

عنوان مقاله: تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی تلاش کاری و رضایت شغلی

علی جهانگیری^۱ - حسین عباس پور طهرانی فرد^۲

دریافت: ۱۳۹۶/۲/۱۳

پذیرش: ۱۳۹۶/۵/۲۱

چکیده:

مدیریت استعداد به‌عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد بااستعداد، با هدف بهینه کردن توان سازمان و به‌منظور تحقق اهداف سازمان‌ها استفاده می‌شود. هدف اصلی این مطالعه، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان از طریق رضایت شغلی و تلاش کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی مستقر در تهران است. بر اساس پیشینه پژوهش و مدل مفهومی، پنج فرضیه تدوین و با توجه به این که یکی از سازه‌ها (مدیریت استعداد) سطح دوم انعکاسی است و همچنین نرمال نبودن داده‌ها، از نرم‌افزار Smart-PLS2 برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. با توزیع ۳۵۰ پرسش‌نامه، تعداد ۲۸۸ پرسش‌نامه از ۶۰ سازمان دولتی جمع‌آوری شد و پس از بررسی برازش مدل و پایایی و روایی داده‌ها، آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد، تأثیری معنادار بر رضایت شغلی، تلاش کاری و عملکرد شغلی دارد و همچنین تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد نیز تأیید شد؛ اما فرضیه تأثیر تلاش کاری بر عملکرد شغلی با ضریب مسیر ۰/۲۳۵ و مقدار t برابر با ۱/۶۲ مورد تأیید قرار نگرفت.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، تلاش کاری، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، سازمان‌های دولتی.

۱. استادیار مدیریت دولتی گروه مدیریت، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. a.jahangiri@imps.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، دانشکده مدیریت (نویسنده‌مسئول). tehranif@yahoo.com

مقدمه

تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی با نقش میانجی تلاش کاری و رضایت شغلی منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است که نقش ارزشمند افراد در سازمان بارها در آن تأکید شده است. مدیریت استعداد^۱ نشان‌دهنده نوعی تغییر پارادایم از مدیریت منابع سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین است (مقیمی، قلی‌پور و جواهری‌زاده، ۱۳۹۳) و فقط سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک کنند و افراد توانمند و دانش‌محور را در اختیار داشته باشند (طهماسبی، قلی‌پور، ضیائی و قالیباف‌اصل، ۱۳۹۴). مدیریت استعداد به‌عنوان راه‌حلی برای چالش‌های کنونی منابع انسانی و کلید بهره‌وری سازمانی در سازمان‌های صنعتی و غیرصنعتی ظهور کرده است (Gelens, Hofmans, Dries & Pepermans, 2014).

استفاده بهینه از نیروی انسانی یا همان بهره‌وری نیروی انسانی از اهمیتی خاص برخوردار است و نیروی انسانی بهره‌ور می‌تواند سایر منابع را به‌گونه مطلوب به‌کار گیرد و بهبود سازمانی را منجر بشود (عرب‌پور و نیک‌پور، ۱۳۹۴). مدیریت استعداد با تمرکز بر چگونگی ورود افراد به سازمان و رشد آن‌ها، موجب رضایت شغلی کارکنان شده و همین رضایت به‌عنوان یک عامل مهم تأثیرگذار بر موفقیت شغلی، موجب کارایی و بهبود عملکرد کارکنان می‌شود (صیادی، محمدی و نیک‌پور، ۱۳۹۱).

رسیدن به عملکرد، هدف غایی سازمان‌هاست و اصطلاح درگیر شدن کارکنان و تلاش آن‌ها اخیراً تبدیل به یک اصطلاح محبوب در مدیریت منابع انسانی شده (Payambarpour & Hooi, 2015) و مدیریت استعداد با تأثیرگذاری بر میزان تلاش کاری (Gelens, Hofmans, Dries & Pepermans, 2014) کارکنان مستعد، سطح کارایی و عملکرد آن‌ها را بهبود می‌دهد. چراکه تأثیر شرایط روانی (احساس خوب یا بد داشتن)، مثل رضایت شغلی و تلاش کاری، بر عملکرد شغلی کارکنان تأیید شده است (Byrne, Stoner, Thompson & Hochwarter, 2005). رضایت، مفهومی ادراکی است و نگرش کارکنان نسبت به رفاه در محیط کار را نشان می‌دهد؛ ولی تلاش کاری قابل مشاهده است و مقدار انرژی را که شخص در انجام وظایف به کار می‌برد، نشان می‌دهد.

بیش‌تر مطالعات در مورد آثار مدیریت استعداد در سطح کلان و سازمانی بررسی شده و این

در حالی است که در برخی مطالعات که در این مقاله اشاره شده، از جمله جلنس، هافمن، درآیز و پیرمنز، ۲۰۱۴؛ بجورکمن و همکاران، ۲۰۱۳؛ صیادی، محمدی و نیک‌پور، ۱۳۹۱، تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد، رضایت، تلاش کاری و... در سطح خرد و فردی را تأیید کرده‌اند.

هدف از نگارش این مقاله، آشنایی با مفهوم مدیریت استعداد و بررسی نقش کلیدی آن در بهبود عملکرد شغلی کارکنان از طریق اثرگذاری بر رضایت شغلی و تلاش کاری کارکنان است. در این مطالعه، پس از آشنایی با مفاهیم و معرفی مدلی برای مدیریت استعداد، به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی، رضایت و تلاش کاری پرداخته شده است و فعالیت‌های اصلی برای بهبود عملکرد شغلی از طریق اجرای مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفته است. مسأله اصلی این است که سازمان‌ها به دنبال راهکارهای پیچیده برای بهبود عملکرد نباشند و اگر بتوانند فرایند مدیریت استعداد را عملی کنند، به خیلی از مشکلات سازمانی پاسخ خواهند داد. اما اگر نتوانند آن را اجرایی کنند، نه تنها بر مشکلات غلبه نخواهند کرد، بلکه روزبه‌روز مزیت رقابتی خود را در حوزه‌های مختلف از دست خواهند داد.

مبانی نظری پژوهش

مدیریت استعداد

توجه روزافزون به منابع انسانی در سازمان‌های عصر حاضر سبب شده تا مدیریت استعداد به‌عنوان عامل موفقیت و اثربخشی سازمان به‌شدت مورد توجه قرار گیرد (Vishwesveran, Schmidt & Ones, 2005). مدیریت استعداد شامل برنامه‌ریزی و تقویت نیروهای بااستعداد سازمان است. این عامل در پی مشکلاتی که در سازمان‌ها در ارتباط با شناسایی، جذب و نگهداشت نیروی انسانی فعال وجود داشته، در اوایل سال ۲۰۰۰ مورد توجه قرار گرفت (Armstrong, 2006).

با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به‌عنوان مدلی برای یکپارچه‌سازی، مهم‌ترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در همه فرایندهای چرخه حیات کارکنان قابل‌استقرار و تسری است (عسگری باجگرانی، ۱۳۹۰). مدیریت استعداد این اطمینان را به‌وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، مسیر شغلی آنان شفاف است، وظایف به‌خوبی انجام می‌شود و در نهایت، موجب افزایش رضایت و عملکرد شغلی کارکنان می‌شود (تاج‌الدین و معالی‌تفتی، ۱۳۸۷).

