

بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی

دکتر محمد تقی محمودی^a، عظمی نیک پور دهکردی^b

^aاستادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرکرد

^bدانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرضا

چکیده

این پژوهش بدنبال آن است تا رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی را تبیین نماید. روش تحقیق این پژوهش از نوع همبستگی از شاخه میدانی به شیوه پیمایشی و از لحاظ ماهیت کاربردی و از لحاظ زمان مقطعی می باشد. در این پژوهش جامعه آماری متشکل از کارکنان ستادی اداره تعاون، کار و امور اجتماعی چهارمحال و بختیاری می باشد که جمعا ۶۴ نفر می باشند، که با استفاده از جدول مورگان ۵۵ نفر به عنوان حجم نمونه آماری انتخاب گردید. روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد. داده های مورد نیاز از طریق پرسش نامه جمع اوری گردید. در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶) و پرسشنامه مسیر شغلی دلانگ (۱۹۸۲) و پرسشنامه محقق ساخته عملکرد سازمانی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS استفاده گردید. نتایج این پژوهش حاکی از رابطه مثبت و معنا دار بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی بود.

واژه های کلیدی: مدیریت استعداد، عملکرد، ارزیابی عملکرد.

مقدمه

امروزه سازمانها بخوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمانها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند. در گذشته دهه های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان هاست، بسیار جدی تر مورد نظر قرار گرفته است. بی شک عصر حاضر، عصر سازمانهاست و متولیان این سازمانها، انسانها هستند؛ انسانهایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمانها را پدید آورند. در سالهای اخیر، در سازمانهای ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالبهای گوناگونی، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و مورد توجه قرار گرفته است. (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰)

مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید، از این رو می تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمانهای ایرانی پیشنهاد شود. (رضائیان و دیگران، ۱۳۸۸)

توجه به امر استعداد یابی می تواند، سازمانها را پویا و به سمت توسعه پایدار و مستمر در حوزه منابع انسانی سوق دهد. سازمانها می بایست برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف درون سازمان ساخته استراتژی جانشین پروری و استعدادیابی را به کار گرفته بر روی شناسایی، توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز کنند.

باسرمایه گذاری بلندمدت بر روی کارکنان مستعد به منظور توسعه استعدادهای داخلی، در وقت و هزینه صرفه جویی صورت گرفته سازمانها قادر خواهند بود، هنگامی که استعدادهای اصلی باز نشسته یا به هردلیلی از سازمان خارج می شوند بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند.

شناسایی مشاغل کلیدی، جانشین های بالقوه و شکافهای مهارتی همچنین به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه در امر شناسایی و پرورش استعدادهای درونی سازمان کمک شایانی به ارتقاء سطح بهره وری و جانشین پروری و ایجاد انگیزه در افراد توانا خواهد نمود.

مدیریت استعداد

در زمینه مدیریت استعداد تعاریف مختلفی ارائه شده است که در اینجا به ذکر چند مورد اشاره خواهیم داشت :

میشل هلن وبث الکسلرور، که کتاب "جنگ استعدادها" را نوشتند استعداد را مجموعه ای از توانایی های یک شخص تعریف کردند و جنگ برای استعداد را راهکار قطعی برای استعداد معرفی کردند بر اساس این تعریف استعداد شامل مفاهیمی مانند شخصیت، مهارت، دانش، هوش، قضاوت، تجربه قابلیت، گرایشها، غریزه و نیز توانایی یادگیری است. استعداد از سه رکن مهارتها، قابلیتها و فرصتها تشکیل شده است. مهارت توانایی انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری یا تمرین است، قابلیت توانایی ذاتی برای استفاده از مهارتی مخصوص یا انجام امور در موقعیتهای ویژه است، فرصت، استعداد بروز و ظهور است که خود نیاز به یک فرصت دارد (Michael and etal, 2001, 6).

به عقیده دوتاگوپت (۲۰۰۵) مدیریت استعداد عبارت است از مدیریت راهبردی جریانی از استعدادها در سازمان و هدف آن است که یک منبع در دسترس از استعداد برای تطبیق افراد مناسب با شغل های مناسب در زمانی مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار ایجاد می شود.

