

تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان

علیرضا عرب‌پور*، امین نیک‌پور**

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۶/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۸/۲۸

چکیده

هدف از مطالعه‌ی حاضر، بررسی تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان است. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام شده و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه‌ی آماری پژوهش، کلیه‌ی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان را دربر می‌گیرد و نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای منظم بوده و تعداد ۳۳۰ نفر به‌عنوان نمونه‌ی پژوهش انتخاب شدند. به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون‌های همبستگی پیرسون، جزئی، رگرسیون گام‌به‌گام و آزمون رتبه‌بندی فریدمن) استفاده شده است و ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه‌های مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد و زیرمتغیرهای آن؛ یعنی، جذب استعدادها، نگه‌داشت استعدادها، توسعه‌ی استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد و ابعاد نگه‌داشت استعدادها و توسعه‌ی استعدادها می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش‌بینی کنند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد؛ نگه‌داشت استعدادها؛ توسعه‌ی استعدادها؛ بهره‌وری نیروی انسانی؛ سازمان‌های دولتی.

مقدمه

رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان، استفاده‌ی مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون سازمان چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت، استفاده‌ی بهینه از نیروی انسانی یا همان بهره‌وری نیروی انسانی^۱ از اهمیت خاصی برخوردار است؛ چراکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است، بلکه تنها عامل به کارگیری سایر عوامل نیز می‌باشد. در واقع، اگر نیروی انسانی بهره‌ور باشد می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و در نتیجه سازمان را بهره‌ور کند. اما این که چگونه نیروی انسانی بهره‌ور می‌شود یا بهره‌وری وی افزایش می‌یابد، مسئله‌ای است که از دیرباز مورد توجه متخصصین علم مدیریت و سازمان بوده است (قابضی، ۱۳۹۲: ۱۱۳). از جمله راه کارهایی که امروزه بیش از هر زمان دیگر به منظور افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها مورد توجه صاحب نظران و متخصصین علم مدیریت قرار گرفته است، مدیریت استعدادها^۲ سازمانی است.

از سوی دیگر، سازمان‌های بخش دولتی در سال‌های اخیر نرخ بی سابقه‌ای از تغییر را تجربه کرده‌اند، که این امر موجب بسیاری از بحث‌ها در این مورد شده است که چه چیزی رهبری مؤثر را معین می‌کند. در واقع، بسیاری از سازمان‌های بخش دولتی در هنگام روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید، ابهام‌های گوناگونی در مورد قابلیت رهبری مؤثر و مستمر خود داشته‌اند و همین مسئله موجب شده است که آنها دریابند که مدیریت استعداد^۳ می‌تواند آنها را در جذب، پرورش و توسعه‌ی نسل بعدی رهبران عمومی (که امروزه با نام جانشین‌پروری^۴ خوانده می‌شود) یاری رساند (مارکوس و ماریون، ۲۰۰۸: ۱).

همچنین، امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور 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 (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷: ۶۲).

1. Workforce Productivity
2. Talent Management
3. Succession Planning
4. Marcus & Marion

مدیریت استعداد به دو دلیل کلی اهمیت دارد، اول اینکه اجرای مدیریت استعداد، موجب کشف و نگاه‌داری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه کارکنان با استعداد، برای پست‌های کلیدی آینده انتخاب می‌شوند که امروزه مورد دوم، با نام «جانشین‌پروری» شناخته می‌شود و توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب کرده است (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸).

مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه، آنها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه، سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه‌ی استعدادها گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی، سازمان از مزایای نیروی کار چابک و بهره‌ور بهره می‌برد (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷: ۶۳). بنابراین، می‌توان گفت که راهبردهای مدیریت استعداد که جذب، نگاه‌داشت و پرورش استعدادها را دربر می‌گیرد، خروجی سازمان را بالا می‌برد و به افزایش بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود.

نکات گفته‌شده، ما را به این حقیقت رهنمون می‌سازد که مدیریت استعداد می‌تواند نقش مهمی را در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سازمان‌ها (به‌ویژه سازمان‌های دولتی) ایفا نماید. بر این اساس، پژوهش حاضر به تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پرداخته است.

با توجه به نکات گفته‌شده، سؤال‌های این پژوهش عبارتند از:

- آیا بین مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد؟
- آیا بین جذب استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد؟
- آیا بین نگاه‌داشت استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد؟
- آیا بین توسعه‌ی استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد؟

- آیا بین مدیریت استعداد، بهره‌وری نیروی انسانی و متغیرهای جمعیت‌شناختی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد؟
- آیا ابعاد مدیریت استعداد می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش‌بینی کنند؟

اهمیت و ضرورت پژوهش

امروزه اهمیت بهره‌وری، با توجه به گسترش سطوح رقابت، پیچیدگی فناوری، تنوع سلیقه‌ها، کمبود منابع و سرعت تبادل اطلاعات بر کسی پوشیده نیست (الوانی و احمدی، ۱۳۸۰: ۳). هم‌چنین اهمیت بهره‌وری در افزایش رفاه ملی، اکنون به‌طور عام پذیرفته شده است. وقتی بهره‌وری افزایش می‌یابد، تولید ناخالص ملی سریع‌تر از عوامل نهاده افزایش پیدا می‌کند. بنابراین، تغییر در بهره‌وری، تأثیر عظیمی بر بسیاری از پدیده‌های اقتصادی و اجتماعی مانند رشد سریع اقتصادی، ارتقای سطح زندگی، بهبود در موازنه‌ی پرداخت‌ها، کنترل تورم و حتی مقدار و کیفیت اوقات فراغت دارد (ابراهیمی مهر، ۱۳۷۲). همین امر سبب شده است که در کلیه‌ی کشورها، بهره‌وری و استفاده‌ی صحیح و هر چه بهتر و مناسب‌تر از مجموع عوامل تولید به اولویتی ملی بدل شود و همه‌ی جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست (پویان و معصومی، ۱۳۸۷). حال آنکه در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی برخلاف سایر منابع سازمانی - به‌عنوان ذی‌شعور و هماهنگ‌کننده‌ی سایر عوامل شناخته می‌شود و هم‌چنین مهم‌ترین اهرم اصلی در افزایش یا کاهش بهره‌وری می‌باشد؛ لذا، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت (الله‌وردی و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۸). در واقع، منابع انسانی، مهم‌ترین زیرساخت هر مجموعه، سازمان و کشور است و مشارکت آن‌ها در امور و تلاش‌های آگاهانه‌ی آنان می‌تواند بر میزان بهره‌وری تأثیر عمده بگذارد. در این راستا، نقش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری دارد؛ چراکه انسان یکه‌تاز صحنه‌ی کار و عرصه‌ی خدمات می‌باشد و همین امر اهمیت بهره‌وری نیروی انسانی را در بخش دولتی دوچندان می‌کند. لذا برای تحقق بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی، لازم است تا راه‌کارهای لازم

شناسایی شود. از جمله راه کارهای مؤثر در این زمینه که امروزه مورد توجه بیشتر صاحب نظران و متخصصین سازمانی قرار گرفته است، مدیریت مؤثر استعدادهای سازمانی است.

