

## بررسی سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد در راستای بهبود عملکرد (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه)

جودی فام، افشین<sup>۱</sup>، نوروزی، محمدرضا<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد مراغه، دانشگاه آزاد اسلامی، مراغه، ایران.

۲. گروه مدیریت، واحد مراغه، دانشگاه آزاد اسلامی، مراغه، ایران.

نویسنده مسئول مکاتبات: afshin\_ncc1988@yahoo.com

### چکیده

سیستم‌های مدیریت ارزش و مدیریت استعداد نشان دهنده نوعی تغییر پارادایم، از مدیریت سنتی به مدیریت نوین است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. از طرفی اهمیتی که عملکرد در مطالعات و حوزه‌های کاربردی نظیر پاداش‌های مدیریتی و بقای سازمان‌ها دارد، باعث شده است کسب شناخت کافی از این سازه و چگونگی اندازه‌گیری آن و درک عواملی که می‌تواند آن را تحت تأثیر دهد از اهمیت خاصی برخوردار شود. هدف کلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه می‌باشد. الگوی مورد نظر در این تحقیق در رابطه با مدیریت استعداد، نظریه ورهاگن است. برای این منظور پرسشنامه مدیریت سیستم‌های ارزشی بر مبنای استعداد بر اساس نظریه ورهاگن در قالب یک فرضیه اصلی و هشت فرضیه فرعی تنظیم گردیده است. برای آزمون فرضیات، پرسشنامه مدیریت استعداد اجتماعی با ۳۱ سؤال و پرسشنامه بهبود عملکرد منابع انسانی با ۱۶ سؤال، پس از سنجش روایی و پایایی در اختیار نمونه آماری که از میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه به تعداد ۱۳۸ نفر از میان ۲۱۴ نفر انتخاب شد. داده‌های حاصله تلخیص و طبقه بندی شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها بیانگر تأثیرگذاری دیگر مدیریت استعداد و هر یک از ابعاد (استانداردسازی، استراتژی، توسعه سازمان، دیدگاه، زیرساخت‌ها و فرایندها، عوامل مدیریتی، مشارکت مدیران، عوامل سیاسی) بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه تأثیر دارند.

کلمات کلیدی: سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد، ارزش، بهبود عملکرد.

### ۱. مقدمه

تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند. سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند. در مدیریت مؤثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس استراتژی و اهداف کسب و کار تعیین می‌شود. استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می‌شود: چگونه آنها وارد سازمان می‌شوند، مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می‌کنند. مدیریت استعدادها فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیر ضروری و کاملاً نامناسب را نیز در بر می‌گیرد. پرورش قابلیت‌ها و مدیریت استعدادها بخش لاینفک راهبرد و چشم انداز سازمان‌های پیشروی امروز می‌باشد. در دنیای امروز

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط 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. موسسه CIPD استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های ادراکی و پتانسیل بالا می‌داند و مدیریت استعداد<sup>۱</sup> را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی<sup>۲</sup> سازمان با پتانسیل بالا تعریف می‌کند. سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد بر این

1. Talent Management
2. Manpower

کسب و کار، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم راستا با کسب و کار سازمان، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره مندی از رویکرد مدیریت استعدادهای، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند. آگاهی و تشخیص سازمانها همراه با نیاز به مدیریت استعداد، سبب شده است که سازمانهای پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند (فهیمی حق وردی، ۱۳۹۳). مدیریت استعداد تنها یک آوازه جهانی به کار رفته در فرایندهای قدیمی منابع انسانی نیست، بلکه نمایانگر یک تغییر شکل قابل توجه در اصول مدیریت منابع انسانی و روشی جدید در یکپارچه سازی فرایندها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است.

از طرفی امروزه عناوینی چون سازمان موفق، ماندگار، آرمانی، رهسپار تعالی و ... از عبارتهای رایج حوزه مطالعاتی سازمان و مدیریت‌اند. سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلندمدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی‌ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمان‌های هم‌تراز دست می‌یابد. مسلماً سازمان‌ها برای متعالی شدن و رسیدن به سازمانی با عملکرد بالا، نیازمند طرح ریزی و عملیاتی کردن برنامه‌هایی ساختاریافته می‌باشند (قربان زاده، ۱۳۹۲). مدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی‌های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان‌ها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد

(آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۰). سازمان‌هایی در بهبود عملکرد خود با توفیق همراه خواهند بود که به این هدف بنیادین توجه کنند: «ایجاد فرهنگی که در آن افراد و گروه‌ها مسئولیت بهبود مستمر فرایند کسب و کار و مهارت‌ها و میزان مشارکت خود را به عهده می‌گیرند» قصد و منظور هر برنامه ارزیابی عملکرد، بهسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان است. این هدف از طریق کمک به کارکنان برای انجام بهتر شغل و از طریق توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری تحقق می‌یابد (ذبیحی و نیک پور، ۱۳۹۳). امروزه دغدغه بسیاری از سازمانها بحث منابع انسانی است و اینکه چگونه می‌توان از مدیریت منابع انسانی استفاده نمود تا موجبات تحقق سریع اهداف سازمان و بهبود مستمر عملکرد آن فراهم آید. از این رو، برای تحقق اهداف هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان نقش مهمی را ایفا می‌کند. به نتیجه رساندن وظایف سازمان به عهده نیروی انسانی آن و کارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی سازمان است (فهیمی حق وردی، ۱۳۹۳).

آموزش به عنوان یکی از ارکان توسعه با اشتغال در جامعه ارتباط تنگاتنگی دارد. دانشگاه به عنوان نظامی پویا نقش هدایتی و رهبری مشارکت فکری مردم در اداره جامعه را ایفا می‌کند. گسترش کمی دانشگاه‌ها، کثرت و تنوع مؤسسات آموزشی، افزایش تعداد دانشجویان و وجود خیل عظیم دانش آموختگان بیکار از جمله چالش‌هایی هستند که نظام آموزش عالی ایران را با مشکلات عدیده‌ای مواجه ساخته است. بهره مند بودن از دانش و مهارت کافی، شرایط لازم برای کسب موفقیت در بازار کار و حفظ رابطه شغلی و تحصیلی در کنار لزوم به هنگام شدن آموخته‌ها با دانش روز از مسائل و دغدغه‌های اساسی نظام آموزش عالی کشور در این حوزه است. گسترش و تنوع فعالیت‌های سازمان‌های امروزی آنان را مجبور به توسعه فضاهای فیزیکی و به تبع آن استخدام نیروی انسانی بیشتر ساخته است؛ نیروی انسانی تازه وارد از یک سو نوید دهنده خلاقیت و بینش نو در عرصه‌های کاری

1. Armstrong

بنابراین پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که مدیریت استعداد بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه چه تاثیری دارد؟

از سویی امروزه منابع انسانی و کارکنان، مهم‌ترین منبع در اختیار هر سازمان و زاینده مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. لذا در اختیار داشتن کارکنانی با عملکرد اثربخش و بالا یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف خویش می‌باشد. نظام مدیریت عملکرد که یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است، ضمن توسعه و بهبود شایستگی‌های کارکنان، به مدیران کمک می‌کند سطح عملکرد کارکنان و بالطبع کل سازمان را بالا برند (قربان زاده، ۱۳۹۲). امروزه بسیاری از سازمان‌ها به ویژه دانشگاه‌ها به دنبال بهبود عملکرد هستند (ملو و ساریکو، ۲۰۱۵). با توجه به تقاضای زیاد محصولات و خدمات سازمان‌ها و نیز تغییرات محیطی فراوان، نه تنها محصولات و چگونگی عرضه آن اهمیت دارد، بلکه به کار بردن ابزار و اقدام‌های مناسب با اهداف سازمان در قبال منابع انسانی و اهداف سازمانی و عملکردی<sup>۹</sup> مانند تحقق مأموریت‌های سازمانی و چشم اندازهای سازمان نمود بیشتری یافته است. از این رو توجه به عوامل انسانی<sup>۵</sup> در راستای برآورده کردن اهداف و مأموریت‌های سازمانی اهمیت بیشتری پیدا کرده است (دنهارت و دنهارت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳).

مدیریت مؤثر<sup>۷</sup> و موفق منابع انسانی سبب بهبود کارایی<sup>۸</sup> و اثربخشی<sup>۹</sup> سازمان می‌شود (جمالی و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴). بوین<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳)، مدعی است مدیریت بهتر برای بهبود کیفیت خدمات، هنگامی رخ می‌دهد که رهبری سازمان و ابزار مدیریت منابع انسانی مؤثر باشند. مدیریت منابع انسانی بر اقدامات اثربخش و مؤثری مبتنی است و می‌توان با استفاده

است و از سوی دیگر، به دلیل نداشتن تجربه کاری می‌تواند تهدیدی جدی در فعالیت‌های روزمره سازمان باشد؛ از این رو، آگاهی سازمان‌ها از عوامل مختلف توسعه و نگهداری نیروی انسانی تازه وارد ضرورتی انکارناپذیر است که مدیران منابع انسانی باید در برنامه‌های راهبردی منابع انسانی خویش به آن توجه کنند. تحولات و مسائل ناشی از تغییرات فنی، تغییرات وسیع اجتماعی- فرهنگی و پدیده‌های واسطه‌ای نظیر تغییر در ماهیت و ساختار سازمان‌ها و الگوهای استخدام، زمینه‌های ظهور الگوهای نوین سازمانی را فراهم می‌آورد و داشتن مهارت‌ها و قابلیت‌های جدید ضرورت پیدا می‌کند. مهم‌ترین هدف نظام‌های آموزشی افزایش یادگیری فراگیران و تلاش برای بهبود کیفیت آن است. چنین آرمانی به ویژه در آموزش عالی جایگاه ویژه‌ای دارد. ملاحظه ضرورت‌هایی چون تخصص گرایی، اندیشه ورزی و غنا بخشیدن به عملکردهای خرد و کلان اجتماعی موجب حساسیت و پیچیدگی پدیده یادگیری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شده است. در این میان، یکی از رویکردهایی که اغلب سازمان‌ها در مواجهه با چنین شرایطی از آن استفاده می‌کنند، این است که به دانش آموختگانی که تازه به استخدام سازمان در می‌آیند، اجازه می‌دهند تا با گروه‌های کاری گوناگون و با زمینه‌های متفاوت کار کنند و خود را محک بزنند و این همان سازگاری شغلی است (حیدری و خاشعی، ۱۳۹۴).