سازمان ها به وسیله افراد حرکت می کنند و این استعداد افراد است که تعیین کننده موفقیت سازمان هاست. بنابراین مدیریت استعدادها، هسته اصلی مدیریت است. در مدیریت موثر استعدادها نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها، بر اساس راهبرد و اهداف کسب و کار تعیین می شود.

مدیریت استعداد کاربرد مجموعه ای از فعالیت های یکپارچه است که سازمان ها با استفاده از آن از تامین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود - در حال و آینده - اطمینان می یابند و با تاکید بر اینکه افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می روند، هدفشان حفظ جریان استعداد هاست. گاهی اوقات فرض بر این گذاشته می شود که مدیریت استعداد تنها برای افراد کلیدی سازمان تعریف می شود، اما هر فردی در سازمان استعدادی دارد، منتها برخی نسبت به سایرین استعداد بیشتری دارند و مدیریت استعداد نباید محدود به تعداد کمی از افراد شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶).

ابعاد مدیریت استعداد

در زمینه ی مباحث مربوط به مدیریت استعداد، مدل های متفاوتی ارائه شده که هر کدام بر فرایندهای مختلفی اشاره دارند. یکی از مدل هایی که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به صورت جامع تبیین می نماید مدل آرمسترانگ (۲۰۰۶) است که ابعاد آن شامل ۳ بعد جذب، حفظ و نگهداشت، مدیریت مسیر توسعه شغلی می باشد که بصورت تکمیل تر در زیر آمده است.

الف - راهبردهای جذب: استخدام یا جذب استعداد، ساز و کاری است برای جایگزینی استعداد، همچنین ابزاری است برای رشد راهبردی. با ترکیب برنامه های سطح کسب و کار و برنامه های جایگزین پروری و ابزارهای استخدام، مدیران می توانند جذب استعدادها را بصورت فعالانه حمایت کنند، نه به صورت انفعالی. جذب استعداد به یافتن استعداد های مناسب برای شغل، نخستین چیزی که نیاز است، تجزیه و تحلیل راهبردهای نیازمندیهای سازمان به استعداد است.

ب- راهبردهای حفظ و نگهداشت: راهبردهای نگهداری افراد مستعد باید بر مبنای فهم درستی از عواملی باشد که بر افراد اثر می گذارند. در مطالعه هال بک (۱۹۹۸) عوامل عمده کمک به نگهداشت و انگیزش کارکنانی که عملکرد مناسب دارند عبارتند از ایجاد فرصت های چالش برانگیز و حصول موفقیت (مانند ماموریت های مختلف)، سبک رهبری مربی گری، خودارزیابی واقع گرایانه و فرایندهای بازخوردی. (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). چمبرز نیز در مطالعات خود به این نتیجه رسیده است که در آن بیشتر صنایع و در بیشتر کشورها، پرداخت ها تاثیر چندانی مهمی در جذب و حفظ کارکنان ندارد. دو عنصری که مدیران اغلب جز عوامل نگهدارنده نام می برند، اعتماد و افتخار کردن به توانایی تصمیم گیری مدیران از طرف سازمان است. پرداخت به عنوان راهی برای حفظ استعداد در رتبه ی سوم بیان می شود.

ج- راهبردهای مدیریت مسیر توسعه شغلی: مدیریت مسیر ترقی شغلی الگویی از تجربیات کاری است که افراد در طول زندگی کاری خود به آن دست می یابند. در ترقی شغلی، دو عنصر کلیدی وجود دارد: عنصر عینی و عنصر ذهنی. عنصر عینی مسیر ترقی شغلی قابل مشاهده و مربوط به محیط واقعی است. ولی عنصر ذهنی شامل آمادگی فرد برای موقعیت بوجود آمده می شود. به عنوان نمونه فرد با آموزش دیدن می تواند مهارت های کاری خود را افزایش دهد. 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 (مقیمی، ۱۳۹۰). مدیریت مسیر

توسعه شغلی به معنای توسعه و ترویج رهبران و کارکنان با ظرفیت بالاست. همچنین به معنای فراهم کردن فرصت هایی برای توسعه و انگیزه ای برای موفقیت کارکنان است. به وسیله ارزیابی قابلیت های رهبری، افراد می توانند حوزه هایی را برای توسعه شناسایی کنند.

