

تأثیر مدیریت استعداد بر توانمندی سازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم

فریبا فلاح حسین آبادی، وحید اسفندانی، آریتا علوی پور رفسنجانی و حمیده رفیعی بلداجی

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه تأثیر مدیریت استعداد بر توانمند سازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم می باشد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری کلیه کارکنان سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم می باشد که از طریق روش سرشماری تعداد ۸۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از دو پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد اوہلی (۲۰۰۷) و توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۲) استفاده شد. به منظور سنجش روایی از روایی محتوا و سازه و به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد که ضرایب به دست آمده نشان دهنده روایی و پایایی مناسب ابزار بودند.

تجزیه و تحلیل داده های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار LISREL-۷۸,۸۰ انجام گرفت. یافته ها نشان دادند شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد بر توانمند سازی منابع انسانی (۰,۴۲) تأثیر دارد؛ جذب و استخدام نیروی مستعد بر توانمند سازی منابع انسانی (۰,۴۵) تأثیر دارد؛ ایجاد و حفظ روابط مثبت بر توانمند سازی منابع انسانی (۰,۵۷) تأثیر دارد؛ بکارگیری استعداد بر توانمند سازی منابع انسانی (۰,۴۷) تأثیر دارد؛ توسعه استعداد بر توانمند سازی منابع انسانی (۰,۳۲) تأثیر دارد. نگهداری استعداد بر توانمند سازی منابع انسانی (۰,۴۱) تأثیر دارد؛ در نهایت می توان گفت بطور کلی مدیریت استعداد بر توانمند سازی منابع انسانی (۰,۸۹) تأثیر دارد.

واژه های کلیدی: مدیریت استعداد، توانمند سازی منابع انسانی، شناسایی استعداد، توسعه استعداد.

مقدمه

جهان معاصر با سرعتی شگفت انگیز در حال تحول است، اگر چه این تحول در تمام دوران وجود داشته، ولی امروزه این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی سابقه است. سازمان ها به عنوان یکی از بارزترین مشخصه های جوامع امروزی نیز به سرعت در حال تغییرند و نقش نیروی انسانی در این تحولات غیرقابل انکار است [۱].

در میان جنبه ها و حوزه های مختلف که در بررسی ها و ارزیابی ها می بایست به آنها توجه کرد حوزه منابع انسانی در سازمان ها می باشد که از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در واقع، دارائی های نامشهود و ثروت های اصلی یک سازمان هستند که میتوانند موجبات بالندگی یک سازمان را فراهم آورند. در سازمان های امروزی کارکنان جزء منابعی محسوب می شوند که ارزش افزوده ی بلند مدت برای سازمان ها ایجاد می کنند و سازمان ها باید به گونه ای از این منابع استفاده کنند که همواره نوآور و خلاق باشند تا بتوانند شرایط موجود را به چالش بکشانند و موجبات رشد و تعالی را در سازمان ها فراهم آورند [۲]. منابع انسانی با ارزش ترین دارایی های سازمانند و آنها به طور قابل ملاحظه ای بر تحولات سازمان تاثیر می گذارند. یک شخص با صلاحیت، با شایستگی های اساسی، همانند زمان برای سازمان با ارزش است [۳].

امروزه بر هیچکس پوشیده نیست که نیروی انسانی کارآمد و متخصص، اساسی ترین عنصر موتور محرکه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری است. پیشرفت و توسعه سازمان ها و مؤسسات که لازمه رسیدن ملت ها به توسعه همه جانبه اجتماعی و اقتصادی است، خود مستلزم وجود افرادی توسعه یافته در سازمانها است [۴]. متأسفانه علیرغم آنکه به اعتقاد اغلب صاحب نظران نیروی انسانی، مهم ترین عامل در بهره وری یک سازمان می باشد، بسیاری سازمانها نسبت به این امر بی توجه بوده و حیات خود را تنها در دستیابی به تکنولوژی جدید و یا منابع مالی بیشتر جستجو می کنند. موفقیت شرکت های بزرگ دنیا نشان می دهد که برنامه های توانمند سازی نقش مهمی در بهره وری نیروی انسانی این سازمانها ایفا کرده است.

امروزه گزاره، " منابع انسانی مهمترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است " به یک گزاره مسلم، جهان شمول و عام بدل شده است؛ به همین دلیل، بر نقش ارزشمند افراد در سازمانها تأکید می شود و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس است. در وضعیت رقابتی موجود سازمانها و در محیطی که تغییرهای پیاپی و ضرورت نوآوری های مستمر، مهم ترین ویژگی آن است، تنها سازمانهایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک کنند و افرادی توانمند، ماهر و دانش محور در اختیار داشته باشند؛ بدین دلیل، به لزوم حرفه ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان توجه شده و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعدادها تأکید میشود [۵].

مدیران سازمانها به خوبی دریافته اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمانهاست. از این رو توجه به تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمانها و انجام هر چه بهتر نقشهای اختصاص یافته به آنها و حتی وظایف فرانقشی منابع انسانی یکی از دغدغه های جدی مدیران سازمانهاست. درک ایجاد فرایند تعهد برای سازمان و جامعه مفید است زیرا موجب ابداع کارکنان، ماندگاری بیشتر در مؤسسه و قدرت رقابت زیاده تر مؤسسه شده و در عین حال جامعه نیز از بهره وری بیشتر سازمانها و کیفیت بهتر محصولات بهره مند میشود [۶].

در عصر دانش و دانایی، ماهیت افراد و کارکنان سازمان ها تغییر کرده است، افراد دیگر به ویژه نخبگان، به دنبال کارهای مادام العمر نیستند و به طور آنی بین شرکت ها و سازمان ها جا به جا می شوند. نیروی کار متحرک، بازار کار رقابتی و پایان یافتن مفاهیمی مانند کار برای زندگی، کارکنان را مجبور به مهارت های قابل انتقال کرده است [۷]. در جهان امروز یافتن کارکنانی که بیش از چهار یا پنج سال یک سازمان را اداره کرده اند، دشوار است. سازمان های مدرن به نگر داشت کارکنان با ارزش، برای مدت زمان طولانی نیاز دارند [۸]. در واقع مساله اصلی و نخستی که سازمان ها با آن مواجهند، مربوط به کشف یا مدیریت استعدادها نیست، بلکه مربوط به میسر ساختن تعهد و توانمند سازی کارکنان برای حفظ می باشد، چون از دیدگاه مدیریت استراتژیک ضروری است که عملکرد را ادامه پذیر و پایدار کنیم و آن را بالا ببریم و این کار تنها با تعهد و توانمند سازی کارکنان امکان پذیر است.

توانمندسازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در مسیر نوآوری و تمرکززدایی در سازمان‌ها است در هر سازمان، آموزش و بهسازی باعث ایجاد بینش و بصیرت عمیق تر و مهارتی بیشتر جهت اجرای وظایف محول و در نتیجه کارایی و اثر بخشی بهتر و بیشتر می‌شود [۹]. در سازمان‌های توانمند، کارکنان همواره در حال یادگیری هستند، توانایی خود را در تصمیم گیری، برقراری ارتباط، فردشناسی، رقابت، مسؤولیت پذیری، خلاقیت، رعایت عدل و انصاف، سازگاری و کنکاش گری توسعه می‌دهند [۱۰].

سازمان‌ها برای تجدید حیات و نوآفرینی کارکنان خود اقدام به اجرای برنامه‌هایی می‌کنند که موجب افزایش قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های آنان می‌شود. یکی از این اقدامات مدیریت استعداد در سازمان است [۱۱]. مدیریت استعداد ابزاری است جهت بهبود فرایند پرورش کارکنان، جهت دستیابی به مهارت‌ها و تواناییهای مورد نیاز سازمان [۱۲]. مدیریت استعداد فرایندی است که علاوه بر توجه به حال، نگرشی آینده نگر داشته و افراد مورد نیاز برای حال و آینده را شناسایی نموده و پرورش می‌دهد. مدیریت استعداد بطور سیستماتیک شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد [۱۳].

مبانی نظری پژوهش

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان مدلی برای یکپارچه‌سازی، مهمترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است [۱۴].

به اعتقاد شویر (۲۰۰۴) در اقتصاد امروز، نیروی انسانی با استعداد مهم ترین جزء موفقیت است و آنچه سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد، سرمایه انسانی است. به عبارت دیگر، رقابت میان سازمان‌ها، به رقابت میان استعدادهایی که سازمان در اختیار دارند، تبدیل شده است [۱۵]. با توجه به مطالب بالا، تقریباً در این زمینه توافق وجود دارد که یکی از مسائل اصلی سازمان‌های دولتی غیر دولتی در کشور ما فقدان فرایندی منسجم از مدیریت استعدادها به ویژه در بعد تعریف و شناسایی استعدادهاست.

تعریف استعداد

استعداد پدیده‌ای است که بسیاری از مدیران مدعی اند که برای انتصاب کارکنان در جستجوی آن هستند اما به نظر می‌رسد که چهارچوب مشخص و مدونی را در این زمینه در اختیار ندارند. یک گام اساسی در بحث مدیریت استعداد، تعریف استعداد و تعیین معیارهایی برای تشخیص کارکنان مستعد است. متخصصان منابع انسانی نیازمند آن هستند تا دریابند که استعداد را چگونه تعریف کنند، و چه کسی را به عنوان فرد با استعداد در نظر بگیرند. معانی مختلفی در رابطه با مفهوم استعداد وجود دارد. برای مثال مفهوم استعداد به توانایی یا هوش مرتبط است. این توانایی برای برخی از وظایف شغل یا انجام یک فعالیت است. استعداد به طور کلی با توانایی ذاتی و خلاقیت همراه است اما همچنین می‌تواند با تمرین و آموزش توسعه یابد [۱۶]. در لغت نامه مفاهیم جایگزین برای واژه استعداد، این مفاهیم ارائه شده است: "قابلیت، توانایی ذاتی، قریحه، علاقه، ظرفیت، موهبت، نبوغ و هنر" [۱۷].

میشلز و همکاران (۲۰۰۱) استعداد را بسیار کلی این طور تعریف می‌کند: نوعی کد (شناسه) برای شناسایی اثر بخش ترین مدیران و رهبران در همه سطوح، یعنی کسانی که می‌توانند به موفقیت و کامیابی سازمان کمک کنند و عملکرد آن را ارتقاء دهند، استعداد مدیریتی تلفیقی از ذهن باهوش راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی و احساسی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و الهام بخشی به افراد با استعداد دیگر، روحیه کارآفرینی، مهارت‌های شغلی و وظیفه‌ای، و توانایی

کسب نتایج است [۱۸]. فلیپس و راپر معتقدند استعداد کسی است که دارای تعهد بالا و سطح بالایی از تعهد و سودآوری باشد، سر کار حضور یابد و با سطح بالای اطمینان در سازمان بماند و بتواند بر سطح رضایت مشتری تأثیر مثبت بگذارد [۱۹].

مایکلز و همکاران (۲۰۰۱) استعداد را این گونه تعریف کرده اند؛ اثر بخش ترین رهبران و مدیران در همه سطوح سازمانی که می توانند در تحقق اهداف سازمان موثر باشند. در تعریف دیگر استعداد به معنی داشتن ذهن خلاق راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی، مهارت های ارتباطی، هوش و گزینه کارآفرینی، مهارت های کارکردی و توانایی های دیگر برای دستیابی به نتایج است. به عقیده ویلیامز (۲۰۰۰) افراد مستعد کسانی هستند که توانایی استثنایی از خود نشان میدهند، در طیفی از فعالیت ها و پست ها و یا در یک زمینه تخصصی موفق عمل می کنند، در حوزه های فعالیتی که به آن ها پیشنهاد می شود شایستگی بسیار بالایی از خود نشان می دهند و در موقعیت هایی که آزمون می شوند، اثر بخشی بالایی را از خود بروز می دهند. در همه این تعریف تاکید بر فرد است [۲۰]. برخی از محققان استعداد را این گونه تعریف کرده اند: "استعداد مجموعه ای از توانمندی های موجود در یک شخص می باشد". به زعم ویلیامز افراد با استعداد، کسانی هستند که به طور مشخص دارای توانایی بالا برای دستیابی به موفقیت در فعالیت ها و موقعیت های خاصی می باشند؛ این افراد در یک زمینه مشخص دارای توانایی و تخصص می باشند [۲۱].

توانمندسازی

اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ بر می گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. لوت^۱ (۲۰۱۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. [۲۲].

