شناسایی و ارزیابی استراتژی‌های مؤثر در جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد در بانک‌ها

حمید اکاتی

گروه مدیریت، واحد زابل، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران

Hamid Okati
Department of Management, Zab.C, Islamic Azad University, Zabol, Iran
hamidokati@iau.ac.ir

چکیده

مقاله حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی استراتژی‌های مؤثر در جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد در بانک‌ها صورت گرفت. این مقاله از نوع هدف، تحقیقی کاربردی محسوب می شود. همچنین می توان گفت از جهت جمع آوری اطلاعات، از نوع پیمایشی و مقطعی است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان و مدیران بانک های دولتی ایران تشکیل داده اند. با توجه به اینکه تعداد این افراد غیرقابل شمارش است، با استفاده از فرمول کوکران، ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند. روش نمونه گیری در این پژوهش، تصادفی طبقه ای است. در این تحقیق جمع آوری داده ها با استفاده از دو روش کتابخانه ای و میدانی صورت گرفت. در این تحقیق برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی، صوری، محتوایی و همگرا استفاده‌شده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی اشتراکی بررسی گردید. در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش های توصیفی و استنباطی استفاده شده است. به این ترتیب که نحوه توزیع داده ها همچنین اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان با استفاده از آمار توصیفی و نرم افزار SPSS انجام شد. در نهایت تحلیل داده های مورد نیاز جهت آزمون فرضیه های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار SmartPLS انجام شد. نتایج نشان داد ارزیابی استراتژی‌های مؤثر در جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد در بانک‌ها شامل سه مولفه فردی، محیطی و سازمانی است.

واژگان کلیدی: استراتژی‌های جذب، نگهداشت کارکنان، مدیریت استعداد

مقدمه

منابع انسانی به‌عنوان دارایی‌های هوشمند و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان می‌باشند که عملکرد کارکنان و سازمان از لحاظ کارایی و اثربخشی تا حد قابل‌ملاحظه‌ای به کاربرد مناسب صحیح و مؤثر آن بستگی دارد؛ به همین

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

منظور در سازمان‌های امروزی توجه به منابع انسانی بیش‌تر از ابعاد مختلف دیگر مدنظر قرار گرفته و در حفظ و نگهداری منابع انسانی تلاش می‌کنند (رنجبر و شفیع زاده، ۱۳۹۴). با این وجود برخی از سازمان‌ها بخش قابل‌توجهی از کارکنان دانشی خود را به دلایل مختلفی از جمله الزامات و قوانین محدودکننده، ندادن آزادی عمل به کارکنان و کنترل بیش‌ازحد آن‌ها، فرسودگی شغلی، فلات‌زدگی شغلی، عدم‌حمایت سازمانی، فقدان جذابیت و منصفانه نبودن جبران خدمات، کاستن از اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری از دست می‌دهند (کریمی طاهر و همکاران، ۱۴۰۰). نقش کارکنان ارزشی، مبتکر و باتجربه و نوآور در انجام مأموریت‌های سازمان فوق‌العاده مهم بوده و هست. بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد روند ترک خدمت پیش از موعد کارکنان نگرانی‌هایی را در زمینه از دست دادن احتمالی نیروهای متخصص ایجاد نموده است (مشرفی زنوزی و مالدار، ۱۳۹۲).

شرایط بد سازمانی و شغلی در سازمان‌های دولتی، سبب کاهش انگیزه و تغییر نگرش شغلی و درنهایت باعث ترک خدمت، یا کم‌کاری کارکنان در سازمان می‌شود و بی‌شک باعث هدردادن هزینه‌های مرتبط با گزینش، استخدام و آموزش و تهدیدی برای کیفیت کالا و خدمات می‌شود (سیمون و همکاران[1]، ۲۰۱۰). هزینه مالی ترک خدمت حداقل حدود ۱۵۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق سالانه کارکنان برآورد شده است. همچنین، هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت شامل کاهش وجدان کاری و اخلاق، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی است (امیری و محمودزاده، ۱۳۹۴). در مطالعه‌ای دیگر از ۴۰ شرکت نشان داده شده است که مشکل اصلی آن‌ها نداشتن استراتژی برای مدیریت استعداد می‌باشد که آن‌ها را با کمبود نیروی کار بااستعداد برای پست‌های راهبردی سازمان و ایجاد محدودیت برای رشد مواجه ساخته است (عابدین و همکاران، ۱۳۹۹).

موضوعاتی همچون استعداد و مدیریت اثربخش استعدادها برای تهیه و ارائه‌ی طرح‌های راهبردی سازمان از چالش‌های مهم در عرصه جهانی محسوب می‌شود (کالینگز و همکاران[2]، ۲۰۱۹). سازمان‌هایی که نمی‌توانند سازوکارها و استراتژی‌های مناسبی برای حفظ و نگهداری استعدادها طراحی نمایند، شاهد از دست دادن آن‌ها خواهند بود. بر این اساس، مطالعات نشان می‌دهد تعداد قابل‌توجهی از سازمان‌ها و شرکت‌ها در حفظ و نگهداری استعدادهایشان چندان موفق عمل‌نکرده‌اند (عابدین و همکاران، ۱۳۹۹). سطح بالای تحصیلات در هر کشوری می‌تواند منجر به استفاده بیشتر از منابع شود و پتانسیل بهبود اقتصاد آن کشور را دارد (الحمد و همکاران[3]، ۲۰۲۱).

