

مجله توانمندسازی سرمایه انسانی

شماره ۱، دوره ۲، بهار ۱۳۹۸

صص ۳۵-۴۵

نقش مدیریت استعداد در اجرای اثربخش استراتژی

محمدحسن مرشدی تنکابنی^{*۱}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۵

چکیده

هدف این پژوهش، مطالعه نقش مدیریت استعداد در اجرای اثربخش استراتژی است. جامعه آماری که توانایی پاسخگویی به پرسشنامه‌های مربوط به موضوع مورد بررسی را داشتند شامل ۴۲۰ نفر از کارکنان دانشگاه ایلام بود. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۲۰۱ نفر به شیوه تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات شامل دو پرسشنامه مدیریت استعداد و اجرای اثربخش استراتژی است. جهت تعیین روایی پرسشنامه‌های مذکور از روایی محتوایی استفاده شد و برای سنجش پایایی، از طریق روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفتند که به ترتیب ۰/۸۸۷ و ۰/۹۱۰ بدست آمد. برای تحلیل داده‌های بدست آمده از روش معادلات ساختاری با بکارگیری نرم‌افزار آماری لیزرل استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهند که بین عوامل مدیریت استعداد و اجرای اثربخش استراتژی روابط معناداری وجود دارد. بنابراین انتظار عملکرد با ضریب تأثیر ۰/۷۴، انتظار تلاش با ضریب تأثیر ۰/۷۷، اثرات اجتماعی با ضریب تأثیر ۰/۷۰ و شرایط تسهیل‌گر با ضریب تأثیر ۰/۴۸ در اجرای اثربخش استراتژی تأثیر معناداری دارد.

کلید واژه‌ها: مدیریت استعداد، اجرای اثربخش استراتژی، استراتژی، دانشگاه ایلام.

^۱ گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

^۲ نویسنده مسئول: morshedi7759@gmail.com

مقدمه

در سال‌های اخیر، به موضوع پرورش و توسعه‌ی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی توجه ویژه‌ای شده است و این مبحث شامل قالب‌های متفاوتی از جمله شناسایی و پرورش استعدادها، مدیران آینده و جانشین‌پروری می‌باشد. مدیریت استعداد از موضوعات مهمی در مدیریت منابع انسانی می‌باشد که هنوز هم به‌عنوان حادث‌ترین مسأله در بسیاری از سازمان‌ها به‌شمار می‌آید (حاجی‌نبی، رئیسی و اجاق، ۱۳۹۱).

مدیریت استعداد یک چالش جهانی است، اما بنظر می‌رسد که این مشکل برای سازمان‌های تجاری در کشورهای در حال توسعه، شدیدتر است؛ زیرا تقاضا برای کارمندان با استعداد همچنان در برابر تأمین آن افزایش می‌یابد (اولدایو، اکنبی، ابوت، پوپولا و اتیرو، ۲۰۱۸).

در سازمان‌های کشور ما نیز چالش مدیریت استعداد وجود دارد. در این سازمان‌ها نیروهای کارآموده برای برآورده ساختن تقاضاهای افراد مستعد به میزان کافی وجود ندارد و سازمان‌ها با ترک کارکنان مواجه هستند (غفاری، رفیعی، و صحرانورد، ۱۳۹۷). بنابراین بسیاری از سازمان‌ها از برنامه‌های مدیریت استعداد جهت جلوگیری از ایجاد این اخلال در روند پیشرفت استفاده می‌نمایند. برنامه‌های مدیریت استعداد جهت تأمین نیروهای شایسته و زبده برای مشاغل کلیدی سازمان از داخل سازمان به کار گرفته می‌شود (نظرپوری، موسوی، حکاک و پیرزاد، ۱۳۹۵).

موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی منوط به ارتباط آن با استراتژی سازمان است. به طور کلی می‌توان بیان کرد سازمان‌هایی که مدیریت استعداد را بکار می‌گیرند، استراتژیک می‌باشند و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقاء و انتقال نیروی انسانی در سازمان را پیش‌بینی می‌نمایند (مستقیم‌ی و حسین‌زاده، ۱۳۹۶).

از طرفی بقا و موفقیت سازمان‌ها در محیط پر رمز و راز و دارای تغییر و تحولاتی گسترده، اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمان و همچنین بهبود عملکرد بطور مداوم را می‌طلبد. این امر، از طریق تحقق و اجرای مؤثر استراتژی‌های تدوین شده پس از طراحی و تصویب و همچنین ارزیابی و کنترل مستمر، محقق می‌شود.

اجرای استراتژی سنگ بنای اصلی ایجاد یک سازمان توانمند است و چالش اساسی برای سازمان‌های امروزی است. در این میان عواملی که اجرای استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، از تنوع زیادی برخوردارند، به نحوی که افرادی که استراتژی را منتقل یا اجرا می‌کنند تا سیستم‌ها یا مکانیزم‌های هماهنگی و کنترل در مجموعه عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی جای می‌گیرند (اکبری امامی، مشبکی، خدادحسینی و کردنائیج، ۱۳۹۴).

اهمیت و ضرورت بررسی این موضوع از آنجا ناشی می‌گردد که در محیط‌های رقابتی جوامع کنونی که سازمان‌ها باید در آن به فعالیت بپردازند، جذب و نگه‌داری استعدادها بسیار مشکل شده است و تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب و در زمان مناسب می‌باشد. اجرای مؤثر استراتژی‌های مربوط به مدیریت استعداد، می‌تواند باعث حفظ و نگه‌داری موفقیت‌آمیز استعدادهای سازمان شود و همچنین جهت حفظ کارکنانی که برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند، مناسب باشد.

