

بررسی رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی

سیدمحمد نوع‌پسند اصیل*، اسماعیل ملک اخلاق*

مجید عاشق حسینی مهروانی**

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۴/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۹/۲۰

چکیده

در عصر حاضر، به دلیل وجود رقابت بین سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه‌ای یافته است. در دنیای امروز، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی هستند که برای دستیابی به بهترین نتایج نیازمند مدیریت می‌باشند. این تحقیق، به بررسی رابطه‌ی بین فرایندهای مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی می‌پردازد. نوع پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق کلیه‌ی کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان و بالغ بر ۲۸۱ نفر می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه، تعداد ۱۶۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌ای حاوی ۴۱ سؤال به کار گرفته شد. برای تحلیل داده‌ها نیز از ضریب همبستگی دو متغیره‌ی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره استفاده شد. نتایج نشان داد که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه‌ی خدمات رابطه‌ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه‌شده دارد و جذب استعدادها برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد؛ جذب استعداد؛ حفظ و نگه‌داشت استعداد؛ مدیریت مسیر

توسعه‌ی شغلی؛ عملکرد سازمانی.

* استادیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان

tejarat_gostar_kadoos2013@yahoo.com

** نویسنده‌ی مسئول: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه گیلان

مقدمه

سازمان‌های هزاره‌ی سوم، از مفهومی به‌نام سرمایه‌ی انسانی یاد می‌کنند. توسعه‌ی منابع انسانی به‌عنوان راز ماندگاری بنگاه‌ها تلقی می‌شود و مهم‌ترین چالش در عرصه‌ی کسب‌وکار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه‌ی انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌هاست. در دنیای امروز کسب‌وکار، مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست؛ بلکه هم‌راستا با محیط رقابتی، سازمان‌ها، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه‌ی خود دارند. امروزه، مهم‌ترین دغدغه‌ی مدیران توسعه‌ی منابع انسانی، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوشنام کردن سازمان‌ها تأثیری حیرت‌انگیز داشته‌اند (کارت رایت^۱، ۲۰۰۷: ۷). بنابراین، نیروی انسانی را باید به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد.

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبه‌رو می‌باشند. اسپارو و هیل تراپ^۲ (۱۹۹۴) با بررسی مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی، نتیجه گرفته‌اند که در قرن بیست‌ویکم نیاز به افرادی که دامنه‌ی گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش‌بینی‌نشده‌ی شرکت‌ها را داشته باشند، رو به گسترش است (هیل تراپ، ۱۹۹۹: ۴۲۲). شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌نمایند. از این‌رو، کسب‌وکارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارایه‌ی آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش را برای بلندمدت داشته باشند و برای این امر راهبردهایی را در نظر بگیرند (مک کالی و ویکفیلد^۳، ۲۰۰۶: ۴).

اگرچه مروری بر تحقیقات انجام‌شده در این حوزه نشان می‌دهد که مدیریت استعداد یک شاخه علمی در حال رشد است، اما اثربخشی مدیریت استعداد و ارزش آفرینی آن هنوز به‌درستی

1. Cartwrite
2. Sparrwo & Hiltrop
3. McCauley & Wakefield

بیان نشده است. علاوه بر این، تعداد مطالعات در رابطه با راهبردهای مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی بسیار اندک است و به همین دلیل هنوز برای این پرسش که «راهبرد مناسب برای تأثیر موفق بر عملکرد سازمانی کدام است؟» پاسخ مشخصی به دست نیامده است (لاولر^۱، ۲۰۰۸: ۷۴).

سوابق تحقیق

تاکنون پژوهش‌های اندکی در خصوص تحلیل رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی انجام شده است؛ با این حال تعدادی از تحقیقات به بررسی جنبه‌های مختلف این رابطه پرداخته‌اند. بیشتر این مطالعات و پژوهش‌ها کل‌نگر می‌باشند (هاسلید و بکر^۲، ۱۹۹۸؛ رینگو و همکاران^۳، ۲۰۰۸)؛ اما برخی از آنها نیز بر بخش‌های خاص متمرکز می‌باشند (یاب^۴، ۲۰۰۹) یا گروه‌های نمونه را در نظر داشته‌اند (دی رومالدو^۵ و همکاران، ۲۰۰۹؛ گندوسی و کائو^۶، ۲۰۰۴). به صورت کلی، همه‌ی تحقیقات پیشین، رابطه‌ی مثبت بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی را تأیید کرده‌اند. علاوه بر این، نتیجه‌ی یک مطالعه‌ی بین‌المللی (هالف^۷، ۲۰۰۷) نشان داد که فعالیت‌های مدیریت استعداد تأثیر اهرمی فوق‌العاده‌ای بر موفقیت سازمانی دارند (گاتریج و کوم^۸، ۲۰۰۸: ۱-۵).

بسیاری از پژوهشگران مدیریت استعداد، دو رویکرد مالی^۹ و غیر مالی^{۱۰} را برای بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی در پیش گرفته‌اند (بشک و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۰: ۴).

-
1. Lawler
 2. Huselied & Becker
 3. Ringo et al.
 4. Yapp
 5. Di Romealdo
 6. Gandosi & Kao
 7. Half
 8. Guthridge & Kom
 9. Financial
 10. Non-financial
 11. Bethke

تأثیر مدیریت استعداد بر ابعاد مالی عملکرد

محققان، رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی 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، به صورت قابل توجهی عملکرد مالی بالاتری را نشان می‌دهند. به عنوان مثال، افزایش درآمد فروش و بهره‌وری در مطالعات (کچینگ و موریکس^۱، ۲۰۰۵؛ دی رومئالدو و همکاران، ۲۰۰۹؛ کنتو گیورگئوس و فرانگو^۲، ۲۰۰۹) افزایش حاشیه‌ی سود خالص و درآمد عملیاتی در مطالعات (دی رومئالدو و همکاران، ۲۰۰۹؛ جویس^۳ و همکاران، ۲۰۰۷)، بازگشت دارایی و بازگشت سرمایه‌ی ایده‌آل در مطالعه‌ی (جویس و همکاران، ۲۰۰۷) مورد بررسی و تأیید قرار گرفته‌اند (بشک و همکاران، ۲۰۱۰: ۵).

