

Paper Type: Original Article

The Relationship Between Talent Management and Employee Productivity in Isfahan Governorate

Abbas Ghaedamini Harouni^{1,*}, Mehrdad Sadeghi De Cheshmeh², Majed Maharani Barzani³, Javad Shah Mohammadi⁴

¹ Department of Management, Farsan University of Applied Sciences, Chaharmahal and Bakhtiari, Iran; abbasghaedamini2020@gmail.com.

² Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran; ag7220550@gmail.com.

³ Department of Cultural Management, Faculty of Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran; ag722050000@gmail.com.

⁴ Department of Management, Faculty of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran; ag72205000@gmail.com.

Citation:



Ghaedamini Harouni, A., Sadeghi De Cheshmeh, M., Maharani Barzani, M., & Shah Mohammadi, J. (2022). The relationship between talent management and employee productivity in Isfahan governorate. *Modern research in performance evaluation*, 1(3), 190-201.

Received: 06/01/2021

Reviewed: 28/01/2021

Revised: 05/03/2021

Accepted: 20/05/2021

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to determine the relationship between talent management and employee productivity in Isfahan governorate.

Methodology: The research method was applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of data collection. The statistical population of the present study consisted of all employees and managers working in Isfahan governorate in the number of 416. 370 people were selected as a sample through Cochran's sampling formula through simple random sampling method. Goldsmith (1980) and Armstrong talent management questionnaire (2006) that the validity of the questionnaires were examined based on content, face and structural validity and after the necessary terms the validity was confirmed and on the other hand the validity of the questionnaires by alpha method. Cronbach was estimated to be 0.91 for manpower productivity and 0.86 for talent management, and the data were analyzed at both descriptive and inferential levels including Pearson correlation coefficient and multivariate regression.

Findings: The results showed that talent management has a significant positive relationship with human resource productivity among Isfahan provincial staff ($p < 0.05$) and also showed that the dimensions of talent absorption, retention of talents and talent development with human resource productivity among Isfahan Governor's staff has a significant positive relationship ($p < 0.05$) and the dimensions of talent retention and talent development can predict the productivity of human resources among Isfahan Governor's staff.

Originality/Value: The results of this study provide completely accurate, correct and clear information about the relationship between talent management and employee productivity. These results can be a roadmap for Isfahan provincial managers to strengthen and improve staff productivity through talent management.

Keywords: Talent management, Manpower productivity, Isfahan governorate.



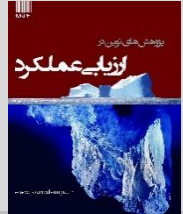
Corresponding Author: abbasghaedamini2020@gmail.com



<http://dorl.net/dor/20.1001.1.28211960.1401.1.3.3.9>



Licensee. **Modern Research in Performance Evaluation**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



بررسی رابطه مدیریت استعداد با بهره‌وری کارکنان در استانداری اصفهان

عباس قائد امینی هارونی^۱، مهرداد صادقی ده چشمه^۲، مجید ماهرانی برزانی^۳، جواد شاه‌محمدی^۴

^۱ گروه مدیریت، دانشگاه علمی کاربردی مرکز فارس، چهار محال و بختیاری، ایران.

^۲ گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

^۳ گروه مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

^۴ گروه مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف این پژوهش تعیین رابطه مدیریت استعداد با بهره‌وری کارکنان در استانداری اصفهان بود.

روش‌شناسی پژوهش: روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان و مدیران شاغل در استانداری اصفهان به تعداد ۴۱۶ تشکیل دادند که از طریق فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۳۷۰ نفر به‌عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت^۱ (۱۹۸۰) و پرسش‌نامه مدیریت استعداد آرمسترانگ^۲ (۲۰۰۶) بود که روایی پرسشنامه‌ها بر اساس روایی محتوایی، صوری و سازه مورد بررسی قرار گرفتند و پس از اصطلاحات لازم روایی مورد تأیید قرار گرفت و از سوی دیگر پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای بهره‌وری نیروی انسانی ۰/۹۱ و مدیریت استعداد ۰/۸۶ برآورد شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مشتمل بر ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره انجام گرفت.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد با بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان استانداری اصفهان رابطه مثبت معنی‌دار دارد ($p < 0/05$) و همچنین نتایج نشان داد که ابعاد جذب استعدادها، نگر داشت استعدادها و توسعه استعدادها با بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان استانداری اصفهان رابطه مثبت معنی‌دار دارد ($p < 0/05$) و ابعاد نگر داشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در بین کارکنان استانداری اصفهان پیش‌بینی کنند.

اصالت/ارزش افزوده علمی: نتایج این پژوهش، اطلاعات کاملاً صحیح، درست و شفاف در خصوص رابطه مدیریت استعداد با بهره‌وری کارکنان ارائه می‌دهد. این نتایج می‌تواند برای مدیران استانداری اصفهان نقشه راهی در جهت تقویت و بهبود بهره‌وری کارکنان از طریق مدیریت استعداد گام بردارد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، بهره‌وری نیروی انسانی، استانداری اصفهان.

۱- مقدمه

مایکلز و همکاران^۳ (۲۰۰۱) واژه جنگ برای استعداد را برای توصیف چالش‌هایی که کارفرمایان با آن مواجه‌اند تا کاندیدایی بامهارت بالا را پیدا کنند مطرح نمودند. آن‌ها اعتقاد داشتند که مدیران کمی این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمان‌ها ایفا نمایند؛ بنابراین

¹ Hersey and Goldsmith

² Armstrong

³ Michaels et al.





شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌یابند. از این رو کسب‌وکارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارایه آموزش لازم به آن‌ها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند مک کولی و ویکفیلد^۱ (۲۰۰۶) مدیریت استعداد دارای مزایای اقتصادی فراوانی است این مزایای اقتصادی هم در سطوح شرکت‌ها و هم انفرادی اثبات شده است. بر این اساس نباید تصور شود که مدیریت استعداد فرایندی است که در طول ۳ ماه یا یک سال کامل شود. بلکه شامل برنامه‌ریزی یکپارچه‌ای می‌باشد که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را به‌تهایی بر عهده نمی‌گیرد که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان‌گیر، اما بسیار با ارزش می‌سازد (هینین و اونیل^۲، ۲۰۰۴). بر طبق رویکرد مبتنی بر منابع (RBV) بارنی^۳ (۱۹۹۱) سازمان‌ها تنها از طریق ایجاد روش‌هایی که تقلید از آن برای سایر رقبا در دسترس و مشکل باشد به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند. منابع سنتی مثل منابع طبیعی، تکنولوژی و غیره به‌سرعت در دسترس همه قرار می‌گیرند و ارزش خود را به‌عنوان یک مزیت رقابتی از دست می‌دهند؛ اما منابع انسانی به‌عنوان یک دارائی راهبردی است که ایجاد ارزش افزوده می‌نماید البته وقتی که در سیستم عملیاتی در یک روشی که توانایی سازمان را برای رودررویی با محیط مخاطره‌آمیز ارتقاء دهد، قرار گیرد. در واقع پیچیده شدن و رقابتی شدن محیط امروز باعث شده است تا نقش منابع انسانی کاملاً دگرگون شود (حاجی کریمی و حسینی^۴، ۲۰۱۰). استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های ادراکی و پتانسیل بالا می‌داند و مدیریت استعداد را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی سازمان با پتانسیل بالا تعریف می‌کند. مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند زلنچا و همکاران^۵ (۲۰۲۱) مدیریت استعداد الزامات شایستگی تمرکز دارد و این‌که چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند (قوسی و همکاران^۶، ۲۰۱۵). در مدیریت موثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس استراتژی و اهداف کسب‌وکار تعیین می‌شود (کلیم^۷، ۲۰۱۹). پرورش قابلیت‌ها و مدیریت استعدادها بخش لاینفک راهبرد و چشم‌انداز سازمان‌های پیشروی امروز می‌باشد. در دنیای امروز کسب‌وکار، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم‌راستا با کسب‌وکار سازمان، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت، استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد بهره‌وری بیشتر در سازمان می‌شود (قوسی و همکاران، ۲۰۱۵). محققان، رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و بهره‌وری در سازمان را مورد بررسی قرار داده و مشخص کرده‌اند که چرا مدیریت استعداد تا این اندازه ارزشمند است. سازمان‌هایی که فعالیت‌های مدیریت استعداد را به کار می‌گیرند، در مقایسه با سایر شرکت‌های صنعت خود، به‌صورت قابل توجهی بهره‌وری بالاتری را نشان می‌دهند. در حوزه‌ی ابعاد بهره‌وری در سازمان، مطالعات تأثیرات مثبت مدیریت استعداد بر تعهدات کارکنان، بهبود کیفیت، سرعت و مهارت کارکنان، افزایش و بهبود کیفیت محصولات و خدمات و همچنین بهره‌وری در کارکنان، افزایش رضایت شغلی و مهم‌تر از همه افزایش نرخ ابقا و حفظ کارکنان خصوصاً افراد با استعداد و نخبه (تسلی و همکاران، ۲۰۰۷) در سطح عملکرد شرکتی، ایجاد فرهنگ شرکتی قوی و پایدار (دی رومالدو و همکاران، ۲۰۰۹؛ استین وگ^۸، ۲۰۰۹) افزایش چشم‌گیر در بهره‌وری در سازمان (دی رومالدو و همکاران، ۲۰۰۹) را نشان می‌دهد و همچنین تحقیقات بٹک و همکاران^۹ (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که اعتماد و انگیزه برای بهره‌وری بالاتر، از نتایج به‌کارگیری راهبرد مدیریت استعداد می‌باشد. از جمله راه‌کارهایی که امروزه بیش از هر زمان دیگر به‌منظور افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها مورد توجه صاحب‌نظران و متخصصین علم مدیریت قرار گرفته است مدیریت استعدادها سازمانی است و از سوی دیگر، سازمان‌های بخش دولتی در سال‌های اخیر نرخ بی‌سابقه‌ای از تغییر را تجربه کرده‌اند که این امر موجب بسیاری از بحث‌ها در این مورد شده است که چه چیزی رهبری موثر را معین می‌کند. در واقع، بسیاری از سازمان‌های بخش دولتی در هنگام روبه‌رو با چالش‌های جدید، ابهام‌های گوناگونی در مورد قابلیت رهبری موثر و مستمر خود داشته‌اند و همین مسئله موجب شده است که آن‌ها دریابند که مدیریت استعداد می‌تواند آن‌ها را در جذب، پرورش و توسعه نسل بعدی رهبران عمومی (که امروزه بانام جانشین پروری خوانده می‌شود) یاری رساند (مارکوس و ماریون^{۱۰}، ۲۰۰۸). همچنین، امروزه سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده‌ی جهانی، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. هم‌زمان با درک نیاز به: استخدام، توسعه و نگه‌داشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند (عرب پور و نیک پور^{۱۱}، ۲۰۱۵). مزایای مدیریت استعداد عبارت‌اند از: ۱- هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار می‌گیرند، ۲- مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه می‌شود، ۳- مسیر شغلی

¹ McCauley and Wakefield

² Heinen and O'Neill

³ Barney

⁴ Haji Karimi and Hosseini

⁵ Zulaecha et al.

⁶ Qousi

⁷ Kaleem

⁸ Steenweg

⁹ Bethke et al.

