

## «مدیریت بهره‌وری»

سال دهم - شماره ۳۸ - پاییز ۱۳۹۵

ص ص ۲۷۸ - ۲۵۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۰۸/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۵/۰۲/۲۱

## بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی

(مورد مطالعه: شهرداری های استان گیلان)

دکترمهرداد گودرزوند چگینی<sup>۱\*</sup>

دکتر ابراهیم چیرانی<sup>۲</sup>

هادی مقدم<sup>۳</sup>

سیده فاطمه قانع کوشالشاهی<sup>۴</sup>

مریم مرادی<sup>۵</sup>

### چکیده

در دنیای پرشتاب و سرشار از رقابت امروز، آنچه که برتری شرکت‌ها و سازمان‌ها بر یکدیگر را تضمین نموده می‌کند، برخورداری از منابع انسانی با استعداد است، چرا که دامنه آن از حیث موضوعی قوی بوده و بررسی و ارزشیابی به کارگیری مدیریت استعداد و عملکرد سازمان و آگاهی از توانمندی‌ها و کاستی‌ها در به کارگیری مدیریت استعداد، در اجرای عملکرد بهتر، از اهمیت خاصی برخوردار است. بررسی فرایندهای مدیریت استعداد و شناخت مفاهیم این حوزه نیز به نوبه خود می‌تواند در بهبود نظام‌های گزینش و حفظ و ارتقای کارکنان ادارات و سازمان‌های کشور مفید باشد و از این رهیافت با قرار گرفتن استعدادهای متمایز در جایگاه مناسب خود، سطوح عملکرد بالاتری را در سازمانها شاهد باشیم. هدف اصلی از انجام این پژوهش بررسی رابطه بین به کارگیری برنامه‌های مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی می‌باشد. فرضیه مهم تحقیق عبارت است از: بین به کارگیری برنامه‌های مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. روش این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی با تاکید بر روی همبستگی می‌باشد. جهت آزمون فرضیات از تکنیک‌های آماری همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۵۲ سازمان شهرداری در ۱۶ شهرستان استان گیلان می‌باشد. برای تعیین نمونه از روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای که تلفیقی از نمونه‌گیری طبقه‌ای و

<sup>۱</sup>-استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران (نویسنده مسؤول) Mgch.chegini@gmail.com

<sup>۲</sup>-استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران chirani@iaurasht.ac.ir

<sup>۳</sup>-دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی چالوس، چالوس-ایران Farham.m.manager1986@gmail.com

<sup>۴</sup>-دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی چالوس، چالوس-ایران Fateme\_gthane65@yahoo.com

<sup>۵</sup>-کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول دانشگاه آزاد اسلامی رشت-رشت-ایران

خوشه‌ای است، استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای که توسط خود نویسنده طراحی و حاوی ۲۳ سؤال می‌باشد که ۱۸ سؤال نظر پاسخ دهندگان را در ارتباط با فرایندهای مدیریت استعداد می‌سنجد و ۵ سؤال نیز نظر پاسخ دهندگان را درباره عملکرد سازمان مورد سنجش قرار می‌دهد. روایی پرسشنامه توسط جمعی از استادان گروه مدیریت مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای محورهای مدیریت استعداد ۰/۸۸ و عملکرد سازمانی ۰/۸۳ تعیین شده است. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که همبستگی میان مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی حدود ۰/۸۲ می‌باشد. همچنین بیشترین ضریب همبستگی مربوط به متغیر حفظ و نگهداشت استعداد بر عملکرد سازمان می‌باشد.

#### واژه‌های کلیدی:

مدیریت استعداد، جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، توسعه شغلی، عملکرد سازمانی.

#### مقدمه

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهمترین 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 می‌شود. منابع انسانی نقش مهمی در دستیابی به بهره‌وری سازمان دارد و اثربخشی با مدیریت فیزیکی، منابع مالی و انسانی بیشترین تأثیر و کارآمدی را دارد. برای این کار، سازمان‌های مختلف فرآیندها و روش‌های پیچیده را توسعه داده‌اند. در این میان، از ابعاد مهم مدیریت منابع انسانی، توجه به عوامل کارایی (همچنین به عنوان ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد، بررسی یا رتبه بندی) شناخته شده است. در همان زمان، کارکنان نیازمند بازخورد در مورد عملکرد و راهنمایی خود برای رفتار آینده شان هستند (شکاری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) با ظهور واژگانی مانند مدیریت استعدادها ما شاهد یک تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی هستیم که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱، ۵). در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک کنند و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). نظریه‌های

<sup>۱</sup>-Shekari et al

<sup>۲</sup>-Armstrang

نوین اقتصادی با تأکید بر اقتصاد دانش محور، موفق‌ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره‌برداری کند. از این‌رو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (نان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در حال تأکید روز افزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تأکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب قرار داشته باشند (کولینز و ملاحی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). همچنین مدیریت استعداد نتایجی چون ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری در سازمان را به دنبال دارد. برای این سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است. سازمان‌های پویا در تلاش‌اند فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها ایجاد کنند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود. البته سازمان‌ها باید متناسب با ساختار و فرهنگ خود مدیریت استعداد را به کار گیرند (لیوایز و هوکمان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). علاوه بر این، فرهنگ ملی یک بار دیگر نشان داده است که یک سازمان، در نتیجه مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیریت استعداد به عنوان بخشی از آن می‌تواند تأثیر گذار باشد (لوسیکا استان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) به عقیده فیلیپس و رویبر (۲۰۰۹) مدیریت استعداد شامل ابعاد جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان می‌باشد که در مرکز این ابعاد شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان وجود دارد. این عوامل یا ابعاد از طریق فرایند مداوم، استراتژی، اجرا و ارزیابی، به هم متصل هستند. طبق تحقیقات و بررسی‌هایی که اسپارو و هیل تراپ (۱۹۹۴) به مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی اشاره کرده‌اند. نیاز به افرادی که دامنه گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای شرکت‌های جهانی را داشته باشند، رو به

<sup>1</sup>-Nunn

<sup>2</sup>-Collings and Mellahi

<sup>3</sup>-Lewise & Heckman

<sup>4</sup>-Lucica stan

گسترش است (هلتروپ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). مهمترین دغدغه اکثر مدیران، توسعه منابع انسانی حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادهای در خوشنام کردن سازمانها تأثیر حیرت برانگیز ایجاد کرده اند (کارت رایت، ۱۳۸۷، ۷). دردنیای پرشتاب و سرشار از رقابت امروز، آنچه که برتری شرکت‌ها و سازمان‌ها بر یکدیگر را تضمین می‌کند، برخورداری از منابع انسانی با استعداد، خصوصا در سطوح مدیریتی است. اما چالشی که امروزه در سازمان‌ها در سطح کشور با آن مواجه هستند جذب، توسعه و حفظ این استعدادها می‌باشد. از طرفی بهبود و بهسازی نیروی انسانی برای افزایش بهره‌وری سازمان همواره مدنظر هر سازمان انتفاعی و غیرانتفاعی است. به زعم صاحب نظران مدیریت و سازمان، ارزیابی عملکرد، یک راهکار مناسب جهت بهسازی نیروی انسانی است. یعنی هدف از ارزیابی عملکرد باید بهبود و ارتقای توانمندی کارکنان سازمان باشد (توماس، ۲۰۱۰).