مفهوم عملکرد

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد (سعادت، ۱۳۸۰).

به طور کلی عملکرد، اشاره به ماهیت و کیفیت عملی دارد که سازمان برای انجام مأموریت خود جهت کسب سود انجام می دهد. از دیدگاه کمی، عملکرد بازگو کننده بعدی از یک مقیاس می باشد، یعنی معمولاً می توان آن را به طرق مختلف کمی نمود. برای مثال سطوح عملکرد را می توان به صورت عدد یا درصد بیان نمود تا مدیران راحت تر مفهوم آن را در یابند. اهداف عملکردی تنها زمانی معنی دار هستند که بتوان آنها را به صورت کمی نشان داد. طی چند دهه اخیر دنیای سازمانی دچار تغییرات بسیاری، در زمینه های مختلف شده است. در نتیجه همین تغییرات سازمان ها وارد رقابت شدیدی در زمینه ی بهبود کیفیت، افزایش انعطاف پذیری، قابلیت اطمینان، گسترش خطوط محصول، تأکید بر خلاقیت و ... شده اند. مقابله با چالش هایی که امروزه در برابر سازمان ها قرار گرفته است، نیازمند آن می باشد که مدیران آنها الگوی مناسبی از اندازه گیری عملکرد داشته باشند تا بتوانند به بهبود مستمر در تمام زمینه ها دست یابند (تولایی، ۱۳۸۶).

بدون تردید، مدیریت عملکرد درباره عملکرد است. اما مفهوم این واژه چیست؟ اگر عملکرد تعریف نشود، نمی تواند اندازه گیری و مدیریت شود. پس مشخص کردن معنی آن مهم است. عملکرد یک مفهوم چندبعدی است که با توجه به عوامل مختلف اندازه گیری متغیر است. هدف از اندازه گیری، ارزیابی نتایج عملکرد است یا رفتار است. دیدگاه های مختلفی درباره مفهوم عملکرد وجود دارد. عملکرد را می توان صرفاً به عنوان نتایج کسب شده در نظر گرفت. از لحاظ فردی، عملکرد به سابقه موفقیت های یک شخص اشاره دارد. به طوریکه می توان گفت عملکرد عبارت است از چیزی که شخص به عنوان سابقه از خود به جای می گذارد و صرف نظر از هدف بوجود می آید. همچنین عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود، چراکه آنها قویترین پیوند را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و درآمدهای مالی دارند. یا اینکه عملکرد را به عنوان تحقق، اجرا، انجام و اتمام هر کار معین یا پذیرفته شده تعریف می کند. این تعریف به نتایج و دستاوردها اشاره دارد. همچنین بیان می کند عملکرد درباره انجام کار و نیز درباره ی نتایج کسب شده است. بنابراین عملکرد می تواند به عنوان رفتار در نظر گرفته شود. روشی که سازمانها، تیم های کاری و افراد بر اساس آن کار انجام می دهند. با این وجود اگر عملکرد هم بر اساس رفتار و هم بر مبنای نتایج تعریف شود، در آن صورت می توان به دیدگاه جامع تری درباره آن دست یافت. رفتارها ناشی از فرد هستند و عملکرد را از حالت ذهنی به حالت عملی تبدیل می کنند. رفتارها نه تنها وسایلی برای کسب نتایج هستند، بلکه خودشان ذاتاً دستاورد هستند- یعنی محصول تلاش ذهنی و فیزیکی برای انجام کارها هستند و می توانند جدای از نتایج مورد ارزیابی قرار داده شوند (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۱۳).

ارزشیابی عملکرد کارکنان از مهم ترین و مشکل ترین جنبه های مدیریت منابع انسانی و وظایف یک مدیر و فرمانده است و از جمله ابزار و وسایل مؤثری است که با استفاده صحیح از آن نه تنها تحقق اهداف و مأموریت های سازمان فراهم می شود بلکه از طریق شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و تقویت و بهبود آن بهره وری و کارایی سازمان به حداکثر خود رسیده و منافع واقعی کارکنان و سازمان نیز تأمین می گردد.