استعدادهای انسانی، مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها به حساب می‌آیند؛ به طوری که امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادهای نیاز دارند. در واقع، مدیریت استعدادهای در این زمانه (عصر دانش) بسیار حیاتی است و بی‌توجهی به آن موجبات شکست سازمان را فراهم می‌آورد.

مدیریت استعداد، محرکی اصلی برای موفقیت سازمان است (لوک‌وود^۱، ۲۰۰۶: ۲). مدیریت استعداد، به دلیل این که به عملکرد بالایی سازمان و همچنین بهبود کیفیت، نوآوری، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود، از اهمیت زیادی برخوردار است (گروبلر و ددریکس^۲، ۲۰۰۹: ۲).

با توجه به مطالب گفته شده، تعیین تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، از ضرورت‌های این پژوهش می‌باشد.

مرور ادبیات پژوهش

الف - مدیریت استعداد

واژه‌ی مدیریت استعداد نخستین بار در اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰ و زمانی ارایه شد که پژوهشگران گروه مک‌کینزی^۳ دریافته‌اند، بهترین اقدامات که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادهای می‌باشد (مایکلز و همکاران^۴، ۲۰۰۱: ۲۰).

مدیریت استعداد، شامل برنامه‌ریزی یک پارچه‌ای است که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را برعهده نمی‌گیرد، که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان‌گیر، اما بسیار باارزش می‌سازد (هینن و اونیل^۵، ۲۰۰۴).

1. Lockwood
2. Grobler & Diedericks
3. Mckinsey
4. Michaels et al.
5. Heinen & O'Neill

مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی جریان استعداد در یک سازمان است و هدف آن تضمین عرضه‌ی مطلوبی از استعدادها به‌منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است (داتاگوپتا^۱، ۲۰۰۵: ۲).

مدیریت استعداد، بلافاصله پس از این که استخدام کنندگان، افراد مناسب را به استخدام سازمان در آورند، آغاز شده و با نگهداری فرد در سازمان به‌عنوان عضوی از آن ادامه می‌یابد (مک کالی و ویک‌فیلد^۲، ۲۰۰۶).

مدیریت استعداد، بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند (اولریش و براک‌بانک^۳، ۱۳۸۸: ۶۴).

مدیریت استعداد، عبارت است از شناسایی جانشین‌ها و افراد شایسته در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری، که امروزه با نام جانشین‌پروری خوانده می‌شود (گای و سیمز^۴، ۱۳۸۸: ۲۸).

مدیریت استعداد، استفاده‌ی سامان‌یافته از فعالیت‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است تا افراد بیشتر جذب شوند و پیشرفت کنند و در بالاترین سطح سرمایه‌ی انسانی قرار داشته باشند. البته این امر می‌بایست کاملاً سازگار با مسیر راهبردی سازمان قرار داشته باشد (تاریکیو و اسکولر^۵، اسکولر^۵، ۲۰۱۰).

مدیریت استعداد، تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در محل مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیت‌های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (عریقات و همکاران^۶، ۲۰۱۰: ۳۲۹).

مدیریت استعداد، به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به‌طور کلی، اداره‌ی آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند، انجام می‌دهد (کاهان^۷، ۲۰۱۰).

1. Duttagupta
2. McCauley & Wakefield
3. Ulrich & Brockbank
4. Gay & Simz
5. Tarique & Schuler
6. Areiqat et al
7. Kahan

مدیریت استعداد، همه‌ی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در بر می‌گیرد (ساینور و اگادی^۱، ۲۰۱۳: ۱۳۲).

مدیریت استعداد، شامل جذب استعدادها، نگه‌داشت استعدادها و توسعه‌ی استعدادها است (آرمسترانگ^۲، ۲۰۰۶: ۳۹۱؛ انانزیو^۳، ۲۰۰۸: ۸۰۷).

۱. جذب استعدادها^۴: شامل: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، تأمین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز، استخدام از طریق مرکز ارزیابی و آزمون‌ها و مصاحبه‌ها است.

۲. نگه‌داشت استعدادها^۵: شامل: ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، توجه به شایستگی‌های کارکنان، تلاش برای شناسایی استعدادها، پرداخت براساس دست‌یابی به هدف و شایستگی است.

۳. توسعه‌ی استعدادها^۶: شامل: برگزاری انواع دوره‌های آموزشی، یادگیری مستمر در کار، تنظیم مسیر شغلی و ارتقای افراد مستعد با توجه به ملاحظات آموزشی است.

ب- بهره‌وری نیروی انسانی

بهره‌وری نیروی انسانی^۷، استفاده‌ی بهینه از منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان است (خاکی، ۱۳۸۶: ۲۵).

بهره‌وری نیروی انسانی، حداکثر استفاده‌ی مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه است (استادزاده، ۱۳۸۷).

بهره‌وری نیروی انسانی، نسبت برون‌داد منابع انسانی به درون‌داد منابع انسانی می‌باشد (میرسپاسی، ۱۳۹۲: ۳۵۸).

بهره‌وری نیروی انسانی با ابعاد زیر قابل بررسی است (هرسی و گلداسمیت^۸، ۱۹۸۰):
۱. توانایی^۹: که شامل دوره‌های آموزشی و احساس موفقیت شغلی می‌باشد.

1. Sinnoor & Agadi
2. Armstrong
3. D'Annunzio
4. Attracting the Talents
5. Talents Maintenance
6. Talents Development
7. Workforce Productivity
8. Hersey & Goldsmith
9. Ability

۲. درک و شناخت^۱: که شامل درک صحیح و درست از کار، اهداف کاری و اشتباهات و انجام صحیح کار است.
۳. حمایت سازمانی^۲: که شامل امکانات مالی و مادی مورد نیاز شغلی، حمایت سایر واحدها و مسئولین در تحقق اهداف و انجام کارهای دشوار است.
۴. انگیزه^۳: که شامل فرصت‌های ارتقا، پاداش‌های نقدی، قدردانی و استقبال از ابتکار عمل و دلجویی مافوق در زمان مشکلات است.
۵. بازخورد^۴: که شامل اطلاع و آگاهی از عملکرد و روش‌های بهبود عملکرد و کیفیت کار و نتایج مثبت و منفی کار است.
۶. اعتبار^۵: که شامل اتخاذ تصمیمات منصفانه و مطابق با اصول اخلاقی، انتصاب براساس شایستگی و ضوابط و اعتماد به مافوق است.
۷. سازگاری^۶: که شامل میزان تاثیر شرایط بازار و شرایط اقتصادی و رقابت بر عملکرد است.