اگر چه امروزه روش‌ها و الگوهای شناخته شده و علمی برای اداره امور شهرها وجود دارد و می‌تواند در مدیریت کلان شهرها مورد استفاده قرار گیرد، اما وضع خاص سیاسی، اقتصادی، جغرافیایی و فرهنگی کشورها، موانع زیادی را در راه کاربرد این روش‌ها ایجاد می‌کنند (چانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تأمین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و به طور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاههای اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمانها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود (رحیمی، ۱۳۸۴).

استعداد عامل مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت افراد در مشاغل و سازمان است، بدون داشتن استعداد در یک زمینه پیشرفتی حاصل نخواهد شد یا روند آن بسیار کند خواهد بود بر این اساس آگاهی از میزان و نوع استعداد افراد و انتخاب افراد مستعد کمک

<sup>۱</sup>-Hiltrop

<sup>۲</sup>-Chung

شایانی به سازمانها خواهد کرد تا پیش بینی خوبی از آینده با توجه به نیروهای مستعد در سازمان داشته باشند و از این طریق بتوانند عملکرد سازمانی خود را بهبود ببخشند. بنابراین محققان در پی پاسخ به این سؤال هستند که آیا بین به کارگیری برنامه های مدیریت استعداد و عملکرد سازمان رابطه معناداری وجود دارد؟

مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره ای مکنزی ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق تر هستند، میزان سود دهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریده شود. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد به کمک تحقیقی که توسط گروه مشاوران مک کینزی در اواخر دهه ۹۰ انجام گردید، گسترش پیدا کرد؛ آنها اصطلاح "جنگ برای استعداد" را برای منعکس کردن اهمیت نقش کارکنان در موفقیت شرکتها ابداع کردند (کلینگر و کالیگوری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). پیش از آن در سال ۱۹۹۶ تولگان در کتاب خود با نام مدیریت نسل به این موضوع اشاره داشت (کارترایت، ۲۱، ۱۳۸۷). در دهه های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسؤولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شد، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسؤولیت آن به عهده تمام دپارتمان هاست، بسیار جدی تر از گذشته مورد نظر قرار گرفته است (نوع پسند، ۱۳۹۲) با آگاه شدن رهبران سازمان ها از این حقیقت که استعدادها و توانایی های کارکنان آنان است که کسب و کار آنها را به سمت موفقیت هدایت می کند، شرکت ها بر آن شده اند تا در زمینه مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش کنند. به طور کلی از مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می شود (گای و دیگران، ۲۲، ۱۳۸۸).

مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری، و بازسازی نیروی کار است (اسکوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴) مدیریت استعداد

<sup>1</sup>-Collings & Caligiuri

<sup>2</sup>-Schweyer

اجرای یکپارچه و یا سیستم‌های طراحی شده جهت افزایش بهره‌وری در محیط کار بیان شده که با توسعه فرایندهای بهبود یافته برای جذب، توسعه، حفظ و نگهداشت و به استفاده از افراد با مهارت و استعداد لازم برای پاسخگویی به حال و آینده کسب و کار نیاز دارد. به عبارتی مدیریت استعداد در فرایندهای مدیریتی و فرصت‌های موجود در افراد سازمانی به عنوان "استعداد" در نظر گرفته می‌شود (کهند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). مدیریت استعداد به عنوان یک نتیجه جهت اطمینان از گماردن افراد مناسب در کار مناسب تعریف شده است. استعدادهای درخشان به عنوان یک شخصی که مجهز به دانش یا مهارت‌های حرفه‌ای ویژه هستند، جهت کمک به سازمان در نظر گرفته می‌شوند (اکسال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

براساس تعاریف موجود از نویسندگان و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت، سه مفهوم پایه‌ای برای واژه مدیریت استعداد پیدا شد. در اولین مفهوم، مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کرده‌اند. از این منظر، استدلال می‌شود که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه مد روز یا حسن تعبیری از مدیریت منابع انسانی باشد. محققان در متون مورد بررسی به این امر اشاره داشتند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است اما نه به نحو سنتی آن، بلکه با نگاهی گسترده‌تر و با عملکردی دقیق‌تر با استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم‌افزارهای مربوط و با هدف اجرا در کلیه سطوح و قسمت‌های سازمان. مفهوم دوم لوئیس و هاگمن از مدیریت استعداد به طور خاص تمرکز بر پیش‌بینی یا مدل‌سازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان براساس عواملی مانند مهارت‌های نیروی کار، عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه، مدیریت استعداد کم و بیش مترادف با منابع انسانی یا برنامه ریزی نیروی کار است. مفهوم سوم لوئیس و هاگمن متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است. افراد با پتانسیل بالا در جریان استفاده از نیروی کار در سازمان‌ها بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و در سطح استراتژیک، یک سازمان ممکن است در درجه اول به مدیریت

<sup>1</sup>-James Sanday Kehinde,

<sup>2</sup>-Aksakal et al

استعداد در میان مدیران ارشد نمرکز کند. اما استعداد شامل کل نیروی کار و کاهش خطر در زمینه ابزار مدیریت استعداد است تا اطمینان حاصل شود که کارکنان آماده و واجد شرایط برای هر موقعیت کلیدی وجود دارد. نویسندگان مختلف دیدگاه‌های مشابهی در مورد چگونگی مدیریت استعداد برای ایجاد و حفظ منابع انسانی در سازمان به اشتراک می‌گذارند (طالقانی، ۱۳۹۳). اگر چه هدف اصلی مدیریت استعداد تأمین منابع با ارزش به طور مداوم در سازمان است. در تحقیقات دیگر نیز آمده است که مزیت رقابتی برای هر سازمان یک استخر استعداد مؤثر را برای رهبران در هر سطحی جهت چالش‌های آینده آماده کرده است. (نوه برایین و ولدات، ۲۰۱۱).

