مجله علمی پژوهش درعلوم انسانی ومطالعات اجتماعی، شماره ۱۰ ، زمستان ۱۳۹۶، ص ۳۷۰-۳۵۳
http://www.jhss.ir

بررسی رابطه مدیریت استعداد با بهره وری کارکنان ادارت دولتی شهرستان بم

مجله علمی پژوهش در علوم انسانی ومطالعات اجتماعی (سال سوم)
شماره ۱۰ / زمستان ۱۳۹۶ / ص ۳۷۰-۳۵۳

مهدی جزینی زاده[۱]، یوسف احمدی[۲]
[۱] دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان
[۲] عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان

نام نویسنده مسئول:
مهدی جزینی زاده

چکیده

این پژوهش به بررسی تاثیر مدیریت استعداد و مولفه های آن با بهره وری نیروی انسانی کارکنان ادارات دولتی بم پرداخته است. امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهمترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است .به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تاکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می شود. روش تحقیق توصیفی- همبستگی و جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان ادارات دولتی بم تشکل دادند که بر اساس اطلاعات بدست آمده ۳۲۴۹ نفر می باشد. به کمک فرمول کوکران نمونه گیری انجام شد و تعداد ۳۴۴ نفر به عنوان حجم نمونه به روش تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد عرب پور و نیک پور (۱۳۹۳) و بهره وری کارکنان هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) استفاده شد. جهت برآورد و تحلیل داده ها به کمک نرم افزار لیرزل و استفاده از معادلات ساختاری اقدام به آزمون فرضیه ها نمودیم. نتایج حاصله رابطه مثبت و معنی داری بین مدیریت استعداد و ابعاد آن (جذب استعداد، توسعه استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد) را با بهره وری کارکنان تایید کرد.

واژگان کلیدی: بهره وری، مدیریت استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد

مقدمه

در دنیای امروز تلاش برای بهبود موثر و کارآمد از منابع گوناگون همچون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان های اقتصادی و واحدهای تولیدی و صنعتی و موسسات خدماتی است .وجود ساختار سازمانی مناسب، روش های اجرائی کارآمد، تجهیزات و ابزر کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهمتر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسه از ضروریاتی هستند که برای نیل به بهره وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد (آزادی، ۱۳۹۲).

امروزه سازمانها به خوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعداد ها نیاز دارند.همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعداد ها، سازمانها دریافته اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دست یابی به بهترین نتیجه ها ، نیازمند مدیریت می باشند (تاج الدین و تفتی، ۱۳۸۷).

در نظام کنونی ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، یکی از اهداف عمدهٔ هر سازمان زنده و فعالی است. اگر منابع انسانی را یکی از مهمترین ارکان ارتقای عملکرد سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه راهنمای مدیران در بهبود عملکرد سازمان خواهد بود. رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان، استفادهٔ مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون سازمان چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت، استفادهٔ بهینه از نیروی انسانی یا همان بهره وری نیروی انسانی[1]از اهمیت خاصی برخوردار است؛ چرا که نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است، بلکه تنها عامل به کارگیری سایر عوامل نیز می باشد. در واقع، اگر نیروی انسانی بهره ور باشد می تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره وری را محقق سازد و در نتیجه سازمان را بهره ور کند. اما این که چگونه نیروی انسانی بهره ور می شود یا بهره وری وی افزایش می یابد، مسئله ای است که از دیرباز مورد توجه متخصصین علم مدیریت و سازمان بوده است (قابضی، ۱۳۹۲: ۱۱۳). بهره وری نیروی انسانی، نسبت برون داد منابع انسانی به درون داد منابع انسانی می باشد (میر سپاسی، ۱۳۹۲: ۳۵۸). بهره وری نیروی انسانی با ابعاد زیر قابل بررسی است که به مدل اچیو معروف است.

توانایی: که شامل دوره های آموزشی و احساس موفقیت شغلی می باشد. درک و شناخت: که شامل درک صحیح و درست از کار، اهداف کاری و اشتباهات و انجام صحیح کار است.حمایت سازمانی: که شامل امکانات مالی و مادی مورد نیاز شغلی، حمایت سایر واحدها و مسئولین در تحقق اهداف و انجام کارهای دشوار است. انگیزه: که شامل فرصت های ارتقا، پاداش های نقدی، قدردانی و استقبال از ابتکار عمل و دلجویی مافوق در زمان مشکلات است.بازخورد: که شامل اطلاع و آگاهی از عملکرد و روش های بهبود عملکرد و کیفیت کار و نتایج مثبت و منفی کار است. اعتبار: که شامل اتخاذ تصمیمات منصفانه و مطابق با اصول اخلاقی، انتصاب براساس شایستگی و ضوابط و اعتماد به مافوق است. سازگاری: که شامل میزان تأثیر شرایط بازار و شرایط اقتصادی و رقابت بر عملکرد است (هرسی و گلداسمیت[2]، ۱۹۸۰).

بهره وری یکی از شاخص های مهم در رشد اقتصادی هر کشور است. در این راستا بررسی و اندازه گیری بهره وری در سطح بخش های مختلف اقتصادی می تواند علاوه بر بیان عملکرد اقتصادی کشور در این زمینه، بیانگر ظرفیت تولیدی بخش های مختلف باشد. عنصر اساسی در ایجاد و بهبود بهره وری، نیروی انسانی است؛ نیروی انسانی در مورد بهترین شیوه برای بهبود کیفیت تصمیم می گیرد و هدایتگر هر گونه تلاش برای بهبود بهره وری است، به این دلیل که نیروی انسانی سازمان ها تنها منبعی است که کمیاب بوده و به راحتی نمی تواند توسط رقبا کپی برداری شود، در نتیجه موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می شود (چوو[1] همکاران، ۲۰۰۶). بهره وری نیروی انسانی مهمترین معیار بهره وری است، زیرا بهره وری نیروی انسانی با اغلب تجزیه و تحلیل های سازمانی در ارتباط است و نیز نیروی انسانی راحت ترین داده قابل اندازه گیری است. عنصر اساسی در هرگونه تلاش برای بهبود بهره وری، نیروی انسانی است (داتا و راجا گوپالان[2]، ۱۹۹۸). در تاریخچه بهره وری، ابتدا توجه کمی به بهره وری نیروی انسانی می شد و بیشتر پیشرفت ها در زمینه ای از بهره وری بود که آن را بهره وری سرمایه می خواندند (سید جوادین و عطاردی ۱۳۸۴). جهت بررسی بهره وری از شاخص های بهره وری که شامل دو بعد کارایی و اثربخشی است، استفاده می شود. براساس نظر پیتر دراکر بهره وری حاصل جمع کارایی و اثربخشی است. در واقع، بسیاری از سازمان های بخش دولتی در هنگام رو به رو شدن با چالش های جدید، ابهام های گوناگونی در مورد قابلیت رهبری مؤثر و مستمر خود داشته اند و همین مسئله موجب شده است که آنها دریابند که مدیریت استعداد می تواند آنها را در جذب، پرورش و توسعهٔ نسل بعدی رهبران عمومی (که امروزه با نام جانشین پروری خوانده می شود) یاری رساند (مارکوس و ماریون[3]، ۲۰۰۸: ۱).

همچنین، امروزه سازمان ها به خوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیدهٔ جهانی، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. هم زمان با درک نیاز به: استخدام، توسعه و نگه داشت استعدادها، سازمان ها دریافته اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی

---

[1]. Workforce Productivity
[2]. Hersey & Goldsmith
[1]. Cho
[2]. Datta, Rajagopalan
[3]. Marcus & Marion

به بهترین نتیجه ها، نیازمند مدیریت می باشند (تاج الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷: ۶۲). مدیریت استعداد، شامل برنامه ریزی یکپارچه است که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را بر عهده نمی گیرد، که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان گیر، اما بسیار با ارزش می سازد (هینن و اونیل[1] ۲۰۰۴). مدیریت استعداد، تضمین می کند که افراد مناسب با مهارت های مناسب در محل مناسب قرار گرفته اند و بر فعالیت های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجین شده اند (عریقات و همکاران[2] ۲۰۱۰: ۳۲۹). مدیریت استعداد، شامل جذب استعدادها، نگه داشت استعدادها و توسعهٔ استعدادها است (آرمسترانگ[3] ۲۰۰۶: ۳۹۱).