تعاریفی متفاوت از مدیریت استعداد ارائه شده که بهاتنگارد^۱ (۲۰۰۷) معتقد است که مدیریت استعداد ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و پرورش افراد برای دستیابی به مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز برای رویارویی با نیازهای فعلی سازمان مدنظر قرار می‌گیرد. مدیریت استعداد دیدی آینده‌نگر به مسائل مربوط به نیروی انسانی داشته و همیشه به‌دنبال پرورش مهارت‌های کارکنان است و به‌طور سیستمی شکاف میان نیازهای آینده سازمان و داشته‌های فعلی منابع انسانی را از بین می‌برد (Wellins, Smith & Rogers, 2006) و دیدی کلان به اهداف سازمان دارد و به‌طور پیوسته سعی در بهبود عملکرد کارکنان دارد (Farley, 2005).

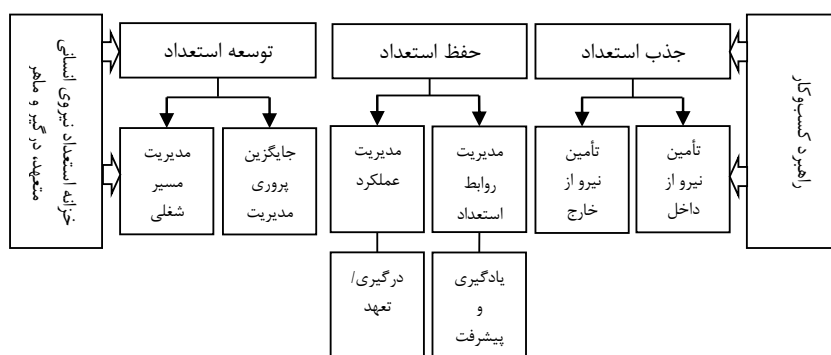
به‌طور کلی، فرآیند مدیریت استعداد به اعتقاد آرمسترانگ^۲ (۲۰۰۶) شامل ۳ گام اصلی جذب استعداد، حفظ استعدادها و توسعه استعدادهاست. تعقیب جدی استعدادها و همچنین ایجاد ساختارهای منطقی در سازمان در راستای تولید و کشف استعدادها، تأکید اساسی در عنصر اولیه مدیریت استعداد قلمداد می‌گردد (Wellins, Smith & Rogers, 2006). در گام بعدی و شاید اساسی‌ترین گام، حفظ و ارتقای تعهد افراد مستعد در سازمان، به‌خصوص در آغاز قرن ۲۱، به‌شدت مورد توجه قرار گرفته و در همین راستا تأکید شده که حفظ افراد مستعد از اولویت‌های اولیه سیستم‌های منابع انسانی در هر سازمانی محسوب می‌شود (Sweem, 2009). اما مهارتی که نیاز به آموختن دارد، مدیریت استعدادهاست. در این راستا، مدیران باید شیوه اداره نمودن استعدادها و جایگذاری مناسب کارکنان در جهت کسب اهداف راهبردی سازمان را بیاموزند و به بهترین شکل ممکن اجرائی نمایند (Kesler, 2002). در گام آخر، مدیریت یک سازمان پیش از جذب و استخدام افراد باید تلاش نماید تا استعدادها را نهفته کارکنان فعلی را کشف و برحسب نیاز اقدام به جذب افراد جدید نماید (علامه و قاسم‌آبادی، ۱۳۸۷؛ Armstrong, 2006; Sweem, 2009; Farley, 2005).

اما در حالت کلی، سه جریان عمده در مورد مدیریت استعداد توسط پژوهشگران مورد شناسایی قرار گرفته که در جریان نخست، بر سرمایه انسانی و تعریف مدیریت استعداد تأکید می‌گردد. جریان دوم، فرآیندهای پیش‌بینی نیاز مدیران و کارفرمایان به نیروی انسانی را مورد توجه قرار می‌دهد و در جریان سوم نیز بر مدیریت استعداد به‌عنوان ابزاری برای بهره‌برداری اقتصادی تأکید می‌گردد (Cappelli, 2009) و نیازهای سازمان به استعدادها بر اساس نوع فعالیت و اهداف مدنظر سازمان تعیین می‌گردد (Guthrie & Wright, 2007).

اما با همه این تفاسیر، مسأله اساسی در این رابطه، سنجش مدیریت استعداد در سازمان‌ها

1. Bhatnagar
2. Armstrong

بوده است که از گذشته مورد توجه پژوهشگران این رشته قرار گرفته است. در این مورد، مدل‌هایی مختلف ارائه گردیده که در این میان مدل ارائه شده توسط آرمسترانگ (۲۰۰۶)، به‌عنوان مدلی جامع برای نمایش ابعاد گوناگون مدیریت استعداد بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در این مدل که در شکل (۱) مشاهده می‌گردد، عناصر مورد استفاده در جهت سنجش مدیریت استعداد در سه مرحله شامل: فعالیت‌های جذب استعدادها در سازمان، فعالیت‌های مرتبط با حفظ و نگهداشت منابع انسانی و فعالیت‌های مربوط به توسعه استعدادها مورد بررسی قرار می‌گیرند.



شکل ۱: مدل مدیریت استعداد (Armstrong, 2006)

رضایت شغلی

در ارتباط با رضایت شغلی تعاریفی مختلف ارائه گردیده است. لاک (۱۹۶۹)، رضایت شغلی را حالات لذت و انبساط خاطری می‌داند که به فردی به دلیل به‌کارگیری ارزش‌هایش در یک شغل به‌دست می‌دهد. در تعریف دیگری، رضایت شغلی را حالتی عاطفی دانسته‌اند که فرد در پی ارزیابی شغلیش تجربه می‌کند که این مفهوم ارتباط تنگاتنگی با ادراک کارکنان دارد (Reisel et al., 2008). رضایت شغلی در سازمان‌های امروزی و به‌خصوص در ارتباط با کارکنان جدید، بسیار دارای اهمیت است. هنگامی که فردی جدید وارد سازمان یا شغلی جدید می‌شود، به‌علت برآورده نمودن انتظارات یا خواسته‌های مدیران، روبه افول می‌گذارد. در این راستا ممکن است افراد انتظارات خود را متناسب با شغل و انتظارات مدیران تعدیل نمایند (Yang, 2008) که اثرات آن در عملکرد فردی کارکنان نمایان می‌گردد. به‌همین دلیل، صاحب‌نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی

نگرش است؛ به معنای نگرش فرد نسبت به شغل و جنبه‌هایی مختلف که در مسیر شغلی فرد وجود دارد (سیدجوادین، ۱۳۸۴). با توجه به نگرشی بودن این عامل، در مطالعات گذشته، بررسی مفهوم رضایت بر پایه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو^۱ انجام می‌گرفت و تمرکز بر تأمین نیازهای جسمانی و روانی افراد در محیط کاری بوده است (Oshagbemi, 1997). اما امروزه، تمرکز پژوهشگران بر فرآیندهای شناختی است و در این راستا و با توجه به ماهیت این متغیر، اکثر پژوهشگران فعال در این حوزه معتقدند که باید این مفهوم را در حالت چندوجهی و در ارتباط با سایر متغیرهای دخیل سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار داد (Spector, 1988). رضایت شغلی یک نتیجه ادراک کارکنان در محیط کاری است؛ به شکلی که محتوا و زمینه کاری آن چیزی که مدنظر افراد است را برای آنان فراهم می‌نماید. این ادراک افراد در مورد شغل‌شان کمک زیادی به سلامت روانی و فیزیکی آنان در محیط کار می‌نماید. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی، منعکس‌کننده جو سازمانی بسیار مطلوب بوده که منجر به بهبود وفاداری، تعهد و عملکرد شغلی مطلوب کارکنان می‌گردد (مقیم، ۱۳۸۵). بنابراین، باید گفت انتخاب شایسته و توجه عمده به استعدادها و افراد در سازمان می‌تواند منجر به بهبود سطح رضایت کارکنان گردد.