[1] Simon et al
[2] Collings et al
[3] AlHamad et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

بااین‌حال، سازمان‌های امروزی با چالش‌های متعددی مانند فناوری، بودجه و تقاضای بالا به‌ویژه در کشورهای درحال‌توسعه مواجه هستند (آکور و همکاران[1]، ۲۰۲۱). بر این اساس، سازمان‌ها تلاش می‌کند تا عملکرد خود را از طریق نوآوری و حفظ افراد واجد شرایط افزایش دهد (الشمسی و همکاران[2]، ۲۰۲۰).

بسیار حائز اهمیت است که سازمان‌ها بتوانند کارکنان دانشی خود را به‌طور مؤثر مدیریت نمایند، در غیر این صورت مزیت رقابتی خود را از دست خواهند داد (ساتو و همکاران[3]، ۲۰۲۰). حفظ و نگهداری کارکنان دانشی برای موفقیت مستمر یک سازمان امری حیاتی است (باسین و بریگمن[4]، ۲۰۱۹). نیروهای نخبه و دانشی درواقع شالوده سرمایه فکری سازمان را تشکیل می‌دهند. این سرمایه نمایانگر یک منبع تجدید و نوآوری برابر سازمان محسوب می‌شود که توانایی درک موضوعات را دارد و قادر است از دانش خود و تجاربی که کسب می‌کند مزیت بیفزاید. برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان بررسی عوامل مؤثر بر آن اهمیت زیادی دارد. سازمان‌ها باید عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان خود را بررسی کنند تا بتوانند اقدامات پیشگیرانه برای جابه‌جایی آن‌ها را اتخاذ نموده و ماندگاری آن‌ها را افزایش دهند (لین و دنگ[5]، ۲۰۱۹). با توجه به اینکه سازمان های امروزی از جمله بانک ها، استراتژی مشخص و موردقبولی برای این منظور ندارند، در این پژوهش به شناسایی و ارزیابی استراتژی‌های مؤثر در جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد در بانک‌ها پرداخته شده است.

ادبیات نظری

استعداد شامل: شایستگی، تعهد و مشارکت می شود. استعداد ترکیبی از سه جزء شامل توانایی ها، خصوصیات بین فردی و عملکرد است. همچنین بافت سازمانی و مرتبه شغلی استعدادها موضوع مهم دیگری است که وزن این عوامل را متفاوت می سازد؛ که این خود بیانگر جزء چهارم تحت عنوان تاأثیرات محیطی است (تایسن و همکاران[6]، ۲۰۱۵). استعداد هم شامل توانایی هایی است که امروز در فرد وجود دارد مانند نقاط قوت و هم شامل توانایی هایی است که در آینده می تواند در فرد ایجاد شود مانند برطرف نمودن نقاط ضعف (باتر و همکاران[7]، ۲۰۱۵). استعداد مجموعه ای از قابلیت های فردی برای رشد است. پژوهشگران معتقد هستند که ماهیت استعداد

[1] Akour et al
[2] Alshamsi et al
[3] Sato et al
[4] Bussin & Brigman
[5] Lin & deng
[6] Thunnissen et al
[7] Butter et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

می تواند ذاتی یا اکتسابی باشد (آردیتی و همکاران[1]، ۲۰۱۷). به عقیده ویلیامز[2] افراد مستعد کسانی هستند که توانایی استثنایی از خود نشان می دهند و در طیفی از فعالیت ها و پست ها و یا در یک زمینه تخصصی و یا محدوده خاص موفق عمل می کنند و در حوزه های فعالیتی که به آنها پیشنهاد می شود، شایستگی بالایی را از خود بروز می دهند که در همه این فعالیت ها تأکید بر فرد است (قوسی و همکاران، ۱۳۹۴).

واژه مدیریت استعداد، نخستین بار در اواخر دهه ۹۰ میلادی توسط شرکت مشاوره مکینزی ارائه شد. در بررسی این شرکت، مشاهده شد که سازمان هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران بااستعداد موفقتر هستند، میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد بااستعداد برای سازمان ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع مزیت رقابتی نگریسته شود. در زمینه مدیریت استعداد، تعاریف متعددی در تئوری های نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است؛ به طوری که از دیدگاه دی بوک و همکاران[3] (۲۰۱۸)، مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان است که هدف آن، اطمینان از در دستر س بودن استعدادها و قرار دادن افراد مناسب در شغل و زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب وکار است.