برای بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه، مدیریت استعداد بر اساس نظریه ورهاگن<sup>۱</sup> در دو بعد و ۸ مؤلفه؛ عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مدیریت استعداد (استانداردسازی، استراتژی، توسعه سازمان، دیدگاه، زیرساخت‌ها و فرایندها، عوامل مدیریتی، مشارکت مدیران، عوامل سیاسی) مشخص می‌شود. همچنین بهبود عملکرد منابع انسانی نیز در ۵ بعد: ۱. سیستم یادگیری ۲. وظیفه‌ای ۳. توانمندی ۴. توجه همزمان ۵. مهندسی رفتار تعریف عملیاتی گردیده است.

2. Melo, & Sarrico
3. Practices
4. Performance objectives
5. Human factors
6. Denhardt, & Denhardt
7. Effective management
8. Efficiency
9. Effectiveness
10. Jamali, & et al
11. Buin

1. Verhagen

مؤثر از افراد به اهداف فردی و سازمانی دست یافت فرایند مدیریت مؤثر افراد، در سازمان از طریق ایجاد و گسترش محیط کاری اثربخش توسعه مشارکت کارکنان. کاتن<sup>۱</sup>، (۱۹۹۳) و تسهیم موفقیت‌های مادی و معنوی در سازمان به کمک کارکنان امکان پذیر می‌شود و مدیریت مؤثر موجودی‌های سازمان از طریق طراحی مجدد محصولات و خدماتی که عرضه می‌کند، به دست می‌آید (مانیس تی تای و فونگ سوانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). نیروی انسانی را باید به عنوان مهمترین سرمایه‌ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. امروزه سازمانها هزینه‌های بسیار زیادی را جهت جذب و نگهداری منابع انسانی صرف می‌کنند تا در عرصه رقابت، از سایر رقیبان عقب نمانند. در عصر حاضر به دلیل وجود رقابت بین سازمانها و شرکتها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه‌ای یافته است. سازمانها اگر دارای بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره مند باشند ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده درست از نیروهای موجود را نداشته باشند قادر نیستند بر محیط اثر گذاشته و در عرصه‌ی رقابت موفق عمل کنند. نیروی انسانی این توانایی را دارد که سایر منابع را پردازش کرده و خدمات و کالاهایی را پدید آورد که سازمان به خاطر آن تأسیس شده است. به واقع، در جهان پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت امروز، آنچه که موجبات دستیابی به مزیت‌های رقابتی را برای سازمانها فراهم می‌کند، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. از این روست که در عصر حاضر، منابع انسانی با استعداد و دانشگر به عنوان بهترین و مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمانها نیز بر آن است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرایندهای سازمانی دانست و لذا باید این عامل را مبنای اصلی افزایش کارایی و اثربخشی و همچنین با ارزش‌ترین سرمایه و کلید طلایی

رقابت قلمداد کرد. سازمان‌های پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای دانشگر و زبده مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین خواهند کرد. واژه مدیریت استعداد به عنوان یک مفهوم رایج در چرخه سازمان به کار برده می‌شود، زیرا این موضوع هم برای کارکنان و هم برای مدیران و هم برای کسب و کار، به یک اندازه سودمند است. مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند. به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آنها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آنها درمی‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد. مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید. البته باید برای پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمانها برنامه ریزی شود. به همین جهت این تحقیق تلاش می‌کند برای مدیران این ادراک پیش آید که مدیریت استعدادها می‌تواند بسیار راهگشا و مؤثر باشد.

با توجه به نقش خطیر نظام آموزشی در جامعه و تنوع خدمات و فعالیت‌های آن، ضروری است که منابع انسانی عظیمی در اختیار این نظام قرار بگیرد، اما معمولاً این منابع به شایستگی انتخاب نمی‌شوند یا به طور مؤثر و کارآمد از آنها بهره‌برداری نمی‌شود. مسئله استعدادیابی در سازمان‌های آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چرا که از

1. Cotton
2. Manistitya, & Fongsuwan

استعداد را دشوار و زمان گیر، اما بسیار با ارزش می‌سازد (عرب پور و نیک پور، ۱۳۹۴).

چالش پیش روی دنیای کسب و کار آینده، به دست آوردن دانش حیاتی سازمان به همراه منابع انسانی ارزشمند تولید کننده این دانش است. در حقیقت، مدیریت استعداد «یک سلاح پنهان در جنگ جهانی برای به دست آوردن استعدادها» است. هم زمان 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. مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی‌تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می‌رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی نمایند. متأسفانه، به رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی نظیر کوچک سازی‌های سازمانی اخیر، فرصت‌های شغلی زیاد که به وسیله فناوری‌های جدید به وجود آمده‌اند، دسترسی آسان به انبوه کثیری از مشاغل به وسیله اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی افراد می‌باشد. بنابراین، بهره مندی از سرمایه‌های انسانی مستعد هر چند یک شرط ضروری برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود اما، کافی نیست. آنها همچنین به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به طور مؤثرتری بهره‌گیری کنند. بنابراین، ضروری است که هر سازمانی وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد در سازمان

برونداد سازمان‌های آموزشی به عنوان درون داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد. همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به صورت نظام مند و برنامه ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، سازمان‌ها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پرشدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، رو به رو خواهند بود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در سازمان‌های آموزشی از جمله آموزش عالی برنامه‌ای منسجم برای جانشین ساختن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است (زین الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳).

## ۲. چارچوب نظری تحقیق

در تحقیق حاضر سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد براساس نظریه ورهاگن در دو بعد و ۸ مؤلفه؛ عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مدیریت استعداد (استانداردسازی، استراتژی، توسعه سازمان، دیدگاه، زیرساخت‌ها و فرایندها، عوامل مدیریتی، مشارکت مدیران، عوامل سیاسی) و همچنین بهبود عملکرد منابع انسانی نیز در ۵ بعد: ۱. سیستم یادگیری ۲. وظیفه‌ای ۳. توانمندی ۴. توجه همزمان ۵. مهندسی رفتار به عنوان چارچوب نظری در نظر گرفته شده است.

واژه مدیریت استعداد نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ و زمانی ارائه شد که پژوهشگران گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقدامات که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادها می‌باشد. سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد، شامل برنامه ریزی یک پارچه‌ای است که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را بر عهده نمی‌گیرد، که این امر مدیریت

خود را به خوبی مورد شناسایی قرار داده و با شناخت قوت‌ها و ضعف‌های آن در تقویت نقاط قوت و مرتفع کردن نقاط ضعف بکوشد و با بهینه سازی سیستم مدیریت استعداد بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعدادهای خود بهره‌مند گردد (خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۲).

اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلالتی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند. تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول این که اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند. در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادهای بسیار مشکل شده و امروزه تاکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می‌باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوش می‌باشد. بسیاری از کارشناسان این عصر را، عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان، خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹). استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های یک شخص نیز می‌توان در نظر گرفت، بر این اساس استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق ذاتی، مهارت‌ها، دانش، قابلیت و توانایی یادگیری می‌باشد.

استعداد از سه رکن مهارت‌ها، قابلیت‌ها و فرصت تشکیل شده است.

۱. **مهارت:** توانایی انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری یا تمرین است. مهارت ممکن است ذاتی باشد.

۲. **قابلیت:** قابلیت توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت‌های مخصوص و یا انجام امور در موقعیت‌های ویژه است. در حقیقت قابلیت توانایی استفاده از مهارت‌ها برای به حداکثر رساندن اثربخشی است. مهارت‌ها می‌توانند آموخته شوند، اما قابلیت از درون آن بر می‌خیزد. هنگامی که مهارت و قابلیت در یک موقعیت فرصت طلبانه قرار می‌گیرند، نتایج بالاتر از حد متوسط انتظار می‌رود. استعداد ممکن است نهفته باشد یعنی زمانی که شخص مهارت‌ها، قابلیت‌هایی دارد اما فرصت برای بروز استعدادش را ندارد و یا ممکن است سه عنصر تشکیل دهنده استعداد یعنی فرصت، قابلیت، و مهارت در یک موقعیت وجود داشته باشند.