ادبیات توانمندسازی تا کنون دگرگونی های زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره لی^۲ (۱۹۹۱) توانمندسازی را زمینه برای افزایش دیالوگ ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گرد همایی کوچک می داند و اشاره می کند که اجازه دادن به فعالیت هایی که جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. توانمندسازی از سال ۱۹۹۰ رواج یافت. [۲۳].

در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمندسازی ریچارد کوتر از دو نوع توانمندسازی به شرح زیر نام می برد. اولین نوع توانمندسازی روان سیاسی است که باعث افزایش عزت نفس و احترام به خود شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می کند، به عبارت دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد به توقعات و مهمتر از آن توقع کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است. نوع دوم توانمندسازی روان نمادین است که علاوه بر افزایش عزت نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه ای از پدیده های غیر قابل تغییر می شود. در دهه ۹۰ توانمندسازی کارکنان جایگزین واژه دخالت یا درگیر کردن کارکنان در کار شد [۲۴].

اهمیت و نقش توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان های امروزه

توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران سریعتر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی باعث می شود کارکنان، سازمان و شغل را از خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی نه سازمان ها و نه مدیران نمی توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهمترین عامل در توانمندسازی کارکنان می باشد زیرا مدیر به طور مستقیم و غیر مستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهند. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی ایجاد فرهنگ کارگروهی و با حذف شرایطی که موجب بی قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می کند [۲۵].

^۱ - Gero

^۲ - Lee

باون و لاولر^۳ (۱۹۹۲) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی را به شرح زیر توصیف می‌کنند:

(الف) کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.

(ب) افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.

(پ) کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.

(ت) کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند.

(ث) کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند [۲۶].

در دنیای کسب و کار امروزه هر سازمانی که نتواند سریعتر، ارزانتر، با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود تولید کند از صحنه بازار حذف خواهد شد در این میدان پر رقابت، سازمان‌هایی می‌توانند موفق عمل کنند که از تمامی ظرفیت‌های خود بهره بگیرند. سازمان‌هایی که همچنان بر استفاده از الگوهای سنتی مدیریت که مبتنی بر سیستم‌های سلسله مراتبی و دستوری است اصرار می‌ورزند راه به جایی نخواهند برد [۲۷].

به واسطه تغییر محیط کسب و کار، مدیریت منابع انسانی، نیز لزوماً باید تغییر کند. نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش‌بینی محیط، تغییرات و اتخاذ تصمیمات اثرگذار در خصوص آینده، مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند. آینده غیرقابل پیش‌بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد. از اینرو انعطاف‌پذیری و کسب دانش کافی در جهت پاسخگویی به این عدم قطعیت‌ها مهم است. شاید در میان صاحب‌نظران، کارشناسان و دست‌اندرکاران صنعت کسی پیدا نشود که معتقد باشد انسان‌ها شالوده و بنیاد ثروت ملی هستند. سرمایه انسانی به معنای دانش، مهارت‌ها، انگیزش‌ها در سازمان می‌باشند. بر خلاف تصویری که سال‌ها پیش وجود داشت، تأسیسات گسترده، ماشین آلات زیاد و نوین، هیچ یک بدون داشتن نیروی انسانی کارآمد و توانا، سود چندانی برای شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی نخواهد داشت و مدیران اینگونه واحدها به زعم هزینه بسیار، سودی اندک خواهد داشت. سودی که پس از گذشت مدتی تبدیل به زیان می‌شود [۲۸].

امروزه وظیفه مدیریت این است که گروهی توانا بسازد. برای تحقق این کار بعضی عناصر مهم باید توسعه یابند. مدیران و کارکنان، در توسعه این عناصر سهیم هستند. عناصر مزبور، شالوده فرآیند تصمیم‌گیری مبتنی بر توانمندسازی را شکل می‌دهند. احترام، اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها. توان افزایشی به مدیران (مدیرانی که مشتاق تحول اساسی باشند) امکان می‌دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره‌برداری کنند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می‌کنند در واقع بار مسئولیت آن‌ها را افزایش می‌دهند تا نتیجه‌ای بهتر حاصل شود [۲۹].

اسکات و ژافه (۱۹۹۱)^۴ در خصوص اینکه چرا کارکنان را توانا سازیم می‌نویسند که سازمان، هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می‌گیرد. از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان‌ها می‌طلبند. از جنبه درونی کارکنان احساس می‌کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود، مایوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهد. در عین حال، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند و خودیابی و شکوفایی بیشتری از کارشان می‌خواهند. مدیر باید در مقابل این فشارها، گروهی را به کار بگیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. [۳۰]. تغییر سازمان‌های سنتی و ظهور سازمان‌های جدید نیز لازمه توجه بیشتر به توانمندسازی است. سازمان‌های سنتی فقط به آدم‌هایی نیاز دارد که کار معینی انجام دهند و سوال نکنند، محیط کار امروزی، به کارکنانی نیاز دارد که تصمیم گرفته‌اند، راه حل‌های تازه‌ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در قبال نتایج کار، مسئول شناخته شوند [۳۱].

^۳ - Baven and Lovler

^۴ - Scott & jaffe

پیشینه پژوهش

مردانی (۱۳۹۶)، در پژوهشی که تحت عنوان "شناسایی معیارها و شاخص های آسیب شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی (منطقه همدان) و طبقه بندی آسیب های مزبور در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه ای" انجام داد که نتایج حاصل از داده های پژوهش نشان داد که دلایلی مبنی بر رد فرضیه های تحقیق یافت نشد و مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی در هر سه شاخه ساختاری و رفتاری و زمینه ای دارای آسیب می باشد. البته بین این عوامل تفاوت معنی داری وجود دارد [۳۲].

دعایی (۱۳۹۴)، در پژوهشی که تحت عنوان "اکتشاف مؤلفه ها و ابعاد مؤلفه های توانمندسازی و بالندگی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان شهرداری مشهد" انجام داد به این نتیجه رسید که دلایلی مبنی بر رد فرضیه های تحقیق یافت نشد و مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی در هر سه شاخه ساختاری و رفتاری و زمینه ای دارای آسیب می باشد. البته بین این عوامل تفاوت معنی داری وجود دارد، به طوری که بیشترین آسیب مربوط به شاخه ساختاری است [۳۳].

لطفی (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی؛ شعب بانک صادرات شمال تهران)" بیان می دارد بین توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارند [۳۴].