تأثیر مدیریت استعداد بر ابعاد غیر مالی عملکرد

در حوزه‌ی ابعاد غیر مالی عملکرد سازمانی، مطالعات تأثیرات مثبت مدیریت استعداد بر تعهدات کارکنان (دی رومئالدو و همکاران، ۲۰۰۹؛ گندوسی و کائو، ۲۰۰۴). بهبود کیفیت، سرعت و مهارت کارکنان (گندوسی و کائو، ۲۰۰۴؛ تنسلی^۴ و همکاران، ۲۰۰۷)، افزایش و بهبود کیفیت محصولات و خدمات و همچنین توانایی نوآوری و خلاقیت (کنتو گیورگئوس و فرانگو، ۲۰۰۹؛ سولیان و جان^۵، ۲۰۰۹؛ تنسلی و همکاران، ۲۰۰۷)، افزایش رضایت شغلی (مک‌بث^۶، ۲۰۰۶؛ استین و گک^۷، ۲۰۰۹) و مهم‌تر از همه افزایش نرخ ابقا و حفظ کارکنان خصوصاً افراد با استعداد و نخبه (تنسلی و همکاران، ۲۰۰۷؛ یاپ، ۲۰۰۹)، در سطح عملکرد شرکتی، ایجاد فرهنگ شرکتی قوی و پایدار (دی رومئالدو و همکاران، ۲۰۰۹؛ استین و گک، ۲۰۰۹)، افزایش چشم‌گیر در بهبود عملیات (آشتون و مورتون^۸، ۲۰۰۵؛ دی رومئالدو و همکاران، ۲۰۰۹)، را نشان می‌دهد.

1. Kething & Moori
2. Kento Georgeous & Frango
3. Joice
4. Tensley
5. Solivan & John
6. McBeath
7. Steenweg
8. Ashton & Morton

همچنین تحقیقات (بشک و همکاران، ۲۰۱۰) نشان می‌دهد که اعتماد و انگیزه برای عملکرد بالاتر، از نتایج به کارگیری راهبرد مدیریت استعداد می‌باشد (بشک و همکاران، ۲۰۱۰: ۶-۸).

مبانی نظری تحقیق

مدیریت استعداد: توصیف و توضیح ماهیت مدیریت استعداد بسیار وسیع است. با این حال، برابر مطالعات پژوهشگران، سه جریان در این مقوله قابل شناسایی و بررسی است (کالینگز و ملاحی^۱، ۲۰۰۹؛ سیلزر و دوول^۲، ۲۰۱۰). جریان اول، بر سرمایه‌ی انسانی و پس از آن بر تعریف استعداد تأکید می‌کند. جریان دوم، مدیریت استعداد را به‌عنوان فرایندی معرفی می‌کند که از طریق آن کارفرمایان نیازشان به سرمایه‌ی انسانی را پیش‌بینی می‌کنند و با آن روبه‌رو می‌شوند. جریان سوم نیز، مدیریت استعداد را به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به نتایج اقتصادی در نظر می‌گیرد (کاپلی^۳، ۲۰۰۸: ۲۴۱).

مدیریت استعداد^۴ به‌صورت کلی شامل برنامه‌ریزی و تقویت نیروهای با استعداد می‌باشد که مفهوم نسبتاً جدیدی به شمار می‌رود. این اصطلاح در سال‌های پس از ۲۰۰۰ شکوفا شده است و دلیل توجه به آن نیز مشکلات بارز سازمان‌ها برای جذب و نگهداری نیروهای مستعد می‌باشد. مدیریت استعداد شامل رویکردهای گوناگونی است که با یکدیگر مجموعه‌ای را برای ایجاد یک کل منسجم فراهم می‌کنند و وسیله‌ای است برای توسعه و اجرای فعالیت‌هایی هماهنگ که سازمان‌ها برای به‌دست آوردن و حفظ نیروهای مستعد به آن نیاز دارند (آرمسترانگ^۵، ۲۰۰۶: ۳۸۹). دلایل عمومی اهمیت و اولویت تأمین و نگهداشت استعداد عبارتند از: ۱. اقتصاد دانشی ۲. رقابت بسیار شدید ۳. جابه‌جایی و نقل و انتقال کارکنان.

سازمان‌ها به‌وسیله‌ی افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست. بنابراین، مدیریت استعدادها، هسته اصلی مدیریت است (مایکلز^۶ و همکاران، ۲۰۰۱: ۲۱۱). در مدیریت مؤثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها، بر اساس راهبرد

1. Collings & Mellahi
2. Seelzer & Dowell
3. Cappelli
4. Talent Management
5. Armstrong
6. Michaels

و اهداف کسب و کار تعیین می‌شود (کارت رایت، ۲۰۰۷: ۱۱). نظریه‌پردازانی مثل گندوسی و کاو (۲۰۰۴) و توکر و کاوور^۱ (۲۰۰۵) و هارتلی^۲ (۲۰۰۴) بر همسویی مدیریت استعداد با راهبرد سازمانی تأکید دارند (تا کر و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۰).

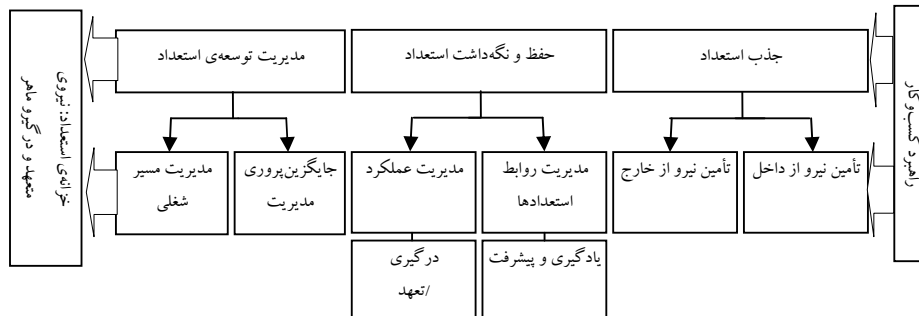
مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یک‌پارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه‌ی) نیروهای مورد نیاز خود- در حال و آینده- اطمینان می‌یابند و با تأکید بر این که افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به‌شمار می‌روند، هدف‌شان حفظ جریان استعدادها است. گاهی اوقات فرض بر این گذاشته می‌شود که مدیریت استعداد تنها برای افراد کلیدی سازمان تعریف می‌شود؛ اما هر فردی در سازمان استعدادی دارد، منتها برخی نسبت به سایرین استعداد بیشتری دارند و بنابراین فرایند مدیریت استعداد نباید محدود به تعداد کمی از افراد شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۹۰).