۳. **فرصت:** استعداد برای بروز و ظهور نیاز به فرصت دارد. استعداد تنها منحصر به یک جنس و یا یک نژاد نیست اما متأسفانه در گذشته تنها به گروه‌های اجتماعی و نژادی خاص و یا تنها یک جنس (مذکر) فرصت داده می‌شد.

فرصت‌ها به دو طریق ایجاد می‌شوند، اول: افراد به طور انفرادی به دنبال فرصتی برای نشان دادن استعدادهایشان می‌گردند و دوم: اشخاصی هستند که نقش و کارشان باید به گونه‌ای باشد که فرصت‌هایی را برای استعداد فراهم آورند این افراد عبارتند از: والدین، معلمین، و بعدها در زندگی اجتماعی، همکاران، سرپرستان و ما فوق‌ها، در نتیجه می‌توان بیان نمود که استعداد برای تحقق به مهارت‌ها، قابلیت و فرصت نیاز دارد. تأمین مهارت‌ها و فرصت‌ها بخش مهمی از وظیفه هر مدیری می‌باشد، استعداد یک ویژگی است، برای اینکه به طور مؤثر استفاده شود، نیاز به هدایت و راهنمایی دارد (سیدی و حسین مردی، ۱۳۹۱).

پیاده سازی سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر

شغلی آنها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آنها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد، که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷).

برای تحقق فرآیند مدیریت استعداد چند عنصر باید در نظر گرفته شود؛

۱. برنامه سازمان<sup>۱</sup>: این عنصر تعیین‌کننده انواع نیروی انسانی سازمان مورد نیاز برای مواجهه یا پشت سر گذاشتن برنامه‌های کسب و کار در آینده همچنین مهارت‌های تخصصی و سطوح تجربه مورد نیاز برای هر موقعیتی است.

۲. سیاست‌های استخدامی<sup>۲</sup>: بر پایه برنامه سازمان، این سیاست‌های رسمی استخدامی هستند که تعیین می‌کنند چه زمانی فرآیند استخدام برای انواع مختلف مشاغل و چه منابع کارمندیابی برای جذب بهترین داوطلبان مورد نیاز است.

۳. برنامه توسعه<sup>۳</sup>: این عنصر اطمینان می‌دهد که در هر نوع شغلی اهداف استاندارد عملکردی و مسیرهای توسعه شغلی به طور کامل تعیین گردیده‌اند.

۴. برنامه نگهداری<sup>۴</sup>: این عنصر پاداش‌ها را با سیستم‌هایی که به وسیله عملکردهای منحصر به فرد و برنامه‌های توسعه، تشخیص می‌دهند پاداش‌ها به چه کسانی باید داده شود مطابقت می‌دهد.

۵. برنامه ارزیابی<sup>۵</sup>: این عنصر اطمینان می‌دهد که هر کارمند به شکل رسمی و غیررسمی به صورت دوره‌ای در تمام طول سال مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۶. برنامه کنارگذاری: این عنصر زمانی تعیین‌کننده است که یک شغل دیگر بیش از این مورد نیاز نباشد و باید حذف شود یا به اندازه کافی در آن تغییراتی صورت گیرد و افراد در این مشاغل نیاز به ارزیابی مجدد داشته باشند (مایکلسون و اندرسون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

## ۱-۲. بهبود عملکرد منابع انسانی

امروزه در میان سازمان‌ها، منابع انسانی مهمترین عامل تولید و ارائه خدمات و نیز با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان است. به عبارت دیگر منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان محسوب می‌شود. امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها و حتی جامعه بیش از پیش نمایان شده است. از این رو در عصر جدید به انسان در مقوله مدیریت به عنوان سرمایه‌ای بی پایان و با ارزش می‌نگرند؛ زیرا به خوبی روشن است که کاهش سرمایه انسانی اعم از کمی و کیفی منجر به کاهش بهره‌وری و تولید می‌شود. با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند سازند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند (ممبینی، ۱۳۹۴).

عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمان‌ها است. عملکرد خوب به معنی بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و مشتری‌مداری است. به همین دلیل است که سازمان‌های موفق جهان تلاش زیادی می‌کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست پیدا نمایند که با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد کارکنانشان (هم از نظر میزان و هم از نظر کیفیت) بیفزایند. بدیهی است با چنین نگرشی، مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد و ارتقاء رفتار کارکنان، از

1. Organization Program
2. Employment Politics
3. Development Program
4. Maintenance Program

5. Appraisal Program
6. Mickelson and Anderson

اهمیت بسیاری در فرآیند مدیریت سازمان‌ها برخوردار می‌گردد (قربان زاده، ۱۳۹۲).

## ۲-۲. مدل مثلث عملکرد، الگویی در مسیر ارزیابی عملکرد سازمان‌ها

بررسی‌های اخیر محققین نشان می‌دهد که اغلب سازمان‌های امروزی در محیط پیچیده و پویا قرار دارند. در چنین محیطی سازمان‌ها باید یادگیرنده و تحولی باشند و محققین که بایستی چارچوبی برای اندازه‌گیری، ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود عملکرد سازمان‌های یادگیرنده و تحول‌آفرین امروزی توسعه یابد. این چارچوب‌ها باید بیانگر ظرفیت یادگیری و تحول سازمانی باشند. از این رو در این مدل بعد تحول تکاملی عملکرد سازمانی ارائه می‌شود و ابعاد مثلث عملکرد سازمانی (کارآیی، اثربخشی، تحول تکاملی) مورد بررسی قرار می‌گیرد. درک هدف‌های سازمان از نخستین گام‌هایی است که باید در راه درک عملکرد سازمان برداشت. هدف‌های سازمان باید نشان‌دهنده علت وجودی آن و آنچه را که در پی دستیابی به آن است، باشد. هدف‌ها نوعی وضعیت مطلوب آینده هستند که سازمان قصد رسیدن به آنها دارد و تلاش‌های سازمان باید در آن جهت صورت گیرد. اثربخشی میزان نیل به اهداف می‌باشد. اغلب سازمان‌های امروزی در محیط پیچیده، پویا و مبهم قرار دارند و تغییرات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات مشخصه جوامع امروزی به شمار می‌آید. از این دیدگاه می‌توان گفت که زمان ثبات و قطعیت محیطی به پایان رسیده است. تغییرات محیطی مستمر و فزاینده بوده و عوامل حیاتی موفقیت سازمان پیوسته در چالش هستند. در چنین شرایطی سازمان برای حیات خود باید رابطه خود با محیط را به صورت مستمر تنظیم کند. علاوه بر این، سازمان نیازمند تغییر است. تا بتواند رشد و توسعه یابد. رویکرد خود تنظیمی (سایبرنتیک) برای تنظیم و تغییر کنترل سیستم‌های پویا مورد استفاده قرار می‌گیرد. مطالعات تجربی بر اهمیت کارکنان، فرهنگ، ارزش‌ها و قابلیت‌های آنها به عنوان عوامل عملکرد عالی سازمان تاکید می‌کند (نوری، ۱۳۸۹).

## ۳-۲. مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد با روشی جامع‌نگر، کلیه عوامل و مؤلفه‌های درگیر در کار سازمان را تحت مدیریت قرار داده، نهایتاً عملکرد مطلوبی از آنها به دست می‌دهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه اصلی بهره‌وری، بهره‌برداری می‌کند. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان را نیز مدنظر دارد. مدیریت عملکرد فرایندی مثبت است و در صورت وجود نظام‌های مناسب، فرهنگی پدید می‌آورد که در آن کامیابی‌ها مورد تشویق قرار می‌گیرد. با این همه ممکن است عملکردهای ضعیفی بروز کند که البته به رهبری ضعیف سازمانی، مدیریت نامناسب و نظام‌های کاری ناکارآمد باز می‌گردد. در این حالت نیز بازخوردهای مستمر، گفت‌وگو بین مدیران و کارکنان و تصمیم‌گیری برای اصلاح روش‌ها و رویه‌های کاری راه حل بهبود عملکردها خواهد بود. به بیان بهتر، مدیریت عملکرد فرایندی از حل مسئله را در درون خود نهفته دارد که به طور مستمر به اصلاح امور و ارتقای کیفیت منتهی می‌شود. جبران مدیریت عملکرد اغلب با پرداخت‌های معطوف به عملکرد مرتبط است زیرا با انگیزش کارکنان رابطه مستقیم دارد. به عبارت دیگر، جبران خدمات افراد بر اساس عملکردشان دربردارنده این پیام است که شایستگی و حاصل کار کارکنان بسیار مهم است و عدالت و ریزی ایجاد می‌کند پرداخت‌ها متناسب با میزان اثرگذاری و شایستگی فرد انجام پذیرد. هدف‌های فردی، گروهی و سازمانی، به عنوان نماگرهای اصلی، در یک نظام مدیریت به دو صورت اهداف کمی و فعالیت‌های اجرایی تعریف می‌شود. این اهداف و فعالیت‌های معطوف به آن (به عنوان هدف‌های واسطه‌ای) می‌تواند مرتبط با ماهیت کار سازمان تعریف شود؛ معطوف به نتایج باشد و در نهایت می‌تواند جنبه شخصی داشته باشد و به شکل اهداف توسعه فردی تعریف شود. هر چند مفاهیم مدیریت عملکرد و ارزشیابی عملکرد غالباً به جای هم به کار می‌روند، اما مدیریت عملکرد فرایندی است که نه تنها ارزشیابی عملکرد، بلکه مسائلی چون تعریف عملکرد، هدایت افراد و برنامه‌ریزی انجام هر چه بهتر



وظایف شغلی آنان را نیز در برمی گیرد. در واقع، نارسایی بسیاری از نظام‌های ارزیابی عملکرد در کمک عینی به عملکرد و رضایت کارکنان و تحقق اهداف سازمانی، احتمالاً دلیل عمده پیدایش مفهوم مدیریت عملکرد بوده است (روغنی و همکاران، ۱۳۹۱).