امروزه سازمان‌ها باید آگاه شوند که چرا و چگونه استعداد باید شناسایی و مدیریت شود. با این حال، با وجود بکارگیری برخی استراتژی‌ها در این خصوص، باز هم مسأله جابه‌جایی، گردش مغزی و عملکرد پایین همچنان رخ می‌دهد و این جریان برای هر سازمانی نگران‌کننده است. از طرفی، عدم استفاده از استراتژی‌های مدیریت استعداد موجب شده که در سازمان‌ها با کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی مواجه شوند. سازمان مورد بررسی هم‌مانند سایر سازمان‌های دیگر از این قواعد مستثنی نبوده و برای بهبود عملکرد نیازمند به توجه بیشتر مدیران نسبت به این جریان می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا به مطالعه و بررسی رابطه میان عوامل مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن، ۱. انتخاب استعدادها ۲. مشارکت استعدادها ۳. آموزش استعدادها ۴. حفظ و نگهداشت استعدادها بر اجرای اثربخش استراتژی بپردازد و نقش مؤلفه‌های مذکور را در اجرای اثربخش استراتژی مشخص نماید.

از این‌رو، این پژوهش درصدد پاسخگویی به پرسش‌های مطرح شده در زیر است:

- چه رابطه‌ای میان عوامل مدیریت استعداد و اجرای اثربخش استراتژی در سازمان‌ها وجود دارد؟
- رابطه هر یک از عوامل مدیریت استعداد در جامعه آماری تحقیق به چه شکل است؟

چارچوب نظری

در زبان انگلیسی کنونی، نظیر سایر زبان‌های اروپایی، استعداد به‌عنوان توانمندی ویژه‌ای تلقی می‌شود که متفاوت با توانمندی‌های نرمال و بالاتر از سطح توانمندی‌های متوسط است و فرد دارای آن توانمندی ویژه در یک حوزه خاص، از سایر افراد موجود در همان حوزه متمایز می‌گردد (سید جوادین و پهلوان شریف، ۱۳۹۶).

می‌یرز، ورکم و درایز (۲۰۱۳) بیان می‌کنند با اینکه از استعداد تعاریف مختلفی وجود دارد اما هنوز هم ابهاماتی در این تعاریف وجود دارد و در پژوهش خود استعداد را به‌معنای توانایی رهبری بالا یا سازگاری و همچنین داشتن ظرفیت بالا تعریف می‌کنند (سهرابی، جعفری سرشت و میداندار باسمنجی، ۱۳۹۶). استعداد مفهومی است که به‌طور هم‌زمان پیروزی، مهارت، رهبری، عملی بودن، خلاقیت و استفاده از زمان را بهتر در نظر می‌گیرد. در تعریفی دیگر، توانایی فرد برای انجام کارها در یک دوره زمانی خاص و با استفاده از خلاقیت خود و فعال کردن دیگران در دستیابی به موفقیت است (گامس، آپاک، گامس و کوریان، ۲۰۱۳).

مدیریت استعداد شامل توجه به نخبگان در سازمان می‌باشد. نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی می‌باشد و نقش مهمی در تحقق و دستیابی به اهداف تعیین شده سازمان دارد (بارانی، خورشیدی، مشبکی اصفهانی و حاجیها، ۱۳۹۷).

مدیریت استعداد، به مجموعه‌ای گسترده از سیاست‌ها و اقدامات مرتبط با مدیریت منابع انسانی اشاره دارد (پینینگتون و همکاران، ۲۰۱۵) و شامل فرایندهایی برای انتخاب، مشارکت، آموزش و حفظ و نگاه‌داشت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان را تعریف می‌شود (داروغه عارفی، بیگلری و بحر العلوم، ۱۳۹۵) و نظامی جامعی است که همانند چتری بر فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی گسترده شده و باعث توسعه این فرایندها در جهت ارتقاء استعدادهای سازمانی می‌شود (یوسفلی و یوسفلی، ۱۳۹۶).

چراغی (۱۳۹۳) در پژوهش خود ابعاد مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار داد که در زیر به‌طور خلاصه شرح داده می‌شوند.

جذب و شناسایی استعدادها: فرآیند شناسایی افراد دارای پتانسیل بالا از بین متقاضیان کار و جذب آنها به سازمان می‌باشد. افراد شایسته یا از داخل سازمان شناسایی می‌گردند و ارتقا می‌یابند یا از متقاضیان بیرون سازمان جذب می‌شوند.

انتخاب استعدادها: انتخاب مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعان و متقاضیان کار، به گونه‌ای که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. روش‌های متعددی برای انتخاب افراد مناسب وجود دارند. چند نمونه از بهترین این روش‌ها عبارتند از: مصاحبه ساختار یافته، کانون ارزیابی و فرایند اجتماعی کردن.

توسعه استعدادها: توسعه استعدادها فرآیند تغییر سازمان، کارکنان، سهام‌داران و گروه‌های افراد در محدوده‌ی سازمان می‌باشد که از یادگیری برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده برای دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی سازمان استفاده می‌کند.

حفظ و نگهداشت استعدادها: حفظ و نگهداری تقوای نهایی در جنگ استعدادهاست، که هدف از آن تشویق کارکنان برای ماندن در سازمان برای بیشترین دوره زمانی می‌باشد (چراغی، ۱۳۹۳).

اجرای اثربخش استراتژی

تمایز بین مفاهیم اجرای استراتژی و انجام استراتژی، سردرگمی قابل توجهی را بوجود آورده است. اغلب مفاهیم مذکور بجای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند، در صورتی که معانی مجزایی از یکدیگر دارند که نادیده گرفته می‌شود (بشیر بنائم، ۱۳۹۴).