تلاش کاری

تلاش شاخصی مهم از عوامل تعیین‌کننده عملکرد تلقی می‌شود و تلاش کاری، به رفتار عملیاتی کارکنان اشاره دارد که منظور، مقدار منابع مصرف‌شده برای انجام شغلی است. پژوهش‌هایی متعدد، تأثیر مثبت و معنادار تلاش کاری بر عملکرد را تأیید کرده‌اند (Byrne, Stoner, Thompson & Hochwarter, 2005). زمانی که کارکنان درکی بالا از ارضای نیاز خود در محل کار داشته باشند، خود را بیش‌تر درگیر کار می‌کنند و زمانی بیش‌تر در کار سازمان صرف می‌کنند که همین روند، منجر به بهره‌وری و رقابت سازمانی می‌شود (Brown & Leigh, 1996). اجرای مدیریت استعداد در سازمان باعث می‌شود کارکنان تلاش کاری بیش‌تر از خود نشان بدهند (Gelens, Hofmans, Dries & Pepermans, 2014). در نگاه کلی، تلاش کاری به معنای مقدار انرژی مورد استفاده کارکنان بر پایه زمان و حجم کاری افراد بررسی می‌گردد (Hofmans, Gelens & Theuns, 2014).

تلاش‌های صورت‌گرفته توسط کارکنان در فرآیندهای انجام کار، بسیار اثرگذار است و تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. برای فهم و درک بهتر تلاش افراد در محیط کار و وظایف شغلی می‌توان به ارتباط آن با نظریه‌های ادراکی و انگیزشی در رفتار سازمانی اشاره نمود. یکی از

1. Maslow

مهم‌ترین نظریه‌های مطرح شده انگیزشی، نظریهٔ برابری ویکتور وروم^۱ بوده است. بر پایهٔ این نظریه، افراد ورودی‌ها و خروجی‌های شغلی خود را با افراد هم‌ردهٔ خود در داخل و خارج سازمان مقایسه می‌کنند. در این مورد باید بیان نمود، زمانی که افراد درک نمایند که نتایج شغلی‌شان از سطحی که انتظار دارند کم‌تر است، تلاش کم‌تر را در راستای انجام وظایف کاریشان انجام می‌دهند (Cohen-Charash & Spector, 2001).

نتایج به‌دست آمده از پژوهش‌های صورت‌گرفته نشان از ارتباط مثبت و سازنده میان تلاش‌های کاری افراد با مفاهیم دیگر منابع انسانی همچون مدیریت استعداد، رضایت شغلی، عملکرد کاری، ادراک، انگیزش و... دارد (De Cooman *et al.*, 2009).

عملکرد شغلی

عملکرد شامل مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی است که اطلاعاتی را آماده می‌نماید که به‌وسیلهٔ آن تحقق اهداف و موفقیت سنجیده شده و با اهداف تعیین‌شده مورد مقایسه قرار می‌گیرد. از موارد مهم در ارزیابی عملکرد پی بردن به شیوهٔ ایجاد و بهبود عملکرد افراد و سازمان‌ها است، از طریق بهبود مهارت، دانش و تخصص، استفاده از تجارب گذشته، رضایت شغلی و... که فقط بخشی از راه‌های ایجاد و بهبود عملکرد در نظر گرفته می‌شوند (Gavrea, Ilies & Stegerean, 2011).

نظام ارزیابی عملکرد برای نخستین بار به‌صورت رسمی در سطح فردی و سازمانی در سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون^۲ در اسکاتلند در صنعت نساجی مطرح گردید. به‌طوری‌که کالاها تولیدشده با استفاده از چوب‌هایی در رنگ‌های مختلف درجه‌بندی می‌شدند و این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت ستاده سازمان بود. پس از جنگ جهانی دوم و قدرت گرفتن مدیران، شغلی از ارزیابی عملکرد در شرکت خودروسازی فورد به‌وجود آمد که از داده‌های سازمان به‌صورت ابتکاری استفاده می‌کرد (هوشمند، ۱۳۹۱). با شروع مدیریت صنعتی توسط ادوارد دمنینگ^۳ در دهه ۱۹۵۰ میلادی و همکاری وی با مدیریت ژاپنی، تحولی در کیفیت ابتکار قدرت کارکنان با تحول در مدیریت بر مبنای ارزیابی پدید آمد. افرادی نظیر پیتر دراگر، جوزف جوران، پیتر کرازی و تام پیترز^۴ فلسفه ارزیابی عملکرد را گسترش دادند. در ایران نیز عملکرد به‌صورت کلاسیک در اواخر قرن هفتم هجری توسط خواجه رشیدالدین فضل‌الله مطرح شد (خزعلی، ۱۳۹۲).

1. Victor Vroom
2. Robert Own
3. Edwards Deming
4. Peter Drucker, Joseph Juran, Piter Krazi, Tam Peters

عملکرد فردی شامل کلیه رفتارهایی است که با اهداف سازمانی در ارتباط بوده و به تحقق اهداف کمک می‌نماید. در گذشته عملکرد فردی یا سازمانی با شاخص‌های مالی مورد بررسی قرار می‌گرفت و بالاترین نرخ عملکرد به افرادی اختصاص داده می‌شد که توان سودآوری بالایی برای سازمان خود به همراه داشته باشند، ولی امروزه برای بررسی و سنجش عملکرد فردی راه‌های متفاوتی توسط پژوهشگران ارائه شده است (Abugabah, Sanzogni & Poropat, 2009). بعضی از روش‌هایی که در جهت سنجش عملکرد فردی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد، شامل: میزان کمیت کاری، میزان کیفیت انجام کار، میزان اثربخشی هزینه، میزان غیبت در محیط کاری، میزان خلاقیت، سرگرمی‌های فردی کارکنان در محیط کار، رعایت اصول و خط‌مشی‌های صادره، مدیریت بر مبنای هدف و چرخش ۳۶۰ درجه هستند. از نظر زیمرمن نیز به‌طور کلی فرآیند ادراک عملکرد فردی کارکنان در سه مرحله خلاصه می‌شود: گام نخست شامل تحلیل وظیفه و باورهای خود‌انگیزی، گام دوم شامل خودکنترلی و خود مشارکتی و گام سوم شامل خود عکس‌العملی است (Zimmerman, 2008).