### ۳. پیشینه پژوهش

در این زمینه تحقیقات متعددی در جهان انجام یافته است، ورنس بنتس و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) یک شرکت مخابراتی برزیلی را برای بررسی و بیان ادغام دو روش کارت ارزیابی متوازن (BSC) (که یک چارچوب چشم‌انداز متعدد برای ارزیابی عملکرد است) و فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) ارائه می‌کند (در این مورد، عملکرد واحدهای عملیاتی). روش تعامل و تکرار به همراه یک رویکرد برای توافق ساخت در میان مدیرانی است که به ایجاد مقادیر اولویتی برای ابعاد عملکرد و شاخص‌های مربوطه می‌پردازد. این پژوهش مزایا و معایب طراحی این روش را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد (ورنس بنتس و همکاران، ۲۰۱۲). لئو و همکارانش (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی ارزش‌های چشمگیری را برای سازمان به همراه دارد. در مجموع، ارزش ایجاد شده موقعی دارای قدرت بالا می‌باشد که تصمیم‌های مدیریت منابع انسانی در رابطه با استراتژیک سازمانی، و در شرکت‌های تولیدی باشد نه سیستم منابع انسانی به عنوان یک فعالیت شخصی باشد (لئو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). تلاش‌های جی‌ای‌مانی<sup>۳</sup> یکی از شاخه‌های شرکت جنرال الکتریک، در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد که فعالیت کشف استعداد و تا حدودی فعالیت ارزیابی و تطبیق این استعدادها در درون شرکت از دغدغه‌های اصلی آن بوده است (گریشام و میسکو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). سویم (۲۰۰۹) نشان دادند که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی می‌تواند به حمایت و تقویت

سیستم مدیریت استعداد پردازد (سویم<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). نتایج پژوهش دلینی و هیوزلید<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی ادراک شده ارتباط مثبتی دارد. علاوه بر این، پژوهشگران یاد شده نتیجه گرفتند کارکنان منابع مهمی هستند و در دستیابی سازمان به عملکرد درخشان عوامل تأثیرگذاری به شمار می‌روند.

طالقانی و همکاران (۱۳۹۵) نشان می‌دهند ابزار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج به دست آمده از تحقیق خانی پور و مهدبی (۱۳۹۵) نشان می‌دهد بین به کارگیری فناوری اطلاعات و ابعاد مختلف عملکرد مدیریت منابع انسانی (استخدام و کارمندیابی، فرهنگ کار منصفانه، برنامه ریزی رشد، پیاده سازی سیاست‌های منابع انسانی و انگیزش کارکنان) رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه‌ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادها برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد. همچنین یافته‌های پژوهش عرب پور و نیک پور (۱۳۹۴) نشان داد که بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن؛ یعنی جذب، استعدادها، نگه داشت استعدادها، توسعه استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و ابعاد نگه داشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش بینی کند. علی دوستی (۱۳۹۳) نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و تعهد سازمانی به دست آمد. همچنین بین ابعاد تعهد سازمانی و مدیریت استعداد کارکنان دفاتر خدماتی مسافرتی و جهانگردی شهر اصفهان رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. فهیمی حق وردی (۱۳۹۳) نشان دادند، بین

1. Veroness Bents & et al
2. liu & et al
3. G. E. Money
4. Grisham & Misko

5. Sweem

6. Delaney & Huselid

مدیریت استعداد و کارآمدی نیروی انسانی در کارکنان بیمارستان امام حسین (ع) شاهرود رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، بین جذب استعداد، انتخاب استعداد، بکارگیری استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد و کارآمدی نیروی انسانی در کارکنان بیمارستان امام حسین (ع) شاهرود رابطه معناداری وجود دارد. نتایج بررسی سعیدی پور و حبیبی (۱۳۹۱) نشان می‌دهد آموزش نقش بسیار مهمی در توانمندسازی و ارتقا عملکرد کارکنان دارد و در صورتی که برنامه‌های آموزشی سازمان متناسب با نیازهای اساسی سازمان باشد موجب بهبود کارایی و اثربخشی نیروی انسانی سازمان گردیده و موجب تحقق اهداف سازمان در کسب سود و مزیت رقابتی پایدار خواهد شد. فائق (۱۳۹۱) نیز نشان می‌دهد که همبستگی میان مدیریت استعداد و عوامل راهبردی سازمان ۳۱/۵۳۴ درصد است. همچنین بیشترین همبستگی به ترتیب متعلق به رویکرد رهبری، حفظ و نگهداشت استعداد، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، جذب استعداد، مدیریت توسعه مسیر شغلی، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات دولتی است. و نهایتاً نتایج تحقیق بخشایی (۱۳۹۰) نشان می‌دهد که دلایلی مبنی بر رد فرضیه‌های تحقیق یافت نشد و مدیریت استعدادهای شرکت ملی پخش فراوده‌های نفتی در هر سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دارای آسیب می‌باشد و البته بین این عوامل تفاوت معنی داری وجود دارد. به طوری که بیشترین آسیب مربوط به شاخه ساختاری است.

کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه می‌باشد. که تعداد آنها ۲۱۴ نفر است، حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۱۳۸ نفر به دست آمده است. در تحقیق حاضر ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای در دو بخش، بخش اول شامل سؤالات مدیریت استعداد دارای ۳۱ سؤال می‌باشد. و بخش دوم، سؤالات بهبود عملکرد منابع انسانی با ۱۶ سؤال است. در این تحقیق از روایی صوری و برای آزمون پایایی پرسشنامه مربوط به جمع‌آوری اطلاعات از جامعه آماری کارکنان از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان پایایی سؤالات مربوط به مدیریت استعداد و بهبود عملکرد منابع انسانی به ترتیب برابر ۰,۹۴۰ و ۰,۹۱۳ می‌باشد.

#### ۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. بدین ترتیب که برای توصیف پاسخ‌های نمونه آماری به سؤالات، از جدول‌های توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مربوط به سؤالات استفاده شد. و برای نشان دادن داده‌های آماری سؤالات عمومی به صورت مجسم، از نمودارهای ستونی استفاده گردیده است. در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، بررسی نرمال بودن از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای رتبه بندی ابعاد از آزمون رگرسیون چندگانه و برای بررسی فرضیات با استفاده از آمار استنباطی ضریب پیرسون و رگرسیون با استفاده از نرم‌افزار spss استفاده شده است.

۱-۵. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق (متغیرهای مستقل و متغیر وابسته)

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر

جدول ۱. توصیف آماری متغیرهای تحقیق

تعداد	بدون پاسخ	میانگین	واریانس	انحراف معیار	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر
۱۳۸	۰	۲/۱۳۷۷	۰,۷۳۳	۰/۸۵۶۰۰	۳	۱	۴
۱۳۸	۰	۲/۰۱۴۵	۰/۸۰۳	۰/۸۹۵۹۴	۳	۱	۴
۱۳۸	۰	۲/۳۹۱۳	۰/۹۴۱	۰/۹۶۹۸۷	۴	۱	۵
۱۳۸	۰	۲/۱۲۳۲	۰/۷۰۷	۸۴۱۰۴	۳	۱	۴
۱۳۸	۰	۲/۱۸۱۲	۰/۷۹۲	۰/۸۸۹۸۱	۴	۱	۵
۱۳۸	۰	۲/۴۰۵۸	۰/۷۹۸	۰/۸۹۳۱۰	۴	۱	۵
۱۳۸	۰	۲/۴۲۷۵	۰/۹۳۳	۰/۹۶۵۷۵	۴	۱	۵
۱۳۸	۰	۲/۹۵۶۵	۱/۰۳۵	۱/۰۱۷۱۵	۴	۱	۵
۱۳۸	۰	۲/۰۳۶۲	۰/۷۳۶	۸۵۷۸۵	۳	۱	۴

## ۲-۵. تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های آماری

## بررسی نرمال بودن داده‌ها

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن

متغیرها	استانداردسازی	استراتژی	توسعه سازمان	دیدگاه	زیرساخت‌ها و فرایندها	عوامل مدیریتی	عوامل مشارکت مدیران	عوامل سیاسی	بهبود عملکرد منابع انسانی
تعداد داده‌ها	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸
آماره کولموگروف اسمیرنف	۰,۹۴۷	۱,۱۰۱	۱,۲۳۱	۱,۰۵۷	۰,۸۶۰	۱,۰۵۳	۱,۵۸۷	۲,۶۶۹	۰,۸۴۳
p-مقدار	۰,۳۳۱	۰,۱۷۷	۰,۰۹۷	۰,۲۱۴	۰,۴۵۰	۰,۲۱۷	۰,۰۵۳	۰,۰۹۴	۰,۴۷۷

۳-۱. توسعه سازمان بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه تأثیر معناداری دارد.

۴-۱. دیدگاه بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه تأثیر معناداری دارد.

۵-۱. زیرساخت‌ها و فرایندها بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه تأثیر معناداری دارد.