مدیریت استعداد یک عمل منحصر به فرد است که همه فعالیت ها و مسئولیت های مربوط به چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت استعداد را مدیریت می کند (شاینمن[4]، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد روشی برای پیش بینی نیازهای سازمان به سرمایه های انسانی است و پس از آن یک برنامه برای دستیابی به آنها را ایجاد می کند (کاپلی[5]، ۲۰۱۴). مدیریت استعداد مجموعه ای است از فعالیت های منابع انسانی شامل استخدام، انتخاب، توسعه و جانشینی کارکنان با استعداد (هارتمن و همکاران[6]، ۲۰۱۰). این فعالیت ها، راهبردی و آینده گرا بوده و بر اهداف کلی سازمان متمرکز هستند (امویلا و تارای[7]، ۲۰۱۸). هدف مدیریت استعداد، تضمین عرضه و تأمین سطح مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمانی هست (آتان و استف[8]، ۲۰۱۷).

[1] Arditi et al
[2] Wilaims
[3] De Boeck et al
[4] Schiemann
[5] Cappelli
[6] Hartmann et al
[7] Mwila & Turay
[8] Atan & Stapf

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

مولفه های مدیریت استعداد که دربرگیرنده کارکردهای منابع انسانی در رابطه با استعدادهای سازمان نیز هستند بدین صورت بیان می شوند: ۱- جذب و شناسایی استعدادها، ۲- انتخاب استعدادها، ۳- به کارگیری استعدادها، ۴- توسعه استعدادها، ۵- حفظ و نگهداری استعدادها.

۱) جذب و شناسایی استعدادها

موسسه تاورز پرین مجموعه ای از عوامل را به عنوان راهبردهای جذب افراد بااستعداد برای استخدام در سازمان معرفی می کند: 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 (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

۲) انتخاب استعدادها

انتخاب مرحله ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای 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 به این شرح هستند:

- مصاحبه ساختاریافته
- کانون ارزیابی
- فرآیند اجتماعی کردن.

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.

۳) بکارگیری استعدادها (احراز هویت)

سومین مرحله از فرآیند مدیریت استعداد، بکارگیری فرد انتخاب شده در زمان و مکان مناسب در سازمان است. طبق گفته گیبونز (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 تاثیر می گذارد (انوار و همکاران[1]، ۲۰۱۴). افراد با استعداد از طریق دو روش راهبردی در سازمان به کار گرفته می شوند:

[1] Anwar et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

۱- تناسب افراد با نقش ها: در این راهبرد، فرض بر این است که نقش های توافق شده ای در سازمان وجود دارد و افراد متناسب با این نقش ها بکار گرفته می شوند.

۲- تناسب نقش ها با افراد: در این مفهوم، هدف جذب افراد به عنوان مولفه های مناسب و سازگار با زمینه سازمان است.

تفاوت میان این دو روش به وسیله بیان عوامل مربوط به هر یک روش نتر می شود. موضوع مهم این است که میان این عوامل یکپارچگی نظام مند وجود دارد و مسائل مربوط به استعدادها تنها با تاکید بر یک بعد قابل حل نخواهد بود (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

۴) توسعه و به سازی استعدادها

به منظور توسعه قابلیت های موجود توسط مدیریت موثر استعدادها راه حل هایی وجود دارد که عبارتند از توجه به مدیریت پیشرفت شغلی، آموزش و توسعه استعدادها، مدیریت عملکرد، برنامه ریزی منابع انسانی راهبردی، استخدام و انتخاب، برنامه ریزی جانشینی و مزایا و جبران خدمات (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

۵) حفظ و نگهداری کارکنان

حفظ و نگهداری، تلاش 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 وکار خواهد داشت. در بسیاری از موارد، کسانی که بیشترین احتمال ترک سازمان را دارند، کارکنانی هستند که سازمان مشتاق به حفظ آنها می باشد.

روش شناسی

مقاله حاضر به این علت که با استفاده از نتایج تحقیقات بنیادی به منظور بهبود و به کمال رساندن رفتارها، روش‌ها، ابزارها، وسایل، تولیدات، ساختارها و الگوهای مورد استفاده جوامع انسانی انجام می‌شود، از نوع هدف، تحقیقی کاربردی محسوب می شود. همچنین از این جهت که این تحقیق بر گردآوری داده ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع زمانی خاص دلالت دارد، می توان گفت از جهت جمع آوری اطلاعات، از نوع پیمایشی و مقطعی است. در نهایت به دلیل اینکه در این تحقیق رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می شود، می توان این تحقیق را از نوع همبستگی دانست. جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان و مدیران بانک های

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

دولتی ایران تشکیل داده اند. با توجه به اینکه تعداد این افراد غیرقابل شمارش است، با استفاده از فرمول کوکران، ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند. روش نمونه گیری در این پژوهش، تصادفی طبقه ای است.