مدیریت استعداد بر روی کارکنان بالقوه جهت مواضع رهبری آینده سازمان تمرکز می‌کند. علاوه بر این، مدیریت استعداد در تمام سطوح مختلف سازمان رخ می‌دهد و خود را به حوزه مدیران ارشد محدود نمی‌کند. چنانکه (کلند، ۲۰۰۹) نشان می‌دهد یک چرخه مدیریت استعداد، شامل شناسایی چهار منطقه مدیریت استعداد: استعداد اکتسابی، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه استعداد و برنامه ریزی جانشینی است. برای موفقیت و توسعه برنامه، محقق گام‌های کلیدی را پیشنهاد می‌کند:

- تعهد مدیران ارشد مطمئن به ساخت مدل مدیریت استعداد؛
- اهمیت زیاد شناسایی و توسعه استعداد و نیز مدیریت عملکرد و حفظ و نگهداشت؛
- استفاده از چرخه مدیریت استعداد، برای شناسایی چهار حوزه اصلی مدیریت استعداد: کسب استعداد، مدیریت عملکرد، آموزش توسعه و بررسی استعداد و برنامه ریزی جانشینی؛
- کنترل و ارزیابی متوازن برای ارزیابی نتایج سیستم مدیریت استعداد به صورت منظم؛
- ایجاد تشکل‌هایی که در آن رهبران و مدیران اجرایی پاسخگو برای توسعه رهبران جدید باشند؛
- ایجاد یک برنامه یادگیری که کاربر پسند باشد و به راحتی به مدل‌های شایستگی متصل بشود (برایان و ولدات، ۲۰۱۱).

<sup>1</sup>-Navehbrahim and Veladat

<sup>2</sup>-Stacy Kirkland

- از نظر برخی محققان دیگر مدیریت استعداد می‌تواند دو دلیل عمده باشد:
- تضمین می‌کند که سازمان‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی استعداد‌های مورد نیاز خود را به دست آورده و حفظ کنند.
  - مدیریت استعداد به صورت گسترده‌ای به نامزدی کارکنان کمک می‌کند (کلینگز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

اهداف و شرایط اجرای مدیریت استعداد:

- تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی؛
- نگهداری متخصصان کلیدی؛
- شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی؛
- تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی؛
- تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها؛
- اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی؛
- تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل قوی؛
- تقویت برداشت و تلقی سهامداران و مشتریان؛
- کاهش هزینه‌های نیرویابی بیرونی؛
- برخورد چالش‌گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی (گای و دیگران، ۱۳۸۸).

از نظر میچایسلون و اندرسون<sup>۲</sup> برای تحقق فرایند مدیریت استعداد چند عنصر باید در نظر گرفته شود:

برنامه سازمان: این عنصر تعیین‌کننده انواع نیروی انسانی سازمان مورد نیاز برای مواجهه یا پشت سر گذاشتن برنامه‌های کسب و کار در آینده همچنین مهارت‌های تخصصی و سطوح تجربه مورد نیاز برای هر موقعیتی است.

<sup>1</sup>-Collings & Caligiuri

<sup>2</sup>-Michaelson and andreson



سیاست های استخدامی: بر پایه برنامه سازمان، این سیاست های رسمی استخدامی هستند که تعیین می کنند چه زمانی فرایند استخدام برای انواع مختلف مشاغل و چه منابع کارکنند یابی برای جذب بهترین داوطلبان مورد نیاز است. برنامه توسعه: این عنصر اطمینان می دهد که در هر نوع شغلی اهداف استاندارد عملکردی و مسیرهای توسعه شغلی به طور کامل تعیین گردیده اند. برنامه نگهداری: این عنصر پاداش ها را با سیستم هایی که به وسیله عملکردهای منحصر به فرد و برنامه های توسعه، تشخیص می دهند پاداش ها به چه کسانی باید داده شود مطابقت می دهد.

برنامه ارزیابی: این عنصر اطمینان می دهد که هر کارمند به شکل رسمی و غیر رسمی به صورت دوره ای در تمام طول سال مورد ارزیابی قرار می گیرد. برنامه کنارجذاری: این عنصر زمانی تعیین کننده است که یک شغل دیگر بیش از این مورد نیاز نباشد و باید حذف شود یا به اندازه کافی در آن تغییراتی صورت گیرد و افراد در این مشاغل نیاز به ارزیابی مجدد داشته باشند (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰)

### ابعاد مدیریت استعداد:

جذب استعدادها: سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه گذاری کند؟ چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست های تعیین شده، برنامه ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ 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 (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱)

توسعه استعدادها: گام نهایی این فرایند، شامل مباحث مربوط به یادگیری و توسعه است. در این مرحله کارکنان به یک مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد، سازمان به سرمایه گذاری بیشتر بر روی کارکنان با هدف ایجاد فرصت های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این راه بتواند مهارت های آنها را در جهت پاسخ گویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان به روز نگه دارد. از آن جا که سازمان ها در آینده با چالش رقابتی فرآیندهای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش ها نیاز به مدیران شایسته تر و اثربخش تر از مدیران امروز خواهد بود، لذا

مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌ها برخوردار می‌شود (کارت‌رایت، ۲۸، ۱۳۸۷). توضیح اینکه مسیر ترقی<sup>۱</sup> الگویی از تجربیات کاری است که افراد در طی زندگی کاری خود به آن دست می‌یابند. در ترقی دو عنصر کلیدی وجود دارد عنصر عینی و ذهنی. عنصر عینی مسیر ترقی قابل مشاهده و مربوط به محیط واقعی است ولی عنصر ذهنی شامل آمادگی فرد برای موقعیت به وجود آمده می‌شود. به عنوان نمونه فرد با آموزش دیدن می‌تواند مهارت‌های کاری خود را بهبود ببخشد. این امر مسیر نخواهد شد مگر آنکه فرد آمادگی ذهنی برای این کار داشته باشد. پس بنابراین وجود هر دو عنصر در مسیر ترقی حیاتی است (مقیمی، ۱۳۹۰).

حفظ و نگهداری استعدادها: عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. بحث دیگری که در فرایند نگهداشت استعدادها باید مورد توجه قرار گیرد، سیستم جبران خدمات است. علاوه بر این که در سازمان، لازم است خط‌مشی جبران خدمت عادلانه گسترش یابد، ضروری است که خروجی گزارش‌ها و تحلیل‌های حاصل از سنجش استعدادها و عملکرد افراد در سیستم محاسبه جبران خدمت کارکنان مورد ملاحظه قرار گیرد (همان).

عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسؤلیت‌هایی که سازمان به عهده دارد. عملکرد سازمانی مفهوم گسترده‌ای است که آنچه را شرکت تولید می‌کند و نیز حوزه‌هایی را که با آنها در تعامل است در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مدیریت‌ها، وظایف سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می‌شود (آکروس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسؤلیت‌هایی که سازمان به عهده دارد (حقیقی، محمد و دیگران ۱۳۸۹، ۱۷۵).