۶-۱. عوامل مدیریتی بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه تأثیر معناداری دارد.

۷-۱. عوامل سیاسی بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه تأثیر معناداری دارد.

۸-۱. مشارکت مدیران بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه تأثیر معناداری دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده و از آنجائیکه  $p$ -مقدار به دست آمده برای آزمون‌ها بزرگ‌تر از سطح معناداری ما یعنی  $\alpha = ۰,۰۵$  می‌باشد، فرض نرمال بودن داده‌ها را پذیرفته و می‌توان برای بررسی فرضیه‌ها از روش‌های پارامتری استفاده کرد که ما در اینجا از روش ضریب پیرسون و رگرسیون خطی استفاده خواهیم کرد.

## آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی ۱. مدیریت استعداد بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه تأثیر معناداری دارد.

## فرضیه‌های فرعی تحقیق

۱-۱. استانداردسازی بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه تأثیر معناداری دارد.

۲-۱. استراتژی بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه تأثیر معناداری دارد.

جدول ۳. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

نام متغیر	سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد	پیرسون	نتیجه آزمون
بهبود عملکرد نیروی انسانی	۰,۶۷۹	ضریب همبستگی	تأیید فرضیه
	۰,۰۰۰	سطح معنی داری	و رابطه مثبت
	۱۳۸	تعداد نمونه آماری	و مستقیم
نام متغیر	استانداردسازی	پیرسون	نتیجه آزمون
بهبود عملکرد نیروی انسانی	۰,۵۶۲	ضریب همبستگی	تأیید فرضیه
	۰,۰۰۰	سطح معنی داری	و رابطه مثبت
	۱۳۸	تعداد نمونه آماری	و مستقیم
نام متغیر	استراتژی	پیرسون	نتیجه آزمون
بهبود عملکرد نیروی انسانی	۰,۵۳۰	ضریب همبستگی	تأیید فرضیه
	۰,۰۰۰	سطح معنی داری	و رابطه مثبت
	۱۳۸	تعداد نمونه آماری	و مستقیم
نام متغیر	توسعه سازمان	پیرسون	نتیجه آزمون
بهبود عملکرد نیروی انسانی	۰,۴۸۵	ضریب همبستگی	تأیید فرضیه
	۰,۰۰۰	سطح معنی داری	و رابطه مثبت
	۱۳۸	تعداد نمونه آماری	و مستقیم
نام متغیر	دیدگاه	پیرسون	نتیجه آزمون
بهبود عملکرد نیروی انسانی	۰,۵۱۳	ضریب همبستگی	تأیید فرضیه
	۰,۰۰۰	سطح معنی داری	و رابطه مثبت
	۱۳۸	تعداد نمونه آماری	و مستقیم
نام متغیر	زیر ساخت‌ها و فرایندها	پیرسون	نتیجه آزمون
بهبود عملکرد نیروی انسانی	۰,۵۳۵	ضریب همبستگی	تأیید فرضیه
	۰,۰۰۰	سطح معنی داری	و رابطه مثبت
	۱۳۸	تعداد نمونه آماری	و مستقیم
نام متغیر	عوامل مدیریتی	پیرسون	نتیجه آزمون
بهبود عملکرد نیروی انسانی	۰,۶۴۲	ضریب همبستگی	تأیید فرضیه
	۰,۰۰۰	سطح معنی داری	و رابطه مثبت
	۱۳۸	تعداد نمونه آماری	و مستقیم
نام متغیر	عوامل سیاسی	پیرسون	نتیجه آزمون
بهبود عملکرد نیروی انسانی	۰,۵۶۱	ضریب همبستگی	تأیید فرضیه
	۰,۰۰۰	سطح معنی داری	و رابطه مثبت
	۱۳۸	تعداد نمونه آماری	و مستقیم
نام متغیر	مشارکت مدیران	پیرسون	نتیجه آزمون
بهبود عملکرد نیروی انسانی	۰,۴۰۴	ضریب همبستگی	تأیید فرضیه
	۰,۰۰۰	سطح معنی داری	و رابطه مثبت
	۱۳۸	تعداد نمونه آماری	و مستقیم

چنانچه در جدول ۳ ملاحظه می‌گردد در سطح معنی داری متغیرهای سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد، یک دامنه‌ای، سطح معنی داری آزمون I پیرسون برای استانداردسازی، استراتژی، توسعه سازمان، دیدگاه،

۰,۵۶۱، ۰,۴۰۴ می‌باشد و این مقادیر، از مقدار بحرانی پیرسون در سطح اطمینان ۰/۹۵ بزرگ‌تر می‌باشد، لذا رابطه معنی‌داری بین متغیرهای سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد، استانداردسازی، استراتژی، توسعه سازمان، دیدگاه، زیر ساخت‌ها و فرایندها، عوامل مدیریتی، عوامل سیاسی، مشارکت مدیران با بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه وجود دارد. برای آزمون تأثیر متغیرهای مستقل (پیش بین) بر متغیر وابسته این فرضیه‌ها از آزمون رگرسیون استفاده شده است.

زیرساخت‌ها و فرایندها، عوامل مدیریتی، عوامل سیاسی، مشارکت مدیران و بهبود عملکرد نیروی انسانی به ترتیب برابر ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری (۰,۰۵) کوچک‌تر می‌باشند و نیز با توجه به مقدار  $F$  محاسبه شده برای هر یک از متغیرهای سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد، استانداردسازی، استراتژی، توسعه سازمان، دیدگاه، زیر ساخت‌ها و فرایندها، عوامل مدیریتی، عوامل سیاسی، مشارکت مدیران و بهبود عملکرد نیروی انسانی به ترتیب برابر ۰,۶۷۹، ۰,۵۶۲، ۰,۵۳۰، ۰,۴۸۵، ۰,۵۱۳، ۰,۵۳۵، ۰,۶۴۲، ۰,۶۴۲

جدول ۴. تحلیل واریانس فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	F	خطای استاندارد	ضریب تشخیص تعدیل شده	ضریب تشخیص $R^2$	R	$\alpha = 0/01$
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۱۱۶,۳۷۴	۱۳,۹۰۶۶۹	۰,۴۵۷	۰,۴۶۱	۰,۶۷۹	فرضیه اصلی
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۶۲,۸۵۰	۳,۲۵۶۵۴	۰,۳۱۱	۰,۳۱۶	۰,۵۶۲	فرضیه ۱-۱
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۵۳,۲۱۱	۲,۸۶۰۹۰	۰,۲۷۶	۰,۲۸۱	۰,۵۳۰	فرضیه ۲-۱
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۴۱,۷۵۱	۲,۳۲۳۳۳	۰,۲۲۹	۰,۲۳۵	۰,۴۸۵	فرضیه ۳-۱
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۴۸,۶۶۸	۲,۷۰۹۹۳	۰,۲۵۸	۰,۲۶۴	۰,۵۱۳	فرضیه ۴-۱
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۵۴,۶۴۶	۳,۱۹۸۷۳	۰,۲۸۱	۰,۲۸۷	۰,۵۳۵	فرضیه ۵-۱
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۹۵,۳۷۸	۲,۹۴۹۷۹	۰,۴۰۸	۰,۴۱۲	۰,۶۴۲	فرضیه ۶-۱
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۶۲,۳۰۰	۱,۵۴۰۰۵	۰,۳۰۹	۰,۳۱۴	۰,۵۶۱	فرضیه ۷-۱
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۲۶,۴۹۹	۰,۹۳۳۹۴	۰,۱۵۷	۰,۱۶۳	۰,۴۰۴	فرضیه ۸-۱

بهبود عملکرد نیروی انسانی، توسط تغییرات در استراتژی، ۲۳,۵ درصد تغییرات بهبود عملکرد نیروی انسانی، توسط تغییرات در توسعه سازمان، ۲۶,۴ درصد تغییرات بهبود عملکرد نیروی انسانی، توسط تغییرات در دیدگاه، ۲۸,۷ درصد تغییرات بهبود عملکرد نیروی انسانی، توسط تغییرات در زیر ساخت‌ها و فرایندها، ۴۱,۲ درصد تغییرات بهبود عملکرد نیروی انسانی، توسط تغییرات در عوامل مدیریتی، ۳۱,۴ درصد تغییرات بهبود عملکرد نیروی انسانی، توسط تغییرات در عوامل سیاسی، ۱۶,۳ درصد تغییرات بهبود عملکرد نیروی انسانی، توسط تغییرات در مشارکت مدیران تبیین می‌شود.

