

The banner features the ISC logo (International Scientific Conference) with the phone number 01220-59404. It includes the title 'نخستین کنفرانس ملی چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه' (1st National Conference on Challenges and Strategies for New Managers in Management, Accounting and Industry). The date is 'زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲' (Date: 1402/04/22) and the website 'MCII-conf.ir' is listed. Logos for the Islamic Republic of Iran and the Ministry of Higher Education and Scientific Research are also present.

## استفاده از تحلیل اهمیت - عملکرد در ارزیابی شکاف بین برنامه های مدیریت استعداد و تعیین اولویت های بهبود

اقبال محمدپور<sup>۱</sup>، شیروان کیوانی<sup>۲\*</sup>، فاطمه دکامینی<sup>۳</sup>

- ۱- دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی، مدرس دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه جامع علمی-کاربردی
- ۲- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران
- ۳- گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

### چکیده

مدیریت مدرن، منبع نامحدودی از منافع و مزایای رقابتی را در این سرمایه اجتماعی یافته است که باید تلاش سازمانی را به شناخت و ادراک عوامل متأثر و مؤثر معطوف بر آن داشت. از این رو، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادهای کارکنان، منابعی هستند که برای دستیابی به بهترین نتایج به مدیریت نیاز دارند. نگهداشت استعداد به عنوان اعتبار، می‌تواند سازمان‌ها را در خلق و تسهیم دانش یاری رساند و مزیت سازمانی پایدار ایجاد کند، تا مسیر توسعه شغلی فراهم و سازمان در عملکرد سازمانی تقویت شود. با توجه به اهمیت موضوع، هدف از این پژوهش استفاده از تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) در ارزیابی شکاف بین برنامه های مدیریت استعداد و تعیین اولویت های بهبود است. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی-پیمایشی، جامعه آماری آن کارکنان آموزش و پرورش شهر مهاباد، تعداد نمونه آماری ۱۰۲ نفر تعیین شد. به منظور رسیدن به اهداف پژوهش از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که پس از تایید روایی و پایایی، در میان تمام جامعه آماری توزیع و در نهایت ۷۶ پرسشنامه جمع آوری و مورد بررسی نهایی قرار گرفت. داده های جمع آوری شده، بوسیله نرم افزار تحلیل آماری SPSS و بر اساس مدل IPA مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که شکاف قابل توجهی بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد وجود داشته و این شکاف در میان هر چهار بعد اصلی پژوهش و تمام فاکتورها نیز وجود داشت. بر اساس مدل IPA نیز هشت فاکتور در اولویت بهبود قرار گرفت که عبارتند از: تناسب نظام حقوق و دستمزد کارکنان با فعالیت های آنان، برنامه ریزی برای آماده سازی افرادی مناسب برای پرکردن نقش های کلیدی، تناسب بین شغلی و افرادی که برای آن انتخاب می شوند، وجود احساس موفقیت و پیشرفت در محیط سازمان، بررسی مداوم عملکرد کارکنان و شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان، اصلاح رفتارهای نامطلوب، ایجاد فرصت های توسعه ای برابر به طور فعال برای کارکنان، مربیگری و آموزش افراد برجسته و حرفه ای. با توجه به شکاف موجود و اینکه اولویت های بهبود از هر چهار بعد مدیریت استعداد هستند توصیه می شود که برای بهبود وضعیت بر هر چهار حوزه تمرکز شود و در صورت وجود محدودیت ها، در کوتاه مدت اولویت های مشخص شده را در راس برنامه های بهبود قرار دهیم.



واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، تحلیل اهمیت- عملکرد، اولویت‌های بهبود، آموزش و پرورش

## ۱- مقدمه

در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر، مهم‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمانهایی موفق خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک کنند و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور در اختیار داشته باشند؛ به گفته اسمیت (۲۰۱۷) در حال حاضر شرکت‌ها در حال رقابت بر سر مهارت و استعداد کارکنان هستند و با کشف، جذب و حفظ بهترین استعدادها می‌توانند به سهم و سود بالاتری در بازار دست یابند. (فیلیپس و راپر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) مدیریت استعداد فرایندی است که از طریق آن سازمان به پیش‌بینی و رفع نیازهای خود برای استعداد در مشاغل استراتژیک خود می‌پردازند. (کاپلی و کلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). به گزارش دیلوت<sup>۳</sup> حفظ استعداد های برتر اولویت اصلی ۷۸ درصد مدیران منابع انسانی، است. (اشتون و مورتون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) با وجود اهمیت استراتژیک مدیریت استعداد مدیران کمی به طور کامل درگیر هدایت و پشتیبانی از برنامه‌های مدیریت استعداد هستند. (انگهام<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶) و تا کنون پژوهش‌های اندکی در رابطه با تحلیل شکاف برنامه‌های مدیریت استعداد در سازمان‌ها انجام شده است.

با توجه به این مساله، پژوهش حاضر با هدف تحلیلی شکاف بین وضع موجود مطلوب مدیریت استعداد و همچنین به منظور شناسایی اولویت‌های بهبود با استفاده از رویکرد اهمیت-عملکرد (IPA) در اداره آموزش و پرورش شهرستان مهاباد صورت گرفته است.

