سازمان مهیا می شود، تصویری که اجازه مقایسه بیرونی را به سازمان می دهد و هم چنین رابطه ی بین سرمایه فکری و سرمایه های یک سازمان را پیگیری می کند (حاجی ها، ۱۳۸۹، ۱۰۸).

- مدل شماره ۹: مدل سرمایه فکری ادوینسون و مالون^۱
این دو تن، در طرح ارزش اسکاندیای^۲ خود، سرمایه فکری را در دو جزء سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری ارائه کرده اند که شکل آن بصورت زیر است:

^۱ Edvinsson & Malone

^۲ Skandia Value Scheme



شکل ۲-۲-۶ طرح ارزش اسکاندیا ارائه شده توسط ادوینسون و مالون

در این طبقه بندی، ادوینسون و مالون، برای سرمایه ساختاری دو سرمایه سازمانی و مشتری را در نظر گرفتند و برای سرمایه سازمانی نیز دو سرمایه فرایندی و نوآوری را مطرح کردند. در این طبقه بندی سرمایه سازمانی شامل فلسفه سازمان، سیاست ها و سیستم هایی برای استفاده از قابلیت های سازمان است. سرمایه فرایندی شامل تکنیک ها و رویه ها و برنامه هایی است که پیاده می شوند و تحویل کالا و خدمات را ارائه می دهند. سرمایه نوآوری شامل مالکیت معنوی و سایر دارایی های نامشهود دیگر موجود در سازمان است (قائم پناه، ۱۳۹۰، ۸۲ و ۸۳).

- مدل شماره ۱۰: مدل سرمایه فکری بروکینگ

نظریات آنیه بروکینگ^۱ (۱۹۹۶)، هر چند در برخی موارد مشابه نظریات لیف ادوینسون-میشل مالون است، اما بیشتر تأکید تحقیقات او بر فرایندهای تعریف و شناسایی، مستندسازی و سنجش سرمایه فکری^۲ متمرکز است. بروکینگ مدلی ممیزی با هدف ایجاد چارچوب مناسب سنجش و مدیریت سرمایه فکری را در قالب چهار مولفه تقسیم بندی نمود. دارایی های بازار، متشکل از مواردی چون: برندها، مشتریان، کانال های توزیع و همکاری های کسب و کاری سازمان، است. دارایی های مرتبط با مالکیت فکری، شامل: حقوق انحصار معنوی، کپی رایت ها و رموز تجاری، و دارایی های با محوریت انسان، شامل مواردی چون: تحصیلات، دانش مرتبط با کار و قابلیت ها و

^۱ Brooking, Annie(1996)

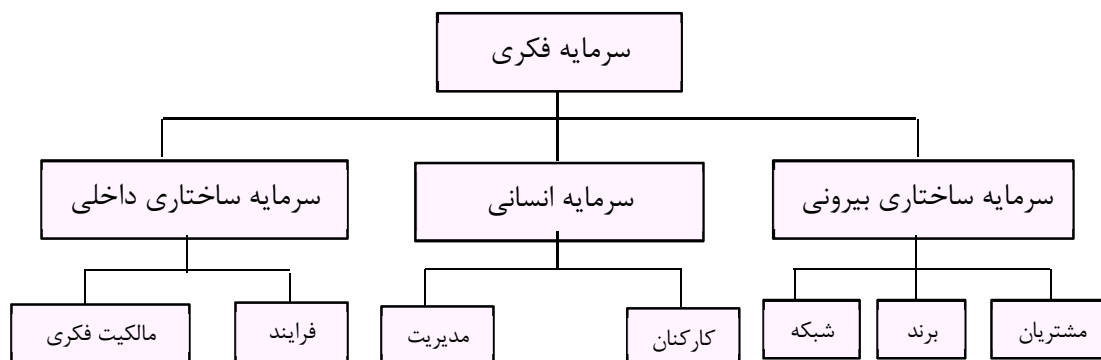
^۲ Measurement of Intellectual Capital

توانایی ها است. دارایی های زیرساختی نیز، عبارتست از: فرایندهای مدیریت، سیستم های فناوری اطلاعات، شبکه سازی و سیستم های مالی. در جدول زیر، طبقه بندی مورد نظر آنیه بروکینگ نمایش داده شده است.

جدول ۲-۲-۴ مدل سرمایه فکری آنیه بروکینگ (۱۹۹۶) (اسلامبولچی، ۱۳۹۱، ۵۲ و ۵۳)

دارایی های با محوریت انسان	دارایی های زیر ساختی	دارایی های با خصیصه فکری	دارایی های بازار
-تحصیلات -شایستگی های شغلی -دانش مرتبط با کار -قابلیت های مرتبط با کار	-فلسفه مدیریت -فرهنگ مشارکتی -فرایندهای مدیریتی -سیستم های فناوری اطلاعات -سیستم های شبکه ای -روابط مالی	-حقوق و امتیازات انحصار معنوی -کپی رایت -حقوق طراحی -رموز تجاری -دانش فنی -علامت های تجاری -علامت های خدمات	-برندهای خدمات -برندهای تولید -برندهای مشارکتی -پشتیبان ها -مشتریان -وفاداری مشتریان -معاملات تکرار شده -سفارشات -کانال های توزیع -توافقات تجاری(همکاری ها) -توافقات حق استفاده از نام تجاری -توافقات استفاده از اجازه انحصاری

- مدل شماره ۱۱ : چارچوب سرمایه فکری لیف ادوینسون



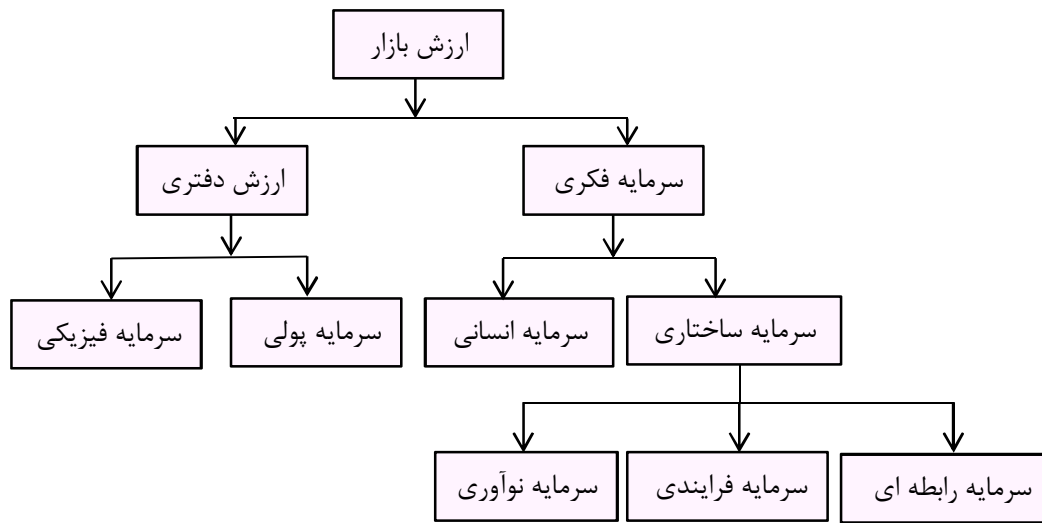
شکل ۲-۲-۷ چارچوب سرمایه فکری لیف ادوینسون (خاوندکار و همکاران، ۱۳۸۸، ۹۱)

همانگونه که در چارچوب فوق دیده می شود، سرمایه انسانی به دو زیر مولفه ی: مدیریت و کارکنان تقسیم بندی شده است. دلیل این امر بر دو منطق پایه ای استوار است: نخست آنکه مدیریت و کارکنان به لحاظ محتوا از یکدیگر متفاوتند. در واقع هنگامی که سازمان، توسعه سرمایه فکری خود را مورد توجه قرار می دهد، نقش مدیریت، بهبود سرمایه فکری و نقش کارکنان، مشارکت در توسعه و تکامل سرمایه فکری خواهد بود. دوم آنکه تجربیات جهانی نشان داده است که نقش مدیریت در سازمان و توسعه ی سرمایه فکری، نقشی محوری است. از

اینرو، برای تحلیل این عامل ها، مناسب تر آن است که با مجزا نمودن آنها بتوان مولفه های هر یک را به طور مجزا و با دقت بیشتری مورد بررسی قرار داد. در این چارچوب، مواردی چون: دانش، مهارت ها، توانایی ها، نوآوری و تجربیات کارکنان در قالب مولفه های سرمایه انسانی مورد توجه قرار می گیرند.

سرمایه ساختاری نیز از دو بخش سرمایه ساختاری سازمانی یا سرمایه ساختاری داخلی، و سرمایه ساختاری رابطه ای یا سرمایه ساختاری بیرونی، تشکیل شده است. در چارچوب حاضر، بنا به ضرورت توجه به هر دو بخش، سرمایه ساختاری سازمانی و سرمایه رابطه ای در قالب دو مجموعه با زیر مولفه های متفاوت مورد توجه قرار گرفته است. در این مدل، سرمایه ساختاری داخلی به دو مولفه تقسیم بندی شده است. زیر مولفه نخست، مالکیت فکری که از: حقوق انحصار معنوی، اجازه استفاده از انحصار، علامت های تجاری و ... تشکیل شده است. در زیر مولفه دوم، فرایندهایی قرار دارند، که شامل: فرایندهای داخلی، مدل ها، سیستم های فناوری اطلاعات، مستند سازی و ... می شوند. نکته شایان توجه این موضوع است که در این مدل، «فرهنگ»، بخش قابل توجهی از سرمایه ساختاری سازمانی را تشکیل می دهد. جنبه های مختلف این فرهنگ سازمانی، عبارتند از: تمرکز زدایی، چارچوب سلسله مراتبی، میزان فراگیری فرهنگ و میزان تنیدگی چشم اندازها، ارزش ها و استراتژی ها با کسب و کار. یکی از مهم ترین توجهات موجود در این مدل، تبادل عامل های سرمایه انسانی به سرمایه ساختاری در سازمان است. این تبادل از اهمیت بالایی برای سازمان برخوردار است، چرا که سرمایه ساختاری از قابلیت تملک پذیری بالایی برخوردار است و از سوی دیگر، این امر میزان وابستگی سازمان به سرمایه انسانی را کاهش خواهد داد. البته نباید فراموش کرد که هر سازمان نیاز به سرمایه انسانی قوی و توسعه یافته ای دارد. چرا که، بیشترین میزان ارتباط با مشتریان از دریچه افراد یا سرمایه انسانی اتفاق می افتد. از این رو، همواره در هر سازمان، میان سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری، اثر متقابل وجود دارد که نتیجه آن در قالب سرمایه فکری بروز می نماید.

دومین بخش از سرمایه ساختاری، سرمایه ساختاری رابطه ای یا سرمایه ساختاری بیرونی سازمان است. مطابق شکل ظاهری چارچوب، سرمایه ساختاری رابطه ای از زیر مولفه های اصلی: شبکه، برند و مشتریان، تشکیل شده است. در قالب این زیر مولفه ها، برند سازمانی، مشخصه های متمایز کننده سازمان و ارتباطات با مشتریان و غیره جای می گیرد (خاوندکار و همکاران، ۱۳۸۸، ۹۱ و ۹۲).



شکل ۸-۲-۲ (آنتونیا جویا^۱، ۲۰۰۰، ۷۱)

^۱ Antonia Joia

۲-۳-۱ سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته

بررسی مبانی نظری و تئوری های ارائه شده پیرامون یک موضوع، بنیان و شالوده یک تحقیق را پایه ریزی می کند. به عبارت دیگر پشتوانه یک تحقیق به طور قابل ملاحظه ای به ادبیات موضوعی آن بستگی دارد. محققان مختلف جهت اجرا و پیاده سازی تئوری های ارائه شده در قالب مبانی نظری به بررسی تجربی این تئوری ها در دنیای واقعی اقدام می کنند و همین مسأله سرآغازی برای انجام تحقیقات تجربی گوناگون پیرامون یک موضوع خواهد شد. در این راستا نیز هر محققى جهت روشن ساختن ابعاد مختلف نظری و تجربی تحقیق خود می تواند از یافته های تحقیقات پیشین چه در بعد نظری و چه در بعد تجربی آن استفاده کند و بدین ترتیب پشتوانه محکم و مستدلی را برای تحقیق خود ارائه دهد. از دیگر فواید بررسی تحقیقات پیشین کمک به محققان جهت تدوین فرضیه های تحقیق است. فرضیه حدس و گمانی از جانب محقق است که در عین حال باید با دنیای تحقیقات تجربی و یافته های تحقیقات پیشین سازگاری داشته باشد، طبیعی است که اگر فرضیه ای در آزمون های آماری تحقیقات قبلی تأیید شده، امکان برقراری و وجود آن در تحقیقات بعدی نیز ممکن است برقرار باشد (مصطفایی، ۱۳۸۹، ۷۱).

۲-۳-۱-۱ مدیریت استعداد

✓ مقاله ای تحت عنوان « معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت»، رضائیان-سلطانی، ۱۳۸۸
چکیده:

تحقیق حاضر از جمله جدیدترین مباحث مدیریتی در زمینه مدیریت منابع انسانی، حداقل در ایران است. این مقاله در زمینه های زیر برای مدیران و محققان کاربرد دارد: ۱- افزایش آگاهی های علمی در جهت پیاده سازی مدیریت استعداد در شرکت نفت ۲- برنامه ریزی برای پر نمودن نقش های کلیدی در آینده از طریق تربیت و اداره افراد با استعداد.

✓ مقاله ای تحت عنوان « بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد-صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران»، حاجی کریمی-سلطانی، ۱۳۹۰
چکیده:

این تحقیق در پی شناسایی عوامل سنجش مدیریت استعداد بوده و بدین منظور از روش تحلیل عاملی (تأییدی و اکتشافی) بهره گرفته است. یافته های تحقیق نشان می دهد که با هفده عامل می توان 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.

✓ مقاله ای تحت عنوان « تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد»، حاجی کریمی-حسینی، ۱۳۸۹
چکیده:

محقق در این مقاله با بررسی و مرور ادبیات مختلف در خصوص مدیریت استعداد ۵ عامل را به عنوان عوامل راهبردی تأثیر گذار بر مدیریت استعداد در نظر گرفته است. با توجه به اینکه در ادبیات فعلی دنیا به بحث مدیریت استعداد در سازمان های دولتی توجه نشده است، لذا محقق، مدیریت استعداد با رویکرد مربوط به

سازمان های دولتی را مورد توجه قرار داده است، نتایج بدست آمده نیز به نقش غیر قابل انکار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی اشاره کرده است.

✓ مقاله ای تحت عنوان « مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی-دانشگاه تهران»، طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱

چکیده:

هدف از این تحقیق شناسایی و رتبه بندی مهم ترین عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه ها می باشد. این تحقیق از نوع کاربردی و به روش کمی و به شکل توصیفی در دانشگاه تهران انجام شده است. نتایج نشان می دهد که عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تأثیر گذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد.

✓ مقاله ای تحت عنوان « سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان»، عسکری باجگرانی و همکاران، ۱۳۹۱

چکیده:

پژوهش حاضر به بررسی میزان حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان پرداخته است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که سطح استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان بالاتر از متوسط می باشد و طبق نظر کارکنان، مولفه ی «ارتباطات» بالاترین امتیاز را داشته و پایین ترین امتیاز به مولفه ی «پاداش و قدردانی» اختصاص یافته است.

✓ پایان نامه ای تحت عنوان «مورد کاوی بررسی مدیریت استعداد و رابطه آن با سبک رهبری» در دانشگاه تهران، عظیم وند، ۱۳۹۰

این تحقیق که در مرکز تحقیقات مخابرات ایران انجام شده، به دنبال بررسی رابطه بین انواع سبک های مشارکتی، تفویضی، آمرانه و مدیریت استعداد در مولفه های حفظ و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها بوده است و نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین سبک های مشارکتی و تفویضی در مدیریت استعداد و حفظ و توسعه رابطه مثبت و بین سبک آمرانه و حفظ و توسعه استعدادها رابطه معکوس وجود دارد (جوکار دهویی، ۱۳۹۱، ۶۴).

✓ پایان نامه ای تحت عنوان « تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارزیابی عملکرد کارکنان نخبه با استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده ها DEA-وزارت نفت»، جوکار دهویی، ۱۳۹۱

چکیده:

هدف از اجرای این تحقیق بررسی و تحلیل مدیریت استعداد با متغیرهای جذب و شناسایی، انتخاب، توسعه، نگهداری و بکارگیری کارکنان نخبه در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران و رابطه آن با خروجی های ارزیابی عملکرد کارکنان نخبه با استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده ها می باشد. یافته های پژوهش بر وجود رابطه بین مدیریت استعداد و ارزیابی عملکرد صحنه می گذارد اما در عین حال با وجود این رابطه، نتایج حاصل از آزمون t نشان می دهد که وضعیت شاخص های عملکرد دانشی، جذب و شناسایی کارکنان نخبه، توسعه، نگهداری و بکارگیری کارکنان نخبه در وضعیت مطلوبی قرار ندارند و سازمان باید این ابعاد را تقویت کند.

✓ مقاله انگلیسی تحت عنوان «مدیریت استعداد در روسیه»، هولدن^۱ و وایمن^۲، ۲۰۱۳

چکیده:

هدف از این مقاله ارائه کردن بینش‌ها نسبت به مدیریت استعداد در روسیه در سایه تجربه اتحاد جماهیر شوروی و فرهنگ سیاسی رقابت آمیز تصویب شده و رسمی دوران معاصر می باشد. یک یافته کلیدی این است که ظاهراً ارزش بهتری جایگزین استعدادهای مستخدمان در روسیه بوسیله ی شرکت های خارجی می شود. شش فاکتور با نفوذ شناسایی شده اند که به مدیریت استعداد در شکلی که در کشور روسیه هست کاراکنتر عدم کارایی می دهند. موقعیت قراردادی روسیه (مانند تمایل ذاتی به نقش طرفدار استعداد) عبارتست از: بدگمانی نهادها، ریاست از نوع تجاوز کردن، پافشاری بر نرم افزار ذهنی جماهیر شوروی، التهاب منفی و سنت های محدود شده در مورد اختیار

✓ مقاله انگلیسی تحت عنوان «هدف گذاری بر روی نخبگان می تواند سازمان را از سطح پایین به بالا برساند»،

کالسون-توماس^۳، ۲۰۱۳

چکیده:

پرس و جوها نشان دادند که ابتکارات عمومی مانند ساختاردهی مجدد شرکت زمان بر، پرهزینه و از هم گسیخته هستند. حتی اگر آنها اجرا شوند، در شرایط حرکت سریع، نیازها و اولویت ها ممکن است تغییر کنند. و فرصت هایی ممکن است در طول این نقل و انتقال ها از دست برود.

یکی از گزارش های اولیه تحقیقات، مدیریت استعداد^۲، در مورد یک مسیر سریعتر و قابل دستیابی تر برای ایجاد سازمان های با عملکرد بالا شروع به کار می کند. و از حرکت از تاکید بر استخدام و توسعه کادری از بلند پروازان برای یک آینده نامطمئن برای کمک به مردم - خصوصاً آنهایی که در نقش های خطوط جلو هستند - به سمت تفوق جستن بر فعالیت هایی که امروزه سخت هستند، متداول ماندن و سرو کار داشتن با چالش ها در هر زمان و مکانی که بوجود می آیند، طرفداری می کند.

✓ مقاله انگلیسی تحت عنوان «یک رویکرد جهانی نسبت به مدیریت استعداد»، نیوهال^۴، ۲۰۱۲

چکیده:

مدیریت استعداد یک اولویت استراتژیک در محیط جهانی و پیچیده کسب و کار می باشد. سازمان های جهانی در جستجو برای همتراز کردن استراتژی های منابع انسانی شان و هم تراز کردن سیستم ها و فرایندهای متنوع می باشند. رهبری و مدیریت مهارت ها به صورت ناخودآگاه فراهم هستند و جنگ برای استعداد در قسمت های مختلف جهان رایج تر است. به عنوان مثال، در چین و برخی از کشورهای آسیایی، شرکت های با کمبود دائمی استعدادها و فقدان کاندیداهای با کیفیت هستند. بنابراین آنها ممکن است به پر کردن نقش ها توسط از کشور و میهن رانده شده ها مجبور شوند. مدیریت استخدام جهانی فقط در مورد استخدام استعداد صحیح برای کشورهای مشخصی نیست، بلکه در مورد شناسایی استعدادهای خوب و انتقال مهارت ها و از کشور رانده شده ها به اطراف جهان می باشد.

✓ پایان نامه ای تحت عنوان «قالب معیار استاندارد برای مدیریت استعداد اثربخش (تجدید نظر عملی)»،

کوماروسکار، ۲۰۱۲

¹ Holden

² Vaiman

³ Culson_Thomas

⁴ Newhall

این پایان نامه، قابلیت اجرای مدل و قالب معیارهای استعداد برای مدیریت اثربخش استعداد را در صنایع اتومبیل و بخش فناوری اطلاعات در هند را بررسی می کند. چند عامل مهم به عنوان عوامل تشکیل دهنده استعداد بدست آمده است که عبارتند از: خلاقیت و نوآوری، رهبری، کارگروهی، حساسیت (روابط) بین شخصی، انگیزه فردی، همکاری و مشارکت و روحیه کار تیمی. با بررسی این عوامل در افراد و تقویت آنها سازمان قادر است افراد مستعد را در سازمان حفظ کند و مانع از ترک آنها از سازمان گردد (جوکار دهویی، ۱۳۹۱، ۶۷).

۲-۱-۳-۲ سرمایه فکری

✓ مقاله ای تحت عنوان « تحلیل روابط چندگانه سرمایه فکری و نوآوری سازمانی در آموزش عالی»، بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰

چکیده:

بر اساس یافته های تحقیق میانگین نمرات سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه ای، نوآوری اداری و نوآوری فنی در دانشگاه های دولتی استان (اصفهان) کمتر از حد متوسط بود. نتایج رگرسیون چند متغیره نشان داد که رابطه سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای با نوآوری اداری معنادار است. هم چنین، رابطه بین سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای با نوآوری فنی معنادار بود. از طرفی، بین نظرهای اعضا در خصوص رابطه سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای با نوآوری اداری و نوآوری فنی بر حسب مشخصات دموگرافیک آنان تفاوت معنادار وجود داشت.

✓ مقاله ای تحت عنوان « بررسی نقش میانجی سرمایه فکری بر ارتباط میان وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی»، علی پور درویشی و همکاران، ۱۳۹۰

چکیده:

یافته های تحقیق حاکی از آن است که فعالیت های مدیریت منابع انسانی از طریق سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی دارای تأثیر معنادار است. در مدل برازش شده این تحقیق، ارزیابی عملکرد، انتخاب و استخدام، بیشترین بار عاملی را در فعالیت های مدیریت منابع انسانی به خود اختصاص داده و در بین سرمایه های فکری، سرمایه ساختاری بیشترین بار عاملی را در مجموعه ی سرمایه ها دارا می باشد.

