

## تاثیر رابطه بین مولفه های مدیریت استعداد و ترک خدمت کارکنان (مطالعه موردی کارکنان سازمان هلال احمر)

سید لیلا رضوی، محمدرضا رادپور<sup>۱\*</sup>

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد مدیریت، دانشگاه علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران

### چکیده

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار است. تحقیق حاضر، رابطه بین مولفه های مدیریت استعداد و ترک خدمت کارکنان سازمان هلال احمر تهران می باشد. این تحقیق، از نظر هدف کاربردی است و از نظر جنبه عملیات داده پردازشی توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه پرسنل کارکنان سازمان هلال احمر تهران به تعداد ۴۰ نفر تشکیل می دهند که برای جمع آوری داده ها دو نوع پرسشنامه تحت عنوان وضعیت نظام مدیریت استعداد در سازمان و ترک خدمت کارکنان در بین آنها توزیع گردید. نتایج به دست آمده نشان داد که، مولفه حفظ استعداد دارای بیشترین میانگین می باشد همچنین رابطه منفی و معناداری بین مولفه های مدیریت استعداد (جذب استعداد، ارزیابی، توسعه استعداد، حفظ استعداد) و ترک خدمت وجود دارد. نتایج رگرسیون چند گانه نشان داد که بین مولفه های مدیریت استعداد و ترک خدمت رابطه معناداری وجود دارد که حاکی از مورد تایید قرار دادن فرضیه های تحقیق می باشد.

**کلید واژه ها:** مدیریت استعداد، ترک خدمت، ارزیابی استعداد، آموزش استعداد

<sup>۱\*</sup> نویسنده مسئول

Online ISSN: ۲۴۷۶-۴۳۷X

Print ISSN: ۲۰۳۸-۲۰۶۳

[www.irijournals.com](http://www.irijournals.com)

مطالعات مدیریت و کارآفرینی

دوره ۲، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۵

صفحات ۱۲۵-۱۳۲

**مقدمه**

امروزه سازمانها به خوبی دریا فته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند، همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمانها دریا فته اند که استعدادها منابع بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها نیازمند مدیریت می باشند. مدیریت در کنار سایر کارکردهای خود ضمن بکارگیری روشهایی در جذب مناسبترین افراد، برای مناسبترین کارها، بخشی از کارکرد خود را صرف نگهداری نیروی جذب شده به سازمان و فعال نگه داشتن آنها می کند اگر مدیریت نتواند این مهم را به نحو مطلوب انجام دهد زمینه ترک افراد سازمان را فراهم می کند. نرخ بالای ترک خدمت کارکنان بی شک بسیارگران و تهدیدی برای کیفیت می باشد و سازمانها را در امر دستیابی به اهداف دچار مشکل می کند.

بی شک عصر حاضر عصر سازمانهاست و متولیان این سازمانها انسانهایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیمترین منبع قدرت یعنی تفکر می توانند موجبات تعالی حرکت و رشد سازمانها را پدید آورند که این اهداف تحت پوشش استراتژی با عنوان مدیریت استعداد تحقق می یابد. مقاله حاضر به بررسی ارتباط مولفه های مدیریت استعداد (جذب استعداد، آموزش استعداد، ارزیابی استعداد، حفظ استعداد) بر ترک خدمت کارکنان سازمان حلال احمر تهران پرداخته و به دنبال پاسخگویی به این سوال است که چگونه از طریق ارزیابی و بهبود استراتژی مدیریت استعداد موجبات کاهش ترک خدمت کارکنان را فراهم می آورد.

**مبانی نظری تحقیق****۱- مدیریت استعداد**

مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از دستورالعمل های تدوین شده منابع، سیاستها و فرایندها می باشد (گای، ۱۳۸۸). موسسه (C.I.P.D) استعداد را ترکیب پیچیده از مهارتها، دانش توانایی ادراکی و پتانسیل بالا می داند و مدیریت استعداد را شناخت و تمرکز بر بخش نیروی انسانی سازمان با پتانسیل بالا تعریف می کند.

**۲- ترک خدمت کارکنان**

خروج اختیاری کارکنان از سازمان که موجب وقفه در عملیات سازمان شده و جایگزین نمودن افراد برای سازمان پرهزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است.