اجرای فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان گامی است مؤثر جهت سنجش خصوصیات مختلف کارکنان و تخصص های آنان و نحوه انجام وظایف و مشاغل محوله به آنها و مقایسه کارکنان با یکدیگر. نیز از بهترین تدابیر در ایجاد روابط حسنه و تفاهم بین

مدیران و کارمندان، کارفرمایان و کارگران در تمامی واحدهای کوچک و بزرگ دولتی و خصوصی، صنعتی، تولیدی، خدماتی، علمی و فرهنگی به شمار می آید.

ارزشیابی عملکرد کارکنان نشان می دهد که کارمند به نحو مطلوب وظایف محوله را که طبق شرح شغل به او ابلاغ شده انجام داده است یا خیر.

از همین طریق نارسایی ها و نقاط ضعف خدمت کارکنان تشخیص داده می شود و از راههای گوناگون مانند هدایت و آموزش در رفع آنها اقدام می گردد. همچنین علاوه بر شناسایی نارسایی های مهارتی و نقاط قوت و ضعف کارکنان، محکی است برای ارزیابی برنامه های آموزشی سازمان که می توان پی برد کدام یک از برنامه های آموزشی، اثر بخش، قابل اعتماد و معتبر است و کدام یک خیر.

اهداف ارزشیابی عملکرد:

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت های مدیریتی بوده است و می توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه ای از دیدگاه ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده ترین فعالیت ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمانها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی ناپذیر برنامه های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه ای محسوب می شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می گیرد. به عقیده برناردین (۲۰۰۳ ص ۱۴۴) اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد بطور گسترده ای برای؛ جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می رود. همچنین می توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. ایوانسویچ (۲۰۰۷ ص ۲۵۳) اهداف ارزشیابی کارکنان را در: توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر (۲۰۰۷، ص ۳۳۳) و نو و دیگران (۲۰۰۸ ص ۳۴۷) نیز اهداف ارزشیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده اند شکل ۲ بیانگر موارد بکارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه ای و اداری- اجرایی می باشد.

شکل ۲. اهداف ارزشیابی عملکرد (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷ ص ۳۳۳)

اهداف توسعه ای	اهداف اداری- اجرایی
- فراهم آوردن بازخورد عملکرد	- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی	- تعیین ارتقاء کاندیداها
- تشخیص عملکرد افراد	- تعیین تکالیف و وظایف
- کمک به شناسایی اهداف	- شناسایی عملکرد ضعیف
- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری

- اعتبارسنجی ملاکهای انتخاب	- شناسایی نیازهای آموزشی فردی
- ارزیابی برنامه‌های آموزشی	- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی
- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات	- تقویت ساختار قدرت
- برآوردن مقررات قانونی	- بهبود ارتباطات
- برنامه‌ریزی پرسنلی	- فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان

سیستم‌های مدیریت عملکرد که بطور مستقیم به سیستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی بطور سالیانه و خلاقانه‌ای تلاش نمایند. مادامی که سیستم مدیریت عملکرد بطور مناسب طراحی و اجرا شود، نتنها به کارکنان اجازه می‌دهد که کیفیت عملکرد فعلی نشان را بدانند، بلکه اقداماتی را که بایستی در جهت بهبود عملکردشان به انجام رسانند را روشن می‌سازد.

روشهای ارزشیابی عملکرد:

روشهای مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان آنها را دسته‌بندی نمود (بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۱۸) اما اینکه کدام روش، مناسبترین یا بهترین روش ارزشیابی است به هدف سازمان از ارزشیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روشهای مختلف برای ارزشیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. اسنل و بولندر (۲۰۰۷ ص ۳۸۴) روشهای ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه نموده‌اند.