حیدری (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و بهره وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی استان گلستان)" به این نتیجه دست یافته است که بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان با بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون چندگانه حاکی از وجود بیشترین ضریب تاثیر ۴۳ درصدی مربوط به مولفه احساس معنی داری در پیش بینی بهره وری می باشد [۳۵].

مداح (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روانشناختی کارکنان در شرکت سهامی بیمه البرز" به این نتیجه دست یافته است که رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معناداری با توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد ولی تنها ۳ بعد از ۵ بعد توانمندسازی روانشناختی یعنی اعتماد، آزادی عمل و موثر بودن با رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معناداری دارد [۳۶].

فهیمی حق وردی (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و کارآمدی نیروی انسانی در کارکنان بیمارستان امام حسین (ع) شاهرود" دریافت بین 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 سرمایه انسانی در کارکنان بیمارستان امام حسین (ع) شاهرود رابطه معناداری وجود دارد [۳۷].

تراس و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس" دریافتند که ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی در ۱۳ بعد و ۶۱ مؤلفه تقسیم شده و میانگین بار عاملی آنها ۰٫۶۷ می باشد [۳۸].

فرضیه اصلی

مدیریت استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم تاثیر دارد.

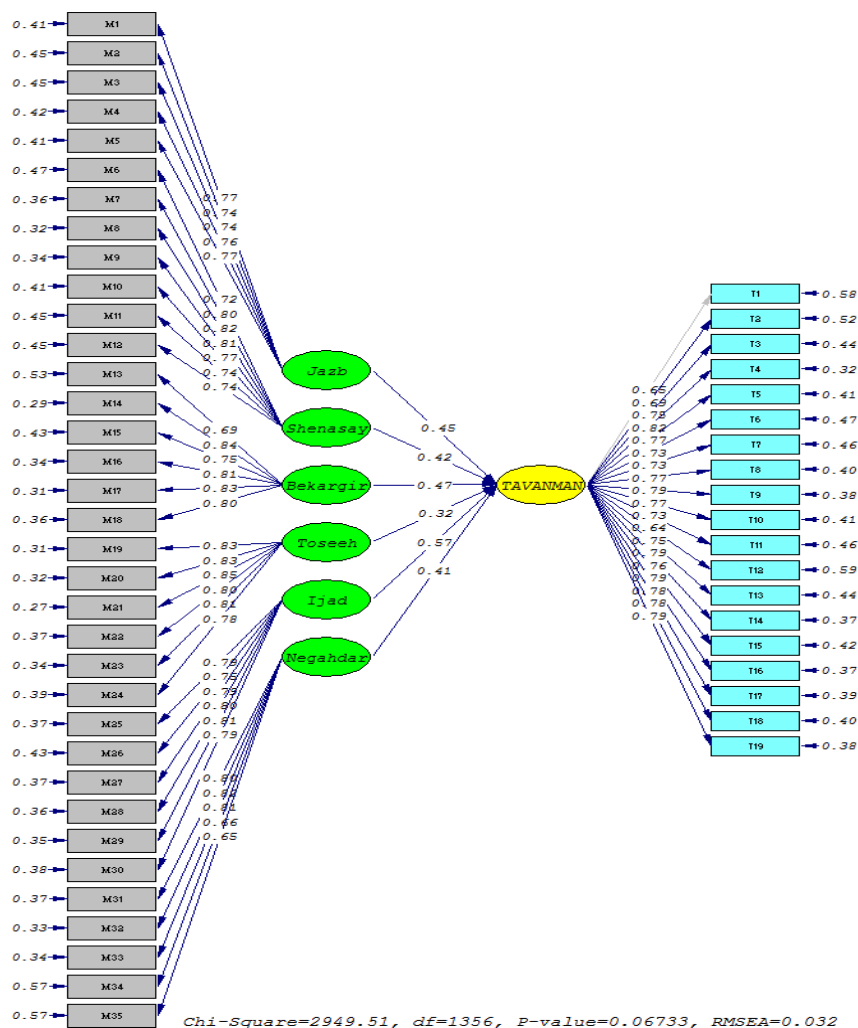
فرضیات فرعی

- ۱- بکارگیری استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری تاثیر دارد.
- ۲- جذب و استخدام نیروی مستعد بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری تاثیر دارد.
- ۳- نگهداری استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری تاثیر دارد.
- ۴- شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری تاثیر دارد.