✓ مقاله ای تحت عنوان « بررسی ارتباط بین سرمایه فکری و عملکرد شرکت - شرکت های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران»، سینایی و همکاران، ۱۳۹۰

چکیده:

نتایج بر پایه داده های جمع آوری شده از ۲۶ شرکت تولیدی با تکنولوژی بالا و ۲۶ شرکت تولیدی با تکنولوژی پایین نشان داد که هر دو متغیر سرمایه نوآوری و مشتری رابطه مثبت و معنی داری با عملکرد مالی دارند، ولیکن نتیجه قابل توجه دیگر این بود که شدت ارتباط بین سرمایه نوآوری با عملکرد در شرکت های با تکنولوژی بالا بیشتر از شرکت های با تکنولوژی پایین نبوده است.

✓ پایان نامه ای تحت عنوان « تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد بانک تجارت جمهوری اسلامی»، قهرمانی، ۱۳۹۰

چکیده:

این تحقیق با هدف تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد بانک تجارت بوده است که به بررسی روابط متقابل بین اجزای سرمایه فکری و اثر آنها بر عملکرد سازمانی شعب بانک تجارت در شهر تهران پرداخته شده است. بر اساس یافته های تحقیق سرمایه ارتباطی بر روی عملکرد تأثیر دارد و سرمایه ساختاری بر روی سرمایه ارتباطی تأثیر دارد.

✓ پایان نامه ای تحت عنوان «نقش سرمایه فکری و استراتژی جذب منابع انسانی در توسعه عملکرد رقابتی شرکت فولاد آلیاژی ایران (یزد)»، فروغی، ۱۳۹۰

چکیده:

به طور کلی، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های با استفاده از روش رگرسیون و تحلیل مسیر نشان داد که سرمایه فکری به طور مستقیم بر توسعه عملکرد رقابتی تأثیر ندارد و از طریق استراتژی جذب منابع انسانی رابطه و اثر سرمایه فکری و توسعه عملکرد رقابتی تعدیل می گردد، هم چنین نتایج نشان داد که سرمایه فکری بر استراتژی جذب منابع انسانی تأثیر دارد.

✓ مقاله انگلیسی تحت عنوان «عملکرد سرمایه فکری ملی: یک رویکرد استراتژیک»، کاپیلا^۱ و همکاران، ۲۰۱۲

چکیده:

تمرکز این مقاله بر این مشکل پژوهش است که عملکرد در یک جامعه دانشی به عنوان یک کل و به صورت یک خاص چگونه تحلیل می شود و اینکه سرمایه فکری ملی چگونه تحلیل می شود. هدف این مقاله ساخت یک اساس ادراکی برای عملکرد سرمایه فکری ملی و بر این اساس ساخت یک سیستم اندازه گیری چند بعدی برای فنلاند و جستجوی فواید آن می باشد.

✓ مقاله انگلیسی تحت عنوان «مدل ارزشیابی تغییر سرمایه فکری»، مولودچیک^۲ و همکاران، ۲۰۱۲

چکیده:

هدف از این مقاله نشان دادن یک چارچوب توسعه یافته برای تحلیل تغییر سرمایه فکری در ارزش شرکت ها شامل شناسایی فاکتورهای کلیدی این فرایند می باشد.

✓ مقاله انگلیسی تحت عنوان «ریسک های سرمایه فکری و چرخش شغلی»، برانولد^۳-درست^۴، ۲۰۱۲

چکیده:

هدف از این مطالعه تمرکز بر ریسک های سرمایه فکری می باشد. بطور دقیق تر درک چنین ریسک هایی در زمینه فرایند چرخش شغلی که اغلب در شرکت های چند ملیتی بکار می رود، مورد تحقیق قرار می گیرد. این مطالعه تأثیر فشار زمان بر درک انواع ریسک های مربوط به سرمایه فکری بطور عمومی و آنهایی که مربوط به چرخش شغلی هستند را مورد تأکید قرار می دهد. در نتیجه چنین ریسک هایی بر عهده گرفته نمی شوند، اگر چه مدیران از برخی از آنها آگاه هستند.

۲-۳-۲ رابطه مدیریت استعداد و سرمایه انسانی

به طور خلاصه، فرصت ها می توانند صرف افرادی شوند که استخدام نشده اند، به طور موثر به کار گرفته نشده اند و به طور صحیح حمایت نشده اند. گاهی اوقات حتی هنگامی که استفاده موثر از فرد مستعد صورت می گیرد، فرد توسط رقیب ربوده می شود، یا سازمان دیگری مزایای فرایندهای انتخاب، استخدام و توسعه را بدست می آورد. تغییر کارکنان مسئله ای را برای بسیاری از سازمان ها بوجود می آورد و استراتژی های نگهداری متنوع بکار گرفته می شوند. تأکیدی که توسط بازیگران متنوع بر استخدام استعداد می شود می تواند خرید و فروش را در یک بازار بخصوص افزایش دهد (کالسون_توماس، ۲۰۱۲، ۴۳۱).

¹ Kapyla

² Molodchik

³ Brunold

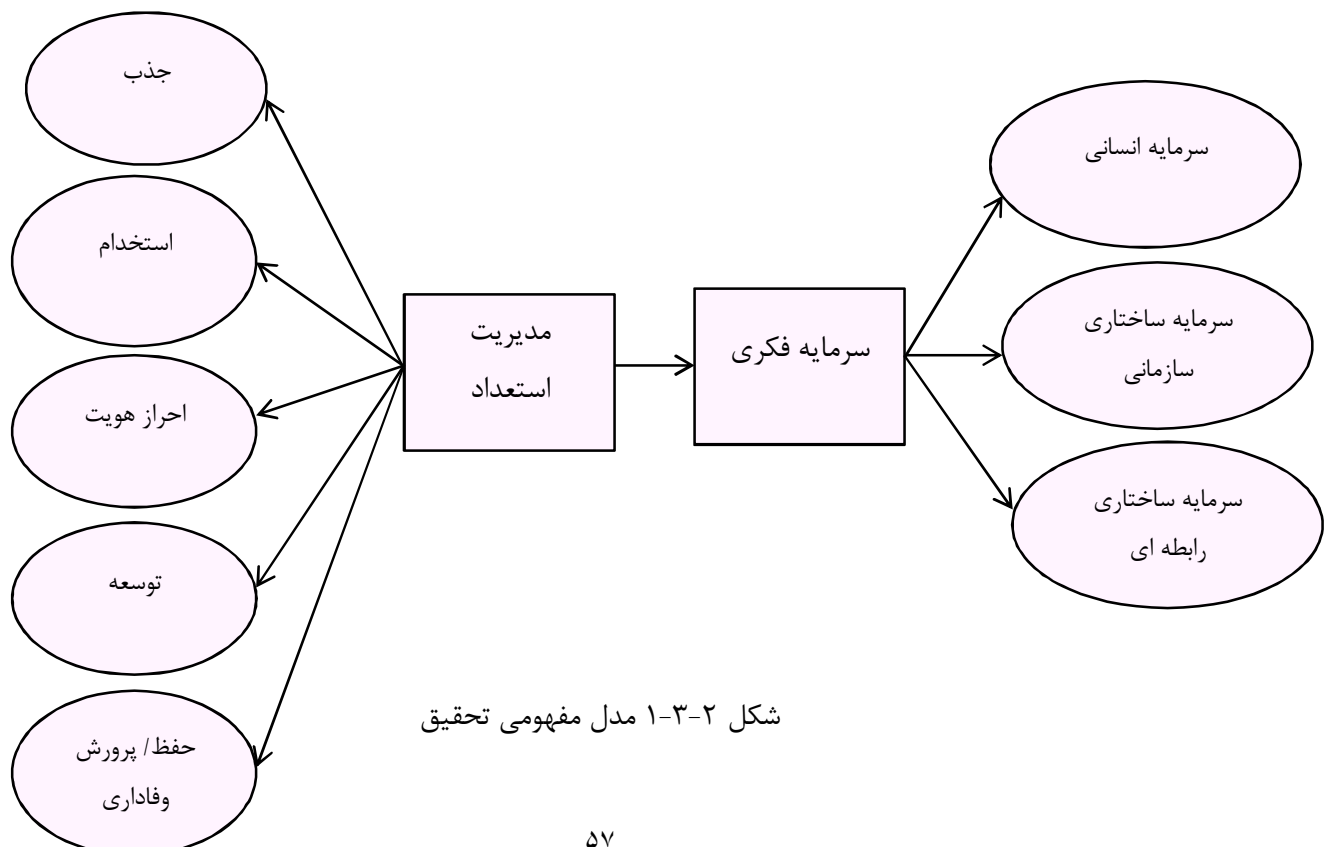
⁴ Durst

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهم ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱، ۵).

مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می شوند و رشد می کنند. مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند. در مدیریت موثر استعدادها، نیازهای کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس استراتژی و اهداف کسب و کار تعیین می شود. استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می شود: چگونه آنها وارد سازمان می شوند، مهارت های خود را توسعه می دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می کنند (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰، ۸۱ و ۸۲).

مدیریت استعداد این اطمینان را بوجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، به علاوه مزایای جبران خدمت منصفانه و عادلانه است. هم چنین مسیر شغلی آنها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی عمل می کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می آورد. از این رو آنها درمی یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می شود. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می برد، که این خود بهره وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰، ۸۵).

۲-۳-۳ مدل مفهومی پژوهش



شکل ۲-۳-۱ مدل مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی تحقیق برای سرمایه فکری چارچوبی همه جانبه نگر نسبت به چارچوب های موجود سرمایه فکری در نظر گرفته شده که برخاسته از خاستگاه های نظری سرمایه فکری و معطوف به تلاش های کارل اریک سوئی است که در مدل طبقه بندی سرمایه فکری (آی-سی-آر) لیف ادوینسون تبلور یافته است که در بخش دوم به تفصیل توضیح داده شد. برای مدیریت استعداد از مدل کابولت و همکاران استفاده شده چون مدلی جامع به نظر می رسد و به لحاظ زمانی نو و جدید می باشد. مدل کابولت نیز در بخش اول به تفصیل توضیح داده شد.

در این پژوهش متغیرها به دودسته مستقل و وابسته تقسیم می شوند. متغیر مستقل در این پژوهش «مدیریت استعداد» و متغیرهای وابسته مولفه های سرمایه فکری شامل «سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری رابطه ای و سرمایه ساختاری سازمانی» می باشند که می توان این متغیرها را به شرح زیر تعریف کرد:

مدیریت استعداد: مدیریت استعداد عبارتست از انجام یکسری فعالیت های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (حاجی کریمی-سلطانی، ۱۳۹۰، ۹۷).

- **جذب:** ایجاد شهرت قانونی و جذابیت سازمان تحت این عنوان که سازمان کارفرمای خوبی است.
 - **استخدام:** پاداش به استعداد، پیشنهاد توسعه مسیر شغلی خوب چالش بر انگیز، همراه با پاداش تأمین کننده
 - **احراز هویت:** القای فرهنگ موفقیت، پاداش به شایستگی های مورد انتظار، (ارزیابی از طریق) بازخورد ۳۶۰ درجه
 - **توسعه:** پیشنهاد توسعه مسیر حرفه ای شخصی، سرمایه گذاری در شرایط کاری برابر و تضمین تصدیق روزانه و ارائه پاداش، بهره گیری از مربی گری و نظارت کارکنان، تعیین هدف برای نتایج و مسئولیت ها، ارزیابی و نظارت مستمر
 - **حفظ / پرورش وفاداری:** داشتن درک از عوامل انگیزشی کارکنان (جوکار دهویی، ۱۳۹۱، ۴۲)
- سرمایه فکری:** سرمایه فکری مجموعه ای از دارایی های دانش محور است که به یک سازمان اختصاص دارند و در زمره ویژگی های آن محسوب می شوند و از طریق افزودن ارزش به ذی نفعان کلیدی سازمان، به طور قابل ملاحظه ای به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می شود (ناظم- پور شفیعی، ۱۳۹۱، ۱۴۷).
- **سرمایه انسانی:** دانشی که کارکنان به هنگام خروج از محل کار با خود به همراه می برند. سرمایه انسانی شامل دانش، مهارت ها، تجربیات و قابلیت های افراد می شود. مقداری از این دانش منحصر به هر فرد است، و مقداری ممکن است جنبه عمومی داشته باشد (دباغی، ۱۳۹۱، ۲۴).
 - **سرمایه ساختاری رابطه ای:** این سرمایه دربرگیرنده منابع مربوط به روابط بیرونی یک موسسه می باشد. این روابط بین موسسه با مشتریان، عرضه کنندگان و شرکا برقرار می باشد و دربرگیرنده بخشی از سرمایه انسانی و ساختاری سازمانی می باشد که دربرگیرنده روابط موسسات با سرمایه گذاران، عرضه کنندگان و ارباب رجوع بوده و هم چنین شامل روابط بخش های مختلف سازمان با آنها می باشد (رفیعی، ۱۳۸۸، ۱۰).

- سرمایه ساختاری سازمانی: سرمایه های ساختاری سازمانی، آن چیزی است که بعد از اینکه کارمندان سازمان خود را ترک می کنند در درون سازمان باقی می ماند. به عبارت دیگر سرمایه های ساختاری سازمانی توانایی سازمان در تبدیل نوآوری و قابلیت های سرمایه های انسانی به دارایی های سازمانی است. از جمله سرمایه های ساختاری سازمانی می توان به مواردی چون روش ها، مفاهیم، زیرساخت ها و تکنولوژی های بکارگرفته شده در سازمان، سیستم های اطلاعاتی، سیستم های شبکه ای، روابط مالی، فلسفه مدیریت و فرهنگ سازمانی اشاره کرد (صبوری مطلق، ۱۳۸۶، ۱۳).

۲-۳-۴ خلاصه فصل دوم

در این فصل به بررسی ادبیات نظری موضوع تحقیق و پیشینه تحقیق پرداخته شد. این فصل به سه قسمت کلی تقسیم شده است. به نحوی که در بخش اول به مباحث نظری مربوط به مدیریت استعداد هم چون مفهوم استعداد، ارکان استعداد، مدیریت استعداد، مدل های مدیریت استعداد و ... پرداخته شد. در بخش دوم مباحث نظری مربوط به سرمایه فکری مانند تعریف سرمایه فکری، مولفه های سرمایه فکری، مدل های سرمایه فکری و ... بررسی شد و در بخش سوم سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته در دو حوزه مدیریت استعداد و سرمایه فکری و هم چنین توضیح مختصری در خصوص رابطه مدیریت استعداد و سرمایه انسانی ارائه شد و در نهایت مدل مفهومی پژوهش شرح داده شد.

هدف نهایی بررسی های انجام شده در این مطالعه این است که به ما کمک کند، طبق مدل تحقیق به فرضیات تحقیق پاسخ دهیم. روش تحقیقی که برای بررسی سوال تحقیق به کار خواهد رفت، در فصل سه مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

فصل سوم:

روش شناسی پژوهش

۳-۱ مقدمه

به کارگیری روش علمی در تحقیق، تنها راه دستیابی به دستاوردهای قابل قبول و علمی است. لذا برای انجام یک پژوهش معتبر به روش شناسی نیاز هست (خاکی، ۱۳۹۱، ۱۵۹). روش های تحقیق، در واقع ابزارهای دستیابی به واقعیت به شمار می روند. روش های تحقیق متعدددند و هر روش تا اندازه ای به کشف قوانین علمی کمک می کند. در هر پژوهش، محقق تلاش می کند تا مناسب ترین روش را انتخاب کند، و آن، روشی است که دقیق تر از روش های دیگر قوانین واقعیت را کشف می کند. بنابراین، شناخت واقعیت های موجود و پی بردن به روابط میان آنها مستلزم انتخاب روش تحقیق مناسب است. معمولاً آنچه که در یک تحقیق علمی مورد توجه دیگران و حتی سرانجام مد نظر خود محقق هم قرار می گیرد، موضوعی است که کشف شده است، اما اغلب، روش کشف که اصلی ترین نقش را در یک پژوهش دارد، نادیده انگاشته می شود. محقق به خوبی آگاهی دارد که آنچه یافته است تا حد زیادی بستگی به نوع کاوش او برای دست یافتن به آن دارد. انتخاب روش تحقیق به عواملی مانند ماهیت موضوع تحقیق، اهداف و سوالات تحقیق، دامنه موضوع تحقیق و امکانات اجرایی دارد. هدف از انتخاب روش تحقیق آن است که محقق مشخص نماید، چه شیوه و روشی را اتخاذ کند تا او را هر چه دقیق تر، آسانتر، سریعتر و ارزان تر در دستیابی به پاسخ یا پاسخ هایی برای پرسش یا پرسش های تحقیق مورد نظر کمک کند (حسن زاده، ۱۳۸۹، ۱۳۷).

۳-۲ نوع پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی می باشد، زیرا در این پژوهش نظریه ها و فن هایی که در پژوهش های بنیادی تدوین می شوند، برای حل مسائل اجرایی و واقعی بکار گرفته می شود و بر موثر ترین اقدام ها تأکید دارد و شناسایی علت ها را کمتر مورد توجه قرار می دهد.

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت و روش یک پژوهش توصیفی از نوع زمینه یابی (پیمایشی) می باشد، زیرا در این پژوهش محقق به دنبال چگونه بودن موضوع می باشد و می خواهد بداند که تأثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان پنها چگونه است.

۳-۳ جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش شامل ۲۰۱ نفر از کارکنان مستعد (جهت تکمیل پرسش نامه مدیریت استعداد) و ۶۸ نفر از معاونین و کارشناسان (جهت تکمیل پرسش نامه سرمایه فکری) سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران (پنها) می باشد.

۴-۴ نمونه آماری، روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه

در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده است. کل جامعه آماری ۲۶۹ نفر می باشد که به دو طبقه ۲۰۱ نفری از کارکنان مستعد و ۶۸ نفری از معاونین و کارشناسان سازمان پنها تقسیم می شود.

در خصوص تعیین حجم نمونه برای جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده که به شرح زیر می باشد.

اگر حجم جامعه مشخص باشد خواهیم داشت:

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

$N =$ حجم جامعه آماری

$n =$ حجم نمونه

$Z =$ مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱.۹۶ می باشد.

$P =$ مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می توان آن را ۰.۵ در نظر گرفت. در این حالت مقدار واریانس به حداکثر مقدار خود می رسد.

$q =$ درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند. ($q=1-p$)

بر اساس این فرمول نمونه آماری ۱۵۸ نفر می باشد که به دو دسته ۱۱۸ نفری از کارکنان مستعد و ۴۰ نفر از معاونین و کارشناسان تقسیم شده است.

۳-۵ روش های گردآوری اطلاعات

در این پژوهش از دو روش کتابخانه ای و میدانی (در قالب پرسش نامه) برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است.

این پژوهش دارای دو پرسش نامه می باشد که در هر دو از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده شده است. پرسش نامه اول مربوط به مدیریت استعداد و شامل ۲۸ سوال می باشد که توسط کارکنان مستعد سازمان پنها تکمیل شده و هر سوال مربوط به یک شاخص می باشد. پرسش نامه دوم مربوط به سرمایه فکری و شامل ۲۳ سوال می باشد که توسط معاونین و کارشناسان سازمان پنها تکمیل شده و به گونه ای طراحی شده که برای هر شاخص دو پرسش وجود دارد.

جدول ۳-۱ مدل تحلیلی

مفاهیم	مولفه ها	شاخص ها	منبع	شماره سوالات
مدیریت استعداد	جذب	پرداخت رقابتی	گزارشات تاو رز پرین ^۱ ، ۲۰۰۵	۱
		تعادل میان کار و زندگی	گزارشات تاورز پرین، ۲۰۰۵	۲
		فرصت های پیشرفت شغلی	گزارشات تاو رز پرین، ۲۰۰۵	۳
		کار چالشی	گزارشات تاورز پرین، ۲۰۰۵	۴
		افزایش حقوق بر پایه عملکرد فردی	گزارشات تاورز پرین، ۲۰۰۵	۵
		فرصت های توسعه و یادگیری	گزارشات تاورز پرین، ۲۰۰۵	۶
		مزایای بازنشستگی رقابتی	گزارشات تاورز پرین، ۲۰۰۵	۷
		شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب	گزارشات تاورز پرین، ۲۰۰۵	۸
استخدام	استفاده از آزمون دانش شغلی و روانشناختی	موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه، ۲۰۱۰	۹	
		مصاحبه	موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه، ۲۰۱۰	۱۰
احراز هویت	القای فرهنگ موفقیت	پاداش به شایستگی های مورد انتظار	کابولت و همکاران، ۲۰۱۲	۱۱
		ارزیابی از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه	کابولت و همکاران، ۲۰۱۲	۱۲
		توسعه مسیر شغلی حرفه ای فردی	کابولت و همکاران، ۲۰۱۲	۱۳
توسعه	توسعه مسیر شغلی حرفه ای فردی	سرمایه گذاری در شرایط کاری برابر و تضمین شناخت روزانه و پاداش	کابولت و همکاران، ۲۰۱۲	۱۴
		ایجاد علاقه منحصر به فرد در کارکنان	کابولت و همکاران، ۲۰۱۲	۱۵
		مربی گری و نظارت	کابولت و همکاران، ۲۰۱۲	۱۶
		هدف گذاری برای نتایج و مسئولیت ها	کابولت و همکاران، ۲۰۱۲	۱۷
		ارزیابی و نظارت مستمر	کابولت و همکاران، ۲۰۱۲	۱۸
			کابولت و همکاران، ۲۰۱۲	۱۹
			کابولت و همکاران، ۲۰۱۲	

¹ Towers Perrin

۲۰	اولریچ و اسمالوود، ۱۳۸۳	تأکید مدیران ارشد بر کیفیت زندگی شغلی	حفظ/پرورش وفاداری
۲۱	اولریچ و اسمالوود، ۱۳۸۳	بیان واقعیت های شغلی در بدو استخدام	
۲۲	اولریچ و اسمالوود، ۱۳۸۳	مشارکت در تصمیم سازی	
۲۳	اولریچ و اسمالوود، ۱۳۸۳	استقلال شغلی	
۲۴	اولریچ و اسمالوود، ۱۳۸۳	تناسب بین عملکرد و پاداش	
۲۵	اولریچ و اسمالوود، ۱۳۸۳	توسعه ارتباط بین گروه ها	
۲۶	اولریچ و اسمالوود، ۱۳۸۳	هماهنگی فرهنگی	
۲۷	اولریچ و اسمالوود، ۱۳۸۳	تقویت اعتبار حرفه ای فرد	
۲۸	اولریچ و اسمالوود، ۱۳۸۳	ساختار مناسب سازمانی	
۱ و ۱۰	مشبکی و قلیچ لی، ۱۳۸۵	جانشین پروری	سرمایه انسانی
۳ و ۱۴	کابا و سییرا ^۱ ، ۲۰۰۱	رضایت پرسنل	
۵ و ۱۶	خاوندکار و همکاران، ۱۳۸۸	شایستگی ها و توانمندی های کارکنان	
۷ و ۹	مشبکی و قلیچ لی، ۱۳۸۵	روابط بین گروهی	سرمایه ساختاری سازمانی
۲ و ۸	مشبکی و قلیچ لی، ۱۳۸۵	کمترین هزینه	
۱۲ و ۲۲	مشبکی و قلیچ لی، ۱۳۸۵	فرهنگ سازمانی حمایت کننده	
۴ و ۱۸	مشبکی و قلیچ لی، ۱۳۸۵	تسهیم دانش	
۶ و ۱۵	بوانو ^۲ ، ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴	نوآوری	
۱۳ و ۱۷	لیف ادوینسون و میشل مالون	رضایت مشتریان	
۱۹	مشبکی و قلیچ لی، ۱۳۸۵	دریافت بازخورد از مشتریان	سرمایه ساختاری رابطه ای
۲۰ و ۲۱	بروکینگ، ۱۹۹۶	وفاداری مشتریان	
۱۱ و ۲۳	خاوندکار و همکاران، ۱۳۸۸	شبکه های ارتباطی	

۳-۷ روایی و پایایی پرسش نامه

۳-۷-۱ روایی پرسش نامه

مقصود از روایی آن است که آیا ابزار اندازه گیری می تواند ویژگی و خصیصه ای که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه گیری کند یا خیر؟ اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه گیری های نامناسب و ناکافی می تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و ناروا سازد (خاکی، ۱۳۸۷، ۲۷۴)

¹ Caba & Sierra

² Bueno

در تأمین روایی پرسشنامه های مورد استفاده در این پژوهش، روایی محتوا^۱ و روایی سازه^۲ مدنظر است. روایی محتوا، نوعی اعتبار است که معمولاً برای بررسی اجزای تشکیل دهنده یک ابزار اندازه گیری بکار برده می شود. در واقع این نوع اعتبار، فرآیند تعیین معرف بودن سوالات ابزار با توجه به ویژگی ها، مهارت ها، دانش و آنچه مورد اندازه گیری واقع می شود، می باشد. روایی محتوا توسط افراد متخصص و اساتید تعیین شده است. روایی سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام می شود. نتایج روش تحلیل عاملی تأییدی در فصل تجزیه و تحلیل داده ها (فصل چهارم) به تفصیل بیان خواهد شد.

