



## Identifying the Indicators of Strategic Talent Management and Its Relation to Psychological Empowerment of Employees: Providing a Desirable Model

Hasan Ghaffari \*

Masood Poorkiani \*\*

Ghulam Abbas Shekari \*\*\*

Ayyoob Sheikh \*\*\*\*

### Abstract

This research is aimed at identifying the indicators of strategic talent management and its relation to psychological empowerment of employees, as well as providing a desirable model. This developmental-applied research follows a correlational descriptive-survey method. Data collection is performed through field study. The statistical population of this research includes the experts, managers and employees of Mashhad Municipality Complex. The sample, includes 30 experts calculated by Delphi method, and 465 managers and employees of Mashhad Municipality who were randomly selected by Cochran formula. A researcher-made questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed, is used for data collection. Based on factor analysis, the results of the research revealed that 20 components and 98 indicators related to strategic talent management. Furthermore, positive and significant relations were discovered between all dimensions and components of strategic talent management and psychological empowerment of employees. The model explained in this research was of high reliability.

**Keywords:** *talent, strategic talent management, psychological empowerment.*

---

\* PhD candidate of public administration, human resource, Islamic Azad University of Kerman, Iran. h.ghaffari21@gmail.com

\*\* Corresponding author: assistant professor at the Department of Management, Islamic Azad University of Kerman, Iran. pourkiani@iauk.ac.ir

\*\*\* Assistant professor at the Department of public administration, Islamic Azad University of Mashhad, Iran. danesh.modir@gmail.com

\*\*\*\* Assistant professor of statistics and mathematics at Shahid Bahonar University of Kerman, Iran.

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی  
(پاییز ۱۳۹۸، سال ۱۱، شماره ۳: ۱۷۹ - ۱۵۷)



## تبیین شاخص‌های مدیریت راهبردی استعداد و رابطه آن با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و ارائه یک مدل مطلوب

حسن غفاری\*، مسعود پورکیانی\*\*، غلامعباس شکاری\*\*\*، ایوب شیخی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۲۵

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، تبیین شاخص‌های مدیریت راهبردی استعداد و رابطه آن با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و ارائه یک مدل مطلوب بود. این پژوهش به‌لحاظ هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها میدانی بود. جامعه آماری این تحقیق، خبرگان، مدیران و کارکنان مجموعه شهرداری مشهد بودند. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از روش دلفی تعداد ۳۰ نفر از خبرگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای، تعداد ۴۶۵ نفر از مدیران و کارکنان مجموعه شهرداری مشهد، با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بوده که روایی و پایایی آنها مورد تأیید قرار گرفت. براساس آزمون تحلیل عاملی نتایج پژوهش نشان داد، در نهایت ۲۰ مؤلفه و ۹۸ شاخص مرتبط با مدیریت راهبردی استعداد شناسایی شد. همچنین بین تمام ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار شد و مدل تبیین‌شده در این پژوهش از اعتبار مطلوبی برخوردار بود.

**کلیدواژه‌ها:** استعداد؛ مدیریت راهبردی استعداد؛ توانمندسازی روان‌شناختی

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران  
h.ghaffari21@gmail.com  
pourkiani@iauk.ac.ir  
danesh.modir@gmail.com  
sheikhy.a@uk.ac.ir  
\*\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان  
\*\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد  
\*\*\*\* استادیار گروه آمار و ریاضی، دانشگاه شهید باهنر کرمان

## مقدمه

استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. همه افراد دارای استعداد هستند، اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه‌گذاری کنند، افراد مستعد هستند. سرمایه‌های انسانی مستعد به‌عنوان یک نیروی محرکه اصلی برای نوآوری و همچنین رشد اقتصادی در نظر گرفته شده‌اند. استعدادهای انسانی در افرادی همچون دانشجویان، اساتید، پژوهشگران هرچند به‌عنوان یک بخش کوچکی در نظر گرفته می‌شوند، اما اهمیت فرایندهای در رشد سرمایه‌های انسانی و پدیدآوردن اقتصاد دانشی دارند (کریستین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین، مدیریت این استعدادها و بهره‌مندی از این سرمایه‌های انسانی می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان در نظر گرفته شود. ازجمله دلایل اهمیت و ضرورت به‌کارگیری مدیریت استعداد در سازمان به این موارد می‌توان اشاره نمود: اول اینکه اجرای مؤثر راهبرد مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه کارکنان مستعد برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (هاجر و راج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). سوم اینکه مدیریت استعداد تضمین می‌کند که سازمان‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی استعدادهای موردنیاز خود را به‌دست آورده و حفظ کنند. همچنین، مدیریت استعداد به‌صورت گسترده‌ای به نامزدی و معرفی کارکنان مستعد کمک می‌کند (کالینگر و ملاحی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). در این خصوص، مدیریت راهبردی استعداد به‌عنوان دستگاهی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد باهدف بهینه‌کردن توان سازمان به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار تعریف شده است و به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (کالینگر و ملاحی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). ازطرفی در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف شده‌اند، نیروی انسانی باید انعطاف‌پذیر، کارآفرین، طالب ابتکار و آزادی عمل باشند. در