نتایج تحقیق آیلز^۳ و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد که لزوماً مدیریت استعداد از مدیریت منابع انسانی جدا نیست؛ هم‌چنین نتایج نشان داد که مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی- هر دو- بر یک‌پارچگی راهبردهای کسب و کار تأکید دارند؛ هر دو، بر تشخیص اختصاص درست مشاغل به افراد تأکید دارند؛ هر دو، وظیفه‌ی کلیدی مدیریت افراد را مد نظر قرار می‌دهند، هم‌چنین، مدیریت منابع انسانی، حوزه‌ی گسترده‌تری نسبت به مدیریت استعداد دارد؛ منابع انسانی بر وظایف و مدیریت استعداد بر افراد تأکید می‌کنند (آیلز و همکاران، ۲۰۰۹: ۲).

در زمینه‌ی مباحث مربوط به مدیریت استعداد، مدل‌های متفاوتی ارائه شده که هر کدام بر فرایندهای مختلفی اشاره دارند. یکی از مدل‌هایی که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به صورت جامع تبیین می‌نماید، مدل آرمسترانگ (۲۰۰۶) است. در این مدل، فرایند مدیریت استعداد با راهبرد کسب و کار- به‌عنوان نقشه‌ی راه- آغاز می‌شود. در ادامه، تهیه‌ی کمبودهای موجود در رابطه با کارکنان مستعد مورد توجه قرار می‌گیرد و سپس از طریق حفظ و مدیریت استعدادهایی که از داخل یا خارج سازمان تأمین شده‌اند، سازمان یک‌خانه‌ی استعداد، شامل: نیروهای کارِ ماهر، متخصص و متعهد را در اختیار خواهد داشت (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۹۱). به‌طور کلی،

1. Tucker & Kavower
2. Hartley
3. Iles

عناصر این مدل در سه مرحله شامل: فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادها و فعالیت‌های مربوط به توسعه‌ی استعدادها جای می‌گیرند (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۹۱)

راهبردهای جذب

استخدام یا جذب استعداد، سازوکاری است برای جایگزینی استعداد، هم‌چنین ابزاری است برای رشد راهبردی. با ترکیب برنامه‌های سطح کسب و کار و برنامه‌های جایگزین‌پروری و ابزارهای استخدام، مدیران می‌توانند جذب استعدادها را به‌صورت فعالانه حمایت کنند، نه به‌صورت انفعالی (اسکوولی^۱، ۲۰۱۰: ۴). جذب استعداد، به یافتن استعدادهای مناسب در زمان مناسب برای فرصت‌های مناسب اشاره دارد. به‌منظور تأمین افراد مناسب برای شغل، نخستین چیزی که نیاز است، تجزیه و تحلیل راهبردی نیازمندی‌های سازمان به استعداد است. تشخیص این‌که چه پروژه‌هایی در سازمان آغاز خواهد شد و آیا نیروهای لازم در سازمان وجود دارند یا خیر؟ تجزیه و تحلیل شغل برای شروع تأمین نیرو برای مشاغل ضروری است (نوئل^۲، ۲۰۰۴: ۷).

راهبرد کلی، باید تبدیل به یک کارفرمای جذاب و مورد پسند باشد. استخدام افراد کلیدی که نقش مهمی را در فرایند خلق ارزش برای شرکت‌ها ایفا کنند بسیار سخت است. هدف باید

1. Schooly
2. Noelle

ایجاد تصویر ذهنی مناسب از سازمان باشد تا بتوان یک کارفرمای منتخب شد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۹۵).

چاودری^۱ (۲۰۰۶) در مقاله‌ی خود بیان می‌کند که عوامل مهمی که کارکنان از کارفرمایان خود انتظار دارند عبارتند از: کار جالب و چالش برانگیز، ارتباطات باز و دو سویه و فرصت‌هایی برای رشد و توسعه. در این بین، عوامل پولی در رتبه‌ی هشتم قرار دارد (چاودری، ۲۰۰۶: ۲ و ۱).

راهبردهای حفظ و نگه‌داشت

راهبردهای نگه‌داری افراد مستعد باید بر مبنای فهم درستی از عواملی باشد که بر افراد اثر می‌گذارد. در مطالعه‌ی هال بک^۲ (۱۹۹۸) عوامل عمده‌ی کمک به نگه‌داشت و انگیزش کارکنانی که عملکرد مناسب دارند، عبارتند از: ایجاد فرصت‌های چالش برانگیز و حصول موفقیت (مانند مأموریت‌های مختلف)، سبک رهبری مربی‌گری، خودارزیابی واقع‌گرایانه و فرایندهای بازخوردی (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۹۹). چمبرز^۳ (۱۹۹۸) نیز در مطالعات خود به این نتیجه رسیده است که در بیش‌تر صنایع و در بیش‌تر کشورها، پرداخت‌ها تأثیر چندانی در جذب و حفظ کارکنان ندارد. دو عنصری که مدیران اغلب جزء عوامل نگه‌دارنده نام می‌برند، اعتماد و افتخار کردن به توانایی تصمیم‌گیری مدیران از طرف سازمان است. پرداخت به‌عنوان راهی برای حفظ استعدادها در رتبه‌ی سوم بیان می‌شود (هیل تراپ، ۱۹۹۹: ۴۲۲).