۳-۷-۲ پایایی پرسش نامه

مقصود از پایایی آن است که اگر ابزار اندازه گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار و به گروه واحدی از افراد بدهیم، نتایج حاصله نزدیک به هم باشد. برای اندازه گیری پایایی از شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده می کنیم و اندازه آن معمولاً بین صفر تا یک تغییر می کند. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه همابستگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود.

بنابراین به منظور اندازه گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار Spss ۱۹ انجام گردیده است.

با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفای کرونباخ را محاسبه می کنیم.

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^n s_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن :

تعداد زیر مجموعه های سوال های پرسشنامه یا آزمون = J

واریانس زیر آزمون لام = S_j^2

واریانس کل پرسشنامه یا آزمون = S^2

¹. Content Validity
². Construct Validity

جدول ۲-۳ ضریب آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	شاخص ها	آلفای کرونباخ	مولفه ها
۰/۷۱۷	جذب	۰/۷۴۵	مدیریت استعداد
۰/۸۱۵	استخدام		
۰/۷۲۴	احراز هویت		
۰/۷۰۶	توسعه		
۰/۸۳۳	حفظ/ پرورش وفاداری		
۰/۷۱۹	سرمایه انسانی	۰/۹۰۵	سرمایه فکری
۰/۸۳۰	سرمایه ساختاری رابطه ای		
۰/۷۲۵	سرمایه ساختاری سازمانی		

با توجه به نتایج بدست آمده از آلفای کرونباخ که همه متغیرها بالای ۰/۷ می باشد، می توان گفت پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار می باشد.

آزمون KMO و بارتلت

جهت بررسی روایی سازه‌ای پرسشنامه و تأیید عامل‌های در نظر گرفته شده، از روش تحلیل عاملی به شیوه چرخش محورهای متعامد (واری- ماکس) برای دستیابی به عامل‌های خالص استفاده شده است. بدین منظور از شاخص KMO^۱ و آزمون کرویت بارتلت^۲ استفاده می شود.

شاخص KMO: شاخصی از کفایت نمونه گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می کند و از این طریق مشخص می سازد آیا واریانس متغیرهای تحقیق، تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل های پنهانی و اساسی است یا خیر. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک

1 - KAISER-MEYER- OLKIN MEASURE OF SAMPLING ADEQUACY
2 -BARTLET'S TEST OF SPHERICITY

باشد، داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۶) نتایج تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر چندان مناسب نمی باشند.

آزمون کرویت بارتلت: این آزمون بررسی می کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است و بنابراین برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب می باشد. ماتریس همبستگی دارای دو حالت است: حالت اول) زمانی که ماتریس همبستگی بین متغیرها، یک ماتریس واحد و همانی می باشد، در این صورت متغیرها ارتباط معنی داری با هم نداشته و در نتیجه امکان شناسایی عامل های جدید، براساس همبستگی متغیرها با یکدیگر وجود ندارد. حالت دوم) زمانی که ماتریس همبستگی بین متغیرها یک ماتریس واحد و همانی نباشد، که در این صورت ارتباط معنی داری بین متغیرها وجود داشته و بنابراین امکان شناسایی و تعریف عامل های جدیدی براساس همبستگی متغیرها وجود دارد. اگر معنی داری (Significance) آزمون بارتلت کوچک تر از ۵٪ ($sig < 0.05$) باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است، زیرا فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می شود. (مومنی و قیومی، ۱۳۸۹). نتایج این شاخص ها در جداول ۳-۳ آمده است.

جدول ۳-۳ نتایج آزمون کورویت بارتلت و KMO جهت بررسی کفایت عوامل پرسشنامه (وضعیت موجود)

		مدیریت استعداد	جذب	استخدام	احراز هویت	توسعه	حفظ/پرورش وفاداری
KMO		۰/۶۰۹	۰/۷۴۰	۰/۶۰۰	۰/۶۳۴	۰/۶۹۶	۰/۷۹۹
Bartlett's Test of Sphericity	Sig.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

جدول ۳-۴ نتایج آزمون کورویت بارتلت و KMO جهت بررسی کفایت عوامل پرسشنامه (وضعیت پیشنهادی)

		سرمايه فکری	سرمايه انسانی	سرمايه ساختاری رابطه ای	سرمايه ساختاری سازمانی
KMO		۰/۷۸۴	۰/۶۵۱	۰/۸۱۴	۰/۶۹۷
Bartlett's Test of Sphericity	Sig.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

همانطور در جدول ۳-۳ و ۳-۴ نیز مشاهده می شود، از آنجایی که مقدار شاخص KMO بیشتر از ۰/۶ است تعداد نمونه (در اینجا همان تعداد پاسخ دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می باشد. همچنین مقدار معناداری (Sig) آزمون بارتلت، کوچک تر از ۵ درصد است نشان می دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی در وضع موجود و پیشنهادی مناسب است.

۳-۸ روش های تجزیه و تحلیل آماری

محقق پس از آنکه روش تحقیق خود را مشخص کرد و با استفاده از ابزارهای مناسب داده های مورد نیاز را برای آزمون فرضیه های خود جمع آوری کرد، اکنون نوبت آن است که با بهره گیری از تکنیک های آماری مناسب که با روش تحقیق و نوع متغیرها سازگاری دارد، داده های جمع آوری شده را دسته بندی و تجزیه و تحلیل نماید و در نهایت فرضیه ها را که تا این مرحله او را در تحقیق هدایت کرده اند، در بوته آزمایش قرار دهد و تکلیف آنها را مشخص نماید و سرانجام بتواند پاسخی (راه حلی) برای پرسشی که تحقیق تلاشی سیستماتیک برای بدست آوردن آن بود، بیاید (سرمد- بازرگان -حجازی، ۱۳۸۰، ۲۳۵). در این تحقیق برای بررسی سوالات تحقیق در جامعه از آمار توصیفی و استنباطی استفاده می شود. روش های آماری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از:

الف) آمار توصیفی: در این تحقیق از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات جمعیت شناختی استفاده می شود. برای این منظور، اطلاعات جمعیت شناختی با استفاده از جداول فراوانی نشان داده خواهد شد.

ب) آمار استنباطی: در این تحقیق از استنباط آماری مربوط برای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات بهره گرفته می شود. مبنای نتایج تحلیل در این تحقیق استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری می باشد. در مرحله اول نرمال بودن داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و ضریب همبستگی بین دو متغیر مدیریت استعداد و سرمایه فکری مورد بررسی قرار می گیرد. در مرحله بعد روایی سازه هر هشت متغیر و شاخص های منتج از آن ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار می گیرد. در نهایت با استفاده از مدل معادلات ساختاری که در حقیقت آمیزه ای از نمودار تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تاییدی است، به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته می شود.

۳-۸-۱ تحلیل عاملی تأییدی

تحلیل عاملی تشکیل شده از مجموعه ای از روش های آماری است که هدفش ساده کردن یک مجموعه پیچیده از داده هاست. در علوم اجتماعی، تحلیل عاملی در مورد همبستگی بین متغیرها به کار می رود. در ادبیات تحلیل عاملی اساساً یک عامل، یا سازه است که بیان موجز و فشرده ای از روابط میان مجموعه ای از متغیرها می باشد. به عبارت دیگر یک عامل، سازه ای است که به طور عملیاتی بوسیله بارهای عاملی خود تعریف می شود و بارهای عاملی، همبستگی یک متغیر با یک عامل است (کلاین، ۱۳۸۱).

در ابتدا تحلیل عاملی صرفاً یک روش اکتشافی آماری بود. اما اخیراً این امکان بوجود آمد که با استفاده از تحلیل عاملی می توان به آزمون فرضیه پرداخت. این روش را یورسکوک ابداع کرد و نام آن را تحلیل عاملی تأییدی گذاشت. در این روش بر اساس مطالعات قبلی با نظریه های مرتبط با همبستگی های عاملی متغیرها، فرضیه

سازی می شود. سپس تا جائیکه ممکن است به برازندگی^۱ (جور) کردن این همبستگی ها در ماتریس هدف می پردازد (کلاین، ۱۳۸۱).

تحلیل عاملی تأییدی در واقع یک آزمون نظریه است که در آن پژوهشگر تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می کند. این مدل که مبتنی بر یک شالوده تجربی و نظری قوی است، مشخص می کند که کدام متغیرها با کدام عامل ها و کدام عامل ها با یکدیگر همبسته می شود. برای ارزشیابی روایی سازه نیز یک روش قابل اعتماد به پژوهشگر عرضه می کند تا از این طریق بتواند به گونه بارزی فرضیه هایی درباره ساختار عاملی داده ها که ناشی از یک مدل از پیش تعیین شده با تعداد و ترکیب مشخصی از عامل هاست، بیازماید. روش تأییدی بعد از مشخص کردن عامل های پیش تجربی، از طریق تعیین برازندگی مدل عاملی از پیش تعیین شده، تطابق بهینه ساختارهای عاملی مشاهده شده و نظری را برای مجموعه داده ها آزمون می کند (هومن، ۱۳۸۰).

۳-۸-۲ مدل سازی معادلات ساختاری

مدل ساختاری شامل یک مجموعه معادله ساختاری است که روابط علی بین متغیرها را توصیف می کند. مدل یابی معادله ساختاری که یک تکنیک نیرومند تحلیلی چند متغیره با متغیرهای مکنون^۲، یا مدل علی و تحلیل ساختار کواریانس نیز نامیده شده، یکی از پیشرفته ترین روش شناسی نویدبخش در علوم رفتاری است که کاربرد داده های همبستگی، آزمایشی و غیرآزمایشی را برای تعیین میزان موجه بودن مدل های نظری در یک جامعه بخصوص امکان پذیر می کند.

یک مدل کامل معادله ساختاری در حقیقت بیانگر آمیزه ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی است. چون مدل کامل معادله ساختاری شامل دو دسته متغیرهای مشاهده شده و مشاهده نشده است، پارامترهای مدل باید از طریق پیوند بین واریانس ها و کواریانس های متغیرهای مشاهده شده و پارامترهای مدل چنان که توسط پژوهشگر مشخص شده است، برآورد شود. شیوه های متفاوتی برای قضاوت درباره برازش کل مدل وجود دارد. یک محقق باید از معیارهای مختلف برای قضاوت در مورد برازش مدل استفاده کند، زیرا شاخص واحدی وجود ندارد که به طور قطعی برای آزمون مدل مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد (کلانتری، ۱۳۸۸).

۳-۹ متغیر های پژوهش

متغیرها انواع مختلفی دارند که در این پژوهش از دو نوع مستقل و وابسته استفاده شده است

در این پژوهش متغیرهای مستقل عبارتند از: جذب، استخدام، احراز هویت، توسعه، حفظ/ پرورش وفاداری کارکنان مستعد.

^۱. Confirmatory Factor Analysis

^۲. Latent Variables

متغیر های وابسته این پژوهش عبارتند از: سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری درونی (سازمانی)، سرمایه ساختاری بیرونی (رابطه ای)

۳-۱۰ خلاصه فصل سوم

در این فصل به تشریح نوع پژوهش، جامعه آماری، نمونه آماری، روش های گردآوری اطلاعات، روایی و پایایی پرسش نامه، آزمون های آماری و متغیرهای پژوهش پرداخته شد. پژوهش حاضر از نوع کاربردی- توصیفی می باشد. در این پژوهش برای جمع آوری داده ها از پرسش نامه استفاده گردید. ادامه فصل به پایایی و روایی پرسش نامه اشاره دارد که در این پژوهش پایایی پرسش نامه ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. با توجه به نتایج بدست آمده از آلفای کرونباخ که برای همه متغیرها بالای ۰/۷ می باشد، می توان گفت پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار می باشد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده ها به طور مشترک از آمار توصیفی و استنباطی استفاده می شود.

فصل چهارم:

تجزیه و تحلیل داده ها

۱-۴ مقدمه

تجزیه و تحلیل داده ها فرایندی چند مرحله ای است که طی آن داده هایی که از طریق بکارگیری ابزار های جمع آوری در نمونه (جامعه) آماری فراهم آمده اند خلاصه، کدبندی، دسته بندی و... و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباط ها بین این داده ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید. در این فرایند ها، داده ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می شوند و تکنیک های گوناگون آماری نقش بسزایی در استنباط ها و تعمیم های بعدی دارند (خاکی، ۱۳۸۷، ۳۲۵).

تجزیه و تحلیل اطلاعات به عنوان مرحله ای علمی از پایه های اساسی هر پژوهش علمی به شمار می رود که به وسیله آن کلیه فعالیت های پژوهش تا رسیدن به نتیجه، کنترل و هدایت می شوند. در این فصل نیز به توصیف داده های پژوهشی و تجزیه و تحلیل داده هایی که به وسیله پرسشنامه از افراد نمونه گردآوری شده اند پرداخته خواهد شد و سپس به هر یک از فرضیات پاسخ داده می شود.

۲-۴ توصیف ویژگی های جمعیت شناختی اعضای نمونه

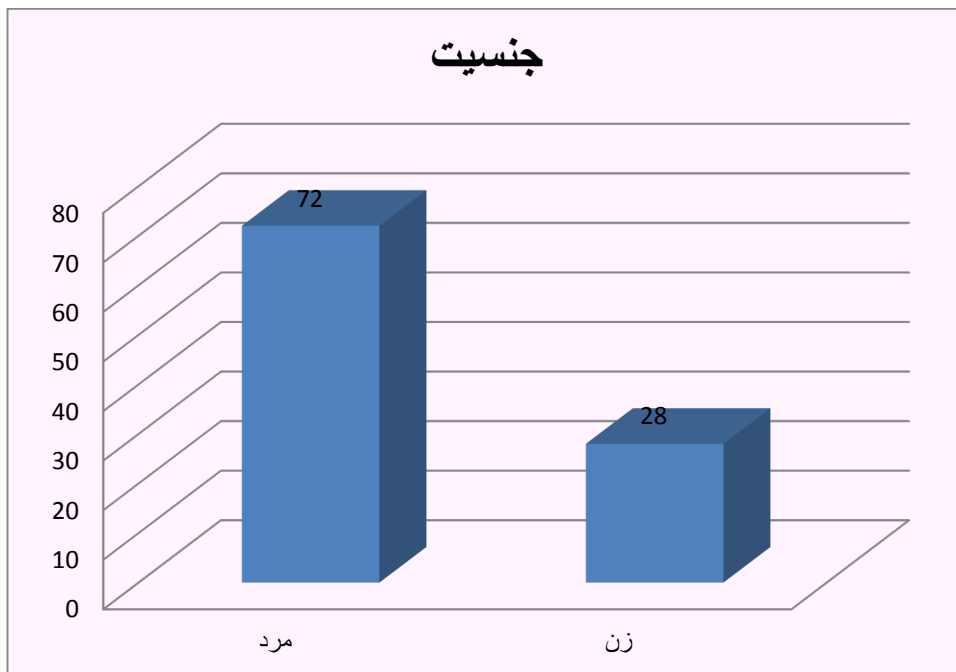
به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده های آماری، لازم است این داده ها توصیف شود. همچنین توصیف آماری داده ها، گامی در جهت تشخیص الگوی حاکم بر آن ها و پایه ای برای تبیین روابط بین متغیرهایی است که در پژوهش بکار می رود.

۱-۲-۴ جنسیت (کارکنان مستعد)

جدول ۱-۴ توزیع فراوانی مربوط به جنسیت (کارکنان مستعد)

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۸۵	۷۲
زن	۳۳	۲۸
جمع	۱۱۸	۱۰۰

همانگونه که جدول و نمودار ۱-۴ نشان می‌دهد، ۷۲ درصد پاسخ دهندگان را مردان و ۲۸ درصد را زنان تشکیل می‌دهند.



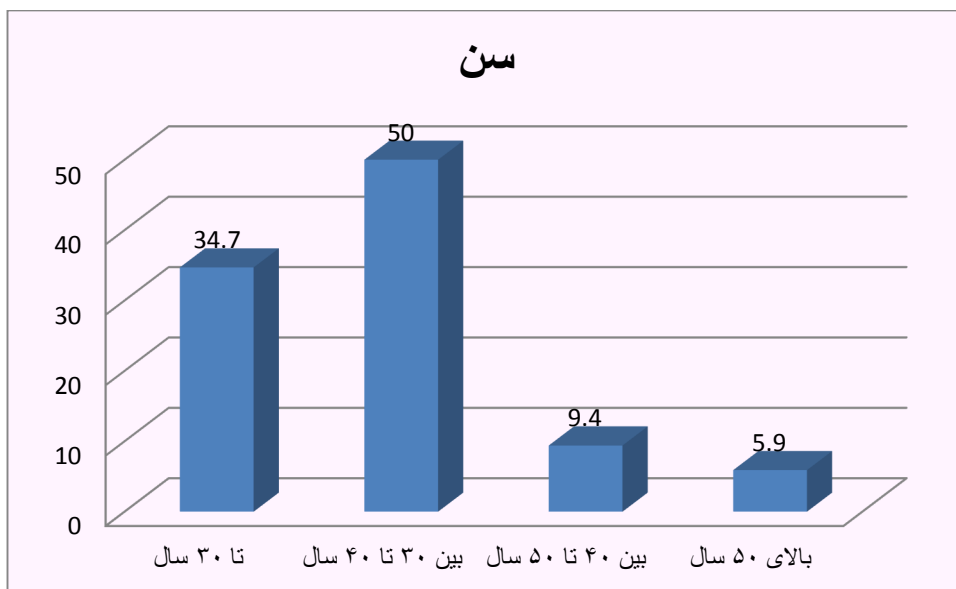
نمودار ۱-۴ نمودار میله ای مربوط به فراوانی جنسیت (کارکنان مستعد)

۴-۲-۲ سن (کارکنان مستعد)

جدول ۴-۲ توزیع فراوانی مربوط به سن (کارکنان مستعد)

سن	فراوانی	درصد فراوانی
تا ۳۰ سال	۴۱	۳۴/۷
۳۰ تا ۴۰ سال	۵۹	۵۰
۴۰ تا ۵۰ سال	۱۱	۹/۴
بیشتر از ۵۰ سال	۷	۵/۹
جمع	۱۱۸	۱۰۰

همانگونه که جدول و نمودار ۴-۲ نشان می‌دهد، ۳۴/۷ درصد پاسخ دهندگان تا ۳۰ سال، ۵۰ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۹/۴ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۵/۹ درصد بیشتر از ۵۰ سال سن دارند.



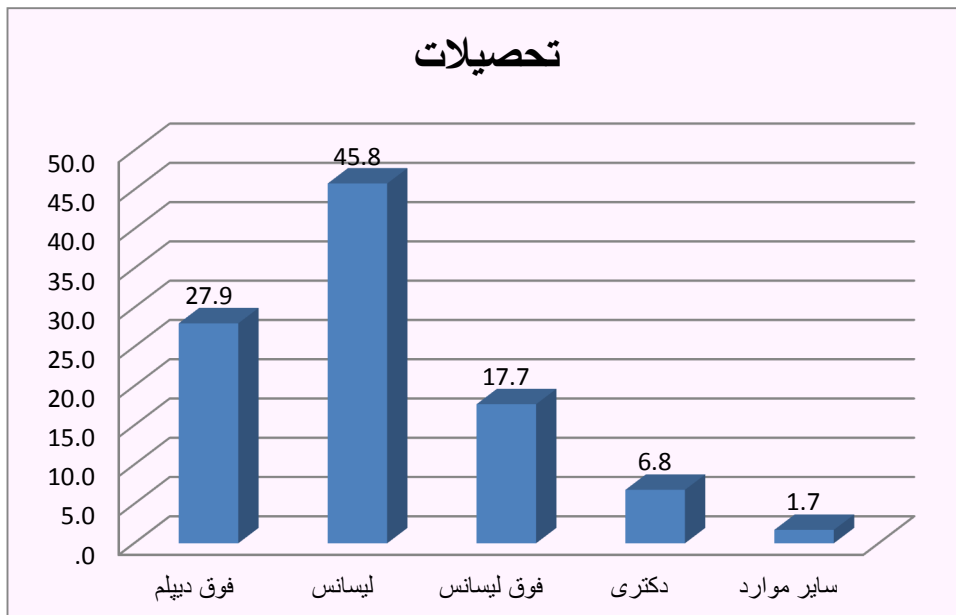
نمودار ۴-۲ نمودار میله ای مربوط به فراوانی سن (کارکنان مستعد)

۳-۲-۴ تحصیلات (کارکنان مستعد)

جدول ۳-۴ توزیع فراوانی مربوط به تحصیلات (کارکنان مستعد)

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
فوق دیپلم	۳۳	۲۷/۹
لیسانس	۵۴	۴۵/۸
فوق لیسانس	۲۱	۱۷/۸
دکتری	۸	۶/۸
سایر موارد	۲	۱/۷
جمع	۱۱۸	۱۰۰

همانطوری که در جدول و نمودار ۳-۴ مشاهده می‌شود ۲۷/۹ درصد پاسخ دهندگان فوق دیپلم، ۴۵/۸ درصد لیسانس و ۱۷/۸ درصد فوق لیسانس ۶/۸ درصد دکتری و ۱/۷ درصد سایر موارد می باشند.