1. Christian and et al
2. Hughes and Rog
3. Collings & Mellahi

ساختارهای سازمانی و شبکه‌های مدیریت باید تغییرات اساسی رخ دهد، به طوری که همه نیروهای انسانی در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند و قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض شود. لذا تحقق این موارد مستلزم توانمندسازی کارکنان در سازمان است. توانمندسازی راه‌حل مسئله به‌وسیله مدیران و کارکنان و اساس آن را روی دانش، عمل و قدرت انگیزشی افراد قرار داده‌اند (کارت رایت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۳). در ساختار منابع انسانی سازمان‌ها و بنگاه‌ها نیز برای تأمین نیاز آینده خود در مشاغل و مناصب کلیدی سه رویکرد وجود دارد: ۱. برنامه‌ریزی نکنند و امور را به دست حادثه یا مرور زمان بپارند. ۲. نیازهای خود را خارج از سازمان تأمین و جذب کنند. ۳. استعدادهای داخلی سازمان را شناسایی کرده و در فرایند آموزش و پرورش قرار دهند. بدون تردید سومین رویکرد عامل اساسی در انسجام سازمانی و توانمندسازی نیروی انسانی است (کارت رایت، ۱۳۸۷). از سوی دیگر، مهم‌ترین چالش‌های مدیران حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توانایی‌های ذهنی و استعدادهای بالقوه انسانی موجود است. به عبارت دیگر، افراد، توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی دارند، اما به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی‌شود. همچنین امروزه اغلب سازمان‌ها بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابه‌جایی کارکنان و راهبردهای منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند (فیلیپس و راپر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین، در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد برای سازمان‌ها تأکید می‌شود. در این خصوص، می‌توان به زیان‌های ناشی از نبود و خلأ نظام مدیریت استعداد در سازمان‌ها در دو بخش مالی و غیرمالی اشاره نمود. هزینه‌های مستقیم مالی شامل پرداخت حق‌الزحمه به فرد با کارآیی کم و لطمه به نظام به دلیل نداشتن استعداد لازم است. هزینه‌های غیرمستقیم مالی شامل هزینه جابه‌جایی کارکنان، هزینه تولید ازدست‌رفته و هزینه ازدست‌دادن مشتری می‌باشد. همچنین هزینه‌های غیرمالی در مورد کارکنان شامل عدم اعتماد به مدیران و هم‌رنگ شدن با جماعت است و در مورد مدیران نیز شامل احساس تقصیر گناه و تعارض

1. Cart Wright  
2. Phillips and Roper

با کارکنان است (متانا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). لذا در فضای رقابت امروزی که نخبه‌گرایی و استعدادیابی در سازمان‌ها حرف نخست را می‌زند، مدیران سازمان اگر به دنبال توانمندسازی کارکنان خود نباشند، نمی‌توانند منتظر موفقیت باشند. از طرفی، مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با استعدادهای انسانی آگاهی دارند، همواره تلاش می‌کنند تا محیطی به وجود آورند که زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم سازند تا کارکنان بتوانند با به‌کارگیری استعدادها، دانش، مهارت و تجربیاتشان برای تحقق اهداف سازمان گام بردارند. بنابراین، مدیریت صحیح استعدادها در سازمان از طریق ایجاد فضای مناسب برای نیروهای مستعد، موجبات بهبود عملکرد و افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی را فراهم می‌کند. در این خصوص، استعدادیابی و مدیریت آنها، پرورش و توانمندسازی افراد برای سازمان‌های با مأموریت‌های چندگانه از جمله شهرداری‌ها به‌عنوان یک ضرورت تلقی می‌شود. از آنجا که شهرداری به‌عنوان یک سازمان عمومی در نظر گرفته شده و وظایف سازمانی متعددی را برعهده دارد و نیازمند افراد کارآمد، باتجربه و مستعد می‌باشد، مستلزم آن است تا با شناسایی افراد نخبه، با استعداد و توانمند که از شایستگی بالایی برخوردارند، از طریق مدیریت این استعدادها و توانمندسازی آنها به نحو بهینه ارائه خدمت کنند. لذا با توجه به توانمندی‌های نهفته استعدادهای انسانی در سازمان‌ها، از جمله شهرداری‌ها و در راستای شکوفایی آنها، این تحقیق در پی آن است تا به شناسایی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی استعداد و روابط آنها با توانمندسازی کارکنان بپردازد.

## مبانی نظری تحقیق

### مدیریت راهبردی استعداد

امروزه سازمان‌ها در محیط کسب‌وکار، به داشتن بهترین استعدادها و نیروهای انسانی توانمند 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

1. Metana

(تاج‌الدین و معالی، ۱۳۸۷). مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه وارد سازمان می‌شوند و رشد می‌کنند. همچنین بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند (اولریش و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). هر سازمانی متناسب با فرهنگ و ساختار خود، ویژگی‌های افراد بااستعداد را تعیین می‌کند. استخدام و جذب افراد مستعد کار ساده‌ای برای سازمان‌ها نیست و هر سازمانی باید طرح کامل استعداد خاص خود را مشخص کند تا بهترین و مطلوب‌ترین نتیجه عاید شود. در بعضی مواقع، برای افراد توانمند و با ظرفیت بالا که از استعداد درونی خوبی برخوردارند، فرصت‌هایی فراهم می‌شود تا استعدادهایشان را بهبود ببخشند و اگر این افراد، استعدادهای مطلوب و بهینه خود را به‌خوبی تشخیص دهند، نه تنها افراد بهره‌مند می‌شوند، بلکه جامعه نیز در کنار آنها منفعت کسب می‌کند. تشخیص این استعدادهای نیز شامل ایجاد فرصت، حمایت، تعهد و پشتیبانی می‌باشد. شناسایی استعدادهای نیز غالباً به‌صورت کلیشه‌ای انجام می‌گیرد و در ساختارهای فرهنگی و اجتماعی محدود می‌شود (پالا و ویکتوریا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین، طرح جامعی از اجرای مدیریت استعداد در سازمان‌ها می‌تواند به بهره‌مندی از این استعدادهای کمک‌شایانی بکند. به‌طور کلی مدیریت راهبردی استعداد شامل فعالیت‌ها و فرایندهایی می‌باشند که به شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی در سازمان، آنهایی که در مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها نقش دارند، می‌پردازند و با توسعه یک مخزن استعداد از متصدیان شغلی با ظرفیت و عملکرد بالا، این موقعیت‌ها را پر می‌سازند؛ همچنین با توسعه یک ساختار منابع انسانی متفاوت، پرکردن این موقعیت‌ها توسط متصدیان شغلی شایسته را تسهیل کرده و از تعهد آنها نسبت به سازمان اطمینان حاصل می‌کنند (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹). در این تحقیق مدیریت راهبردی استعداد دارای ابعاد زیر می‌باشد که در ادامه به توضیح آنها پرداخته می‌شود:

۱. کشف، شناسایی و جذب استعداد: مؤسسه تاورز پرین<sup>۳</sup> مجموعه‌ای از عوامل را به‌عنوان راهبردهای شناسایی و جذب افراد بااستعداد برای استخدام در سازمان معرفی می‌کند: پرداخت