¹⁰ Marcus and Marion

¹¹ Arabpour and Nikpour



شفاف و به‌عنوان یک عامل تحریک‌کننده سازمانی عمل می‌کند و ۴- فرآیندها و ابزارهای مناسبی برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد (مستقیم و حسین زاده^۱، ۲۰۱۷). مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه، آن‌ها درمی‌یابند که کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه، سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو از نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه‌ی استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی، سازمان از مزایای نیروی کار چابک و بهره‌وری بهره می‌برد (تاج‌الدین و معالی تفتی^۲، ۲۰۰۸)؛ بنابراین، می‌توان گفت که راهبردهای مدیریت استعداد که جذب، نگه‌داشت و پرورش استعدادهای را در برمی‌گیرد، خروجی سازمان را بلا می‌برد و به افزایش بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود. در واقع منابع انسانی، مهم‌ترین زیرساخت هر مجموعه، سازمان است و مشارکت در امور و تلاش‌های آگاهانه‌ی آنان می‌تواند بر میزان بهره‌وری تأثیر عمده بگذارد. در این راستا نقش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی از جمله استانداری اصفهان اهمیت بیشتری دارد، چراکه انسان یک تاز صحنه کار و عرصه خدمات می‌باشد و همین امر اهمیت بهره‌وری در سازمان را در بخش دولتی دوچندان می‌کند. لذا پژوهش بهره‌وری در سازمان در بخش دولتی از جمله استانداری اصفهان، لازم است تا راه‌کارهای لازم شناسایی شود. از جمله راه‌کارهای موثر در این زمینه که امروزه مورد توجه بیشتر صاحب‌نظران و متخصصین سازمانی قرار گرفته است، مدیریت موثر استعدادهای سازمانی است. هدف از این تحقیق، آشنایی با مفهوم مدیریت استعداد و بررسی نقش کلیدی آن در بهره‌وری کارکنان است. در این تحقیق، پس از آشنایی با مفاهیم مدیریت استعداد، به بررسی رابطه مدیریت استعداد بر بهره‌وری کارکنان پرداخته شده است و فعالیت‌های اصلی برای افزایش بهره‌وری کارکنان از طریق اجرای مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفته است. مساله اصلی این است که سازمان‌ها به دنبال راهکارهای پیچیده برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نباشند و اگر بتوانند فرایند مدیریت استعداد را عملی کنند، به خیلی از مشکلات سازمانی پاسخ خواهند داد؛ اما اگر نتوانند آن را اجرایی کنند، نه تنها بر مشکلات غلبه نخواهند کرد، بلکه روزبه‌روز مزیت رقابتی خود را در حوزه‌های مختلف از دست خواهند داد.

۲- مقدمه (مبانی نظری و پیشینه پژوهش)

۲-۱- مبانی نظری

۱-۲- مدیریت استعداد

مدیریت استعداد فرد مستعد را به‌صورت‌های مختلفی چون: مهم‌ترین و ارزش‌افزاترین افراد که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارند آرمسترانگ (۲۰۰۸) افراد دارای مهارت بالا و پرورش‌یافته لوفتوس^۳ (۲۰۰۷) افراد دارای پتانسیل بالا برای موفقیت در سازمان لفت^۴ (۲۰۰۶) و نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد آرمسترانگ (۲۰۰۶) تعریف کرده‌اند. در مجموع می‌توان گفت منظور از مستعد فردی است که به‌واسطه دارا بودن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ویژه (دانش، تجربه، مهارت) و تعهد بالا نسبت به کار، سهم چشم‌گیری در ایجاد ارزش و موفقیت سازمان دارد حاجی کریمی و سلطانی^۵ (۲۰۱۱) مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی از آن را نشان می‌دهد. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادهای به‌منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (دوتاگوپا^۶، ۲۰۰۵). مدیریت استعداد عبارت است از شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به‌منظور عجین شدن فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است (موچا^۷، ۲۰۰۴). به‌طورکلی می‌توان بیان کرد سازمان‌هایی که از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند استراتژیک بوده و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقاء و انتقال کارکنان در سازمان را پیش‌بینی می‌نمایند (بارون^۸، ۲۰۰۸). مدیریت استعداد، شامل جذب استعدادهای، نگه‌داشت استعدادهای و توسعه‌ی استعدادهای است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶).

۱- جذب استعدادهای: شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمند یابی، تامین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز، استخدام از طریق مرکز ارزیابی و آزمون و مصاحبه‌ها است، ۲- نگه‌داشت استعدادهای: شامل: ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، توجه به شایستگی‌های

¹ Mostiqami and Hosseinzadeh

² Tajuddin and Ma'ali Tafti

³ Loftus

⁴ Laff

⁵ Haji Karimi and Soltani

⁶ Duttagupta

⁷ Mucha

⁸ Barron



کارکنان، تلاش برای شناسایی استعدادها، پرداخت بر اساس دست‌یابی به هدف و شایستگی است و ۳- توسعه استعدادها: شامل: برگزاری انواع دوره‌های آموزشی، یادگیری مستمر در کار، تنظیم مسیر شغلی و ارتقای افراد مستعد با توجه به ملاحظات آموزشی است (دانانزیو گرین^۱، ۲۰۰۸). بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان. تعاریف دیگر، بهره‌وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه داشته‌اند. بر اساس دیدگاه سازمان بهره‌وری ملی ایران، بهره‌وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است. این مشابه یک فرهنگ بوده که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای یک زندگی بهتر و متعالی است. بهره‌وری عبارت است به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و غیره به منظور ارتقای رفاه جامعه، به گونه‌ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، در جهت ارتقای سطح زندگی انسان‌ها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحب‌نظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد (ناردی و همکاران^۲، ۲۰۱۲).