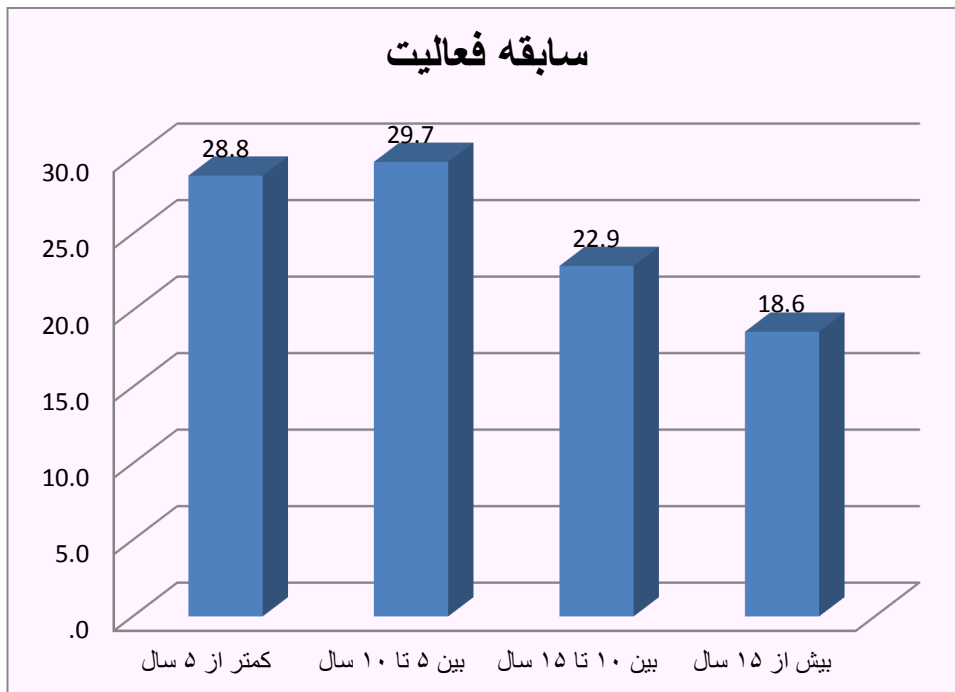
نمودار ۳-۴ نمودار میله ای مربوط به فراوانی تحصیلات (کارکنان مستعد)

۴-۲-۴ سابقه خدمت (کارکنان مستعد)

جدول ۴-۴ توزیع فراوانی مربوط به سابقه خدمت (کارکنان مستعد)

سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۳۴	۲۸/۸
بین ۵ تا ۱۰ سال	۳۵	۲۹/۷
بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۲۷	۲۲/۹
بیش از ۱۵ سال	۲۲	۱۸/۶
جمع	۱۱۸	۱۰۰

همانطوری که در جدول و نمودار ۴-۴ مشاهده می شود ۲۸/۸ درصد پاسخ دهندگان تا ۵ سال، ۲۹/۷ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۲/۹ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۱۸/۶ درصد بیشتر از ۱۵ سال سابقه دارند.



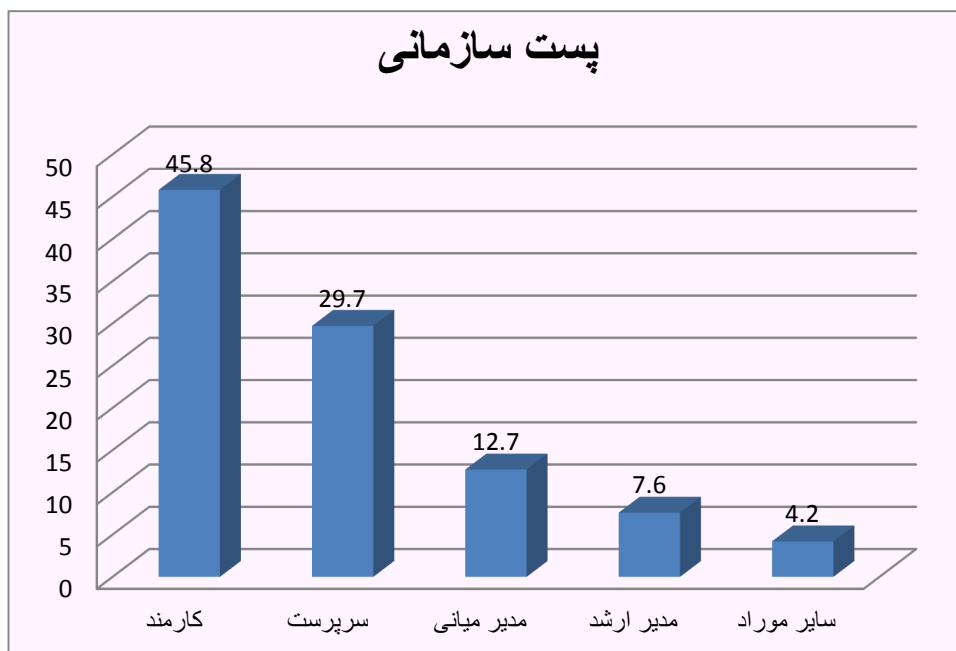
نمودار ۴-۴ نمودارمیله ای مربوط به سابقه خدمت (کارکنان مستعد)

۵-۲-۴ پست سازمانی (کارکنان مستعد)

جدول ۵-۴ توزیع فراوانی مربوط به پست سازمانی (کارکنان مستعد)

پست سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی
کارمند	۵۴	۴۵/۸
سرپرست	۳۵	۲۹/۷
مدیر میانی	۱۵	۱۲/۷
مدیر ارشد	۹	۷/۶
سایر موارد	۵	۴/۲
جمع	۱۱۸	۱۰۰

همانطوری که در جدول و نمودار ۵-۴ مشاهده می شود ۴۵/۸ درصد پاسخ دهندگان کارمند، ۲۹/۷ درصد سرپرست، ۱۲/۷ درصد مدیر میانی، ۷/۶ درصد مدیر ارشد و ۴/۲ درصد سایر موارد می باشند.



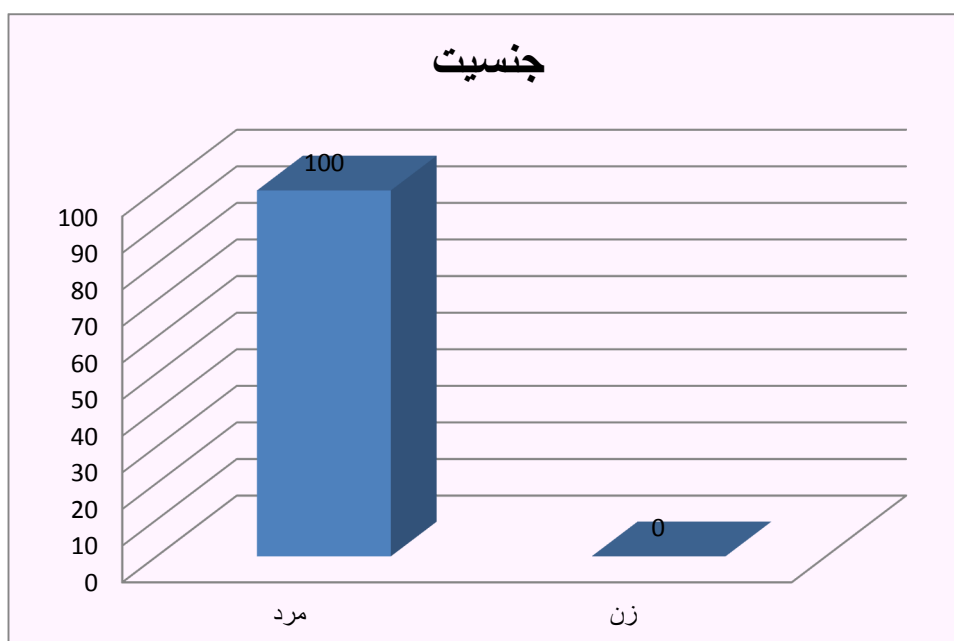
نمودار ۵-۴ نمودارمیله ای مربوط به پست سازمانی (کارکنان مستعد)

۶-۲-۴ جنسیت (معاونین و کارشناسان)

جدول ۶-۴ توزیع فراوانی مربوط به جنسیت (معاونین و کارشناسان)

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۴۰	۱۰۰
زن	۰	۰
جمع	۴۰	۱۰۰

همانگونه که جدول و نمودار ۶-۴ نشان می‌دهد، ۱۰۰٪ درصد پاسخ دهندگان را مردان تشکیل می‌دهند.



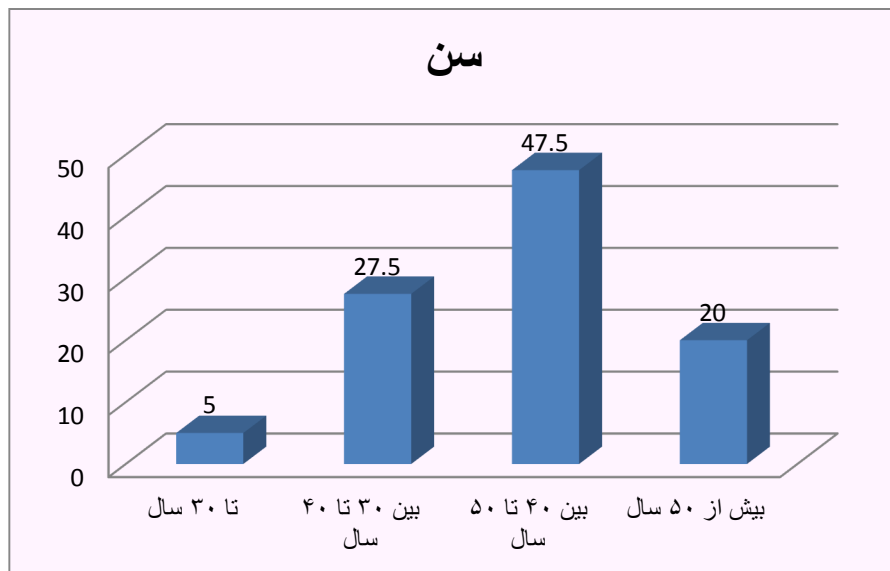
نمودار ۶-۴ نمودار میله ای مربوط به فراوانی جنسیت (معاونین و کارشناسان)

۷-۲-۴ سن (معاونین و کارشناسان)

جدول ۷-۴ توزیع فراوانی مربوط به سن (معاونین و کارشناسان)

سن	فراوانی	درصد فراوانی
تا ۳۰ سال	۲	۵
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۱	۲۷/۵
۴۰ تا ۵۰ سال	۱۹	۴۷/۵
بیشتر از ۵۰ سال	۸	۲۰
جمع	۴۰	۱۰۰

همانگونه که جدول و نمودار ۷-۴ نشان می‌دهد، ۵ درصد پاسخ دهندگان تا ۳۰ سال، ۲۷/۵ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۴۷/۵ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲۰ درصد بیشتر از ۵۰ سال سن دارند.



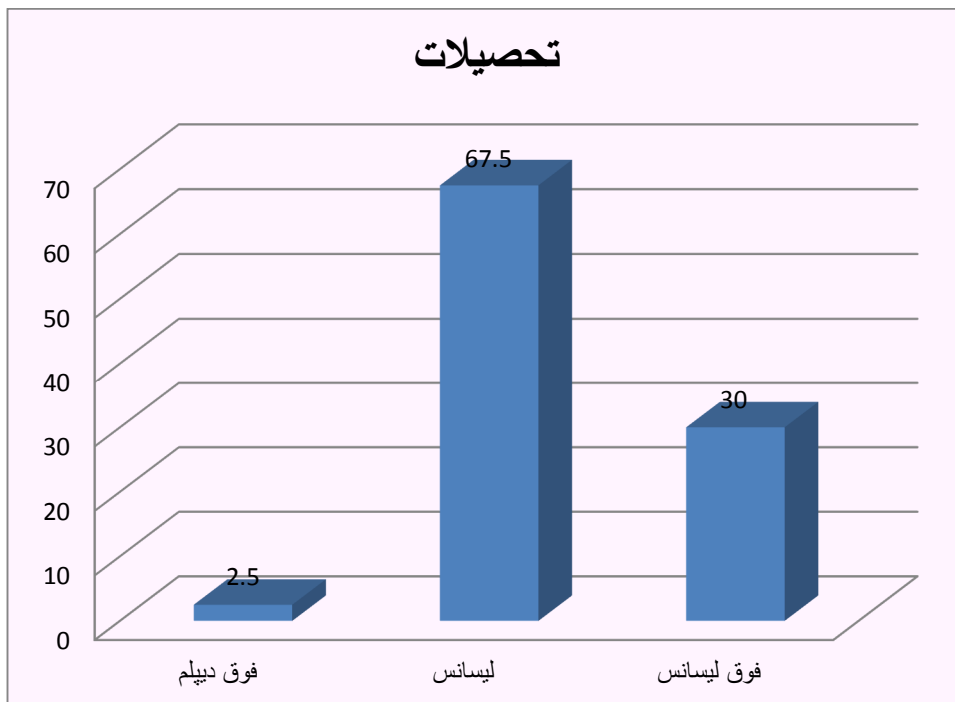
نمودار ۷-۴ نمودار میله ای مربوط به فراوانی سن (معاونین و کارشناسان)

۸-۲-۴ تحصیلات (معاونین و کارشناسان)

جدول ۸-۴ توزیع فراوانی مربوط به تحصیلات (معاونین و کارشناسان)

درصد فراوانی	فراوانی	تحصیلات
۲/۵	۱	فوق دیپلم
۶۷/۵	۲۷	لیسانس
۳۰	۱۲	فوق لیسانس
۱۰۰	۴۰	جمع

همانطوری که در جدول و نمودار ۸-۴ مشاهده می‌شود ۲/۵ درصد پاسخ دهندگان فوق دیپلم، ۶۷/۵ درصد لیسانس و ۳۰ درصد فوق لیسانس می‌باشند.



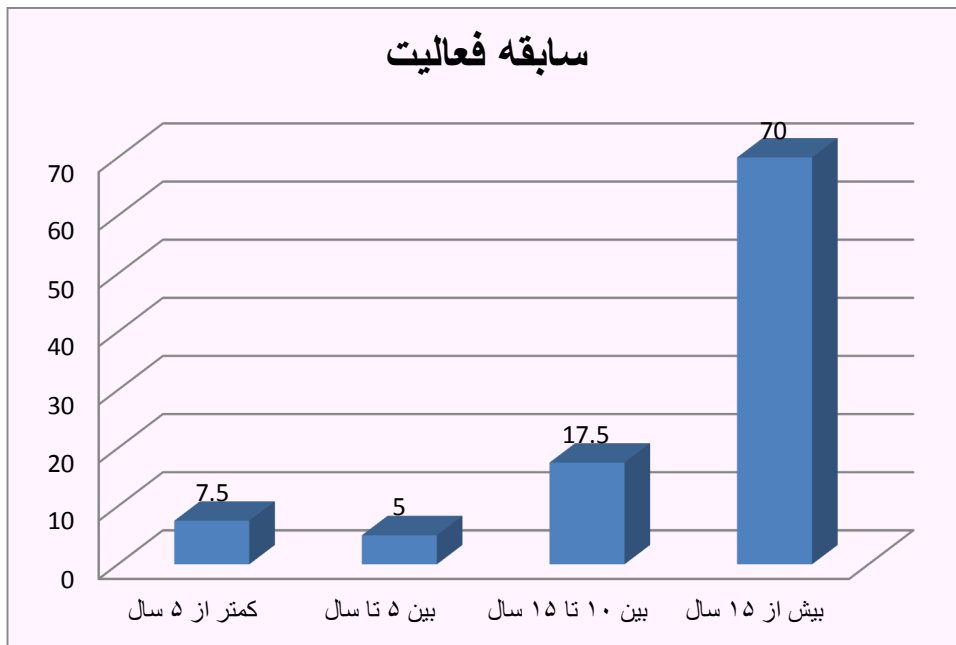
نمودار ۸-۴ نمودار میله ای مربوط به فراوانی تحصیلات (معاونین و کارشناسان)

۹-۲-۴ سابقه خدمت (معاونین و کارشناسان)

جدول ۹-۴ توزیع فراوانی مربوط به سابقه خدمت (معاونین و کارشناسان)

سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۳	۷/۵
بین ۵ تا ۱۰ سال	۲	۵
بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۷	۱۷/۵
بیش از ۱۵ سال	۲۸	۷۰
جمع	۴۰	۱۰۰

همانطوری که در جدول و نمودار ۹-۴ مشاهده می شود ۷/۵ درصد پاسخ دهندگان تا ۵ سال، ۵ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۷/۵ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۷۰ درصد بیشتر از ۱۵ سال سابقه دارند.



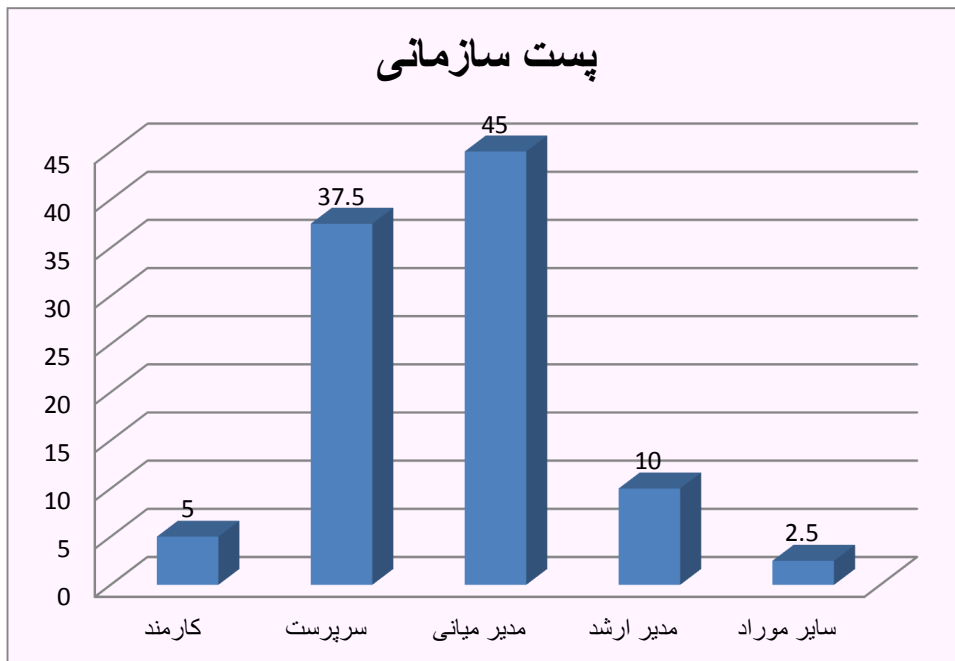
نمودار ۹-۴ نمودار میله ای مربوط به سابقه خدمت (معاونین و کارشناسان)

۱۰-۲-۴ پست سازمانی (معاونین و کارشناسان)

جدول ۱۰-۴ توزیع فراوانی مربوط به پست سازمانی (معاونین و کارشناسان)

پست سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی
کارمند	۲	۵
سرپرست	۱۵	۳۷/۵
مدیر میانی	۱۸	۴۵
مدیر ارشد	۴	۱۰
سایر موارد	۱	۲/۵
جمع	۴۰	۱۰۰

همانطوری که در جدول و نمودار ۱۰-۴ مشاهده می شود ۵ درصد پاسخ دهندگان کارمند، ۳۷/۵ درصد سرپرست، ۴۵ درصد مدیر میانی، ۱۰ درصد مدیر ارشد و ۲/۵ درصد سایر موارد می باشند.



نمودار ۱۰-۴ نمودار میله ای مربوط به پست سازمانی (معاونین و کارشناسان)

۳-۴ آمار استنباطی

به منظور تحلیل داده های پژوهش از تحلیل های گوناگون استفاده شده است. در مرحله اول نرمال بودن داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و بررسی وضعیت مدیریت استعداد و سرمایه فکری و ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد. در مرحله بعد روایی سازه متغیرهای تحقیق و شاخص های منتج از آن ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار می گیرد. با استفاده از مدل معادلات ساختاری که در حقیقت آمیزه ای از نمودار تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تاییدی است آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته می شود.

۱-۳-۴ آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضها لازم است تا از وضعیت نرمال بودن داده ها اطلاع حاصل شود. تا بر اساس نرمال بودن یا نبودن آنها، آزمون ها استفاده شود. در این آزمون اگر سطح معنی داری بدست آمده از اجرای آزمون، بزرگتر از مقدار خطا یعنی $\alpha=0/05$ باشد فرض H_1 و در غیر اینصورت فرض H_0 تأیید خواهد شد.

H_0 : داده ها نرمال نیست (از جامعه نرمال نیامده اند)

H_1 : داده ها نرمال است (از جامعه نرمال آمده اند)

جدول ۴-۱۱ آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای متغیر مدیریت استعداد و ابعاد آن

متغیرها	مدیریت استعداد	جذب	استخدام	احراز هویت	توسعه	حفظ/ پرورش وفاداری
مقدار آزمون	۰/۳۵۱	۰/۲۷۱	۰/۰۵۱	۰/۰۷۱	۰/۰۵۴	۰/۳۶۴

با توجه به اینکه سطح معناداری برای مدیریت استعداد و ابعاد آن بزرگتر از $0/05$ است پس فرض H_1 تایید می شود و نتیجه می گیریم که داده های جمع آوری شده برای مدیریت استعداد و ابعاد آن نرمال است.