عملکرد شغلی از راه‌های مختلفی مورد سنجش قرار می‌گیرد؛ به‌عنوان نمونه، در مدل پنج بخشی که توسط پودساکف و مکنزی در سال ۱۸۹۸ ارائه شده، استفاده یکی از مهم‌ترین این مدل‌ها است (Janssen & Van Yperen, 2004) که برای سنجش عملکرد شغلی کارکنان در محیط کاری پنج شاخص: نوع‌دوستی، عملکرد وظیفه، نوآوری، انضباط و با وجدان بودن را ارائه کردند (Podsakoff & MacKenzie, 1989). در این پژوهش، از پرسش‌نامه توسعه‌یافته‌ای که جانسن و ون‌پرن که بر اساس مطالعه پودساکف و مکنزی (۱۹۸۹) بازطراحی کرده‌اند و عملکرد کارکنان از دید خود افراد مورد سنجش قرار می‌گیرد (Janssen & Van Yperen, 2004)، استفاده شده است.

نتیجه بررسی ادبیات در این حوزه نشان می‌دهد که عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها از عوامل چندبعدی شرایط محیط خارجی و سازمانی تأثیر می‌پذیرد و این پیچیدگی می‌تواند انرژی سازمان را خالی کند؛ پس یکی از راهکارهای کم‌هزینه و پربازده با شعاع تأثیرگذاری زیاد، پیاده کردن سیستم مدیریت استعدادهاست که می‌تواند عملکرد و کیفیت کارها را با عوارض کم‌تر و دخالت کم‌تر مدیریتی ارتقاء دهد.

پیشینه تجربی پژوهش

در ارتباط با متغیرهای مورد بررسی در این مطالعه، پژوهش‌هایی در داخل و خارج از کشور توسط پژوهشگران صورت گرفته است که در این بخش به ارائه مرتبط‌ترین این مطالعات می‌پردازیم.

تأثیر مدیریت استعداد بر رضایت شغلی

صیادی، محمدی و نیک‌پور (۱۳۹۱)، در مقاله‌ای با نام بررسی رابطه میان مدیریت استعداد و رضایت شغلی، به بررسی اثرگذاری مدیریت استعداد در رضایت شغلی کارکنان ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی پرداختند. در تجزیه و تحلیل این مطالعه از دو سطح توصیفی و استنباطی بهره برده شده است. نتایج به دست آمده از این مطالعه نشان داد که مدیریت استعداد، ارتباطی مثبت و معنادار با رضایت شغلی کارکنان دارد. صفائی‌پور و پورقصاب (۱۳۹۲) هم در مطالعه خود به بررسی نقش اثرگذار مدیریت استعداد بر رضایت شغلی کارکنان پرداختند. چراکه رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است و می‌تواند بهبود عملکرد را به دنبال داشته باشد و نیز احساس خشنودی فردی را به وجود آورد؛ با مطالعه ۱۵۰ مدیر و ۳۱۰ نفر از کارکنان به این نتیجه رسید که ارتباطی معنادار بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی وجود دارد.

جلنس، هافمن، درآیز و پیرمنز (۲۰۱۴)، در مطالعه خود که در میان ۲۰۳ نفر از کارکنان شناخته شده از نظر عملکرد بالا در یک شرکت بزرگ صورت گرفت، به بررسی ارتباط میان استعدادهای شناسایی شده کارکنان و رضایت شغلی اقدام نمودند. نتایج به دست آمده از این بررسی نشان داد که ارتباطی مثبت و معنادار میان مدیریت استعداد و رضایت شغلی وجود دارد. اسپکتور (۱۹۸۸) در مطالعه خود که در یک صنعت بزرگ برگزار شد، به این نتیجه دست یافت که در برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی باید به نیازهای کارکنان نیز توجه شود. همچنین، در این مطالعه بیان گردید که یک سازمان برای حفظ سلامت خود باید به بهترین شکل ممکن نیازهای کارکنان خود را تأمین نماید؛ بنابراین، باید بیان نمود که جذب استعدادهای در سازمان می‌تواند منجر به رضایت شغلی کارکنان گردد.

برزآبادی فراهانی و امیری (۱۳۸۵)، به بررسی رابطه میان مدیریت استعداد، رضایت شغلی و تلاش کاری با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی ادراک شده (مورد مطالعه: شرکت بیمه سینا استان تهران) پرداختند که نتایج نشان داد مدیریت استعداد بر رضایت شغلی، تلاش کاری و عدالت سازمانی ادراک شده تأثیر معنادار و مثبت دارد. عدالت سازمانی ادراک شده بر رضایت شغلی و مدیریت استعداد از طریق عدالت سازمانی ادراک شده بر رضایت شغلی تأثیر مثبت دارند. همچنین، مشخص شد عدالت سازمانی ادراک شده بر تلاش کاری و مدیریت استعداد از طریق عدالت سازمانی ادراک شده بر

تلاش کاری تأثیر ندارد. جلنس، هافمن، درآیز و پیرمنز (۲۰۱۴)، در مطالعه خود که در میان ۲۰۳ نفر از کارکنان شناخته شده از نظر عملکرد بالا در یک شرکت بزرگ انجام شده است. به بررسی ارتباط میان استعدادهای شناسایی شده کارکنان و تلاش کاری اقدام نمودند. نتایج حاصل از این بررسی نشان داد ارتباطی مثبت و معنادار میان مدیریت استعداد و تلاش وجود دارد.

نوع‌پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۲)، در مطالعه‌ای با نام تأثیر مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری بین کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی گیلان به تعداد ۲۸۱ نفر پرداختند. نتیجه به دست آمده از این بررسی نشان داد که اقدامات جذب استعداد، بیش‌ترین توان اثرگذاری بر بهبود سطح عملکرد کارکنان را دارد. قرائی پور و آل‌ابراهیم (۱۳۹۳) به بررسی نقش مدیریت استعداد در بهبود سطح عملکرد فردی و سازمانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد با شناسایی، توسعه و به‌کارگیری مؤثر استعدادهای سازمانی می‌تواند موجب ارتقاء و تعالی عملکرد فردی و سازمانی گردد.

ون‌دن‌برینک، فروتیر و سانسیسن^۱ (۲۰۱۳) در مطالعه خود به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان پرداختند. در این مطالعه که در سازمان‌های مرکزی حسابداری انجام شد، به این نتیجه رسیدند که فرآیندهای مدیریت استعداد، تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد کارکنان دارد. این مطالعه با استفاده از رویکرد توصیفی و استنباطی انجام گرفت و توصیه شده تا فرآیندهای جذب، حفظ و توسعه کارکنان بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. بتکه و همکاران^۲ (۲۰۱۱) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک استعداد در سازمان در بهبود سطح کارایی و اثربخشی پرداختند. این مطالعه که با استفاده از روش مقطعی در میان کارکنان صف صورت گرفته بود، نشان داد که توجه لازم به فرآیندهای مدیریت استعداد توان بالایی در بهبود عملکرد کلی سازمان‌ها داشته که در این راستا، سیاست‌گذاران باید با تدبیر خود سعی در بهره‌برداری از مزایای آن نمایند.