پیشینه‌ی پژوهش

با بررسی اولیه‌ای که در پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفت مشخص شد که تاکنون پژوهشی در زمینه‌ی تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی انجام نگرفته است؛ لذا در این جا به پژوهش‌هایی پرداخته شده است که به نوعی با تأثیر مدیریت استعداد و یا ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارند. از جمله مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- اسپکتور^۷ (۲۰۰۸) در پژوهش‌هایش به این نتیجه رسید که یک سازمان برای حفظ سلامت و بهره‌وری، باید منابع انسانی مورد نیاز خود را به صورتی منظم و دائمی تأمین کرده و به نیازهای آنان توجه کند.

-
1. Perception & Recognition
 2. Organizational Help
 3. Motivation
 4. Feedback
 5. Credit
 6. Compatibility
 7. Spector

- حسینی نودهی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «رابطه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با بهره‌وری کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن» نتیجه گرفت که بین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با بهره‌وری کارکنان رابطه‌ای مثبت وجود دارد.
- سیدی و اکبری (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی» نتیجه گرفتند که مدیریت عملکرد از طریق بهبود جوّ سازمانی و ایجاد هم‌دلی بین کارکنان و هم‌سویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان، بهره‌وری نیروی انسانی و بالطبع بهره‌وری کل سازمان را افزایش می‌دهد.
- گیچوئی و همکاران^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر ارزیابی عملکرد بر روی بهره‌وری کارکنان: مطالعه‌ی موردی در سوپر مارکت‌های یکی از شهرهای کشور کنیا» به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارکنان مؤثر است.
- رثوفی و تاریخی قوچانی‌دروس (۱۳۸۳) پژوهشی را با عنوان «تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارآیی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس» انجام دادند و نتیجه گرفتند که افراد آموزش‌دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی نسبت به افراد آموزش‌ندیده عملکرد بهتری داشته و اثربخش‌ترند. افراد آموزش‌دیده، در زمینه‌های اهمیت‌دادن به آموزش دارای عملکرد بهتری بوده و کارآیی بیشتری دارند. افراد آموزش‌دیده، در زمینه‌ی استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان عملکرد بهتری دارند. افراد آموزش‌دیده در زمینه‌ی اعتمادبه‌نفس در انجام امور نسبت به افراد آموزش‌ندیده از عملکرد بالاتری برخوردارند. افراد آموزش‌دیده، در زمینه‌ی رعایت شرح وظایف شغلی نسبت به افراد آموزش‌ندیده عملکرد بهتری دارند.
- نظری (۱۳۸۷) پژوهشی را با عنوان «عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی» انجام داد و نتیجه گرفت که بین مهارت و آموزش کارکنان با بهره‌وری آن‌ها رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد.
- لاینک^۲ (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر آموزش و پرورش بر عملکرد و بهره‌وری نیروی کار در سازمان‌های دولتی» نتیجه گرفت که آموزش و پرورش کارکنان موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری آن‌ها می‌شود.

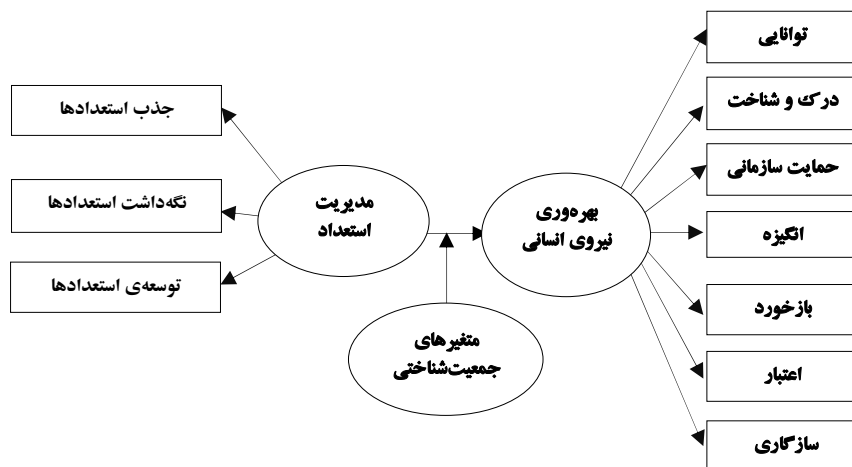
1. Gichuhi et al

2. Laing

- رحمانی و عموزاده‌خلیلی (۱۳۹۰) پژوهشی را با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: اداره‌ی کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان مازندران)» انجام دادند و نتیجه گرفتند که آموزش کارکنان در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.
- نصرت‌پناه و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه‌ی بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی» به این نتیجه رسیدند که بین زمینه‌ی پرورش مهارت‌ها و یادگیری مستمر در کار و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.
- طالقانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه‌ی مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان» به این نتیجه رسیدند که راهبرد مدیریت استعداد، تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد اعضای هیئت علمی دارد.
- صیادی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی» نتیجه گرفتند که بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد (و در مطالعات مختلف نشان داده شده است که رضایت شغلی کارکنان بر بهره‌وری آنان اثر می‌گذارد).

چارچوب نظری پژوهش

در پژوهش حاضر، برای طراحی متغیر مدیریت استعداد - به‌عنوان متغیر مستقل - از مدل آرمسترانگ (۲۰۰۶) و برای طراحی متغیر بهره‌وری نیروی انسانی - به‌عنوان متغیر وابسته - از مدل هرسی و گلد اسمیت (۱۹۸۰) استفاده شده است و دلیل استفاده از مدل‌های یادشده، استناد بیشتر پژوهش‌های انجام گرفته به این مدل‌ها بوده است. متغیرهای جمعیت‌شناختی در پژوهش حاضر نیز به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر در نظر گرفته شده‌اند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

۱. بین مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد.
۲. بین جذب استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد.
۳. بین نگاه‌داشت استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد.
۴. بین توسعه استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد.
۵. بین مدیریت استعداد، بهره‌وری نیروی انسانی و متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، سابقه‌ی خدمت، تحصیلات، نوع استخدام، پست سازمانی) در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد.
۶. ابعاد مدیریت استعداد می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش‌بینی کنند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد که برای تعیین ضریب همبستگی از آزمون‌های پیرسون^۱، جزئی^۲ و رگرسیون چندمتغیره به روش گام‌به‌گام^۳ استفاده شده است. این پژوهش را می‌توان از نوع پژوهش‌های میدانی به حساب آورد. روش انجام این پژوهش، پیمایشی^۴ و از نظر هدف، کاربردی است. این پژوهش، در فاصله‌ی زمانی ۱۳۹۱-۱۳۹۲ انجام شده است و جامعه‌ی آماری آن، کلیه‌ی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان را دربر داشته است که تعداد آن‌ها در زمان پژوهش ۲۲۸۷ نفر بوده و از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران^۵ و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم، تعداد ۳۳۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. گفتنی است که جامعه‌ی آماری مدیران نیز ۳۶ نفر بوده که همه‌ی آن‌ها به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. جدول‌های (۱) و (۲) حجم جامعه و نمونه‌ی آماری مدیران و کارکنان را نشان می‌دهد:

جدول ۱. جامعه‌ی آماری مدیران میانی و ارشد سازمان‌های دولتی شهر کرمان

ردیف	عنوان سازمان‌ها	حجم جامعه
۱	سازمان اقتصاد و امور دارایی	۴
۲	سازمان صنعت، معدن و تجارت	۷
۳	سازمان تعاون روستایی	۴
۴	سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران	۷
۵	سازمان جهاد کشاورزی	۶
۶	سازمان مسکن و شهرسازی	۶
۷	سازمان جمع‌آوری و فروش اموال تملیکی	۱
۸	سازمان ملی جوانان	۱
	مجموع	۳۶

1. Pearson
2. Partial
3. Stepwise Regression
4. Survey
5. Cochran

جدول ۲. جامعه‌ی آماری و حجم نمونه‌ی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان

ردیف	عنوان سازمان‌ها	حجم جامعه	حجم نمونه
۱	سازمان اقتصاد و امور دارایی	۱۱۵	۱۷
۲	سازمان صنعت، معدن و تجارت	۲۶۱	۳۸
۳	سازمان تعاون روستایی	۹۷	۱۴
۴	سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران	۲۹۳	۴۲
۵	سازمان جهاد کشاورزی	۱۳۴۳	۱۹۴
۶	سازمان مسکن و شهرسازی	۱۶۳	۲۳
۷	سازمان جمع‌آوری و فروش اموال تملیکی	۹	۱
۸	سازمان ملی جوانان	۶	۱
	مجموع	۲۲۸۷	۳۳۰

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از ۲ پرسش‌نامه استفاده شده است که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت^۱ تنظیم شده‌اند. پرسش‌نامه‌ی اول، توسط محقق و برای سنجش مدیریت استعداد ساخته شده و شامل ۲۵ سؤال است. پرسش‌نامه‌ی دوم، استاندارد بوده و بهره‌وری نیروی انسانی را می‌سنجد و مشتمل بر ۲۶ سؤال است (نحوه‌ی توزیع پرسش‌نامه‌ها به این صورت بود که پرسش‌نامه‌ی مدیریت استعداد میان مدیران و پرسش‌نامه‌ی بهره‌وری نیروی انسانی بین کارکنان مدیر مربوطه توزیع شد). جدول‌های (۳) و (۴) گویه‌های مربوط به ابعاد مختلف دو متغیر مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی را نشان می‌دهد:

1. Likert Scale

جدول ۳. ابعاد مدیریت استعداد و گویه‌های آن‌ها

ردیف	ابعاد مدیریت استعداد	گویه‌ها
۱	جذب استعدادها	<p>در سازمان، برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی انسانی انجام می‌شود.</p> <p>در سازمان، برنامه‌ریزی میان‌مدت نیروی انسانی انجام می‌شود.</p> <p>در سازمان، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت نیروی انسانی انجام می‌شود.</p> <p>کارمندیابی از منابع خارج از سازمان صورت می‌گیرد.</p> <p>کارمندیابی از منابع داخل سازمان صورت می‌گیرد.</p> <p>نیروی انسانی متخصص مورد نیاز به صورت دائمی و منظم تأمین می‌شود.</p> <p>استخدام از طریق آزمون‌های استخدامی صورت می‌گیرد.</p> <p>استخدام از طریق مصاحبه‌های استخدامی صورت می‌گیرد.</p> <p>استخدام از طریق کانون‌های ارزیابی صورت می‌گیرد.</p>
۲	نگه‌داشت استعدادها	<p>در سازمان، ارزیابی عملکرد دوره‌ای انجام می‌شود.</p> <p>در سازمان، بازخورد ۳۶۰ درجه صورت می‌گیرد.</p> <p>سازمان به شایستگی‌های کارکنان خود بها می‌دهد.</p> <p>سازمان تلاش می‌کند که استعدادهای بالقوه را شناسایی کند.</p> <p>در سازمان، پرداخت براساس دانش، مهارت و تجربه‌ی کارکنان است.</p> <p>در سازمان، پرداخت براساس دست‌یابی به اهداف تعیین شده است.</p>
۳	توسعه‌ی استعدادها	<p>سازمان به نیازسنجی آموزشی برای برگزاری دوره‌های آموزشی تأکید دارد.</p> <p>سازمان برای برگزاری دوره‌های آموزشی، برنامه‌ریزی می‌کند.</p> <p>در سازمان، دوره‌های آموزش ضمن خدمت به‌صورت منظم برگزار می‌گردد.</p> <p>در سازمان، مهارت‌های ادراکی مورد نیاز به کارکنان آموزش داده می‌شود.</p> <p>در سازمان، مهارت‌های انسانی مورد نیاز به کارکنان آموزش داده می‌شود.</p> <p>در سازمان، مهارت‌های فنی مورد نیاز به کارکنان آموزش داده می‌شود.</p> <p>در سازمان، یادگیری مستمر وجود دارد.</p> <p>در سازمان، یادگیری مستمر در کار تشویق می‌شود.</p> <p>در سازمان، با توجه به نیازمندی متقابل واحدها به نیروهای مستعد، مسیر شغلی سازمان تنظیم می‌شود.</p> <p>ارتقای افراد مستعد درون سازمان، با ملاحظات نیازهای آموزشی و پرورشی صورت می‌گیرد.</p>

جدول ۴. ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی و گویه‌های آن‌ها

ردیف	ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی	گویه‌ها
۱	توانایی	احساس می‌کنید شغل شما در سازمان موجب موفقیت شما می‌شود. از طرف سازمان، دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را طی می‌کنید. در خصوص انجام شغل خود، آموزش‌های لازم را دیده‌اید.
۲	درک و شناخت	از سوی مسئولان برای اشتباهات ناشی از عدم درک درست کار به شما تذکر داده می‌شود. در خصوص پرسیدن نحوه‌ی صحیح انجام کار مورد تشویق واقع می‌شوید. درک صحیحی از اهداف کاری خود در سازمان دارید. سازمان تلاش می‌کند تا کارکنان درک درستی از کار خود داشته باشند.
۳	حمایت سازمانی	از سوی سازمان بودجه‌ی کافی برای واحدهای مختلف سازمان تخصیص داده می‌شود. وسایل و تجهیزات کافی مورد نیاز شغل خود در اختیار شما گذاشته می‌شود. مورد حمایت سایر واحدها در تحقق اهداف واحد خود هستید. مورد حمایت مستقیم مسئولان برای انجام کارهای دشوار هستید.
۴	انگیزش	فرصت‌های لازم برای ارتقا در شغل شما وجود دارد. در مواقع نشان دادن ابتکار عمل، از سوی سازمان پاداش‌های نقدی دریافت می‌کنید. سازمان از نشان دادن ابتکار عمل کارکنان استقبال و قدردانی می‌کند. در زمان مشکلات فردی، از سوی مدیر مافوق مورد دلجویی قرار می‌گیرید.
۵	بازخورد	از کیفیت کار خود اطلاع و آگاهی دارید. از سوی سازمان در جریان روش‌های بهبود عملکرد قرار می‌گیرید. سازمان در خصوص عملکرد فردی کارکنان بازخور ارایه می‌کند. در خصوص نتایج مثبت و منفی کار در جریان قرار می‌گیرید.
۶	اعتبار	تصمیمات سازمانی را مطابق با اصول اخلاقی می‌دانید. تصمیمات سازمانی را منصفانه می‌پندارید. به کارگماری کارکنان در سازمان بر اساس ضوابط و شایستگی است. به مدیران مافوق خود اعتماد دارید.
۷	سازگاری	شرایط بازار بر عملکرد شما در سازمان مؤثر است. تغییر شرایط اقتصادی جامعه بر عملکرد شما در سازمان مؤثر است. رقابت با سازمان‌های مشابه دیگر بر عملکرد شما در سازمان مؤثر است.