اجرای استراتژی فرآیندی پیچیده، تکراری و پویاست که از مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌ها تشکیل شده که توسط مدیران و کارکنان اجرا می‌شود و تحت تأثیر تعدادی عوامل درون و بیرون سازمانی قرار دارد. منظور از اجرای استراتژی، تحقق بخشیدن به برنامه‌های استراتژیک و دستیابی به اهداف مورد نظر است (امینی آلاشتی و اعرابی، ۱۳۹۶).

بدون اجرای اثربخش هیچ استراتژی، نهادی نمی‌تواند موفق شود. پیاده‌سازی استراتژی اثربخش برای کارایی عملیاتی و دستیابی به اهداف بلند مدت در سازمان حیاتی است (استریدام و فیوری، ۲۰۱۸؛ لو و ونتر، ۲۰۱۳؛ مانکینز و استیل، ۲۰۱۱؛ نیلسون، مارتین و پاورز، ۲۰۱۱).

مهمترین علل شکست برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌ها عبارتند از: موانع استراتژیک (عدم استفاده از مدل مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک، فقدان حمایت مدیران ارشد، مدیریت و رهبری ضعیف، جابه‌جایی بالای مدیران، عدم تفهیم برنامه‌ها به کارکنان و عدم مشارکت تمامی مدیران در فرایند برنامه‌ریزی)، موانع ساختاری (ساختار نامناسب سازمانی، کمبود منابع، کمبود بودجه و نبود سیستم اطلاعاتی مناسب)، موانع مربوط به نیروی انسانی (دانش و مهارت پایین کارکنان در زمینه‌ی برنامه‌ریزی و مقاومت آنها نسبت به تغییر) موانع فرایندی (اجرای نادرست برنامه‌ها، عدم رویکرد سیستمی و فرایندی، عدم مشتری‌محوری و بروکراسی) و موانع فرهنگی (فرهنگ نامناسب سازمانی، نبود روحیه کار گروهی و تیمی و عدم وجود فرهنگ خلاقیت و ریسک‌پذیری) (مصدق‌راد، فیاض بخش و امینی، ۱۳۹۶).

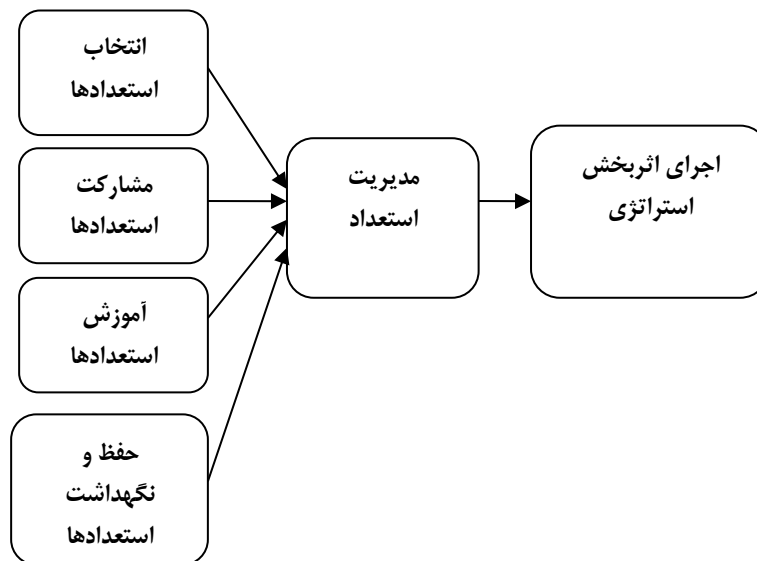
مدیریت استعداد و اجرای اثربخش استراتژی

مدیریت استعداد اساساً فرآیندی است که شامل استفاده، توسعه و مدیریت کارمندی است که دارای قابلیت‌های استراتژیک هستند که برای موفقیت کسب و کار و اجرای استراتژی‌های سازمان مهم هستند. روش‌های مدیریت استعداد به تحریک کارمندی که به تازگی به سازمان پیوستند و دارای انگیزه و انرژی بلندمدتی هستند کمک می‌کند و این فرایند را به‌عنوان وظیفه همه مدیران از بالا به پایین و نه تنها به عنوان وظیفه دپارتمان‌های منابع انسانی انجام می‌دهند (سابونکو و کاراکای، ۲۰۱۶).

مدیریت استعداد، مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی سازمان است. این فرایندها که در چرخه حیات کارکنان مؤثرند، به سه حوزه اصلی ۱. جذب استعدادها ۲. همسوسازی و نگه‌داری استعدادها ۳. توسعه کارکنان تقسیم می‌شود (داروغه عارفی، بیگلری و بحرالعلوم، ۱۳۹۵).

ریچيو (۲۰۱۰) در پژوهش خود بیان می‌کند که اجرا و بکارگیری استراتژی‌های مدیریت استعداد، نتایج مطلوبی را برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت و موجب ارتقای سطح کیفی خدمات سازمان می‌شود، ضمن اینکه نتایج مطلوبی نیز برای موفقیت برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد (نصیری ولیک‌بنی، عمادی و سرچپانی، ۱۳۹۵).