کاپلی (۲۰۰۹) بیان می‌کند که بازار کار- و نه شرکت- در نهایت جابه‌جایی کارکنان را تعیین می‌کند. او معتقد است که مقابله با کشش بازار بسیار سخت است و شما نمی‌توانید از کارکنان خود در مقابل فرصت‌های جذاب و کارفرمایان سخت‌کوش در این زمینه محافظت نمایید. کاپلی پیشنهاد می‌دهد که هدف قدیمی مدیریت منابع انسانی که حداقل‌سازی جابه‌جایی نیروها بود، باید با هدف جدید عوض شود؛ یعنی، شناسایی افرادی که سازمان را ترک می‌کنند و تشخیص زمان ترک کردن و تأثیر بر این فرایند. این کار باید بر مبنای تجزیه و تحلیل ریسک و تعیین میزان ضرر سازمان از ترک افراد کلیدی یا خالی‌ماندن پست‌های کلیدی باشد (آرمسترانگ،

1. Chaudhry
2. Hall Beck
3. Chambers

۲۰۰۶: ۳۹۷). برای حفظ کارکنان، کارفرمایان باید محیطی را پرورش دهند و حفظ کنند که یادگیری را تشویق کند، چالش‌هایی را فراهم کند و اجازه دهد تا فرصت‌های رشد کارکنان را درگیر کند و آنها را به ماندن در سازمان ترغیب کند. همچنین، کارفرمایان باید برنامه‌های یادگیری و مدیریت استعداد را برای روبه‌روشدن با تنوع و گوناگونی نیازها فراهم کنند (اسکولی، ۲۰۱۰: ۵).

راهبردهای مدیریت مسیر توسعه‌ی شغلی

مدیریت مسیر ترقی شغلی^۱ الگویی از تجربیات کاری است که افراد در طول زندگی کاری خود به آن دست می‌یابند. در ترقی شغلی، دو عنصر کلیدی وجود دارد: عنصر عینی و عنصر ذهنی. عنصر عینی مسیر ترقی قابل مشاهده و مربوط به محیط واقعی است؛ ولی عنصر ذهنی شامل آمادگی فرد برای موقعیت به‌وجود آمده می‌شود. به‌عنوان نمونه، فرد با آموزش دیدن می‌تواند مهارت‌های کاری خود را بهبود ببخشد. این امر میسر نخواهد شد، مگر آنکه فرد برای این کار آمادگی ذهنی داشته باشد. بنابراین، وجود هر دو عنصر در مسیر ترقی حیاتی است (مقیم، ۱۳۹۰: ۲۱۲). مدیریت مسیر توسعه‌ی شغلی به معنای توسعه و ترویج رهبران و کارکنان با ظرفیت بالاست. همچنین، به معنای فراهم کردن فرصت‌هایی برای توسعه و انگیزه‌ای برای موفقیت کارکنان است. به‌وسیله‌ی ارزیابی قابلیت‌های رهبری، افراد می‌توانند حوزه‌هایی را برای توسعه شناسایی کنند (نوئل، ۲۰۰۴: ۷). مدیریت استعداد راهبردی، مدیریت عملکرد را برای برنامه‌های یادگیری و توسعه در نظر می‌گیرد. کاربرد بهتر مدیریت عملکرد برای یادگیری و پاداش‌دهی، نوعاً سطح بالاتری از تواتر - مثلاً فصلی - را برای ارزیابی بیان می‌کند (اسکولی، ۲۰۱۰: ۵).

در زمینه‌ی مدیریت مسیر ترقی کارکنان، راهبردهای شایستگی فنی، صلاحیت مدیریتی، امنیت، استقلال و خلاقیت می‌توانند مدنظر قرار گیرند. شایستگی فنی و کارکردی، اشاره به این دارد که بعضی افراد ممکن است درجه‌ی مسئولیت‌پذیری‌شان بالا باشد و هم‌چنین دارای مدرکی معتبر باشند؛ ولی شغلی به آنها سپرده شود که جنبه‌ی مسئولیت‌پذیری نداشته باشد؛ برای بروز شایستگی فرد، او را به چالش نکشد و با ادراک از خود حرفه‌ای فرد ناسازگار باشد. صلاحیت

مدیریتی، اشاره به این دارد که افرادِ حایز این نوع صلاحیت، در جست‌وجوی موقعیتی هستند که از مهارت‌های متقابل شخصی خود استفاده کنند، با مسایل به‌صورت تحلیلی برخورد کنند و از تمامی قدرت خود بهره‌گیرند. امنیت نیز بیان می‌کند که برای بعضی افراد، ثبات کاری به‌عنوان عامل کلیدی در تصمیم‌گیری مسیر ترقی به‌شمار می‌رود. همچنین، عامل دیگری که برای بعضی از افراد در تصمیم‌گیری در مسیر ترقی مورد توجه قرار می‌گیرد، حفظ استقلال و آزادی در کار است. آنها به دنبال کمینه‌کردن محدودیت‌های سازمانی هستند و سازمان‌های کوچک را برای کار کردن ترجیح می‌دهند. بعضی افراد نیز، زمانی برانگیخته می‌شوند که به میل خود چیزی را خلق کنند که به‌طور کامل دست‌پرورده‌ی خودشان باشد (مقیمی، ۱۳۹۰: ۲۱۴).

عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به‌عهده دارد (حقیقی و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۷۵). به‌زعم نانی^۱ و همکاران (۱۹۹۰)، سنجش عملکرد، عبارت است از فرایند حصول اطمینان از اینکه یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می‌شود. مولین^۲ (۲۰۰۲) در تعریف خود از سنجش عملکرد، بر چگونگی مدیریت و ارزش‌آفرینی تأکید دارد: ارزش‌یابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش‌آفرینی آنها برای مشتریان و دیگر بهره‌وران (آماراتونگا و بالدري^۳، ۲۰۰۲: ۲۱۷). در سنجش عملکرد، دو رویکرد عمده وجود دارد: عینی و ذهنی و هر دو رویکرد دارای محاسن و معایب خاص خود هستند. مقیاس‌های عینی، بیشتر واقعی هستند؛ اما از نظر قلمرو پوششی، محدود به داده‌های مالی هستند و دیگر ابعاد سازمانی را تبیین نمی‌کنند. از سوی دیگر، مقیاس‌های ذهنی، کمتر واقع‌گرا هستند؛ اما توصیفی غنی از اثر بخشی سازمان‌ارایه می‌کنند. این مقیاس‌ها اجازه می‌دهند که دامنه‌ی وسیعی از سازمان‌ها در صنایع مختلف مورد مقایسه قرار گیرند (آلن^۴ و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۰).