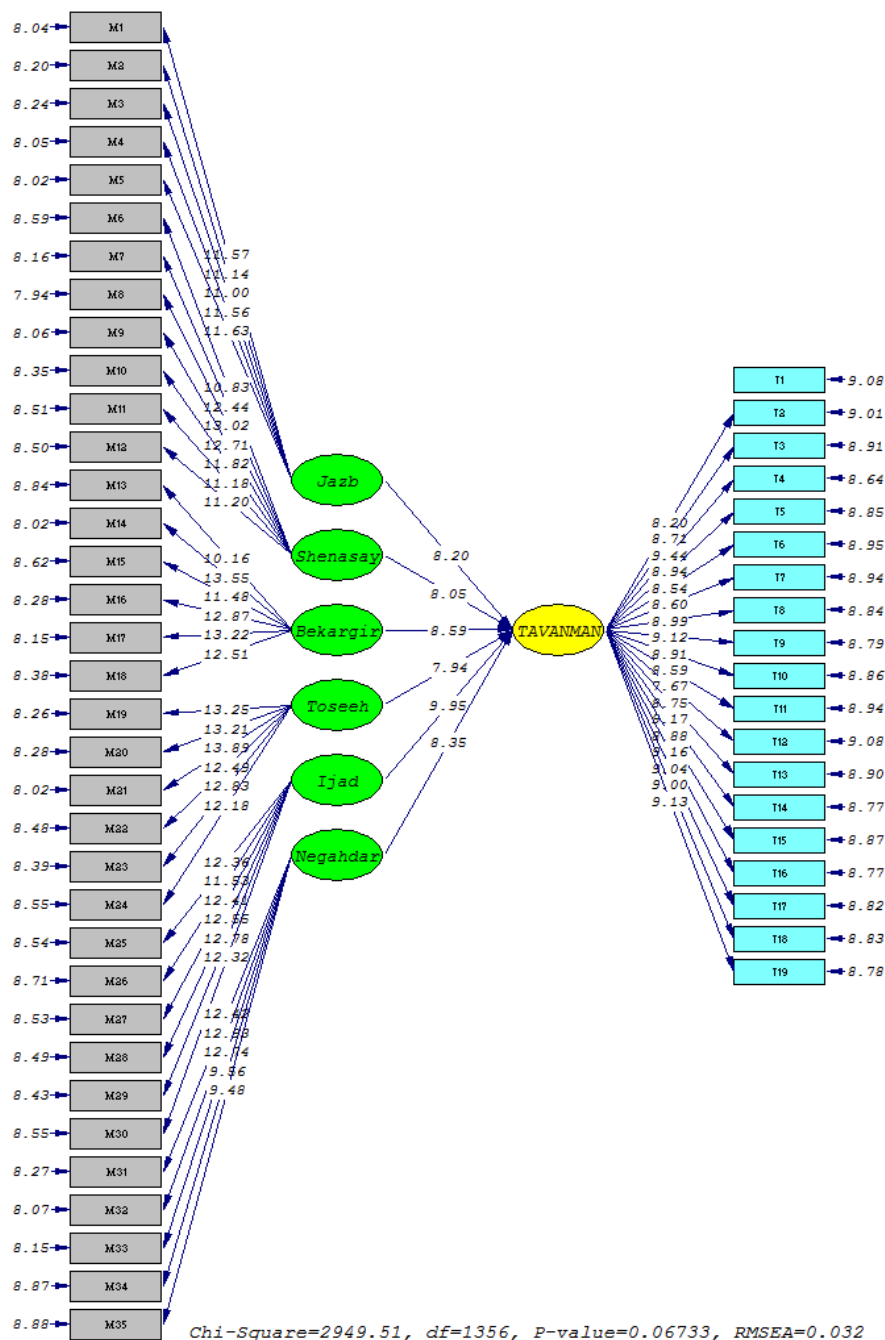
- ۵- توسعه استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری تاثیر دارد.
- ۶- ایجاد و حفظ روابط مثبت بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری تاثیر دارد.

یافته های پژوهش

فرضیه فرعی اول تا ششم: مولفه های مدیریت استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم تاثیر دارد. در این بخش، به منظور بررسی رابطه ی بین مولفه های «مدیریت استعداد» و «توانمندسازی منابع انسانی» در یک مدل، از مدل معادلات ساختاری تأییدی استفاده می شود. بدین منظور، پس از رسم ساختار، اضافه نمودن قیود مدل و انتخاب روش ماکسیمم درست نمایی، مدل اجرا شده و نمودار مسیر برازش شکل های زیر به دست آمد.



شکل (۱) ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل تأثیرپذیری «توانمندسازی منابع انسانی» از مولفه های «مدیریت استعداد»



شکل (۲) ضرایب معناداری مدل تاثیرپذیری «توانمندسازی منابع انسانی» از مولفه‌های «مدیریت استعداد»

با توجه به معیارهای خی-دو و RMSEA این مدل برازش مناسبی به داده‌ها ارائه می‌کند. در جدول زیر، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش آورده شده است. همان‌گونه که در جدول زیر دیده می‌شود، همه‌ی شاخص‌ها کفایت آماری دارند؛ بنابراین، با اطمینان می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برازش نسبتاً کاملی دست یافته است.

جدول (۱) گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	-	۲۸۳۸,۴۱	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰,۸۱	بزرگتر از ۰,۸
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰,۸۰	بزرگتر از ۰,۸
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۵	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰,۰۳۱	کمتر از ۰,۱

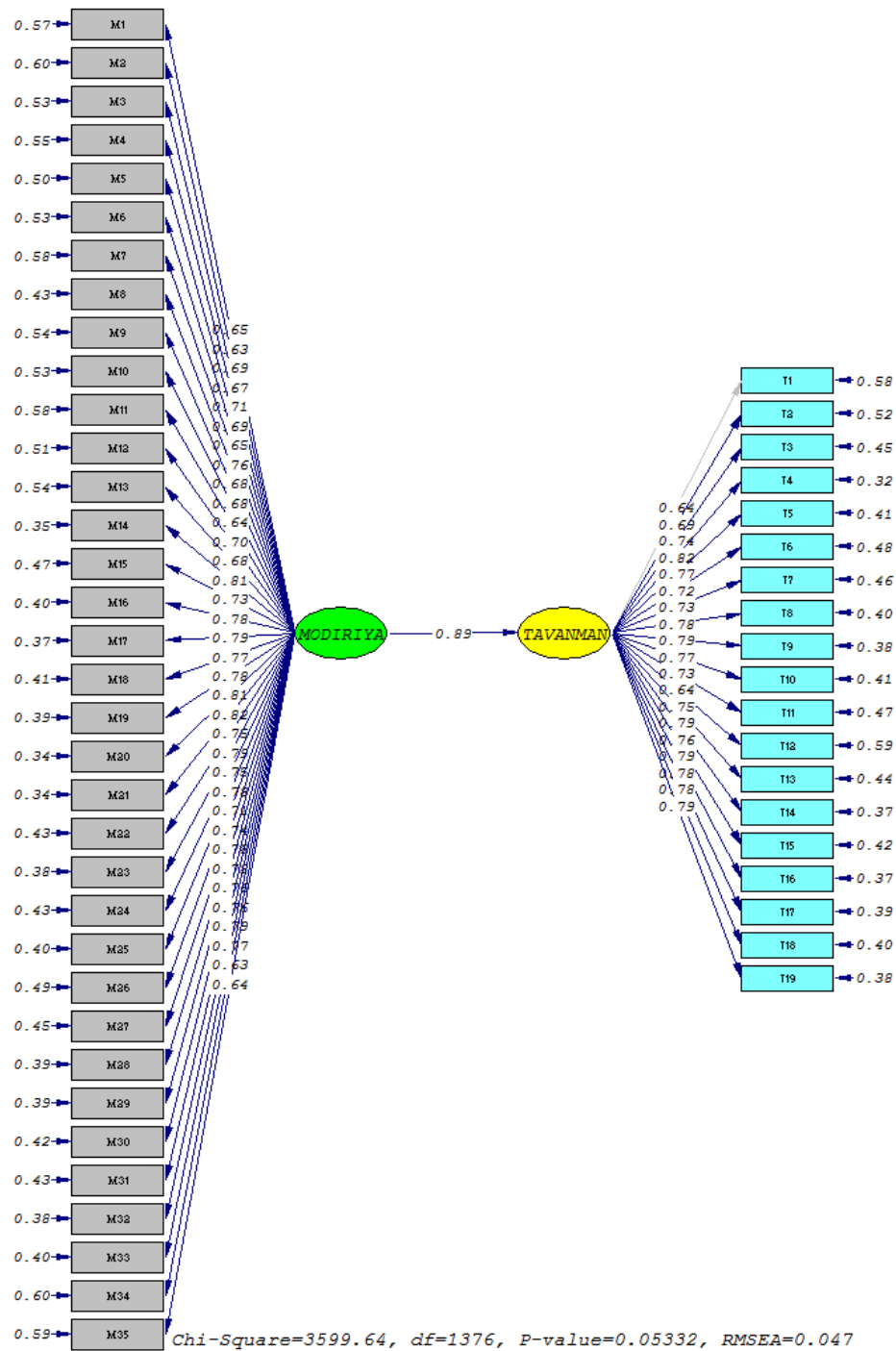
بنابراین، با توجه به شکل‌های بالا چنین استنباط می‌شود که مولفه‌های «مدیریت استعداد»، ابعاد همبستگی مثبت با «توانمندسازی منابع انسانی» دارد. آنگاه، می‌توان چنین نتیجه گرفت که فرضیه تاثیرگذاری (مثبت) مولفه‌های «مدیریت استعداد» بر «توانمندسازی منابع انسانی» در سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم پذیرفته می‌شود.