## ۲- مفاهیم کلیدی

### ۲-۱- مفهوم استعداد و مدیریت استعداد

<sup>1</sup> Phillips & Roper

<sup>2</sup> Cappelli & Keller

<sup>3</sup> Deloitte

<sup>4</sup> Ashton & Morton

<sup>5</sup> Ingham



ISC  
International Society of Consulting  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴



دانشگاه جامع علمی کاربردی  
مرکز آموزش علمی کاربردی مدیریت استعدادهای

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲  
MCII-conf.ir





در بررسی ادبیات مدیریت استعداد مشاهده می‌شود که با وجود آثار، مقالات و پژوهش‌های علمی در این زمینه، تعریف شفاف و واحدی از مدیریت استعداد، دامنه و ابعاد و اهداف کلی آن یافت نمی‌شود. (لویز و هکمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ کاپلی و کلر، ۲۰۱۴) در بحث مدیریت استعداد نیازمند این هستیم که بدانیم متخصصان حوزه منابع انسانی «استعداد» را چگونه تعریف می‌کنند و به چه کسی مستعد می‌گویند (CIPD, ۲۰۱۷a) هرچند که به نظر سخت می‌رسد که به یک تعریف علمی برسیم چرا که اکثر سازمان‌ها تعریف خودشان از استعداد را به جای تعاریف ارائه شده و تعاریف جهانی می‌پذیرند. (CIPD, ۲۰۱۷b). جدول (۱) معنی اول و دوم واژه «Talent» را در چند دیکشنری انگلیسی زبان نشان می‌دهد. (گالاردو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳)

جدول (۱). معنی استعداد در فرهنگ لغت‌های انگلیسی

معنی دوم	معنی اول	نام نویسندگان دیکشنری	نام دیکشنری
افرادی دارای استعداد خاص	ویژگی یا مهارت طبیعی	Stevenson (2010), Stevenson & Lindberg (2010)	New Oxford American Dictionary (3th ed
فرد یا افرادی با ویژگی خاص	یک ویژگی طبیعی برای انجام دادن کاری به خوبی	Adrian-Vallance et al. (2019)	Longman Dictionary of Contemporary English (5th ed.).
فردی با مهارت یا توانایی استثنائی: افراد مستعد یا توانایی جمعی	ویژگی یا توانایی ذهنی خاص	Barber (2014)	The Canadian Oxford Dictio
یک شخص یا اشخاص مستعد	ویژگی یا مهارت خاص: توانایی ذهنی خاص	Deverson and Kennedy (2015)	The New Zealand Oxford Dictionary

<sup>1</sup> Lewis & Heckman

<sup>2</sup> Gallardo & et al

نتایج پژوهشی که در سال ۲۰۱۰ انجام شد، نشان داد که هر چند ۷۸ درصد شرکت‌های مورد بررسی مدیریت استعداد را تعریف کرده‌اند ولی هیچ کدام از تعاریف با یکدیگر یکسان نبود. (اورلین و ساب، ۲۰۱۶)<sup>۱</sup> در ادامه به بعضی از این تعاریف اشاره می‌شود:

- مدیریت استعداد یک عمل منحصر به فرد است که همه‌ی فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به مدیریت چرخه استعداد را بدون در نظر گرفتن مکان، از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت استعداد را ادغام کرده است. (اسکیمانز، ۲۰۱۳)<sup>۲</sup>
- به اعتقاد Blass و همکارانش (۲۰۱۶) مدیریت استعداد چیزی بیش از مدیریت منابع انسانی، طرح‌های توسعه رهبری یا برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. مدیریت استعداد رویکرد جمعی به استخدام، حفظ و توسعه استعداد در درون سازمان برای منافع آینده است فراتر از حوزه‌های ذکر شده در بالا شامل استراتژی، فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر است. (الیز و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۳</sup>
- کولینگ و ملاحی (۲۰۱۹) مدیریت استعداد را به عنوان فعالیت‌ها و فرآیندهای تعریف می‌کنند که شامل شناسایی سیستماتیک موقعیت‌های کلیدی است که به صورت متفاوتی به مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، توسعه مخزنی از استعدادها با پتانسیل و عملکرد بالا برای تکمیل نقش‌ها و توسعه معماری منابع انسانی متفاوت در جهت تسهیل پرکردن مشاغل با متصدیان مناسب و اطمینان از تعهد پایدار کارکنان به سازمان.
- اسکالین و همکارانش (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که مدیریت استعداد اغلب به عنوان جذب، شناسایی، توسعه، به کارگیری و حفظ سیستماتیک استعداد تعریف می‌شود. (تانسیسین، ۲۰۱۶)<sup>۴</sup>

چوی (۲۰۱۸)<sup>۵</sup> در پژوهش خود بیان می‌کند که با بررسی ادبیات مدیریت استعداد میتوان سه نوع دیدگاه در این خصوص مشاهده کرد که معمولاً در مشاهدات و پژوهش‌های تجربی هم این سه دیدگاه تایید می‌شود:

- دیدگاه منحصر به فرد<sup>۶</sup> با مشاهده افراد کلیدی با عملکرد بالا و بالقوه به عنوان استعدادها (درکی بدون ارتباط با موقعیت).
- دیدگاه منحصر به فرد با مشاهده افراد مناسب در موقعیت‌های کلیدی به عنوان استعدادها (درک مربوط به موقعیت)

<sup>1</sup> Ewerlin & Süß

<sup>2</sup> Schiemann

<sup>3</sup> Iles & et al

<sup>4</sup> Thunnissen

<sup>5</sup> Chuai

<sup>6</sup> Inclusive approche

ISCA  
International Society of Cost Accountants  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