الف) روشهای مبتنی بر ویژگیهای فردی

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی^۱
- روش مقیاس استانداردهای مختلط
- روش انتخاب اجباری
- روش توصیفی

ب) روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس
- روش چک لیست
- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری

^۱. Graphic Rating Scales

- مقیاس مشاهده رفتار

ج) روشهای مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف

- روش کارت امتیازی متوازن

پیشینه تحقیق

طالقانی و همکاران (۱۳۹۲) در پوهشی به بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان پرداختند. فرضیات پژوهش با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که استراتژی مدیریت استعداد، تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان دارد.

حسینی (۱۳۹۰) در تحقیقی به نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد پرداخت. جامعه آماری این تحقیق ۱۵۴ نفر از مدیران کل سازمان های دولتی بودند. یافته های تحقیق نشان داد ایجاد خزانه استعداد، کاهش خروج از سازمان و خالی نماندن منصب های کلیدی از مهم ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است.

صیادی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی به بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی پرداختند. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه های استاندارد مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان بود. یافته های پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد، زیر متغیر های آن و رضایت شغلی رابطه معنا داری وجود دارد.

نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی پرداختند. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان بودند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه ۴۱ سوالی استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که بین فعالیت های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه معناداری وجود دارد. و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعداد ها در سازمان بیشترین تاثیر مثبت را به کیفیت خدمات ارائه شده دارد.

فرضیه تحقیق

بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیات فرعی

بین راهبرد های جذب و عملکرد سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد.

بین راهبرد های حفظ و عملکرد سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد.

بین راهبردهای مدیریت مسیر شغلی و عملکرد سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد.

روش تحقیق

روش تحقیق از نوع همبستگی از شاخه میدانی به شیوه پیمایشی و از لحاظ ماهیت کاربردی و از لحاظ زمان مقطعی (تابستان و پاییز ۹۴) می باشد. از آنجا که رابطه ی بین متغیرها را بررسی می کند، از نوع همبستگی است. زیرا مطالعه ی بین متغیرها به وسیله ی تجزیه و تحلیل همبستگی انجام می شود. روش تحقیق پیمایشی به منظور سنجش نظرات، نگرش ها و باورهای افراد در ارتباط با موضوع های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. در این پژوهش جامعه اماری متشکل از کارکنان ستادی اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری می باشد که جمعا ۶۴ نفر می باشند. در این تحقیق برای مشخص کردن حجم نمونه از جدول مورگان استفاده کردیم که حداکثر تعداد نمونه ۵۵ نفر می باشد. که ۵۵ پرسشنامه توزیع شد و ۵۰ عدد از آنها بصورت کامل برگشت داده شد که نرخ برگشت آنها ۹۱ درصد می باشد. روش نمونه گیری مورد استفاده در این پژوهش، تصادفی ساده می باشد. در این روش احتمال انتخاب شدن همه اعضای جامعه یکسان است و هر یک از اعضای جامعه شانس برابر و مستقل برای قرار گرفتن در نمونه را دارند. در این روش از قرعه کشی، جدول اعداد تصادفی و روش منظم و سیستماتیک برای انتخاب افراد نمونه می توان استفاده کرد.

ابزار گردآوری اطلاعات

به منظور جمع آوری داده ها از ۳ پرسشنامه شامل: ویژگی های جمعیت شناختی جامعه، مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی در قالب دو پرسشنامه به شرح زیر استفاده شده است:

پرسشنامه اول شامل پرسشنامه جمعیت شناختی افراد حاضر در تحقیق که سن، جنس، میزان تحصیلات و سابقه خدمت را در بر می گیرد است و همچنین پرسشنامه مدیریت استعداد از ترکیبی از پرسشنامه استاندارد آرمسترانگ (۲۰۰۶) و پرسشنامه مسیر شغلی تی جی دلانگ (۱۹۸۲) استفاده شده است. پرسشنامه دوم پرسشنامه عملکرد سازمانی محقق ساخته می باشد و از ۱۴ گویه تشکیل شده است.