**پیشینه تحقیق****الف- مروری بر تحقیقات پیشین مدیریت استعداد :**

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان به شمار نمی رود در اختیار داشتن افراد مستعد و توانمند است که می تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می تواند فقدان یا نقص دیگر منابع جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی در پی و نواوریهای مداوم صورت می گیرد تنها سازمانهایی موفق به کسب سرمایگی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور و نخبه باشند<sup>10</sup> (امسترانگ، ۲۰۰۸). مدیریت استعداد به سازمانها اطمینان می دهد که افرادی شایسته، با مهارت مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (کالین و ملاهی، ۲۰۰۹). سازمانها امروز دیگر به دنبال استخدام نبوده بلکه در پی جذب استعدادها می باشند امری که به ان به عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای بدست آوردن استعدادها یاد می شود<sup>12</sup> (مایکل، ۲۰۰۹). در محیط رقابتی که امروزه بوجود آمده جذب و نگهداری استعداد بسیار مشکل است و امروزه تاکید سازمانها بر جذب افراد مناسب، برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می باشد که دلیل ان انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوش می باشد (فیلیپ و راپر، ۲۰۰۹).

علت ترک خدمت افراد مستعد از سازمانها به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است. نتایج یک مطالعه صورت گرفته نشان می دهد که عامل فرصتهای یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ دهندگان مهم تر و بالاتر از عوامل دیگر بوده است ( داچ والد، ۲۰۰۶).

### ب- ماهیت استراتژی مدیریت استعداد :

مدیریت استعداد رویکردی کلان نگر است که اهداف شرکت را در حوزه نیازهای نیروی کار تدوین نموده و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد (فارلی، ۲۰۰۵). مدیریت استعداد تضمین کننده آن است که کارکنان در مشاغل موجود در سازمان به طور مناسب گردش نمایند (چلوه و اسواین، ۲۰۰۵) و شخص مناسب، در زمان مناسب، در شغل مناسب قرار می گیرد (کسلر، ۲۰۰۲). ردی و کان گر (۲۰۰۷) بیان کرده اند که فرایند مدیریت استعداد حاصل تعریف سه مشخصه تعهد، درگیری و مسئولیت پذیری است. توسعه تعهد با استخدام افراد تازه وارد شروع می شود و درگیری منعکس کننده درجه ای است که رهبران شرکت تعهدشان را به مدیریت استعداد نشان می دهند. در نهایت همه کارکنان مسئول ایجاد نظام ها و فرایندهای قوی مبتنی بر اصول مدیریت استعداد می باشند.

### ج- رویکرد راهبردی زمینه ساز مدیریت استعداد:

در این رویکرد به عوامل تاثیر گذار بر موفقیت یا شکست مدیریت استعداد اشاره شده که به توضیح هرکدام پرداخته و نتایج پژوهشهای صورت گرفته را نشان می دهد.

راهبرد سازمان: اولین گام در موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آنست که مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی شود. نظریه پردازانی مثل<sup>21</sup> (گندوسی و کاو، ۲۰۰۴ و ها رتلی، ۲۰۰۴) تاکید دارند که مدیریت استعداد برای تامین نیازهای حال و آینده باید با اهداف و راهبردهای سازمان همگام شوند.<sup>22</sup> (مک کالی و مک فیلد، ۲۰۰۶) نیز معتقدند که موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی مشروط به ارتباط آن با راهبرد سازمان است.

نقش و حمایت مدیران: کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی نقش موثری را در این زمینه ایفا کنند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می دهد. ( باتانجر، ۲۰۰۷ و فرلی، ۲۰۰۵) معتقدند سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان و همچنین با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه تنگاتنگی دارد.

-فرهنگ سازمانی: فرهنگ سیستمی متشکل از ارزشها (چه چیز مهم است و چه چیز مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می کنند و چطور عمل نمی کنند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می نهد.

رویکرد فرهنگی در مدیریت استعداد توسط (کرلمن، ۲۰۰۴) مطرح شده که در آن مدیریت استعداد به عنوان یک طرز تفکر مطرح می شود و اعتقاد بر آن است که استعداد عامل اصلی موفقیت سازمان است. طرز تفکر در مدیریت استعداد یعنی یک اعتقاد عمیق که بهترین استعداد را برای همه سطوح در نظر گرفته تا سازمان از عملکرد بهتری نسبت به رقبایش برخوردار شود.

### پیشینه تحقیق

الف- عوامل تاثیر گذار بر تمایل به ترک خدمت کارکنان در قالب دو رویکرد نظری بررسی می گردد.