دانشگاه باج ملی کاربردی  
مركز آموزش علمی کاربردی تهران مرکز

نخستین کنفرانس ملی

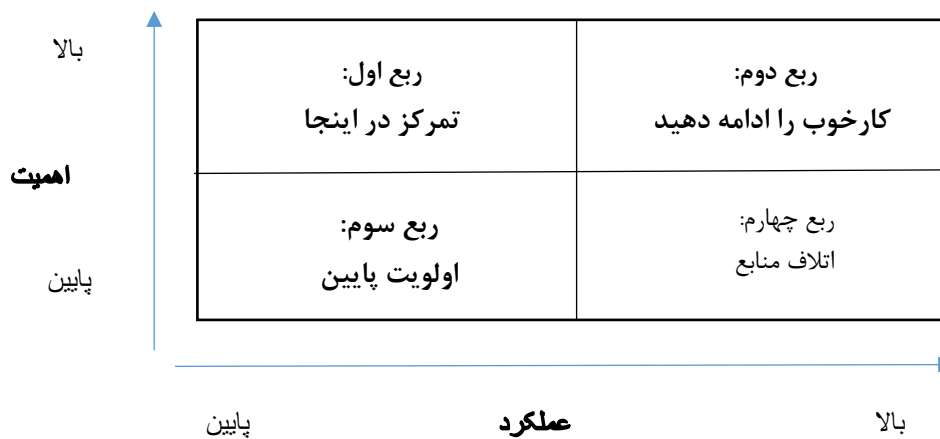
چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲  
MCII-conf.ir

- دیدگاه فراگیر<sup>۱</sup> با مشاهده همه به عنوان استعداد لازم به ذکر است که پژوهش حاضر با دیدگاه فراگیر انجام گرفته است.

## ۲-۲- مدل عملکرد-اهمیت

تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد<sup>۲</sup> (IPA) توسط مارتیلا و جیمز<sup>۳</sup> (۱۹۷۷) به عنوان چارچوبی برای درک رضایت مشتری و تابعی از اهمیت<sup>۴</sup> (I) و رضایت از عملکرد<sup>۵</sup> (P) در تحقیقات بازاریابی معرفی شد. در حالی که هر کدام از این دو متغیر (اهمیت و عملکرد) به تنهایی نیز اطلاعات ارزشمندی ارائه می دهند اگر با یکدیگر ادغام شوند ارزشمندتر خواهد بود از این رو در این تجزیه و تحلیل اهمیت و عملکرد در یک ماتریس دو بعدی با یکدیگر ادغام شده که اهمیت بر روی محور عمودی و عملکرد بر روی محور افقی نشان داده می شود. (لونیورگ و ماگال، ۲۰۱۴)



شکل ۱. ماتریس اهمیت-عملکرد (IPA)

- 1 Exclusive approach
- 2 Importance-Performance Analysis
- 3 Martilla And James
- 4 Importance
- 5 Performance
- 6 Levenburg & Magal



ISC  
International Scientific Conference

۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴



وزارت امور اقتصادی و دارایی



مرکز تحقیقات مدیریت

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲  
MCII-conf.ir

همانطور که در شکل (۱) دیده می‌شود در ربع اول اهمیت بالا و عملکرد پایین است. این ربع با برجستگی تحت عنوان «تمرکز در اینجا»<sup>۱</sup> نشان داده می‌شود که در آن سازمان نیازمند اقدامات فوری است و در اولویت قرار دارد. فاکتورهایی که در ربع دوم نشان داده می‌شود دارای اهمیت بالا و عملکرد بالا است که نشان می‌دهد که سازمان در این نقاط دارای نقاط قوت است و باید این روند را ادامه دهد. این ربع را با برجستگی «کار خوب را ادامه دهید»<sup>۲</sup> نشان داده می‌شود. در مقابل در ربع سوم فاکتورهایی قرار می‌گیرد که اهمیت کم و عملکرد پایینی داشته و تحت عنوان «اولویت پایین»<sup>۳</sup> نشان داده می‌شود. در حالی که سازمان‌ها با چنین ویژگی‌های با تهدید چندانی روبه‌رو نیستند ممکن است در نهایت کاندیدایی برای عدم ادامه باشند. در نهایت، ربع چهارم نشان دهنده اهمیت کم و کارایی بالا است که نشان دهنده نقاط قوت ناچیزی است و این احتمال وجود دارد که منابع سرمایه‌گذاری بهتر است به جای دیگری منتقل شود. این بعد نیز با برجستگی «اتلاف منابع»<sup>۴</sup> نشان داده می‌شود. (انین و هشام، ۲۰۱۸، ۵)

### ۳- بررسی پیشینه نظری

با بررسی مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت استعداد مشاهده شد که قسمت اعظم این مطالعات به معرفی مدل‌ها، چهارچوب‌ها و ابعاد مختلف مدیریت استعداد پرداخته‌اند که در بخش اول جدول شماره ۱ به معرفی برخی از این مدل‌ها و ابعاد آن اختصاص داده شده است. در بخش دوم جدول نیز برخی از مطالعات که با سایر موضوعات مرتبط با مدیریت استعداد انجام شده معرفی شده‌اند.

بخش سوم جدول شماره ۲ نیز به معرفی نمونه پژوهش‌های انجام شده با رویکرد اهمیت-عملکرد اختصاص داده شده است. هر چند رویکرد IPA ابتدا در تحقیقات بازاریابی مورد استفاده قرار گرفت ولی کارایی این مدل باعث شد تا محققان در حوزه‌های مختلف سازمان و مدیریت نیز از آن استفاده کنند.