H_0 : داده ها نرمال نیست (از جامعه نرمال نیامده اند)

H_1 : داده ها نرمال است (از جامعه نرمال آمده اند)

جدول ۴-۱۲ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیر سرمایه فکری و ابعاد آن

متغیرها	سرمایه فکری	سرمایه انسانی	سرمایه ساختاری رابطه ای	سرمایه ساختاری سازمانی
مقدار آزمون	۰/۶۹۶	۰/۵۶۳	۰/۱۹۲	۱/۰۹۲

با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیر سرمایه فکری و ابعاد آن بزرگتر از ۰/۰۵ است پس فرض H_1 تایید می شود و نتیجه می گیریم که داده های جمع آوری شده برای سرمایه فکری و ابعاد آن نرمال است.

۴-۳-۲ بررسی وضعیت مدیریت استعداد و سرمایه فکری

قبل از اینکه بخواهیم به تاثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری بررسی کنیم، در ابتدا به بررسی وضعیت این دو متغیر می پردازیم.

در صورتیکه یک متغیر نرمال باشد ما می توانیم از آزمون های پارامتری استفاده نمائیم و در صورتیکه متغیرها نرمال نباشند، مجوز استفاده از آزمون های پارامتری را نداریم. و باید برای آزمون متغیرها از آزمون های ناپارامتری استفاده نمائیم.

با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نتیجه گرفتیم که تمامی متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمالی می باشند، پس برای آزمون سوالات تحقیق از روش های پارامتری استفاده می نمائیم. حال به مقایسه میانگین متغیرهای تحقیق با مقدار حد وسط عدد ۳ می پردازیم. چون مقدار میانگین یک جامعه با یک عدد مقایسه می شود از آزمون تی تک نمونه ای (One-Sample T Test) استفاده می شود.

در تمامی آزمون ها اگر مقدار سطح معنی داری (Sig) بزرگتر از سطح خطا (۰/۰۵) باشد میانگین کمتر از ۳ را نتیجه می گیریم و در صورتیکه سطح معنی داری (Sig) کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) باشد میانگین بیشتر از ۳ را نتیجه می گیریم.

جدول ۴-۱۳ نتایج آزمون t تک نمونه ای متغیرهای تحقیق

معیار	میانگین	آماره t	Sig
مدیریت استعداد	۳/۵۰	۹/۰۴	۰/۰۰۰
سرمایه فکری	۳/۳۷	۵/۷۸	۰/۰۰۰

از آنجائیکه sig کمتر از ۰/۰۵ است می توان نتیجه گرفت مدیریت استعداد و سرمایه فکری بالا می باشند (وجود دارند).

۳-۳-۴ ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

جدول (۴-۱۴) ماتریس ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرها را نشان می دهد. در اینجا باید اشاره کرد معمولا در نتیجه گیری از چنین آزمون هایی که در آن ها رابطه بین دو متغیر مورد بررسی قرار می گیرد، چنانچه ضریب همبستگی بین دو متغیر کمتر از ۰/۲۵ بدست آید، رابطه بین دو متغیر ضعیف ارزیابی می شود و چنانچه مقدار این ضریب در دامنه ی ۰/۶ - ۰/۲۵ قرار گیرد این رابطه متوسط و در صورتی که این رابطه بیش از ۰/۶ باشد به این معنا است که رابطه قوی بین دو متغیر وجود دارد.

جدول ۴-۱۴ ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵
مدیریت استعداد	۱/۰۰				
سرمایه فکری	۰/۷۶۴**	۱/۰۰			
سرمایه انسانی	۰/۵۱۱**	۰/۸۴۱**	۱/۰۰		
سرمایه ساختاری رابطه ای	۰/۷۹۴**	۰/۸۱۵**	۰/۶۹۴**	۱/۰۰	
سرمایه ساختاری سازمانی	۰/۸۱۰**	۰/۸۸۲**	۰/۰۶۸	۰/۰۲۹	۱/۰۰

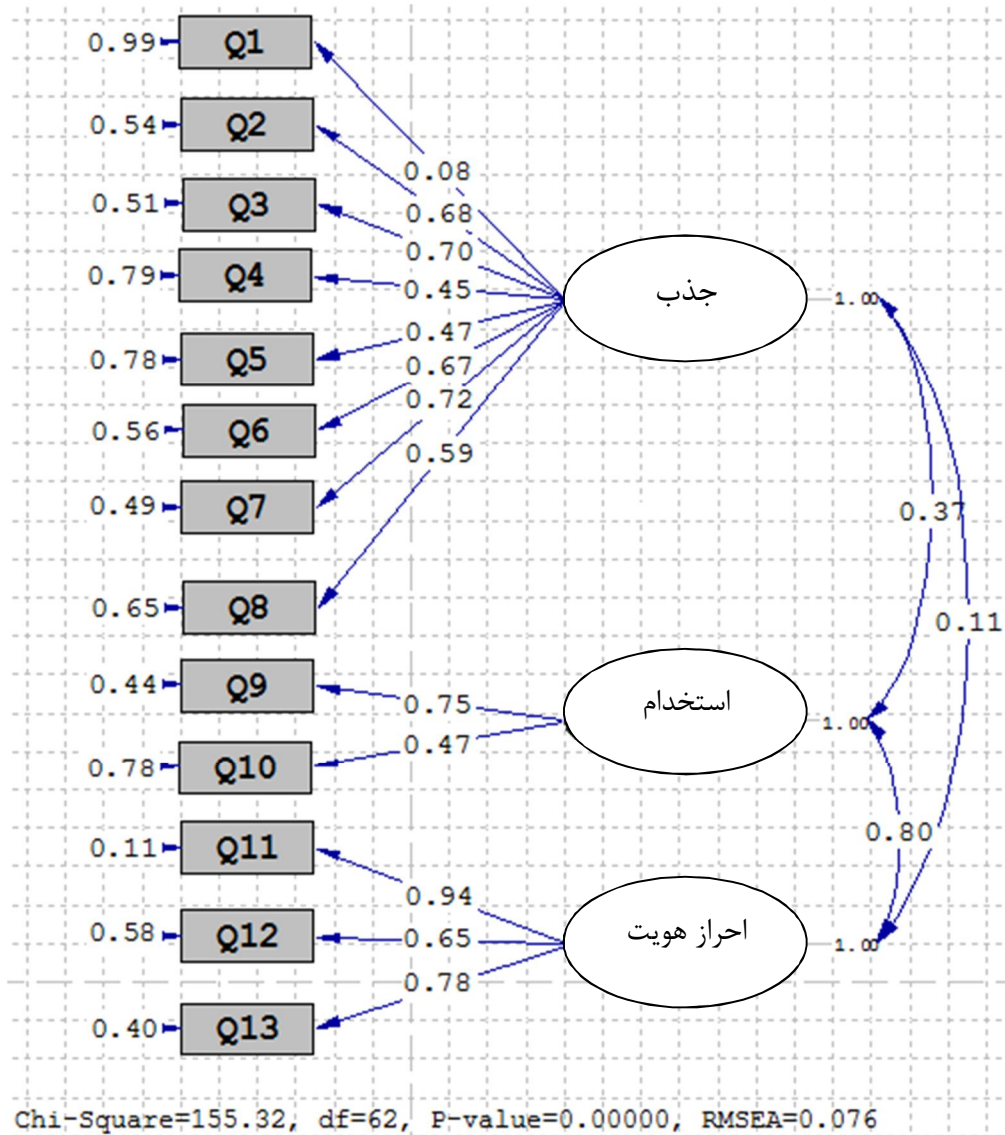
سطح معنی داری ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش *p<0.05 **p<0.01

۴-۳-۴ ارزیابی بخش اندازه گیری مدل

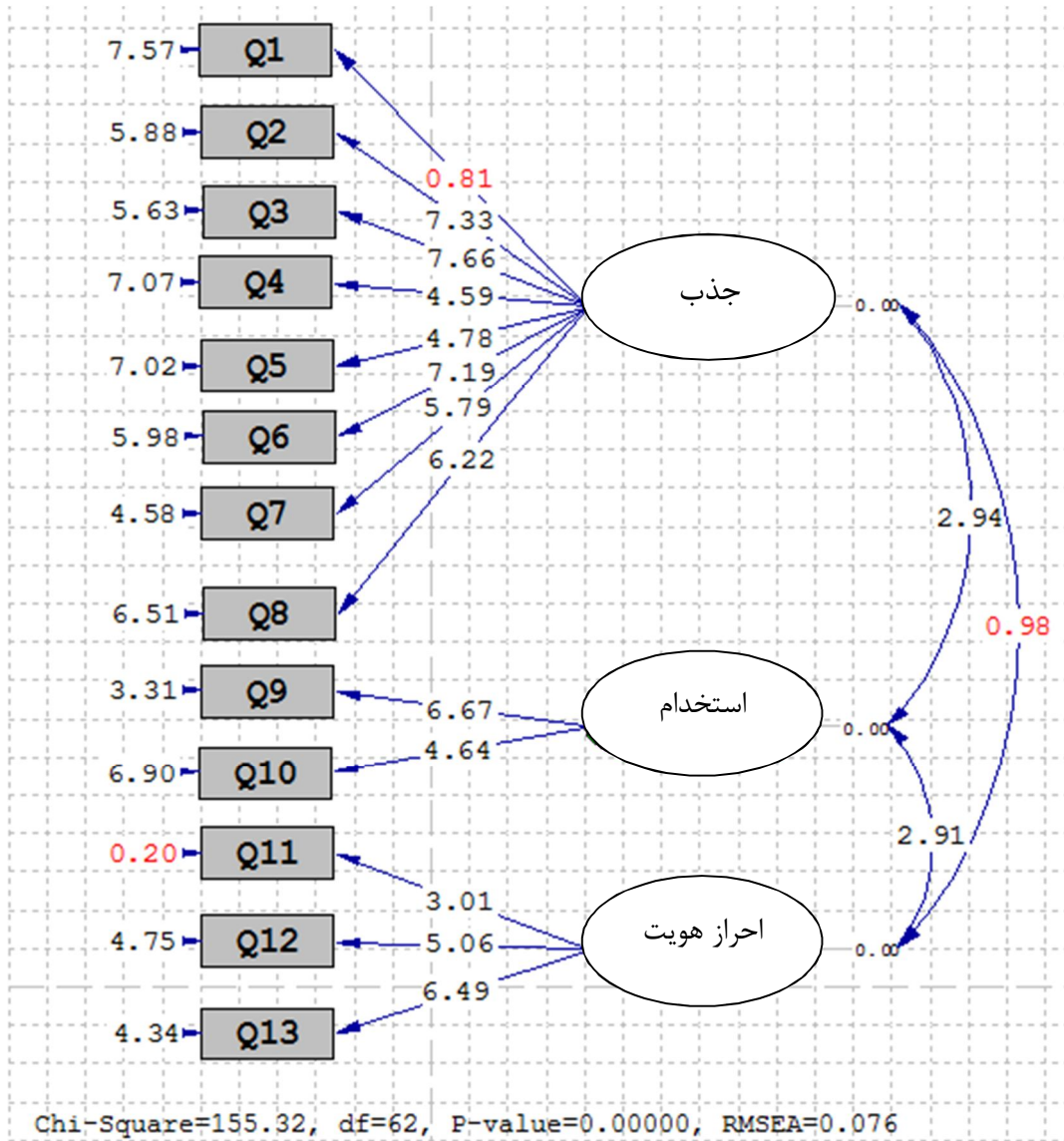
در ارزیابی بخش اندازه گیری مدل، محقق باید به بررسی روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مدل بپردازد. در اینجا هدف تعیین اعتبار یا روایی و اعتماد یا پایایی اندازه گیری های مورد نظر است. در بحث اعتبار یا روایی این مسئله مطرح است که آیا شاخص ها یا متغیرهای آشکار همان چیز را اندازه گیری می کنند که مدنظر محقق است یا چیز دیگری را. در مقابل مسئله اعتماد یا پایایی با این موضوع سرو کار دارد که شاخص های مورد استفاده با چه دقتی موضوع مورد نظر را اندازه گیری می کنند (کلانتری، ۱۳۸۸؛ ۱۳۶).

به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده می شود. همچنین در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه گیری شده مربوط به هر سازه (متغیر مکنون) استخراج و تفسیر می شوند (دانشگر، ۱۳۹۰، ۱۱۳) تحلیل عاملی تأییدی سازه های تحقیق به صورت زیر ارائه می شوند.

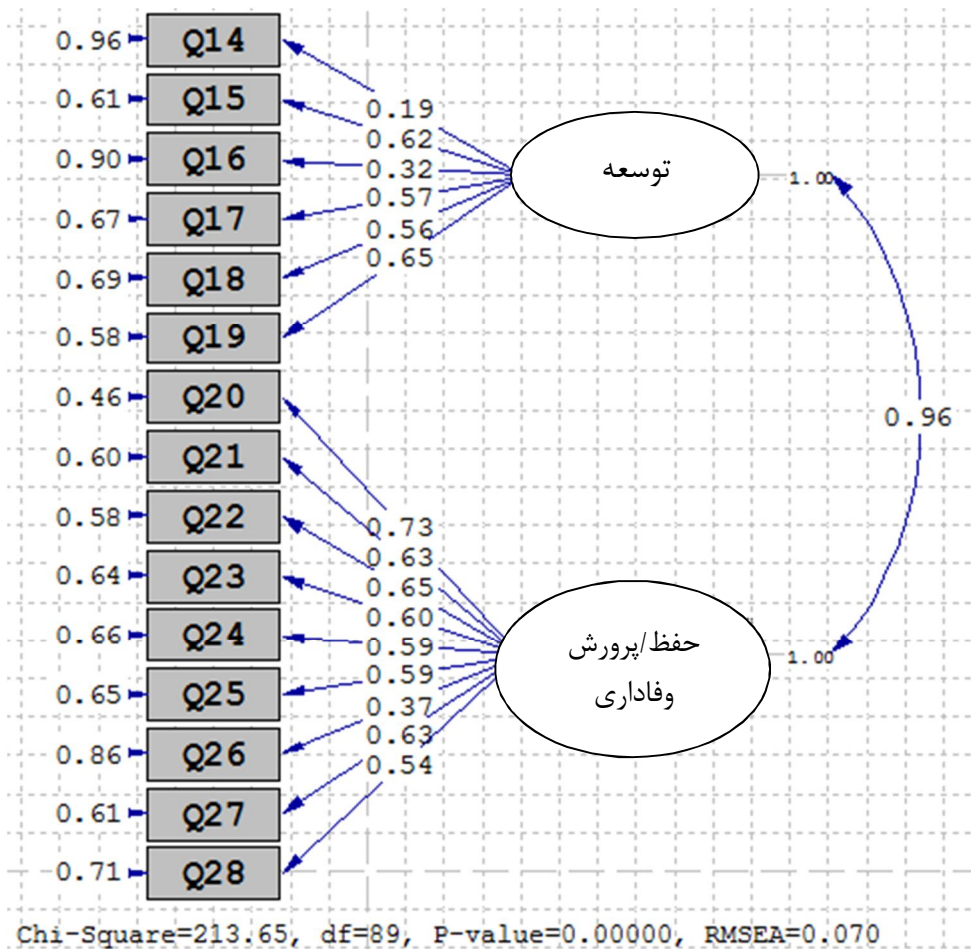
۱-۴-۳-۴ تحلیل عاملی تأییدی شاخص های متغیر مدیریت استعداد



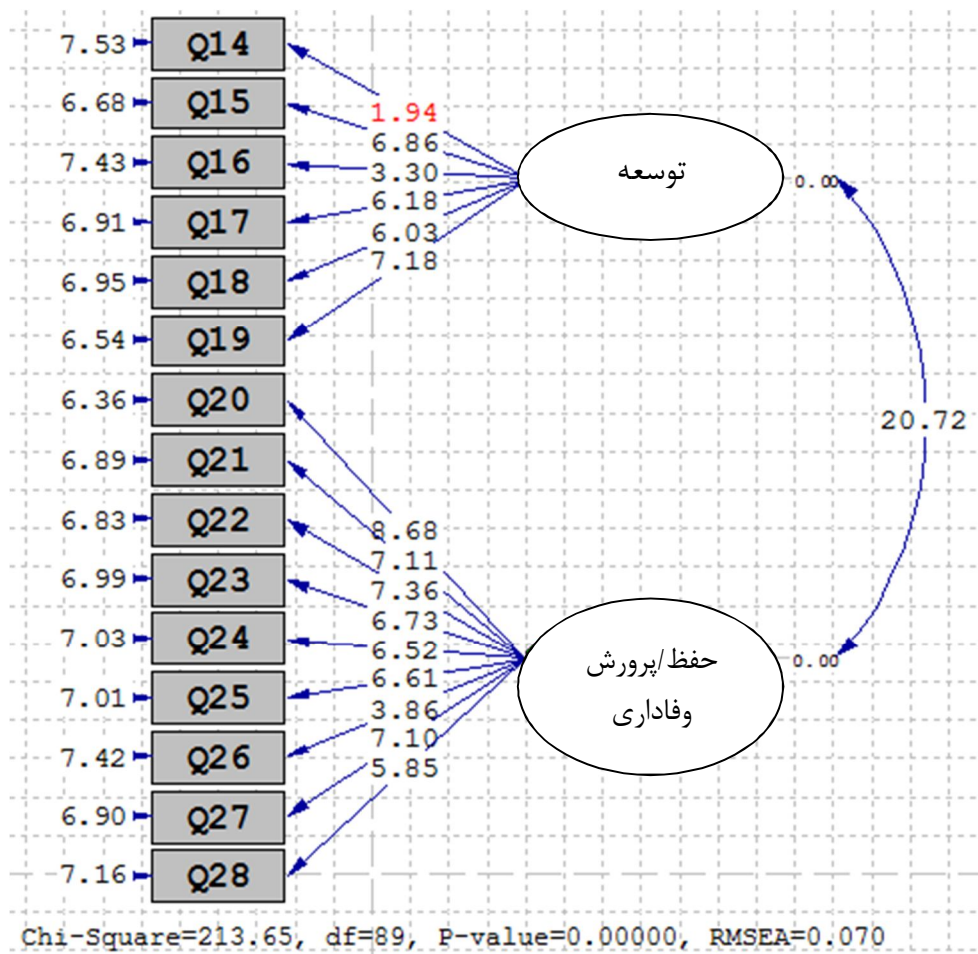
شکل ۱-۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی شاخص های جذب، استخدام و احراز هویت (تخمین استاندارد)



شکل ۴-۲ مدل تحلیل عاملی تاییدی شاخص های جذب، استخدام و احراز هویت (معناداری ضرایب)



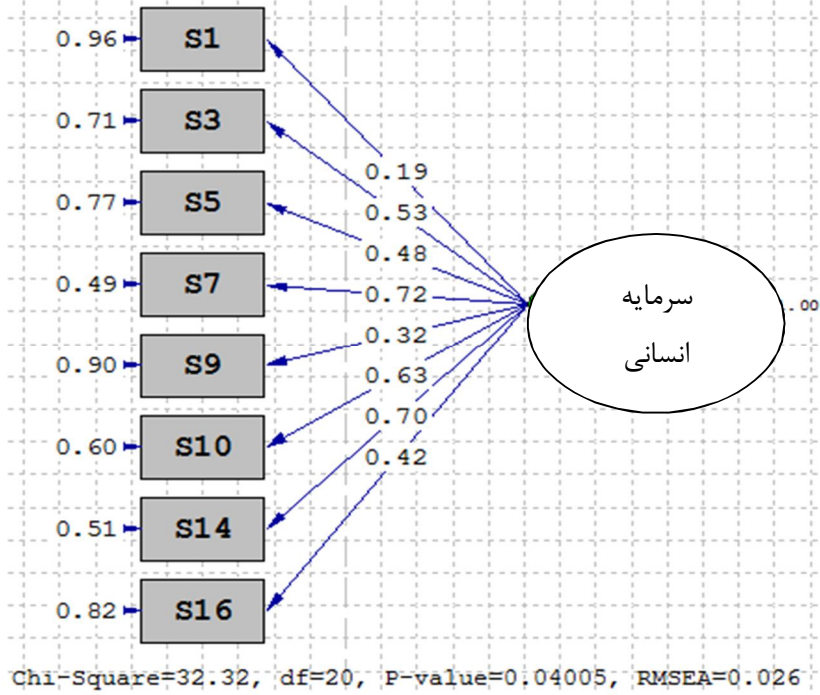
شکل ۳-۴ مدل تحلیل عاملی تاییدی شاخص های توسعه و حفظ/پرورش وفاداری (تخمین استاندارد)



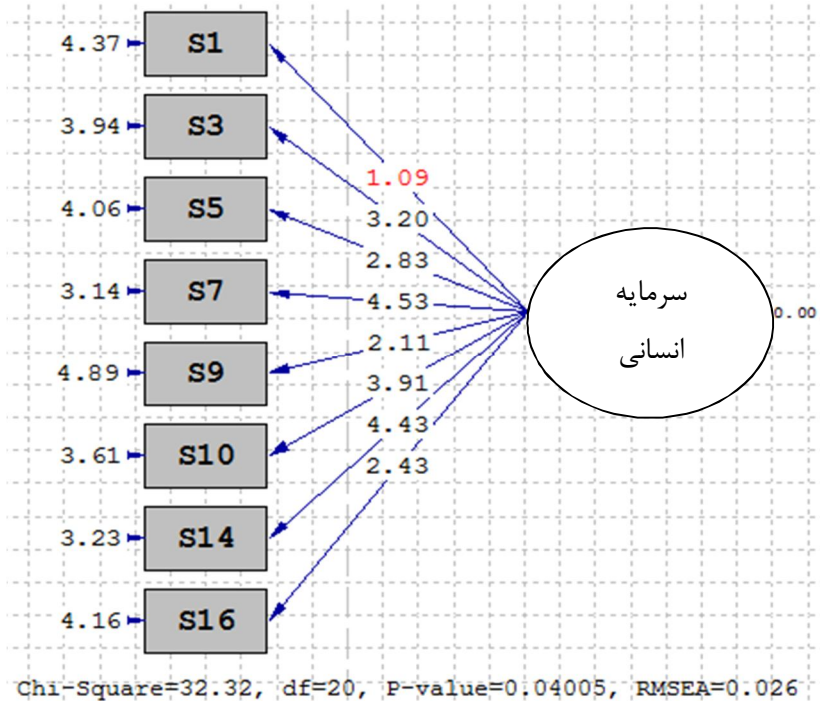
شکل ۴-۴ مدل تحلیل عاملی تاییدی شاخص های توسعه و حفظ/پرورش وفاداری (معناداری ضرایب)

نتایج تحلیل عاملی مندرج در اشکال (۱-۴ و ۲-۴ و ۳-۴ و ۴-۴) نشان می دهد که تمامی شاخص های مدیریت استعداد به جز q1, q14 از مقادیر تی (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش مدیریت استعداد شاخص های مناسبی محسوب می شوند. به این ترتیب شاخص های q1, q14 حذف می شوند.