<sup>۱</sup>-Career management

<sup>۲</sup>-Arocas

گاروین (۱۹۹۳) در مطالعات خود شاخص های عملکرد را به تفصیل ارائه کرده است. در این مطالعات ۵ معیار پیشنهاد شده است که عبارتند از: کیفیت، هزینه، تحویل به موقع، خدمات و انعطاف. یوان هانگ نیز در تحقیقی که در سال ۲۰۰۱ انجام داد، کسب مزیت رقابتی، تغییر در سهم بازار، تغییر در سود، تغییر در هزینه، تغییر در درآمد و تغییر در رضایت مندی مشتریان را در زمره شاخص های عملکرد به کار گرفته است (موسی خانی و همکاران، ۲۰۰۷)

سازمان ها، نظام های زیادی را برای ارزیابی عملکرد مالی توسعه داده اند، اما از دهه ۱۹۸۰، صنایع یا تغییرات در نواحی غیرمالی مانند کیفیت با رضایت مشتری تحریک می شدند. در گذشته، شاید سازمان ها اهمیت معیار های غیر مالی را درک می کردند، اما قادر به ترکیب آنها یا گزارش عملکرد مربوط به سطوح ارشد نبودند، چون این معیارها نسبت به معیار های مالی از شفافیت کم تری دارند و مدیریت ارشد، در استفاده از آنها مهارت کافی ندارد (رابرت و گاویندرا جان، ۲۰۰۱)

تحقیقات سعید صیادی، مرضیه محمدی و امین نیک پور، ۱۳۹۱، با عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی انجام گردید و مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان الگویی برای یکپارچه سازی و مهم ترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است. از طرفی دیگر، بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی علت اصلی نارضایتی کارکنان را ناشی از ضعف مدیریت می دانند. هدف از مطالعه انجام شده تعیین رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی بوده که یافته های پژوهش نشان می دهد که بین مدیریت استعداد، زیرمتغیرهای آن و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

در تحقیقی علی اکبر احمدی، ابوالفضل فراهانی، اکبر بهمنی چوبستی، مهدی شهبازی (۱۳۹۱) نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت

بدنی (استان های خراسان رضوی، جنوبی و تهران) به انجام رسانیدند. به این نتیجه رسیدند که بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی رابطه‌ای معنی دار وجود دارد و با بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی سطح مدیریت استعدادها ارتقا می‌یابد.

رضا صالح زاده و حسن لباف (۱۳۹۰) تحقیقی تحت عنوان "توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی" انجام دادند که نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از مدیریت استراتژیک استعداد می‌تواند تأثیر مهمی در بهبود عملکرد یک سازمان داشته باشد. تحقیقات لیوسیکا استان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) تحت عنوان: "مدیریت استعداد و تاثیرات فرهنگی در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی" در چهار شرکت بین المللی سوئد و رومانی بر اساس یک نظر سنجی انجام شده که در آن داده‌ها از طریق تکمیل پرسش نامه جمع‌آوری شد. تایید شده که شرکت‌ها از هر دو کشور با مدیریت استعدادها و فرآیند اصلی مدیریت منابع انسانی (استخدام، انتخاب و حفظ)، آشنا هستند اما برخی تفاوت‌ها و شباهت‌ها در شیوه‌هایشان یافت شد.

تحقیقات اکساکال و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) تحت عنوان: "انتخاب پرسنل بر اساس مدیریت استعداد" صورت دادند و به انتخاب افراد بر اساس مدیریت استعداد تاکید می‌نمایند و اشاره می‌کنند که با توجه به جهانی شدن، سازمان‌ها نیازمند منابع انسانی حرفه‌ای هستند. پرسنل واجد شرایط که دارای عملکرد بالا در توانایی‌ها، دانش، مهارت و سایر توانایی‌ها هستند نقش مهمی در موفقیت سازمان دارند و نیز نقش تعیین‌کننده‌ای را در بهبود کیفیت سازمان بازی می‌کنند. امروزه سازمان‌ها سعی به استخدام پرسنل واجد شرایط بیشتری در سطح مدیریت هستند و آنها می‌خواهند در درجه اول در داخل سازمان آنها را پیدا کنند و معتقدند که با استفاده درست از استعدادها کارها بسیار موفق‌تر پیش می‌رود و کار درست موفقیت سازمان را به ارمغان می‌آورد.

جمیز ساندی کند<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان "مدیریت استعداد: مؤثر بر عملکرد سازمانی" انجام داد، وی بیان می‌کند که تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی به گونه‌ای است که در آن کارکنان استراتژیک به عنوان استعداد شرکت محسوب می‌شوند

<sup>1</sup>-Lucica Stan

<sup>2</sup>-Aksakal et. all

<sup>3</sup>-James Sunday Kehind

و مدیریت استعداد تأثیر مثبت در عملکرد کل سازمان دارد و نیز توصیه می کند که طرح مدیریت استعداد باید برای همه کارکنان در داخل سازمان که استعداد ویژه ای دارند استفاده شود. شرکت ها باید به گونه ای جداازهم بین طرح مدیریت استعداد خود و مجموع سبک مدیریت منابع انسانی شرکت اقدام نمایند.

چانگ لین<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) تحقیقی را تحت عنوان "تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی با میانجیگری متغیرهای استراتژی های سازمانی، عدم اطمینان محیطی، و درجه جهانی شدن" در کشور تایلند انجام داد و نتایج تحقیق وی نشان داد که شرکتهایی که در شرایط عدم اطمینان محیطی از مدیریت استعداد در سازمان استفاده می کنند، عملکرد سازمانی بهتری نسبت به سازمان هایی که مدیریت استعداد عملکرد را انجام نمی دهند، دارند. وی همچنین عنوان می کند که دو متغیر استراتژی های سازمانی و درجه جهانی شدن معنا دار نیستند و این دو متغیر مدیریت استعداد و همچنین عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار نمی دهند.

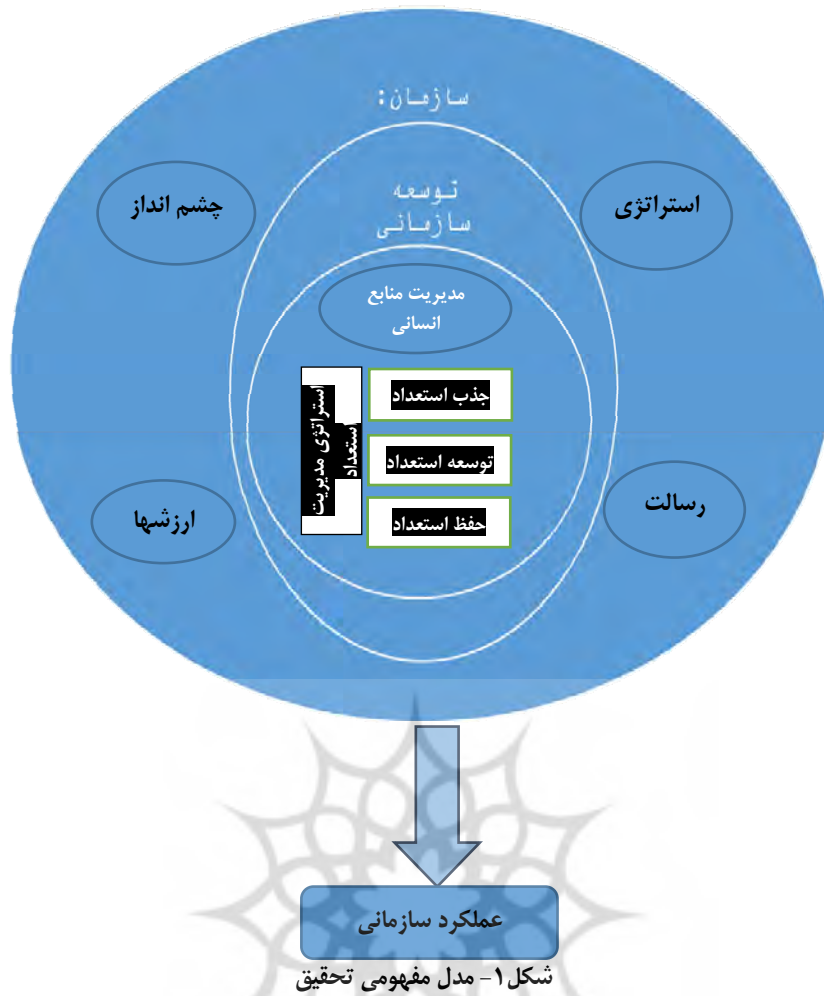
ربرتو لونا اروکاس<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) تحقیقی را تحت عنوان "مدیریت استعداد، توانایی ذهنی استعداد و عملکرد سازمانی: با میانجیگری رضایت شغلی" بر کشور اسپانیا انجام داد و نتایج تحقیق وی نشان داد که استراتژیهای مدیریت استعداد بر روی عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد و این تأثیر از طریق رضایت شغلی به عنوان یک متغیر میانجی عمل می کند، مدیریت استعداد می تواند بر روی هر دو متغیر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد اما این تأثیر بر رضایت شغلی به صورت مستقیم و بر عملکرد سازمانی به صورت غیر مستقیم است.