الف- روایی^۱: به منظور تعیین روایی پرسش‌نامه‌ی مدیریت استعداد از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظرات متخصصین)؛ بدین معنا که با ارسال پرسش‌نامه برای پنج تن از اساتید دانشگاه، از آنها درخواست گردید که نظرات خود را در رابطه با سؤال‌های پرسش‌نامه و تناسب آنها با فرضیه‌های پژوهش با استفاده از گزینه‌های کاملاً مناسب، مناسب، نسبتاً مناسب، نامناسب، کاملاً نامناسب که به ترتیب دارای ارزش عددی معادل ۱، ۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵، ۰ می‌باشد، ارایه نمایند. به این ترتیب، روایی پرسش‌نامه‌ی مدیریت استعداد به میزان ۰/۹۲ محاسبه گردید. پرسش‌نامه‌ی بهره‌وری نیروی انسانی نیز استاندارد بوده و قبلاً در پژوهش‌های دیگر از جمله توسط هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) مورد استفاده قرار گرفته است.

ب- پایایی^۲: برای تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کراباخ^۳ استفاده شد. ضریب پایایی آزمون برای کل پرسش‌نامه مدیریت استعداد ۰/۸۳ و برای ابعاد آن: جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها و توسعه‌ی استعدادها به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۷۵، ۰/۷۹ محاسبه شد. ضریب پایایی آزمون برای کل پرسش‌نامه‌ی بهره‌وری نیروی انسانی ۰/۹۱ و برای ابعاد آن شامل: توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار و سازگاری به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۸۸، ۰/۸۲، ۰/۹، ۰/۷۱، ۰/۸۷، ۰/۸۱ محاسبه شد. با توجه به مقادیر ضریب آلفای کراباخ، می‌توان استنباط نمود که ابزار پژوهش از پایایی نسبتاً مطلوبی برخوردار است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا نرمال بودن تمام متغیرها مورد آزمون قرار گرفت و پس از انجام آزمون آماری کولموگروف-اسمیرنوف^۴ و تأیید نرمال بودن متغیرها از فنون آمار استنباطی پارامتریک^۵ (آزمون‌های همبستگی) و به جهت رتبه‌بندی ابعاد متغیر مدیریت استعداد از آزمون مقایسات چندگانه‌ی فریدمن^۶ استفاده گردید.

1. Validity
2. Reliability
3. Cronbach's Alpha
4. Kolmogorov-Smirnov
5. Parametric
6. Friedman

یافته‌های پژوهش

جدول ۵. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر	شاخص اندازه‌گیری	فراوانی	درصد فراوانی
وضعیت سن کارکنان	کمتر از ۳۰ سال	۶۴	۲۰/۶۵
	۳۱-۴۰ سال	۱۰۹	۳۵/۱۶
	۴۱-۵۰ سال	۱۲۱	۳۹/۰۳
	۵۰ سال به بالا	۱۶	۵/۱۶
	جمع	۳۱۰	۱۰۰
وضعیت جنسیت کارکنان	مرد	۱۸۹	۶۰/۹۷ !
	زن	۱۲۱	۳۹/۰۳ !
	جمع	۳۱۰	۱۰۰ !
وضعیت سابقه‌ی خدمت کارکنان	کمتر از ۱۰ سال	۱۰۳	۳۳/۲۲ !
	۱۱-۲۰ سال	۱۱۰	۳۵/۴۸ !
	۲۰ سال به بالا	۹۷	۳۱/۲۹ !
	جمع	۳۱۰	۱۰۰ !
وضعیت تحصیلی کارکنان	دیپلم یا پایین‌تر	۴۵	۱۴/۵۱ !
	فوق‌دیپلم	۳۹	۱۲/۵۸ !
	لیسانس	۱۹۳	۶۲/۲۵ !
	فوق‌لیسانس یا بالاتر	۳۳	۱۰/۶۴ !
	جمع	۳۱۰	۱۰۰ !
پست سازمانی کارکنان	مدیر	۷۹	۲۵/۴۸
	کارشناس	۱۷۳	۵۵/۸
	کارمند	۵۸	۱۸/۷
	جمع	۳۱۰	۱۰۰
وضعیت استخدامی کارکنان	استخدام رسمی	۱۸۹	۶۰/۹۶ !
	استخدام پیمانی	۵۲	۱۶/۷۷ !
	استخدام قراردادی	۶۴	۲۰/۶۴ !
	غیره	۵	۱/۶۱ !
	جمع	۳۱۰	۱۰۰ !

داده‌های جدول (۵) نشان می‌دهد که ۸۰ درصد از پاسخ‌دهندگان بالای ۳۰ سال سن دارند و ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان را مردان تشکیل می‌دهند و بیش از ۶۵ درصد از پاسخ‌دهندگان بالای ۱۰ سال سابقه‌ی خدمت دارند و بیش از ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند و پست سازمانی ۵۵ درصد از آن‌ها کارشناسی است و ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان استخدام رسمی می‌باشند.

جدول ۶. سنجش همبستگی میان متغیرهای مستقل و وابسته

متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	پیرسون	
			ضریب همبستگی	سطح معناداری (sig.)
جذب استعدادها	بهره‌وری نیروی انسانی	۳۵	۰/۳۵۲	۰/۰۰۱۹
نگه‌داشت استعدادها	بهره‌وری نیروی انسانی	۳۵	۰/۷۲۱	۰/۰۰۰
توسعه‌ی استعدادها	بهره‌وری نیروی انسانی	۳۵	۰/۷۷۹	۰/۰۰۰
مدیریت استعداد	بهره‌وری نیروی انسانی	۳۵	۰/۷۲۸	۰/۰۰۰

بررسی فرضیه‌های پژوهش

۱. بین جذب استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول (۶)، مقدار همبستگی پیرسون برابر (۰/۳۵۲) و همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد، یعنی این که بین جذب استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی پیرسون، بین جذب استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه‌ی مثبتی برقرار است.

۲. بین نگه‌داشت استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول (۶)، مقدار همبستگی پیرسون برابر (۰/۷۲۱) می‌باشد و همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد؛ یعنی این که بین نگه‌داشت استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه وجود

دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی پیرسون، بین نگه‌داشت استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه‌ی مثبتی برقرار است.