در این تحقیق جمع آوری داده ها با استفاده از دو روش کتابخانه ای و میدانی صورت گرفت. بدین صورت که در خصوص گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش‌های کتابخانه ای و جهت جمع آوری اطلاعات برای تایید یا رد فرضیه‌های پژوهش از روش میدانی استفاده شد. همچنین در بخش کتابخانه ای ابزار تحقیق را مقالات، کتب، پایان نامه ها و ..... تشکیل داد و در بخش میدانی از ابزار پرسشنامه محقق ساخته تحقیقات شعف و همکاران (۱۴۰۳) برای جمع آوری داده ها استفاده شد. اطلاعات مربوط به پرسشنامه به شرح جدول زیر است:

جدول ۱: اطلاعات مربوط به پرسشنامه

مفهوم	بعد	مؤلفه	مقدار آلفای کرونباخ
استراتژی‌های مؤثر در جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد در بانک‌ها	فردی	نقش و تأثیرگذاری	۰.۷۲۵
		دیده شدن و حساب شدن	۰.۸۶۴
		وضعیت معیشت	۰.۷۸۹
		مهارت و تخصص	۰.۸۵۲
	سازمانی	سیاست‌های سازمانی	۰.۹۳۶
		قوانین و فرایندهای سازمانی	۰.۷۴۵
		جوسازمانی	۰.۸۱۲
		مدیریت سازمانی	۰.۷۹۹
	محیطی	محیط‌های فرهنگی اجتماعی	۰.۸۶۵
		محیط سیاسی	۰.۸۲۶

در این تحقیق برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی، صوری،[1] محتوایی[2] و همگرا[3] استفاده‌شده است که برای این منظور پرسشنامه طراحی‌شده در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و استادان مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی قرار داده شد و از آنان در مورد هر سؤال و در خصوص ارزیابی هدف مربوطه نظرخواهی شد و با

[1] Face validity
[2] Content validity
[3] Convergent Validity

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

اصلاحات جزئی پرسشنامه تعدیل‌شده و سپس مورداستفاده قرار گرفت. در این زمینه این افراد روایی صوری ابزار پژوهش را تایید کردند. همچنین با استفاده از ضریب CVR و CVI به بررسی روایی محتوایی پرداخته شد. فرم CVI نشان داد که همه سوالات از نقطه‌نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤال‌ها بالاتر از ۰.۷۹ بود)؛ هم‌چنین با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سؤال‌ها بالای ۰.۶۲ به دست آمد هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی روایی گویه ها موردبررسی قرار گرفت. ازآنجاکه بار عاملی همه گویه ها، بالاتر از ۰.۴ به دست آمد لذا روایی سازه مناسب است و هیچ‌یک از گویه ها حذف نگردید. برای بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج‌شده[1] استفاده شد. بر اساس نتایج این میانگین برای همه متغیرها، بزرگ‌تر از مقدار ۰.۵ به دست آمد. درنتیجه می‌توان گفت روایی همگرا موردتایید قرار گرفت. همچنین در بررسی روایی تشخیصی بر اساس جدول ۲، نتایج نشان داد میانگین واریانس استخراج‌شده که در قطر اصلی جدول ۲ قرار دارد، برای هر متغیر، بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بنابراین روایی تشخیصی متغیرهای پژوهش مورد تائید قرار گرفت.

جدول ۲: AVE و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

مؤلفه	AVE
نقش و تأثیرگذاری	۰.۵۴۷
دیده نشدن و حساب نشدن	۰.۵۲۱
شغل فرد	۰.۵۰۷
وضعیت معیشت	۰.۵۶۹
سیاست‌های سازمانی	۰.۵۹۸
مهارت و تخصص	۰.۵۴۱
قوانین و فرایندهای سازمانی	۰.۵۶۳
جوسازمانی	۰.۵۸۷
مدیریت سازمانی	۰.۵۶۲
محیط‌های فرهنگی اجتماعی	۰.۵۱۹
محیط سیاسی	۰.۵۲۸

[1] Average Variance Extracted (AVE)

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی اشتراکی بررسی گردید. ازآنجاکه ضریب آلفای کرونباخ و پایایی اشتراکی همه سازه‌ها بیشتر از ۰.۷ به‌دست‌آمده است لذا پرسشنامه تحقیق از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۳: پایایی متغیرهای پژوهش

مؤلفه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
نقش و تأثیرگذاری	۰.۷۸۹	۰.۷۵۸
دیده نشدن و حساب نشدن	۰.۸۲۵	۰.۷۹۸
شغل فرد	۰.۹۲۵	۰.۷۴۱
وضعیت معیشت	۰.۸۴۱	۰.۷۵۸
سیاست‌های سازمانی	۰.۸۶۵	۰.۷۶۵
مهارت و تخصص	۰.۸۴۱	۰.۷۲۵
قوانین و فرایندهای سازمانی	۰.۷۶۵	۰.۷۴۸
جوسازمانی	۰.۷۹۸	۰.۸۶۵
مدیریت سازمانی	۰.۷۲۵	۰.۷۴۸
محیط‌های فرهنگی اجتماعی	۰.۷۶۳	۰.۷۳۶
محیط سیاسی	۰.۷۰۵	۰.۷۵۸

در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش های توصیفی و استنباطی استفاده شده است. به این ترتیب که نحوه توزیع داده ها همچنین اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان با استفاده از آمار توصیفی و نرم افزار SPSS انجام شد. در نهایت تحلیل داده های مورد نیاز جهت آزمون فرضیه های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار smartPLS انجام شد. یه این دلیل که هدف تحقیق بررسی روابط علی میان متغیرهاست، مدل معادلات ساختاری می تواند مدلی قابل قبول از نحوه ارتباط متغیرها را ارائه دهد.