### مدل تحقیق

با توجه به تئوری و پیشینه مرتبط با فرآیند مدیریت استعداد و عملکرد و همچنین مدل فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) و مدل آمسترانگ (۲۰۰۶)، چارچوب مفهومی تحقیق حاضر تدوین گردید که در شکل (۱) ملاحظه می گردد.

<sup>1</sup>-Chung-Lin

<sup>2</sup>-Roberto luna-Arocas



### ابزار و روش

این تحقیق بر اساس طرح تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی با تاکید برهمبستگی و براساس هدف از نوع کاربردی می باشد. جامعه آماری تحقیق عبارت است از: ۵۲ سازمان شهرداری در ۱۶ شهرستان استان گیلان. در تحقیق حاضر برای تعیین نمونه از روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای که تلفیقی از نمونه‌گیری طبقه‌ای و خوشه‌ای است،

استفاده شد. براساس این نوع طبقه‌بندی ما هر یک از شهرستان‌ها را به عنوان یک طبقه در نظر گرفتیم به جز شهرستان‌های سیاهکل و شفت و رضوانشهر که به دلیل تعداد کم کارمندان شاغل در این شهرداری‌ها در طبقه‌های مجاور خود قرار گرفتند (مرحله نمونه‌گیری طبقه‌ای). سپس در هر طبقه یک شهر را انتخاب نموده و نمونه‌گیری تصادفی ساده در آن انجام دادیم (مرحله نمونه‌گیری خوشه‌ای). شایان ذکر است شهرستان رشت به دلیل وسعت آن که دارای ۵ منطقه شهرداری و یک بخش مرکزی می‌باشد برای آنکه درک درستی از عملکرد این سازمان به دست آید طوری که نمونه حاصل گویای ویژگی‌های جامعه باشد، بخش مرکزی و یک منطقه از شهر رشت را به تصادف انتخاب نمودیم. بنابراین بعد از اینکه شهرداری‌های آستارا، هشتپر، صومعه‌سرا، بندرانزلی، رشت، منجیل، آستانه، املش، رودسر، لاهیجان، فومن، لنگرود و ماسال به عنوان نمونه انتخاب گردید. یک نمونه تصادفی ساده از هر کدام از این شهرداری‌ها گرفته شد که این نمونه از طریق حجم نمونه کوکران برای هر شهرداری به دست آمد.

برای بررسی عملکرد سازمانی شهرداری‌های گیلان، بعد از در نظر گرفتن ۱۳ شهرداری، در هر کدام از شهرهای ذکر شده در ستون دوم جدول بالا یک نمونه ۳۰ تایی و در شهر رشت یک نمونه ۱۰۰ تایی گرفتیم تا بتوانیم بر اساس آن عملکرد سازمان‌های استان گیلان را بسنجیم.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از طریق پرسشنامه می‌باشد. بدین منظور، پرسشنامه‌ای شامل سه بخش اصلی تدوین شده است. به منظور تدوین و تنظیم پرسشنامه، پس از مطالعه کتب و مقالات نوشته شده در زمینه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، سازه‌ها و شاخص‌های موثر بر هر متغیر شناسایی شد و بر اساس آن شاخص‌ها سوالاتی جهت آزمون فرضیات مطرح گردید. بخش اول مربوط به اطلاعات فردی و شخصی می‌باشد. بخش دوم پرسشنامه نظر آزمودنی‌ها و طرز تلقی آنها در ارتباط با سازه‌ها و شاخص‌های تاثیرگذار بر مدیریت استعداد در سازمان را مد نظر قرار داده است. به منظور تهیه بخش دوم پرسشنامه پس از مطالعه و بررسی کتب و مقالات پیرامون بحث مدیریت استعداد و مقایسه‌ی مدل‌های موحود در این حوزه، فهرستی از عناصر مرتبط با مدیریت استعداد تهیه و سه بخش جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد و مدیریت مسیر توسعه استعداد به عنوان فرایندهای تاثیرگذار در زمینه

بکارگیری برنامه‌های مدیریت استعداد مدنظر قرار گرفتند تا نظر پاسخ‌دهندگان را نسبت به برنامه‌های مدیریت استعداد بسنجند. بخش سوم پرسشنامه برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی طراحی شده است. شاخص‌های این قسمت از مطالعه ادبیات سنجش عملکرد سازمانی به دست آمده است. هدف از تهیه‌ی این بخش به دست آوردن ابزاری است تا به وسیله اجرای آن بر روی آزمودنی‌ها، بتوان میزان بکارگیری مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی را به صورت مقادیر عددی مشخص نشان داد. این پرسشنامه حاوی ۲۳ سوال می‌باشد که ۱۸ سوال نظر پاسخ‌دهندگان را در ارتباط با فرایندهای مدیریت استعداد می‌سنجد. از این تعداد، ۶ سوال به جذب استعدادها، ۶ سوال به حفظ و نگهداشت و ۶ سوال نیز به مدیریت مسیر توسعه استعداد افراد اختصاص یافته است. ۵ سوال نیز نظر پاسخ‌دهندگان را در باره عملکرد سازمان مورد سنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱- برخی از منابعی که ابعاد پرسشنامه در آن ذکر شده است:

منابع	ابعاد
Phillips and Roper, 2009 Hughes and Rog, 2008	جذب استعداد
Phillips and Roper, 2009 Scott and Revis, 2008	توسعه استعداد
Phillips and Roper, 2009 Liz Barlow, 2006	حفظ و نگهداشت استعداد
Cantrell and Benton, 2007	عملکرد سازمانی

همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، توسعه استعداد، نوآوری در ارائه خدمات، کیفیت خدمات به ترتیب برابر است با ۰/۷۵، ۰/۸۱، ۰/۷۵ و ۰/۸۳، ۰/۸۶ و ۰/۸۶ همانطور که مشاهده می‌کنید، پایایی تمام متغیرها بیشتر از ۲٪ است و این نشان دهنده آن است که پایایی پرسشنامه مورد تأیید می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل‌ها از همبستگی پیرسون استفاده شده است. در این پژوهش برای بررسی فرضیه‌ها از همبستگی پیرسون استفاده شده و همچنین برای بررسی اثر گذاری متغیر وابسته بر روی متغیر مستقل از رگرسیون خطی



استفاده است. البته اقبل از بررسی فرضیه‌ها لازم است که فرض نرمال بودن داده‌ها بررسی شود بدین منظور از نمودار Normal Q-Q plot و نمودار جعبه‌ای استفاده نمودیم که با توجه به این نمودارها در هریک از متغیرها فرض نرمال بودن را می‌پذیریم بنابراین می‌توانیم از آزمون‌های پارامتری استفاده کنیم.

فرضیه اول: از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان شهرداری استان گیلان، بین جذب استعداد و عملکرد سازمان رابطه وجود دارد.

جدول ۲- ارتباط بین جذب استعداد و عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی	جذب استعداد	
۰/۷۲	همبستگی پیرسون	
۰/۰۰۵	معنی داری	
۳۶۰	تعداد	

ضریب همبستگی پیرسون بین عملکرد سازمانی و متغیر جذب استعداد برابر ۰/۷۲ است و معنی داری = ۰/۰۰۵ بیانگر این است که بین عملکرد سازمانی و جذب استعداد رابطه معنی‌داری وجود دارد و این رابطه یک رابطه خطی مستقیم است. یعنی احتمالاً با به کارگیری برنامه‌های جذب استعداد، عملکرد سازمان بهبود می‌یابد، بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی دوم: از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان شهرداری استان گیلان، بین حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و عملکرد سازمان رابطه وجود دارد.

جدول ۳- ارتباط بین حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی	حفظ و نگهداشت استعداد	
۰/۸۲	همبستگی پیرسون	
۰/۰	معنی داری	
۳۶۰	تعداد	

طبق جدول (۳) ضریب همبستگی پیرسون بین عملکرد سازمانی و حفظ و نگهداشت افراد با استعداد برابر ۰/۸۷ است و معنی داری = ۰ نشان می‌دهد که بین این دو متغیر یک رابطه خطی مستقیم معنی‌داری وجود دارد. یعنی با استفاده از روش‌ها

و برنامه‌های برای حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد می‌توان بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت گذاشت. بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی سوم: از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان شهرداری استان گیلان، بین مدیریت توسعه شغلی افراد با استعداد و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۴- ارتباط بین توسعه استعداد و عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی		
۰/۷۷	همبستگی پیرسون	مدیریت توسعه
۰/۰۰۲	معنی داری	شغلی
۳۶۰	تعداد	

طبق جدول (۴) ضریب همبستگی پیرسون بین عملکرد سازمانی و توسعه استعداد برابر ۰/۷۷ است و معنی داری = ۰/۰۰۲ نشانگر این است که داده‌ها وجود یک رابطه خطی مستقیم معنی‌داری را بین عملکرد سازمانی و متغیر توسعه استعداد گزارش می‌کند. یعنی احتمالاً با به‌کارگیری برنامه‌های مدیریت مسیروتوسعه شغلی افراد با استعداد، عملکرد سازمان نیز بهبود می‌یابد. بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. فرضیه اصلی تحقیق: بین بکارگیری مدیریت استعداد و عملکرد سازمان رابطه وجود دارد.

جدول ۵- ارتباط بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی		
۰/۸۲	همبستگی پیرسون	مدیریت استعداد
۰/۰۰۱	معنی داری	
۳۶۰	تعداد	

با توجه به جدول (۵) ضریب همبستگی پیرسون بین عملکرد سازمانی و مدیریت استعداد برابر ۰/۸۲ است و سطح معنی داری آن برابر ۰/۰۰۱ می‌باشد که چون کمتر از ۰/۰۵ (سطح معنی‌داری مورد نظر) می‌باشد، می‌توان گفت که داده‌ها یک رابطه خطی مستقیم بین این دو متغیر را نشان می‌دهند، بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود.

همچنین برای تعیین میزان اثرگذاری این متغیر روی عملکرد سازمان از رگرسیون خطی ساده استفاده شد. جدول زیر ضرایب رگرسیونی مربوط به این مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۶- ضرایب رگرسیونی مربوط به رگرسیون عملکرد سازمان روی مدیریت استعداد

سطح معنی داری	آماره آزمون t	ضرایب استاندارد شده	
		B	انحراف معیار
۰/۷۳	-۰/۳۵	-	۰/۸۶
۰/۰۰۱	۴/۸	۰/۸۲	۰/۲۳

عرض از مبدأ این مدل برابر  $۰/۳۱-$  می‌باشد و ضریب مدیریت استعداد برابر  $۱/۱۲$  است که بیان می‌کند به ازای افزایش یک واحد مدیریت استعداد  $۱/۱۲$  واحد عملکرد سازمان افزایش می‌یابد. آزمون t نیز فرضیه صفر بودن هر یک از عبارتهای مدل را آزمون می‌کند. در این مدل فرضیه صفر بودن ضریب مدیریت استعداد رد می‌شود. همچنین ضریب تعیین  $R^2$  متغیرهای پیشگو (عرض از مبدأ) و مدیریت استعداد برابر است با  $۱/۶۸$  این شاخص نشان می‌دهد که  $۶۸\%$  تغییرات متغیر وابسته عملکرد سازمان توسط متغیر مدیریت استعداد بیان می‌شود.

بنابراین از طریق ضریب همبستگی دانستیم که سه مؤلفه جذب استعداد، حفظ و نگهداشت، و توسعه استعداد که از ابعاد مدیریت استعداد بودند یک رابطه خطی معنی‌دار مستقیم با عملکرد سازمانی داشتند. این رابطه بیان می‌کند که هرگاه تک تک مؤلفه‌های بالا افزایش یابد عملکرد سازمان نیز افزایش خواهد یافت. حال باید دانست که این سه مؤلفه با هم چگونه بر عملکرد سازمان تأثیر گذارند. آیا می‌توان گفت که یک رابطه رگرسیون خطی بین این سه مؤلفه و عملکرد سازمانی وجود دارد یا خیر. برای تعیین برآورد تأثیر متغیرها و همچنین پیش‌بینی از تحلیل رگرسیون بهره می‌گیریم.