جذب استعدادها: شامل: برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمند یابی، تأمین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز، استخدام از طریق مراکز ارزیابی و آزمون ها و مصاحبه ها است. نگه داشت استعدادها: شامل: ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، توجه به شایستگی های کارکنان، تلاش برای شناسایی استعدادها، پرداخت براساس دست یابی به هدف و شایستگی است. توسعهٔ استعدادها: شامل: برگزاری انواع دوره های آموزشی، یادگیری مستمر در کار، تنظیم مسیر شغلی و ارتقای افراد مستعد با توجه به ملاحظات آموزشی است. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی اهمیت دارد، اول اینکه اجرای مدیریت استعداد، موجب کشف و نگه داری موفقیت آمیز استعدادها می شود و دوم اینکه کارکنان با استعداد، برای پست های کلیدی آینده انتخاب می شوند که امروزه مورد دوم، با نام «جانشین پروری» شناخته می شود و توجه بسیاری از سازمان ها را به خود جلب کرده است (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸). توسعه منابع انسانی به عنوان راز ماندگار بنگاه ها تلقی می شود و مهم ترین چالش در عرصه کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست. بلکه بهره مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش ها است. در دنیای امروز، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم راستا با محیط رقابتی سازمان ها برای سود بیشتر و کاهش هزینه ها با بهره مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش ها سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه ی خود دارند.

تلاش برای ارتقای بهره وری نیروی انسانی و استفاده بهینه از نیروی انسانی یکی از برنامه های حیاتی سازمانها محسوب می شود بدون تردید فرایند بهره وری نیروی انسانی متاثر از عوامل خاصی نیست. بلکه نتیجه تکامل و ترکیب عوامل گوناگون می باشد (شائمی و محمدی،۱۳۹۳). به دلایل مختلف از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره وری در جامعه، مورد غفلت واقع شده است. با وجود برخی اقدام های انجام شده مانند تاسیس سازمان ملی بهره وری و برخی تاکید ها در برنامه توسعه در خصوص ارتقای بهره وری، هنوز تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی باقی مانده است و باید قدم های اساسی و موثری در این زمینه برداشته شود. بر این اساس، سازمان ها، به ویژه سازمان های کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش بهره وری و کارآمدی می باشند، بایستی زمینه را به گونه ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی ها و ظرفیت های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. در این زمینه تحقیقات مختلفی صورت گرفته است که در زیر چند مورد اشاره شده است:

جهانیان و حسینی (۱۳۹۴) به بررسی نقش جو سازمانی بر میزان بهره‌وری کارکنان در آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای استان تهران پرداختند. نتایج نشان داد بین ابعاد جو سازمانی یعنی روحیهٔ گروهی، علاقه‌مندی به کار، ملاحظه‌گری در محیط کار، صمیمیت بین کارکنان، مزاحمت در محیط کار، فاصله‌گیری در محیط کار، نفوذ و پویایی مدیران، ارزش‌گذاری به تولید دانش و بهره‌وری کارکنان رابطهٔ مثبت و معنادار وجود دارد.

عطایی و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی ارتباط بهره‌وری نیروی انسانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین بهره‌وری نیروی انسانی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مستقیم و معناداری وجود دارد و میزان این همبستگی برابر ۰/۶۸۳ می‌باشد.

دیوید[4]و همکاران(۲۰۱۶) به بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر فرهنگ سازمانی پرداختند. برای این منظور کارکنان شرکت های خصوصی را به عنوان جامعه آماری در نظر گرفتند. برای این منظور مدل مدیریت استعداد استال و همکاران (۲۰۱۲) و فرهنگ سازمانی استال استفاده کردند که دارای ابعاد هماهنگی با استراتژی،سازگاری داخلی، محاط فرهنگی، مشارکت مدیریت، تعادل از نیازهای محلی و جهانی و نام تجاری کارفرما بود و نتایج نشان دهنده رابطه مثبت و معنی دار مدیریت استعداد با تمام ابعاد فرهنگ سازمانی بود.

احمد الکرداوی[5](۲۰۱۶) به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی دوجانبه و مدیریت استعداد با نقش تعدیل الکترونیکی مدیریت منابع انسانی پرداخت. این مطالعه به بررسی نقش تعدیل الکترونیکی مدیریت منابع انسانی (E-HRM) در رابطه بین دوجانبه مدیریت منابع انسانی (HRMA) و مدیریت استعداد (TM) با استفاده از داده جمع آوری شده از ۴۳۰ نفر از مدیران در ۱۰ بانک های بین المللی در مصر

---

4. Heinen & O'Neill
5. Areiqat et al
6. Armestrong
1. David
2. Ahmed Alkerdawy

پرداخت. نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی با مدیریت استعداد رابطه مثبت دارد همچنین مدیریت منابع انسانی الکارونیک نیز رابطه مثبتی با مدیریت استعداد در بین کارکنان بانک داشت.

پروف(۲۰۱۶) به بررسی تاثیر تعهد کارکنان در بهره وری و انگیزه سطح کارکنان در بخش خرده فروشی پرداخت. نتایج نشان داد بین تعهد کارکنان و بهره وری انها رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین تعهد نقش مهمی در دستیابی به اهداف سازمانی، ایجاد تیم های موثر، روابط بین فردی سالم در میان همکاران و مدیران و محیط کاری خوب در سازمان که به افزایش بهره وری کارکنان می شود دارد.

تیلاهون[۲]و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی تاثیر شبکه های اجتماعی بر بهره وری کارکنان دانشگاه گوندریک پرداختند. نتایج نشان دهنده رابطه مثبت و منفی بین مشارکت های اجتماعی و بهره وری کارکنان بود. نتایج منفی به دلیل آن بود که کارکنان بیشتر وقت خود را بر روی شبکه های اجتماعی صرف می کردند که مربوط به کار انها نمی شد و رابطه مثبت برای این بود که کارکنان از شبکه های اجتماعی برای بهبود شرایط کاری در محیط کار خود استفاده کرده بودند.

لذا با توجه به مطالب گفته شده در پی پاسخ به این سوال هستیم که مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره وری نیروی انسانی در ادارات دولتی بم چه تاثیری دارند؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر روش، توصیفی- همبستگی و از حیث هدف کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان ادارات دولتی شهرستان بم (۲۳۴۹ نفر) می باشند. تعداد ۳۳۰ نفر به عنوان حجم نمونه از طریق فرمول کوکران و با استفاده از روش تصادفی طبقه ای انتخاب شد به این ترتیب که ادارات را به عنوان طبقه در نظر گرفته و اقدام به نمونه گیری به صورت تصادفی کردیم.

پرسشنامه تحقیق بمنظور آزمون فرضیه ها در دو بخش تنظیم گریده است. بخش اول شامل سؤالات پرسشنامه مدیریت استعداد عرب پور و نیک پور (۱۳۹۳) که از مدل آرمسترانگ پیروی شده است و شامل مؤلفه های جذب استعدادها (سؤالات ۱ الی ۹)، حفظ و نگه داشت استعدادها، (سؤالات ۱۰ الی ۱۵) ، توسعه و آموزش استعدادها (سؤالات ۱۶ الی ۲۵) و براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت (های کاملاً مخالف، مخالف، بدون نظر، موافق و کاملاً موافق روش امتیاز گذاری به ترتیب۱ و ۲ و ۳ و ۴) است. بخش دوم سوالات پرسشنامه بهره وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) که ۲۱ گویه با ابعاد توانایی (سوالات ۱الی ۳)، درک و شناخت (سوالات ۴ الی ۶)، حمایت سازمانی(سوالات ۷ الی ۹)، انگیزه (سوالات ۱۰ الی ۱۲)، بازخورد (سوالات ۱۳ الی ۱۵)، اعتبار (سوالات ۱۶ الی ۱۸)، سازگاری (سوالات ۱۹ الی ۲۱) می باشد.