یافته ها

در ابتدا به آمار توصیفی پرداخته می‌شود. اطلاعات توصیفی مربوط به نمونه آماری این پژوهش، از نظر جنسیت، سن و سابقه خدمت در سازمان در جدول زیر آمده است.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

جدول ۴: اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

ابعاد	مؤلفه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۵۹	۳۸.۸۱
	مرد	۹۳	۶۱.۱۸
سن	کمتر از ۴۰ سال	۴۲	۲۷.۶۳
	۴۰ تا ۴۹ سال	۵۹	۳۸.۸۱
	۵۰ تا ۵۹ سال	۳۲	۲۱.۰۵
	۶۰ سال و بالاتر	۱۹	۱۲.۵
سابقه خدمت	۱ تا ۱۰ سال	۵۲	۳۴.۲۱
	۱۱ تا ۲۰ سال	۵۲	۳۴.۲۱
	۲۱ تا ۳۰ سال	۳۳	۲۱.۷۱
	بالای ۳۰ سال	۱۹	۱۲.۵

در این قسمت از پژوهش نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی گردید. برای بررسی ادعای نرمال بودن متغیرهای پژوهش و داده‌های جمع‌آوری‌شده، از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۹ و آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید. بدین منظور هر قدر که مقدار معنادار کمتر از ۰.۰۵ باشد، داده‌ها از توزیع نرمال بودن پیروی نمی‌کنند. پس از تحلیل SPSS در برونداد آزمون کولموگروف – اسمیرنوف اگر آزمون معنی‌دار بود یعنی P کوچک‌تر از ۵ صدم بود، به معنی این است که توزیع نرمال نیست و باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم. بنابراین اگر نتیجه این آزمون معنی‌دار نباشد امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک وجود دارد. در خروجی نرم‌افزار اگر sig کوچک‌تر از ۵ صدم بود یعنی آزمون معنی‌دار شده و باید از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده شود. همان‌گونه که بیان شد آلفای دوطرفه سطح خطایی است که محقق در نظر می‌گیرد که معمولاً ۵ درصد است. با توجه به جدول زیر مقدار معنی‌داری آزمون کولموگروف–اسمیرنف برای همه مؤلفه‌ها کوچک‌تر از ۰.۰۵ می‌باشد. به عبارتی با توجه به این آزمون فرض نرمال بودن داده‌ها برای این مؤلفه‌ها تأیید نمی‌شود. بنابراین برای تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش از نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختاری SMARTPLS2 استفاده می‌شود.

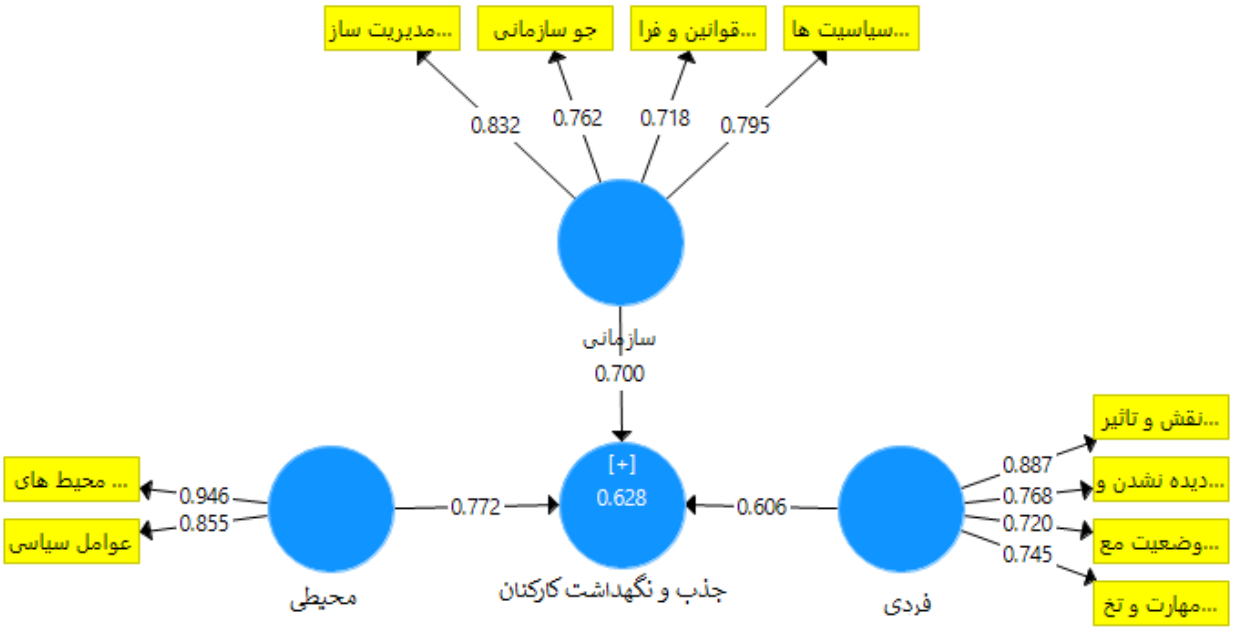
جدول ۵: نتایج آزمون نرمالیتی برای مؤلفه‌های پرسشنامه