بجورکمن و همکاران^۳ (۲۰۱۳) در مقاله‌ای به بررسی اثرگذاری تلاش‌های فیزیکی کارکنان در محیط کاری بر عملکرد شغلی آنان پرداختند. نتایج به دست آمده از این مطالعه نشان داد که تلاش‌های فیزیکی کارکنان در واحد کاری خود اثراتی مثبت بر بهبود سطح عملکرد کارکنان داشته است. استال و همکاران^۴ (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای به بررسی اثرگذاری تلاش‌های اثربخش کارکنان در بهبود سطح عملکرد پرداختند. در این مطالعه که در میان کارکنان یک سازمان دولتی با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی انجام گرفت، نشان دادند که تلاش‌های اثربخش کارکنان

1. Van den Brink, Fruytier & Thunnissen

2. Bethke *et al.*

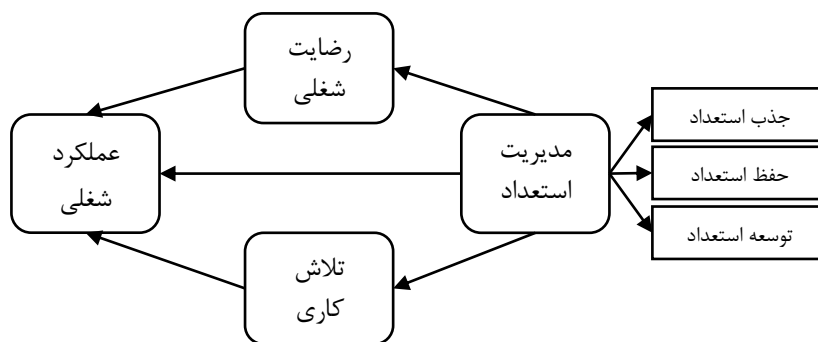
3. Björkman *et al.*

4. Stahl *et al.*

توان بالایی در بهبود سطح عملکرد آنان دارد که درنهایت، پیشنهاد گردید تا با برنامه‌ریزی‌های مناسب، سعی در بهبود عملکرد کارکنان گردد. این مطالعه در زمره پژوهش‌هایی قرار گرفت که توانست راهگشای بسیاری از سازمان‌ها در بهبود مزایای رقابتی آنان باشد.

آزادی و عیدی (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان اثرات رضایت شغلی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی (مطالعه موردی، کارکنان وزارت ورزش و جوانان) به بررسی تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان پرداختند که نتایج آزمون تحلیل معادلات ساختاری بر روی مدل پیشنهادی پژوهش نشان داد که مدل از برازشی خوب و قابل قبول برخوردار بود. فرضیه تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

احمد، احمد و شاه^۱ (۲۰۱۴) در مطالعه خود به بررسی ارتباط میان رضایت شغلی و عملکرد کارکنان پرداختند. هدف اصلی از انجام این مطالعه، بررسی اثرگذاری رضایت و تعهد شغلی بر عملکرد فردی کارکنان در کشور پاکستان بوده است. نتایج به دست آمده از بررسی رگرسیونی فرضیه‌های پژوهش نشان از اثرگذاری معنادار و مثبت رضایت شغلی بر عملکرد شغلی داشته است. لیوبت و آنجلس فیتو^۲ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رضایت شغلی و متغیرهای شغلی همچون عملکرد کارکنان پرداختند. هدف از انجام مطالعه حاضر، پی بردن به ارتباط میان رضایت شغلی کارکنان و اثرات شگرفی که بر تعهد و عملکرد شغلی دارد، بوده است که درنهایت، با انجام آزمون‌های موردنظر مشخص گردید رضایت شغلی ارتباطی معنادار با عملکرد کارکنان دارد.



شکل ۲: چارچوب مفهومی پژوهش

1. Ahmad, Ahmad & Shah
2. Llobet & Angels Fito

همان‌گونه که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، بررسی نقش مدیریت استعداد با سه بُعد جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد و مدیریت مسیر شغلی، بر عملکرد شغلی کارکنان با اثرگذاری میانجی دو متغیر رضایت شغلی و تلاش کاری مورد بررسی قرار می‌گیرد که در ادامه به آن می‌پردازیم.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری پژوهش با توجه به نوع موضوع که سطح تحلیل سازمانی است، سازمان‌های دولتی مستقر در شهر تهران است؛ حدود ۱۲۰ سازمان شناسایی گردید که طی حدود شش ماه و توزیع ۳۵۰ عدد پرسش‌نامه بین ۶۷ سازمان، (سازمان‌های در دسترس و همکاری‌کننده) در نهایت، پس از پالایش پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۲۸۸ پرسش‌نامه از ۶۰ سازمان جمع‌آوری و تحلیل شد (پرسش‌نامه این مطالعه شامل چهار سازه و ۳۴ پرسش به صورت جدول (۱) و آمار جمعیت شناختی پرسشنامه‌ها نیز به صورت جدول (۲) است).

جدول ۱: ابعاد و سازه‌های پژوهش

منبع	نوع سازه	تعداد گویه	
		۷	جذب استعداد
		۴	حفظ استعداد
		۹	توسعه استعداد
		۴	رضایت شغلی
		۵	تلاش کاری
		۵	عملکرد شغلی

جدول ۲: آمار جمعیت شناختی پژوهش

مؤلفه	طبقه‌بندی	فراوانی
جنسیت	زن	۹۳
	مرد	۱۹۰
پست سازمانی	نامشخص	۵
	مدیر ارشد	۲۱
	مدیر میانی	۴۷
	کارشناس ارشد	۱۱۵
	کارشناس	۹۵
	نامشخص	۱۰
	منابع انسانی	۱۰۰
واحد فعالیت	پشتیبانی	۸۶
	عملیات و مهندسی	۵۷
	فناوری اطلاعات	۲۷
	سایر	۱۸

در این پژوهش از نرم‌افزار Smart-PLS2 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد و از دلایل انتخاب این نرم‌افزار، قدرت پیش‌بینی مناسب در نمونه‌های کوچک، پیچیده بودن مدل، توسعه مدل (مدلی که از قبل وجود نداشت) (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳) و همچنین توانایی نرم‌افزار برای تحلیل سازه‌های مرتبه دوم است؛ برای سنجش سازه‌های مرتبه دوم رویکردهای متفاوتی ارائه شده که عبارت است از: ۱. رویکرد شاخص تکرار شده^۱؛ ۲. رویکرد دومرحله‌ای^۲ و ۳. رویکرد ترکیبی^۳ (Becker, Klein & Wetzels, 2012). ما از رویکرد شاخص تکرار شده برای به‌دست آوردن مقادیر متغیر پنهان سازه مرتبه دوم استفاده کرده‌ایم.

1. Repeated Indicator Approach
2. Two-Stage Approach
3. Hybrid Approach

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

برای سنجش برازش مدل با استفاده از شاخص اشتراکی^۱ و ضریب تعیین، شاخص نیکویی برازش (GOF)^۲ از طریق رابطه^۱ محاسبه شد. دامنه این شاخص بین صفر و یک است و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی را نشان می‌دهد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳، ۱۵۵). شاخص (GOF) نشان‌دهنده این است که تا چه حد متغیرهای مشاهده‌پذیر ماتریس کوواریانس در مدل موردنظر به‌خوبی پیاده شده‌اند (Hair et al., 2006). مقدار میانگین شاخص اشتراکی، برابر با ۰/۵۱۹ و میانگین ضریب تعیین برابر با ۰/۶۳۵ است که در نهایت، مقدار GOF برابر با ۰/۵۷۴ به‌دست آمد که نشان از برازش خوب دارد.

$$GOF = \sqrt{Commuality \times r^2} = 0/574$$

بار عاملی پرسش‌ها که تعیین‌کننده مقادیر روایی و پایایی سازه‌های پژوهش است، برای سازه مدیریت استعداد با سه زیربُعد (جذب استعداد، همسوسازی و نگهداشت استعداد و توسعه استعداد) بین ۰/۶۷۷ و ۰/۸۹۱، رضایت شغلی بین ۰/۸۲۸ و ۰/۸۸۹، تلاش کاری بین ۰/۷۰۰ و ۰/۸۹۰ و برای سازه عملکرد شغلی بین ۰/۸۰۸ و ۰/۹۱۷ است. برای کسب اطمینان از اعتبار ابزار از ضریب پایایی ترکیبی و آلفای کرون‌باخ و برای روایی همگرا از متوسط واریانس استخراج‌شده استفاده شده است. مقادیر حداقل ۰/۷ برای پایایی (CR و آلفا) و مقدار ۰/۵ حداقل مقدار پیشنهاد شده برای متوسط واریانس استخراج‌شده (Hair et al., 2006) است.