۲-۱-۲- بهره‌وری نیروی انسانی

بهره‌وری نیروی انسانی، نسبت برون داد منابع انسانی به درون داد منابع انسانی می‌باشد (میر سپاسی^۳، ۲۰۱۲). بهره‌وری نیروی انسانی با ابعاد زیر قابل بررسی است: ۱- توانایی: که شامل دوره‌های آموزشی و احساس موفقیت شغلی می‌باشد، ۲- درک و شناخت: که شامل درک صحیح و درست از کار، اهداف کاری و اشتباهات و انجام صحیح کار است، ۳- حمایت سازمانی: که شامل امکانات مالی و مادی مورد نیاز شغلی، حمایت سایر واحدها و مسئولین در تحقق اهداف و انجام کارهای دشوار است، ۴- انگیزه: که شامل فرصت‌های ارتقا، پاداش‌های نقدی، قدردانی و استقبال از ابتکار عمل و دلجویی مافوق در زمان مشکلات است، ۵- بازخورد: که شامل اطلاع و آگاهی از عملکرد و روش‌های بهبود عملکرد و کیفیت کار و نتایج مثبت و منفی کار است، ۶- اعتبار: که شامل اتخاذ تصمیمات منصفانه و مطابق با اصول اخلاقی، انتصاب بر اساس شایستگی و ضوابط و اعتماد به مافوق است و ۷- سازگاری: که شامل میزان تاثیر شرایط بازار و شرایط اقتصادی و رقابت بر عملکرد است (هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۰). تاکنون پژوهش‌های داخلی و خارجی اندکی در خصوص تحلیل رابطه مدیریت استعداد با بهره‌وری نیروی انسانی انجام شده است؛ با این حال تعدادی از تحقیقات به بررسی جنبه‌های مختلف این رابطه پرداخته‌اند. بیشتر این مطالعات و پژوهش‌ها کل‌نگر می‌باشند، لذا در اینجا به پژوهش‌هایی پرداخته شده است که به نوعی رابطه مدیریت استعداد و یا ابعاد آن با بهره‌وری نیروی انسانی دارند از جمله مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: طالقانی و همکاران^۴ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که راهبرد مدیریت استعداد، رابطه‌ای مثبت و معناداری با عملکرد اعضای هیئت علمی داشت. عرب پور و نیک پور (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ابعاد مدیریت استعداد (جذب استعدادها، نگه داشت استعدادها و توسعه استعدادها) با بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان استانداری اصفهان رابطه مثبت معنی دار داشت. بابائیان و همکاران^۵ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان بررسی و تحلیل رابطه مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان ناجا. (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهرستان کرمانشاه) که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت استعداد و ابعاد آن با عملکرد کارکنان کلانتری‌های انتظامی شهرستان کرمانشاه وجود داشت. سلیمان پور عمران و باقرپور^۶ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه کاربرد شاخص سرمایه انسانی با بهره‌وری سازمان بنادر و دریانوردی استان مازندران که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سه متغیر فرعی شامل توانایی و استعداد و تحصیلات و دانش و مهارت بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیر داشت. جهانگیری و عباسپورطهرانی فرد^۷ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی تلاش کاری و رضایت شغلی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد، تاثیری معنادار بر رضایت شغلی، تلاش کاری و عملکرد شغلی داشت. لطفی یامچی و همکاران^۸ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان مدل ساختاری تاثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی) که با روش

¹ D'Annunzio- Green

² Nardi et al.

³ Mirsepasi

⁴ Taleghani et al.

⁵ Babaian et al.

⁶ Soleimanpour Imran and Bagherpour

⁷ Jahangiri and Abbaspour

Tehranifard

⁸ Lotfi Yamchi et al.

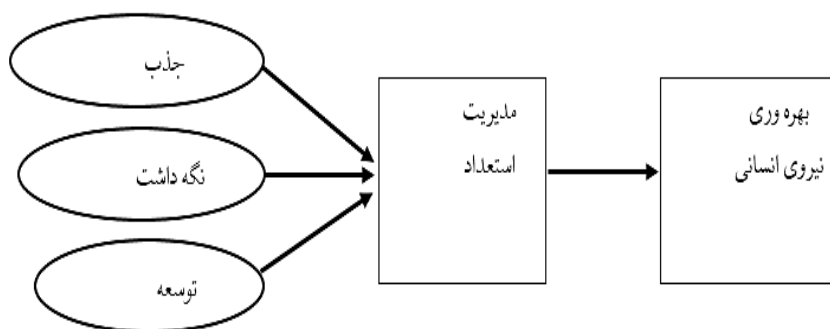


توصیفی از نوع پیمایشی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین نوآوری در سازمان ورزشی اثرگذار بود. مزگی نژاد و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان رابطه مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی، با توجه به میانجی‌گری چابکی سازمانی کارکنان آموزش و پرورش که با روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که متغیر مدیریت استعداد هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق متغیر چابکی سازمانی پیش‌بینی‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد. آزمون z سوبل، یعنی آزمون اندازه‌نسبی مسیر غیرمستقیم در مقابل مستقیم الگوی مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی $p=0.04$ و $z=2.05$ معنادار شد که حاکی از میانجی‌گری چابکی سازمانی بود. زلانچا و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد با نقش تعدیل‌کننده تاثیر مدیریت شغلی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد بر عملکرد با نقش تعدیل‌کننده تاثیر مدیریت شغلی تاثیر داشت. کلیم (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان در مؤسسات بخش عمومی امارات متحده عربی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت معنادار داشت. کاراتپ و همکاران^۲ (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان بررسی مدیریت استعداد در سیستم تولید با استفاده از روش منطق فازی که با روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد آگاهی سازمانی را بالا می‌برد و ابزار حمایتی برای مدیریت منابع انسانی بود؛ همچنین مدیریت استعداد، یک کلید موفقیت برای کشف توانایی‌های افراد بود گیچوئی و همکاران^۳ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان تاثیر ارزیابی عملکرد بر روی بهره‌وری کارکنان (مطالعه موردی در سوپرمارکت‌های یکی از شهرهای کنیا) که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد بر روی بهره‌وری کارکنان موثر بود.

ورال و همکاران^۴ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان تاثیر استفاده از مدیریت استعداد با سیستم ارزیابی عملکرد بر تعهد کارکنان که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد یکپارچه روش منابع انسانی و سیستم‌های عملکرد در تعهد کارکنان، تاثیر مثبتی داشتند. بتک و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان اثربخشی استراتژی مدیریت استعداد در شرکت‌های سوئیس که با روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که دو رویکرد مالی و غیرمالی را برای تاثیر فعالیت‌های مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی در پیش گرفتند. لاینگ^۵ (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان تاثیر آموزش و پرورش بر عملکرد و بهره‌وری کار در سازمان‌های دولتی چین که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که آموزش و پرورش با عملکرد و بهره‌وری کار رابطه معنادار داشت.