مؤلفه	سطح معناداری	نتیجه
نقش و تأثیرگذاری	۰.۰۰۰	غیرنرمال

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

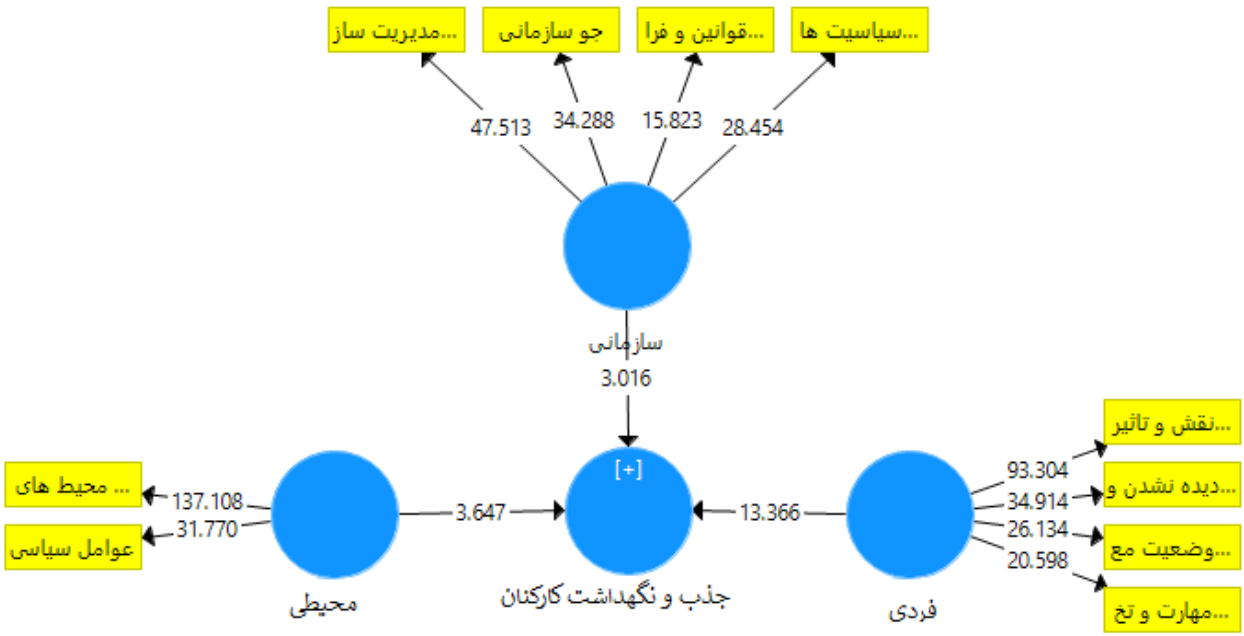
دیده نشدن و حساب نشدن	۰.۰۰۰	غیرنرمال
شغل فرد	۰.۰۰۰	غیرنرمال
وضعیت معیشت	۰.۰۰۰	غیرنرمال
سیاست‌های سازمانی	۰.۰۰۰	غیرنرمال
مهارت و تخصص	۰.۰۰۰	غیرنرمال
قوانین و فرایندهای سازمانی	۰.۰۰۰	غیرنرمال
جوسازمانی	۰.۰۰۰	غیرنرمال
مدیریت سازمانی	۰.۰۰۰	غیرنرمال
محیط‌های فرهنگی اجتماعی	۰.۰۰۰	غیرنرمال
محیط سیاسی	۰.۰۰۰	غیرنرمال

مدل ساختاری برخلاف مد ل اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها عامل‌های پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد. با توجه به شکل ۱ همه مسیرها بیشتر از ۱.۹۶ است. درنتیجه تمامی روابط معنادار است.



شکل ۱: مقدار T-value مسیرهای مدل استراتژی‌های مؤثر در جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد در بانک‌ها

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]



شکل ۲: ضرایب مسیرهای مدل استراتژی‌های مؤثر در جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد در بانک‌ها

اعداد نوشته‌شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر و همچنین بارهای عاملی را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ[1] مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگ‌تر از ۲.۵۸ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای وابسته

ضریب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است و تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می‌دهد که سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شوند. مقدار R^2 برای سازه مدل، ۰.۶۲۸ محاسبه شده است.

شاخص ارتباط پیش‌بین Q^2

این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. ملاک تفسیر Q^2، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد. اگر این شاخص مثبت باشد مطلوب است. مقدار Q^2 برای متغیرهای تحقیق ۰.۲۹۸، ۰.۲۱۴، ۰.۲۸۷،۰.۲۶۴ است که مثبت و در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

[1] Bootstrapping

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

شاخص GOF

شاخص که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران[1] (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش(GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R^2 به‌صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times \overline{R^2}}$$

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری‌شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را موردبررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه.