۱- رویکرد خرد: در این رویکرد به بررسی عوامل تاثیر گذار همچون سن، تحصیلات و جنسیت بر ترک خدمت کارکنان پرداخته و نتایج و بررسیهای دیگر افراد را نشان داده است. پژوهشهای متعددی (وای و رابینسون، ۱۹۹۸، ویل و یمبل، ۱۹۹۵، گرهت، ۱۹۹۰) گزارش کرده اند که بین متغیرهای سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی وجود دارد به این معنی که با افزایش سن از میزان ترک شغل کاسته می شود و بیشترین میزان ترک شغل در یک سال اول استخدام اتفاق می افتد و کارکنانی که سازمان را ترک می کنند معمولاً سابقه استخدام کوتاهی دارند. سطح تحصیلات با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت دارد و افراد با

تحصیلات بالا بیشتر از افراد با تحصیلات پایین تمایل دارند که شغل خود را ترک کنند<sup>34</sup> (برگ، ۱۹۹۱، کوتن و توتل، ۱۹۸۶). مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است. مثال<sup>35</sup> (وایزنبرگ و کرچنام، ۱۹۹۳) زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به ترک شغل دارند و دوبرابر بیشتر از مردان شغل خود را ترک می کنند<sup>36</sup>. (سامرس و هندریکس، ۱۹۹۱) به این نتیجه رسیده اند مردان بیشتر از زنان شغل خود را ترک می کنند شاید علت این باشد مردان نان آور خانواده هستند و انگیزه پیشرفت بیشتری نسبت به زنان دارند و چنانچه شغلشان با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد این امکان وجود دارد که شغلشان را جهت یافتن یک شغل جذابتر ترک کنند.

۲- رویکرد کلان: در این رویکرد به بررسی عواملی همچون تعهد سازمانی، خشنودی شغلی، فشارهای روانی از محیط کار، تناسب بین ارزش های فردی و سازمانی و عدالت سازمانی برترک خدمت کارکنان پرداخته و نتایج و بررسیهای دیگر افراد را نشان داده است.

۱- تعهد سازمانی: تعهد به سازمان تمایل به بقا و تلاش بسیار زیاد برای سازمان و همچنین پذیرش ارزش ها و اهداف سازمان می باشد.<sup>37</sup> (کیم و همکاران، ۱۹۹۶) پژوهش صورت گرفته نشان می دهد کاهش تعهد سازمانی کارکنان می تواند موجبات تمایل به شغل را در آنان فراهم آورد. نظریه پردازان یک مدل سه وجهی را برای تعهد سازمانی فرض می کنند<sup>38</sup> (میر و الن، ۱۹۹۶) در این مدل تعهد از سه وجه عاطفی (وابستگی عاطفی کارکنان)، مستمر (ادامه فعالیت در سازمان) و هنجاری (الزام اخلاقی ماندن در سازمان) تشکیل شده. نتایج نشان میدهد از میان سه وجه ذکر شده تعهد عاطفی رابطه بیشتری با تمایل به ترک خدمت دارد و با افزایش آن میزان تمایل به ترک شغل کمتر می شود.

۲- عدالت سازمانی: از دو دهه گذشته به این سو نقش عدالت سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل مورد بررسی قرار گرفته است. برابری و عدالت سازمانی مفهومی است که برای تشریح انصاف و برابری در محیط کار بکار می رود، به عبارت دیگر این مفهوم اشاره به این نکته دارد که آیا کارکنان احساس می کنند که با آنان به صورت برابر برخورد می شود که فرایند این احساس می تواند بر متغیرهایی که با محیط کاری مرتبطند، تاثیر بسیاری بگذارد مسایلی مانند اینکه چه کسی ترفیع می گیرد، اخراج می شود، برای آموزش معرفی می شود، به قسمت دیگری معرفی می شود، افزایش حقوق می گیرد، دفتر جدید یا تجهیزات جدید می گیرد یا هرگونه منابع سازمانی دیگر که ممکن است با رشد فردی همراه باشد، از جمله مسایل مربوط به برابری سازمانی هستند (مورمان، ۱۹۹۱).