بر طبق مدل مفهومی ارائه شده، فرضیه‌های مورد نظر در زیر شرح داده می‌شود.
فرضیه اصلی: مدیریت استعداد در اجرای اثربخش استراتژی تأثیر معنادار دارد.
فرضیه فرعی ۱: انتخاب استعدادها در اجرای اثربخش استراتژی تأثیر معنادار دارد.
فرضیه فرعی ۲: مشارکت استعدادها در اجرای اثربخش استراتژی تأثیر معنادار دارد.
فرضیه فرعی ۳: آموزش استعدادها در اجرای اثربخش استراتژی تأثیر معنادار دارد.
فرضیه فرعی ۴: حفظ و نگهداشت استعدادها در اجرای اثربخش استراتژی تأثیر معنادار دارد.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است که در قالب همبستگی، روابط میان متغیرهای مدیریت استعداد و اجرای اثربخش استراتژی را مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری را کارکنان دانشگاه ایلام به تعداد ۴۲۰ نفر تشکیل می‌دهند و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، ۲۰۱ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در خصوص سنجش متغیر مدیریت استعداد از پرسشنامه چراغی (۱۳۹۳) استفاده شد. این پرسشنامه دارای چهار بعد شامل انتخاب استعدادها، مشارکت استعدادها، آموزش استعدادها و حفظ و نگهداشت استعدادها می‌باشد. همچنین برای سنجش متغیر اجرای اثربخش استراتژی از پرسشنامه طالب‌زاده (۱۳۹۰) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوا (تأیید افراد متخصص و صاحب‌نظران در این زمینه) مورد بررسی قرار داده شد و تأیید گردیدند. همچنین به منظور سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱. بررسی پایایی متغیرهای تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ

متغیر	مدیریت استعداد	اجرای اثربخش استراتژی
مقدار آلفای کرونباخ	۰/۸۸۷	۰/۹۱۰

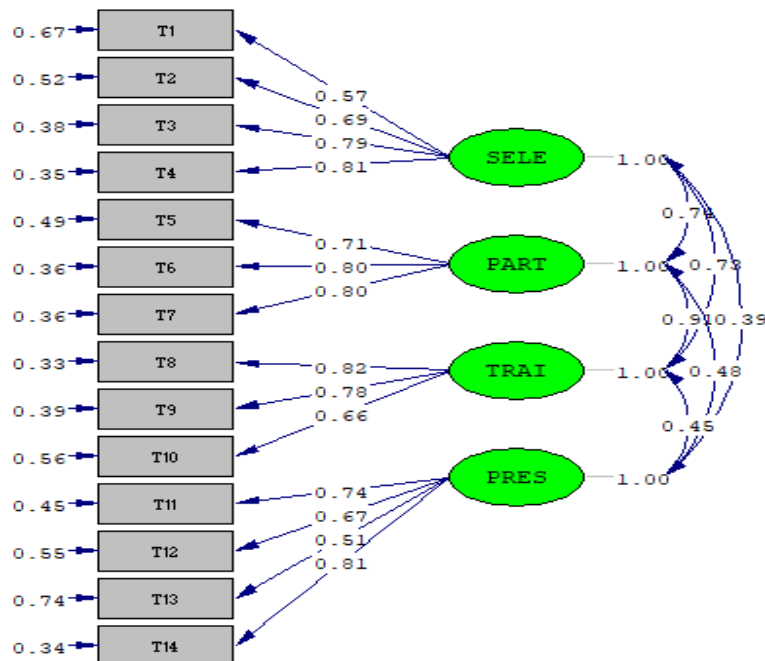
با در نظر گرفتن مقدار آلفای بدست آمده برای دو متغیر مدیریت استعداد و اجرای اثربخش استراتژی که هر دو بالای ۰/۷ بود می‌توان نتیجه گرفت که ابزار سنجش از پایایی مناسبی برخوردار است.

در این پژوهش جهت تحلیل داده‌های بدست آمده، از رویکرد مدل‌سازی معادله‌های ساختاری با به‌کارگیری نرم‌افزار تحلیل آماری لیزرل استفاده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای چارچوب پژوهش

الف) تحلیل عاملی تأییدی متغیر مستقل (مدیریت استعداد)

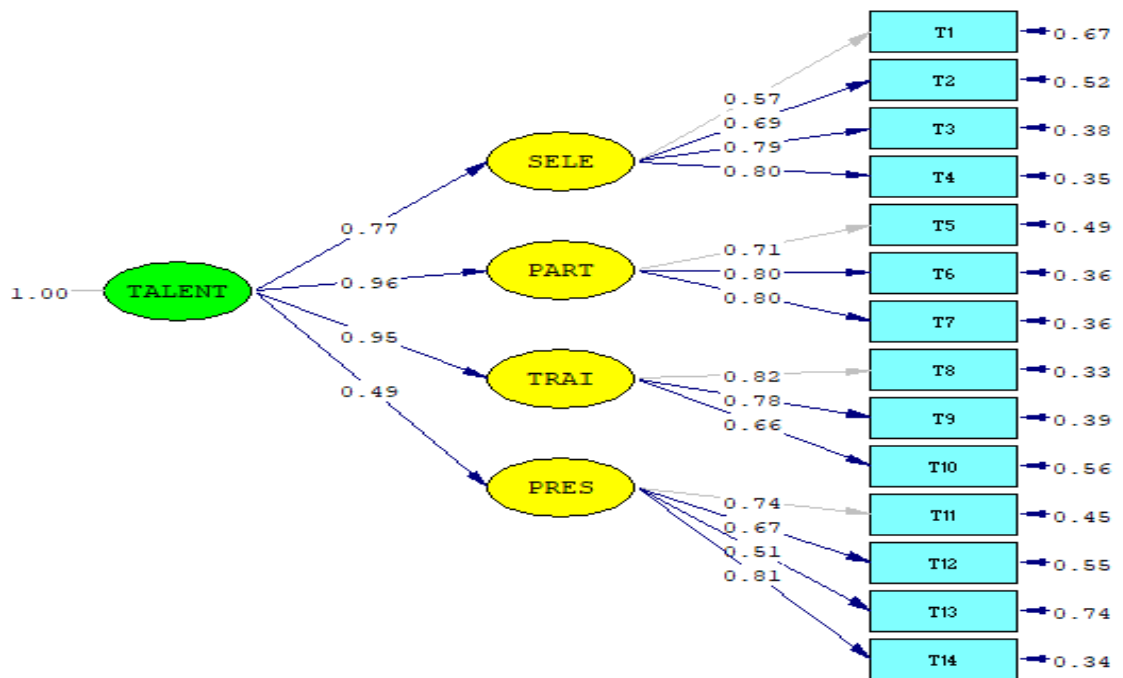
چون متغیر مدیریت استعداد، چهار بُعد دارد، شامل دو تحلیل عاملی مرتبه اول و تحلیل عاملی مرتبه دوم می‌باشد. در شکل ۲، نتایج بدست آمده از اجرای تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای متغیر مدیریت استعداد را نشان می‌دهد.