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.564 \times 0.628} = .595$$

متخصصان مدل‌یابی ساختاری به روش PLS شاخص GOF کمتر از ۰/۱ را کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳۶ را بزرگ قلمداد می‌کنند. با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش مدل نمونه موردبررسی ۰/۵۹۵ می‌باشد که جز اندازه‌های بزرگ است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه موردبررسی برازش مناسبی دارد. همچنین با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰.۵ و معناداری بیشتر از ۲.۵۸ است، می‌توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است.

نتیجه گیری و پیشنهادات

همانگونه که ملاحظه شد، بررسی ها نشان داد استراتژی‌های مؤثر در جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد در بانک‌ها در سه گروه فردی، محیطی و سازمانی قرار دارند. در دنیای رقابتی امروز، جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد به‌ویژه در صنعت بانکداری، به یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها تبدیل شده است. بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که استراتژی‌های مؤثر در این زمینه می‌توانند به سه دسته اصلی فردی، سازمانی و محیطی تقسیم شوند. هر یک از این دسته‌ها به‌طور مستقل و همچنین به‌صورت هم‌افزا در موفقیت سازمان‌ها در جذب و نگهداشت نیروی انسانی تأثیرگذار هستند.

در سطح فردی، عواملی نظیر «دیده شدن و حساب شدن»، «وضعیت معیشت» و «مهارت و تخصص» به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی در جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد شناخته می‌شوند. کارکنان با استعداد به دنبال محیط‌هایی هستند که در آن‌ها توانایی‌ها و دستاوردهایشان به‌خوبی شناسایی و ارزیابی شود. همچنین، وضعیت

[1] Tennen House et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

معیشت و مزایای مالی از جمله عواملی هستند که می‌توانند تأثیر زیادی بر رضایت شغلی و وفاداری کارکنان داشته باشند. در نهایت، وجود مهارت و تخصص در کارکنان نه‌تنها به افزایش کارایی سازمان کمک می‌کند، بلکه به ایجاد حس تعلق و ارزشمندی در کارکنان نیز می‌انجامد.

در سطح سازمانی، سیاست‌ها و قوانین سازمانی، جوسازمانی و مدیریت مؤثر از جمله عوامل کلیدی به شمار می‌روند. سازمان‌ها باید سیاست‌هایی را اتخاذ کنند که به ایجاد یک محیط کار مثبت و حمایتی منجر شود. جوسازمانی به‌عنوان یک عامل حیاتی در شکل‌دهی به رفتار و نگرش کارکنان، می‌تواند تأثیر بسزایی در جذب و نگهداشت استعدادها داشته باشد. مدیریت مؤثر نیز به‌عنوان یک عامل کلیدی در ایجاد ارتباطات مثبت و ارتقاء فرهنگ سازمانی عمل می‌کند و می‌تواند به حفظ انگیزه و تعهد کارکنان کمک کند.

محیط‌های فرهنگی اجتماعی و سیاسی نیز بر جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد تأثیرگذار هستند. سازمان‌ها باید به‌خوبی از تغییرات اجتماعی و سیاسی آگاه باشند و به‌گونه‌ای عمل کنند که با این تغییرات هم‌راستا باشند. ایجاد یک فرهنگ سازمانی که به تنوع و شمولیت توجه داشته باشد، می‌تواند به جذب استعدادهای متنوع کمک کند و در عین حال به نگهداشت آن‌ها نیز منجر شود.

در نهایت، برای جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد، بانک‌ها باید استراتژی‌های جامع و یکپارچه‌ای را در نظر بگیرند که شامل تمامی ابعاد فردی، سازمانی و محیطی باشد. این رویکرد چندبعدی نه‌تنها به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و پایدار نیز منجر می‌شود. به‌کارگیری این استراتژی‌ها می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی برای بانک‌ها عمل کرده و آن‌ها را در دستیابی به اهداف خود یاری دهد. با توجه به تغییرات سریع در محیط‌های کاری و نیازهای متغیر کارکنان، ضروری است که سازمان‌ها به‌طور مداوم این استراتژی‌ها را مورد بازنگری و به‌روزرسانی قرار دهند تا بتوانند در جذب و نگهداشت استعدادها موفق عمل کنند. مدیران بانک‌ها می‌توانند با اتخاذ استراتژی‌های مؤثر و به‌کارگیری روش‌های نوآورانه، به جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد کمک کنند. در ادامه، چند پیشنهاد عملی و کاربردی برای مدیران ارائه می‌شود:

- **تشویق به شفافیت و ارتباطات باز:** مدیران باید فضایی را ایجاد کنند که در آن کارکنان بتوانند نظرات و پیشنهادات خود را به‌راحتی بیان کنند. این امر به افزایش حس تعلق و مشارکت کارکنان کمک می‌کند.
- **برگزاری دوره‌های آموزشی:** مدیران باید برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای را برای ارتقاء مهارت‌های کارکنان طراحی کنند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل کارگاه‌های آموزشی، دوره‌های آنلاین و فرصت‌های یادگیری در محل کار باشند.
- **تسهیل کار از راه دور:** با توجه به تغییرات اخیر در محیط‌های کاری، مدیران باید امکان کار از راه دور یا ساعات کاری انعطاف‌پذیر را برای کارکنان فراهم کنند.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

منابع

امیری، قاسم و محمودزاده، سید مجتبی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر برکاهش ترک خدمت کارکنان در سازمانهای دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه وشهرسازی). *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۲)، ۵۷۹-۵۵۹.