کارکنان انتظار دارند که مدیران رفتار و خط مشی برابر و منصفانه ای با آنان داشته باشند و احساس کنند که صرفنظر از سلسله مراتب سازمانی، از لحاظ فردی در یک سطح قرار دارند و همه آنها به یک اندازه با اهمیت شمرده می شوند. از مصادیق بارز نابرابری در سازمان آن است که افراد احساس کنند که کارمند درجه دوم سازمان هستند، و قوانین و مقررات سازمانی برای پست ها و عناوین سازمانی مختلف به گونه متفاوتی تعریف و اجرا می شود (ترز، ۲۰۰۰).

۳- تناسب بین ارزش های فردی و سازمانی: پژوهشگران جهت تبیین دقیق تری از دلایل تمایل به ترک شغل کارکنان، تناسب بین ارزش های فردی و سازمانی را نیز مورد مطالعه قرار داده اند. نتایج نشان میدهد افرادی که ارزش های فردی شان با ارزش های سازمانی تجانس بیشتری دارد، تمایل دارند که خشنودی شغلی و تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و در مقابل اگر میزان تجانس بین ارزش های فردی و سازمانی کاهش پیدا کند کارکنان تمایل بیشتری به ترک سازمان پیدا می کنند. همچنین نتایج نشان می دهد که سازگاری ارزش های فردی و سازمانی میتواند سبب پیش بینی ترک شغل در دو سال آینده شود (هاتون و امرسون، ۱۹۹۸، وسترن، ۱۹۹۷، کریستوف، ۱۹۹۶) بیشتر مطالعات انجام شده در ارتباط با تناسب ارزش های فرد-سازمان، حول هفت ارزش فردی و سازمانی، شامل پیشرفت مدار بودن، به لحاظ اجتماعی پاسخ بودن، حمایت مدار بودن، تاکید بر خلاقیت و نوآوری، تاکید بر پاداشها، عملکرد مدار بودن و تمایل به ثبات و یکنواختی بودن، متمرکز شده اند.

**هدف پژوهش:**

بررسی رابطه بین مولفه های مدیریت استعداد و ترک خدمت کارکنان سازمان حلال احمر تهران

**فرضیه های پژوهش:**

- ۱- بین جذب استعداد و ترک خدمت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین ارزیابی و کشف استعداد و ترک خدمت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین توسعه و آموزش استعداد و ترک خدمت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین حفظ استعداد و ترک خدمت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.



شکل ۱- چهار چوب مفهومی پژوهش برگرفته از فلیپ ۲۰۰۹

**روش پژوهش**

هدف تحقیق جاری بررسی رابطه بین مولفه های مدیریت استعداد و ترک خدمت کارکنان سازمان حلال احمر تهران در ۱۳۹۵ می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر زمانی گذشته نگر بوده و از نظر کنترل متغیرها، پیشین پژوهی و از نظر جنبه عملیات داده پردازشی، توصیفی-همبستگی است.

**جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری**

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان سازمان حلال احمر تهران به تعداد ۴۰ نفر، در ۱۳۹۵ تشکیل می دهند و تمامی افراد با استفاده از ابزار پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفتند.

**ابزار پژوهش:**

در این پژوهش برای جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه استفاده شده این پرسشنامه ها عبارتند از پرسشنامه وضعیت نظام مدیریت استعداد در سازمان احمدی و همکاران (۲۰۱۲) پرسشنامه ترک خدمت کارکنان اردکانی و فرحی (۱۳۹۱) همچنین برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS استفاده شده است. روشهای آماری مورد استفاده شده در این پژوهش شامل روش های آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، جدول فراوانی) و آمار استنباطی (آزمون پیرسون و رگرسیون چند گانه) می باشد.

**یافته های پژوهش:**

به منظور بررسی رابطه متغیرهای تحقیق از روش همبستگی پیرسون مطابق با جدول شماره ۱ استفاده شده است.

**جدول شماره ۱- روابط همبستگی میان متغیرها**

B	آزمون F	R2	مدل رگرسیون فرضیه اول	
			مدل	ویژگی های مدل
	۱۰۴۰۰۹۸	۰.۷۳۳	ترک خدمت	۱

		مقدار ثابت			۰.۴۶۹
		جذب استعداد			۰.۸۸۹
ترک خدمت		مدل رگرسیون فرضیه دوم	۰.۱۵۳	۶.۸۶۸	
		ویژگی های مدل			
		مقدار ثابت			۱.۷۴۱
		ارزیابی استعداد			۰.۳۹۱
ترک خدمت		مدل رگرسیون فرضیه سوم	۰.۷۵۲	۱۱۵.۴۷	
		ویژگی های مدل			
		مقدار ثابت			۰.۱۱۵
		توسعه استعداد			۰.۸۶۷
ترک خدمت		مدل رگرسیون فرضیه چهارم	۰.۲۰۰	۹.۵۰۳	
		ویژگی های مدل			
		مقدار ثابت			۱.۳۸۶
		حفظ استعداد			۰.۴۴۷.