1. Nani
2. Moolin
3. Amaratunga & Baldry
4. Allen

شاخص‌های عملکرد

مطالعات متعددی در خصوص طراحی و تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد صورت پذیرفته است. مهم‌ترین بحث در رابطه با شاخص‌های ارزیابی عملکرد، متناسب بودن شاخص‌ها با اهداف سازمانی، همسو بودن با راهبردهای سازمان، اعتبار در طول زمان و امکان بازخورد سریع و دقیق می‌باشد.

گاروین^۱ (۱۹۹۳) در مطالعات خود شاخص‌های عملکرد را به تفصیل ارایه نموده است. در این مطالعات ۵ معیار پیشنهاد شده است که عبارتند از: کیفیت، هزینه، تحویل به‌موقع، خدمات و انعطاف. یوان هانگ^۲ نیز در تحقیقی که در سال ۲۰۰۱ انجام داد، کسب مزیت رقابتی، تغییر در سهم بازار، تغییر در سود، تغییر در هزینه، تغییر در درآمد و تغییر در رضایت‌مندی مشتریان را در زمره‌ی شاخص‌های عملکرد به‌کار گرفته است (موسی‌خانی و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۲۵).

سازمان‌ها، نظام‌های زیادی را برای ارزیابی عملکرد مالی توسعه داده‌اند؛ اما از دهه‌ی ۱۹۸۰، صنایع با تغییرات در نواحی غیر مالی مانند کیفیت یا رضایت مشتری تحریک می‌شدند. در گذشته، شاید سازمان‌ها اهمیت معیارهای غیر مالی را درک می‌کردند، اما قادر به ترکیب آنها با گزارش‌های عملکرد مربوط به سطوح ارشد نبودند؛ چون این معیارها نسبت به معیارهای مالی از شفافیت کم‌تری برخوردارند و مدیریت ارشد، در استفاده از آنها مهارت کم‌تری دارد (رابرت و گاویندراجان، ۲۰۰۱: ۴۹۳). پريتو و النا رویلا^۳ (۲۰۰۶) در تحقیق خود، عملکرد مؤسسه را به دو بخش مالی و غیر مالی تقسیم نمودند. هدف اصلی این مطالعه این بود که به‌صورت تجربی، رابطه‌ی بین قابلیت یادگیری در سازمان‌ها را بررسی و عملکرد شرکت را به‌صورت مالی و غیر مالی ارزیابی کنند. تحقیق آنها رابطه‌ی مثبتی را بین قابلیت یادگیری و عملکرد غیر مالی و مالی نشان داد (واگنر^۴، ۱۹۹۴: ۳۱۲).

به‌طور کلی، مدل‌های مختلف، شاخص‌های متفاوتی را به‌منظور سنجش عملکرد با توجه به نوع وظایف سازمان‌ها ارایه نموده‌اند که خلاصه‌ای از این شاخص‌ها توسط نگارندگان در جدول (۱) جمع‌بندی گردیده است:

1. Garvin
2. Yuan Hung
3. Pritto & Royla
4. Wagner

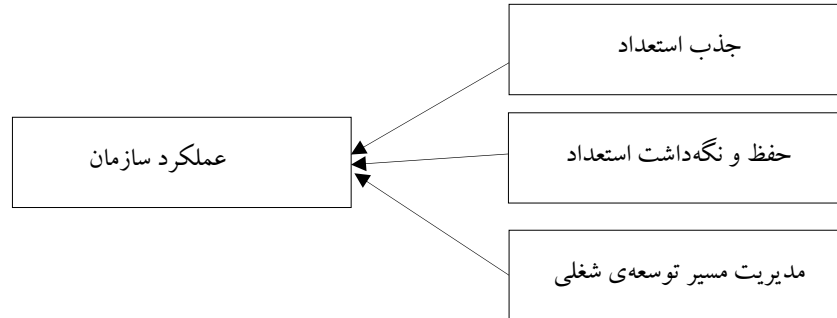
جدول ۱. مدل‌ها و متغیرهای مربوط به عملکرد سازمانی

عنوان مدل	سال	متغیرهای مربوط به عملکرد
لوپز و دیگران	۲۰۰۵	خلاقیت و نوآوری؛ نتایج مالی و اقتصادی
آنوئن - گیما	۲۰۰۲	بازگشت سرمایه؛ بهره‌وری؛ رشد فروش؛ سودآوری
نیلسون و کالد	۲۰۰۲	عملکرد مالی؛ عملکرد غیرمالی
منشور عملکرد (CBP)	۲۰۰۲	رضایت بهره‌وران؛ راهبردها؛ فرایندها؛ توانمندی‌ها؛ کمک بهره‌وران
چارچوب مدوری و استیبل	۲۰۰۰	کیفیت؛ هزینه؛ انعطاف؛ زمان؛ تحویل به‌موقع؛ رشد آینده
چارچوب فرایند کسب و کار	۱۹۹۶	محصولات؛ خدمات؛ نتایج مالی
مدل گاروین	۱۹۹۳	کیفیت؛ هزینه؛ تحویل به‌موقع؛ انعطاف؛ خدمات
مدل BSC	۱۹۹۲	جنبه‌ی مالی؛ جنبه‌ی مشتری؛ جنبه‌ی فرایندهای داخلی؛ جنبه‌ی رشد و یادگیری
هرم عملکرد	۱۹۹۱	بهره‌وری؛ انعطاف؛ ارضای مشتریان؛ اتلاف منابع؛ دوران تولید؛ تحویل به‌موقع؛ کیفیت
مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها	۱۹۹۱	عملکرد مالی؛ رقابت‌پذیری؛ کیفیت؛ به‌کارگیری منابع؛ انعطاف؛ نوآوری
مدل مک نیر	۱۹۹۰	عملکرد مالی؛ عملکرد بازار (غیر مالی)
مدل سینک و تاتل	۱۹۸۹	اثربخشی؛ کارایی؛ کیفیت؛ بهره‌وری؛ کیفیت زندگی کاری؛ سودآوری؛ نوآوری
مدل دس و رایسنسون	۱۹۸۴	کیفیت؛ بهره‌وری؛ سوددهی؛ سهم بازار؛ بازگشت سرمایه؛ عملکرد کلی

منبع: نگارندگان

چارچوب نظری تحقیق

مدل مفهومی تحقیق حاضر، براساس مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ و با لحاظ عملکرد سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته شکل گرفت. در این تحقیق، رابطه‌ی بین مدیریت استعداد با عملکرد سازمانی که در اینجا بر اساس ادبیات مربوط، کیفیت آرایه‌ی خدمات و محصولات و نوآوری در آرایه‌ی خدمات و محصولات در نظر گرفته شده، مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین فرضیات تحقیق نیز بر اساس مدل مفهومی تدوین و به آزمون گذاشته شده است.