جدول ۱- پایایی پرسشنامه ها براساس آلفای کرونباخ

ردیف	مولفه	پایایی
۱	مدیریت استعداد	۰/۷۹۸
۲	جذب استعدادها	۰/۷۲۳
۳	حفظ و نگه داشت استعدادها	۰/۷۶۷
۴	توسعه و آموزش استعدادها	۰/۷۴۳
۵	بهره وری نیروی انسانی	۰/۷۱۰

در پایان به منظور تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده و بررسی فرضیه ها از روش مدل یابی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل استفاده شد.

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی

بین مدیریت استعداد و بهره وری نیروی انسانی در سازمان های دولتی شهر بم، رابطه معنادار وجود دارد.

[3]. Prof
[4]. Tilahun

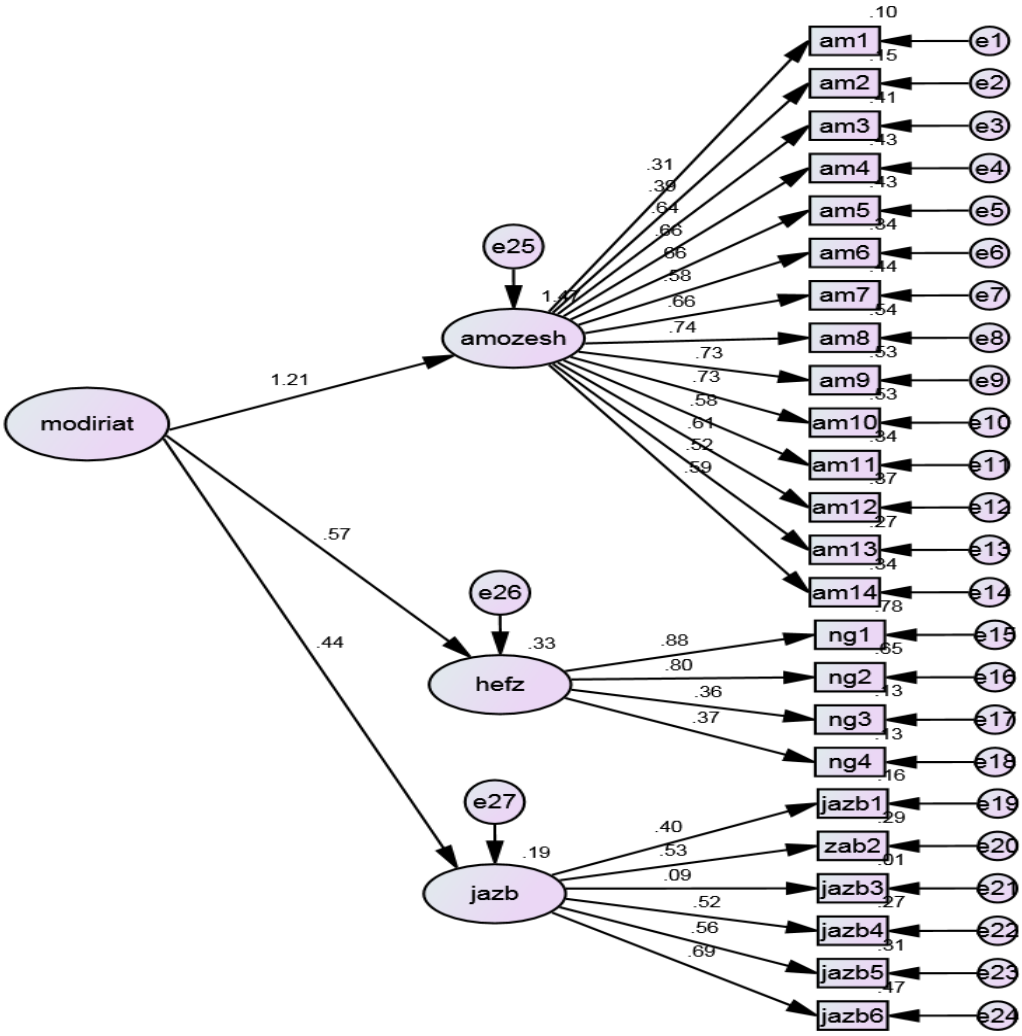
فرضیه های فرعی

- بین جذب استعدادها و بهره وری نیروی انسانی در سازمان های دولتی شهر بم، رابطه معنادار وجود دارد.
- بین نگهداشت استعدادها و بهره وری نیروی انسانی در سازمان های دولتی شهر بم، رابطه معنادار وجود دارد.
- بین توسعه استعدادها و بهره وری نیروی انسانی در سازمان های دولتی شهر بم، رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج تحقیق

تحلیل عاملی مدیریت استعداد

این متغیر دارای ۳ بعد می‌باشد که بار عاملی و همبستگی بین ابعاد آن در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم مدیریت استعداد

با توجه به شکل فوق مشاهده می‌نماییم که همبستگی بین ابعاد متغیر مدیریت استعداد کمتر از ۰/۹ می‌باشد بنابراین نیازی به ادغام ابعاد نمی‌باشد. همچنین تمامی بارهای عاملی از روایی عاملی مناسبی برخوردار می‌باشند اگرچه بار عاملی برخی سوالات کمتر از ۰/۵ می‌باشند اما ابارشی و حسینی (۱۳۹۱) بیان کردند که چنانچه بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۵ باشد برای ادامه آنالیز کفایت می‌کند. در جدول بعد شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تائیدی مدیریت استعداد بررسی شده‌اند.

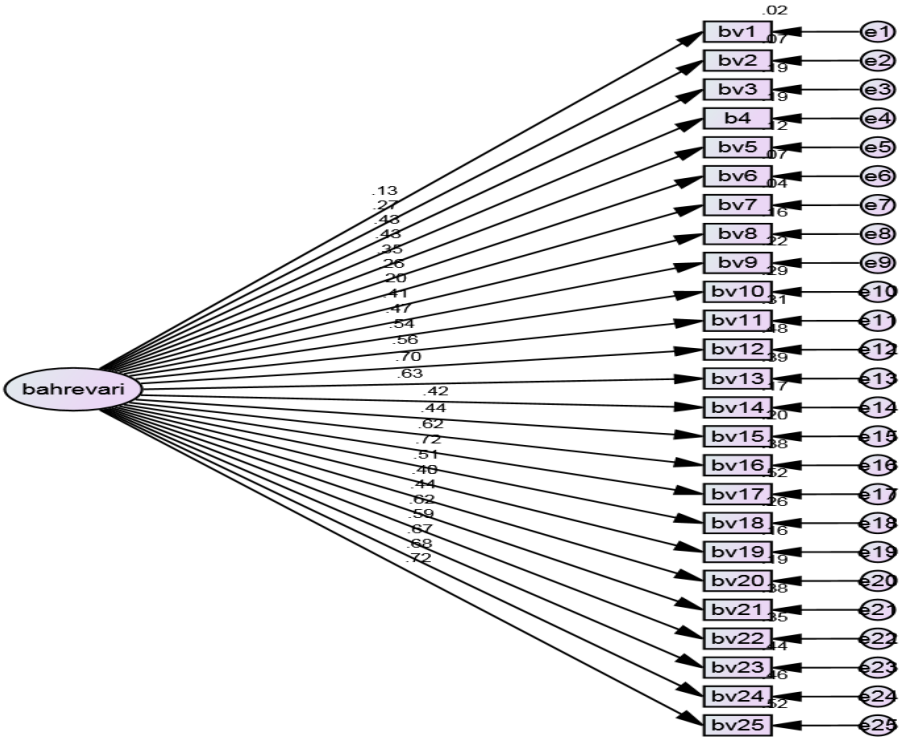
جدول ۲- شاخص‌های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی مدیریت استعداد

نام شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار کسب شده	وضعیت
Chi-Square	Sig>0.05	۰/۰۰۰	رد
GFI	GFI>0/9	۰/۹۲۴	قبول
AGFI	AGFI>0/8	۰/۹۰۱	قبول
RMR	RMR<0.08	۰/۰۶۸	قبول
TLI	0.90<TLI<1	۰/۹۴۴	قبول
NFI	0.90<NFI<1	۰/۸۷۸	قبول
CFI	0.90<CFI<1	۰/۹۷	رد
RFI	0.90<RFI<1	۰/۹۶	قبول
IFI	0.90<IFI<1	۰/۸۹۴	رد
CMIN/DF	مقدار کمتر از ۵	۵/۸۹	رد
RMSEA	RMSEA<0.08	۰/۰۶۹	قبول