آلفای کرون‌باخ نهایی برای متغیرهای مدیریت استعداد (۲۰ پرسش)، رضایت شغلی، تلاش کاری و عملکرد شغلی به‌ترتیب برابر بود با ۰/۹۴۹، ۰/۸۷۷، ۰/۸۶۵ و ۰/۸۹۹؛ مقادیر پایایی مرکب نیز به‌ترتیب برابر با ۰/۹۵۵، ۰/۹۱۶، ۰/۹۰۰ و ۰/۹۲۶ بود که نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی است. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفای کرون‌باخ این است که این آماره فرض هم‌وزن بودن متغیرهای مشاهده‌پذیر در مدل را ندارد (محسنین و همکاران، ۱۳۹۳) و مقادیر متوسط واریانس نیز به‌ترتیب برابر با ۰/۶۷۱، ۰/۷۳۱، ۰/۶۴۶ و ۰/۷۱۴ است که همگی شاخص‌ها در محدوده استاندارد قرار دارد.

1. Commuality
2. Goodness-of-Fit

روایی تشخیصی یا واگرا توانایی یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد و برای سنجشش آزمون فورنل - لارکر پیشنهاد شده (محسنین، اسفیدانی، ۱۳۹۳، ۶۴)؛ که در این آزمون جذر مقادیر AVE با همبستگی بین سازه‌ها مقایسه می‌شود و باید جذر AVE همه سازه‌ها بزرگ‌تر از مجذور همبستگی بین سازه‌ها باشد (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014) که در این مطالعه با توجه به جدول (۳) روایی تشخیصی مدل تأیید می‌شود.

جدول ۳: ماتریس همبستگی روایی تشخیصی، میانگین و انحراف معیار

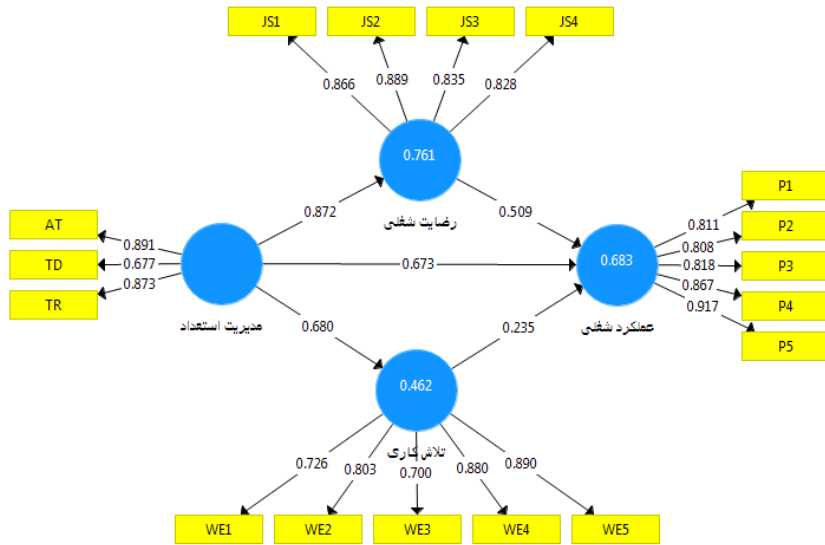
مدیریت استعداد	رضایت شغلی	تلاش کاری	عملکرد شغلی
مدیریت استعداد	۰/۸۱۹		
رضایت شغلی	۰/۴۷۸	۰/۸۵۴	
تلاش کاری	۰/۵۶۱	۰/۳۰۵	۰/۸۰۳
عملکرد شغلی	۰/۰۸۲	۰/۰۱۶	۰/۰۲۲
میانگین	۳/۵۱۳	۰/۹۶۸	۳/۴۱۱
انحراف معیار	۰/۳۸۰	۰/۴۳۹	۰/۴۴۷

همان‌گونه که در نمودار (۱) آورده شده، مدل معادلات ساختاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد تحلیل‌ها نشان داد که مدیریت استعداد بر رضایت شغلی با $(\beta=0/872; t=8/26)$ ، مدیریت استعداد بر تلاش کاری با $(\beta=0/680; t=6/77)$ و بر عملکرد شغلی با $(\beta=0/673; t=6/62)$ اثرگذار است. و همچنین، تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد شغلی با $(\beta=0/509; t=4/46)$ تأثیرگذار بود؛ ولی بر تأثیر تلاش کاری بر عملکرد شغلی با $(\beta=0/235; t=1/62)$ تأیید نشد. خلاصه نتایج فرضیات در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیات

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	t-value	نتیجه
H1	مدیریت استعداد بر رضایت شغلی	۰/۸۷۲	۸/۲۶	تأیید
H2	مدیریت استعداد بر تلاش کاری	۰/۶۸۰	۶/۷۷	تأیید
H3	مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی	۰/۶۷۳	۶/۶۲	تأیید
H4	رضایت شغلی بر عملکرد شغلی	۰/۵۰۹	۴/۶۴	تأیید
H5	تلاش کاری بر عملکرد شغلی	۰/۲۳۵	۱/۶۲	رد

در نهایت مدل نهایی مطالعه به صورت شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: مدل نهایی پژوهش

نتیجه گیری

هدف اصلی از انجام مطالعه پیش‌رو، فهمی دقیق‌تر از ارتباط میان فرآیندهای مدیریت استعداد و نتایج شغلی به دست آمده کارکنان بوده است. با انجام این مطالعه پی بردیم که میزان توجه به فرآیندهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها، همواره سطوح متفاوت نتایج کاری را به همراه دارد که این تفاوت در نتایج می‌تواند ناشی از ادراک متفاوت کارکنان در ارتباط با مسائل ناشی از کار، به‌خصوص رضایت کسب شده و سطح تلاش وارده در محیط کار باشد. همان‌گونه که در بخش‌های پیشین مشاهده می‌شود، در راستای تبیین بهتر ارتباط میان دو عامل مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کارکنان، تلاش‌های انجام شده و رضایت حاصل شده کارکنان در محیط کاری به‌عنوان عوامل واسطه در نظر گرفته شد.