1. Uric and et al  
2. Paula and Victoria  
3. Towers Perrin

رقابته، تعادل میان کار و زندگی، فرصت‌های پیشرفت شغلی، مزایای رقابته، کار چالشی، افزایش حقوق بر پایه عملکرد فردی، فرصت‌های توسعه و یادگیری، مزایای بازنشستگی رقابته و شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

۲. ارزیابی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد: مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای متقاضیان کار به‌گونه‌ای که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. در این مرحله به‌کارگیری فرد انتخاب‌شده در زمان و مکان مناسب در سازمان صورت می‌گیرد (تاج‌الدین و معالی، ۱۳۸۷). طبق گفته گیبونز<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) به‌کارگیری افراد با استعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان و مدیر یا همکاران خود دارد و بر تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد (انوار و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

۳. آموزش، توسعه و بهسازی استعداد: به‌منظور توسعه قابلیت‌های موجود توسط مدیریت مؤثر استعدادها راه‌حلهایی وجود دارد که عبارتند از: توجه به مدیریت پیشرفت شغلی، آموزش و توسعه استعدادها، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی منابع انسانی راهبردی، استخدام و انتخاب، برنامه‌ریزی جانشینی و مزایا و جبران خدمات (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

۴. حفظ و نگهداشت استعداد: حفظ و نگهداری، تلاش نهایی در جنگ استعدادهاست که هدف از آن تشویق کارکنان برای ماندن در سازمان برای بیشترین دوره زمانی است. ترک شغل کارکنان اصلی سازمان‌ها، اثر ناگواری بر کسب‌وکار خواهد داشت. در بسیاری از موارد، کسانی که بیشترین احتمال ترک سازمان را دارند، کارکنانی هستند که سازمان مشتاق به حفظ آنها می‌باشد (جوکار دهویی، ۱۳۹۱).

### توانمندسازی روان‌شناختی

امروزه، منشأ اصلی مزیت رقابته در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان توانمند، فداکار و متعهد هستند (اسکات و ژاف<sup>۳</sup>، ۱۳۸۳). توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمان‌های پیشرو

1. Gibbons  
2. Anwar and et al  
3. Scott and jaff

در محیط رقابتی است. توانمندسازی کارکنان سبب مزیت رقابتی؛ نوآوری؛ پاسخگویی و کارایی برای سازمان می‌شود (صفری و همکاران، ۲۰۱۱). لذا برای افزایش درک کارکنان از توانمندسازی، لازم است تا مدیریت سازمان با حمایت از آنها، برنامه‌های آموزشی و حمایت نظام پاداش به افزایش توانمندسازی کارکنان کمک کنند (رو و چن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در این راستا توماس و ولتهوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) توانمندسازی روان‌شناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل پنج حوزه شناختی؛ یعنی احساس معنی‌دار بودن؛ احساس شایستگی (خودکارآمدی)؛ احساس خودمختاری (خودتعیینی)؛ احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد که در ادامه توضیح داده می‌شود:

۱. احساس معنی‌دار بودن: معنی‌دار بودن، فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند، به این معنا که آنها احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. بامعنی بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل. با معنی بودن به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی، افراد تمایل به تلاش برای اهدافی دارند که برایشان دارای مفهوم باشد (گرس لی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

۲. احساس شایستگی (خودکارآمدی): شایستگی یا خودکارآمدی، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است. در واقع، خودکارآمدی اعتقاد فردی به تغییر انگیزه، منابع شهودی و زنجیره‌ای از اقدامات با توجه به الزامات وضعیتی خاص می‌باشد که می‌توان آن را نقطه مقابل عجز و ناتوانی دانست. به عبارت دیگر، شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، اشاره دارد و خودکارآمدی پایین موجب می‌شود که افراد از موقعیت‌هایی که نیازمند مهارت‌های مناسب است، اجتناب کنند (کلی داس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

۳. احساس خودمختاری (خودتعیینی): درحالی که شایستگی یک مهارت رفتاری است،

1. Ro & Chen.  
2. Thomas & Velthouse  
3. Greasley  
4. Klidas



خودمختاری یک احساس فردی درمورد حق انتخاب برای پیشقدمی و تنظیم فعالیت است. خودمختاری بیانگر استقلال در پیشقدمی و استمرار رفتارها و فرایندهاست. احساس خودمختاری با از خودبیگانگی کم‌تر در محیط کار و رضایت شغلی بیشتر و سطوح بالاتر عملکرد شغلی و فعالیت کارآفرینانه بیشتر و سطوح بالاتر درگیری شغلی و فشار کاری کم‌تر همراه است. از دیدگاه مکتب‌های مدیریتی، آزادی عمل یا خودمختاری باید متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که برعهده فرد است. بین آزادی عمل و اختیارات اعطاشده به فرد باید تعادل و تناسب باشد (بیلد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

۴. احساس مؤثربودن: مؤثربودن عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای راهبردی، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می‌باشد. افرادی که بعد مؤثربودن در آنها قوی است به محدودشدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی اعتقاد ندارند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد، آنها احساس کنترل فعال دارند که به آنها اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته‌های خود همسو کنند. برخلاف کنترل منفعل که در آن خواسته‌های افراد با تقاضاهای محیط همسو می‌شود. افرادی که دارای احساس مؤثربودن هستند، می‌کوشند به‌جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند، حفظ کنند (ساسیادک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

۵. احساس اعتماد: افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند، مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زبردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد (سالی و فلاحرتی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). داشتن این احساس که رفتار دیگران ثابت و قابل اعتماد است و اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری احساس توانمندی در افراد