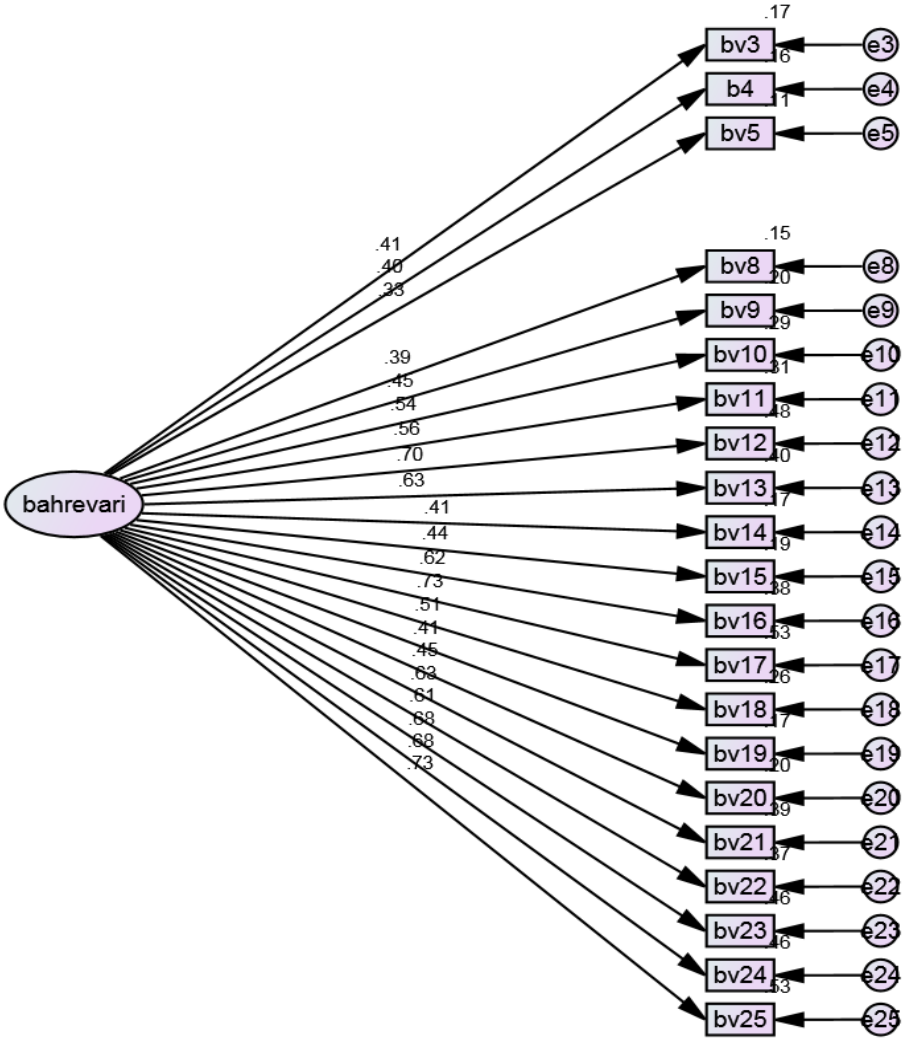
همانطور که از جدول فوق مشاهده می‌گردد ۷ شاخص مورد قبول هستند که نشان می‌دهد متغیر مدیریت استعداد به صورت مناسب برازش شده است.

تحلیل عاملی تاییدی بهره‌وری

این متغیر دارای ۲۵ گویه می‌باشد که بار عاملی گویه‌ها در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۲- مدل تحلیل عاملی تاییدی بهره‌وری



شکل ۳- مدل تحلیل عاملی تاییدی بهره‌وری (اصلاح شده)

با توجه به شکل فوق مشاهده می‌نماییم که تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد که نشان می‌دهد تمامی گویه های متغیر خلاقیت کارکنان از روایی عاملی مناسبی برخوردار می‌باشند. اگرچه بار عاملی برخی گویه‌ها کمتر از ۰/۵ می‌باشند اما ابارشی و حسینی (۱۳۹۱) بیان کردند که چنانچه بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۵ باشد برای ادامه آنالیز کفایت می‌کند. اما بار عاملی سوالات ۱،۲،۶ و ۷ کمتر از ۰/۳ می‌باشد که از مدل حذف می‌گردد. در جدول بعد شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تائیدی بهره‌وری بررسی شده‌اند.

جدول۳- شاخص‌های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی

نام شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار کسب شده	وضعیت
Chi-Square	Sig>0.05	۰/۰۶۹	قبول
GFI	GFI>0/9	۰/۹۱۴	قبول
AGFI	AGFI>0/8	۰/۸۴۴	قبول
RMR	RMR<0.08	۰/۰۹۴	رد
TLI	0.90<TLI<1	۰/۹۰۴	قبول
NFI	0.90<NFI<1	۰/۹۲۲	قبول
CFI	0.90<CFI<1	۰/۹۶۳	قبول
RFI	0.90<RFI<1	۰/۸۸۲	رد
IFI	0.90<IFI<1	۰/۸۷۴	رد
CMIN/DF	مقدار کمتر از ۵	۴/۰۳	قبول
RMSEA	RMSEA<0.08	۰/۱۶۶	رد

بهره‌وری

همانطور که از جدول فوق مشاهده می‌گردد ۷ شاخص ها مورد قبول هستند که نشان می‌دهد متغیر بهره‌وری به صورت مناسب برازش شده است.

مدل اندازه‌گیری[1]

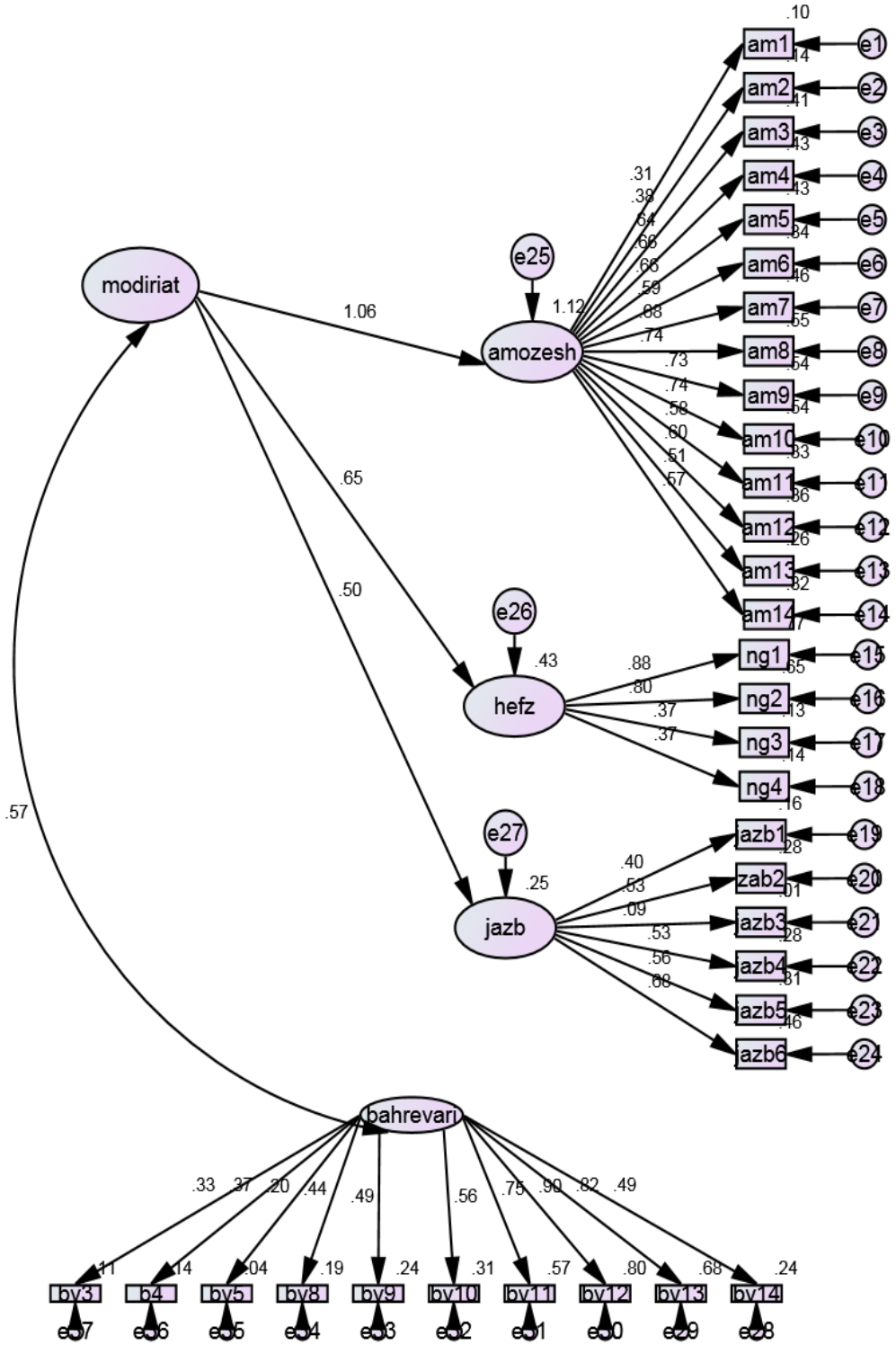
در مدل اندازه‌گیری تمامی ابعاد پژوهش و گویه‌های مربوطه در قالب یک مدل ترسیم می‌شوند و به صورت دوبه دو با هم مرتبط می‌شوند. روابط همبستگی به صورت دو به دو بررسی شده و چنانچه دارای همبستگی ۰/۹ یا بیشتر باشند، باید با یکدیگر ادغام شده یا اینکه متغیری که دارای واریانس بیشتری است در مدل باقی می‌ماند. متغیرهایی که همبستگی ۰/۹ یا بیشتر داشته باشند به این معنی است که یک موضوع بسیار نزدیک به هم را می‌سنجند.