از آنجا که سطح معنی‌داری هر یک از آزمون‌های مربوطه برابر ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰، ۰,۰۰۰ می‌باشد، می‌توان چنین ادعا نمود که آزمون‌های فوق با خطای ۰,۰۱ یا سطح اطمینان ۰,۹۹ معنی‌دار می‌باشند. ضریب تشخیص ( $R^2$ ) که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر  $x$  به تغییرات کل، به ترتیب برابر ۰,۴۶۱، ۰,۳۱۶، ۰,۲۸۱، ۰,۲۳۵، ۰,۲۸۷، ۰,۲۶۴، ۰,۴۱۲، ۰,۳۱۴، ۰,۱۶۳ می‌باشند. می‌توان بیان نمود که حدود ۴۶,۱ درصد تغییرات بهبود عملکرد نیروی انسانی، توسط تغییرات در سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد، ۳۱,۶ درصد تغییرات بهبود عملکرد نیروی انسانی، توسط تغییرات در استانداردسازی، ۲۸,۱ درصد تغییرات

جدول ۵: ضرایب پارامتر فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	T محاسبه شده	$\beta$ شیب خط	عنوان متغیر
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۱۰,۷۸۸	۱,۲۱۳	سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۷,۹۲۸	۰,۲۰۹	استانداردسازی
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۷,۲۹۵	۰,۱۶۹	استراتژی
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۶,۴۶۲	۰,۱۲۱	توسعه سازمان
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۶,۹۷۶	۰,۱۵۳	دیدگاه
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۷,۳۹۲	۰,۱۹۱	زیر ساخت‌ها و فرایندها
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۹,۷۶۶	۰,۲۳۳	عوامل مدیریتی
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۷,۸۹۳	۰,۰۹۸	عوامل سیاسی
رد فرض $H_0$	۰,۰۰۰	۵,۱۴۸	۰,۰۳۹	مشارکت مدیران

جدول ۶: رابطه ریاضی تأثیرها

متغیرهای مستقل	رابطه ریاضی
سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد	$Y = 30,998 + 1,213 X$
استانداردسازی	$Y = 8,282 + 0,209 X$
استراتژی	$Y = 2,526 + 0,169 X$
توسعه سازمان	$Y = 2,723 + 0,121 X$
دیدگاه	$Y = 7,253 + 0,153 X$
زیر ساخت‌ها و فرایندها	$Y = 5,123 + 0,191 X$
عوامل مدیریتی	$Y = 3,445 + 0,233 X$
عوامل سیاسی	$Y = 0,630 + 0,098 X$
مشارکت مدیران	$Y = 1,016 + 0,039 X$

می‌توان بیان نمود یک واحد افزایش در متغیر X (بهبود عملکرد نیروی انسانی) باعث ۱,۲۱۳ واحد افزایش در متغیر سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد، یک واحد افزایش در متغیر X (بهبود عملکرد نیروی انسانی) باعث ۰,۲۰۹ واحد افزایش در متغیر استانداردسازی، یک واحد افزایش در متغیر X (بهبود عملکرد نیروی انسانی) باعث ۰,۱۶۹ واحد افزایش در متغیر استراتژی، یک واحد افزایش در متغیر عملکرد نیروی انسانی) باعث ۰,۱۲۱ واحد افزایش در متغیر توسعه سازمان، یک واحد افزایش در متغیر X (بهبود عملکرد نیروی انسانی) باعث ۰,۱۵۳ واحد افزایش در متغیر دیدگاه، یک واحد افزایش در متغیر X (بهبود عملکرد نیروی انسانی) باعث ۰,۱۹۱ واحد افزایش در متغیر زیر ساخت‌ها و

فرایندها، یک واحد افزایش در متغیر X (بهبود عملکرد نیروی انسانی) باعث ۰,۲۳۳ واحد افزایش در متغیر عوامل مدیریتی، یک واحد افزایش در متغیر X (بهبود عملکرد نیروی انسانی) باعث ۰,۰۹۸ واحد افزایش در متغیر عوامل سیاسی، یک واحد افزایش در متغیر X (بهبود عملکرد نیروی انسانی) باعث ۰,۰۳۹ واحد افزایش در متغیر مشارکت مدیران می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون‌ها از نظر آماری معنی دار می‌باشد.

#### اولویت بندی ابعاد سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد:

گاهی دو یا چند متغیر تأثیر عمده‌ای روی متغیر وابسته دارند. در این وضعیت از رگرسیون چندگانه جهت پیش‌بینی متغیر وابسته استفاده می‌شود.

جدول ۷. نتایج حاصل از رگرسیون

ضرایب استاندارد شده	خطای معیار	ضرایب ستون B	ابعاد
-	۲,۸۱۷	۲۳,۲۳۹	مقدار ثابت
۰,۶۴۲	۰,۱۸۱	۱,۷۶۹	۶

همچنین با توجه به ستون B و مقدار ثابت ارائه شده در جدول ۷ معادله رگرسیون چند گانه به صورت زیر خواهد بود:

$$Y = 23,239 + 0,642X$$

برای مقایسه اثرات هشت موجود در مدل رگرسیون بر متغیر وابسته، فقط از ضرایب استاندارد شده استفاده می‌شود، ستون ضرایب استاندارد شده نشان می‌دهد که عوامل مدیریتی بیشترین تأثیر را بر بهبود عملکرد کارکنان دارد، زیرا به ازای یک واحد تغییر در این متغیر، ۰,۶۴۲ واحد تغییر در متغیر بهبود عملکرد کارکنان ایجاد می‌شود.

جدول ۸. متغیرهای خارج شده از رگرسیون چندگانه

سطح معنی داری	T	Beta	ابعاد
۰,۰۰۲	۳,۱۱۶	۰,۲۴۲	استراتژی
۰,۰۰۶	۲,۷۷۴	۰,۲۴۰	استانداردسازی
۰,۰۰۸	۲,۶۸۲	۰,۲۳۴	عوامل سیاسی
۰,۰۱۲	۲,۵۳۵	۰,۲۰۳	دیدگاه
۰,۰۳۳	۲,۱۵۴	۰,۱۸۹	زیر ساخت‌ها و فرایندها
۰,۰۲۱	۲,۳۳۹	۰,۱۶۶	مشارکت مدیران
۰,۰۰۸	۱,۳۵۴	۰,۱۱۷	توسعه سازمان

وضعیت عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه از حد متوسط بالاتر است.  
 $H_1:$   
 وضعیت عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه از حد متوسط بالاتر نیست.  
 $H_0:$

سنجش میزان عملکرد نیروی انسانی

وضعیت عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه در چه حدی است؟

جدول ۹. آماره‌های توصیفی مربوط به میزان عملکرد نیروی انسانی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار
۱۳۸	۲,۰۳۶۲	۰,۸۵۷۸۵	۰,۰۷۳۰۲

نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه برابر با ۲,۰۳۶۲ و انحراف معیار آن ۰,۸۵۷۸۵ می‌باشد.

جدول ۹ مقدار آماره‌های توصیفی مربوط به آزمون فرض را نشان می‌دهد که براساس آن میانگین وضعیت عملکرد

جدول ۱۰. نتایج آزمون t تک گروهی برای تعیین وضعیت عملکرد نیروی انسانی

ارزش مورد آزمون = ۳					
t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
-۱۳,۱۹۸	۱۳۷	۰,۰۰۰	-۰,۹۶۳۷۷	-۱,۱۰۸۲	-۰,۸۱۹۴

از متوسط این متغیر که ۳ می‌باشد کوچکتر است و این تفاوت با توجه به سطح معنی داری کوچکتر از ۰,۰۵ در

با توجه به اینکه وضعیت عملکرد نیروی انسانی براساس پرسشنامه‌های به دست آمده برابر ۲,۰۳۶۲ بوده و این مقدار

آزمون  $t$  معنی‌دار است؛ و چنانچه در جدول ملاحظه می‌گردد در سطح معنی‌داری دو دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون  $t$  تک گروهی  $0,000$  بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری  $0,05$  کوچک‌تر بوده و نیز با توجه به مقدار  $t$  محاسبه شده که  $13,198$  - می‌باشد و این مقدار از مقدار بحرانی  $t$  در سطح اطمینان  $0,95$  و درجه آزادی  $136$  بزرگ‌تر می‌باشد، پس فرض  $H_0$  تأیید و فرض  $H_1$  رد می‌گردد. بنابراین میانگین وضعیت عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد.

## ۶. بحث و نتیجه‌گیری

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌در پی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند. نظریه‌های نوین اقتصادی با تأکید بر اقتصاد دانش‌محور، موفق‌ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره‌برداری کند. از این رو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. اساس رقابت به کلی در حال دگرگونی است. در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در حال تأکید روز افزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تأکید می‌شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱). امروزه منابع انسانی، سرمایه اصلی سازمان محسوب می‌شوند. سازمان‌ها با وجود داشتن نیروی انسانی شایسته و لایق نیازمند توانمندی لازم در استفاده از این منابع می‌باشند.