بررسی فرضیه‌های مطالعه حاضر، نتایجی را منعکس نموده است که در این بخش به اختصار بررسی می‌شوند. ابتدا باید بیان نمود که یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان از اثرگذاری معنادار مدیریت استعداد بر رضایت شغلی کارکنان داشته است. تجربیات سازمان‌های موفق در عرصه‌های گوناگون نشان داده است که توجه به استعدادهای فراهم نمودن امکانات و لوازم ضروری آنان در محیط کاری سبب تغییراتی در نگرش و ادراکات کارکنان گردیده که

در نهایت، می‌تواند منجر به بهبود سطح رضایت افراد از شغل و سازمان‌شان گردد. به‌طور کلی، کارکنان راضی‌تر، خواهند توانست سطح بالاتری از عملکرد را به نمایش گذارند که موجب بهبود و توسعه سازمان نیز گردد. این نتیجه با نتایج حاصل از مطالعات صورت گرفته توسط جنلس، هافمن، درآیز و پپرمنز، ۲۰۱۴؛ استال و همکاران، ۲۰۱۲؛ اسپکتور، ۱۹۸۸؛ صیادی، محمدی و نیک‌پور، ۱۳۹۱؛ صفائی‌پور و پورقصاب، ۱۳۹۲ هم‌خوانی دارد. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد تا سازمان‌ها با برنامه‌ریزی‌های مناسب، سعی در جذب و حفظ استعدادهای درون و بیرون سازمان نمایند تا بتوانند با برانگیختن رقابت سالم در سازمان و امنیت شغلی بالا، سطح رضایت شغلی کارکنان خود را ارتقاء دهند و همچنین اقدام به شناسایی نیازهای کارکنان بااستعداد نمایند تا از طریق آن بتوانند رضایت آن‌ها را بالا ببرند.

در گام بعدی، اثرگذاری فرآیندهای مدیریت استعداد بر تلاش کاری کارکنان بررسی گردید. یافته‌های به دست آمده نشان از اثرگذاری مثبت و معنادار مدیریت استعداد بر تلاش‌های کاری داشته است که این نتیجه با نتایج حاصل از مطالعات انجام گرفته توسط (جنلس، هافمن، درآیز و پپرمنز، ۲۰۱۴؛ برزآبادی فراهانی و امیری، ۱۳۸۵) هم‌خوانی دارد. توجه به فرآیندهای مدیریت استعداد از قبیل جذب، حفظ و توسعه استعدادهای درون سازمان، منجر به افزایش سطح تلاش‌های کارکنان در محیط کاری می‌گردد. کارکنان در قبال توجهی که به استعدادها می‌شود، سعی در بهبود سطح تلاش‌های فیزیکی و غیرفیزیکی خود در محیط کار می‌کنند تا بدین طریق با بهبود نتایج شغلی خود بتوانند به موفقیت مدنظر سازمان کمک نمایند. همچنین، باید بیان نمود که بررسی‌های انجام گرفته نشان داد که اقدامات مدیریت استعداد در سازمان‌ها اثرگذاری مستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. انجام اقدامات مربوط به مدیریت استعداد در سازمان‌ها، ترکیبی از مهارت‌ها، دانش‌ها و خدمات موردنیاز سازمان‌ها را به‌همراه می‌آورد؛ بنابراین، با در نظر گرفتن این مطلب که افراد مستعد کسانی هستند که به‌صورت منظم، توانایی و پیشرفت‌های شگرفی را در دامنه تخصصی کار خود رقم می‌زنند، منطقی به‌نظر می‌رسد که در نهایت، عملکرد مطلوبی را از خود به نمایش گذارند که این نتیجه با مطالعات صورت گرفته توسط بتکه لنگنگر، مالر و ون دن برینک، فروتیر و سانسیس، ۲۰۱۳؛ استال و همکاران، ۲۰۱۲؛ نوع‌پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی، ۱۳۹۲؛ قرائی‌پور و آل‌ابراهیم، ۱۳۹۳ هم‌خوانی دارد. در این راستا، سازمان‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی‌های منطقی، همچون در نظر گرفتن حقوق و مزایای کافی و توسعه نیروی انسانی بااستعداد، ارزیابی عملکرد مستمر و ایجاد محیط پویا در سازمان، عملکرد آنان را بدون انجام هرگونه فعالیت اضافی افزایش دهند.

بررسی تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان نشان داد که بهبود سطح رضایت کارکنان از شغلشان، بهبود سطح عملکرد آنان را به همراه دارد. این یافته با نتایج به دست آمده از مطالعات (احمد، احمد و شاه، ۲۰۱۴؛ لیوبت و آنجلس فیتو، ۲۰۱۳؛ آزادی و عیدی، ۱۳۹۴) همخوانی دارد. درک کارکنان از رضایشان در مورد مسائل کاری، منجر به بهبود جنبه‌های فیزیکی و روانی آنان در ارتباط با کارشان می‌شود که برآیند این موارد در توسعه سطوح عملکرد کارکنان نقش بسزایی دارد؛ البته، سازمان‌ها می‌توانند در کنار ایجاد سیستم مدیریت استعداد، با تدابیر ویژه‌ای، همچون پاداش‌های مادی و غیرمادی و توجه به نیازهای کارکنان، سعی در حفظ و توسعه رضایت کارکنان نمایند.

همچنین، این پژوهش نشان داد که برخلاف تأکید ادبیات بر رابطه اثرگذاری تلاش کاری بر عملکرد شغلی روابط موردنظر تأیید نشد. این نتیجه با مطالعات صورت گرفته پیشین توسط بجورکمن و همکاران، ۲۰۱۳؛ استال و همکاران، ۲۰۱۲؛ هم‌راستا نیست. علت این امر می‌تواند منعکس‌کننده ماهیت جامعه آماری و فرآیندهای نامناسب جذب و نگهداری منابع انسانی باشد؛ زیرا در سازمان‌های دولتی، مینا و اساس فرآیندهای منابع انسانی، از جمله ارزیابی‌های شغلی، بر مبنای میزان تلاش‌های صورت گرفته نیست؛ از این‌رو، یکی از راه‌کارهای میان‌بر و پربازده برای حفظ و ارتقای رضایت شغلی کارکنان، اجرای فرآیندهای مدیریت استعداد است؛ از جمله، بها دادن به جانشین‌پروری و تعیین مسیر شغلی کارکنان، مشارکت دادن افراد مهم و مستعد سازمانی در اتاق‌های فکر و... تا بدین طریق، بتوانند موجب بهبود سطح عملکرد فردی کارکنان و درنهایت سازمان گردند. همچنین، انتظار می‌رود با تغییر رویه در نظام‌های ارزیابی عملکرد و ایجاد روابط پرسنلی مناسب، سطح تلاش کارکنان افزایش و انگیزه افراد برای رشد و تعالی خود و سازمان نیز افزایش یابد.

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز روبه‌رو بوده است. مهم‌ترین محدودیت، کمبود منابع و زمان کافی در پرداختن به سایر عوامل اثرگذار در رابطه بررسی شده بوده است که پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، این عوامل اثرگذار شناسایی و مورد بررسی قرار گیرند. محدودیت تأثیرگذار دیگر در این مطالعه، کاربرد متفاوت معانی تلاش‌های کاری در مطالعات گوناگون بوده که دست‌یابی به اجماع نهایی، کار را با دشواری روبه‌رو نمود.

درنهایت، پیشنهادهای زیر می‌تواند راهگشای سازمان‌ها و پژوهشگران فعال در این حوزه باشد:

۱. بررسی چارچوب استفاده شده در این پژوهش، در سازمان‌های غیردولتی و ارزیابی تطبیقی

نتایج حاصل از آن؛

۲. شفاف‌سازی و توجه بیش‌تر به تلاش کاری کارکنان؛
۳. بازنگری نظام‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی؛
۴. توجه بیش‌تر به استقرار فرآیندهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها و
۵. برنامه‌ریزی در راستای توسعه و ارتقای استعدادهای درون سازمان.