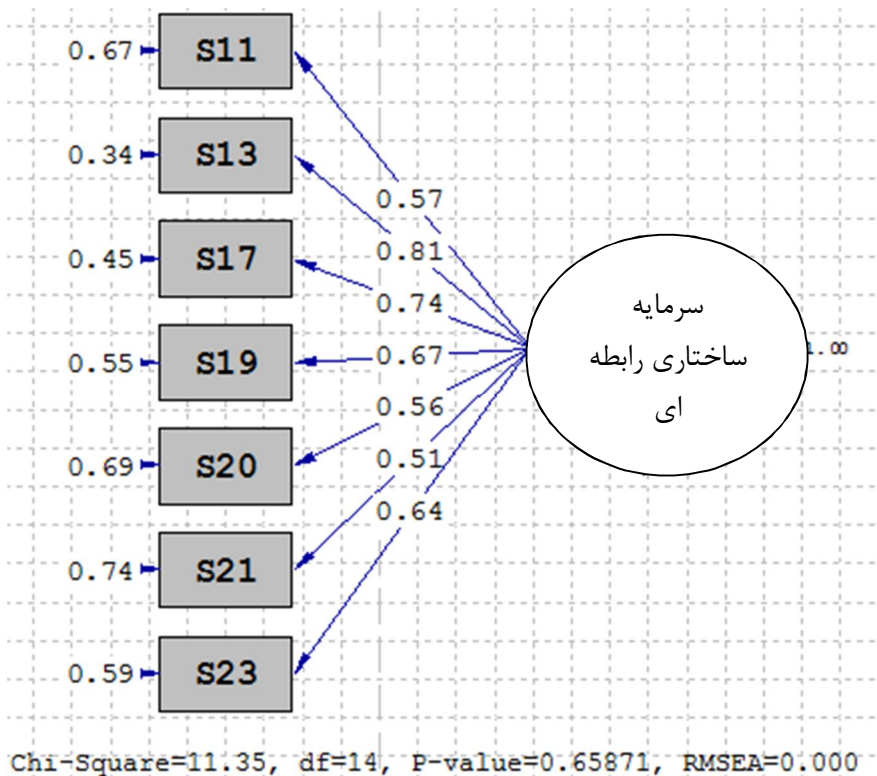
۲-۴-۳-۴ تحلیل عاملی تاییدی شاخص های متغیر سرمایه فکری



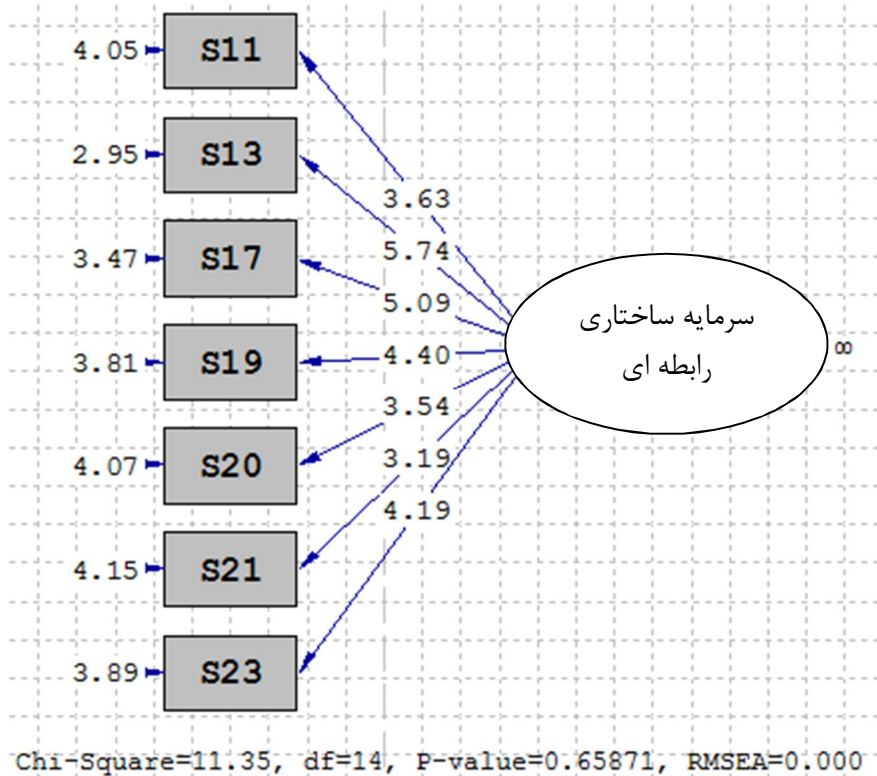
شکل ۴-۵ مدل تحلیل عاملی تاییدی سرمایه انسانی (تخمین استاندارد)



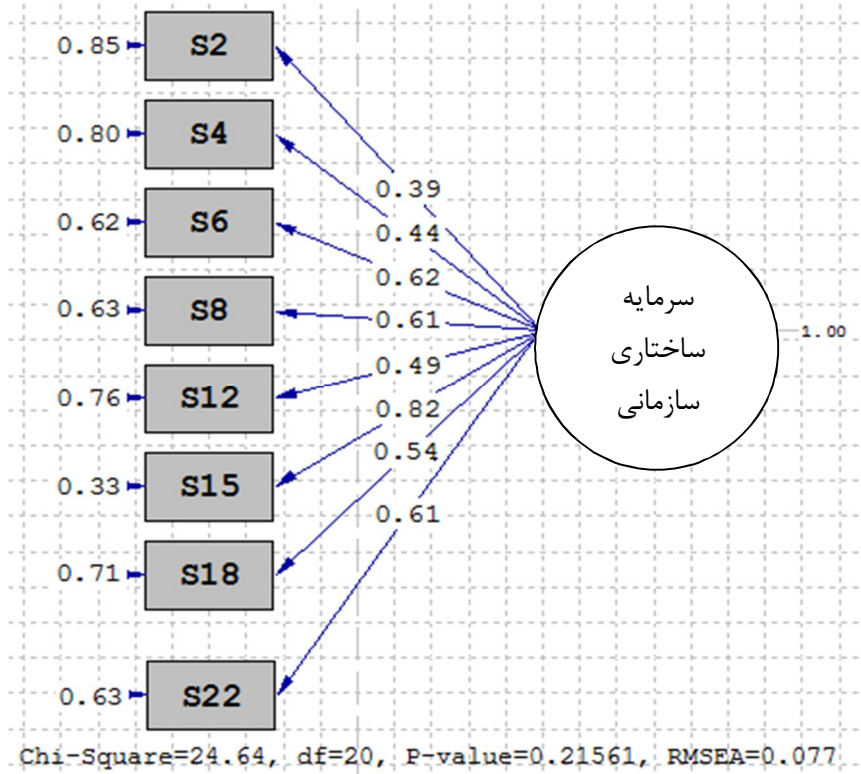
شکل ۴-۶ مدل تحلیل عاملی تاییدی سرمایه انسانی (معناداری ضرایب)



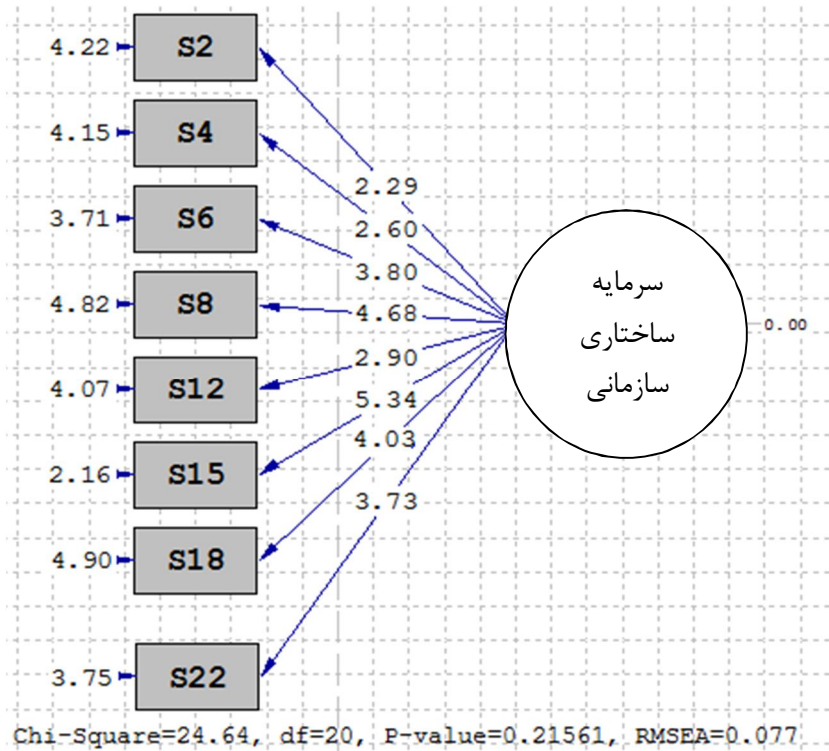
شکل ۴-۷ مدل تحلیل عاملی تاییدی سرمایه ساختاری رابطه ای (تخمین استاندارد)



شکل ۴-۸ مدل تحلیل عاملی تاییدی سرمایه ساختاری رابطه ای (معناداری ضریب)



شکل ۹-۴ مدل تحلیل عاملی تاییدی سرمایه ساختاری سازمانی (تخمین استاندارد)



شکل ۱۰-۴ مدل تحلیل عاملی تاییدی سرمایه ساختاری سازمانی (معناداری ضرایب)

نتایج تحلیل عاملی مندرج در اشکال (۴-۵ و ۴-۶ و ۴-۷ و ۴-۸ و ۴-۹ و ۴-۱۰) نشان می دهد که تمامی شاخص های مربوط به سرمایه فکری به جز شاخص S1 از مقادیر تی (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) مورد قبولی برخوردارند و برای متغیر سرمایه فکری مناسبی محسوب می شوند. به این ترتیب شاخص S1 حذف می شود.

۴-۳-۵ مدل سازی معادلات ساختاری

برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم کوشش های زیادی در دهه اخیر صورت گرفته است. یکی از این روش ها برای انجام تحلیل عاملی تاییدی، معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. مدل سازی معادله ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه ای همزمان مورد آزمون قرا می دهد. مدل معادلات ساختاری رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده^۱ و متغیرهای مکنون^۲ است، که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل یابی علی و گاه نیز^۳ LISREL نامیده شده است. اما اصطلاح غالب در این روزها، مدل یابی معادله ساختاری یا به گونه خلاصه^۴ SEM نامیده شده است (هومن، ۱۳۸۸، ۱).

یک مدل کامل معادلات ساختاری شامل دو مولفه می گردد:

الف) مدل اندازه گیری: جزئی از معادلات ساختاری که طی آن متغیرهای مکنون مشخص می شوند. متغیرهای مکنون، متغیرهای قابل مشاهده ای اند که بوسیله کواریانس میان دو یا چند شاخص نشان داده می شوند.

ب) مدل ساختاری: جزئی از مدل ساختاری که روابط بین متغیرهای مکنون را نشان می دهد.

بررسی و تحلیل مدل های اندازه گیری در مراحل اولیه مطالعات تاییدی مفید بوده چرا که می تواند روشننگر نقاط ضعف نظری بوده و به تفسیر یافته های پژوهش کمک نموده و در طرح مطالعات آینده سهم عمده ای داشته باشد؛ بر این اساس مدل سازی معادلات ساختاری شامل دو مرحله عمده تدوین مدل و آزمون مدل می باشد. در تدوین مدل محقق با استفاده از کلیه نظریات مرتبط، پژوهش و اطلاعات در دسترس به طرح مدل می پردازد و در این مرحله مدل روابط علی بین متغیرها را توصیف می نماید. ارتباط بین متغیرها می تواند مبین فرضیه هایی باشد که روابط علی بین متغیرهای مشهود و مکنون را از فضای تئوریک استنتاج نموده اند. مرحله بعدی آزمون

^۱. Observed Variables

^۲. Latent Variables

^۳. Linear Structural Relationships

^۴. Structural Equation Modeling

برازندگی و میزان انطباق این نظریه ها با داده های تجربی است که از جامعه معین گرد آوری شده اند (دانشگر، ۱۳۹۰، ۱۲۹)

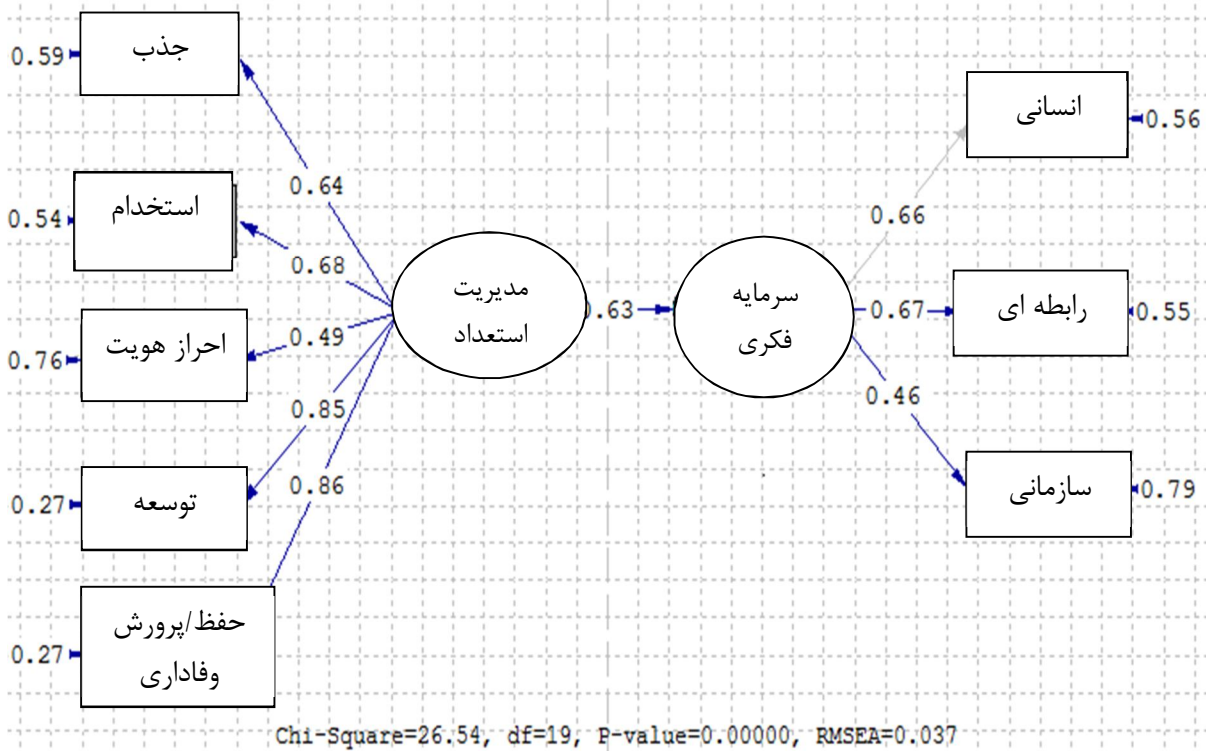
در بررسی بخش ساختاری مدل، روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی (متغیرهای نهفته مستقل و وابسته) مورد توجه قرار می گیرند. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابط تئوریک که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مد نظر محقق بوده است، به وسیله داده ها تأیید گردیده یا نه. در رابطه با این موضوع، سه مسئله مد نظر قرار می گیرد.

۱) علائم (مثبت یا منفی) پارامترهای مربوط به مسیرهای ارتباطی بین متغیرهای نهفته نشان می دهند که آیا پارامترهای محاسبه شده جهت روابط فرضی را مورد تأیید قرار داده اند.

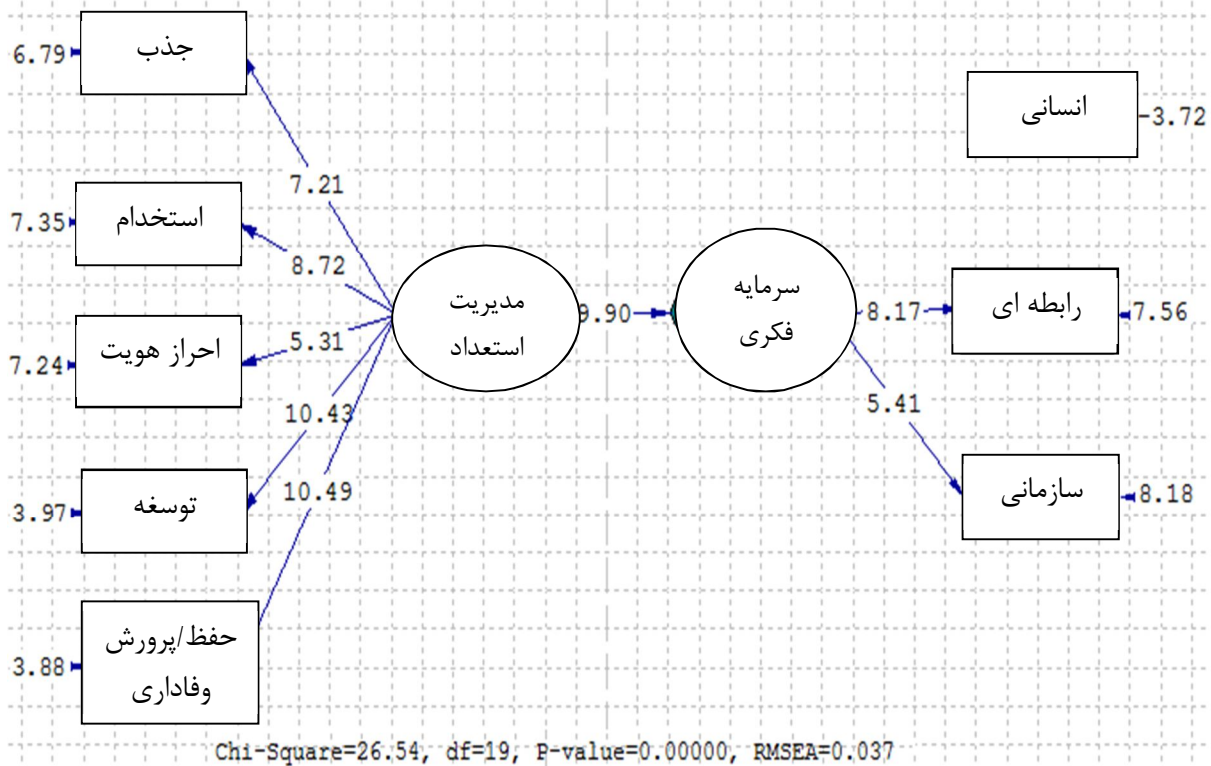
۲) مقدار پارامترهای برآورد شده نشان می دهد که تا چه حد روابط پیش بینی شده، قوی می باشند. در اینجا پارامترهای تخمینی باید معنی دار باشند (یعنی مقدار قدر مطلق t باید بیشتر از $1/96$ باشد).

۳) مجذور همبستگی چندگانه (R^2) برای معادلات ساختاری، مقدار واریانس هر متغیر نهفته درونی که به وسیله متغیرهای نهفته مستقل (بیرونی) تبیین می شود را نشان می دهد. هر چه مقدار R^2 بزرگتر باشد قدرت تبیین بالای واریانس را بیان می کند (کلانتری، ۱۳۸۸، ۱۴۰)

در این قسمت تحلیل عاملی تأییدی و نمودارهای مسیر (وزن های استاندارد و معناداری ضرایب) مدل مفهومی تحقیق آورده می شود.



شکل ۴-۱۱ مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد)



شکل ۴-۱۲ مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (معناداری ضرایب)

جدول ۴-۱۵ شاخص های برازش مدل مفهومی تحقیق

IFI	NFI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA	RMR	شاخص برازندگی
۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۲	۰/۰۳۷	۰/۰۱۴	نتیجه

فرضیه اصلی: مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.

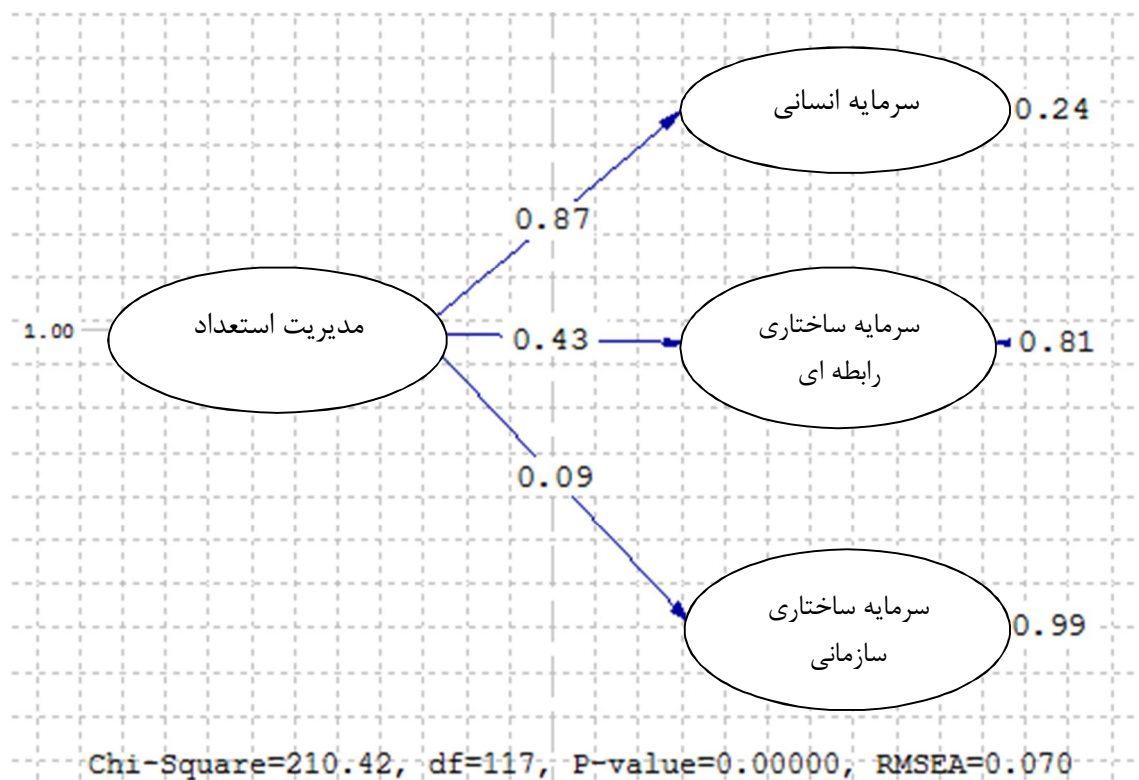
جدول ۴-۱۶ ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: سرمایه فکری)

ضریب تعیین کل (R^2)	آماره t	ضریب مسیر (β)	متغیر پیش بین
۰/۴۰	۹/۹۰**	۰/۶۳	مدیریت استعداد

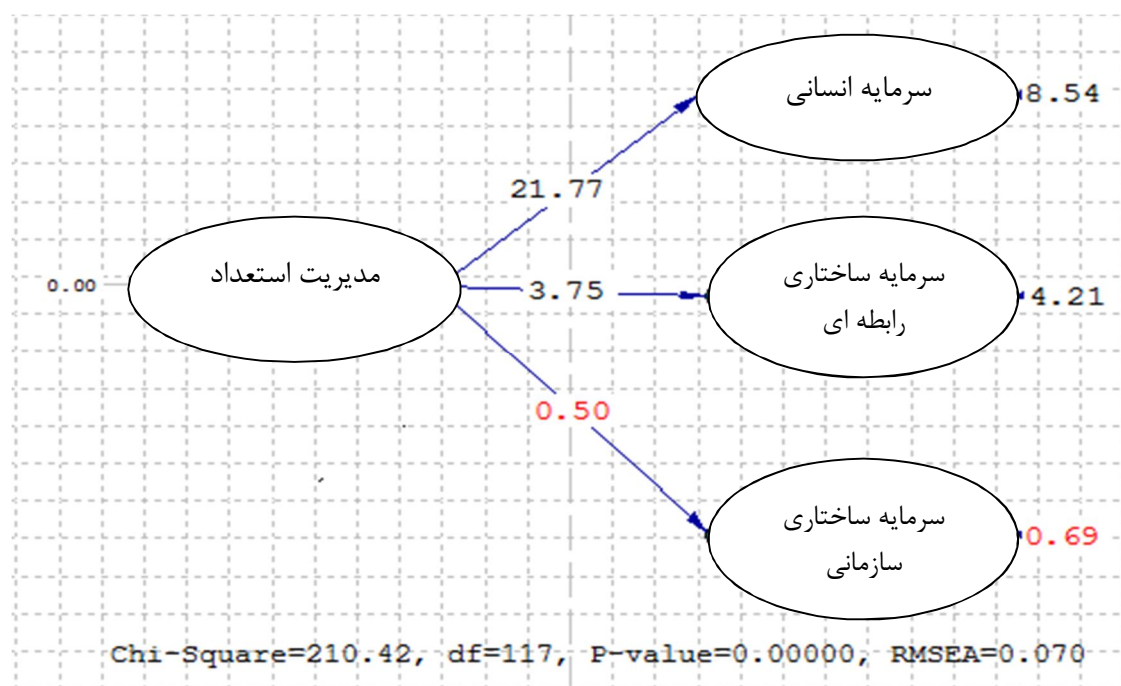
** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

با توجه به ضریب مسیر ۰/۶۳ و همچنین آماره t به مقدار ۹/۹۰ می توان گفت: مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر توسعه سرمایه فکری تاثیر معنادار و مثبتی دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی پژوهش معنادار می باشد و تایید می شود.