۳. بین توسعه‌ی استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول (۶)، مقدار همبستگی پیرسون برابر (۰.۷۷۹) و همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار می‌باشد؛ یعنی این که بین توسعه‌ی استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی پیرسون، بین توسعه‌ی استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه‌ی مثبتی برقرار است.

۴. بین مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۶، مقدار همبستگی پیرسون برابر (۰.۷۲۸) می‌باشد و همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار می‌باشد؛ یعنی این که بین مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی پیرسون، بین مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه‌ی مثبتی برقرار است.

جدول ۷. سنجش همبستگی بین متغیرهای مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیرهای میانجی	ضریب همبستگی جزئی	سطح معناداری	تعداد	وجود رابطه	نوع رابطه
سن	۰/۷۷۲	۰/۰۰۰	۳۵	دارد	مثبت
جنسیت	۰/۶۴۵	۰/۰۰۰	۳۵	دارد	مثبت
سابقه‌ی خدمت	۰/۷۳۸	۰/۰۰۰	۳۵	دارد	مثبت
تحصیلات	۰/۸۶۹	۰/۰۰۰	۳۵	دارد	مثبت
نوع استخدامی	۰/۷۳۲	۰/۰۰۰	۳۵	دارد	مثبت
پست سازمانی	۰/۴۹۱	۰/۰۰۴	۳۵	دارد	مثبت
با حضور کل متغیرهای تعدیل‌گر	۰/۷۲۴	۰/۰۰۰	۳۵	دارد	مثبت
بدون حضور متغیرهای تعدیل‌گر	۰/۷۳۸	۰/۰۰۰	۳۵	دارد	مثبت

نتایج برآمده از آزمون همبستگی جزئی نشان می‌دهد که بین مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی با ثابت نگه‌داشتن اثر سن، جنسیت، سابقه‌ی خدمت، تحصیلات، نوع استخدامی و پست سازمانی به صورت جداگانه رابطه‌ای معنادار وجود دارد ($P < 0.01$).

همچنین بین این دو متغیر، با ثابت نگه‌داشتن کلیه‌ی متغیرهای میانجی (سن، جنسیت، سابقه‌ی خدمت، تحصیلات، نوع استخدامی، پست سازمانی) به صورت هم‌زمان رابطه‌ای معنادار وجود دارد ($P < 0.01$).

این نتایج نشان می‌دهد این متغیرها در رابطه بین مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی نقش تعدیل‌کنندگی ندارند؛ زیرا با حضور هر کدام از این متغیرهای تعدیل‌گر - چه به صورت جداگانه و چه به صورت هم‌زمان - تغییر قابل ملاحظه‌ای در میزان همبستگی بین دو متغیر مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی اتفاق نمی‌افتد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، میزان همبستگی با یا بدون حضور متغیرهای تعدیل‌گر، تقریباً یکسان است. به علاوه، رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی - به شرط ثابت نگه‌داشتن متغیرهای تعدیل‌گر - به صورت جداگانه و هم‌زمان، مستقیم است.

در فرضیه‌های ۱، ۲ و ۳ رابطه‌ی بین ابعاد متغیر مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی به صورت تک‌تک بیان شده است و به نظر می‌رسد بین ابعاد مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه وجود دارد. در این فرضیه، می‌خواهیم ببینیم که آیا ابعاد متغیر مدیریت استعداد (جذب استعدادها، نگه‌داشت استعدادها و توسعه‌ی استعدادها) می‌توانند متغیر بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی کنند. برای بررسی این فرضیه، از رگرسیون چندمتغیره به روش گام‌به‌گام استفاده شده است. قبل از اجرای رگرسیون، همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته توسط همبستگی پیرسون در فرضیه‌های قبلی به دست آورده شده است تا در مرحله‌ی بعد، معناداری رگرسیون مورد آزمون قرار گیرد. برای بررسی نوع رابطه‌ی بین مدیریت استعداد (جذب استعدادها، نگه‌داشت استعدادها توسعه‌ی استعدادها) و بهره‌وری نیروی انسانی و هم‌چنین بررسی امکان پیش‌بینی بهره‌وری نیروی انسانی توسط ابعاد متغیر مدیریت استعداد، از رگرسیون هم‌زمان مدیریت استعداد (جذب استعدادها، نگه‌داشت استعدادها و توسعه‌ی استعدادها) روی بهره‌وری نیروی انسانی استفاده شده است و نتایج برآمده از آن در جدول‌های (۸) و (۹) درج شده است، و

به منظور آزمون ناهمبسته بودن خطا از آزمون دوربین - واتسون^۱ استفاده شد که مقدار آماره‌ی این آزمون، تقریباً برابر ۲ (D-W=1/93) به دست آمده است که نشان از ناهمبسته بودن خطاها (باقی مانده) دارد.

جدول ۸. تحلیل واریانس برای بررسی رابطه‌ی بین متغیر وابسته (بهره‌وری نیروی انسانی) و متغیرهای مستقل (جذب استعدادها، نگه‌داشت استعدادها و توسعه استعدادها)

مدل	مجموع مربعات	درجه‌ی آزادی	میانگین مربعات	آماره‌ی F	Sig.
رگرسیون	۸۵/۱۹۲	۳	۲۸/۳۹۷	۱۰/۸۳۴	۰/۰۰۰
باقی مانده	۸۱/۲۶۸	۳۱	۲/۶۲۱		
کل	۱۶۶/۴۶	۳۴			

نتایج به دست آمده از جدول تحلیل واریانس، نشان دهنده‌ی این است که مدل رگرسیونی معنادار است ($p < 0.01$).

جدول ۹. نتایج رگرسیون هم‌زمان مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی

D-W	R ² (adj)	R ²	R	Sig.	T	ضریب استاندارد نشده		متغیرهای مستقل
						ضریب استاندارد شده Beta	ضریب B خطای معیار	
۱/۹۳	۰/۶۶۹	۰/۶۷۴	۰/۸۲۱	۰/۰۰۰	۴/۷۷۷	-	۰/۱۷۵	ثابت
				۰/۰۰۰	۱۲/۴۳۱	۰/۵۳۶	۰/۰۴۴	نگه‌داشت استعدادها
				۰/۰۰۰	۱۵/۰۹۶	۰/۴۷۸	۰/۰۳۱	توسعه‌ی استعدادها

متغیر وابسته: بهره‌وری نیروی انسانی

بر اساس نتایج رگرسیون هم‌زمان مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی، بُعد نگه‌داشت استعدادها، متغیر مدیریت استعداد، به صورت مثبت، بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی می‌کند و

1. Durbin-Watson

اثر افزایشی دارد ($p < 0.01$ و $B = 0.547$) و بُعد توسعه‌ی استعداد‌های متغیر مدیریت استعداد نیز، به صورت مثبت، بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی می‌کند و اثر افزایشی دارد ($p < 0.01$) و $B = 0.468$. به علاوه بُعد جذب استعداد‌های 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 ، ۶۷ درصد از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی، توسط مدیریت استعداد توضیح داده می‌شود. مدل رگرسیونی مورد نظر به صورت زیر است:

$$\text{توسعه‌ی استعدادها} \times 0.468 + \text{نگه‌داشت استعدادها} \times 0.547 + 0.836 = \text{بهره‌وری نیروی انسانی}$$