جدول ۲. بررسی پیشینه نظری پژوهش

بخش اول: مطالعات انجام شده با هدف معرفی مدل‌های دیریت استعداد		
نام	پژوهشگران	نام مدل و ابعاد آن

1 Concentrate Here

2 Keep Up Good Work

3 Low Priority

4 Possible Overkill

5 Ainin & Hisham



ISC  
International Science Cluster Center  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴



وزارتخانه عالی تدریس و تحقیقات علمی



مؤسسه تحقیقاتی مدیریت صنعتی

# نخستین کنفرانس ملی

## چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲  
MCII-conf.ir

چرخه عمر استعداد (شامل جذب، بدست آوردن، آموزش، حداکثرسازی عملکرد، بهبود و جانشین پروری، حفظ و نگهداشت و بازیابی)	شای من (۲۰۱۴)
سلسله مراتب مدیریت استعداد (شامل استراتژی مزیت رقابتی پایدار، مفهوم استراتژی برای استعداد، استراتژی مخزن (منبع) استعداد، سیستم های مدیریت استعداد و پرکتیس های استعداد)	مدل لوییس و همکن <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)
رویکرد چهار مرحله ای به مدیریت استعداد (شامل چهار مرحله تعریف، تمرکز، فرآیندها و ادغام)	کمپیل و هارش <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)
مدل مدیریت استعداد (جذب، انتخاب، التزام، بالندگی و حفظ و نگهداشت)	فیلیپس و راپر <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)
مدل جامع صلاحیت های مدیریت استعداد (شامل تجزیه و تحلیل، توسعه و طراحی، پیاده سازی و ادغام، ارزیابی و نوسازی)	مدل اوهلی <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)
بخش دوم: مطالعات انجام شده در حوزه های مختلف مرتبط با مدیریت استعداد	
موضوع اصلی پژوهش	نام پژوهشگران
مدیریت استعداد جهانی	کینگ <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)
بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی	ورال و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۲)
بررسی مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی	آلتونز و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۱۳)
مدیریت استعداد در شرکت های کوچک و متوسط	والورد و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۱۳)
شناسایی شاخص ها و ویژگی های کارکنان کلیدی	فیسستینگ و همکاران <sup>۹</sup> (۲۰۱۳)
شناسایی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی	جوهری زاده و همکاران (۱۳۹۳)
	طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)

1

2

<sup>3</sup> Phillips & Roper

<sup>4</sup>Ohli

<sup>5</sup> King

<sup>6</sup> Vural & et al

<sup>7</sup> Altınöz & et al

<sup>8</sup> Valverde & et al

<sup>9</sup> Festing & et al



۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴



دانشگاه جامع علمی کاربردی

مركز آموزش علمی کاربردی مدیریت صنعتی

نخستین کنفرانس ملی

چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲

MCII-conf.ir



مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی	بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳)
<b>بخش سوم: مطالعاتی در حوزه های مختلف با کاربرد مدل اهمیت - عملکرد (IPA)</b>	
نام پژوهشگران	موضوع اصلی پژوهش
واد و ایگل <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)	صنعت توریسم
انین و هشام (۲۰۱۸)	سیستم های اطلاعاتی
انیو و همکاران <sup>۲</sup> (۱۹۹۳)	بانکداری
لنوبورگ و ماگال (۲۰۱۵)	مدیریت استراتژیک
ماسومیک و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)	صنایع تولیدی
قلی پور و رازینی (۱۳۹۵)	خط مشی تحول علوم انسانی
بهمنش و همکاران (۱۳۹۱)	بهبود سرمایه انسانی

#### ۴- روش شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در آموزش و پرورش و تعیین اولویت های بهبود با استفاده از رویکرد IPA انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر موقعیت، میدانی و از نوع توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش کارمندان اداره آموزش و پرورش شهرستان مهاباد بودند که تعداد آنها ۱۰۲ نفر بودند. با توجه به مشخص بودن جامعه آماری بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد نمونه ۸۱ نفر تعیین شد. از آنجایی که همواره تعدادی پرسشنامه تکمیل نمی شود، پرسشنامه ها در میان تمام جامعه آماری توزیع و در نهایت ۷۶ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

پرسشنامه مورد استفاده به صورت محقق ساخته دارای ۲۵ سوال در چهار بعد اصلی (جذب و به کارگیری، ارزیابی عملکرد، توسعه و آموزش، حفظ و نگهداری) و در دو بخش طراحی شد. بخش اول به بررسی وضعیت موجود مدیریت استعداد و بخش دوم به سنجش اهمیت هر یک از مولفه ها اختصاص داشت. سوالات به صورت ۵ گزینه ای بر اساس طیف لیکرت طراحی شدند. ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ برای بخش اول ۰.۸۳۶ و بخش دوم ۰.۸۷۴ تعیین شد که ضریب پایایی مطلوبی است. روایی پرسشنامه نیز با توجه به نظر استادان و صاحب نظران تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده ها با نرم افزار SPSS انجام شد.

<sup>1</sup> Wade, D. J., & Eagles

<sup>2</sup> Ennev & Et Al,

<sup>3</sup> Masoumik & Et Al





ISC  
International Scientific Conference

۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴



وزارتخانه عالی‌ترتیب و علمی تحقیقاتی



مرکز تحقیقاتی مدیریت صنعتی

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲  
MCII-conf.ir

هدف از اجرای این پژوهش تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در آموزش و پرورش و تعیین اولویت‌های بهبود در این سازمان است. در جهت این اهداف سوالات زیر مطرح شده است:

۱. آیا میان وضعیت موجود برنامه مدیریت استعداد و وضعیت مطلوب آن در آموزش و پرورش شکاف وجود دارد؟
۱. اولویت‌های بهبود برنامه مدیریت استعداد کدام است؟

#### ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

##### ۵-۱- بررسی نرمال بودن داده‌ها

برای تعیین آزمون آماری مناسب ابتدا از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن داده‌ها استفاده می‌شود. در جدول (۳) نتیجه این آزمون نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	Z کولموگروف اسمیرنوف	sig
وضعیت موجود مدیریت استعداد (سنجش رضایت)	۲.۷۷	۰.۵۳۲۶۵	۰.۰۷۶	۰.۲۰
وضعیت مطلوب مدیریت استعداد (سنجش اهمیت)	۳.۹۷	۰.۳۹۹۴۸۷	۰.۰۹۸	۰.۰۶۶

همانگونه که در جدول بالا مشاهده می‌گردد آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری معنادار نیست. ( $p\text{-value} > 0.05$ ). در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که دلیلی برای رد فرضیه صفر این آزمون وجود ندارد. به عبارتی داده‌ها نرمال است و می‌توان برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمونهای پارامتریک استفاده کرد.

##### ۵-۲- تحلیل شکاف

۲. آیا میان وضعیت موجود برنامه مدیریت استعداد و وضعیت مطلوب آن در آموزش و پرورش شکاف وجود دارد؟
- برای بررسی شکاف کل از آزمون تی وابسته استفاده شد که نتایج در جدول (۴) نشان داده شده است. با توجه به نتایج آزمون ( $\text{sig} = 0.000$ ) می‌توان گفت که شکاف بین سطح عملکرد و اهمیت کلی برنامه‌های مدیریت استعداد معنی‌دار است.
- جدول ۴. نتایج آزمون t وابسته جهت بررسی معناداری شکاف موجود در وضع موجود و مطلوب مدیریت استعداد



۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴



دانشگاه جامع ملی جمهوری  
مرکز آموزش علمی کاربردی مدیریت صنعتی

نخستین کنفرانس ملی

چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲  
MCII-conf.ir



متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	شکاف I- (P)	t-valu	sig
وضعیت موجود مدیریت استعداد	۲.۷۷	۰.۵۳۲۶۵	-۱.۲	-۱۶.۷۵	۰.۰۰۰
	وضعیت مطلوب مدیریت استعداد	۳.۹۷			

در جدول (۵) میانگین اهمیت و سطح عملکرد برای هر فاکتور و همچنین شکاف بین آنها نشان داده شده است. بر اساس نتایج آزمون t شکاف بین رضایت و اهمیت برای هر ۲۵ فاکتور با معنی است و بیشترین شکاف نیز برای فاکتور ۲۳ (تناسب نظام حقوق و دستمزد کارکنان با فعالیت های آنان) و سپس فاکتور ۶ (برنامه ریزی برای آماده سازی افرادی مناسب برای پرکردن نقش های کلیدی) بدست آمد.

جدول ۵. نتایج آزمون t وابسته جهت بررسی معناداری شکاف موجود در وضع موجود و مطلوب برای هر کدام از مولفه های پژوهش

مولفه های پژوهش	میانگین عملکرد	میانگین اهمیت	شکاف	sig	
نظام جذب و استخدام	۲.۹۲	۳.۸۹	-۰.۹۷	۰.۰۰۰	۱. برخورداری خط مشی ها و فرایندهای استخدام منابع انسانی از دانش کافی
	۳.۰۷	۳.۹۹	-۰.۹۲	۰.۰۰۰	۲. اولویت بندی افراد برای پستهای خالی بر اساس توانایی
	۲.۸۴	۳.۹۶	-۱.۱۲	۰.۰۰۰	۳. شناسایی فارغ التحصیلان خلاق و نوآور
	۳.۳۹	۳.۸۳	-۰.۴۴	۰.۰۰۰	۴. بررسی سوابق، مصاحبه تخصصی و تحقیقات محلی از متقاضیان استخدام
	۲.۵۵	۴.۰۱	-۱.۴۶	۰.۰۰۰	۵. تناسب بین شغلی و افرادی که برای آن انتخاب می شوند
	۲.۶۴	۴.۱۸	-۱.۵۴	۰.۰۰۰	۶. برنامه ریزی برای آماده سازی افرادی مناسب برای پرکردن نقش های کلیدی
ارزی نظام	۲.۸۳	۳.۸۸	-۱.۰۵	۰.۰۰۰	۷. تعریف مناسب از شایستگی های کارکنان
	۳.۲۱	۴.۰۷	-۰.۸۶	۰.۰۰۰	۸. ارزیابی عملکرد به صورت صادقانه



ISC  
International Society of Certified  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴



وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی  
سازمان مدیریت صنعتی

## نخستین کنفرانس ملی

# چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲  
MCII-conf.ir

۰.۰۰۰	-1.28	3.71	2.43	۹. استفاده از آزمون‌های استعداد در جهت سنجش توانایی کارکنان	نظام توسعه و آموزش استعداد
۰.۰۰۰	-1.42	3.99	2.57	۱۰. بررسی مداوم عملکرد کارکنان و شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان	
۰.۰۰۰	-0.89	3.89	3.00	۱۱. ارائه مشاوره به کارکنان	
۰.۰۰۰	-1.09	3.96	2.87	۱۲. برگزاری دوره‌های آموزشی در داخل و خارج سازمان	
۰.۰۰۰	-1.04	3.72	2.68	۱۳. رد و بدل نمودن تجارب حرفه‌ای بین افراد در سازمان	
۰.۰۰۰	-1.22	3.97	2.75	۱۴. مربیگری و آموزش افراد برجسته و حرفه‌ای	
۰.۰۰۰	-1.25	3.99	2.74	۱۵. ایجاد فرصت‌های توسعه‌ای برابر به‌طور فعال برای کارکنان	
۰.۰۰۰	-1.49	3.75	2.26	۱۶. برگزاری جلساتی با کارکنان جهت برنامه‌ریزی مسیر شغلی آنان	
۰.۰۰۰	-1.17	3.71	2.54	۱۷. وجود برنامه‌ریزی جانشینی در سازمان	نظام نگهداری و حفظ استعدادها
۰.۰۰۰	-1.29	4.01	2.72	۱۸. اصلاح رفتارهای نامطلوب	
۰.۰۰۰	-1.28	4.08	2.80	۱۹. مشارکت کارکنان در حوزه‌های تخصصی که دارای مهارت هستند	
۰.۰۰۰	-1.51	4.04	2.53	۲۰. وجود احساس موفقیت و پیشرفت در محیط سازمان	
۰.۰۰۰	-1.15	3.95	2.80	۲۱. فراهم نمودن محیط و فضای مناسبی برای کار افراد	
۰.۰۰۰	-1.15	4.11	2.96	۲۲. رفتار توأم با احترام با کارکنان	
۰.۰۰۰	-2.20	4.29	2.09	۲۳. تناسب نظام حقوق و دستمزد کارکنان با فعالیت‌های آنان	
۰.۰۰۰	-1.08	4.01	2.93	۲۴. اعتمادسازی بین کارکنان توسط مدیران	
۰.۰۰۰	-1.13	4.17	3.04	۲۵. حل تعارضات با مدیریت به‌صورت مؤثر، کارآمد و صحیح	

در ادامه تحلیل شکاف، همانگونه که در جدول (۶) مشاهده می‌شود تفاوت میانگین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در هر چهار بعد مدل پژوهش از نظر آماري معنادار می‌باشد ( $p\text{-valu}=0.000$ ) و بیشترین شکاف در بعد حفظ و نگهداری (۱.۳۵-) وجود دارد.

جدول ۶. نتایج آزمون t وابسته جهت بررسی معناداری شکاف موجود در وضع موجود و مطلوب در چهار بعد اصلی پژوهش

ابعاد استعداد	مدیریت	متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	شکاف (I-P)	t	p-value
---------------	--------	-------	---------	------------------	------------	---	---------



ISC  
Industry World Service & Education Center  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴



دانشگاه باج ملی کابری



مركز آموزش عالی کابری مدیریت صنعتی

نخستین کنفرانس ملی

چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲  
MCII-conf.ir





۰.۰۰۰	-۱۰.۰۵	-1.07	۰.۷۱	۲.۹	وضعیت موجود مدیریت استعداد	جذب
			۰.۵۹	۳.۹۷	وضعیت مطلوب مدیریت استعداد	
۰.۰۰۰	-۱۲.۳	-1.16	۰.۷۷	۲.۷۵	وضعیت موجود مدیریت استعداد	ارزیابی عملکرد
			۰.۴۸	۳.۹۱	وضعیت مطلوب مدیریت استعداد	
۰.۰۰۰	۱۳.۶	-1.15	۰.۶۹	۲.۷	وضعیت موجود مدیریت استعداد	توسعه
			۰.۴۴	۳.۸۵	وضعیت مطلوب مدیریت استعداد	
۰.۰۰۰	۱۴.۰۵	-1.35	۰.۷۲	۲.۷۳	وضعیت موجود مدیریت استعداد	حفظ و نگهداری
			۰.۴۵	۴.۰۸	وضعیت مطلوب مدیریت استعداد	