تفاوت مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری در وجود رابطه علی و معلولی بین متغیرهاست؛ چنانچه این روابط برقرار باشد مدل ساختاری و در غیر این صورت، تنها در آن رابطه بین متغیرهای پنهان و آشکار وجود دارد. مدل‌های اندازه‌گیری در ادبیات پژوهش، تحت عنوان مدل تحلیل عاملی تائیدی نیز نامیده می‌شوند (ابارشی و حسینی، ۱۳۹۱، ص۲۰۸). چنانچه مدل اندازه‌گیری برازش مناسبی از اندازه‌گیری متغیرهای پنهان نشان دهد، برازش مدل ساختاری با اطمینان بیشتری صورت خواهد گرفت (ابارشی و حسینی، ۱۳۹۱، ص۴۸).

بر مبنای مدل‌های اندازه‌گیری، پژوهشگر تعریف می‌کند که کدام متغیرهای مشاهده شده یا معرف‌ها اندازه‌گیرنده کدام متغیرهای پنهان هستند و بر پایه مدل‌های ساختاری مشخص می‌شود که کدام متغیرهای مستقل دارای تاثیر بر کدام متغیرهای وابسته‌اند و یا اینکه کدام متغیرها با یکدیگر همبسته‌اند. به این ترتیب با بهره‌گیری از این مدل‌ها می‌توان به طور همزمان به ارزیابی کیفیت سنجش متغیرها و مقبولیت اثرات مستقیم و غیر مستقیم و همچنین تعامل‌های تعریف شده میان متغیرها پرداخت (قاسمی، ۱۳۹۲، ص۴).

در مدل اندازه‌گیری نرمال بودن داده‌ها (بر اساس کشیدگی و چولگی)، اعتبار مدل (بر اساس بارهای عاملی) و برازش مدل (بر اساس شاخصهای نیکویی برازش) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

[1]Measurement Model



شکل ۴-مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

همانطوری که در شکل فوق مشاهده می‌کنیم همبستگی بین متغیرها بیشتر از ۰/۹ نمی‌باشد بنابراین نیاز به ادغام یا حذف آن‌ها نیست. همچنین با توجه به شکل فوق مشاهده می‌نماییم که تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد که نشان می‌دهد تمامی مولفه‌ها و گویه‌ها از روایی عاملی مناسبی برخوردار می‌باشند. اگرچه بار عاملی برخی گویه کمتر از ۰/۵ می‌باشند اما ابارشی و حسینی (۱۳۹۱) بیان کردند که چنانچه بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۵ باشد برای ادامه آنالیز کفایت می‌کند.

جدول ۴- شاخص نرمال بودن داده‌ها

گویه	چولگی(±۳)	کشیدگی(±۵)
A1	-.267	.879
A2	.149	1.398
A3	-.091	.335
A4	-.524	1.826
A5	.366	.907
A6	-.007	1.736
A7	.088	1.360
A8	.062	-.212
A9	-.342	.173
A10	-.423	.438
A11	-.149	.648
A12	-.435	.170
A13	-.731	.918
A14	-.554	.131
A15	-.519	.497
A16	.038	1.181
A17	-.445	-.275
A18	-.721	1.164
A19	-.801	1.202
A20	-.416	.549
A21	.104	1.397
A22	-.096	.071
A23	-.361	1.010
A24	1.004	1.785
A25	.314	2.231
A26	-.054	1.275
A27	-.252	1.762
A28	.031	1.798
A29	-.757	-.220
A30	-.408	-.495
A31	-.520	-.133
A32	-.419	.098
A33	-.885	-.256
A34	-.872	.667
A35	-.690	.237
A36	-.924	1.222
A37	-1.270	1.744
A38	-1.539	2.026
A39	-1.001	.636
A40	-1.275	.892
A41	-1.281	1.735
A42	-.970	.938
A43	-.417	-.702
A44	-.460	-.043
A45	-.771	.026
A46	-.054	1.275
A47	-.252	1.762
A48	.031	1.798
A49	-.757	-.220
A50	-.408	-.495

همانطور که در جدول فوق میبینیم تمامی داده‌ها شرط نرمال بودن را دارا می‌باشند. بنابراین توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد.

جدول ۵- شاخص‌های نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

نام شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار کسب شده	وضعیت
Chi-Square	Sig>0.05	۰/۰۰۰	رد
GFI	GFI>0/9	۰/۹۱۱	قبول
AGFI	AGFI>0/8	۰/۸۵۱	قبول
RMR	RMR<0.08	۰/۱۰۲	رد
TLI	0.90<TLI<1	۰/۹۳۳	قبول
NFI	0.90<NFI<1	۰/۹۲۱	قبول
CFI	0.90<CFI<1	۰/۹۱۴	قبول
RFI	0.90<RFI<1	۰/۸۶۶	رد
IFI	0.90<IFI<1	۰/۹۷۷	قبول
CMIN/DF	مقدار کمتر از ۵	۵/۷۴	رد
RMSEA	RMSEA<0.08	۰/۱۱۷	رد