Chi-Square=135.96, df=71, P-value=0.00001, RMSEA=0.068

شکل ۲. تحلیل عاملی مرتبه اول متغیر «مدیریت استعداد»

در شکل ۲، بارهای عاملی، هر چهار بعد بزرگتر از ۰/۵ هستند؛ این ابعاد، به وسیله پرسش‌های مربوط به‌خوبی سنجیده شده‌اند. شکل ۳، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای متغیر مدیریت استعداد را نشان می‌دهد.



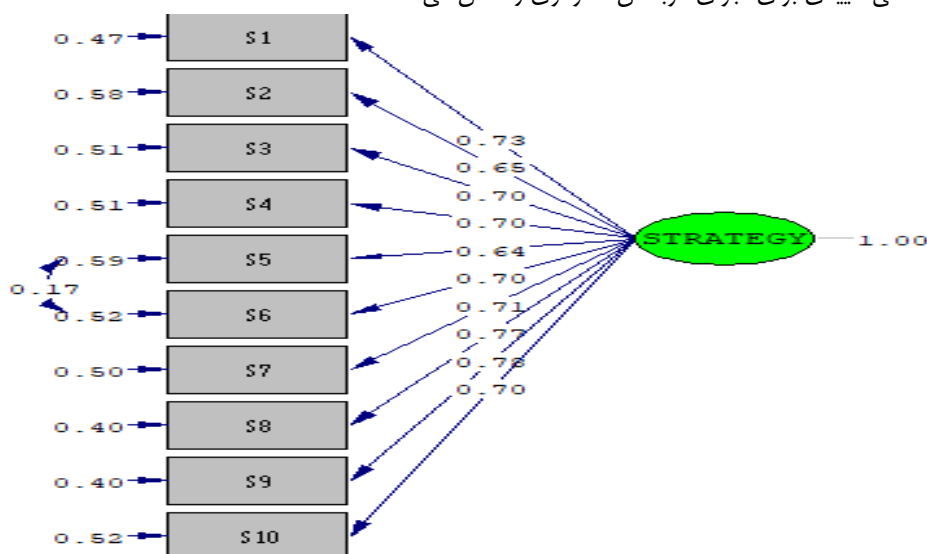
Chi-Square=136.32, df=73, P-value=0.00001, RMSEA=0.066

شکل ۳. تحلیل عاملی مرتبه دوم متغیر «مدیریت استعداد»

نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی تأییدی متغیر مدیریت استعداد نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب بوده و کلیه اعداد و پارامترهای موجود در مدل، معنادار می‌باشد.

(ب) تحلیل عاملی تأییدی متغیر وابسته (اجرای اثربخش استراتژی)

در این پژوهش متغیر وابسته یعنی اجرای اثربخش استراتژی، از طریق گویه‌های پرسشنامه مربوطه مورد سنجش قرار گرفته است. شکل ۴ نتایج حاصل شده از اجرای تحلیل عاملی تأییدی برای اجرای اثربخش استراتژی را نشان می‌دهد.

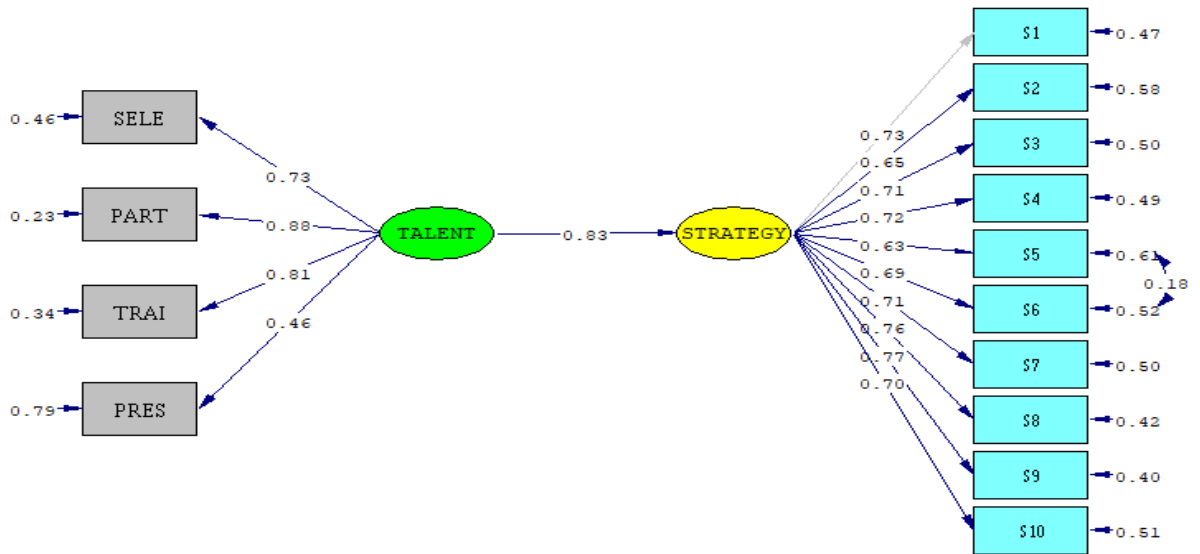


Chi-Square=70.43, df=34, P-value=0.00024, RMSEA=0.073

شکل ۴. تحلیل عاملی تأییدی متغیر «اجرای اثربخش استراتژی»