1. Baild  
2. Sasiadak  
3. Sallee & Flaherty

است (گومز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

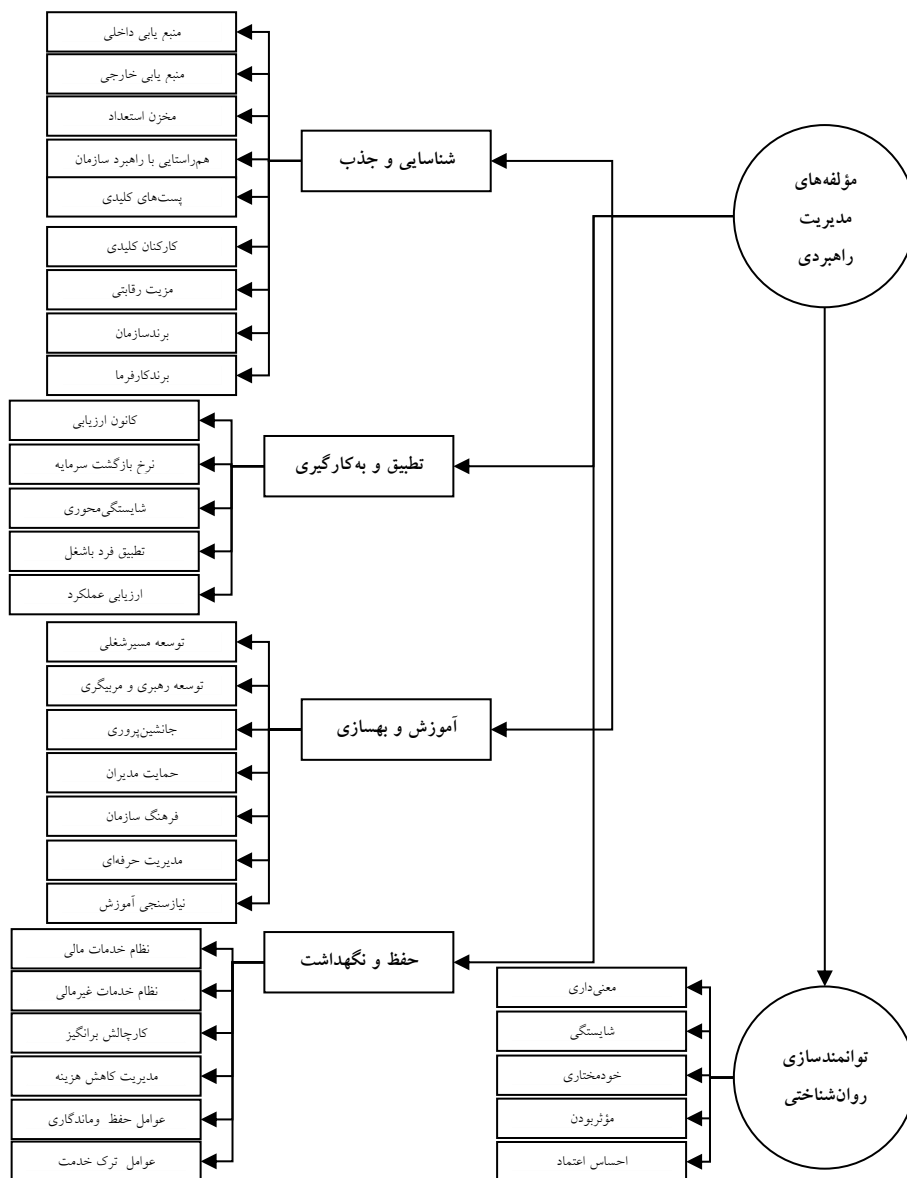
طبق تحقیقات صورت گرفته در زمینه مدیریت راهبردی استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی، تاکنون مدلی جامع و یکپارچه در زمینه روابط بین آنها به گونه‌ای که هدف این پژوهش باشد، طراحی نشده است. براین اساس، مدل مفهومی تحقیق پیشنهاد می‌شود:

### روش تحقیق

پژوهش حاضر ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی است. این پژوهش به لحاظ هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها میدانی است. برای طراحی مدل تحلیلی، ابتدا مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت راهبردی استعداد از طریق مطالعات کتابخانه‌ای مورد شناسایی قرار گرفت (۲۷ مؤلفه و ۱۲۴ شاخص اولیه). هم‌زمان با آن از نظرات خبرگان آگاه به موضوع تحقیق استفاده شد. در نهایت، پس از تأیید نهایی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مشخص شدند (۲۰ مؤلفه و ۹۸ شاخص نهایی). جامعه آماری تحقیق مدیران و کارکنان مجموعه شهرداری مشهد مقدس به تعداد ۲۵۲۶ نفر است که به روش تصادفی طبقه‌ای از طریق فرمول کوکران به تعداد ۴۶۵ نفر تعیین نمونه شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بوده که برای بررسی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی استعداد از پرسشنامه محقق ساخته با ۹۸ سؤال و ۲۰ مؤلفه و جهت بررسی مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر پرسشنامه وتن و کمرون<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) با ۱۵ سؤال و ۵ مؤلفه استفاده شد. در این تحقیق روایی صوری، محتوایی و سازه همه پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان پایایی مدیریت راهبردی استعداد (۰/۹۷) و توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۸۶) به دست آمد.

---

1. Gomez  
2. Wetten and Cameron



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

باتوجه به موضوع تحقیق و در نظر گرفتن مدل مفهومی پژوهش، ابتدا به شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی استعداد از طریق تحلیل عاملی اکتشافی پرداخته می‌شود. در ادامه بر اساس مدل‌یابی معادلات ساختاری به بررسی روابط مدیریت راهبردی استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پرداخته خواهد شد.

برای شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی استعداد، تحلیل عاملی اکتشافی یعنی شناسایی رابطه و بار عاملی بین مؤلفه‌ها (۲۰ مؤلفه) با چهار بعد آن انجام شد (جدول ۱). نتایج جدول حاکی از آن است که: رابطه بین این ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها در حد مطلوب است؛ بنابراین، مؤلفه‌ها به خوبی توانسته‌اند ابعاد چهارگانه مدیریت راهبردی استعداد را بسنجند. همچنین باتوجه به اطلاعات جدول ۲، نتایج نشان می‌دهد، تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها قادر به سنجش مدیریت راهبردی استعداد با عنایت به مقادیر  $t$  آنان هستند؛ چراکه مقدار  $t$  بزرگتر از  $1/96$  نشان‌دهنده این است که این ابعاد و مؤلفه‌ها می‌توانند به‌عنوان بارهای عاملی تأثیرگذار، مدیریت راهبردی استعداد را تبیین کرده و این تأثیرگذاری در سطح  $0/05 \leq \alpha$  معنی‌دار است.