۲-۲- مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری ارائه شده و بر پایه جدیدترین پژوهش‌هایی که به آن‌ها اشاره شد الگوی مفهومی پژوهش مطابق با آنچه در شکل ۱ ارائه شده در نظر گرفته شده است.



شکل ۱- الگوی نظری و مفهومی پژوهش.

Figure 1- Conceptual model of research.

¹ Mazgi Nejad et al.

² Karatop et al.

³ Gichuhi et al.

⁴ Vural et al.

⁵ Laing

بین مدیریت استعداد با بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان استانداری اصفهان رابطه معنادار دارد.

فرضیه‌های فرعی

- بین جذب استعدادها با بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان استانداری اصفهان رابطه معنادار دارد.
- بین نگه‌داشت استعدادها با بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان استانداری اصفهان رابطه معنادار دارد.
- بین توسعه استعدادها با بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان استانداری اصفهان رابطه معنادار دارد.
- ابعاد مدیریت استعداد می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان استانداری اصفهان پیش‌بینی کنند.



۳-۲- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی (مدل‌سازی معادله ساختاری) می‌باشد. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شاغل در استانداری استان اصفهان به تعداد ۴۱۶ نفر می‌باشد که شامل تعداد ۳۴۷ مرد و ۶۹ زن در سال ۱۳۹۶ است که با احتساب حجم نمونه از فرمول کوکران، ۳۷۰ نفر برآورد شده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. چون تعداد افرادی که در جامعه آماری این پژوهش یعنی کارکنان استانداری اصفهان تعداد مشخصی داشته‌اند و چارچوب نمونه‌گیری وجود داشته است محقق سعی کرده تا با روش تصادفی ساده و با استفاده از جدول اعداد تصادفی نمونه استخراج گردد. جهت گردآوری داده‌ها در این پژوهش از برای سنجش مدیریت استعداد از پرسشنامه ۲۶ سوالی آرمسترانگ (۲۰۰۶) که از این تعداد سوالات، ۶ سوال به جذب استعدادها، ۱۱ سوال به نگه‌داشت استعدادها و ۹ سوال نیز به توسعه استعدادها اختصاص یافته است مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش پنج‌درجه‌ای لیکرت بود و پرسش‌نامه استاندارد بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، این پرسش‌نامه شامل ۲۱ سوال می‌باشد که مبتنی بر توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزه، بازخورد، اعتبار و سازگاری بود. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش پنج‌درجه‌ای لیکرت بود سنجیده شد.

روایی پرسش‌نامه‌ها: الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان‌قرارداد و مورد تایید قرار گرفته. ب: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سوالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سوالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سوالات، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. ج: روایی سازه اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه‌های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تائیدی و اکتشافی در پژوهش حاضر استفاده گردید. در تحلیل عاملی اکتشافی پرسش‌نامه مدیریت استعداد بر اساس (KMO بالاتر از $0/8$ بارهای عاملی سوال‌های $0/4$ و بالاتر) ساخته شد و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سوال‌های بیست‌وشش گانه این پرسشنامه را با بارهای عاملی $0/6$ تا $0/8$ بر سه عامل به نام‌های جذب استعدادها (شش سوال)، نگه‌داشت استعدادها (یازده سوال) و توسعه استعدادها (نه سوال) قرار دارد. تحلیل عاملی تائیدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسشنامه مدیریت استعداد با سه عامل از روایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی دو کوچک‌تر از ۱ و غیر معنادار، نسبت خی دو به درجه آزادی کوچک‌تر از $1, GFI$ برابر با $0/99$ ، CFI برابر با $0/99$ و RMR برابر با $0/01$). در تحلیل عاملی اکتشافی پرسش‌نامه بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس (KMO بالاتر از $0/8$ بارهای عاملی سوال‌های $0/5$ و بالاتر) ساخته شد و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سوال‌های بیست‌ویک گانه این پرسشنامه را با بارهای عاملی $0/5$ تا $0/8$ بر هفت عامل به نام‌های نوع توانایی (سه سوال)، درک و شناخت (سه سوال)، حمایت سازمانی (سه سوال)، انگیزه (سه سوال)، بازخورد (سه سوال)، اعتبار (سه سوال) و سازگاری (سه سوال) قرار دارد. تحلیل عاملی تائیدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی با هفت عامل از روایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی دو کوچک‌تر از ۱ و غیر معنادار، نسبت خی دو به درجه آزادی کوچک‌تر از $1, GFI$ برابر با $0/97$ ، CFI برابر با $0/97$ و RMR برابر با $0/03$).

پایایی پرسش‌نامه‌ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری $SPSS 20$ میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد به‌دست‌آمده برای هر ابزار



با توجه به خروجی نرم افزار *SPSS* مقدار معناداری به منظور بررسی رابطه نگه داشت استعدادها با بهره‌وری نیروی انسانی کمتر از ۰/۰۵ و برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد. لذا نگه داشت استعدادها با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه داشته و میزان رابطه برابر ۰/۴۲۱ می‌باشد. لذا فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

۳. بین توسعه استعدادها با بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان استاندارد اصفهان رابطه معنادار دارد.

جدول ۴- نتایج آزمون همبستگی.

Table 4- Correlation test results.

توسعه استعدادها	
ضریب همبستگی پیرسون	0.779
مقدار معناداری	0.000
تعداد	370

با توجه به خروجی نرم افزار *SPSS* مقدار معناداری به منظور بررسی رابطه توسعه استعدادها با بهره‌وری نیروی انسانی کمتر از ۰/۰۵ و برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد. لذا توسعه استعدادها با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه داشته و میزان رابطه برابر ۰/۷۷۹ می‌باشد. لذا فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

۴. ابعاد مدیریت استعداد می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان استاندارد اصفهان پیش‌بینی کنند.

برای بررسی این فرضیه، از رگرسیون چند متغیره به روش گام‌به‌گام استفاده شده است و برای بررسی نوع رابطه‌ی بین مدیریت استعداد (جذب استعدادها، نگه داشت استعدادها و توسعه استعدادها) و بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین بررسی امکان پیش‌بینی بهره‌وری نیروی انسانی توسط ابعاد مدیریت استعداد، از رگرسیون هم‌زمان مدیریت استعداد (جذب استعدادها، نگه داشت استعدادها و توسعه استعدادها) روی بهره‌وری نیروی انسانی استفاده شده است و نتایج حاصل از آن در جداول ۵ و ۶ آمده است.