در این تحلیل سه متغیر وابسته یا پیشگو داریم یعنی جذب استعداد، حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و توسعه استعداد که می‌خواهیم تأثیر آنها را روی متغیر مستقل عملکرد سازمانی بیابیم. همان‌طور که مشاهده می‌شود متغیرهای مستقل نیز دارای یک رابطه خطی می‌باشند که مطلوب ما نیست. بنابراین باید همخطی بین متغیرها را از

بین برد. اگر بین دو متغیر رابطه همخطی وجود داشته باشد. با داشتن یکی از متغیرها، می‌توان دیگری را محاسبه نمود و باید یکی از دو متغیر در تابع رگرسیونی قرار گیرد، زیرا وجود همخطی در معادله رگرسیون امکان ضعف برآورد ضرایب رگرسیونی را فراهم می‌کند. بنابراین در صورت وجود همخطی باید یک یا چند متغیر حذف شوند و چون متغیر حذف شده رابطه خطی با یکی از متغیرهای دیگر دارد ما اطلاعاتی را از دست نمی‌دهیم. حال برای اینکه بدانیم کدام متغیر ایجاد همخطی کرده است یکی از شاخص‌ها برای تشخیص شاخص VIF (Variance Inflation Factor) می‌باشد. تجربه نشان می‌دهد که اگر هر یک از مقادیر VIF از اعداد بین ۵ تا ۱۰ بزرگتر باشد، امکان ضعف برآورد ضریب رگرسیون در اثر چند همخطی وجود دارد. در مدل رگرسیونی مورد نظر شاخص VIF متغیر جذب استعداد برابر است با ۵/۸۷ و متغیر حفظ و نگهداشت استعداد برابر است با ۵/۲۲ و توسعه استعداد نیز ۳/۱۵ می‌باشد. همانگونه که مشخص است متغیرهای جذب استعداد و حفظ و نگهداشت رابطه خطی با متغیرهای دیگر دارند. بنابراین باید یکی یا هر دو از مدل خارج شود. ابتدا متغیر جذب استعداد را که مقدار شاخص در آن بیشتر است را از مدل حذف می‌کنیم و اگر همخطی برطرف نشد متغیر بعدی به ناگزیر از مدل حذف می‌شود. شاخص VIF بعد از حذف متغیر جذب استعداد متغیر حفظ و نگهداشت استعداد ۲/۶۵ و برای متغیر توسعه استعداد ۲/۶۵ به دست آمده که هیچ‌گونه همخطی بین متغیرها وجود ندارد. این جدول بیان می‌کند که با حذف متغیر جذب استعداد همخطی نیز از بین می‌رود یعنی متغیر جذب استعداد همان چیزی را اندازه می‌گیرد که دو متغیر دیگر اندازه می‌گیرند.

بنابراین مدل رگرسیونی دارای دو متغیر پیشگو (حفظ و توسعه استعداد) و یک متغیر وابسته عملکرد سازمان می‌باشد. نتایج مربوط به این مدل در جدول زیر بیان شده است.

جدول ۸: ضرایب رگرسیونی مربوط به رگرسیون عملکرد سازمان روی حفظ و نگهداشت استعداد و توسعه استعداد

مدل	ضرایب		معنی داری
	غیراستاندارد شده	استاندارد شده	
عرض از مبدا	B	B	۰/۱۸
حفظ و نگهداشت استعداد	۰/۸۹	-۱/۴۶	۰/۰۱۹
توسعه استعداد	۱/۰۹	۰/۶۹	۰/۳۹

در آنالیز واریانس رگرسیون، تابع رگرسیونی  $y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_p x_p$  با تابع رگرسیونی که تنها intercept (عرض از مبدا) دارد یعنی تابع  $y = \beta_0$  مقایسه می‌شود. در این مدل نتایج مربوط به این تحلیل در جدول زیر می‌باشد. مقدار معنی داری = ۰/۰۰۱ نشان می‌دهد که فرضیه صفر بودن ضرایب متغیرهای حفظ و توسعه استعداد بطور همزمان رد می‌شود و رابطه خطی رگرسیونی بین این دو متغیر با عملکرد سازمان وجود دارد.

جدول ۹- تحلیل واریانس

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	معنی داری
رگرسیون	۰/۹۱	۲	۰/۴۵	۱۶/۵۶	۰/۰۰۱
باقیمانده	۰/۲۷	۱۰	۰/۰۲۷		
کل	۱/۱۸	۱۲			

ضریب تعیین اصلاح شده این مدل برابر ۰/۷۲ می‌باشد که بیان می‌کند ۷۲٪ تغییرات متغیر عملکرد سازمان توسط دو متغیر حفظ و توسعه استعداد بیان می‌شود. بنابراین در نهایت مدل رگرسیونی مورد نظر به صورت زیر است:

$$\text{توسعه استعداد} * ۰/۳ + \text{حفظ و نگهداشت افراد با استعداد} * ۱/۰۹ - ۱/۳ = \text{عملکرد سازمان}$$

### بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش، تأثیر فعالیت های سه گانه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی را تأیید می‌کند. نتایج آزمون همبستگی نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین فعالیت های مربوط به جذب استعداد و کیفیت و نوآوری در ارائه ی خدمات وجود دارد. همچنین

انجام اقدامات مربوط برای جذب استعدادها به سازمان، متغیر نوآوری در خدمات را به صورت مثبت پیش بینی می‌کند. با توجه به این موضوع که یک فرد با استعداد، ترکیبی از دانش، مهارت، قابلیت و تعهد لازم را برای حرکت در جهت تحقق اهداف سازمان داراست و نیز توجه به این تعریف که افراد مستعد کسانی هستند که به صورت منظم توانایی و پیروزی‌های استثنایی را در دامنه وسیعی از فعالیت‌ها و وضعیت‌ها یا درون یک حوزه تخصصی و فنی از خود نشان می‌دهند، می‌توان پیش‌بینی از نوآوری را در سازمان نتیجه گرفت که با نتایج تحقیقات (کتو گیور گئوس و فرانگو، ۲۰۰۹) و (سولیوان و جان، ۲۰۰۹) و (تنسلی و همکاران، ۲۰۰۷) همخوانی دارد.

همچنین بین فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگه‌داشت افراد با استعداد و کیفیت و نوآوری در ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، متغیر حفظ و نگه‌داشت اثری مثبت بر متغیر کیفیت خدمات دارد. با توجه به تحقیقات صورت گرفته در حوزه رضایت شغلی کارکنان و تأثیر آن بر کیفیت محصولات و خدمات که با نتایج مطالعات (مکیث، ۲۰۰۶) و (تنسلی و همکاران، ۲۰۰۷ و پاپ، ۲۰۰۹) مطابقت دارد، می‌توان نتیجه گرفت که انجام اقدامات مختلفی در زمینه ثبات شغلی کارکنان، روابط اجتماعی درون سازمان و گروه‌های کاری، سبک رهبری مناسب، ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری و پیشرفت، اتخاذ سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارآمد، در نظر گرفتن پاداش‌های مالی و غیر مالی، ایجاد غنا در مشاغل و چالشی کردن وظایف کاری، دادن اختیارات لازم برای بروز استعداد افراد در مشاغل محوله و ایجاد شرایطی که فرد در سازمان وظایف خود را با اهمیت تلقی نموده و به شغل خود افتخار کند، می‌تواند بر بهبود خدمات ارائه شده توسط سازمان مؤثر باشد.