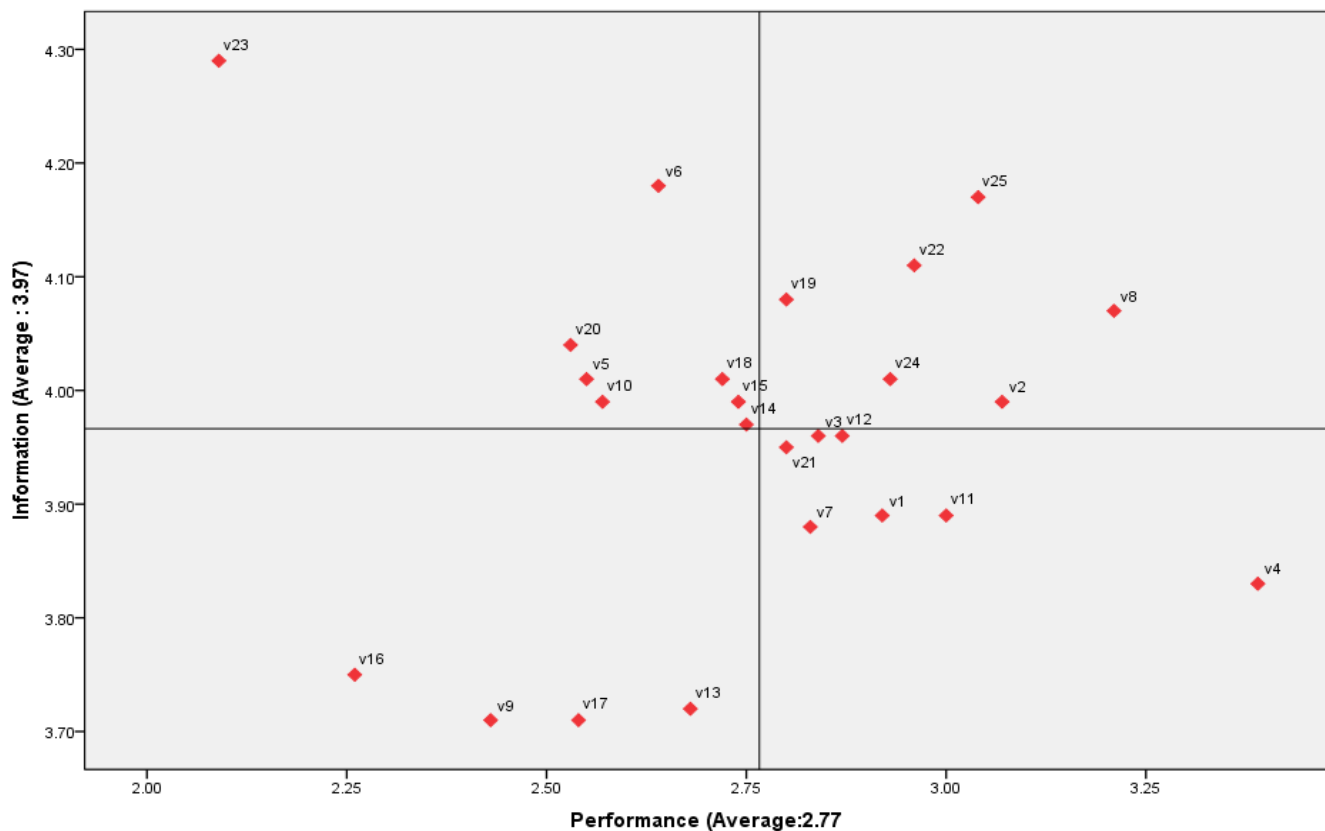
### ۳-۵- ماتریس IPA

اولویت های بهبود برنامه مدیریت استعداد کدام است؟

برای پاسخ به این سوال از مدل عملکرد-اهمیت استفاده شده است. برای رسم این ماتریس، میانگین سطح عملکرد و اهمیت برای هر فاکتور محاسبه و با میانگین کلی عملکرد و اهمیت مقایسه شد و در نهایت ماتریس IP در چهار بعد رسم شد. (شکل ۲) همانطور که در شکل (۲) مشاهده می شود در ربع اول، هشت فاکتور قرار گرفته که از هر چهار بعد مدل پژوهش هستند و همانطور که قبلاً توضیح داده شد این بعد در مدل IPA نقطه تمرکز است و فاکتورهایی که در این بعد قرار میگیرند در اولویت بهبود هستند.



در میان این فاکتورها، فاکتور شماره بیست و سه، یعنی وضعیت حقوق و دستمزد کارکنان با پایین‌ترین سطح عملکرد و بالاترین سطح اهمیت رتبه اول در جهت بهبود را به خود اختصاص می‌دهد. شش فاکتور نیز در ربع سوم قرار گرفته‌اند که در وضعیت مطلوبی هستند و سازمان آموزش پرورش مه‌باد باید وضعیت آن را حفظ کند. (کار خوب را ادامه دهید) در ربع چهارم فاکتور قرار دارند که با وجود عملکرد و اهمیت پایین از اولویت چندانی برخوردار نیستند و جای نگرانی در مورد آنها نیست. و در نهایت هفت فاکتور نیز در ربع چهارم قرار گرفته که با وجود سطح بالای عملکرد از اهمیت پایینی نزد کارکنان برخوردار هستند و تمرکز بیش‌تر بر روی آنها نوعی اتلاف منافع است.



شکل ۲. ماتریس اهمیت - عملکرد بر اساس نتایج پژوهش

The banner features the ISC logo (International Scientific Conference) with the phone number 01220-59404. It includes the title 'نخستین کنفرانس ملی چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه' (1st National Conference on Challenges and Strategies of New Managers in Management, Accounting and Industry). The date is 'زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲' (Date: 1402/04/22) and the website is 'MCII-conf.ir'. Logos of the Islamic Republic of Iran and the Ministry of Higher Education and Scientific Research are also present.

با توجه به نتایج پژوهش می توان گفت که از آنجایی که شکاف قابل توجهی بین سطح رضایت و سطح اهمیت دیده می شود سازمان باید در جهت بهبود شرایط گام برداشته و ۸ فاکتور قرار گرفته در منطقه بهبود را در اولویت قرار دهد که عبارتند از: تناسب نظام حقوق و دستمزد کارکنان با فعالیت های آنان، برنامه ریزی برای آماده سازی افرادی مناسب برای پرکردن نقش های کلیدی، تناسب بین شغلی و افرادی که برای آن انتخاب می شوند، وجود احساس موفقیت و پیشرفت در محیط سازمان، بررسی مداوم عملکرد کارکنان و شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان، اصلاح رفتارهای نامطلوب، ایجاد فرصت های توسعه ای برابر به طور فعال برای کارکنان، مربیگری و آموزش افراد برجسته و حرفه ای.

با دقت در فاکتورهای منطقه بهبود می توان گفت که فاکتورهایی از هر چهار بعد مدیریت استعداد (نظام جذب، ارزیابی عملکرد، توسعه، و حفظ استعداد) هستند. از این رو در همه ابعاد مدیریت استعداد باید تلاش های بیشتری در جهت بهبود صورت گیرد. و تلاش کوتاه مدت در یک بعد خاص توصیه نمی شود.