روایی و پایایی پرسشنامه

در این پژوهش برای بررسی روایی پرسش نامه از روایی صوری استفاده شده است. بدین صورت که پرسش نامه به تعدادی از صاحب نظران و اساتید مربوطه و از آنها در مورد ارزیابی سؤال های پرسش نامه نظر خواهی گردید. در بعضی موارد اصلاحات لازم انجام گرفته و سپس پرسش نامه نهایی تدوین گردید که مورد تایید استادان واقع شد. با توجه به اینکه پرسش نامه با شرح ساده و روشنی از اهداف و نیز نحوه پاسخ گویی به آن شروع شده و سؤالات و گزینه های آن به گونه ای طراحی شده اند که پاسخ گویان به راحتی بتوانند به آنها پاسخ دهند، پرسش نامه دارای روایی ساختار نیز می باشد.

قابلیت پایایی (اعتماد) یکی از ویژگی های فنی ابزار اندازه گیری است که نشان دهنده ی این است ابزار اندازه گیری تا چه اندازه نتایج یکسانی را در شرایط مشابه به دست می دهد. در این پژوهش از ۳۰ نفر از شرکت کنندگان در تحقیق آزمونی برای تعیین پایایی متغیرها گرفته شد و نتیجه آزمون آلفای کرونباخ برای مؤلفه های مدیریت استعداد ۰/۸۰ و عملکرد سازمانی ۰/۸۶ بود.

تجزیه و تحلیل داده ها

روش تجزیه و تحلیل این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفته است در سطح آمارتوصیفی با استفاده از شاخص های آماری، فراوانی، درصد، میانگین نمودار و ... به تجزیه و تحلیل پرداخته است و در سطح آمار استنباطی متناسب با سطح سنجش داده ها و مفروضات آماری از روشهای زیر استفاده شده است. برای تعیین رابطه دو به دو متغیرهای موجود در تحقیق و تجزیه و تحلیل اطلاعات جهت رد یا تأیید هر یک از فرضیه های پژوهش از آزمون همبستگی استفاده شده است.

جدول ۱: فراوانی سن

سن	شاخص	فراوانی	درصد
۲۰ تا ۳۰ سال		۱۴	۲۸
۳۱ تا ۴۰ سال		۲۰	۴۰
۴۱ تا ۵۰ سال		۱۶	۳۲

جدول ۲: فراوانی جنسیت

جنس	شاخص	فراوانی	درصد
مرد		۲۷	۵۴
زن		۲۳	۴۶

جدول ۳: فراوانی تحصیلات

تحصیلات	شاخص	فراوانی	درصد
دیپلم		۴	۸
فوق دیپلم		۱۰	۲۰
لیسانس		۳۰	۶۰
فوق لیسانس		۶	۱۲

جدول ۴: فراوانی سنوات خدمت

سنوات	شاخص	فراوانی	درصد
زیر ۵ سال		۱۰	۲۰
۶ تا ۱۰ سال		۱۲	۲۴
۱۱ تا ۱۵ سال		۱۶	۳۲
۱۶ تا ۲۰ سال		۱۲	۲۴

جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
راهبرد جذب استعداد	۰/۲۶	۰/۰۱
راهبرد حفظ استعداد	۰/۳۲	۰/۰۱
مدیریت مسیر شغلی	۰/۴۰	۰/۰۱
مدیریت استعداد	۰/۳۴	۰/۰۱

نتایج تحقیق

نتایج توصیفی داده ها

بر اساس نتایج جدول شماره ۱ فراوانی سن بیشترین افراد مورد مطالعه در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۴۰ درصد) و کم ترین فراوانی در گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال (۲۸) درصد یافت شد .

بر اساس نتایج جدول شماره ۲ فراوانی جنسیت بیشترین افراد شرکت کننده در تحقیق را مردان تشکیل می دادند با تعداد ۵۴ درصد و خانم ها ۴۶ درصد .

بر اساس نتایج جدول شماره ۳ فراوانی میزان تحصیلات ، بیشترین فراوانی مربوط به افراد با مدرک کارشناسی (۶۰ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به افراد با مدرک دیپلم (۸ درصد) می باشد .