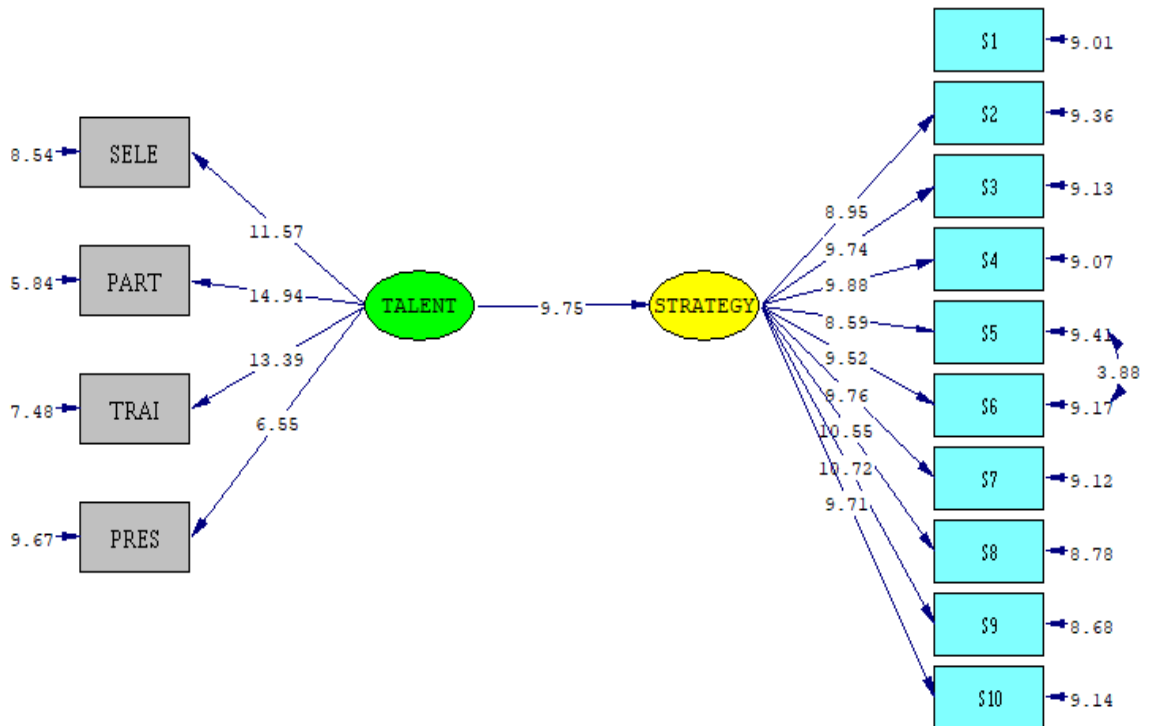
بررسی مدل ساختاری پژوهش

در این قسمت به بررسی مدل ساختاری پرداخته می‌شود. نتایج حاصل شده در شکل ۵ و ۶ ارائه شده است.



Chi-Square=133.91, df=75, P-value=0.00003, RMSEA=0.063

شکل ۵. مدل فرضیه اصلی در حالت استاندارد



Chi-Square=133.91, df=75, P-value=0.00003, RMSEA=0.063

شکل ۶. مدل فرضیه اصلی در حالت ضرایب معناداری

بررسی برازش^۱ مدل پژوهش

جدول ۲ نتایج به دست آمده از اجرای مدل ساختاری برای متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. بررسی شاخص های برازش مدل ساختاری تحقیق

شاخص‌ها	مقدار مجاز	مقدار بدست آمده	نتیجه
کای دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۱/۷۸	برازش خوب
GFI	بالاتر از ۰/۸۰	۰/۹۱	برازش خوب
AGFI	بالاتر از ۰/۸۰	۰/۸۸	برازش خوب
NFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۷	برازش خوب
NNFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۸	برازش خوب
CFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۹	برازش خوب
IFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۹	برازش خوب

منبع: یافته‌های پژوهشگر

یافته‌های تحقیق

جدول ۳. بررسی فرضیه های پژوهش

فرضیه‌های فرعی	ضریب استاندارد	ضریب معناداری	نتیجه
۱ انتخاب استعدادها ← اجرای اثر بخش استراتژی	۰/۷۴	۸/۷۵	تأیید
۲ مشارکت استعدادها ← اجرای اثر بخش استراتژی	۰/۷۷	۹/۱۱	تأیید
۳ آموزش استعدادها ← اجرای اثر بخش استراتژی	۰/۷۰	۸/۱۶	تأیید
۴ حفظ و نگهداشت استعدادها ← اجرای اثر بخش استراتژی	۰/۴۸	۵/۷۷	تأیید

^۱ Fitness of Model

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه عوامل مدیریت استعداد در اجرای اثربخش استراتژی می‌باشد تا رابطه میان هریک از ابعاد مدیریت استعداد در اجرای اثربخش استراتژی مشخص گردد. فرضیه اصلی در این پژوهش مدعی است که مدیریت استعداد در اجرای اثربخش استراتژی تأثیر معنادار و مثبتی دارد. در شکل ۵ و ۶ ضریب استاندارد بین دو متغیر مدیریت استعداد و اجرای اثربخش استراتژی ۰/۸۳ است و با توجه به t بدست آمده که برابر با ۹/۷۵ می‌باشد و بزرگتر از ۱/۹۶ است، فرضیه اصلی تأیید می‌شود.