رنجبر، هومن و شفیع زاده، حمید. (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ تهران، *مطالعات مدیریت شهری*، ۷(۲۴)، ۶۴-۷۷.

عابدین، بهاره؛ اکبری امامی، شهناز و عباس نژاد، طیبه. (۱۳۹۹). طراحی مدل مفهومی ترک خدمت افراد مستعد از سازمان‌های ایران: پژوهشی اکتشافی در صنعت ICT. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۲(۲)، ۴۹-۶۴.

قوسی، صدیقه، مهرآرا، اسدا...، شاکری نوایی، غلامرضا (۱۳۹۴). نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملّی پخش فرآورد ههای نفتی منطقه ساری، *فصلنامه تخصصی علمی، ترویجی فرآیند نو*، ۵۲، ۲۵۱-۲۵۷.

کریمی طاهر، رسول؛ معمارزاده، غلامرضا؛ میرسپاسی، ناصر و مؤمنی، منصور. (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر نگهداشت دانشگران در مراکز علمی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران با رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۲۱(۸۲)، ۱-۳۰.

مشرفی زنوزی، عباس و مالدار، احمد. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا. *علوم و فنون نظامی*، ۹(۲۶)، ۷۱-۹۷.

Akour, I., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Al Ali, A., & Salloum, S. (2021). Using machine learning algorithms to predict people's in tention to use mobile learning platforms during the COVID-19 pandemic: Machine learning approach. *JMIR Medical Education*, 7(1), 1–17.

AlHamad, M., Akour, I., Alshurideh, M., Al-Hamad, A., Kurdi, B., & Alzoubi, H. (2021). Predicting the intention to use google glass: A comparative approach using machine learning models and PLS-SEM. *International Journal of Data and Network Science*, 5(3), 311–320.

Alshamsi, A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2020). The influence of service quality on customer retention: A systematic review in the higher education. International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics, 404–416. *Springer*.

Arditi, D., Nayak, Sh., & Damci, A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction. *International Journal of Project Management*, 35(2): 136-147.

Atan, T., & Stapf, D. (2017). Conceptualizing talent management. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(8): 598-613.

Bussin & Brigman, N. (2019). Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers, knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1).

Cappelli, P. (2014). Strategic talent management: Contemporary issues in an international context. Cambridge University Press.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

Collings D. G., Scullion H. & Caligiuri, P. M. (2019). "Global Talent Management (2nd Ed.)". London: *Routledge*.

Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talentmanagement of WesternMNCs in China: balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2(: 169-178.

Lin, W. deng, M (2019). Turnover intention preedictors among social workers in china, *Asian social work and policy review*, 13(1), 117-123.

Mwila, N., & Turay, M. (2018). Augmenting talent management for sustainable development in Africa. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1): 41-49.

Sato, Y. Kobayashi, N. Shirasaka, S (2020). An Analysis of Human Resource Management for Knowledge Workers: Using the Three Axes of Target Employee, Lifecycle Stage, and Human Resource Flow, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 140-152.

Schiemann. W.A. (2013). From Talent Management to Talent Optimization. *Journal of World Business*. 49(2), 281-288.

Simon, M, Muller, B. H.; Hasselhorn, H. M, (2010). Leaving the organization or the profession a multilevel analysis of nurses' intentions. *Journal of Advanced ursing*, 66(3), 616–626.

Thunnissen, M, & Arensbergen, P. V, (2015). A Multi-Dimensional Approach to Talent: an Empirical Analysis of the Definition of Talent in Dutch Academia. *Personnel Review*, 14(2),182-199.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]

Identifying and Evaluating Effective Strategies in Attracting and Retaining Talented Employees in Banks

Abstract

The present article was conducted with the aim of identifying and evaluating effective strategies in attracting and retaining talented employees in banks. This article is an applied research in terms of its purpose. It can also be said that it is a survey and cross-sectional type in terms of data collection. The statistical population of the present study consists of employees and managers of state-owned banks in Iran. Given that the number of these people is uncountable, 384 people were selected as a sample using the Cochran formula. The sampling method in this study is stratified random. In this study, data collection was carried out using two library and field methods. In this study, face, content and convergent validity were used to examine the validity of the questionnaire. The reliability of the questionnaire was examined using Cronbach's alpha coefficient and shared reliability. In this study, descriptive and inferential methods were used to analyze the data. Thus, the distribution of data and demographic information of the respondents were analyzed using descriptive statistics and SPSS software. Finally, the data analysis required to test the research hypotheses was performed using the structural equation model and SmartPLS software. The results showed that the evaluation of effective strategies in attracting and retaining talented employees in banks includes three components: individual, environmental, and organizational.

Keywords: Recruitment strategies, employee retention, talent management

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-01-30]