از دیگر نتایج این پژوهش، وجود رابطه مثبت و معنادار بین مدیریت مسیر توسعه شغلی و کیفیت و نوآوری خدمات می‌باشد که متغیر مدیریت مسیر توسعه شغلی به صورت مثبت هم بر کیفیت و هم بر نوآوری در ارائه خدمات مؤثر است. به عبارتی، سازمان می‌تواند به مباحثی همچون ارتقای کارکنان بر مبنای عملکرد و شایستگی، توجه به تجارب فردی و مسیر شغلی، به کارگیری برنامه‌های جایگزین پروری و مسائل مربوط به توسعه شغلی افراد، توجه و تمرکز نماید و با بهره‌گیری از این روش‌ها، بر کیفیت و نوآوری در ارائه خدمات اثر مثبت بگذارد.

**References:**

- Nopasand-Asil Seyyed Mohammad, Malek-Akhlagh, Esmaeel, Ashegh-Hosseini-Mehravani, Majid, Analyzing the relationship between talent management and organizational performance, Quarterly Journal of Research in Human Resource Management, University of Emam Hossein, 6(1), Spring 2014(In Persian).
- Ahmadi, Ali Akbar. Farahani, A.. Jvbsty avalanche, and Akbar Shahbazi, M. (1391),The role of social capital in improving talent management in physical education. Sports Management Studies. No. 13. pp. 260-237. (In Persian).
- Taleghani, Gholamreza, Somaye Amini, Ali Ghafary, and Hossein Adosi. "TM." Journal of Public Administration 5, no.3 (2013): 83-102(In Persian).
- Armstrong, Michael (2005), Performance Management: basic strategies and practical guidelines, translated by N. Mirsepassi, Ali Rashidpur and Ismail kavousi,Tehran: cashmere, printing(In Persian).
- Haji-Karimi, Abbas Ali, Hosseini, Abolhasan, Effect of strategic factors on talent management, Strategic Studies, Issue 2, Summer 2010(In Persian).
- Hosseini, Abolhasan, Role of talent management on providing and maintaining talented human resources, Quarterly of Economy and Modern Business, Issues 23-24, Winter 2010 & Spring 2011(In Persian).
- Haghghi, M, Gharleghi,E. Mirasadi, S. Nikbakht, f,(2010), A SURVEY OF RELATIONSHIP BETWEEN THE CHARACTERISTICS OF MISSION STATEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (CASE OF: FOOD

- INDUSTRIES IN TEHRAN), Transformational management Journal, vol.2, No.4, pp. 166-186(In Persian).
- Rahimi, GH (1384), Performance evaluation and continuous improvement of the organization, devise magazine, Issue 173(In Persian).
  - Rezaeian, Ali. Soltani, F.(1388), The introduction of a comprehensive model and talent management system to improve the performance of individual employees of the oil industry, Journal of management and human resources in the petroleum industry, Issue 8. Ss50-7(In Persian).
  - Salehzadeh. Reza, Labaf. Hassan. (2010), developed a model for strategic management talent to improve organizational performance, the. Executive (In Persian).
  - SAYADI, S., AHMADZADEH, S., BABASHAHI, J. and SADEGH VAZIRI, F. (2014), The role of spiritual leadership in organizational development together with the mediating role of organizational learning, Police Organizational Development, 49: 79-108(In Persian).
  - Cartwright, Roger (1387), Talent Management: A new approach to human capital development, translated by Ali Mohammad Goudarzi Vsydjal Hosseini, First Edition, Tehran, Institute of Cultural Services expressive. (In Persian).
  - Guy, Matthew, Sims, Doris (1388), Future Talent Development: A Practical Guide to Talent Management Succession Planning, translation: Nasrin Jazani, Tehran, superior, first edition. (In Persian).
  - Moqimi, Seyyed Mohammad. Ramadan, M. (1390), Journal of Management, published by the Don, Tehran. (In Persian).



- Mirfakhredini, Sayed Haider. Pymanfr, MH. Khatibi Aghda, Abdul Nabi. Alimohammadi, H. (1392), Evaluate the performance of sport organizations using an integrated model BSC-TOPSIS, Sport Management, No. 16, pp. 96-77. (In Persian).
- Luna-Arocas, R. and Morley, M. J. (2015), Talent management, talent mindest competency and job performance: the mediating role of job satisfaction, European J. Internatinal Management, Vol. 9, No. 1, pp. 28-51
- Aksakal, E. & Dagdeviren, M. & Eraslan, E. & Yuksel, I. (2013), Personal Selsction Based On Talent Management, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Elsevier, 73(2013)68-72.
- Armestrang, M. (2008), Strategic human resource management: Edition London.
- Chung-Hosiao L. (2014), The Influnce of key talent management to organizational performance: Moderating Effects of organization strategy, Environmentl uncertainty, and drgree of Globalization, Institute of Human Resource Management Nationnal Sun Yat-Sen University master Thesis
- Collings, D., & Caligiuri, P. (2010), Introduction global talent management, Journal of world Business , pp. 105-108.
- Collings, D. , & Mellahi, K. (2009), Strategic talent management: A review and research agenda", Human Resource Management Review, pp. 304-313.
- Hiltrop. J. m. (1999), "The quest for the best", European management journal, Vol. 17, No. 4, p. 422.
- James Sanday Kehinde. (2012), Talent Management: Effect On Organization Performance, Jornal of management Research, vol4, No. 2.

- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006), Talent management: a critical review. Human resource management review, 16, pp. 139-154.
- Lusica, Stan. (2012), Talent management and Cultural Influences on Human Resource management Processes, Department of business administration management Spring 2012, pp. 1-62
- Michael J. Morley, (2015), Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. European J. International management, Vol. 9, No. 1, pp. 28-51
- Navehebrahim. A. Veladat. F. (2011), Managing Talents of Our Kids in Schools, Lessons from the Business Sector: A Conceptual Model. International Conference on Social Science and Humanity IPEDR vol, pp. 487-491
- Nunn, Nathan, (2007), "Historical legacies: A model linking Africa's past to its current underdevelopment," Journal of Development Economics, Elsevier, vol. 83(1), pp. 157-175.
- Phillips, R., and Roper, O. (2009), A framework for talent management in real estate: Emerald Group, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 No. 1, pp. 7-16.
- Shekari G. A. Hakimzadeh, A. Salahshour (2012), S. On the Productivity of Human Resources Using Performance Evaluation Methods. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6(8): 469-482, ISSN 1991-8178