مقدار ضریب تعیین چندگانه (R^2) برابر ۰/۴۰ شده است. این ضریب توانایی پیش بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می کند. بر این اساس متغیر مدیریت استعداد روی هم رفته توانسته است ۴۰ درصد از تغییرات سرمایه فکری را پیش بینی کنند.



شکل ۴-۱۳ مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی فرضیات فرعی تحقیق (تخمین استاندارد)



شکل ۴-۱۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی فرضیات فرعی تحقیق (معناداری ضرایب)

فرضیه‌های فرعی:

۱. مدیریت استعداد بر سرمایه انسانی در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.

۲. مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری رابطه ای در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.

۳. مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری سازمانی در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.

جدول ۴-۱۷ ضرایب مسیر، آماره‌ی t و ضریب تعیین (متغیر پیش بین: مدیریت استعداد)

متغیر وابسته	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین کل (R^2)
سرمایه انسانی	۰/۸۷	۲۱/۷۷**	۰/۷۶
سرمایه ساختاری رابطه ای	۰/۴۳	۳/۷۵**	۰/۱۹
سرمایه ساختاری سازمانی	۰/۰۹	۰/۵۰	

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

با توجه به ضریب مسیر ۰/۸۷ و همچنین آماره t به مقدار ۲۱/۷۷ می توان گفت: مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر سرمایه انسانی تاثیر معنادار و مثبتی دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش معنادار می باشد و تایید می شود.

مقدار ضریب تعیین چندگانه (R^2) برابر ۰/۷۶ شده است. این ضریب توانایی پیش بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می کند. بر این اساس متغیر مدیریت استعداد روی هم رفته توانسته است ۷۶ درصد از تغییرات متغیر سرمایه انسانی را پیش بینی کند.

با توجه به ضریب مسیر ۰/۴۳ و همچنین آماره t به مقدار ۳/۷۵ می توان گفت: مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر سرمایه ساختاری رابطه ای تاثیر معنادار و مثبتی دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش معنادار می باشد و تایید می شود.

مقدار ضریب تعیین چندگانه (R^2) برابر ۰/۱۹ شده است. این ضریب توانایی پیش بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می کند. بر این اساس متغیر مدیریت استعداد روی هم رفته توانسته است ۱۹ درصد از تغییرات متغیر سرمایه ساختاری رابطه ای را پیش بینی کند.

با توجه به ضریب مسیر ۰/۰۹ و همچنین آماره t به مقدار ۰/۵۰ می توان گفت: مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر سرمایه ساختاری سازمانی تاثیر معنادار و مثبتی ندارد؛ بنابراین فرضیه فرعی سوم پژوهش معنادار نمی باشد و تایید نمی شود.

فصل پنجم:

نتیجه گیری و پیشنهادات

۵-۱ مقدمه

مدیریت استعداد هنوز یک موضوع داغ در بسیاری از سازمان هاست. مدیران عامل و سایر مدیران ارشد در خصوص داشتن استعداد برای پیشبرد کسب و کارهایشان نگران هستند و آنها اغلب بر مالکیت استعداد تمرکز می کنند (کانینگهام^۱، ۲۰۰۷، ۴). مدیریت استعداد جذب، شناسایی، توسعه، اشتغال/ نگهداری و توسعه سیستماتیک افراد دارای پتانسیل بالا می باشد، کسانی که ارزش خاصی برای سازمان دارند (دیویس- دیویس، ۲۰۱۰، ۴۱۹).

از طرفی سرمایه فکری مجموعه ای از دارایی های دانش محور است که به یک سازمان اختصاص دارند و در زمره ویژگی های آن محسوب می شوند و از طریق افزودن ارزش به ذی نفعان کلیدی سازمان، به طور قابل ملاحظه ای به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می شوند (ناظم- مطلبی، ۱۳۹۰، ۳۱).

پی بردن به اهمیت این دو مقوله محقق را بر آن داشت تا با توجه به دانش محور بودن سازمان پنها به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در این سازمان بپردازد تا بتواند دانش لازم جهت انجام اقدامات آتی را در اختیار کارشناسان و متخصصان خصوصاً در حوزه منابع انسانی قرار دهد.

۵-۲ خلاصه و جمع بندی پژوهش

انتخاب یک تعریف برای «استعداد» کار آسانی نیست، شاید به این دلیل که راه های زیادی وجود دارند که استعداد می تواند بوسیله آنها توسط یک سازمان خاص تعریف شود. به عنوان مثال یک عقیده کلی در مورد استعداد سازمانی به کسانی بر می گردد که دارای پتانسیل برای بدست آوردن سطوح بالایی از موفقیت هستند (تنسلی^۲، ۲۰۱۱، ۲۶۶ و ۲۶۷).

استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریعتر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه هایی دیگر ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری از خود نشان دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آنها در استعدادهایشان مربوط می شود. همه افراد دارای استعداد هستند؛ اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه گذاری کنند، افراد مستعد هستند. و این امر در شغل است که افراد می توانند شایستگی خود را با ایجاد ارزش نشان دهند (حاجی کریمی- حسینی، ۱۳۸۹، ۵۵).

اگر چه تاکنون تعریفی از سرمایه فکری که مورد پذیرش همگان باشد، ارائه نشده است، ولی اکثر محققان و صاحب نظران حوزه سرمایه فکری به تعریف سرمایه فکری بر حسب اجزای تشکیل دهنده آن اجماع نظر دارند.

¹ Cunningham

² Tansley

یعنی سرمایه فکری را متشکل از سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه می دانند و معتقدند که تعامل میان آن ها است که به مزیت رقابتی سازمان ها می انجامد (میر کمالی - ظهور پرونده، ۱۳۸۷، ۸۶ و ۸۷).

همانطور که در بیان مسئله ذکر شد شرایط خاص سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران زمینه ایجاد مشکل در خصوص مدیریت استعداد و به تبع سرمایه فکری را فراهم می کند. در این پژوهش که به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در سازمان پنها پرداخته شد، ابتدا سعی گردید رابطه بین مدیریت استعداد و سرمایه فکری سنجیده شود. بدین منظور برای متغیر مدیریت استعداد پنج مولفه جذب، استخدام، احراز هویت، توسعه و حفظ/ پرورش وفاداری کارکنان مستعد در نظر گرفته شد و هم چنین جهت بررسی سرمایه فکری؛ سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری رابطه ای و سرمایه ساختاری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج حاصل از این پژوهش در ادامه به تشریح ارائه شده است.

۵-۳ نتیجه گیری و بحث

مدیریت استعداد عبارت است از شناسایی استعداد و سپس همونوا کردن آن با نقش های شغل به منظور بیشینه کردن درگیری (عجین شدن) فرد با نقشی که با قوت های ذاتی او منطبق است. در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یکسری فعالیت های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (حاجی کریمی-سلطانی، ۱۳۹۰، ۹۷).

اخیراً سرمایه فکری به عنوان یک منبع کلیدی و انگیزاننده عملکرد سازمانی و خلق ارزش تعریف شده است. سرمایه فکری برای شرکت ها و در هر دو مورد کسب موفقیت و تقویت مزیت رقابتی و جلب توجه در میان دانشگاهیان و مدیران ضروری نشان داده شده است (چنگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۰، ۴۳۴).

از نظر بروکینگ سرمایه فکری ترکیبی از دارایی های نامشهود، دارایی انسانی و زیر ساخت هایی است که شرکت را در انجام وظایفش توانمند می سازد (عباسی - گلدی صدقی، ۱۳۸۹، ۵۹).

مدیریت استعداد این اطمینان را بوجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، به علاوه مزایای جبران خدمت منصفانه و عادلانه است. هم چنین مسیر شغلی آنها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی عمل می کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می آورد. از این رو آنها درمی یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می شود. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می برد، که این خود بهره وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰، ۸۵).

در این پژوهش نیز به این نتیجه نائل شدیم که مدیریت استعداد بر سرمایه فکری و دو مولفه سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری رابطه ای تأثیر مثبت و معناداری دارد که این تأثیر بر سرمایه انسانی بیشتر از سرمایه

¹ Cheng

ساختاری رابطه ای می باشد. اما باید گفت که نتایج پژوهش نشان می دهد که مدیریت استعداد تأثیری بر سرمایه ساختاری سازمانی به عنوان یکی از مولفه های سرمایه فکری ندارد. بنابراین می توان نتیجه گرفت سرمایه گذاری صحیح در حوزه مدیریت استعداد منجر به افزایش سطح سرمایه فکری به طور عام و سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری رابطه ای به طور خاص خواهد شد.

۵-۳-۱ نتیجه فرضیه اصلی

فرضیه اصلی از این قرار بود که مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان پنها (سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران) تأثیر معناداری دارد. در واقع این چنین بیان می شود که اگر سازمانی تصمیم بگیرد مدیریت استعداد را با فرایند پنج گانه آن پیاده کند، سرمایه فکری تغییری خواهد کرد؟ آیا مدیریت استعداد به بهتر شدن سطح سرمایه فکری منتهی می شود؟ که با بررسی داده های حاصل از پژوهش و آزمون فرضیه، تأثیر مثبت و معنادار مدیریت استعداد بر سرمایه فکری تأیید شد.

۵-۳-۲ نتیجه فرضیه فرعی اول

در فرضیه فرعی نخست بر آن بودیم تا تأثیر مدیریت استعداد بر سرمایه انسانی - به عنوان یکی از مولفه های سرمایه فکری - برآورد کنیم. طبق یافته های حاصل از انجام پژوهش در نمونه مورد بررسی و آزمون فرضیه، به این نتیجه نائل شدیم که مدیریت استعداد بر سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. باید اعتراف کرد در این زمینه کار خاصی انجام نشده است اما می توان گفت در برخی از پژوهش ها به طور غیر مستقیم به تأثیر مدیریت استعداد بر سرمایه انسانی سازمان اشاره شده است به عنوان نمونه می توان گفت امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهم ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادهای در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱، ۵).

با بررسی سرمایه انسانی سازمان می توان استعدادهای را شناسایی، جذب و توسعه و پرورش داد که با مدیریت صحیح این استعدادهای می توان انگیزه و بهره وری کارکنان سازمان را بالا برد.

۵-۳-۳ نتیجه فرضیه فرعی دوم

فرضیه فرعی دوم پژوهش بیان می دارد که مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری رابطه ای سازمان تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که اگر سازمانی تصمیم بگیرد کارکنان مستعد را مدیریت کند، آیا تأثیری بر سرمایه ساختاری رابطه ای خواهد داشت؟ که با توجه به یافته های حاصل از پژوهش و آزمون فرضیه، تأثیر مثبت و معنی دار مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری رابطه ای تأیید شد.

۵-۳-۴ نتیجه فرضیه فرعی سوم

در فرضیه فرعی سوم، بر آن بودیم تا تأثیر مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری سازمانی در سازمان پنها را برآورد کنیم. طبق یافته های حاصل از انجام پژوهش در نمونه مورد بررسی و آزمون فرضیه به این نتیجه نائل شدیم که مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری سازمانی هیچ تأثیری ندارد و فرضیه مزبور تأیید نشد.

۵-۴ محدودیت های پژوهش

حرکت به سوی تحقق هر هدفی را، محدودیت های عینی و ذهنی، دچار کندی می کنند. پژوهش نیز چونان فرایندی که در جهت هدفی به نام حل مسأله یا پاسخ به یک پرسش است، نیز از این قانون خارج نیست.

معمولاً در پژوهش های اجتماعی همیشه محدودیت های خاصی وجود دارد که در علوم دیگر کمتر مشاهده می شود. این مشکلات و محدودیت ها از آنجا ناشی می شود که یک طرف مسئله همیشه انسان بوده و همانطور که می دانیم جمع آوری اطلاعات از انسان و رفتارهای او به جهت پیچیدگی امور و به جهت حساسیت خود نوع انسان در مقابل سوالات نگرشی و نظر سنجی مشکلاتی را برای پژوهشگر ایجاد می نماید و بالتبع جمع آوری اطلاعات در یک سازمان با مشکلاتی فراتر از این هم روبروست. هم چنین انجام هر نوع پژوهش کاربردی به دلیل وجود متغیرهای خارجی و داخلی اثرگذار، محدودیت هایی را برای پژوهشگر ایجاد می کند که غیر قابل کنترل می باشد. از این رو می تواند در نتیجه گیری تأثیر قابل ملاحظه ای داشته باشد. محدودیت های این پژوهش شامل موارد زیر می باشد:

- عدم وجود تحقیقات مشابه با موضوع تحقیق تا بتواند مبنای تدوین فرضیات قرار گیرد.
- عدم توانایی کنترل کلیه متغیر های بازیگر در پژوهش
- متفاوت بودن شرایط روحی و عاطفی افراد به هنگام پاسخگویی به پرسش ها
- محدودیت زمانی
- محدود بودن یافته های پژوهش به دوره زمانی جمع آوری اطلاعات
- عدم قابلیت تعمیم نتایج به سازمان های دیگر به دلیل محدودیت های مربوط به ابزار مورد استفاده برای جمع آوری داده (پرسش نامه)

۵-۵ پیشنهادات

- ✓ مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه فکری دارد، بنابراین لازم است در سازمان پنها نسبت به مدیریت و حفظ و نگهداری کارکنان مستعد اقدامات لازم به عمل آید از جمله:
 - ۱- به منظور بالا بردن حفظ کارکنان و ترک نکردن سازمان پنها از سوی آنها لازم است تا توسعه کارکنان را اولویت بندی نموده و حقوق و دستمزد آنها را به بالاترین سطح برساند که این کار از وظایف مدیریت استعداد است.
 - ۲- مدیران سازمان پنها در بحث مدیریت استعداد باید به لزوم ماندگاری و حفظ کارکنان مستعد توجه نمایند چرا که موفقیت یا شکست سازمان در ادامه به وجود نیروهای مستعد بستگی دارد.
 - ۳- سازمان پنها و مدیران آن باید در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده سازی مدیریت استعداد تلاش نمایند.
 - ۴- سازمان پنها لازم است در رویکردهای راهبردی خود و در اهداف و برنامه های عملیاتی به بحث مدیریت استعداد و زمان بندی دقیق نسبت به پیاده سازی مدیریت استعداد توجه ویژه ای داشته باشد.
 - ۵- مدیران سازمان پنها لازم است در اعمال و سخنان خود نسبت به پیاده سازی مدیریت استعداد رویکرد مثبت و عملیاتی داشته باشند و حمایت های همه جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.
- ✓ مدیریت استعداد بر سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد بنابراین لازم است به منظور ارتقاء سطح سرمایه انسانی سازمان پنها اقداماتی نظیر موارد زیر به عمل آید:

- ۱- طراحی چارچوب شایستگی های کارکنان و مدیران سازمان پنها شامل دانش و مهارت ها و توانایی هایشان و برنامه ریزی توسعه آنها مبتنی بر شایستگی ها
- ۲- طراحی سیستم حمایت و تشویق از فکرهای برتر کارکنان سازمان پنها به منظور بکارگیری به موقع آنها در فرایندهای عملیاتی سازمان
- ۳- طراحی و استقرار نظام جانشین پروری برای کارکنان کلیدی و مستعد سازمان پنها
- ✓ مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری رابطه ای سازمان پنها تأثیر مثبت و معناداری دارد، بنابراین می بایست اقدامات زیر به منظور ارتقاء سطح سرمایه ساختاری رابطه ای از طریق مدیریت استعداد از سوی سازمان پنها صورت گیرد:
- ۱- پیشنهاد می گردد انتخاب کارکنانی که به نحوی با مشتری ارتباط دارند نیز بر مبنای توانایی های ارتباطی آنان باشد. زیرا برقرار نکردن ارتباط صحیح با مشتری منجر به از دست رفتن مشتری خواهد شد.
- ۲- طرح ریزی و برنامه ریزی بهبود ارتباطات بیرونی با مشتریان، تأمین کنندگان و سرمایه گذاران در سازمان پنها توصیه می گردد.

۵-۶ توصیه هایی برای پژوهش های آتی

پس از بررسی های فراوان و تجربیات کسب شده در طول انجام این پژوهش، محقق پژوهش هایی با عناوین زیر را به پژوهشگران پیشنهاد می کند:

- ۱- بررسی و اصلاح فرضیات نادرست در خصوص مدیریت استعداد و نیاز به درک صحیح تفاوت ها در سازمان
- ۲- تعیین و اولویت بندی استراتژی های مدیریت استعداد در سازمان
- ۳- بررسی نقش محیط منابع انسانی بر رشد استعداد های سازمان
- ۴- بررسی ارتباط میان تحصیلات و مدیریت استعداد
- ۵- بررسی علل از دست دادن استعداد ها در سازمان
- ۶- آسیب شناسی مدیریت استعداد در سازمان
- ۷- بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در سازمان های دیگر
- ۸- تعیین و اولویت بندی عوامل سرمایه رابطه ای
- ۹- بررسی رابطه توسعه استعداد با سرمایه فکری سازمان
- ۱۰- تعیین و اولویت بندی عوامل توسعه استعداد در سازمان

۵-۷ خلاصه فصل پنجم

در این فصل با توجه به یافته های حاصل از پژوهش و آزمون های انجام شده، سعی در ارائه نتایج پژوهش و هم چنین ارائه پیشنهاداتی برای محققان آتی بود. به این منظور هر فرضیه و نتایج حاصل از آزمون آن فرضیه به صورت خلاصه و مجزا آورده شده است.

به طور کلی این پژوهش یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی دارد که هر کدام بصورت مستقل آورده شده و نتایج حاصل از آزمون فرضیه آن نیز در ادامه آن بیان شد. در ادامه با توجه به این فرضیه ها، پیشنهادهایی هم به

جامعه علمی و هم به سازمان مورد بررسی ارائه گردید و محدودیت هایی که پژوهشگر در حین انجام پژوهش با آن روبرو بوده نیز بیان گردید.