در حقیقت با اتکا بر عملکرد کارکنان و مدیریت سرمایه انسانی و ارائه روش‌های علمی و کاربردی، سازمان‌ها به دنبال تأکید بر داشتن تعهد و دو طرفه بودن ارتباط است. همان‌گونه که جدول‌های مربوطه نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی ۱ تا ۸ را نشان می‌دهند، برای هر یک از فرضیه‌های تحقیق در سطح معنی‌داری یک دامنه‌ای، سطح معنی‌داری هر یک از فرضیه‌ها از  $0,05$  کوچک‌تر بوده پس هر نه فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند به عبارت دیگر سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد و هر یک از ابعاد (استانداردسازی، استراتژی، توسعه سازمان، دیدگاه، زیر ساخت‌ها و فرایندها، عوامل مدیریتی، مشارکت مدیران، عوامل سیاسی) بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه تأثیر دارند. ادبیات تحقیق نیز بیانگر تأثیر سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد و هر یک از ابعاد (استانداردسازی، استراتژی، توسعه سازمان، دیدگاه، زیر ساخت‌ها و فرایندها، عوامل مدیریتی، مشارکت مدیران، عوامل سیاسی) بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه می‌باشد. به طوری که در میان این ابعاد، عوامل مدیریتی بیشترین و بعد توسعه سازمان کمترین تأثیر را بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اورمیه داشته است. همچنین نتایج به دست آمده از تحقیق با نتایج تحقیقات قبلی نیز مطابقت دارد. که در این میان دلینی و هیوزلید (۱۹۹۶) نشان دادند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی ادراک شده ارتباط مثبتی دارد. علاوه بر این، پژوهشگران یادشده نتیجه گرفتند کارکنان منابع مهمی هستند و در دستیابی سازمان به عملکرد درخشان عوامل تأثیرگذاری به شمار می‌روند. پژوهش ورنس بنتس و همکارانش (۲۰۱۲) یک شرکت مخابراتی برزیلی را برای بررسی و بیان ادغام دو روش کارت ارزیابی متوازن (BSC) (که یک چارچوب چشم‌انداز متعدد برای ارزیابی عملکرد است) و فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) (که ابزاری برای تصمیم‌گیری در جهت اولویت بندی دیدگاه‌های عملکرد چندگانه و شاخص‌ها و برای ایجاد یک استاندارد واحد برای



رتبه‌بندی گزینه‌ها می‌باشد)، ارائه می‌کند (در این مورد، عملکرد واحدهای عملیاتی). روش تعامل و تکرار به همراه یک رویکرد برای توافق ساخت در میان مدیرانی است که به ایجاد مقادیر اولیاتی برای ابعاد عملکرد و شاخص‌های مربوطه می‌پردازد. این پژوهش مزایا و معایب طراحی این روش را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد.

لئو و همکارانش (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی ارزش‌های چشمگیری را برای سازمان به همراه دارد. در مجموع، ارزش ایجاد شده موقعی دارای قدرت بالا می‌باشد که تصمیم‌های مدیریت منابع انسانی در رابطه با استراتژیک سازمانی، و در شرکت‌های تولیدی باشد. نه سیستم منابع انسانی به عنوان یک فعالیت شخصی باشد. نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در پژوهش سویم (۲۰۰۹) علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان، نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد. تلاش‌های جی‌ای‌مانی یکی از شاخه‌های شرکت جنرال الکتریک، در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد که فعالیت کشف استعداد و تا حدودی فعالیت ارزیابی و تطبیق این استعدادهای درون شرکت از دغدغه‌های اصلی آن بوده است. جی‌ای‌مانی مسئله کارمندگزینی را به کمک دو تیم فعال در امور برون سپاری (دو تیم خارج از شرکت) حل کرد. این دو تیم با مطالعه و بررسی روش‌های جامع‌تر، کنکاش در استراتژی سازمان، استقرار اهداف و معیارهای جدید و با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات توانستند فرایند کارمندگزینی این شرکت را به صورت سفارشی و متناسب با آن طرح ریزی کنند و کیفیت نامزدها و سطح خدمات را افزایش دهند. نتایج بررسی سعیدی پور و حبیبی (۱۳۹۱) نشان می‌دهد آموزش نقش بسیار مهمی در توانمندسازی و ارتقا عملکرد کارکنان دارد و در صورتی که برنامه‌های آموزشی سازمان متناسب با نیازهای اساسی سازمان باشد موجب بهبود کارایی و اثربخشی نیروی انسانی سازمان گردیده و موجب تحقق اهداف سازمان در کسب سود و مزیت رقابتی پایدار خواهد

شد. طالبانی و همکاران (۱۳۹۵) نشان می‌دهند ابزار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد. خانی پور و مهدبی (۱۳۹۵) نشان می‌دهند بین به کارگیری فناوری اطلاعات و ابعاد مختلف عملکرد مدیریت منابع انسانی (استخدام و کارمندیابی، فرهنگ کار منصفانه، برنامه ریزی رشد، پیاده‌سازی سیاست‌های منابع انسانی و انگیزش کارکنان) رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد.

نتایج به دست آمده از پژوهش حسینی مهروانی (۱۳۹۴) نشان می‌دهد که همبستگی میان سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی حدود ۴۸ درصد می‌باشد. همچنین بیشترین همبستگی به ترتیب میان جذب استعداد و عملکرد غیر مالی، جذب استعداد و عملکرد مالی، مدیریت مسیر توسعه شغلی و عملکرد غیر مالی، مدیریت مسیر توسعه شغلی و عملکرد مالی و حفظ و نگهداشت و عملکرد غیر مالی می‌باشد. فهیمی حق وردی (۱۳۹۳) نشان می‌دهند بین سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد و کارآمدی نیروی انسانی در کارکنان بیمارستان امام حسین (ع) شاهرود رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، بین جذب استعداد، انتخاب استعداد، بکارگیری استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد و کارآمدی نیروی انسانی در کارکنان بیمارستان امام حسین (ع) شاهرود رابطه معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق بخشایی (۱۳۹۰) نشان می‌دهد که دلایلی مبنی بر رد فرضیه‌های تحقیق یافت نشد و سیستم‌های ارزشی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فراوده‌های نفتی در هر سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دارای آسیب می‌باشد و البته بین این عوامل تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به طوری که بیشترین آسیب مربوط به شاخه ساختاری است. با تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق علی دوستی (۱۳۹۳) رابطه مثبت و معناداری بین مؤلفه‌های سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد و تعهد سازمانی به دست آمد. همچنین بین ابعاد تعهد سازمانی و مدیریت استعداد کارکنان دفاتر خدماتی مسافرتی و جهانگردی شهر اصفهان رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. یافته‌های پژوهش عرب پور و نیک پور (۱۳۹۴) نشان

داد که بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن؛ یعنی جذب، استعدادها، نگه‌داشت استعدادها، توسعه استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و ابعاد نگه‌داشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش بینی کند. فائق (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که همبستگی میان مدیریت استعداد و عوامل راهبردی سازمان ۳۱/۵۳۴ درصد است. همچنین بیشترین همبستگی به ترتیب متعلق به رویکرد رهبری، حفظ و نگهداشت استعداد، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، جذب استعداد، مدیریت توسعه مسیر شغلی، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات دولتی است. در نتیجه سازمان می‌تواند با تقویت مشخصه‌های مرتبط با عوامل راهبردی (استراتژیک) زمینه ساز اقدام به اجرای فرایندهای مدیریت استعداد نماید. نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه‌ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادها برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد.

## ۷. پیشنهادهای پژوهش

### ➤ استانداردهای نوآوری و بهبود عملکرد نیروی انسانی

۱. اهداف و استانداردها در ابتدای هر سال مشخص و تعیین شوند.
۲. نتایج ارزیابی عملکرد به منظور بهبود عملکرد دستگاه در سال‌های آتی مورد توجه و بررسی قرار گیرد.
۳. مدیران سازمان سعی کنند فرایندهای ارزشی مدیریت استعداد را به رویه سازمان فعال و جاری در سازمان تبدیل کنند.

### ➤ استراتژی و بهبود عملکرد نیروی انسانی

۱. سازمان‌ها در رویکردهای راهبردی خود و در اهداف و برنامه‌های عملیاتی‌شان به بحث سیستم‌های ارزشی مدیریت

۱. استعداد و زمان بندی دقیق نسبت به پیاده سازی سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد توجه ویژه‌ای داشته باشند.
۲. کشف نقاط بهبود و برنامه ریزی توسط سازمان برای بهبود عملکرد نیروی انسانی.
۳. پیشنهاد می‌گردد استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان به طور شفاف مشخص شده باشند.

### ➤ توسعه سازمان و بهبود عملکرد نیروی انسانی

۱. پیشنهاد می‌شود که سازمانها به نیازسنجی‌های آموزشی توجه ویژه کنند و برنامه‌های توسعه فردی و آموزشی مورد نیاز را تدوین کنند و به مرحله‌ی اجرا گذارند و همچنین یادگیری مستمر در سازمان وجود داشته باشد و تقویت شود.
۲. با توجه به این که امروزه منابع انسانی و کارکنان، مهم‌ترین منبع در اختیار هر سازمان و زاینده مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. لذا در اختیار داشتن کارکنانی با عملکرد اثربخش و بالا یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف خویش می‌باشد. نظام مدیریت عملکرد که یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است، ضمن توسعه و بهبود شایستگی‌های کارکنان، به مدیران کمک می‌کند سطح عملکرد کارکنان و بالطبع کل سازمان را بالا برند.
۳. توسعه و پرورش کارکنان در جهت طی مسیر شغلی.
۴. کمک به کارکنان برای انجام بهتر شغل و از طریق توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری.

### ➤ دیدگاه و بهبود عملکرد نیروی انسانی

۱. توصیه می‌شود که سازمان‌ها برای نگه‌داری نیروی انسانی خود از ارزیابی عملکرد دوره‌ای و بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده کنند، پرداخت‌ها بر مبنای عملکرد، دانش و مهارت باشد و به شایستگی و استعدادهای کارکنان توجه ویژه شود.
۲. کارکنان پایه موفقیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده‌اند و باید با آنها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد بنابراین آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف پذیری، کارگروهمی و روابط باثبات کارکنان اینها مسائلی هستند که دست یابی موفق استراتژی‌های سازمان به

توصیه می‌شود مدیران در این زمینه حمایت لازم را از کارکنان بکنند.

۲. ایجاد اعتماد بیشتر بین مدیران ارشد و اهمیت آموزش کارکنان از عوامل بهبود عملکرد منابع انسانی است. بنابراین لازم است مدیران در این زمینه تصمیم‌گیری‌های جدی داشته باشند.