در جدول زیر، ضرایب مسیر به همراه مقادیر t برای فرضیه‌های فرعی آورده شده است. همان‌طور که مشخص است، مسیرهای مورد آزمون، پذیرفته می‌شوند.

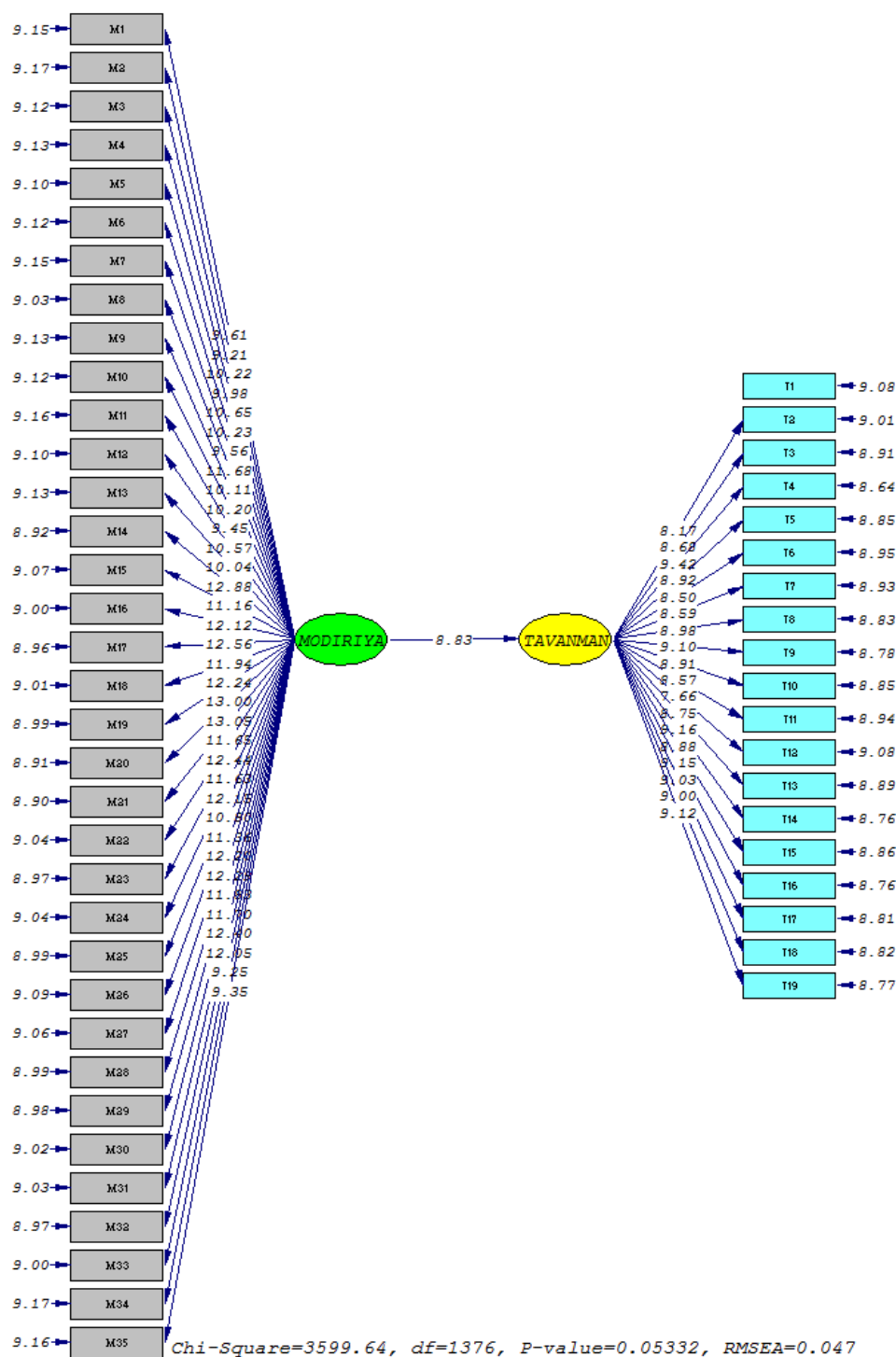
جدول (۲) ضرایب مسیر و مقادیر t برای فرضیه‌های فرعی

مسیر	ضریب مسیر	مقدار t	وضعیت	شماره فرضیه
توانمندسازی منابع انسانی	۰,۴۷	۸,۵۹	پذیرفته شد	۱
	۰,۴۵	۸,۲۰	پذیرفته شد	۲
	۰,۴۱	۸,۲۵	پذیرفته شد	۳
	۰,۳۲	۸,۰۵	پذیرفته شد	۴
	۰,۵۷	۷,۹۴	پذیرفته شد	۵
	۰,۴۱	۹,۹۵	پذیرفته شد	۶

فرضیه اصلی: مدیریت استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم تاثیر دارد. به منظور بررسی رابطه‌ی بین «مدیریت استعداد» و «توانمندسازی منابع انسانی» در یک مدل، از مدل معادلات ساختاری تأییدی استفاده شد. بدین منظور، پس از رسم ساختار در نرم‌افزار LISREL، اضافه نمودن قیود مدل و انتخاب روش ماکسیمم درستنمایی، مدل اجرا شده و نمودار مسیر برازش شکل‌های زیر به دست آمد.