جدول ۵- تحلیل واریانس برای بررسی رابطه بین متغیر وابسته (بهره‌وری نیروی انسانی) و متغیرهای مستقل (جذب استعدادها، نگه داشت استعدادها و توسعه استعدادها).

Table 5- Analysis of variance to examine the relationship between dependent variable (manpower productivity) and independent variables (talent acquisition, talent retention and talent development).

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره‌ی F	مقدار معناداری
رگرسیون	86.199	3	29.401		
باقی‌مانده	82.277	31	2.888		
کل	168.476	34			

نتایج به‌دست‌آمده از جدول واریانس، نشان‌دهنده‌ی این است که مدل رگرسیونی معنادار است ($p < 0/01$).

جدول ۶- نتایج رگرسیون هم‌زمان مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی.

Table 6- Simultaneous regression results of talent management on human resource productivity.

متغیر مستقل	ضریب استاندارد نشده	ضریب استاندارد شده	T	مقدار معناداری	R	R ²	R ² (adj)	D-W
ثابت	0.841	0.177	0	0.823	0.688	0.688	0.699	1.97
نگه داشت	0.566	0.066	0	0.555				
توسعه	0.477	0.037	0	0.444				

بر اساس نتایج هم‌زمان مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی، بعد نگه داشت استعدادها متغیر مدیریت استعداد، به‌صورت مثبت، بهره‌وری نیروی انسانی پیش‌بینی می‌کند و اثر افزایشی دارد ($B=0/566$ و $p < 0/01$) و بعد توسعه استعدادها متغیر مدیریت استعداد نیز، به‌صورت مثبت بهره‌وری نیروی انسانی پیش‌بینی می‌کند و اثر افزایشی دارد ($B=0/477$ و $p < 0/01$). به‌علاوه بعد جذب استعدادها،

مدیریت استعداد، معنادار نیست؛ یعنی نمی‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی کند و در مدل رگرسیونی هم آورده نمی‌شود و بر اساس مقدار R^2 ، ۶۹٪ از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی، توسط مدیریت استعداد توضیح داده می‌شود. مدل رگرسیونی موردنظر به صورت زیر است:

$$\text{بهره‌وری نیروی انسانی} = ۰/۸۴۱ + ۰/۵۶۶ \times \text{نگه داشت استعدادها} + ۰/۴۷۷ \times \text{توسعه استعدادها}$$

۱-۴-۲- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش که باهدف تعیین رابطه مدیریت استعداد با بهره‌وری کارکنان در استانداری اصفهان اجرا شد، شواهدی از نقش مدیریت استعداد با بهره‌وری کارکنان به دست آمد فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اینکه بین مدیریت استعداد با بهره‌وری کارکنان در استانداری اصفهان رابطه وجود دارد مورد تایید قرار گرفت. این یافته‌ها نشان داد که راهبردهای مدیریت استعداد که جذب، نگهداشت و پرورش استعدادها را در بر می‌گیرد، خروجی سازمان را بالا می‌برد و به افزایش بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود و این یافته از پژوهش حاضر با پژوهش‌های عرب پور و نیک پور (۲۰۱۵) مبنی بر این‌که ابعاد مدیریت استعداد (جذب استعدادها، نگاه داشت استعدادها و توسعه استعدادها) با بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان استانداری اصفهان رابطه مثبت معنی‌دار داشت و لطفی یامچی و همکاران (۲۰۱۷) مبنی بر این‌که مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی اثرگذار بود و همسویی مستقیم دارد و همچنین با تحقیقات گیچوئی و همکاران (۲۰۱۳) مبنی بر این‌که ارزیابی عملکرد بر روی بهره‌وری کارکنان موثر بود و ورال و همکاران (۲۰۱۲) مبنی بر این‌که مدیریت استعداد یکپارچه روش منابع انسانی و سیستم‌های عملکرد در تعهد کارکنان، تاثیر مثبتی داشتند. همسویی غیرمستقیم دارد در تبیین این یافته می‌توان این‌چنین بیان داشت که برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به تامین شرایط متعددی هست که مهم‌ترین آن می‌تواند نیروی انسانی باشد که یکی از باارزش‌ترین منابع هر سازمان محسوب می‌شود، پس مدیران سازمان‌ها از جمله استانداری اصفهان با جذب نیروهای کارآمد و توانا می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان را افزایش دهند. در زمینه توسعه مدیریت استعداد مدیران باید ضمن نیرویابی از محیط خارج سازمان، باید به نیروهای مستعد داخلی نیز ارجح نهاده و از تجربیات ارزشمند آن‌ها چه در زمینه کاری و چه در زمینه آموزش به کارکنان کم‌سابقه و نیز در زمینه‌های جدید استفاده نمایند و بدین‌وسیله، هم انگیزه و احساس تعلق سازمانی افراد مستعد کنونی را افزایش دهند و هم در هزینه‌های ناشی از جذب و استخدام و همچنین آموزش نیروهای جدید برای به‌کارگیری در سازمان صرفه‌جویی نمایند و از برون‌رفت نیروهایی که اهمیت زیادی برای سازمان‌های دولتی از جمله استانداری اصفهان دارند و در واقع مهره اصلی برای این سازمان‌ها محسوب می‌شود، جلوگیری کنند و با مشارکت دادن آن‌ها در برخی از تصمیم‌گیری‌ها حس تعهد را در آن‌ها افزایش دهند، این امر موجب می‌شود که بازده سازمانی افزایش یابد و به دنبال آن بهره‌وری نیروی انسانی استانداری اصفهان افزایش یابد؛ بنابراین یک مدیر دولتی می‌تواند با برگزاری انواع دوره‌های آموزشی، با یادگیری مستمر در کار، تنظیم مسیر شغلی و ارتقای افراد مستعد با توجه به ملاحظات آموزشی نیروهای موجود در سازمان را توسعه دهد و تحمیل هزینه اضافی برای از دست دادن نیروهای مستعد موجود در استانداری اصفهان جلوگیری کند. همچنین مدیریت استعداد با بهره‌وری سازمانی رابطه مثبت معنادار دارد که این نشان می‌دهد که با استفاده بهینه از منابع انسانی و با برنامه‌ریزی مناسب نیروی انسانی، فرایند کارمند یابی و تامین نیروی انسانی متخصص موردنیاز امکان‌پذیر است و همچنین با ارزیابی عملکرد، توجه به شایستگی‌های کارکنان و تلاش برای شناسایی استعدادها و نگهداشت آن‌ها در سازمان و فراهم نمودن شرایط برای رشد و ارتقا، می‌توان بهره‌وری در سازمان را افزایش داد. جذب استعدادها شامل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمند یابی، تامین نیروی انسانی متخصص موردنیاز، استخدام از طریق مراکز ارزیابی و آزمون مصاحبه‌ها است. هرچه افرادی که در استانداری اصفهان استخدام می‌شوند، مستعد و توانا باشند، به همان اندازه موجب بهره‌وری بیشتر در سازمان می‌شوند و این افراد می‌توانند به‌جای چندین نفر در سازمان کار کنند و هزینه‌ها را کاهش داده و بهره‌وری را افزایش دهند. روش‌های متفاوتی برای نگهداری افراد مستعد در سازمان وجود دارد که باید بر مبنای فهم درست از عواملی باشد که بر افراد اثرگذار است و باید عواملی را شناسایی نمود که برانگیزش کارکنان تاثیرگذار است و بر اساس آن با افراد برخورد کرد. همچنین باید شایستگی‌های هر یک از کارکنان را شناسایی نمود و پرداخت‌ها و تشویق‌ها را بر اساس آن اعمال نمود. با توجه به ارزیابی‌های دوره‌ای که عملکرد هرکدام از کارکنان را می‌سنجد، باید به‌موقع عمل کرد و بازخورد مناسب را نشان داد. باید به کارکنان اعتماد کرد و با تشویق‌های به‌موقع چه به‌صورت مادی یا معنوی از آنان حمایت نمود تا موجب دلگرمی آن‌ها شده و از جابه‌جایی کارکنان مستعد جلوگیری کرد؛ همچنین برای حفظ و نگهداشت کارکنان باید محیطی را فراهم کنند تا نیروها بتوانند در آن رشد کنند و با کارکنان دیگر مشارکت کرده، فرصت بروز خلاقیت‌های خود را داشته باشند. از آنجاکه عامل توسعه و پرورش استعدادها یکی از اصول مهم مدیریت استعداد است، توجه ویژه به این امر موجب رشد استعداد و به دنبال آن سودآوری و بهره‌وری را برای سازمان ورزشی فراهم می‌آورد.