شکل ۲. الگوی نظری تحقیق

همان‌طور که در شکل (۲) نمایان است، ابعاد اصلی مدیریت استعداد (جذب استعداد، حفظ و نگاه‌داشت استعداد و مدیریت مسیر توسعه‌ی شغلی) از مدل آرمسترانگ استخراج شده و متغیر وابسته‌ی مدل؛ یعنی، عملکرد سازمان، در نتیجه‌ی بررسی مطالعات پیشین و مدل‌های مختلف، با شاخص‌های کیفیت و نوآوری در ارزیابی محصولات و خدمات سنجیده شده است.

فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه‌ی اصلی: بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، رابطه وجود دارد.
- فرضیه‌ی فرعی ۱: بین فعالیت‌های مربوط به جذب استعداد و عملکرد سازمان، رابطه وجود دارد.
- فرضیه‌ی فرعی ۲: بین فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگاه‌داشت استعداد و عملکرد سازمان، رابطه وجود دارد.
- فرضیه‌ی فرعی ۳: بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت مسیر توسعه شغلی و عملکرد سازمان، رابطه وجود دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری تحقیق نیز کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان (۲۸۱ نفر) می‌باشد که در پنج حوزه‌ی اداری و مالی، فنی و نگه‌داری، طرح و توسعه، دریایی و بندری و حوزه‌ی مدیریت توزیع شده‌اند. با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه، تعداد ۱۶۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، تعداد ۱۷۰ پرسش‌نامه بین نمونه‌ها توزیع شد که از این تعداد ۱۶۴ پرسش‌نامه دریافت و پس از حذف پرسش‌نامه‌های مخدوش تعداد ۱۶۰ پرسش‌نامه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

این پرسش‌نامه حاوی ۴۱ سؤال می‌باشد که ۲۶ سؤال، مربوط به سنجش متغیر مدیریت استعداد است. از این تعداد، ۶ سؤال به جذب استعدادها، ۱۱ سؤال به حفظ و نگه‌داشت استعدادها و ۹ سؤال نیز به مدیریت مسیر توسعه‌ی شغلی افراد اختصاص یافته است. برای سنجش متغیرهای جذب و حفظ و نگه‌داشت استعدادها، از پرسش‌نامه‌ی تعدیل شده‌ی آرمسترانگ (۲۰۰۶) و برای متغیر مدیریت مسیر توسعه‌ی شغلی، از پرسش‌نامه‌ی تی.جی. دلانگ (۱۹۸۲) استفاده شده است.

۱۵ سؤال نیز مربوط به سنجش متغیر وابسته‌ی عملکرد سازمان است. از این تعداد، ۶ سؤال برای سنجش کیفیت خدمات و محصولات و ۹ سؤال برای سنجش نوآوری در ارائه‌ی خدمات به‌کار می‌روند. برای سنجش عملکرد نیز از پرسش‌نامه‌ی ابتکار و نوآوری شغلی مارتین پاتچن (۱۹۶۵) استفاده گردیده است.

به‌منظور تحلیل داده‌ها در این پژوهش، از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره) و نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

روایی و پایایی پرسش‌نامه: برای سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۲۰ پرسش‌نامه در اختیار عده‌ای از استادان صاحب‌نظر قرار داده شد تا قابلیت فهم سؤالات، تعداد سؤالات، توالی منطقی سؤالات و حساسیت‌برانگیز نبودن سؤالات کنترل شود و از آنها خواسته شد تا ضمن پاسخ‌دادن به سؤالات، نظرات خود را درخصوص بهبود پرسش‌نامه و سؤالات آن ارایه کنند. سرانجام، پس از

بررسی‌های زیاد و با حذف و اصلاح پاره‌ای از عبارات و افزودن برخی سؤالات، پرسش‌نامه‌ی نهایی تهیه و تنظیم گردید.

برای تعیین پایایی سؤالات از روش آلفای کرونباخ استفاده و به همین منظور، تعداد ۲۰ پرسش‌نامه در میان اعضای جامعه، آماری توزیع شد که ضریب پایایی پرسش‌نامه برای متغیر مدیریت استعداد ۰,۸۶۱ و برای متغیر عملکرد سازمان ۰,۹۴۲ برآورد گردید.

جدول ۲. گزارش آلفای کرونباخ مربوط به متغیر مستقل و وابسته

ردیف	عنوان	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
	مدیریت استعداد	۲۶	۰,۸۶۱
۱	جذب استعداد	۶	۰,۸۰۲
۲	حفظ و نگاه‌داشت استعداد	۱۱	۰,۷۹۶
۳	مدیریت مسیر توسعه شغلی	۹	۰,۸۱۸
	عملکرد سازمان	۱۵	۰,۹۴۲
۱	کیفیت خدمات و محصولات	۶	۰,۸۸۱
۲	نوآوری در ارائه خدمات و محصولات	۹	۰,۹۲۶

یافته‌های اصلی پژوهش

آمار توصیفی

نتایج به‌دست آمده از سطح تحصیلات افراد نمونه، نشان داد که ۵۴/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۱۹/۱ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۱۶/۶ درصد دارای مدرک دیپلم و ۹/۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد می‌باشند.

همچنین نتایج به‌دست آمده از جدول توزیع سنی پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۱ درصد از پاسخ‌دهندگان جامعه‌ی آماری، بین ۲۵ تا ۳۰ سال سن دارند؛ در حالی که ۷,۳ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۳۰ تا ۳۵ سال و ۲۴ درصد از آنها بین ۳۵ تا ۴۰ سال سن دارند. همچنین ۳۴,۴ درصد از اعضای جامعه‌ی آماری، بین ۴۰ تا ۴۵ سال و ۸,۳ درصد از آنها بین ۴۵ تا ۵۰ سال سن دارند. افراد بین ۵۰ تا ۵۵ سال ۷,۳ درصد و افراد بین ۵۵ تا ۶۰ سال ۱۳,۵ درصد و افراد بین ۶۰ تا

۶۵ سال ۴٫۲ درصد از پاسخ‌دهندگان می‌باشند.