به منظور رتبه‌بندی متغیرهای مستقل از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۱۰) آمده است:

جدول ۱۰. رتبه‌بندی متغیرهای مستقل

رتبه	میانگین	متغیرها
۱	۴/۰۳	توسعه‌ی استعدادها
۲	۳/۸	نگه‌داشت استعدادها
۳	۱/۹۲	جذب استعدادها

همان‌گونه که از جدول (۱۰) برمی‌آید، عامل توسعه‌ی استعدادها بالاترین رتبه را در بین متغیرهای مدیریت استعداد داشته است و عامل نگاه‌داشت استعدادها و جذب استعدادها در رده‌های بعدی قرار دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، نتایج برآمده از آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین مدیریت استعداد و همه ابعاد آن (جذب استعدادها، نگاه‌داشت استعدادها و توسعه‌ی استعدادها) با بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه‌ی دوسویه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد و نتایج

برآمده از تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که از بین ابعاد مدیریت استعداد، دو بُعد نگه‌داشت استعدادها ($B=0.547$) و توسعه‌ی استعدادها ($B=0.468$) به‌ترتیب بیشترین تأثیر مثبت را بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان داشته‌اند و بُعد جذب استعدادها بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، مؤثر نیست. همچنین نتایج آزمون همبستگی جزئی نشان داد که بین مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه وجود دارد و نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن نشان داد که از بین ابعاد مدیریت استعداد، توسعه‌ی استعدادها با میانگین ($4/03$) بالاترین رتبه را داشته است و عامل نگه‌داشت استعدادها با میانگین ($3/8$) و جذب استعدادها با میانگین ($1/92$) در رده‌های بعدی قرار دارند. یافته‌های آزمون فرضیه‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های مختلف مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت که به شرح زیر است:

یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش تاج‌الدین و معالی تفتی (1387)، گروبلر و ددریکس (2009)، صیادی و همکاران (1391) همخوانی دارد.

به‌زعم تاج‌الدین و معالی تفتی، سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو از یک نرخ بازگشت سرمایه‌ی 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 با انگیزه و بهره‌ور بهره می‌برد.

به‌زعم گروبلر و ددریکس مدیریت استعداد موجب بهبود کیفیت، نوآوری، رضایت شغلی و بهره‌وری می‌شود.

صیادی و همکاران در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد (و در مطالعات مختلف نشان داده شده است که رضایت شغلی کارکنان بر بهره‌وری آنها اثر می‌گذارد).

یافته‌ی دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که بین جذب استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. این یافته، نتایج پژوهش دیت¹ (1982)، یاراحمدی خراسانی

(۱۳۸۶)، اسپکتور (۲۰۰۸)، حسینی نودهی (۱۳۹۱) را تأیید می‌کند.

به‌زعم دیت، برنامه‌ریزی صحیح نیروی انسانی موجبات افزایش کارآیی و عملکرد کارکنان سازمان را فراهم می‌آورد.

به‌زعم یاراحمدی‌خراسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند نقش مؤثری در بهره‌وری مؤثر و مطلوب منابع انسانی داشته باشد. وی از جمله مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تأمین منابع انسانی با حداقل هزینه، تأمین نیروهای انسانی بالنده برای سازمان و استفاده‌ی بهینه و مطلوب از نیروی انسانی موجود در سازمان می‌داند.

اسپکتور در پژوهش‌هایش به این نتیجه رسید که یک سازمان برای حفظ سلامت و بهره‌وری خود، باید منابع انسانی مورد نیاز خود را به‌صورتی منظم و دائمی تأمین کند. حسینی نودهی در پژوهش‌های خود نتیجه گرفت که بین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با بهره‌وری کارکنان رابطه وجود دارد.

یافته‌ی دیگر پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که بین نگاه‌داشت استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و نگاه‌داشت استعدادها بر بهره‌وری نیروی انسانی اثری مثبت معنادار می‌گذارد. این یافته، با نتایج پژوهش طاهری (۱۳۸۷)، سیدجوادین (۱۳۸۷)، سیدی و اکبری (۱۳۸۸)، گیچوئی و همکاران (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد.

طاهری، از جمله عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی را برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق می‌داند. سیدجوادین اعتقاد دارد که ارزش‌یابی عملکرد کارکنان نه‌تنها موجبات کارآیی کارکنان را فراهم می‌آورد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز می‌شود. نتایج مطالعات سیدی و اکبری نشان می‌دهد که مدیریت عملکرد بر بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.

گیچوئی و همکاران، در پژوهشی‌های خود به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد بر روی بهره‌وری کارکنان مؤثر است.

یافته‌ی دیگر این پژوهش، نشان می‌دهد که بین توسعه‌ی استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و توسعه‌ی استعدادها بر بهره‌وری نیروی انسانی اثری مثبت و

معنادار می‌گذارد. این یافته، با نتایج پژوهش رئوفی و تاریخی قوچانی دروس (۱۳۸۳)، نظری (۱۳۸۷)، طاهری (۱۳۸۷)، لاینگ (۲۰۰۹)، رحمانی و عموزاده خلیلی (۱۳۹۰)، نصرت‌پناه و همکاران (۱۳۹۱) هماهنگ است.

رئوفی و تاریخی قوچانی دروس در مطالعه‌ی خود، تأثیر مثبت آموزش ضمن خدمت را بر میزان کارآیی و بهره‌وری مدیران و کارکنان ثابت کردند.

نتایج پژوهش نظری نشان می‌دهد که بین آموزش و مهارت کارکنان با بهره‌وری آن‌ها رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

طاهری، از جمله عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی را آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان می‌داند.

لاینگ در پژوهش‌هایش نتیجه گرفت که آموزش و پرورش کارکنان موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری آنها می‌شود.

رحمانی و عموزاده خلیلی، در پژوهش‌های خود نتیجه گرفتند که آموزش کارکنان در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر می‌باشد.

نصرت‌پناه و همکاران، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین زمینه‌ی پرورش مهارت‌ها و یادگیری مستمر در کار و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت معنادار وجود دارد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

- با توجه به این که نگاه‌داشت استعدادها بر بهره‌وری نیروی انسانی اثری مثبت و معنادار می‌گذارند، توصیه می‌شود که سازمان‌ها برای نگاه‌داری نیروی انسانی خود از ارزیابی عملکرد دوره‌ای و بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده کنند، پرداخت‌ها بر مبنای عملکرد، دانش و مهارت باشد و به شایستگی و استعدادهای کارکنان توجه ویژه شود.