فرضیه‌های فرعی پژوهش بیان می‌کنند که انتخاب استعدادها، مشارکت استعدادها، آموزش استعدادها و حفظ و نگهداشت استعدادها بر اجرای اثربخش استراتژی تأثیر دارند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، مقادیر t -value بدست آمده در جدول ۳، که همگی بیشتر از ۱/۹۶ هستند، در همه فرضیه‌های فرعی ذکر شده تأیید می‌شوند.

یافته‌های این پژوهش با نظر سابونکو و کاراکای (۲۰۱۶) که بیان می‌کنند مدیریت استعداد اساساً فرآیندی است که شامل استفاده، توسعه و مدیریت کارمندی است که دارای قابلیت‌های استراتژیک هستند که برای موفقیت کسب و کار و اجرای استراتژی‌های سازمان مهم هستند، همخوانی دارد و آن را مورد تأیید قرار می‌دهد. همچنین با نظر داروغه عارفی، بیگلری و بحرالعلوم (۱۳۹۵) که مدیریت استعداد را مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی سازمان بیان کرده‌اند، همخوانی دارد. و در نهایت با نظر نصیری ولیک‌بنی، عمادی و سرچپانی (۱۳۹۵) که بیان کردند اجرا و بکارگیری استراتژی‌های مدیریت استعداد، نتایج مطلوبی را برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت و موجب ارتقای سطح کیفی خدمات سازمان می‌شود، ضمن اینکه نتایج مطلوبی نیز برای موفقیت برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد، همخوانی دارد. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد.

با توجه به فرضیه فرعی اول، جذب منابع انسانی که از فعالیت‌های حیاتی هر سازمان به شمار می‌آید و فعالیتی زمان‌بر و نیازمند سرمایه‌گذاری مالی می‌باشد پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌ها از استراتژی‌های خلاقانه شامل برنامه‌های ارجاعی و صفحه‌های شغلی آنلاین و سایت‌های شبکه‌ای محاوره‌ای جهت جذب منابع انسانی استفاده نموده و از بکارگیری استراتژی‌های سنتی جذب منابع انسانی بپرهیزند.

با توجه به فرضیه فرعی دوم، برقراری ارتباطات مؤثر کارکنان با مدیریت از طریق ایجاد اعتماد در بین آنها و اینکه مدیران به نظرات و پیشنهادات کارکنان گوش می‌دهند. نتیجه این امر، تقویت روحیه مشارکت کارکنان در سازمان جهت ارائه پیشنهادات جدید برای بهبود عملکرد سازمان و اجرای هرچه بهتر استراتژی‌های سازمان خواهد بود.

با توجه به فرضیه فرعی سوم، از آنجا که آموزش کارکنان مستعد از اصول مهم مدیریت استعدادها می‌باشد، مدیران می‌توانند از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی در جهت استفاده درست و بهینه از منابع و امکانات موجود، در جهت اجرای هرچه بهتر استراتژی‌های سازمان گام بردارند. با توجه به فرضیه فرعی چهارم، مدیران می‌توانند از طریق مشوق‌های بیرونی، که شامل انواع مختلف پاداش‌های مادی می‌باشد و می‌تواند نیازهای فیزیولوژی کارکنان را ارضا کند و مشوق‌های درونی، که به پاداش‌های غیر مادی اشاره دارند و نیازهای روانشناختی کارکنان را ارضا می‌کند، در جهت حفظ و نگهداشت استعدادها گام بردارند.

با توجه به فرضیه اصلی این پژوهش، مدیران استراتژی‌های مدیریت استعداد در سازمان را بکارگیرند تا این امکان را بوجود آورد که کارکنان به این باور برسند که وجود آنها برای سازمان دارای اهمیت می‌باشد. این باور در کارکنان می‌تواند به ارتقای توانایی‌های آنها در جهت به اجرا در آوردن هرچه بهتر استراتژی‌های سازمان، کمک نماید.

با در نظر گرفتن اینکه این پژوهش در سازمانی دولتی مورد بررسی قرار گرفته است، این قابلیت نیز وجود دارد که محققین آتی بتوانند در سازمان‌های خصوصی نیز این بررسی را انجام دهند.

منابع

- اشرفی، سکینه؛ فرزانه، محمد؛ عزیزی، مهدی. (۱۳۹۴). رابطه مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت معلمان با نقش میانجی دلبستگی شغلی. اندیشه‌های نوین تربیتی، دوره سیزدهم، شماره ۱، صص ۱۳۷-۱۶۵.
- اکبری امامی، شهناز؛ مشبکی، اصغر؛ خدادحسینی، سیدحمید؛ کردنائیج، اسدالله. (۱۳۹۴). طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره بیست، شماره ۱، صص ۱۰۳-۱۳۰.
- امینی آلاشتی، احمدعلی و اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۹۶). ارائه مدل اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران. فرایند مدیریت و توسعه، دوره بیست و نهم، شماره ۴، صص ۴۵-۷۸.