جدول ۱. بار عاملی مؤلفه‌های ابعاد مدیریت راهبردی استعداد

بعد	مؤلفه	۱	۲	۳	۴	۵
۱. بعد کیفی، شناسایی و جذب استعداد	منبع‌یابی داخلی	۰/۷۷				
	منبع‌یابی خارجی	۰/۸۶				
	تهیه خزانه استعداد	۰/۸۳				
	هم‌راستایی راهبردی جذب با راهبرد سازمان	۰/۸۲				
	شناسایی پست‌های کلیدی	۰/۸۲				
	شناسایی کارکنان کلیدی	۰/۸۹				
	راهبرد جذب برند سازمان	۰/۷۸				
	راهبرد جذب برند کارفرما	۰/۸۳				

ادامه جدول ۱. بار عاملی مؤلفه‌های ابعاد مدیریت راهبردی استعداد

بُعد	مؤلفه	۱	۲	۳	۴	۵
۲. بُعد ارزیابی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد	کانون ارزیابی		۰/۸۸			
	تطبیق فرد با شغل		۰/۷۹			
	شایستگی محوری		۰/۷۵			
۳. بُعد آموزش، توسعه و بهسازی استعداد	توسعه مسیر شغلی			۰/۸۴		
	برنامه‌ریزی جانشین پروری			۰/۷۶		
	پشتیبانی و حمایت مدیران			۰/۷۰		
	فرهنگ سازمان			۰/۷۴		
۴. بُعد نگهداشت استعداد	نیازسنجی آموزش			۰/۷۴		
	نظام پرداخت پولی و مالی				۰/۶۷	
	نظام پاداش و پرداخت غیرمالی				۰/۸۱	
	مدیریت عوامل حفظ و ماندگاری استعداد				۰/۷۲	
	عوامل ترک خدمت کارکنان مستعد				۰/۷۶	

جدول ۲. اطلاعات ساختاری مسیرها و ضرایب استاندارد

سطح معنی‌داری	ضرایب مسیر			مؤلفه‌ها	ابعاد
	مقدار t	پارامتر استاندارد نشده	پارامتر استاندارد شده		
۰/۰۰۱	—	۱/۰۰	۰/۸۰	منبع‌یابی داخلی	بُعد کشف، شناسایی و جذب استعداد
۰/۰۰۱	۲۱/۹۲	۱/۰۸	۰/۸۶	منبع‌یابی خارجی	
۰/۰۰۱	۲۰/۱۰	۱/۰۷	۰/۸۶	تهیه خزانة استعداد	
۰/۰۰۱	۱۸/۸۶	۱/۰۲	۰/۸۳	هم‌راستایی راهبرد جذب با راهبرد سازمان	
۰/۰۰۱	۱۸/۴۲	۱/۰۸	۰/۸۵	شناسایی پست‌های کلیدی	
۰/۰۰۱	۲۰/۸۳	۱/۰۷	۰/۹۳	شناسایی کارکنان کلیدی	
۰/۰۰۱	۱۶/۹۹	۰/۹۳	۰/۸۴	راهبرد جذب برند سازمان	
۰/۰۰۱	۱۹/۸۸	۱/۰۹	۰/۹۰	راهبرد جذب برند کارفرما	
۰/۰۰۱	۱۵/۵۴	۱/۰۵	۰/۹۹	بُعد کشف، شناسایی و جذب استعداد	

تبيين شاخص‌های مدیریت راهبردی استعداد و رابطه آن با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و ارائه یک مدل مطلوب

ادامه جدول ۲. اطلاعات ساختاری مسیرها و ضرایب استاندارد

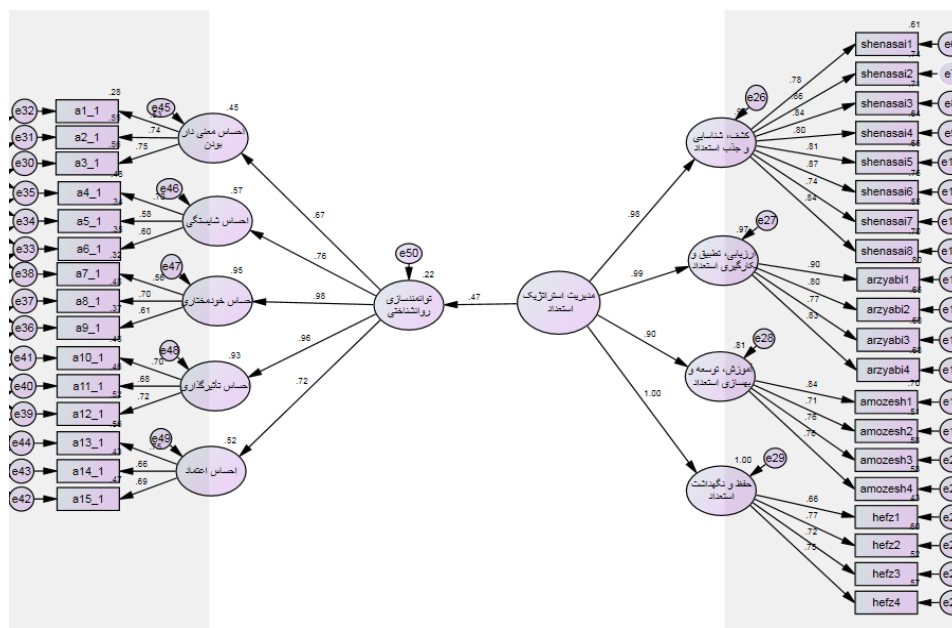
سطح معنی‌دار ی	ضرایب مسیر			مؤلفه‌ها	ابعاد
	مقدار t	پارامتر استاندارد نشده	پارامتر استاندارد شده		
۰/۰۰۱	—	۱/۰۰	۰/۸۹	کانون ارزیابی	بعد ارزیابی، تطبیق و... به کارگیری استعداد
۰/۰۰۱	۲۱/۳۸	۰/۸۸	۰/۸۸	تطبیق فرد با شغل	
۰/۰۰۱	۱۹/۷۷	۱/۰۱	۰/۸۶	شایستگی محوری	
۰/۰۰۱	۱۸/۴۷	۰/۸۸	۱/۰۰	بعد ارزیابی، تطبیق و به کارگیری استعداد	بعد آموزش، توسعه و بهبودی استعداد
۰/۰۰۱	۲۴/۲۷	۰/۸۹	۰/۸۸	توسعه مسیر شغلی	
۰/۰۰۱	—	۱/۰۰	۰/۸۶	برنامه‌ریزی جانشین پروری	
۰/۰۰۱	۱۴/۲۰	۰/۹۰	۰/۸۵	پشتیبانی و حمایت مدیران	
۰/۰۰۱	۱۴/۶۸	۰/۹۳	۰/۸۳	فرهنگ سازمان	
۰/۰۰۱	۱۵/۰۹	۰/۹۳	۰/۷۸	نیازسنجی آموزش	بعد آموزش، توسعه و بهبودی استعداد
۰/۰۰۱	۱۵/۷۵	۱/۰۸	۰/۹۹	بعد آموزش، توسعه و بهبود استعداد	
۰/۰۰۱	—	۱/۰۰	۰/۶۴	نظام پرداخت پولی و مالی	بعد حفظ و نگهداشت استعداد
۰/۰۰۱	۱۴/۸۷	۱/۱۴	۰/۹۰	نظام پاداش و پرداخت غیرمالی	
۰/۰۰۱	۱۳/۸۸	۱/۳۷	۰/۷۵	مدیریت عوامل حفظ و ماندگاری استعداد	
۰/۰۰۱	۱۴/۵۳	۱/۲۲	۰/۸۰	عوامل ترک خدمت کارکنان مستعد	
۰/۰۰۱	۱۶/۴۲	۱/۰۲	۰/۹۹	بعد حفظ و نگهداشت استعداد	