- نتیجه فرضیه اول : همان طور که ملاحظه می گردد، ضریب تعیین اصلاح شده ( $R^2$ )، ۷۳٪ از واریانس موجود در متغیر ترک خدمت را تبیین می کند همان طور که ملاحظه می گردد ضریب استاندارد شده بتا، برای متغیر جذب استعداد (۰.۸۸۹) =  $\beta$  در سطح ۰.۰۱ معنی دار است. بر این اساس فرضیه اول مورد پذیرش قرار میگیرد.
- فرضیه دوم بین ارزیابی استعداد و ترک خدمت رابطه معناداری وجود دارد همان طور که ملاحظه می گردد، ضریب تعیین اصلاح شده ( $R^2$ )، ۱۵۳٪ از واریانس موجود در متغیر ترک خدمت را تبیین می کند همان طور که ملاحظه می گردد ضریب استاندارد شده بتا، برای متغیر ارزیابی استعداد (۰.۳۹۱) =  $\beta$  در سطح ۰.۰۱ معنی دار است. بر این اساس فرضیه دوم مورد پذیرش قرار می گیرد.
- فرضیه سوم: بین توسعه استعداد و ترک خدمت رابطه معناداری وجود دارد: همان طور که ملاحظه می گردد، ضریب تعیین اصلاح شده ( $R^2$ )، ۷۵۲٪ از واریانس موجود در متغیر ترک خدمت را تبیین می کند همان طور که ملاحظه می گردد ضریب استاندارد شده بتا، برای متغیر توسعه استعداد (۰.۸۶۷) =  $\beta$  در سطح ۰.۰۱ معنی دار است. بر این اساس فرضیه سوم مورد پذیرش قرار می گیرد.
- فرضیه چهارم: بین حفظ استعداد و ترک خدمت رابطه معناداری وجود دارد همان طور که ملاحظه می گردد، ضریب تعیین اصلاح شده ( $R^2$ )، ۲۰۰٪ از واریانس موجود در متغیر ترک خدمت را تبیین می کند همان طور که ملاحظه می گردد ضریب استاندارد شده بتا، برای متغیر حفظ استعداد (۰.۴۴۷) =  $\beta$  در سطح ۰.۰۱ معنی دار است. بر این اساس فرضیه چهارم مورد پذیرش قرار می گیرد.

### جمع بندی

نتایج پژوهش صورت گرفته درباره موضوع ترک خدمت نشان می دهد که سازمانها همواره هزینه های هنگفتی را در قبال تمایل به ترک شغل کارکنان شان دارا می باشند و از این منظر پدیده حفظ و نگهداشت نیروی انسانی و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و با اهمیت تلقی می شود. تحقیق حاضر به بررسی مولفه های مدیریت استعداد و ترک خدمت کارکنان پرداخته و یافته های این پژوهش نشان می دهد که بین مولفه های جذب استعداد، ارزیابی استعداد، توسعه استعداد، حفظ و نگهداری استعداد با ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد به عبارت دیگر هر چه میزان این مولفه ها افزایش پیدا کنند میزان ترک خدمت کارکنان کاهش می یابد.

ازمونه فرضیه اول تحقیق نشان می دهد که رابطه منفی و معناداری بین مولفه های جذب استعداد و ترک خدمت کارکنان وجود دارد که میزان همبستگی آن ۸۵۶٪- برآورد گردیده که همبستگی پایینی است بر این اساس پیشنهاد می شود برای کاهش نرخ ترک کارکنان فرایند جامعه پذیری کارکنان در بدو استخدا م به شکل جدی تری پیگیری شود تا افراد از همان ابتدا با جنبه های مثبت و منفی شغلشان آشنا شوند و در صورتیکه با انتظارا نشان همخوانی نداشته باشد پیش از ورود به سازمان به صورت دلواطلانه اصراف دهند.