- با توجه به اینکه توسعه‌ی استعدادها بر بهره‌وری نیروی انسانی اثری مثبت و معنادار می‌گذارند، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به نیازسنجی‌های آموزشی توجه ویژه کنند و برنامه‌های توسعه‌ی فردی و آموزشی مورد نیاز را تدوین کنند و به مرحله‌ی اجرا گذارند و هم‌چنین یادگیری مستمر در سازمان وجود داشته باشد و تقویت شود.

فهرست منابع

- ابراهیمی مهر، محمدرضا (۱۳۷۲). مدیریت بهره‌وری، تهران: انتشارات سازمان کار و تأمین اجتماعی.
- استادزاده، مریم (۱۳۸۷). عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی. سایت راهکار مدیر. نشانی سایت: <http://www.mgtsolution.com/olib/575797670.aspx>.
- الله‌وردی، مصطفی؛ فرح‌آبادی، سیدمحمداحسان؛ سجادی، حانیه‌السادات (۱۳۸۹). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه‌ی بیمارستان، سال نهم، ش ۳، صص ۷۷-۸۵.
- الوانی، سیدمهدی؛ احمدی، پرویز (۱۳۸۰). طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، مجله‌ی مدرس علوم انسانی، دوره‌ی پنجم، ش ۱ (پیاپی ۱۸)، صص ۱-۱۹.
- اولریش، دیو؛ براک‌بنک، وین (۱۳۸۸). شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار، ترجمه‌ی مسعود بینش و افشین دبیری، تهران: انتشارات سرآمد.
- پویان، سیدعلی؛ معصومی، مریم (۱۳۸۷). استقرار چرخه‌ی بهره‌وری در شرکت برق منطقه‌ای تهران: موانع و راه کارها. مجموعه مقالات هفتمین همایش کثیفیت و بهره‌وری در صنعت برق، تهران: پژوهشگاه نیرو.
- تاج‌الدین، محمد؛ معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷). مدیریت استعدادها: چرا مدیریت استعداد، مجله‌ی تدبیر، سال ۱۹، ش ۱۹۱، صص ۶۲ و ۶۳.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، ج ۱۶، تهران: انتشارات سمت.
- حسینی‌نوده‌ی، سیده‌مریم (۱۳۹۱). رابطه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با بهره‌وری کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶). مدیریت بهره‌وری (با رویکردی تحلیلی به آن در سازمان)، ج ۵، تهران: انتشارات کوهسار.
- رحمانی، زین‌العابدین؛ عموزاده‌خلیلی، مجید (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی (مطالعه‌ی موردی: اداره‌ی کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان مازندران)، مجموعه مقالات همایش ملی جهاد اقتصادی، بابل: دانشگاه پیام نور.
- رثوفی، محمدحسین؛ تاریخی قوچانی‌دروس، امیر (۱۳۸۳). تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارآیی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس. مجله‌ی مطالعات تربیتی و روان‌شناسی. سال ۵، ش ۱ (پیاپی ۹)، صص ۶۷-۷۹.

سیدجوادی، سیدرضا (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، چ ۵، تهران: انتشارات نگاه دانش.
سیدی، سیدمسعود؛ اکبری، علیرضا (۱۳۸۸). مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی.
مجله یادمان. ش ۵۳، صص ۵۸-۶۱.

صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه؛ نیک‌پور، امین (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و رضایت
شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی. فصلنامه‌ی فرایند مدیریت و توسعه، سال ۵،
ش ۸۰، صص ۱۳۳-۱۴۸.

طالقانی، غلامرضا؛ امینی، سمیه؛ غفاری، علی؛ آدوسی، حسین (۱۳۹۲). بررسی رابطه مدیریت استعداد بر
عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، فصلنامه‌ی مدیریت دولتی، سال ۵، ش ۳، صص ۸۳-
۱۰۲.

طاهری، شهنام (۱۳۸۷). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران: انتشارات هوای تازه.
قابضی، روح‌الله (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه‌ی
موردی: پژوهشگاه صنعت نفت). فصلنامه‌ی نوآوری و ارزش آفرینی، سال ۱، ش ۳، صص ۱۱۱-۱۲۱.
گای، ماتیو؛ سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه‌ی استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ترجمه‌ی نسرين جزنی، تهران: انتشارات سرآمد.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چ ۳۶، تهران: انتشارات میر.
نصرت‌پناه، سیاوش؛ حسنی، کاوه؛ یزدی، امید (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین کیفیت زندگی کاری و
بهره‌وری نیروی انسانی. فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. سال ۴، ش ۱، صص ۱۸۹-۲۰۶.
نظری، محمدرضا (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی. سایت جامع
مدیریت. نشانی سایت: <http://athir.blogfa.com/post-959.aspx>.

یاراحمدی‌خراسانی، مهدی (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی منابع انسانی: اولویت مدیران آینده‌ساز. فصلنامه‌ی مدیریت.
سال ۱۸، ش ۱۲۹-۱۳۰، صص ۷۳-۷۶.

- Areiqat, A. Y., Tawfiq, A. & Al-Tarawneh, H. A. (2010). Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 2, No. 2, pp. 329-341.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices*. London: Kogan Page. 10th Edition.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the Talent Management Pipeline. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20, No. 7, pp. 807-819.
- Dutttagupta, R. (2005). *Identifying and Managing Your Assets: Talent Management*. London: Price Water House Coopers.
- Dyet, L. (1982). *Human Resource Planning in Personnel Management*. Boston: Allyn Bocon.
- 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*. Vol. 2, No. 11, pp. 42-58.

- Grobler, P. A. & Diedericks, J. C. (2009). Talent Management: An Empirical Study of Selected South African Hotel Groups. **Southern African Business Review**. Vol. 13, No. 3, pp. 1-27.
- Heinen, J. S. & O'Neill, C. (2004). Managing Talent to Maximize Performance. **Employment Relations Today**. Vol. 31, No. 2, pp. 67-82.
- Hersey, H. & Goldsmith, M. (1980). A Situational Approach to Performance Planning. **Training and Development Journal**. Vol. 34, No. 11, p. 38.
- Kahan, S. (2010). **Getting Change Right: How Leaders Transform Organizations from the Inside Out**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laing, I. F. (2009). The Impact of Training and Development on Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A Case Study of Ghana Ports and Harbours Authority. **Thesis**. Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. **HR Magazine**. Vol. 51, No. 6, p. 1-11.
- Marcus, P. & Marion, D. (2008). Talent Management in the Public Sector. **The Ashridge Journal**. Ashridge Business School, pp. 1-6.
- 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**. Vol. 29, No. 4, pp. 4-7.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). **The War for Talent**, Boston: Harvard Business School Press.
- Sinnoor, G. B. & Agadi, R. (2013). Talent Management in Hospitality and Tourism Industries: A Case Study of Select Hotels of Bidar city. **Advances in Global Business Research**. Vol. 10, No. 1, pp. 131-138.
- Spector, P. E. (2008). **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**. Wiley Press, 5th Edition.
- Tarique, I. & Schuler, R. S. (2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. **Journal of World Business**. Vol. 45, No. 2, pp. 122-133.