در مرحله دوم برای تعیین میزان روابط مدیریت راهبردی استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، از نرم‌افزار ایموس<sup>۱</sup> استفاده شد که نتایج مدل برازش شده در جدول ۳ آمده است. براساس نتایج به دست آمده می‌توان گفت، با توجه به مناسب بودن شاخص‌های برازندگی می‌توان از این مدل برای بررسی تبيين روابط مدیریت راهبردی استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی استفاده کرد که مدل برازش شده در شکل ۲ ترسیم شده است.

1. Alpha Micro Operating System

جدول ۳. شاخص‌های برازندگی مدل برازش شده تحقیق

شاخص‌های برازندگی الگو	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	NPAR	P	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
الگوی برازش شده	۶۵۰/۴۰	۴۴۷	۱/۴۶	۱۸۳	۰/۰۰۰	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۴	۰/۰۳
مقادیر مطلوب	= df	-	> ۳	-	< ۰/۰۰۰	< ۰/۹۰	< ۰/۹۰	< ۰/۹۰	< ۰/۹۰	< ۰/۹۰	< ۰/۹۰	> ۰/۰۸



شکل ۲. مدل برازش شده روابط مدیریت راهبردی استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی

همچنین به منظور بررسی اعتبار مدل طراحی شده، از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد که نتایج آن در جداول ۴ و ۵ آمده است. نتیجه کلی بدین صورت قابل تبیین است که میزان مناسب بودن اعتبار مدل با توجه به میانگین مشاهده شده جامعه (۴/۵۳) بیشتر از حد متوسط (۳/۰۰) هست. لذا بر مبنای آزمون انجام شده، تمامی معیارهای مدل تحقیق تأیید شد. بنابراین، مدل طراحی شده از اعتبار مطلوبی برخوردار است که مدل نهایی پژوهش در شکل ۳ ترسیم شده است.





جدول ۴. آماره‌های یک‌نمونه‌ای جهت بررسی اعتبار مدل طراحی شده از نظر خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش

متغیر	خطای معیار میانگین	انحراف معیار	میانگین	تعداد خبرگان
مدل طراحی شده	۰/۱۲	۰/۶۸	۴/۵۳	۳۰

جدول ۵. آزمون یک‌نمونه‌ای جهت بررسی اعتبار مدل طراحی شده از نظر خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش

میانگین مینا = ۳/۰۰						
متغیر	مقدار t	df	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی اختلاف	
					پایین	بالا
مدل طراحی شده	۱۲/۳۲	۲۹	۰/۰۰۰	+۱/۵۳	۱/۲۸	۱/۷۹

## بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق به تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت راهبردی استعداد و رابطه آن با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پرداخته شد که به همین منظور از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. مدیریت راهبردی استعداد در این تحقیق دارای چهار بعد، بیست مؤلفه و نود و هشت شاخص و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارای پنج بعد معنی‌دار بودن، شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن و اعتماد بود که در مدل ارائه‌شده مشخص شد که بین همه مولفه‌های دو متغیر، رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است. از آنجا که طبق تحقیقات صورت گرفته تحقیقی با این عنوان در پژوهش‌های داخلی و خارجی یافت نشد، لذا نمی‌توان مستقیماً نتایج را مورد مقایسه قرار داد، ولی چون نتایج به‌دست آمده ترکیبی از نتایج دیگر تحقیقات هستند، می‌توان در صورت مشترک بودن نتایج، آنها را با یکدیگر مقایسه کرد. نتایج تحقیق نشان داد: بعد جذب، شناسایی و استخدام دارای ۸ مؤلفه و ۴۹ شاخص بود که این مؤلفه‌ها در تحقیقات زیادی از جمله (کالینگر و ملاهی، ۲۰۰۹؛ ایلز و همکاران، ۲۰۱۰؛ طهماسبی، ۱۳۹۲ و خالوندی، ۱۳۹۲) بدان‌ها اشاره شده بود. بعد ارزیابی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد دارای ۳ مؤلفه و ۱۵ شاخص بود