در جدول (۳) مقدار میانگین، انحراف معیار و تعداد مشاهدات- به تفکیک- برای هریک از مؤلفه‌های متغیرهای مستقل و وابسته مشخص شده است. از شاخص‌های اندازه‌گیری مربوط به متغیر مستقل، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگه‌داشت استعدادها دارای بیشترین میانگین (۴/۰۳۵۰) و مدیریت توسعه‌ی مسیر شغلی کارکنان دارای کمترین میانگین (۳/۶۴۱۲) می‌باشند. میانگین متغیر کیفیت خدمات (۴/۳۳۵۱) و میانگین متغیر نوآوری در خدمات و محصولات (۴/۳۰۳۶) می‌باشد:

جدول ۳. آمار توصیفی متغیرهای مستقل و وابسته

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد مشاهده
جذب استعدادها	۴/۰۳۴۷	۰/۶۱۱۲۶	۱۶۰
حفظ و نگه‌داشت استعدادها	۴/۰۳۵۰	۰/۵۱۳۶۵	۱۶۰
مدیریت توسعه‌ی شغلی	۳/۶۴۱۲	۰/۵۹۵۲۴	۱۶۰
کیفیت خدمات و محصولات	۴/۳۳۵۱	۰/۵۵۸۰۳	۱۶۰
نوآوری در ارائه خدمات و محصولات	۴/۳۰۳۶	۰/۵۷۰۰۴	۱۶۰
عملکرد سازمان	۴/۳۱۹۲	۰/۴۹۲۵۷	۱۶۰
مدیریت استعداد	۳/۹۰۳۶	۰/۴۶۲۴۷	۱۶۰

آمار استنباطی

برای آزمون نرمال بودن جامعه، از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده گردید و در سطح معناداری پنج درصد فرض نرمال بودن داده‌های مربوط به متغیرها مورد پذیرش قرار گرفت.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای آزمون فرضیات تحقیق، ابتدا روابط همبستگی میان متغیرهای مستقل و وابسته مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۴) درج شده است. پس از آن، هر فرضیه، بر مبنای تحلیل رگرسیون بررسی شد.

بر اساس آزمون همبستگی رابطه مثبتی میان فعالیت‌های مربوط به جذب استعداد و کیفیت خدمات و محصولات و نوآوری در ارائه‌ی خدمات و محصولات وجود دارد. همچنین رابطه‌ی مثبتی میان فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگه‌داشت استعدادها و کیفیت خدمات و محصولات و نوآوری در ارائه‌ی خدمات و محصولات وجود دارد. بین مدیریت مسیر توسعه‌ی شغلی کارکنان و کیفیت خدمات و محصولات و نوآوری در ارائه‌ی خدمات و محصولات نیز رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد.

جدول ۴. ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته

نوآوری	کیفیت	معیار	
۰/۳۴۹	۰/۳۲۱	ضریب همبستگی	جذب استعداد
۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	عدد معناداری	
۰/۲۱۱	۰/۲۳۶	ضریب همبستگی	حفظ استعداد
۰/۰۳۹*	۰/۰۲۱*	عدد معناداری	
۰/۲۴۰	۰/۲۱۴	ضریب همبستگی	مدیریت شغلی
۰/۰۱۹*	۰/۰۳۷*	عدد معناداری	
۱۶۲	۱۶۲	تعداد	

* همبستگی در سطح ۵ درصد معنادار است

** همبستگی در سطح ۱ درصد معنادار است.

بررسی رابطه‌ی میان فعالیت‌های مدیریت استعداد و کیفیت خدمات: نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که حفظ و نگه‌داشت استعداد ($\beta=۰/۴۵۶$ ، $\text{sig}=۰/۰۰۱$) و مدیریت مسیر توسعه‌ی شغلی ($\beta=۰/۲۱۹$ ، $\text{sig}=۰/۰۳۱$) به صورت مثبت بر عملکرد سازمان از طریق کیفیت خدمات مؤثر است. اما تأثیر جذب استعداد بر کیفیت خدمات معنادار نیست.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون مدیریت استعداد و کیفیت خدمات

متغیرها	R	R ²	β	t	sig
جذب استعداد	۰/۴۳۷	۰/۱۹۱	۰/۰۱۸۰	۰/۱۵۲۰	۰/۸۷۹
حفظ و نگه‌داشت استعداد			۰/۴۵۶	۳/۳۳۸	۰/۰۰۱
مدیریت مسیر توسعه شغلی			۰/۲۱۹	۲/۱۵۷	۰/۰۳۱

بررسی ارتباط میان فعالیت‌های مدیریت استعداد و نوآوری در ارزیابی خدمات: نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که جذب استعداد ($\beta=0/419$ ، $\text{sig}=0/000$) و مدیریت مسیر توسعه‌ی شغلی ($\beta=0/250$ ، $\text{sig}=0/027$) به‌صورت مثبت بر عملکرد سازمان از طریق نوآوری در خدمات مؤثر است. لکن متغیر حفظ و نگه‌داشت استعداد بر نوآوری در ارزیابی خدمات تأثیر معناداری ندارد.