- بارانی، منوچهر؛ خورشیدی، عباس؛ مشبکی اصفهانی، اصغر؛ حاجیها، علی. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مدیریت استعداد به منظور کسب مزیت رقابتی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال ششم، شماره ۲، صص ۱۶۵-۱۹۴.
- بشیر بنائم، یاسر. (۱۳۹۴). انجام استراتژی، حلقه مفقوده در فرایند اجرا (پیاده‌سازی) استراتژی. فصلنامه مجلس و راهبرد، سال بیست و سوم، شماره ۸۶، صص ۲۳۷-۲۶۸.
- چراغی، نازنین. (۱۳۹۳). بررسی اثر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی مستعد با ملاحظه مدیریت فناوری اطلاعات. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی.
- حاجی‌نبی، کامران؛ رئیس، پوران؛ اجاق، نرگس السادات. (۱۳۹۱). رابطه‌ی مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان پرستاری بیمارستان‌های شهر کرج. مدیریت اطلاعات سلامت، دوره دهم، شماره ۷، صص ۹۴۶-۹۷۱.
- داروغه عارفی، ناهید؛ بیگلری، نسرین؛ بحرالعلوم، حسن. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط مدیریت استعداد با هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان فارس. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال چهارم، شماره ۱، صص ۴۷-۵۹.
- سهرابی، روح‌اله؛ جعفری‌سرشت، داود؛ میداندار باسمنجی، فهیمه. (۱۳۹۶). ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۸)، صص ۱-۲۰.
- سید جوادین، سیدرضا و پهلوان شریف، محمدامین. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی. اندیشه مدیریت راهبردی، سال یازدهم، شماره ۱، صص ۱۴۱-۱۷۰.
- طالب‌زاده، سهیل. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی ادراک شده کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی سازمان کارخانجات صنایع غذایی استان آذربایجان غربی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.
- غفاری، هادی؛ رفیعی، مجتبی؛ صحرانورد، شهناز. (۱۳۹۷). عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد با تأکید بر پاداش درونی (مطالعه موردی: کارخانه برق آب شهرکرد). مدیریت بهره‌وری، سال یازدهم، شماره ۴۴، صص ۹۷-۱۲۱.
- غلامی شیرکوهی، زهره. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بین توانمندی روانشناختی کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی (مطالعه موردی: شرکت تولید محور خودرو VAMCO). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. گروه مدیریت. دانشگاه پیام نور مرکز کرج.
- لطفی یامچی، خدیجه؛ کلاته سیفری، معصومه؛ حسینی، الهه. (۱۳۹۶). مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمانهای ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال پنجم، شماره ۱، صص ۳۵-۴۸.
- مستقیم، زینب و حسین‌زاده، علی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: دبیران مقطع متوسطه شهرستان تربت حیدریه). فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره هفتم، شماره ۳، صص ۱۳۳-۱۶۲.
- مصدق‌راد، محمد؛ فیاض بخش، احمد، امینی، فتانه. (۱۳۹۶). چالش‌های تدوین برنامه استراتژیک در سازمان بهزیستی کشور. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۱۱، شماره ۵، صص ۵۱۸-۵۳۱.
- نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات؛ عمادی، سیدرسول؛ سرچهانی، زهرا. (۱۳۹۵). تبیین نقش میانجی مدیریت استعداد در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال سوم، شماره ۲، صص ۲۲۱-۲۳۰.
- نظرپوری، امیرهوشنگ؛ موسوی، سیدنجم‌الدین؛ حکاک، محمد؛ پیرزاد، علی. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل سیستمی مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها. ارمان دانش، دوره بیست و یکم، شماره ۱۰ (شماره پیاپی ۱۱۷)، صص ۱۰۲۹-۱۰۴۰.
- یوسفلی، امیر و یوسفلی، زهرا. (۱۳۹۶). سیستم استنتاج سلسه مراتبی فازی برای ارزیابی آمادگی سازمانی جهت پیاده‌سازی مدیریت استعداد. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال نهم، شماره ۱۷، صص ۱۰۵-۱۲۸.

Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H.G., & Kurban, Z. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent

management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 794- 808.

Louw, L., Venter, P. (2013). *Strategic Management: Developing Sustainability in Southern Africa*, third ed. Oxford University Press, Cape Town.

Mankins, M.C., Steele, R. (2011). Turning great strategy into great performance. In: *Harvard business Review's 10 Must Reads on Strategy*. Harvard Business Review Press, Boston.

Meyers, M. Ch., Woerkom, M. V., & Dries, N. (2013). Talent-Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23, 305-321.

Neilson, G.L., Martin, K.L., Powers, E. (2011). The secrets to successful strategy execution. In: *Harvard business Review's 10 Must Reads on Strategy*. Harvard business review press, Boston.

- Oludayo, O.A., Akanbi, C.O., Obot, B.M., Popoola, S.I., & Atayero, A.A. (2018). Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data. *Data in Brief*, 20, 698-705.
- Pinnington, A., Alshamsi, A., Karatas-Ozkan, M., Nicolopoulou, K., Ozbilgin, M., Tatli, A., & Vassilopoulou, J. (2015). Early organizational diffusion of contemporary policies: Narratives of sustainability and talent management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 807-811.
- Sabuncu, K.U., & Karacay, G. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 443- 452.
- Strydom, K. & Fourie, C.J.S. (2018). The perceived influence of diversity factors on effective strategy implementation in a higher education institution. *Heliyon*, 4(4), doi:10.1016/j.heliyon.2018.e00604.

نحوه استناد به مقاله: مرشدی تنکابنی، محمدحسن، (۱۳۹۷). نقش مدیریت استعداد در اجرای اثر بخش استراتژی. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۳۹۸. http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_۶۶۵۱۹۹.html