که در تحقیقات زیادی از جمله (فیلیس و راپر، ۲۰۰۹؛ کاراتپ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴ و طهماسبی، ۱۳۹۲) بدانها پرداخته شده بود. بعد آموزش، توسعه و بهسازی استعداد به‌عنوان سومین بعد دارای ۵ مؤلفه و ۱۹ شاخص بود که در تحقیقات زیادی از جمله (می‌یر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ بابایی، ۱۳۸۱؛ محمدی، ۱۳۸۱ و پورآمن، ۱۳۷۵) بدانها اشاره شده بود. بعد حفظ، ماندگاری و نگهداشت استعداد به‌عنوان چهارمین بعد دارای ۴ مؤلفه و ۱۵ شاخص بود که در تحقیقات زیادی از جمله (فیلیس و راپر، ۲۰۰۹؛ سویم، ۲۰۰۹؛ آرمسترانگ، ۲۰۱۰ و خالوندی، ۱۳۹۲) بدانها پرداخته شده بود. باتوجه به جدول ۲ از بین چهار بعد، بعد «ارزیابی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد» با ضریب مسیر (۱/۰۰) و سه بعد دیگر «کشف، شناسایی و جذب استعداد»، «آموزش، توسعه و بهسازی استعداد» و «حفظ و نگهداشت استعداد» با ضریب مسیر (۰/۹۹) و از بین ۲۰ مؤلفه، مؤلفه «شناسایی کارکنان کلیدی»، با بیشترین ضریب مسیر (۰/۹۳) و مؤلفه، «نظام پرداخت پولی و مالی»، با کم‌ترین ضریب مسیر (۰/۶۳) تبیین‌کننده روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی استعداد می‌باشند.

در ادامه، به مقایسه و بررسی ارتباط بین مدیریت راهبردی استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پرداخته می‌شود. باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق بین دو متغیر مدیریت راهبردی استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. باتوجه به مثبت بودن ضریب همبستگی (۰/۴۹) در سطح ۰/۰۵ نشان می‌دهد که این رابطه از نوع مستقیم است. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیق زاهد و همکاران (۱۳۹۵) مطابقت داشته و در یک‌راستا بوده و نتایج تحقیق مذکور هم حاکی از آن است که رابطه مثبت و معنی‌داری بین مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان و ابعاد آنها با تغییر سازمانی کارکنان وجود دارد. در پژوهشی دیگر که توسط جاویدمهر و بهفروز (۱۳۹۵) انجام شد، نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد از جمله راهبرد، عوامل مدیریتی، مشارکت مدیران و... با توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد که با نتایج تحقیق حاضر در یک‌راستا می‌باشد. همچنین نتایج تحقیق حاضر با تحقیق صورت‌گرفته توسط محمدی و غفوری (۱۳۹۴) که به بررسی تأثیر راهبرد

1. Karatepe  
2. Meyer

مدیریت استعداد بر توانمندسازی کارکنان پرداختند، در یک راستاست. نتایج حاصل از پژوهش مذکور حاکی از آن است که مؤلفه‌های راهبرد مدیریت استعداد (ارتباطات، پرورش کارکنان، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی و جو و فرهنگ باز) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی کارکنان دارد که نتایج این تحقیق، تعداد زیادی از مؤلفه‌های تحقیق حاضر را تأیید می‌کند. به‌طور کلی، جنبه جدید و نوآوری پژوهش حاضر، شناسایی و ارائه مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت راهبردی استعداد در حوزه منابع انسانی بود که در نوع خود برای اولین بار تعدادی زیادی از این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها ارائه و تأیید شد. بدیهی است برای پیاده‌سازی و اجرای مدیریت راهبردی استعداد در شهرداری‌های کشور، به‌کارگیری این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها نقش بسزایی خواهند گذاشت. همچنین توجه و اهمیت به عوامل روان‌شناختی در خصوص توانمندسازی کارکنان باید جزء اولویت‌های اصلی شهرداری‌ها قرار گیرد.

## منابع

- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل و سیف‌پناهی، حامد (۱۳۹۲)، مدل‌یابی روابط توانمندسازی روان‌شناختی، معنویت در کار و امنیت روانی پرستاران، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره سوم.
- اسکات، سینتا و ژاف، دنیس تی. (۱۳۸۳)، تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اولریش، دیووروک بانک، وین (۱۳۸۸)، شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب‌وکار، ترجمه مسعود بینش و افشین دبیری، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- بابایی، علی‌اکبر (۱۳۸۱)، تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۹.
- پورآمن، بهزاد (۱۳۷۵)، آموزش نیروی انسانی فراگردی پیوسته در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها، تهران: مجموعه مقالات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- سهرابی، روح‌اله؛ جعفری‌سرشت، داود و میدان‌دار، فهیمه (۱۳۹۶)، ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی: ۲: ۱-۲۳.
- تاج‌الدین، محمد و معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، جنگ استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲.
- جاویدمهر، محمود و به‌فروز، غلامرضا (۱۳۹۵)، بررسی رابطه مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان، کنفرانس بین‌المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی، تهران: مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه.
- جوکار دهویی، مریم (۱۳۹۱)، تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارزیابی عملکرد کارکنان نخبه با استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها، DEA، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- خالوندی، فاطمه و عباس‌پور، عباس (۱۳۹۲)، طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم: ۱۰۳.
- ذبیحی، محمدرضا؛ ابراهیمی‌پور، حسین و عارفی‌نیا، حسن (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و ابعاد توانمندی روان‌شناختی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره اول.

رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، (۳۸): ۷-۵۰.

زاهد بابلان، عادل؛ معینی کیا، مهدی و ناصری، سودابه (۱۳۹۵)، رابطه بین مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان با تغییر سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی.

سلاجقه، سنجر؛ پوررشیدی، رستم و موسایی، محمود (۱۳۹۲)، تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷۲: ۹۹ تا ۱۱۸.

شائمی، علی؛ علامه، محسن و عسکری، محبوبه (۱۳۹۲)، استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم، شماره ۷۰: ۴۷ تا ۷۵.

صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیک‌پور، امین (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی، فرایند مدیریت توسعه، (۲): ۲۵.

طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۲)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم: ۲۶-۵.

قوچانی، فرخ؛ حیدری، حامد و یزدانی زیارت، محمد (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و میزان فشار روانی منفی، فصلنامه روان‌شناسی صنعتی سازمانی، سال سوم، شماره ۲۱.

کارت رایت، راجر (۱۳۸۷)، مدیریت استعداد نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه علی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی، تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.

محمدزاده، خلیل‌علی؛ حسینی، مجتبی و ملکی، شهناز (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی، کیفیت زندگی کاری و فرسودگی شغلی، مجله علمی - پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ایلام. دوره بیست و چهار، شماره ششم.