۳. مدیران دستگاه جهت استقرار نظام مدیریت عملکرد، پشتیبانی و حمایت جدی نمایند.

۴. پیشنهاد می‌گردد سازمان از سوابق و تجارب مثبت و موفق در پیاده‌سازی ایده‌های نوین مدیریت استفاده نماید.

#### ➤ عوامل سیاسی و بهبود عملکرد نیروی انسانی

۱. پیشنهاد می‌گردد سازمان از فشارهای سیاسی در مورد انتصاب و استخدام محفوظ باشد.

#### ➤ مشارکت مدیران و بهبود عملکرد نیروی انسانی

۱. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و مدیران در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد تلاش نمایند.

۲. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها در اعمال و سخنان خود نسبت به پیاده‌سازی سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد رویکرد مثبت و عملیاتی داشته باشند و حمایت‌های همه‌جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.

۳. استفاده از نظرات کارکنان برای بهبود سازمان.

اهداف خود را تضمین می‌کنند و موجب بهبود عملکرد می‌شوند.

۳. پیشنهاد می‌گردد چشم‌انداز مشترک بین مدیران وجود داشته باشد.

۴. گرایش مدیران به تصمیم‌گیری عقلایی.

#### ➤ زیر ساخت‌ها و فرایندها و بهبود عملکرد نیروی انسانی

۱. مدیران سازمان‌ها باید امکاناتی را در خصوص انجام فعالیت‌های تحقیقاتی در خارج از محیط کار برای کارکنان فراهم نمایند.

۲. استقرار نظام مدیریت عملکرد به عنوان یکی از ابزارهای مهم مدیریتی جهت بهبود سازمان مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

۳. جهت استقرار نظام مدیریت عملکرد، سازماندهی و پیگیری مناسبی انجام شود.

۴. پیشنهاد می‌گردد فرایندهای منابع انسانی یکپارچه شوند.

#### ➤ عوامل مدیریتی و بهبود عملکرد نیروی انسانی

۱. آنچه در نهایت باعث می‌شود سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد نتایج مطلوبی را در سازمان به همراه داشته باشد، وجود حمایت همه‌جانبه مدیران و تداوم این حمایت است، در غیر این صورت موفقیتی حاصل نخواهد شد. بنابراین

### منابع

- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۰)، جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ایبلی و حسن موفقی، انتشارات فرا.
- بخشایی، مریم، (۱۳۹۰)، آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی (منطقه همدان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، پاییز.
- حیدری، حسین و خاشعی، وحید، (۱۳۹۴)، تحلیل رابطه بین ویژگیهای شغلی و سازگاری شغلی دانش‌آموختگان، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۲، شماره ۱، صص ۱۲۷-۱۴۳.
- خانی‌پور، حمید و مهدبی، عادل، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین به‌کارگیری فناوری اطلاعات و عملکرد مدیریت منابع انسانی (مدیریت الکترونیک منابع انسانی)، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۲، شماره ۱، بهار، صص ۱۶۲-۱۷۰.

- خالوندی، فاطمه و عباس پور، عباس، (۱۳۹۲)، طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم، بهار، صص ۱۰۳-۱۲۸.
- ذبیحی، محمدرضا و نیک پور، وجیهه، (۱۳۹۳)، بررسی نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی، دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فومن و شفت، ۲۳ مرداد ماه، صص ۱-۱۸.
- روغنی، علی رضا، ایزری، مهدی، سلطانی، ایرج، (۱۳۹۱)، شناسایی شاخص‌های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش، فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، شماره ۳، پاییز، صص ۱-۲۱.
- زین الدینی بیدمشکی، زهره، عدلی، فریبا، وزیر، مژده، (۱۳۹۳)، مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، صص ۵۱-۷۲.
- سعیدی پور، بهمن و حبیبی، سیامک، (۱۳۹۱)، نقش آموزش در توانمندسازی و بهبود عملکرد منابع انسانی سازمان، اولین کنفرانس ملی مهندسی صنایع و سیستم‌ها، نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد، گروه مهندسی صنایع، [http://www.civilica.com/Paper-NIESC01-NIESC01\\_235.html](http://www.civilica.com/Paper-NIESC01-NIESC01_235.html)
- سیدی، امیر وحسین مردی، حمیده، (۱۳۹۱)، مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۴۹، آبان ماه، صص ۱۳-۱۸.
- طالقانی، غلام رضا و غفاری، علی، حقیقی، محمد، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی میان کارکنان دانشگاه تهران، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۱، بهار، صص: ۱-۱۴.
- عرب پور، علیرضا و نیک پور، امین، (۱۳۹۴)، تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی در سازمانهای دولتی شهر کرمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۱، بهار، صص: ۱۵۹-۱۸۶.
- علی دوستی، آسیه، (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دفاتر خدماتی مسافرتی و جهانگردی شهر اصفهان). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی - برنامه ریزی توسعه جهانگردی، دانشگاه شیخ بهایی، دانشکده مدیریت، مهر ماه.
- فائق، انسیه، (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر عوامل راهبردی (استراتژیک) زمینه ساز بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه در سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، زمستان.
- فهیمی حق وردی، فریبا، (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و کارآمدی نیروی انسانی در کارکنان بیمارستان امام حسین (ع) شاهرود، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت دولتی، گرایش مدیریت تحول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، پاییز.
- قربان زاده، منصور، (۱۳۹۲)، مدیریت عملکرد کارکنان، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۶۰، شهریور، صص ۳۹-۵۳.
- معالی، مرجان و تاج الدین، محمد، (۱۳۸۷)، جنگ استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲.
- ممبینی، یعقوب، (۱۳۹۴)، ارائه چارچوب مفهومی از نقش دوسوتوانی زمینه‌ای در بهبود عملکرد منابع انسانی پلیس، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال دهم، شماره ۴۰، تابستان، صص ۱-۱۸.
- نوع پسنداصیل، سیدمحمد، ملک اخلاق، اسماعیل، عاشق حسینی مهروانی، مجید، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۱.
- نوری، محرم، (۱۳۸۹)، ارزیابی عملکرد سازمان امور مالیاتی آذربایجان غربی بر اساس مدل ارزیابی عمومی caf، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.

- Delaney, J.T, & Huselid, M.A, (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4): pp.949-969.
- Denhardt, J.V, & Denhardt, R.B, (2003), *The new public service: Serving, not Steering*, New York, NY: M. E. Sharpe.
- Grisham, Tammy & Misko, Zachary, (2010), *GE Money Americans*. In Marshall Goldsmith and Louis Carter (Eds): *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent*, John Wiley & Sons, Inc.
- Jamali, D.R, El Dirani, A.M, & Harwood, I.A, (2014), Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM cocreation model, *Business Ethics, A European Review*, 24(2): pp.125-143.
- Liu, Yongmei & Combs, James G, & Ketchen Jr, David, & Ireland, Duane, (2007), The value of human resource management for organizational performance, *Business Horizons* 50, pp. 503–511.  
[www.elsevier.com/locate/bushor](http://www.elsevier.com/locate/bushor)
- Manistitya, M, & Fongsuwan, W, (2015), Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Commitment Affecting Information Technology Staff Turnover Intention: A Structural Equation Model, *Research Journal of Business Management*, 9(1): pp.157-172.
- Michaelson, Marc, & Andreson, John, (2010), Are You Just Calling Plays? Learning & Development, *Talent Management Magazine* Site Address: [http://talentmgt.com/learnin & development/2010/October/1326/index.php](http://talentmgt.com/learnin&development/2010/October/1326/index.php)
- Phillips, Deborah R, & Kathy O, Roper, (2009), "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol, 11 Iss: 1, pp.7 – 16.
- Sweem, Susan L, (2009), *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*, dissertation, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>
- Veronese Bentes, Alexandre, & Carneiro, Jorge, & Ferreira, Jorge, & Kimura, Herbert, (2012), Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP, *Journal of Business Research* 65 (2012), pp. 1790–1799.

## Evaluation of Talent Management Value Systems in order to improve Performance (Case study: Islamic Azad University of Orumiyeh Branch)

Joudifam, A<sup>1\*</sup>, Noruzi, M. R<sup>2</sup>

1. Department of management, maraghe branch, Islamic Azad University, maraghe, Iran.

2. Department of management, maraghe branch, Islamic Azad University, maraghe, Iran.

\*Corresponding author's email: afshin\_ncc1988@yahoo.com

### Abstract

Value management and talent management systems represent a kind of paradigm shift from traditional management to modern management, which involves focusing on organizational elites. On the other hand, the importance of performance in studies and application areas such as managerial rewards and survival of organizations has made it more important to gain insight into the structure and how it is measured and to understand the factors that can affect it. The general purpose of this research is to investigate the effect of talent management on improving the human resources performance of Islamic Azad University of Urmia. The model in this research is adopted from Verhagen. To this end, the value-based management systems questionnaire in the form of a basic hypothesis and eight sub-hypotheses were used. After measuring the validity and reliability, sample was selected from 138 out of 214 staff. The data were classified and categorized and Pearson correlation test and regression were used to analyze the data. The results of hypothesis testing showed the effect of talent management and each dimension (standardization, strategy, organization development, viewpoint, infrastructure and processes, management factors, participation of managers, political factors) on improving the human resources performance.

**Keywords:** value management systems, talent management, value, performance improvement.