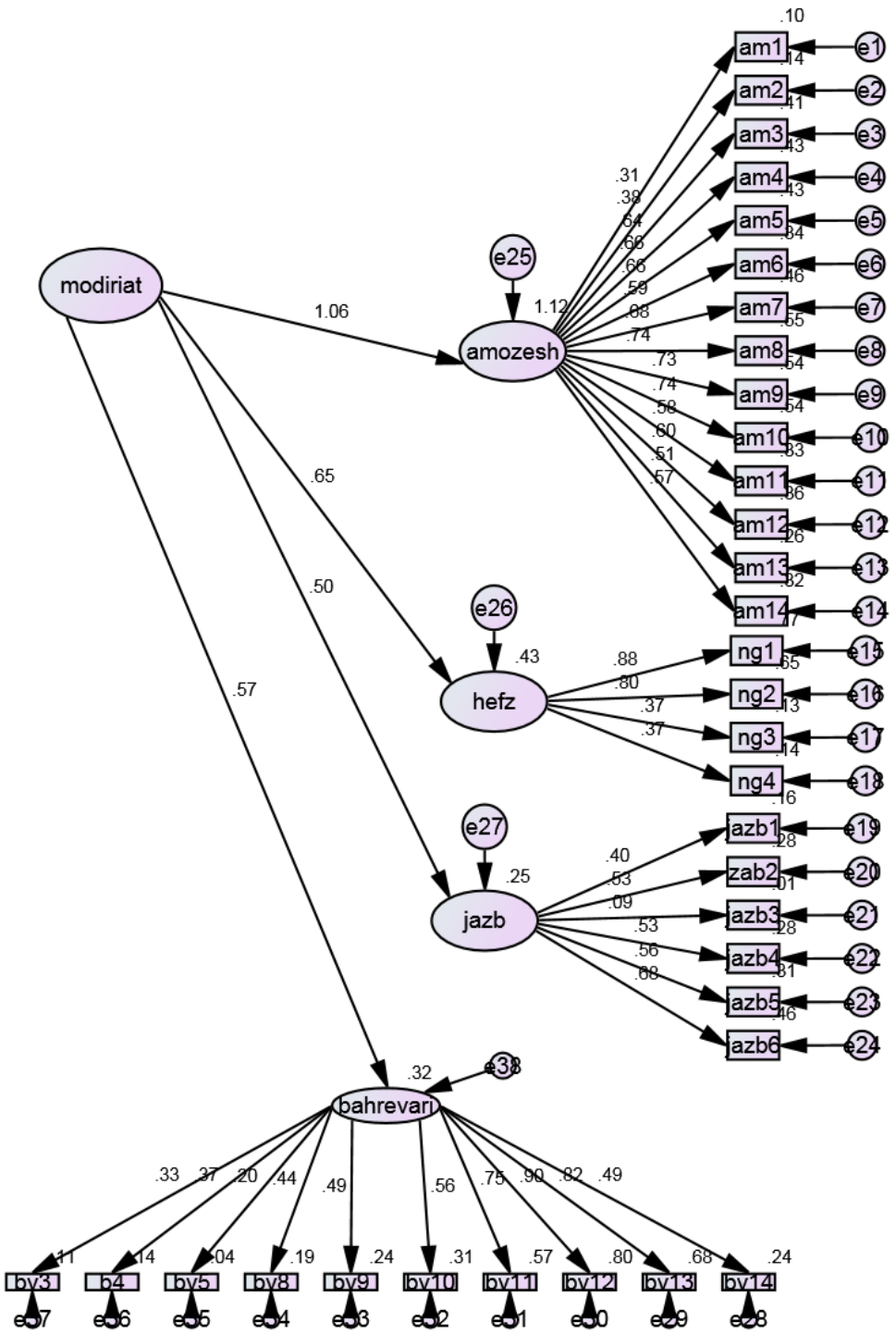
همانطور که مشاهده می‌کنیم ۶ شاخص در ناحیه پذیرش قرار دارند بنابراین مدل اندازه‌گیری از برازش مناسب برخوردار است.

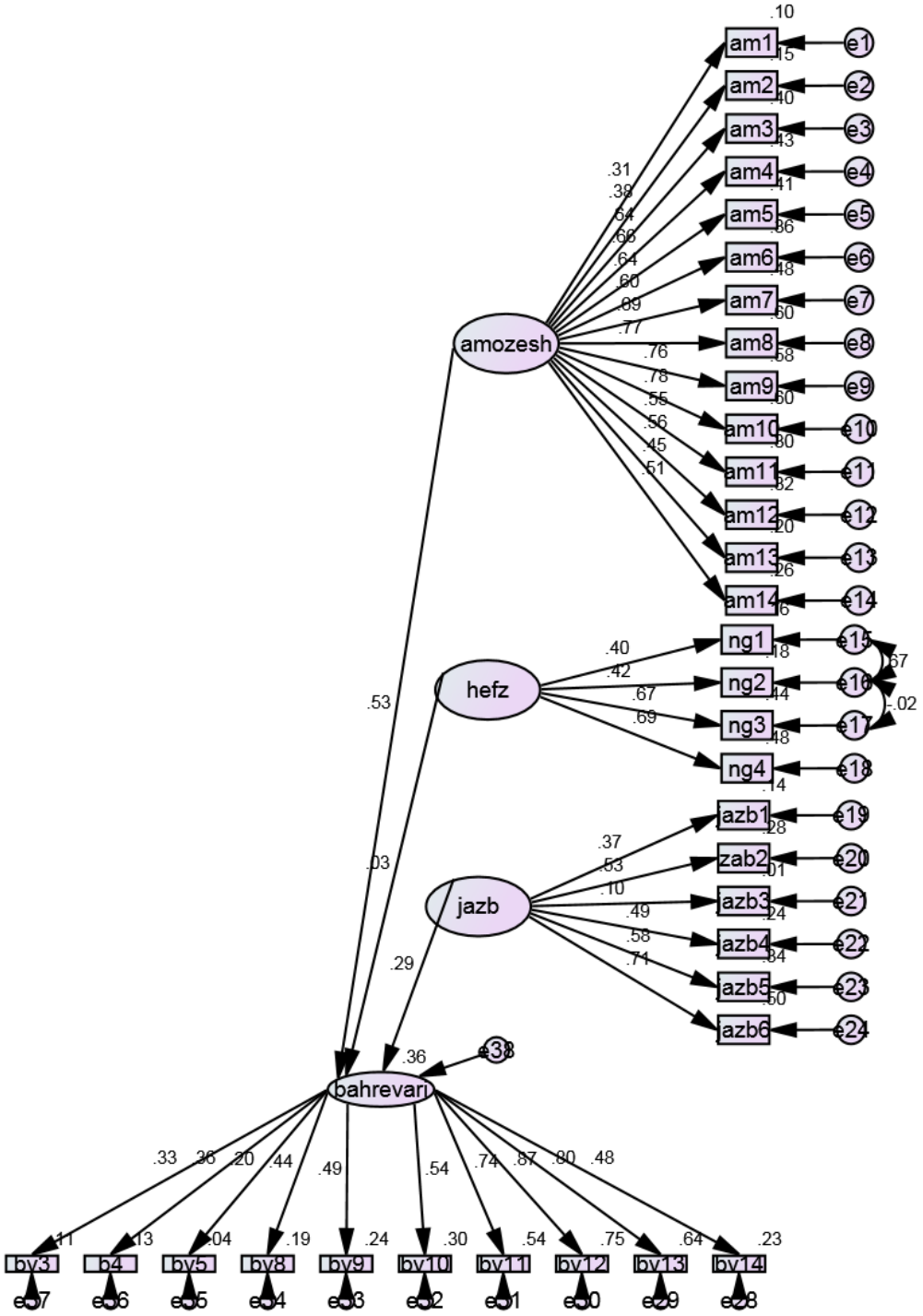
مدل ساختاری[1]

در یک معادله ساختاری به معنای عام، پژوهشگر از طرفی به دنبال آن است که مجموعه‌ای از متغیرهای پنهان را با مجموعه‌ای از معرف‌ها اندازه‌گیری کرده و از طرف دیگر روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد (قاسمی، ۱۳۹۲، ص۲۲۱).

پس از بررسی و تائید مدل اندازه‌گیری، مدل پژوهش ترسیم و روابط بین متغیرهای پنهان (که در واقع همان فرضیات پژوهش می‌باشند) مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این مورد ابتدا از شاخص‌های برازش اطمینان حاصل می‌کنیم و سپس به سراغ بررسی روابط مفروض بین متغیرهای پنهان میرویم.

1. Structural model


modiriat
1.06
.65
.50
.57
e25
1.12
amozesh
e26
.43
hefz
e27
.25
jazb
.32
e38
bahrevari
.10
am1
am2
am3
am4
am5
am6
am7
am8
am9
am10
am11
am12
am13
am14
ng1
ng2
ng3
ng4
azb1
zab2
azb3
azb4
azb5
azb6
.88
.80
.37
.37
.40
.53
.09
.53
.56
.68
.33
.37
.20
.44
.49
.56
.75
.90
.82
.49
.11
.14
.04
.19
.24
.31
.57
.80
.68
.24
by3
b4
by5
by8
by9
by10
by11
by12
by13
by14



شکل ۵- مدل ساختاری پژوهش

در شکل‌های فوق روابط متغیرهای مستقل و وابسته نشان داده شده است. اعداد ذکر شده بر روی روابط بین متغیرها ضرایب رگرسیونی می‌باشند که بیانگر جهت مثبت تاثیر متغیر مستقل بر وابسته می‌باشد. همچنین بارهای عاملی، ضریب همبستگی بین متغیرهای مستقل و ضریب تغیرات متغیر وابسته در شکل فوق نشان داده شده است.