فهرست منابع و مآخذ

- عسکری باجگرانی، محبوبه- شائمی، علی- علامه، سید محسن (۱۳۹۰)، سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان، مدیریت شهری، شماره ۲۸، پاییز و زمستان، صص ۲۷۷-۲۸۶
- حاجی کریمی، عباسعلی- سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰)، بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره بیست و سوم، بهار و تابستان، صص ۹۵-۱۱۶
- لطفی نیا، ابراهیم (۱۳۹۰)، نقش سرمایه فکری در ایجاد ارزش، ماهنامه مهندسی مدیریت، سال پنجم، شماره چهل و چهارم، بهمن و اسفند، صص ۶۶-۷۱
- محمدی پیراسته، سید محمد باقر- جلیلیان، حمیدرضا- میرزایی، حبیب (۱۳۹۱)، رابطه سرمایه فکری و بهره وری در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک های استان لرستان)، فصلنامه پول و اقتصاد، شماره ۷، بهار، صص ۲۰۳-۲۳۴
- نادر علی، معصومه (۱۳۸۹)، رابطه مدیریت استعداد با رضایتمندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر بهروز رضایی منش، استاد مشاور: دکتر وحید ناصحی فر، استاد داور: دکتر نادر مظلومی، زمستان
- معالی تفتی، مرجان- تاج الدین، محمد (۱۳۸۷)، نگهداشت استعدادها در سازمان به کمک فرایند اجتماعی کردن، تدبیر، شماره ۱۹۴، صص ۷۴-۷۵
- رضائیان، علی- سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸، پاییز، صص ۷-۵۰
- پهلوانیان، حسین (۱۳۹۱)، سرمایه فکری دارای پنهان برای برتری در رقابت، ماهنامه مهندسی مدیریت، سال پنجم، شماره چهل و ششم، خرداد و تیر، صص ۶۴-۶۷
- قهرمانی، مهسا (۱۳۹۰)، تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد بانک تجارت جمهوری اسلامی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر عباس صالح اردستانی، استاد مشاور: دکتر داود حسین پور، استاد داور: دکتر فتاح شریف زاده، بهمن
- مشبکی، اصغر- قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۶)، مزیت رقابتی: تبیین نقش سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی (مطالعه موردی دو شرکت خوردوساز ایرانی)، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۱، شماره ۳، پاییز، صص ۲۳۳-۲۶۰
- مجتهد زاده، ویدا- علوی طبری، سید حسین- مهدی زاده، مهرناز (۱۳۸۹)، رابطه سرمایه فکری (انسانی، مشتری و ساختاری) و عملکرد صنعت بیمه (از دیدگاه مدیران)، بررسی های حسابداری و حسابرسی، دوره ۱۷، شماره ۶۰، تابستان، صص ۱۰۹-۱۱۹
- ابوالعالی، بهزاد- غفاری، عباس (۱۳۸۵)، سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان ها در عرصه جهانی سازی، نشر آهار، چاپ اول، پاییز

- کارت رایت، راجر(۱۳۸۷)، مدیریت استعداد (علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی، مترجمان)، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول، (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، ۱۹۴۸)
- طاهر نژاد، حامد(۱۳۹۰)، مدیریت استعداد جهانی، ماهنامه اندیشه گستر سایپا، شماره ۱۲۱، اسفند، صص ۹۰-۹۱
- دباغی، محمد(۱۳۹۱)، عوامل کلیدی سرمایه فکری اثرگذار بر مزیت رقابتی پایدار در تامین مالی کسب و کار های کوچک و متوسط، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر داود حسین پور، استاد مشاور: دکتر میر علی سید نقوی، استاد داور: دکتر رضا واعظی، شهرپور
- رفیعی، مجتبی(۱۳۸۸)، طراحی و تبیین مدل ارزیابی سرمایه فکری در سازمان: پژوهشی در دانشگاه پیام نور، رساله دکترای رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر ابوالحسن فقیهی، اساتید مشاور: دکتر یحیی حساس یگانه-دکتر رضا واعظی، اساتید داور: دکتر شمس السادات زاهدی-دکتر حسن دانایی فرد، بهار
- صبوری مطلق، محمد(۱۳۸۶)، شناسایی و بومی سازی شاخص های اندازه گیری سرمایه فکری، پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر پیام حنفی زاده، استاد مشاور: دکتر بهروز دری، استاد داور: دکتر قاسم انصاری رنانی، شهرپور
- جوکار دهویی، مریم(۱۳۹۱)، تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارزیابی عملکرد کارکنان نخبه با استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده ها DEA، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش تحول، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر احمدرضا سنجرى، استاد مشاور: دکتر میر علی سید نقوی، زمستان
- ناظم، فتح- پور شفیعی، دانش (۱۳۹۱)، بررسی رابطه سبک رهبری عمل گرا و تحول گرا با مدیریت سرمایه فکری در سازمان آموزش و پرورش، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال ششم، شماره ۱، بهار، صص ۱۴۵-۱۶۰
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۱)، روش تحقیق (با رویکرد پایان نامه نویسی)، تهران، نشر فوژان، چاپ اول
- حسن زاده، رمضان (۱۳۸۹)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر ساوالان، چاپ نهم، زمستان
- قادرپور، هانا(۱۳۸۸)، تاثیر مدیریت سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر سید علی اکبر افجه، استاد مشاور: دکتر مقصود امیری، استاد داور: دکتر قاسم انصاری، بهمن
- حاجی ها، زهره (۱۳۸۹)، گزارشگری دارایی های فکری سازمان در سیستم مدیریت دانش، نشریه صنعت لاستیک ایران، شماره ۵۸، صص ۱۰۲-۱۱۰
- قلیچ لی، بهروز-هجاری، زبیه الدین-رحمان پور، لقمان-حبیب پور، الله وردی-یزدانی، سودابه(۱۳۸۸)، طراحی مدل اندازه گیری و گزارش دهی سرمایه فکری (مطالعه موردی: بانک رفاه کارگران)، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۲، پاییز، صص ۱۳۱-۱۵۰
- حاجی کریمی، عباسعلی- حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹)، تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، تابستان، صص ۵۱-۷۱

- قلی ها، علی محمد (۱۳۹۲)، نقش مدیریت استعداد در ارتقای مهارت، حمل و نقل و توسعه، شماره ۶۸، فروردین، صص ۵۶-۶۱
- رفیعی، عزیزمه (۱۳۹۰)، آسیب شناسی مدیریت استعداد در شرکت رز پلیمر و ارائه راهکارها برای بهبود آن، پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد مشاوره شغلی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، استاد راهنما: دکتر کیومرث فرحبخش، استاد مشاور: دکتر عباس عباس پور، استاد داور: دکتر حمید رحیمیان، دی
- صیادی، سعید- محمدی، مرضیه- نیک پور، امین (۱۳۹۰)، مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۳۵، شهریور، صص ۸۱-۸۶
- طهماسبی، رضا- قلی پور، آری- جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، پاییز
- میرکمالی، محمد- ظهور پرونده، وجیهه (۱۳۸۷)، مدیریت سرمایه فکری ضرورتی برای سازمان های عصر دانایی محور، پیام مدیریت، شماره ۲۸، پاییز، صص ۱۰۵-۸۱
- سلیمی، قاسم- راثیان، زهرا (۱۳۹۰)، ارائه چارچوب مفهومی ارزیابی سرمایه فکری در آموزش عالی: رهیافتی برای مراکز آموزش عالی فنی و مهندسی، فصلنامه آموزش مهندسی ایران، سال سیزدهم، شماره چهل و نه، بهار، صص ۴۱-۱۹
- عباسی، ابراهیم- گلدی صدقی، امان (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر کارایی عناصر سرمایه فکری بر عملکرد مالی شرکت ها در بورس تهران، بررسی های حسابداری و حسابرسی، دوره ۱۷، شماره ۶۰، تابستان، صص ۷۴-۵۷
- افتخاری، زینب (۱۳۹۰)، رابطه استراتژی نوآوری و ساختار سازمانی با سرمایه فکری (مورد مطالعه: بانک قوامین)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تشکیلات و روش ها، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر داود حسین پور، استاد مشاور: دکتر میر علی سید نقوی، دی
- شجاعی، عبدالناصر- باغبانیان، مصطفی (۱۳۸۸)، بررسی ارتباط سرمایه فکری و عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران: مطالعه موردی استان کردستان، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال چهارم، شماره ۹، پاییز، صص ۱۱۸-۱۰۷
- مصطفایی، پرستو (۱۳۸۹)، بررسی تجربی ارتباط سرمایه فکری با ابعاد مختلف عملکرد شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر سید مهدی مطهری، استاد مشاور: دکتر فرخ برزیده، زمستان
- اسلامبولچی، علیرضا (۱۳۹۱)، طراحی الگوی اندازه گیری سرمایه فکری سازمان های فرهنگی کشور، رساله جهت اخذ درجه دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر بهروز رضایی منش، اساتید مشاور: دکتر سید حسین ابطحی- دکتر شمس السادات زاهدی، شهریور

- فطرس، محمد حسن- بیگی، تورج (۱۳۸۸)، الگوهای اندازه گیری سرمایه فکری با نگاهی به بخش خدمات، تدبیر، شماره ۲۰۳، فروردین، صص ۲۷-۳۳
- مهرابی، امین- همتی، حسن- رحیمیان، نظام الدین (۱۳۸۹)، بررسی ارتباط بین سرمایه فکری و بازده مالی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار، پیام دریا، شماره ۱۹۲، خرداد، صص ۵۶-۶۱
- اورعی یزدانی، بدرالدین- مولودی، جمشید (۱۳۸۹)، بررسی و مطالعه رابطه بین سرمایه فکری و عدالت سازمانی، پژوهش های مدیریت، سال سوم، شماره دهم، زمستان، صص ۸۲-۶۹
- قربانی، محمد جواد- شهائی، بهنام- موسوی، سجاد- انواری رستمی، علی اصغر (۱۳۸۹)، تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد مالی در صنعت داروسازی ایران، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۴، پیاپی ۳۷، زمستان، صص ۲۷-۴۰
- آذر، مهدی- الوانی، مهدی- حسین پور، داود (۱۳۹۰)، بهبود ساختار بر پایه سرمایه فکری و اجتماعی، نشریه بانک توسعه صادرات ایران، شماره ۹۶ و ۹۷، آبان و آذر، صص ۴۷-۵۱
- بهرامی، سوسن- رجائی پور، سعید- آقا حسینی، تقی- بختیار نصر آبادی، حسنعلی- یار محمدیان، محمد حسین (۱۳۹۰)، تحلیل روابط چندگانه سرمایه فکری و نوآوری سازمانی در آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۱، صص ۲۷-۵۰
- پور کیانی، مسعود- ملازاده، مهدیه (۱۳۹۱)، شیوه های اندازه گیری سرمایه فکری، راهبرد یاس، شماره ۳۰، تابستان، صص ۱۹۵-۲۱۲
- فروغی، لیلا (۱۳۹۰)، نقش سرمایه فکری و استراتژی جذب منابع انسانی در توسعه عملکرد رقابتی شرکت فولاد آلیاژی ایران (یزد)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش تشکیلات و روش ها، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر داوود حسین پور، استاد مشاور: دکتر وجه الله قربانی زاده، پاییز
- خاوندکار، جلیل- خاوندکار، احسان- متقی، افشین (۱۳۸۸)، سرمایه فکری-مدیریت توسعه، مدل های سنجش، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول
- زنده بودی، نفیسه (۱۳۸۹)، انتخاب الگوی سرمایه فکری مناسب (مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبایی)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر میر علی سید نقوی، استاد مشاور: دکتر داود حسین پور، شهریور
- قائم پناه، محمد (۱۳۹۰)، عوامل راهبردی جذب سرمایه فکری در پارک های علم و فناوری ایران مبتنی بر روش کیو، جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر داود حسین پور، استاد مشاور: دکتر وجه الله قربانی زاده، تابستان
- علی پور درویش، زهرا- سردار دونیقی، سهیلا- لطفی دهخوارقانی، لیلا (۱۳۹۰)، بررسی نقش میانجی سرمایه فکری بر ارتباط میان وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال سوم، شماره ۲، صص ۱۱۱-۱۳۱
- سینیایی، حسنعلی- حاجی پور، بهمن- طاهری، خدیجه (۱۳۹۰)، بررسی ارتباط بین سرمایه فکری و عملکرد شرکت، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵، بهار و تابستان، صص ۶۸-۸۹

- سرمد، زهره- بازرگان، علی- حجازی، الهه (۱۳۸۰)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه
- کلاین، پاول (۱۳۸۱)، راهنمای آسان تحلیل عاملی (محمد ولی علیئی و سید محمد میر سندسی، مترجمان)، تهران، دانشگاه امام حسین
- هومن، حیدر علی (۱۳۸۰)، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، تهران، انتشارات سمت
- کلانتری، خلیل (۱۳۸۸)، مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی (با برنامه SIMPLIS - LISREL)، تهران؛ فرهنگ صفا
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷)، روش تحقیق در مدیریت، تهران، مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
- مومنی، منصور - فعال قیومی، علی (۱۳۸۹) تحلیل های آماری با استفاده از SPSS، تهران، کتاب نو
- دانشگر، علی (۱۳۹۰)، رابطه بکارگیری فناوری اطلاعات با بهره وری منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری
- ناظم، فتاح- مطلبی، آزاده (۱۳۹۰)، ارائه الگوی ساختاری سرمایه فکری بر اساس یادگیری سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۵، بهار، صص ۲۹-۵۰

- Nilsson, Staffan_Ellstrom, Per-Eric (2012), Employability and talent management:chllenges for HRD practices, European Journal of Training and Development, Vol. 36 Iss: 1 pp. 26-45
- Tansley, Carole (2011), What do we mean by the term "talent" in talent management?, Industrial and Commercial Training, Vol.43 Iss:5 pp. 266-274
- Davies, Brent_Davies, Barbara J.(2010), Talent management in academies, International Journal of Educational Management, Vol. 24 Iss: 5 pp. 418-426
- Christensen Hughes, Julia_Rog, Evelina (2008), Talent management- A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement whitin hospitality organizations, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 7 pp.743-757
- Kim, Sehoon_McLean, Gary N. (2012), Global talent management: Necessity, challenges, and the roles of HRD, Advances in Developing Human Resources 14(4) pp. 566-585
- Phillips, Deborah R._ Roper, Kathy o. (2009), A framework for talent management in Real estate, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 Iss:1 pp. 7-16

- Arenas, Teresita_Lavanderos, Leonardo (2008), Intellectual capital: Object or process?, Journal of Intellectual Capital, Vol 9 Iss:1 pp.77-85
- Halim, Siana (2010), Statistical analyse on the intellectual capital statement, Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 Iss:1 pp. 61-73
- Brunold, Julia_Durst, Susanne (2012), Intellectual capital risks and job rotation, Journal of Intellectual Capital, Vol. 13 Iss:2 pp. 178-195

- Cheng, Meng-Yuh_Lin, Jer-Yan_Hsiao, Tzy-Yih_Lin, Thomas W. (2010), Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance, Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 Iss: 4 pp. 433-450
- Clarke, Martin_Seng , Dyna_Whiting, Rosalind H. (2011), Intellectual capital and firm performance in Australia, Journal of Intellectual Capital, Vol. 12 Iss: 4 pp. 505-530
- Sanchez-Canizares, Sandra M. _ Angel Ayuso Munoz, Miguel_Lopez-Guzman, Tomas (2007), Organizational culture and intellectual capital: A new model, Journal of Intellectual Capital, Vol. 8 No. 3 pp. 409-430
- Kianto, Aino_Hurmelinna-Laukkanen, Pia_Ritala, Paavo (2010), Intellectual capital in service- and product- oriented, Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 Iss: 3 pp. 305-325
- Sharabati, Abdel- Aziz Ahmad_Naji Jawad, Shawqi_Bontis, Nick (2010), Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan, Management Decision, Vol. 48 No. 1 pp. 105-131

- Antonia Joia, Luiz (2000), Measuring intangible corporate assets, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 1 pp. 68-84

- Chabault, Denis_ Hulin, Annabelle_ Soparnot, Richard (2012), Talent management in clusters, *Organizational Dynamic*, 41 pp. 327-335
- Holden, Nigel_ Vaiman, Vlad (2013), Talent management in Russia: not so much war for talent as wariness of talent, *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 9 No. 1/2 pp. 129-146
- Culson-Thomas, Colin (2013), Aiming for the stars can bring an organization down to earth, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 21 No. 1 pp. 28-30
- Newhall, Steve (2012), A global approach to talent management : High-quality leaders are the key to competitive advantage, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 20 Iss:6 pp. 31-34
- Kapyła, Jonna_ Kujansivu, Paula_ Lonnqvist, Antti (2012), National intellectual capital performance: A strategic approach, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13 Iss:3 pp. 343-362
- Molodchik, Mariya_ Shakina, Elena_ Bykova, Anna (2012), Intellectual capital transformation evaluating model, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13 Iss:4 pp.444-461
- Cunningham, Ian (2007), Talent management: making it real, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 21 No.2, pp 4-6

پیوست

بسمه تعالی

پاسخگوی گرامی،

با سلام و احترام،

پرسش نامه حاضر در راستای پذیرش پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی با موضوع «تأثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران (پنجا)» و با هدف ایجاد و توسعه مزیت رقابتی و بهبود عملکرد در این سازمان تهیه و تنظیم شده است. پاسخ شما صاحب‌نظر گرامی، ما را در تکمیل اطلاعات و تجزیه و تحلیل مربوطه یاری می‌نماید. امید است که این پژوهش نتایج ارزنده‌ای به بار آورد. لازم به ذکر است که در زمینه خودداری از ذکر نام پاسخ دهنده و اطلاعات شخصی وی در پایان نامه رعایت امانت خواهد شد. از اینکه وقت گرانبهایتان را جهت پاسخگویی به این پرسش نامه صرف می‌کنید، بی‌نهایت از شما سپاسگزارم.

با تشکر فراوان

سحر ملک محمدی

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی

دانشگاه علامه طباطبایی

مشخصات عمومی پاسخ دهنده:

- ۱- جنسیت: مرد زن
- ۲- سن: کمتر از ۳۰ سال بین ۳۰ تا ۴۰ سال بین ۴۰ تا ۵۰ سال بالای ۵۰ سال
- ۳- سطح تحصیلات: فوق دیپلم لیسانس فوق لیسانس دکتری سایر موارد
- ۴- سابقه فعالیت در سازمان:
کمتر از ۵ سال بین ۵ تا ۱۰ سال بین ۱۰ تا ۱۵ سال بیش از ۱۵ سال
- ۵- جایگاه شما در سازمان
کارمند سرپرست مدیر میانی مدیر ارشد سایر موارد

پرسش نامه مدیریت استعداد

شماره ردیف	پرسش های مدیریت استعداد	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم کاملاً مخالفم
۱	سازمان حاضر است با پرداخت حقوق و مزایای بیشتر افراد مستعد خود را حفظ کند.				
۲	کارکنان مستعد سازمان زمان لازم و کافی برای رسیدگی به زندگی شخصی خود را دارند.				
۳	فراهم بودن فرصت رشد و پیشرفت شغلی برای کارکنان مستعد مهم تر از پاداش های مادی است.				
۴	ماهیت کار به اندازه کافی از چالش و تنوع لازم برخوردار است.				
۵	حقوق کارکنان مستعد بر مبنای عملکرد فردی آنها افزایش می یابد.				
۶	کارکنان مستعد از فرصت های توسعه و یادگیری فراهم شده برای آنها از طرف سازمان رضایت دارند.				
۷	سازمان مزایای بازنشستگی بهتری را برای افراد مستعد خود نسبت به سازمان های رقیب فراهم کرده است.				
۸	کارفرما از جذابیت لازم برای کارکنان مستعد برخوردار است.				
۹	استخدام کارکنان مستعد همراه با آزمون به صورت مصاحبه یا کتبی است.				
۱۰	در بدو استخدام برای سنجش میزان تخصص هر فرد مصاحبه های تخصصی برگزار می شود.				
۱۱	سازمان بر توسعه فعالیت ها و کسب موفقیت رقابتی در سطح ملی و بین المللی تأکید دارد.				
۱۲	شایستگی های مورد انتظار سازمان در مورد کارکنان مستعد بدون پاداش نمی ماند.				
۱۳	ارزیابی های همه جانبه مشخص کننده کارکنان مستعدی است که قابلیت توسعه یافتن دارند.				
۱۴	چنانچه امکان رشد و ارتقا افراد مستعد فراهم نگردد، آنها سازمان را ترک می کنند.				
۱۵	سرمایه گذاری بر روی کارکنان مستعد در شرایط کاری برابر صورت می گیرد.				

					افراد مستعد ما در سازمان شغلی را که دوست دارند، اختیار می کنند.	۱۶
					سرپرستان بر چگونگی انجام کار و رفع مشکلات احتمالی نظارت مستقیم دارند.	۱۷
					افراد مستعد سازمان نتایج مورد انتظار از مسئولیت هایشان را می دانند.	۱۸
					ارزیابی عملکرد برای برنامه ریزی های آینده صورت می گیرد.	۱۹
					سیاست های مدیران ارشد در جهت تأکید بر کیفیت زندگی شغلی کارکنان مستعد می باشد.	۲۰
					کارکنان مستعد در بدو ورود به سازمان از کلیه واقعیت ها در خصوص شغل خود آگاهی می یابند.	۲۱
					ایده های کارکنان مستعد تأثیر بسزایی در تصمیم گیری های سازمان دارد.	۲۲
					کارکنان مستعد در شغل خود از استقلال کامل برخوردارند.	۲۳
					میان عملکرد کارکنان مستعد و پاداش پرداختی به آنها تناسب وجود دارد.	۲۴
					بهره وری ناشی از ارتباط بین گروه های کاری رضایت بخش است.	۲۵
					کارکنان مستعد به لحاظ فرهنگی هماهنگی لازم و کافی را دارند.	۲۶
					سازمان فعالیت هایی را در خصوص ارتقای اعتبار حرفه ای کارکنان مستعد به انجام می رساند.	۲۷
					ساختار سازمانی مانعی در جهت رشد کارکنان مستعد ایجاد نمی کند.	۲۸

پرسش نامه سرمایه فکری

شماره ردیف	پرسش های سرمایه فکری	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۱	اگر بعضی افراد بطور غیر منتظره ای سازمان را ترک کنند، سازمان به دردسر می افتد.					
۲	سازمان پایین ترین هزینه های عملیات و تعاملات را در صنعت داراست.					
۳	کارمندان از سازمان رضایت دارند.					
۴	سیستم های داده، دسترسی به اطلاعات مربوطه را آسان نموده است.					
۵	در کل سطح شایستگی کارمندان سازمان برابر با ایده آل ترین سطح شایستگی سازمان های مشابه در کشور است.					
۶	سازمان در استفاده از تکنولوژی های جدید از سرعت و نوآوری خوبی برخوردار است.					
۷	کارکنان سازمان به صورت تیمی با هم همکاری دارند و بازدهی بالایی را کسب می کنند.					
۸	خدمات ارائه شده توسط سازمان در مقایسه با سازمان های مشابه از هزینه کمتری برخوردار است.					
۹	کارمندان به دنبال توسعه و حفظ روابط درونی در میان گروه های مختلف هستند.					
۱۰	هنگامی که کارمندی سازمان را ترک می کند، سازمان برنامه تربیتی جانشین پروری برای جایگزینی اش دارد.					
۱۱	هنگام اخذ تصمیمات درون سازمان، با افرادی خارج از سازمان نیز مشورت می شود.					
۱۲	سیستم ها و فرایندهای سازمان از ابداع و ابتکار و نوآوری حمایت می کنند.					
۱۳	سازمان در جهت راضی نگه داشتن مشتریان، روی نیازها و خواسته های آنها سرمایه گذاری می کند.					
۱۴	کارمندان رضایت خود از سازمان را با بالا بردن بهره وری نشان می دهند.					
۱۵	در مقایسه با رقبا، سازمان کالاها و خدمات نوآورانه تری را در طول ۵ سال گذشته معرفی کرده است.					
۱۶	کارکنان به دنبال توسعه توانایی ها و مهارت های مورد نیاز برای انجام وظایف سازمانی خود می باشند.					

					رضایت مشتریان از سازمان در سطح بالایی می باشد.	۱۷
					وقتی کسی ایده ای را خلق می کند، آن ایده به سرعت در سازمان بین کارکنان مستعد منتشر می شود.	۱۸
					شرکت تحت شرایط مختلف، بیشترین بازخورد ممکن را از مشتریان می گیرد.	۱۹
					طول عمر ارتباط با مشتریان در سازمان به وسیله دیگر سازمان ها در صنعت مورد تحسین قرار می گیرد.	۲۰
					در مقایسه با سایر سازمان ها مشتریان این سازمان وفاداری بالاتری دارند.	۲۱
					فرهنگ سازمانی حمایتی است.	۲۲
					سازمان به خاطر مشارکت گرا بودن به خود می بالد.	۲۳