محمدی، محمد (۱۳۸۱)، برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، مطالعات مدیریت، شماره ۳۶-۳۵، دانشگاه

علامه طباطبایی.

محمدی، مهدی و غفوری، رضا (۱۳۹۴)، تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر توانمندسازی کارکنان، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

ملک‌اخلاق، اسماعیل؛ نوع‌پسند، سیدمحمد و حسینی مهروانی، مجید (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال ششم، شماره ۱ (پیاپی ۱۵).

ودادی، احمد و مهرآرا، احمد (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت شغلی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی)، **فصلنامه رسالت مدیریت دولتی**، ۳: ۹۴ - ۸۵.

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).

Aksakal, E. & Dagdeviren, M. & Eraslan, E. & Yuksel, I. (2013). Personal Selection Based On Talent Management, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Elsevier, 73(2013)68-72.

Anwar, A., Ali Nisar, Q., Zubair Ahmad Khan, N. & Sana, A., (2014). Talent Management: Strategic Priority of Organizations. **International Journal of Innovation and Applied Studies**, 9(3), pp. 1148-1154.

Armstrong, M. (۲۰۱۰), **Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance**, CIPD, and London.

Baıld , j (2006). The Intent Leave: An Investigation of Empowerment Mechanism, job satisfaction , and organizational commitment Among Technical College Employees. Unpublished dissertation. **Cappella University**.

Cartwright, R. (2002). **Empowerment**. London: Capstone Publishing Ltd.

Christian Reiner, c, Susanne Meyer b, Sascha Sardadva. (2017). Urban attraction policies for international academic talent: **Munich and Vienna in comparison**, **Cities** 61, pp: 27-35.

Chung-Hosiao L. (2014), The Influence of key talent management to organizational performance: Moderating Effects of organization strategy, Environmentl uncertainty, and dgree of Globalization, **Institute of Human Resource Management National Sun Yat-Sen University** master Thesis.

Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, 19, 304 - 313.

Culson- Thomas, C. ( 2014). Aiming for the Stars Can Bring an Organization Down to Earth.

Gibbons, J. (2006). Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications. New York: **The Conference Board**.

Gomez, C. & Rosen, B (2001). The leader- member Exchange as a link between managerial trust and employee. Empowerment. **Group and organization management**.

Greasly, k. (2004). Employee participation of empowerment. **Employee relation**, Vol .27, No 4, PP.354-368.

Haji-Karimi, Abbas Ali, Hosseini, Abolhasan, (2010). Effect of strategic factors on talent management, **Strategic Studies**, Issue 2, Summer .(In Persian).

Holdsworth, L., & Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: An exploratory study of a call center. **Leadership & Organization Development Journal**. 24(3),

- 131-140.
- Hughes, J.C. & Rog, E. (2008). Talent management. A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations: **International Journal of contemporary hospitality management**, 20(7), PP:743-757.
- Human Resource Management International Digest**, 21(1), pp. 28-30.
- Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010), Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers, **Journal of World Business**, 45, 179-189.
- James Sanday Kehinde. (2012). Talent Management: Effect On Organization Performance, **Jornal of management Research**, vol4, No. 2.
- Karatepe, O.M. (2014), High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. **International Journal of Hospitality Management**, 32:132-140.
- Kazlauskaitė R. Buciuniene I. and Turauskas L. (2011). Organizational and Psychological empowerment in the HRM-performance linkage. **Employee Relations**. 34:138-158.
- Klidas, A.K. (2002). Employee empowerment in the European cultural context: findings from industry. **Phd, thesis**, Amsterdam: Rozenberg publishers.
- Luna-Arocas, R. and Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindest competency and job performance: the mediating role of job satisfaction, **European J. International Management**, Vol. 9, No. 1, pp. 28-51.
- Lusica, Stan. (2012), Talent management and Cultural Influences on Human Resource management Processes, **Department of business administration management Spring**, pp. 1-62.
- Metana, S. H. (2010). Structural empowerment, psychological empowerment, and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers, **source Nephrology Nursing Journal**, 38(2), 189-210.
- Meyer, Terry (2005). **Talent Management**. Available at: [www.fasset.org.za/downloads/TalentMngarticle.pdf](http://www.fasset.org.za/downloads/TalentMngarticle.pdf) 134.
- Mohan, N. (2008). Talent management of Indian industry. (**Doctora dissertation**).
- Newhall, S. (2012) A global approach to talent management: High-quality leaders are the key to competitive advantage, **Human Resource Management International Digest**, 20 (6): 31-34.
- Paula Thomson, S. Victoria Jaque. (2017) .The person: Talent and performing artists, Creativity and the Performing Artist, Behind the Mask, **A volume in Explorations in Creativity Research**, pp: 39-51.
- Phillip, R&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.
- Rawat, Dr.preeti, (2011). Effect of psychological empowerment on commitment of employees An empirical study, **historical and social sciences**, 2011, vol15, p.p. 143-147.
- Ro, H., Chen, P. (2011). Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support. **International Journal of Hospitality Management**, 30: 422-428.
- Safari Kahreh, M., Ahmadi, H., Hashemi, A. (2011). Achieving Competitive Advantage
- Salehzadeh. Reza, Labaf. Hassan. (2010). **developed a model for strategic management talent to improve organizational performance**, the. Executive (In Persian).

- Sallee, A, &Flaherty, K, (2003). Enhancing salesperson trust: an examination of managerial values, empowerment, and the moderating influence of SBU strategy.**Journal of selling or sales manafement**, Vol .Xxlll,No.4,PP.299-310.
- Sasiadak, S.M (2006). **Individual in fluence factors that impact employee empowerment**: A multi case study.Unpublished dissertation capella university.
- Sweem, Susan L. (2009). **Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy**: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study, dissertation, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motiveation. **Academy of Management Review**. Vol.15. No.4: 666-681.
- Through Empowering Employees: An empirical Study. **Far East Research Centre**, 3(2): 26-37.
- Ting Kuo. H. Jeo-chen T. Li I.ch.(2008). Relationship between organizational empowerment and job satisfaction perceived by nursing assistants at long- term care facilities. **Journal of clinical Nursing**, 17: 3059-3066.
- Wetten. D. A.; Cameron, K. S. (1998), **Developing management skills**, New York: Addison-Wesley, Wheelan.