پس با آموزش حرف‌های کارکنان در دوره‌های مختلف، نظارت‌های به‌موقع و شرکت دادن کارکنان مستعد در سمینارهای آموزشی و جلسات هم‌اندیشی می‌توان به بهسازی عملکرد آن‌ها کمک کرد؛ همچنین با مشارکت دادن استعدادها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و ایجاد حس اعتماد بین استعدادهای سازمان و مدیران به رشد و توسعه هر چه بیشتر آنان کمک کرد. به دلیل وجود رابطه مثبت و مستقیم میان مولفه‌های مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود که از طریق جذب استعدادها و برنامه‌ریزی بهینه نیروی انسانی و همچنین احراز پست‌های سازمانی، با توجه به شایستگی‌های افراد صورت گیرد؛ به‌عبارت‌دیگر، افراد مستعد را با توجه به توانایی‌ها و شایستگی‌های آن‌ها بر سرکار گمارده شوند و این می‌تواند بهره‌وری را در استانداری اصفهان افزایش دهد. از دیگر راهکارهای جذب و نگهداشت و توسعه استعدادها و تاثیر آن برافزایش بهره‌وری؛ تامین نیازها اساسی کارکنان مستعد، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، سبک رهبری مشارکتی مدیر، فعالیت‌های گروهی کارکنان در محیط کار، پرداخت مزایای جنبی به این کارکنان و سیستم مناسب ارزشیابی در محیط کار اشاره کرد. به جهت آن‌که پرورش کارکنان موجب توسعه استعدادها، ظرفیت‌ها و مهارت‌های افراد می‌شود و به کارکنان کمک می‌کند، استعدادهای خود را بهتر درک نموده، در راستای تغییر موقعیت‌های سازمان عملکرد بهتری داشته باشند، پیشنهاد می‌شود، در کنار دوره‌های آموزشی تخصصی، کارگاه‌هایی با محتوای سلامت روحی و جسمی و ارتباطات مطلوب برای کارکنان برگزار کند. همچنین با مشارکت دادن آن‌ها در برخی از تصمیم‌گیری‌ها، حس تعهد را در آن‌ها افزایش دهند، این امر موجب می‌شود که بازده سازمانی افزایش یابد و به دنبال آن بهره‌وری در سازمان افزایش یابد. ارزیابی نتایج کاری کارکنان، آنان را در شناخت توانایی‌ها و ضعف‌هایشان یاری نموده، با افزایش خودآگاهی بار کیفیت کاری آن‌ها خواهد افزود. لذا پیشنهاد می‌شود، بازخوردهای صادقانه‌ای از نحوه عملکرد افراد به آنان ارایه شود و در جهت رفع معایب، راهنمایی‌های کاربردی و دلسوزانه از طرف مسئولان داده شود تا فرد در این مسیر علاوه بر ارتقای کیفی در کار، به گسترش ظرفیت روحی خود پردازد.