منابع

الف) فارسی

- آزادی، رسول و عیدی، حسین (۱۳۹۴). اثرات رضایت شغلی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی (مطالعه موردی، کارکنان وزارت ورزش و جوانان)، *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، دوره ۲، شماره ۸، صص ۲۴-۱۱.
- برزآبادی فراهانی، مینا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد، رضایت شغلی و تلاش کاری با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی ادراک‌شده (مورد مطالعه: شرکت بیمه سینا استان تهران). پایان‌نامه دفاع شده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی دانشکده مدیریت و حسابداری.
- تاج‌الدینی، محمد و معالی‌تفتی، مرجان (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: چرا مدیریت استعداد. تدبیر، دوره ۱۹، شماره ۱۹۱، صص ۶۳-۶۲.
- خزعلی، نفیسه (۱۳۹۲). تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهراء(س). تهران، انتشارات ازل.
- سیدجوآین، سید رضا (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی. تهران، انتشارات ترمه.
- صفائی‌پور، محسن و نادکی پورقصاب، ندا (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی شرکت نفت و گاز کارون، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- 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 و توسعه، دوره ۲۵، شماره ۲، صص ۱۴۸-۱۳۳.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ ضیائی، محمدصادق و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها: یک نظریه داده‌بنیان. مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۱، صص ۱۵۱-۱۳۳.
- عرب‌پور، علیرضا و نیک‌پور، امین (۱۳۹۴). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۷، شماره ۱، صص ۱۸۶-۱۵۹.
- عسگری باجگرانی، محبوبه؛ شائمی، علی و علامه، سیدمحسن (۱۳۹۰). سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان. مدیریت شهری، دوره ۲۹، شماره ۱، صص ۲۸۶-۲۷۷.
- علامه، سیدمحسن و قاسم‌آبادی، مریم (۱۳۸۷). نخبگان و شکوفایی سازمانی در عرصه اقتصاد دانایی. نشریه علمی مدیریت، دوره ۱۹، شماره ۱، صص ۱۴۲-۱۴۱.
- قرائی‌پور، رضا و آل‌ابراهیم، الهام (۱۳۹۳). مدیریت استعداد و نقش آن در بهبود عملکرد فردی و سازمانی، نخستین همایش ملی علوم تربیتی و روان‌شناسی، مرودشت، شرکت اندیشه‌سازان مبتکر جوان.

مخسین، شهریار و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم/فزار Smart-PLS، چاپ اول، تهران، انتشارات کتاب مهریان.

مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران، انتشارات ترمه، چاپ ششم. مقیمی، محمد؛ قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهاى سازمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۶، شماره ۳، صص ۱۹۱-۱۶۵.

نوع‌پسند اصیل، محمد و عاشق حسینی مهروانی، مجید (۱۳۹۳). تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۳، شماره ۷۵، صص ۳۸-۱۹. هوشمند، اکبر (۱۳۹۱). تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان تهران در سال ۱۳۹۰. تهران، انتشارات فاطر نگار.

ب) انگیزی

- Abugabab, A.; Sanzogni, L. & Poropat, A. E. (2009). The Impact of Information Systems on User Performance: A Critical Review and Theoretical Model. World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET), Access of <https://www.researchgate.net/publication/45109460>.
- Ahmad, H.; Ahmad, K. & Shah, I. A. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), pp. 257-267.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Sterling VA.
- Becker, J. M.; Klein, K. & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5), pp. 359-394.
- Bethke-Langenegger, P.; Mahler, P. & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of Talent Management Strategies'. *European Journal of International Management*, 5(5), pp. 524-539.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees. *Employee Relations*, 29(6), pp. 633-640.
- Björkman, I.; Ehrnrooth, M.; Höglund, M.; Mäkelä, K.; Smale, A. & Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), pp. 195-214.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), p. 358.
- Byrne, Z. S.; Stoner, J.; Thompson, K. R. & Hochwarter, W. (2005). The

- Interactive Effects of Conscientiousness, Work Effort and Psychological Climate on Job Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), pp. 326-338.
- Cappelli, P. (2009). Talent on Demand—Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Human Resource Management International Digest*, 17(6), pp. 238-253.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), pp. 278-321.
- De Cooman, R.; De Gieter, S.; Pepermans, R.; Jegers, M. & Van Acker, F. (2009). Development and Validation of the Work Effort Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 25(4), pp. 266-273.
- Farley, C. (2005). HR's Role in Talent Management and Driving Business Results. *Employment Relations Today*, 32(1), pp. 55-61.
- Gavrea, C.; Ilies, L. & Stegorean, R. (2011). Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2), pp. 285-300.
- Gelens, J.; Hofmans, J.; Dries, N. & Pepermans, R. (2014). Talent Management and Organisational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), pp. 159-175.
- Guthrie, G. & Wright, J. (2007). Competing Payment Schemes. *The Journal of Industrial Economics*, 55(1), pp. 37-67.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis (Vol. 6)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hofmans, J.; Gelens, J. & Theuns, P. (2014). Enjoyment as a Mediator in the Relationship between Task Characteristics and Work Effort: An Experience Sampling Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), pp. 693-705.
- Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), pp. 368-384.
- Llobet, J. & Angels Fito, M. M. (2013). Contingent Workforce, Organisational Commitment and Job Satisfaction: Review, Discussion and Research Agenda. *Intangible Capital*, 9(4), pp. 1068-1079.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in

- Turnover Intentions, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), pp. 33-41.
- Oshagbemi, T. (1997). Job Satisfaction and Dissatisfaction in Higher Education. *Education+ Training*, 39(9), pp. 354-359.
- Payambarpour, S. A. & Hooi, L. W. (2015). The Impact of Talent Management and Employee Engagement on Organizational Performance. *International Journal of Management Practice*, 8(4), pp. 311-336.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1989). *A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior*. Unpublished Manuscript, Indiana University, Bloomington.
- Reisel, W. D.; Probst, T. M.; Chia, S. L.; Maloles, C. M. & König, C. J. (2010). The Effects of Job Insecurity on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior and Negative Emotions of Employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), pp. 74-91.
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), pp. 335-340.
- Stahl, G.; Björkman, I.; Farndale, E.; Morris, S. S.; Paauwe, J.; Stiles, P.; Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *Sloan Management Review*, 53(2), pp. 25-42.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*. Benedictine University.
- Van den Brink, M.; Fruytier, B. & Thunnissen, M. (2013). Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies'. *Human Resource Management Journal*, 23(2), pp. 180-195.
- Vishwesveran, C.; Schmidt, F. L. & Ones, D. S. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Difference. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), pp. 108-131.
- Wellins, S.; Smith, B. & Rogers, W. (2006). *Talent Management*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Yang, J. T. (2008). Effect of Newcomer Socialisation on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention in the Hotel Industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), pp. 429-443.
- Zimmerman, B. J. (2008). Investigating Self-Regulation and Motivation: Historical Background, Methodological Developments and Future Prospects. *American Educational Research Journal*, 45(1), pp. 166-183.