بر اساس نتایج جدول شماره ۴ فراوانی سنوات خدمت، از بین افراد مورد مطالعه بیشترین سنوات خدمت در گروه ۱۱ تا ۱۵ سال خدمت (۳۲ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به افراد زیر ۵ سال خدمت (۲۰ درصد) می باشد.

نتایج استنباطی داده ها

نتایج آزمون فرضیه اول نشان می دهد با مقدار $r = 0/32$ و سطح معنا داری $p = 0/01$ رابطه معنا داری بین راهبرد جذب استعداد و عملکرد سازمانی وجود دارد و فرضیه اول تایید می گردد. نتیجه این فرضیه با فرضیه اول تحقیق نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر معنادار بودن رابطه بین راهبرد جذب استعداد و عملکرد سازمانی کاملاً همسو می باشد.

نتایج آزمون فرضیه دوم نشان می دهد با مقدار $r = 0/32$ و سطح معنا داری $p = 0/01$ رابطه معناداری بین راهبرد حفظ استعداد و عملکرد سازمانی وجود دارد و فرضیه دوم تایید می گردد. نتیجه این فرضیه با فرضیه دوم تحقیق نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر معنادار بودن رابطه بین راهبرد حفظ استعداد و عملکرد سازمانی کاملاً همسو می باشد.

نتایج آزمون فرضیه سوم نشان می دهد با مقدار $r = 0/40$ و سطح معنا داری $p = 0/01$ رابطه معناداری بین مدیریت مسیر شغلی و عملکرد سازمانی وجود دارد و فرضیه سوم تایید می گردد. نتیجه این فرضیه با فرضیه سوم تحقیق نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر معنادار بودن رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و عملکرد سازمانی کاملاً همسو می باشد.

نتایج آزمون فرضیه اصلی نشان می دهد با مقدار $r = 0/34$ و سطح معنا داری $p = 0/01$ رابطه معناداری بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی وجود دارد و فرضیه اصلی تایید می گردد. نتیجه این فرضیه با فرضیه اصلی تحقیق نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر معنادار بودن رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی کاملاً همسو می باشد.

منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی، ترجمه میرسپاسی، رشیدپور و کاووسی، تهران، انتشارات ترمه، چاپ اول
۲. حسینی، ابوالحسن (۱۳۹۰)، نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۲۳ و ۲۴، بهار ۱۳۹۰، ص ۲۰۵ - ۱۸۱
۳. خاکی، غلامرضا (۱۳۹۱)، روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، نشر نی، چاپ دهم.
۴. رحیمی، غفور (۱۳۸۵) ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳
۵. رضائیان علی، سلطانی فرزانه (۱۳۸۸): معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت
۶. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت،
۷. صیادی، سعید و مرضیه محمدی و امین نیک پور (۱۳۹۰)، مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، ماهنامه اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه شماره ۱۳۵، شهریورماه، از ص ۸۱ تا ص ۸۶

۸. طالقانی، غلامرضا، امینی، سمیه، غفاری، علی، ادوسی، حسین (۱۳۹۲)، بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۲، ص ۱۰۲-۸۳

۹. مقیمی، محمد، رمضان، مجید (۱۳۹۲)، پژوهشنامه مدیریت ۳ مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم

۱۰. مقیمی، محمد، رمضان، مجید (۱۳۹۰) پژوهشنامه مدیریت ۴ روانشناسی سازمانی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی

۱۱. نوع پسند اصیل، محمد، ملک اخلاق، اسماعیل، عاشق حسینی، مجید (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۱، ص ۵۱-۳۱

۱۲. نیاز آذری، کیومرث (۱۳۸۱). رفتار و روابط انسانی در سازمان های آموزشی هزاره سوم. تهران: فراشناختی اندیشه

13. Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). **Human Resource Management: 9 th Edition**. New York: Mc GrawHill

14. Michael ,Ed ,Hand fields, Helen . Axelrod ,Beth (2001) , The war for talent published by Mac Company Harvard Business school press , www.amazon.com

15. Michael Armstrong (2006) , Human resource management practice, published by Kogan Page Limited ,London and Philadelphia,10th, <http://www.todaylibrary.com>

16. Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company.