منابع

- Arabpour, A., & Nikpour, A. (2015). The effect of talent management dimensions on human resource productivity in government organizations in Kerman. *Quarterly journal of human resource management*, 7(1), 159-186. (In Persian). <https://civilica.com/doc/935170/>
- Armestrang, M. (2008). *Strategic human resource management*. London and Philadelphia.
- Armstrong, M. (2006) *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishing, London.
- Babaian, A., Rezaei, N., & Nazari, K. (2015). Investigating the relationship between talent management and NAJA staff performance (case study; Kermanshah disciplinary command). *Quarterly journal of human resources NAJA*, 10(39), 21-40. (In Persian). <https://elmnet.ir/>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality management, emerald group*, 20(7), 730-742.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2010). Effectiveness of talent management strategies in swiss companies. *Lehrstuhl human resource management*, 16, 4-8.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European journal of international management*, 5(5), 524-539.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline. *International journal of contemporary hospitality management*. 20(7). 807-819.
- Duttagupta, R. (2005). Identifying and managing your assets: talent management. *Pricewaterhousecoopers, London*.
- Gichuhi, A. W., Abaja, P. O., & Ochieng, D. I. (2013). Effect of performance appraisal on employee productivity: a case study of supermarkets in nakuru town, Kenya. *Asian Journal of business and management sciences*, 2(11), 42-58.
- Guy, M., & Sims, D. (2010) *Future talent development: a practical guide to talent management and succession planning*. Sarmad publications. (In Persian). <https://www.gisoom.com/>
- Haji Karimi, A. A., & Hosseini, A. (2010). The Impact of underlying strategic factors on talent management. *Strategic management quarterly*, 1(2), 51-71. (In Persian). http://www.smsjournal.ir/article_88683.html
- Haji Karimi, A. A., & Soltani, M. (2011). Study and analysis of talent management measuring factors (case study of Iranian machinery and industrial equipment industry). *Quarterly journal of organizational culture management*. 9(23) 95-116. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/196525/fa>
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment relations today*, 31(2), 67-82.
- Hersey, H. & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. *Training and development journal*. 34(11), 1-38.
- Jahangiri, A., & Abbaspour Tehranifard, H. (2017). The effect of talent management on job performance: with the mediating role of work effort and job satisfaction. *Quarterly journal of management and development process*, 30(1), 29-50. (In Persian). <http://jmdp.ir/article-1-2706-fa.html>
- Kaleem, M. (2019). The influence of talent management on performance of employee in public sector institutions of the UAE. *Public administration research*, 8(2), 8-23.
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & industrial engineering*, 86, 127-136.
- Laff, M. (2006). Talent management: from hire to retire. *T AND D*, 60(11), 42.



- Laing, I. F. (2021). The impact of training and development on worker performance and productivity in public sector organizations: a case study of Ghana Ports and Harbours Authority. *International research journal of business and strategic management*, 2(2). <https://irjp.org/index.php/irjbsm/article/view/52>
- Loftus, P. (2007). Tackle talent management to achieve high performance. *Plant engineering*, (6).
- Lotfi Yamchi, K., Kalate Sifari, M., & Hosseini, A. (2017). The structural model of the influence of talent management on the productivity of human resources and innovation in sports organizations (case study: general department of sports and youth of east azarbaijan province). *Human resource management in sports*, 5(1), 35-48. **(In Persian)**. DOI: <https://doi.org/10.22044/shm.2018.5375.1486>
- Marcus, P. & Marion, D. (2008). *Talent management in the public sector*. The Ashridge Journal. Ashridge Business School, pp. 1-6.
- Mazgi Nejad, S., Pour Shafei, H., & Bushadi, Z. (2019). The relationship between talent management and manpower productivity, considering the mediation of organizational agility of education staff. *Khorasan socio-cultural studies quarterly*, 13(4), 117-142. **(In Persian)**. DOI: [10.22034/fakh.2020.152455.1302](https://doi.org/10.22034/fakh.2020.152455.1302)
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The journal for quality and participation*, 29(4), 4-7, 39.
- Michaels, E., Handfield, J. H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Publishing.
- Mirsepasi, N. (2013). *The work of Tarawab and the human resources of strategic management*. Mir Publications. **(In Persian)**. <https://www.gisoom.com/book/>
- Mostiqami, Z., & Hosseinzadeh, A. (2017). Investigating the effect of talent management on organizational creativity with the mediating role of organizational trust (case study: secondary school teachers in Torbat-e Heydarieh). *Journal of innovation and creativity in the humanities*, 7(3), 133-162. **(In Persian)**. <https://www.sid.ir/paper/223343/fa>
- Mucha, R. T. (2004). The art and science of talent management. *Organization development journal*, 22(4), 96-100.
- Nardi, B., Whittaker, S., Schwarz, H. (2000). It's not what you know, it's who you know: work in the information Age. *First Monday*, May, 5(5). <http://www.firstMonday.org>
- Niu, Z., Jussibaliyeva, A. K., Hussain, S., Duisenbayeva, B., Ramirez-Asis, E., & Pelaez-Diaz, G. N. (2021). The impact of talent management on performance: moderating effect of career management. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(2), 371-387.
- Qousi, S., Mehrara, A., & Shakeri Navai, G. R. (2015). Talent management role in the preservation of human resources potential in the Oil Products Distribution Company Sari area. *Farayandno*, 10(52), 251-275. **(In Persian)**. http://www.farayandno.ir/article_20365.html?lang=en
- Soleimanpour Imran, M., & Bagherpour, M. (2016) Investigating the relationship between the use of human capital index and the productivity of the Ports and maritime organization of Mazandaran province. *Journal of marine science education*. 3(7), 44-52. **(In Persian)**. <https://www.sid.ir/paper/261981/fa>
- Tajuddin, M., Ma'ali Tafti, M. (2008). Talent management: why talent management. *Tadbir magazine*, 191. **(In Persian)**. <http://ensani.ir/>
- Taleghani, G. R., Amini, S., Ghaffari, A., & Adousi, H. (2013). A study of the relationship between talent management and the performance of faculty members of the University of Isfahan. *Journal of public management*, 5(3), 83-102. **(In Persian)**. <https://www.sid.ir/paper/139788/fa>
- 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.
- Wright Card, R. (2008) *Talent management: a new look at the development of human capital*. Rasa Publication. **(In Persian)**. <https://www.gisoom.com/>