شکل (۳) مدل تاثیرپذیری توانمندسازی منابع انسانی از مدیریت استعداد



شکل (۴) t-Value مربوط به مدل تاثیرپذیری توانمندسازی منابع انسانی از مدیریت استعداد

با توجه به معیارهای خي-دو و RMSEA این مدل برازش مناسبی به داده‌ها ارائه می‌کند. در جدول زیر، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش آورده شده است. همان‌گونه که در جدول زیر دیده می‌شود، همه‌ی شاخص‌ها کفایت آماری دارند؛ بنابراین، با اطمینان می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برازش نسبتاً کاملی دست یافته است.

جدول (۳) گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوتر)	-	۲۸۳۸,۴۱	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰,۹۳	بزرگتر از ۰,۸
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰,۹۱	بزرگتر از ۰,۸
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۸	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMS EA	۰,۰۴۷	کمتر از ۰,۱

در جدول زیر، ضرایب مسیر به همراه مقادیر t برای فرضیه‌ی اصلی آورده شده است. همان‌طور که مشخص است، مسیر مورد آزمون، پذیرفته می‌شوند. به عبارتی دیگر، مدیریت استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم تاثیر دارد.

جدول (۴) ضرایب مسیر و مقادیر t برای فرضیه اصلی

مسیر	ضریب مسیر	مقدار t	وضعیت
مدیریت استعداد --> توانمندسازی منابع انسانی	۰,۸۹	۸,۸۳	پذیرفته شد

نتیجه گیری

فعالیت بهسازی و توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش کارکنان میسر می شود به همین دلیل باید به آموزش و پرورش به طور کلی و آموزش ضمن خدمت کارکنان به عنوان یک سرمایه ملی نگریست که به وسیله آن می توان کارایی و اثربخشی و به تبع آن بهره وری سازمانی را افزایش داد. درجوامع رو به رشد و دائماً متغیر امروزی نقش آموزش در توسعه عملکردهای کارآفرینانه و خلاقانه کارکنان نقش اساسی دارد. همان طور که نتایج نشان داد مدیریت استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم تأثیر مثبت و معنا داری دارد و تأثیر آن ۰,۸۹ می باشد که نشان می دهد تأثیر قابل توجهی می تواند باشد. به عبارتی دیگر فرضیه پژوهش گر مبنی بر تأثیر مدیریت استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم تأیید می شود. در واقع با توجه به اینکه مدیریت استعداد این اطمینان را بوجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار می گیرند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه در سازمان برقرار می گردد و مسیر شغلی منابع انسانی شفاف می شود، لذا به عنوان یک عامل محرک برای توانمندسازی عمل می کند و از آنجا که توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است، به نحوی که در آن کارکنان ضمن کنترل خود؛ آمادگی پذیرش مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند و در این خصوص می توان از پژوهش نادری و نوع پسند اصیل (۱۳۹۳) نیز سود جست. وی عنوان کرد که مدیریت استعداد ابزاری است جهت بهبود فرایند پرورش کارکنان، جهت دستیابی به مهارت ها و توانایی های مورد نیاز سازمان، لذا این مهارت ها و توانایی ها منجر به بروز و توانمندسازی در منابع انسانی هر سازمانی می گردد. در واقع مدیریت استعداد با توجه به حال، نگرشی آینده نگر در منابع انسانی ایجاد می کند که در پی آن در زندگی شغلی و سازمانی تک تک کارکنان سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم را توانمند می کند [۳۹]. همچنین یکی از موانع قوی برای توانمند سازی آنان وجود شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری سازمان برای پاسخگویی به چالش ها می باشد ، همانطور که گریشام (۲۰۱۰) تأیید نموده است مدیریت استعداد بطور سیستماتیک این شکاف را از بین می برد. [۴۰].

منابع

- ۱- هنری، حبیب (۱۳۸۲) طراحی و تبیین نظام اطلاعاتی و سیستم بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲- حمید لکراییان، مریم (۱۳۸۹) بررسی وضعیت تعالی منابع انسانی در میان مدیران مدارس دوره متوسطه شهر تهران بر اساس الگوی EFQM، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی: مدیریت آموزشی.
- ۳- نقدی، اعتبار (۱۳۹۳) بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر دل‌بستگی و تعهد کارکنان (مورد مطالعه بانک‌های خصوصی کشور) پایان نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه تهران، رشته مدیریت منابع انسانی.
- ۴- ابیلی، خدایار و موفقی، حسن (۱۳۸۲). دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی. تهران: نشر شیوه.
- ۵- طالقانی، غلامرضا؛ سمیه امینی، علی غفاری، حسین آدوسی (۱۳۹۲) بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، مدیریت دولتی، دوره پنجم، شماره سوم، ص ۸۳-۱۰۲.
- ۶- میرکمالی، سید محمد و خباره، کبری و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۵) تبیین نقش راهبردهای تعالی منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان (مورد: کارکنان شرکت خودرو سازی سایپا) مدیریت بهره‌وری، سال نهم، شماره ۳۶، ص ۳۷-۶۴.
- ۷- جواهری زاده، ابراهیم و مقیمی، سید محمد و قلی‌پور، آرین و طهماسبی، رضا (۱۳۹۳) مدیریت استعداد های سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دوازدهم، شماره دوم، ۱۴۹-۱۷۱.
- ۸- EmanMalkawi (۲۰۱۷). The Relationship between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan . International Business and Management, ۱۴(۱), ۸۰-۸۴.
- ۹- Alazzaz, F, & Whyte, A. (۲۰۱۵). Linking employee empowerment with productivity in off-site construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, ۲۲(۱), ۲۱-۳۷.
- ۱۰- محمدی کربلایی، زینب و بهمن خسروی پور (۱۳۹۲). آموزش کارکنان راهکاری جهت توسعه خلاقیت و توانمندسازی حرفه‌ای، همایش ملی دانشگاه کارآفرین (صنعت دانش محور)، بایلسر، دانشگاه مازندران.
- ۱۱- Claussen, J, Grohsjean, T, Luger, J, & Probst, G. (۲۰۱۷). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, ۴۹(۲), ۲۴۴-۲۳۶.
- ۱۲- نادری بهدانی، فاطمه و سیدمحمد نوع پسنداصیل (۱۳۹۳). اثر سن، سطح تحصیلات و سابقه کار کارکنان بر توانمندسازی و رفتار نوآورانه آنان مطالعه موردی: سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی رشت، اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول.
- ۱۳- Grisham, Tammy and Misko, D. Zachary (۲۰۱۰). GE Money Americans. In Marshall Goldsmith and Louis Carter (Eds): Best Practices in Talent Management: How the.
- ۱۴- Gagné, M, Forest, J, Vansteenkiste, M, Crevier-Braud, L, Van den Broeck, A, Aspel, A. K. & Westbye, C. (۲۰۱۴). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ۲۴(۲), ۱۷۸-۱۹۶.
- ۱۵- Gau J, Chen J, Fu J, Ge X, Chen M, Liu Y (۲۰۱۶). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China. *Applied Nursing Research* Volume ۳۱, August ۲۰۱۶, Pages ۴۱-۴۵.
- ۱۶- Hill, N. Sharon, Jae Hyeung Kang, Myeong-Gu Seo (۲۰۱۴). The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes, *The Leadership Quarterly* Volume ۲۵, Issue ۴, Pages ۷۷۲-۷۸۳.
- ۱۷- نادری، نادر و یاراحمدی، محسن و الماسی فرد، محمد رسول (۱۳۹۱) مدیریت استعداد، مفاهیم، رویکردها و مدل مفهومی، فصلنامه منابع انسانی ناجا، شماره بیست و نهم.