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون مدیریت استعداد و نوآوری در ارزیابی خدمات

متغیرها	R	R ²	β	t	sig
جذب استعداد	0/497	0/247	0/419	3/843	0/000
حفظ و نگه‌داشت استعداد			0/196	1/537	0/128
مدیریت مسیر توسعه شغلی			0/250	2/252	0/027

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش، بیانگر تأثیر فعالیت‌های سه‌گانه‌ی مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی می‌باشد. نتایج آزمون همبستگی نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها و کیفیت و نوآوری در ارزیابی خدمات وجود دارد. همچنین انجام اقدامات مربوط برای جذب استعدادها به سازمان، متغیر نوآوری در خدمات را به‌صورت مثبت پیش‌بینی می‌نماید. با توجه به این موضوع که یک فرد با استعداد، ترکیبی از دانش، مهارت، قابلیت و تعهد لازم را برای حرکت در جهت تحقق اهداف سازمان داراست (اولریش، ۲۰۰۵: ۲۷۲) و نیز توجه به این تعریف که افراد مستعد کسانی هستند که به‌صورت منظم توانایی و پیروزی‌های استثنایی را در دامنه‌ی وسیعی از فعالیت‌ها و وضعیت‌ها یا درون یک حوزه‌ی تخصصی و فنی از خود نشان می‌دهند (آیلس و همکاران، ۲۰۰۹: ۲) می‌توان پشتیبانی از نوآوری را در سازمان نتیجه گرفت که با نتایج تحقیقات (کتو گیورگتوس و فرانگو، ۲۰۰۹) و (سولیوان و جان، ۲۰۰۹) و (تنسلی و همکاران، ۲۰۰۷) هم‌خوانی دارد.

بنابراین، سازمان می‌تواند برای جذب مؤثر افراد نخبه و مستعد در مشاغل گوناگون، اقداماتی نظیر ایجاد برند معتبر و شکل‌دهی ذهنیت مطلوب در آحاد جامعه و خصوصاً نوابغ و افراد مستعد،

به کارگیری سیستم جذب نیرو و ارتقا از درون سازمان، اعمال ساعات کاری مناسب، در نظر گرفتن حقوق و مزایای کافی، ارایه‌ی قراردادهای استخدامی با امنیت بالا و ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی را در دستور کار خود قرار دهد.

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

از دیگر نتایج این پژوهش، وجود رابطه‌ی مثبت و معنادار بین متغیرهای مدیریت مسیر توسعه‌ی شغلی و کیفیت و نوآوری خدمات می‌باشد که متغیر مدیریت مسیر توسعه‌ی شغلی به صورت مثبت هم بر کیفیت و هم بر نوآوری در ارایه‌ی خدمات مؤثر است. به عبارتی، سازمان می‌تواند به مباحثی همچون ارتقای کارکنان بر مبنای عملکرد و شایستگی، توجه به تجارب فردی و مسیر شغلی، به کارگیری برنامه‌های جایگزین‌پروری و مسایل مربوط به توسعه‌ی شغلی افراد، توجه و تمرکز نماید و با بهره‌گیری از این روش‌ها، بر کیفیت و نوآوری در ارایه‌ی خدمات اثری مثبت بگذارد.

فهرست منابع

- اولریش، دیوید (۲۰۰۵). **ساختن زیربنای استعداد‌های انسانی سازمان**. ترجمه و تألیف: بهزاد ابوالعالایی و عباس غفاری، گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی، یونان.
- حقیقی، محمد؛ قارلقی، ابراهیم؛ میراسدی، سمانه و نیکبخت، فاطمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه‌ی میان ویژگی‌های بیانیه‌ی مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه در شرکت‌های فعال صنایع غذایی تهران). **پژوهش‌نامه‌ی مدیریت تحول**، سال ۲، ش ۴، ص ۱۷۵.
- کارت رایت، راجر (۱۳۸۷). **مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی**. ترجمه‌ی علی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی. تهران: مؤسسه‌ی خدمات فرهنگی رسا.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۰). **سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی**. تهران: انتشارات ترمه.
- موسی‌خانی، مرتضی؛ نایی، امین و بخشی، جواد (۱۳۸۶). **ارایه‌ی یک متدولوژی فازی جهت ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان در فرایند برون‌سپاری**. **نشریه‌ی دانش مدیریت**، سال ۲۰، ش ۷۷، ص ۱۲۵.
- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. and White, C.S. (2008). Perceived diversity and Organizational Performance. **Employee Relations**, Vol.30, No.1, P. 20.
- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002). Moving from Performance Measurement to Performance Management, **Facilities**, Vo.20.No.5/6.p.217.
- Armstrong, M. (2006). **A handbook of Human Resource Management Practices**, 10th Ed, p.cm, p.389-409.
- Bethke-Langenegger, P. Mahler, P. & Staffebach, B. (2010). Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies. **Lehrstuhl Human Resource Management**, Nr.16, pp. 4-8
- Cappelli, P. (2008). **Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty**. Boston, Mass: Harvard Business Press. p. 241.
- Chaudhry, P. (2006). **Paresh Chaudhry, S Views on Strategic Internal Communications**. At PR Pundit's Workshop Held in Bangalore, pp. 1-2
- Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008). Why Multinationals Struggle to Manage Talent. **The McKinsey Quarterly**, (May), 1-5.
- Hiltrop, J. m. (1999). The Quest for the Best, **European Management Journal**, Vol. 17, No.4, p.422.
- Iles, p., Chau, X and Preece, D. (2009). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. **Journal of World Business**, Vol. 412, p.3.
- Lawler, E. E, (2008). **Choosing the Right Talent Management Strategy**. **Workspan**, 51(7), p.74.
- MacBeath, J. (2006). The Talent Enigma. **International Journal of Higher Education**, 9(3), 183, p.224.
- McCauley, C & Wakefield.M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help your Company Find, Develop and Keep it's Strongest Workers. **The Journal for Quality and Participation**, Vol. 29, No.4, p.4.

- Michaels, E. Handfield, J. H., Axelrod, B. (2001). **The War for Talent**. Boston, Harvard Business School Publishing, p.211.
- Noelle, K., Barbara, O., John, W. J. (2004). Strategic Talent Management: Assessment as a Foundation Next Generation Strategies in the Ongoing talent War, **White Paper in IPAT Site**, p. 7.
- Robert, N. Anthony & Vijay govindarajan (2001). **Management Control Systems**. McGraw-Hill, Irwin, P. 493.
- Schooley, C. (2010). **The Four Pillars of Talent Management**. Forrester Research Inc, pp.4-5.
- Tucker, E., Kao, T. & Verma, N. (2005). Next Generation Talent Management: Insight on How Work Force Trends are Changing the Face of Talent Management. **Business credit**, 106(7), 20.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's Effect on Performance and Satisfaction, A Reconsideration of Research Evidence. **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 2, P. 312.