همچنین در ادامه به بررسی شاخص‌های برازش مدل ساختاری پرداخته خواهد شد.

جدول ۶- شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری متغیرهای پژوهش

نام شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار کسب شده	وضعیت
Chi-Square	Sig>0.05	۰/۰۰۰	رد
GFI	GFI>0/9	۰/۹۷۸	قبول
AGFI	AGFI>0/8	۰/۹۵۲	قبول
RMR	RMR<0.08	۰/۰۷۴	قبول
TLI	0.90<TLI<1	۰/۹۳۳	قبول
NFI	0.90<NFI<1	۰/۹۴۷	قبول
CFI	0.90<CFI<1	۰/۷۴۴	رد
RFI	0.90<RFI<1	۰/۹۱۱	قبول
IFI	0.90<IFI<1	۰/۸۳۳	رد
CMIN/DF	مقدار کمتر از ۵	۶/۸۷	رد
RMSEA	RMSEA<0.08	۰/۱۳	رد

همانطور که مشاهده می‌کنیم ۶ شاخص در ناحیه پذیرش قرار دارند، بنابراین مدل ساختاری پژوهش از برازش مناسب برخوردار است.

در جدول زیر میزان ضرایت رگرسیونی که بیانگر میزان اثرگذاری متغیرها بر یکدیگر است و معناداری این ضرایب به طور خلاصه آورده شده است.

جدول ۷- ضرایب رگرسیونی متغیرهای تحقیق (آزمون فرضیات)

فرضیه	تاثیر متغیر...	بر متغیر...	ضریب رگرسیونی	عدد معناداری	نتیجه
۱	مدیریت استعداد	بهره وری نیروی انسانی	۰/۵۶۶	۰/۰۰۰	تایید
۱-۱	توسعه و آموزش	بهره وری نیروی انسانی	۰/۵۲۷	۰/۰۱۸	تایید
۱-۲	حفظ و نگهداشت	بهره وری نیروی انسانی	۰/۰۲۶	۰/۰۰۴	تایید
۱-۳	جذب استعدادها	بهره وری نیروی انسانی	۰/۲۸۷	۰/۰۲۲	تایید

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی این تحقیق به بررسی رابطه مدیریت استعداد با بهره وری کارکنان ادارات دولتی بم پرداخت. نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که بین مدیریت استعداد با بهره وری کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. هدف از مدیریت استعداد، جذب، حفظ، برانگیختن و توسعه افراد با استعداد در سازمان می باشد که منجر به افزایش اثربخشی و کارایی در سازمان می شود برای رسیدن به این هدف وجود روابط دانشی بین کارکنان و سازمان و بین همه کارکنان با یکدیگر نیاز می باشد (وایمن و وانس[1]،۲۰۰۸). یافته پژوهش حاضر نشان می دهد که بین مدیریت استعداد و بهره وری نیروی انسانی رابطه ای مثبت و معنادار وجود دارد.. سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو از یک نرخ بازگشت سرمایهٔ بالا برخوردار می شود و از سوی دیگر، مجموعهٔ استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی، سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه و بهره ور بهره می برد.به زعم گروبلر و ددریکس مدیریت استعداد موجب بهبود کیفیت، نوآوری، رضایت شغلی و بهره وری می شود.صیادی و همکاران در پژوهش های خود به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان رابطه ای مثبت و معنادار وجود دارد (و در مطالعات مختلف نشان داده شده است که رضایت شغلی کارکنان بر بهره وری آن ها اثر می گذارد).

درخصوص ارتباط بین مدیریت استعداد و بهره وری تحقیق حاضر اظهارات مک کارتنی (۲۰۰۶)، بهاتناگار (۲۰۰۷)، کالینگس و ملانی (۲۰۰۹) و کهایند (۲۰۱۲) را تأیید می کند. پی بردن به عوامل مرتبط با مدیریت استعداد مدیران در سازمان ها از جمله ادارات دولتی اهمیت فراوانی دارد؛ زیرا به دلیل رابطه مثبت و معنی داری که با بهره وری دارد، می توان با تغییر و دستکاری مؤلفه های آن بهره وری را بهبود بخشید و در جهت رشد سازمان گام برداشت.

در فرضیه اول فرعی ادعا شده بود که جذب استعدادها رابطه مثبت و معنی داری با بهره وری نیروی انسانی دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به مدل، عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر(۲۵۵,۱۶) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد. این یافته، نتایج پژوهش دیت[2](۱۹۸۲)، یار احمدی خراسانی (۱۳۸۶) و حسینی نودهی (۱۳۹۱) را تأیید می کند. به زعم دیت، برنامه ریزی صحیح نیروی انسانی موجبات افزایش کارآیی و عملکرد کارکنان سازمان را فراهم می آورد.به زعم یاراحمدی خراسانی، برنامه ریزی منابع انسانی می تواند نقش مؤثری در بهره وری مؤثر و مطلوب منابع انسانی داشته باشد. وی از جمله مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی را تأمین منابع انسانی با حداقل هزینه، تأمین نیروهای انسانی بالنده برای سازمان و استفادهٔ بهینه و مطلوب از نیروی انسانی موجود در سازمان می داند.اسپکتور در پژوهش هایش به این نتیجه رسید که یک سازمان برای حفظ سلامت و بهره وری خود، باید منابع انسانی مورد نیاز خود را به صورتی منظم و دائمی تأمین کند.حسینی نودهی در پژوهش های خود نتیجه گرفت که بین برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با بهره وری کارکنان رابطه وجود دارد.

در فرضیه دوم فرعی ادعا شده بود که حفظ و نگه داشت استعدادها رابطه مثبت و معنی داری با بهره وری نیروی انسانی دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به مدل عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر (۲۲۴,۶۳) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد. این یافته، با نتایج پژوهش سیدی و اکبری (۱۳۸۸)، اباجا و اوچینگ[3](۲۰۱۳) همخوانی دارد. نتایج مطالعات سیدی و اکبری نشان می دهد که مدیریت عملکرد بر بهره وری نیروی انسانی مؤثر است. گیچوئی و همکاران، در پژوهش های خود به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد بر روی بهره وری کارکنان مؤثر است.

در فرضیه سوم فرعی ادعا شده بود که توسعه و آموزش استعدادها رابطه مثبت و معنی داری با بهره وری نیروی انسانی دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به مدل، عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر(۱۷۶,۲۴) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد. یافته دیگر این پژوهش در مورد رابطه بین توسعه استعدادها و بهره وری کارکنان با یافته های پژوهش هریسون و سولیوان[4] (۲۰۰۰)، طاهری (۱۳۸۷) و نصرت پناه و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

---

[1]. Vaiman & Vance
[2] Dyet
[1]. Abaja & Ochieng
[4] Harrison, S. & H. Sullivan

هریسون اعتقاد دارد که توسعه، فرآیند مقدماتی بسیار مهمی است که از طریق رشد فردی و سازمانی می توان به کامل ترین ظرفیت آن نائل شد. تعلیم و تربیت، کمک کننده عمده به فرآیند توسعه است. زیرا به طور مستقیم و مستمر بر شکل گیری نه تنها دانش و مهارت ها، بلکه بر خصوصیات شخصیتی و فرهنگ، تمایلات، نگرش ها و موفقیت ها تأثیر می گذارد (لاندی و کاولینگ[3] ، ۱۳۸۶: ۲۳۰).

طاهری، از جمله عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانی را آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان می داند.لاینگ در پژوهش هایش نتیجه گرفت که آموزش و پرورش کارکنان موجب بهبود عملکرد و بهره وری آن ها می شود.رحمانی و عموزاده خلیلی، در پژوهش های خود نتیجه گرفتند که آموزش کارکنان در بهبود بهره وری نیروی انسانی مؤثر می باشد.نصرت پناه و همکاران، در پژوهش های خود به این نتیجه رسیدند که بین زمینهٔ پرورش مهارت ها و یادگیری مستمر در کار و بهره وری نیروی انسانی رابطه ای مثبت معنادار وجود دارد.