ازمونه فرضیه دوم تحقیق نشان می دهد که رابطه منفی و معناداری بین مولفه ارزیابی استعداد و ترک خدمت کارکنان سازمان حلال احمر تهران وجود دارد که میزان همبستگی آن ۳۹۰٪- برآورد گردیده بر این اساس پیشنهاد می شود برای کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان به ارتقا رزایی عملکرد استعداد پرداخته بدین منظور پیشنهاد می شود ضمن ایجاد محیط مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و برقراری جلسات مستمر ارزیابی عملکرد و سیستم پرداخت بر اساس عملکرد در افزایش آن صحنه گذاشت.

ازمونه فرضیه سوم تحقیق نشان می دهد که رابطه منفی و معناداری بین مولفه توسعه استعداد و ترک خدمت کارکنان سازمان حلال احمر تهران وجود دارد که میزان همبستگی آن ۸۶۷٪- برآورد گردیده که همبستگی بسیار پایینی است بر این اساس پیشنهاد می شود برای کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان به ارتقای توسعه و آموزش استعداد از طریق تجزیه و تحلیل مشاغل، شفاف نمودن وظایف و مسئولیت های شغلی پرداخت.

ازمونه فرضیه چهارم نشان می دهد که رابطه منفی و معناداری بین مولفه های حفظ و نگهداری استعداد و ترک خدمت کارکنان سازمان حلال احمر تهران وجود دارد که میزان آن ۴۴۷٪- برآورد گردیده که همبستگی پایینی است بر این اساس پیشنهاد می شود برای کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان به ارتقا حفظ و نگهداری استعداد پرداخته بدین منظور پیشنهاد می شود اصل برابری شغلی بر اساس معیارهای شایستگی، مهارت و نه معیارهای روابط گرابی، پارتی بازی- صورت گیرد و همچنین ایجاد سامانه چرخش شغلی جهت حذف وظایف تکراری و ایجاد فرصتهایی برای مشارکت کارکنان توانمند و ایجاد نظام حقوق و پاداش بر اساس استعداد و دانش افراد صورت گیرد.

#### منابع

۱. عبلسی و همکاران (۲۰۰۰) نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی- تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۲. مراهی (۲۰۰۹). رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
۳. کرد رستمی و اشکانی (۱۳۸۸). مطالعات مدیریت راهبردی، بش: ۲، صفحه ۵۱ تا ۷۱.
۴. قاهری (۱۳۸۸). توسعه استعداد های انسانی، ترجمه: نسرین جدی.
5. GUY. (1388). Talent Management Strategy of employee engagement in Indian ITES employees. Employee Relation, 29(6), 640-663.
6. Filip & Raper. (2009). "leadership behaviour". effect on job satisfaction, productivity and organizational commitment, 94, 191-204.
7. Amstrong. (2008). A hand book of human Resource Management Practices, P 389-409.
8. Datch & Vald. (2006). The Mckinsey Quarterly, May, 1-5.
9. Hartly. (2004). European Management Journal. NO 4, P, 224.
10. Mak Kaly & Mak FILD. (2006). Strategic Talent Management, White Paper in IPAT site, p 7.
11. Ferly. (2005). International journal of Higher Education. 183, p 224.
12. Saker. 1994. Talent on Demand. Mnaging Talent in an Age of uncertainly. At PR Pund its Workship Held in Bangalore, p. 1-2.
13. Miyar. (1996). "organizational Predictors of Staff Stress, Satisfaction". Mental Retardation, 31(6). 388-395.
14. Kim. (1996). "costing Human Resources". 3rd ed. Boston, Massiket.
15. Samers & Herzik. (1991). "Applied multiple regression." 2nd ed.
16. Vay & Rabinson. (1998). A causal model of turnover for nurses. Academy of Management. 24: 543-565
17. Rabinz. (1991). "Determinants of direccare staff Turnover in group homes for individual with mental retardation". Metal Retardation, 31(5), 284-291.
18. Kerlman. (2004). Procedure justice. A psychological analysis. Hillsdale Nj: Erlbaum.



19. Haton&Amerson.(1998)."The justice perspective of job stress "Journal of organizational Behavior. 16:487-495.
20. Hang.(2003)."costing Human Resource."The Financial Impact of Behavior in organization.3 rd ed. Boston. Mas:kent.
21. Heler.1983."A model of voluntary turnover among hospital CEOs." Hospital and Health Service Administrative, 40(3):362-386.
22. Piras-(1997)."modeling the role of pay equity perceptions ".Journal of occupational psychology, 64:145-147.