۱۸- جواهری زاده، ابراهیم و مقیمی، سید محمد و قلی پور، آرین و طهماسبی، رضا (۱۳۹۳) مدیریت استعداد های سازمانی شناسایی شاخص ها و ویژگی های کارکنان کلیدی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دوازدهم، شماره دوم، ۱۴۹-۱۷۱.

۱۹-Phillips, R. & Roper, O. (۲۰۰۹). A Framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, ۱۱ (۱): ۷-۱۶

۲۰- لطفی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی؛ شعب بانک صادرات شمال تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

۲۱- نادری، نادر و یاراحمدی، محسن و الماسی فرد، محمد رسول (۱۳۹۱) مدیریت استعداد، مفاهیم، رویکردها و مدل مفهومی، فصلنامه منابع انسانی ناجا، شماره بیست و نهم.

۲۲-Gau J, Chen J, Fu J, Ge X, Chen M, Liu Y (۲۰۱۶). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China. *Applied Nursing Research* Volume ۳۱, August ۲۰۱۶, Pages ۴۱-۴۵.

۲۳-Hill, N. Sharon, Jae Hyeung Kang, Myeong-Gu Seo (۲۰۱۴). The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes, *The Leadership Quarterly* Volume ۲۵, Issue ۴, Pages ۷۷۲-۷۸۳.

۲۴-Juujärvi, S, & Lund, V. (۲۰۱۶, October). Participatory Action Research as a practice of empowerment in deprived communities. In *Association for Moral Education Conference Proceedings* (Vol. ۴۱, No. ۱).

۲۵-Eastwood KJ, Boyle MJ, Williams B, Fairhall R. Numeracy skills of nursing students. *Nurse Educ Today* (۲۰۱۱); ۳۱(۸): ۸۱۵-۸.

۲۶-Falmr, R, & Kangr, J. (۲۰۰۹). Finding talent and succession: Approaches and methods of cultivating manager in the world's leading companies, translated by Abvallay Behzad, Tehran, Saramad publications, First Edition.

۲۷-Coyne E, Needham J, Rands H. Enhancing student nurses' medication calculation knowledge; integrating theoretical knowledge into practice. *Nurse Educ Today* (۲۰۱۲); ۸. [Epub ahead of print]

۲۸-Gau J, Chen J, Fu J, Ge X, Chen M, Liu Y (۲۰۱۶). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China. *Applied Nursing Research* Volume ۳۱, August ۲۰۱۶, Pages ۴۱-۴۵.

۲۹-Valverde, M, Scullion, H, & Ryan, G. (۲۰۱۳). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource World's Leading*.

۳۰-Nasiri E, Babatabar Darzi H, Mahmoodi Y. [Nurses' drug calculation ability in intensive care unit (ICU)]. *IJCCN*. (۲۰۰۹); ۲(۳): ۱۱۳-۱۱۵. (Persian)

۳۱-Dries, N, Cotton, R. D, Bagdadli, S, & de Oliveira, M. Z. (۲۰۱۴). HR Directors' Understanding of 'Talent': A Cross-Cultural Study. In *Global Talent Management* (pp. ۱۵-۲۸). Springer International Publishing.

۳۲-مردانی، احمد، (۱۳۹۵)، شناسایی معیارها و شاخص های آسیب شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی (منطقه همدان)، پژوهش های مدیریت، ۳ (۲).

۳۳- دعایی، رحمن (۱۳۹۴)، اکتشاف مؤلفه ها و ابعاد مؤلفه های توانمندسازی و بالندگی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان شهرداری مشهد، علمی- پژوهشی مدیریت فردا، ۸ (۳).

۳۴-لطفی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی؛ شعب بانک صادرات شمال تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

- ۳۵-حیدری (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و بهره وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی استان گلستان)". پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد رشت.
- ۳۶-مداح، مرجان. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روانشناختی کارکنان در شرکت سهامی بیمه البرز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- ۳۷- 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، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- ۳۸-Trus, M, Doran, D, Martinkenas, A, Asikainen, P, & Suominen, T. (۲۰۱۸). Perception of work-related empowerment of nurse managers. *Journal of Research in Nursing*, ۱۷۴۴۹۸۷۱۱۷۷۴۸۳۴۷.
- ۳۹- نوع پسند اصیل، سید محمد و عاشق حسینی مهروانی، مجید (۱۳۹۳). تاثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۷۵، صص ۳۸-۱۹.
- ۴۰-Grisham, Tammy and Misko, D. Zachary (۲۰۱۰). GE Money Americans. In Marshall Goldsmith and Louis Carter (Eds): *Best Practices in Talent Management: How the*