در پایان با توجه به نتایج پیشنهاد می شود که مدیران سیستم مدیریت استعداد را به عنوان یکی از مهمترین متغیرهای اثرگذار بر تسهیم دانش در سازمان در نظر گرفته و در جهت توسعه این سیستم کوشا باشند. ضمن اینکه بر آموزش های نوین و توسعه نیروی انسانی، توانمندسازی آن ها و همچنین توسعه روش های ارزیابی برای شناسایی افراد با استعداد و روش های حفظ آن ها در سازمان نیز حرکت کرده و این متغیرها را نیز جزء عوامل اثرگذار بر تسهیم دانش در نظر بگیرند.

امروزه در بسیاری از سازمان ها از سیستم مدیریت عملکرد برای نگهداری منابع انسانی استفاده می شود. دو مؤلفه کلیدی و مهم مدیریت عملکرد عبارتند از ارزیابی عملکرد و پرداخت بر مبنای عملکرد. بحث دیگری که در مدیریت عملکرد و نگهداری منابع انسانی در سازمان مطرح است، موضوع جبران خدمات است. پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای عملکرد فرد موجب افزایش بهره وری کارکنان فرد می گردد. بنابراین توصیه می شود که سازمان ها برای نگهداری نیروی انسانی خود از ارزیابی عملکرد به خصوص بازخورد ۳۶۰ درجه و پرداخت بر مبنای عملکرد بهره ببرند.

[3]. Londy & Kovling

مراجع

ابارشی، ا.، حسینی، س. ی. ۱۳۹۱. مدل سازی معادلات ساختاری.تهران، انتشارات جامعه شناسان.

آزادی، س.ا. ۱۳۹۲. بهره وری نیر.وی انسانی. مجله فرهنگ و رفتار اداری. شماره ۶. ص ۲۱

تاج الدین، محمد؛ معالی تفتی، مرجان. ۱۳۸۷. مدیریت استعدادها: چرا مدیریت استعداد، مجلهٔ تدبیر، سال ۱۹، ش ۱۹۱، صص ۶۲ و ۶۳.

جهانیان، رمضان، حسینی، سمیرا. ۱۳۹۴. بررسی نقش جو سازمانی بر میزان بهره‌وری کارکنان در آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای استان تهران، مدیریت فرهنگ سازمانی - دوره ۱۳، شماره ۴.

حسینی نودهی، س.م. ۱۳۹۱. رابطه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با بهره وری کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

سیدی، سید مسعود؛ اکبری، علیرضا. ۱۳۸۸. مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره وری نیروی انسانی. مجلهٔ یادمان. ش ۵۳، صص ۵۸-۶۱.

سیدجوادین سیدرضا، عطاردی محمدرضا. ۱۳۸۴. عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری کارکنان دانش مدار در صنعت خودرو ایران. همایش ملی بهره وری و توسعه، تبریز.

شائمی برزکی، علی، محمدی، مهناز. ۱۳۹۳. بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر بهره وری نیروی انسانی با نقش نیانجی کارآفرینی سازمانی، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ششم، شماره ۱۲.

طالقانی، غلامرضا؛ امینی، سمیه؛ غفاری، علی؛ آدوسی، حسین. ۱۳۹۲. بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، فصلنامه مدیریت دولتی، سال ۵، ش ۳، صص ۸۳.

طاهری، شهنام. ۱۳۸۷. بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها، تهران: انتشارات هوای تازه.

عرب پور، ع.ر و نیک پور، ا. ۱۳۹۳. تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان های دولتی شهر کرمان. فصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع).سال هفتم. شماره ۱. ۱۵۹-۱۸۶.

عطایی، م.، علی نژاد، ع.ر و رحمانی، ن. ۱۳۹۴. بررسی ارتباط بهره‌وری نیروی انسانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین. مجله مدیریت توسعه و تحول. ۲۱: ۱۰-۱.

قابضی، روح الله. ۱۳۹۲. بررسی عوامل مؤثر بر بهره وری سرمایه های انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعهٔ موردی: پژوهشگاه صنعت نفت). فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال ۱، ش ۳، صص ۱۱۱-۱۲۱.

قاسمی، وحید. ۱۳۹۲. مدل سازی معادلات ساختاری در پژوهش های اجتماعی با کاربرد ایموس. تهران: جامعه شناسان.

لاندی، اولیو، کاولینگ، آلن.۱۳۸۶. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: حسین ابطحی و دیگران، کرج: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

میر سپاسی، ناصر. ۱۳۹۲. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چ ۳۶، تهران: انتشارات میر.

نصرت پناه، سیاوش؛ حسنی، کاوه؛ یزدی، امید. ۱۳۹۱. بررسی رابطهٔ بین کیفیت زندگی کاری و بهره وری نیروی انسانی. فصلنامهٔ پژوهش های مدیریت منابع انسانی. سال ۴، ش ۱، صص ۱۸۹-۲۰۶.

هنری، حبیب. ۱۳۸۲. طراحی و تبیین نظام اطلاعاتی و سیستم بهره وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی، رسالهٔ دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.

یاراحمدی خراسانی، م. ۱۳۸۶. برنامه ریزی منابع انسانی، اولویت مدیران آینده ساز، دوماهنامه مدیریت، سال ۱۸.شماره ۱۳۰-۱۲۹.

Abaja, P. O. & Ochieng, D. I .2013. Effect of Performance Appraisal on Employee Productivity: A Case Study of Supermarkets in Nakuru Town, Kenya. Asian Journal of Business and Management Sciences. Vol. 2, No. 11, pp. 42-58

Ahmed Alkerdawy, m.m, 2016. The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management, International Business Research; Vol. 9, No. 6.

Areiqat, A. Y., Tawfiq, A. & Al-Tarawneh, H. A. 2010. Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 2, No. 2, pp. 329-341.

Armestrang, M. 2008. Management Strategic human resource: 4thEdition. London 18.

Armstrong, M. 2006. A Handbook of Human Resource Management Practices. London: Kogan Page. 10th Edition.

Bhatnagar, J.2007. Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: key to Retention. Employee Relations, 29(6). Pp. 640-663.

Cho, Seonghee; Woods, Robert H; Jang, SooCheong, and Erdem, Mehmet (2006), "Measuring the impact of human resource Management Practices on Hospitality Firms' Performance", Hospitality Management, Vol 25,Pp. 262-277.

Collings, D., & Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review, (19). Pp. 304- 313.

Datta D. K., and Rajagopalan, N. 1998. "Industry Structure and CEO Characteristics: An Empirical Study of Succession Events", Strategic Management Journal, Vol 19, Pp833–852.

David Leann ,R, Pavithra ,N. R. Imran S. Md,2016, Impact of Talent Management on Organisation Culture, he International Journal Of Business & Management.

Dyet, L. 1982. Human Resource Planning in Personnel Management. Boston: Allyn Bocon. Gichuhi.

Harrison, S. & H. Sullivan S, P. 2000. Profiting from intellectual capital learning from leading companies. Intellectual Capital, 1(1): 33-46.

Heinen, J. S. & O'Neill, C. 2004. Managing Talent to Maximize Performance. Employment Relations Today. Vol. 31, No. 2, pp. 67-82.

Hersey, H. & Goldsmith, M. 1980. A Situational Approach to Performance Planning. Training and Development Journal. Vol. 34, No. 11, p. 38.

Kehinde, J. 2012. Talent Management: Effect on Organization Performances. Journal of Management Research, 4(2). Pp. 178-186.

Marcus, P. & Marion, D. 2008. Talent Management in the Public Sector. The Ashridge Journal. Ashridge Business School, pp.

McCauley, C., & Wakefield, M. 2006."Talent Management in the۲۱ st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers". The Journal for Quality and Participation, ۲۹(۴), ۴– ۸.

Prof, PriyadarshniNidan. 2016. To study the impact of employee engagement on employee productivity and motivational level of employee in retail sector. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), PP 41-47.

Tilahun, Y. Mengistu. B, Yelkal. M. 2016. Impact of Online Social Networking on Employees Productivity at Work Place in University of Gondar - A Case Study, International Journal of Computer Applications (0975 – 8887), Volume 135 – No.3.

Vaiman, V., & Vance, C. M. .2008. Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage. Edward Elgar Publishing Ltd.