در خصوص فاکتورهای منطقه سوم هم می توان به این نکته اشاره کرد که اهمیت پایین فاکتورهایی چون مشاوره، برنامه ریزی شغلی و جانشین پروری از دید کارکنان می تواند به دلایل مختلفی از جمله عدم آشنایی کارکنان با این مفاهیم و نقش آن بر موفقیت کاری آنها باشد و این موضوع می تواند در تحقیقات آتی مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع

۱. طهماسبی، رضا؛ قلی پور، رضا؛ جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱) مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، ۵-۲۶.
۲. جواهری زاده، ابراهیم، مقیمی، سید مهدی؛ قلی پور، ارین؛ طهماسبی، رضا (۱۳۹۹). مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص ها و ویژگی های کارکنان کلیدی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صفحه ۱۴۹-۱۷۱.
۳. زین الدینی بید مشکلی، زهره؛ عدلی، فریبا؛ وزیر، مزده (۱۳۹۳) مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، صفحه ۵۱-۷۲.
۴. قلی پور، حسین؛ رازینی، روح الله (۱۳۹۵) تحلیل مولفه های خط مشی تحول علوم انسانی با استفاده از رویکرد تحلیل اهمیت-عملکرد، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال نوزدهم، شماره ۷۰.
۵. بهمنش، رضا؛ زارع مهرجردی، یحیی؛ اولیاء، محمد صالح (۱۳۹۸) اولویت بندی فرآیندهای قابل بهبود سرمایه انسانی در شرکت پالایش نفت اصفهان بر اساس PCF با رویکرد IPA، مدیریت تولید و عملیات، دوره سوم، پیاپی (۴)، شماره ۱.

The banner features the ISC (International Science Center) logo with the phone number 01220-59404. It includes the title 'نخستین کنفرانس ملی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه' (1st National Conference on Challenges and Trends of New HR Practices in Industry and Service). The date is 'زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲' (Date: 1402/04/22) and the website is 'MCII-conf.ir'. Logos of the Ministry of Labor and Social Security and the National Institute for Research and Innovation in Management are also present.

6. Ainin, S., & Hisham, N. H. (2018). Applying Importance-Performance Analysis To Information Systems: An Exploratory Case Study. *Journal Of Information, Information Technology & Organizations*, 3.
7. Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (2013). Effects Of Talent Management On Organizational Trust: A Field Study. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
8. Ashton, C., & Morton, L. (2015). Managing Talent For Competitive Advantage: Taking A Systemic Approach To Talent Management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
9. Campbell, V., & Hirsh, W. (2013). Talent management: A four-step approach. Institute for Employment Studies.
10. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches And Practical Challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.
11. Chuai, X. (2018) Is Talent Management Just Old Wine In New Bottles?: The Case Of Multinational Corporations In Beijing. Unpublished Phd Thesis. University Of Teesside.
12. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2019). Strategic Talent Management: A Review And Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
13. Ennew, C. T., Reed, G. V., & Binks, M. R. (1993). Importance-Performance Analysis And The Measurement Of Service Quality. *European Journal Of Marketing*, 27(2), 59-70.
14. Ewerlin, D., & Süß, S. (2016). Dissemination Of Talent Management In Germany: Myth, Facade Or Economic Necessity?. *Personnel Review*, 45(1), 142-160.
15. Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent Management In Medium-Sized German Companies: An Explorative Study And Agenda For Future Research. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
16. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What Is The Meaning Of 'Talent' In The World Of Work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300
17. Iles, P., Chuai, X. And Preece, D. (2010) Talent Management And HRM In Multinational Companies In Beijing: Definitions, Differences And Drivers. *Journal Of World Business*. 45, (2), 179-189.
18. Ingham, J. (2016). Closing The Talent Management Gap: Harnessing Your Employees' Talent To Deliver Optimum Business Performance. *Strategic HR Review*, 5(3), 20-23.
19. King, K. A. (2015). Global Talent Management: Introducing A Strategic Framework And Multiple-Actors Model. *Journal Of Global Mobility*, 3(3), 273-288.
20. Levenburg, N. M., & Magal, S. R. (2014). Applying Importance-Performance Analysis To Evaluate E-Business Strategies Among Small Firms. *E-Service Journal*, 3(3), 29-48.
21. Lewis, R.E., And Heckman, R.J. (2016), 'Talent Management: A Critical Review,' *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.

The banner features a background image of a person's hands working with calculators and documents. On the left, there is a large orange arrow pointing upwards. In the top left corner, the ISC (International Society of Consulting) logo is displayed with the phone number 01220-59404. The top right corner contains the logo of the Islamic Republic of Iran and the text 'وزارت بازرگانی و صنایع، معادن و تجارت'. The main title in Persian is 'چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه'. Below the title, the date 'زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲' and the website 'MCII-conf.ir' are listed. On the right side, there are two circular logos: one with a stylized '3' and another with a hand holding a pen.

22. Masoumik, S. M., Abdul-Rashid, S. H., & Olugu, E. U. (2015). Importance-Performance Analysis Of Green Strategy Adoption Within The Malaysian Manufacturing Industry. *Procedia CIRP*, 26, 646-652.
23. Oehley, A. M. (2017). The development and evaluation of a partial talent management competency model (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
24. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2019). A Framework For Talent Management In Real Estate. *Journal Of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
25. Schiemann, W. A. (2014). From Talent Management To Talent Optimization. *Journal Of World Business*, 49(2), 281-288.
26. Scullion, H., Collings, D.G And Caligiuri, P.(2010)“Globaltalentmanagement”,*Journal Of World Business*,45,2, 105---8.
27. Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent Management In Spanish Medium-Sized Organisations. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
28. Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects Of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 58, 340-349.
29. Wade, D. J., & Eagles, P. F. (2013). The Use Of Importance–Performance Analysis And Market Segmentation For Tourism Management In Parks And Protected Areas: An Application To Tanzania's National Parks. *Journal Of Ecotourism*, 2(3), 196-212.