

## تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کاری با نقش میانجی حمایت مدیران ارشد

نیما پورپاکی<sup>۱\*</sup> | بابک نبی زاده<sup>۲</sup> | علی جهانشاهی<sup>۳</sup>

### چکیده

نگهداری و حفظ کارکنان متخصص در سازمان‌ها و افزایش عملکرد ایشان، دغدغه همیشگی بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها در عرصه رقابت بوده است. میزان رسیدن به این اهداف، به مؤلفه‌های بسیاری از جمله درک حمایت‌های سازمان و سرپرست از سوی کارکنان بستگی دارد. هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کاری با نقش میانجی حمایت مدیران ارشد است. جامعه تحقیق شامل مدیران مالی سازمان‌های دولتی استان تهران است. جهت نمونه‌گیری از روش خوشه‌ای چند مرحله‌ای استفاده شده است. با توجه به فرمول کوکران حجم نمونه برای جامعه نامعلوم ۳۸۴ نفر می‌باشد. پرسشنامه این مطالعه شامل ۳ سازه و ۴۹ پرسش است. با توجه به نرمال نبودن داده‌ها، از نرم افزار smart-pls3 برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. با توزیع ۴۰۰ پرسشنامه، تعداد ۳۸۴ پرسش‌نامه از ۶۰ سازمان دولتی جمع‌آوری شد و پس از بررسی برازش مدل و پایایی و روایی داده‌ها، آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد به میزان ۴۵ درصد بر عملکرد کاری فردی و به میزان ۸۳ درصد بر حمایت مدیران ارشد تاثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که حمایت مدیران ارشد به میزان ۴۴ درصد بر عملکرد کاری موثر است. همچنین نتایج نشان داد که حمایت مدیران ارشد نقش میانجی بین متغیرهای مدیریت استعداد و عملکرد کاری ایفا می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، عملکرد کاری، حمایت مدیران ارشد.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

*Nima.pourpaki@yahoo.com/*

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی، تهران.

<sup>۳</sup> دکتری مدیریت دفاعی راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی، تهران.



## مقدمه

بخش عمومی برای مطالعه مدیریت استعداد بسیار مهم است زیرا حفظ استعداد در همه سطوح یک نگرانی رو به رشد برای سازمان‌های بخش دولتی است (Jabeen and Isakovic, 2018). بنابراین، سازمان‌های بخش عمومی مشتاق به پیاده‌سازی روش‌های مدرن مدیریت منابع انسانی هستند که بر روابط کارکنان تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های بخش دولتی تحت شرایط متفاوتی نسبت به سازمان‌های خصوصی عمل می‌کنند. در حالی که بخش عمومی با بوروکراسی و پیچیدگی مشخص می‌شود، بخش خصوصی که به دلیل نیاز به کسب سود هدایت می‌شود، به انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری سریع معروف است (Christensen et al., 2020). اصطلاح مدیریت استعداد بخش عمومی، به استفاده از تکنیک‌های حیاتی منابع انسانی اشاره دارد که ممکن است به کارکنانی که مهارت‌های لازم و ارزش‌های مشابه جامعه را دارند در دستیابی به توسعه کمک کند (Kravariti and Johnston, 2020). این تفاوت‌ها بر اهمیت درک عوامل زمینه‌ای مرتبط با مدیریت استعداد در بخش عمومی تأکید می‌کند (Meyers et al., 2020). به گفته کوزجک و فرانکا (۲۰۲۰)، از آنجایی که بخش دولتی مکرراً هجوم استعدادها را تجربه می‌کند، مدیریت استعداد به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی، یکی از حیاتی‌ترین فرآیندها برای تضمین موفقیت سازمان‌ها است. همچنین باید در راستای استراتژی سازمان باشد، شانس‌های برابر را تضمین کند و تنوع را حفظ کند. منابع باید برای توسعه کارکنان در بخش دولتی در دسترس باشد و یک برنامه استراتژیک با اهداف مشخص باید تدوین شود. علاوه بر این، سازمان‌های بخش دولتی باید از نیاز به یک استراتژی مدیریت استعداد با برنامه‌ریزی دقیق آگاه باشند. بر این اساس، مدیریت استعداد باید بر اساس عملکرد و پتانسیل شناخته شده کارکنان باشد. اولین مرحله هر مدیریت استعداد شناسایی افراد با استعداد است. توانایی‌های لازم اغلب در یک سازمان یافت می‌شود. با این حال، اگر استعدادیابی داخلی ناموفق باشد، جستجو برای استعداد مناسب باید در خارج ادامه یابد (Savov et al.,). شناسایی اولیه استعدادها برای برنامه ریزی و رشد استعدادها ضروری شده است و سازمان‌ها به طور مرتب نگرانی خود را در مورد نشت خط لوله استعداد ابراز می‌کنند (Jibril and Yesiltas, 2022). استفاده بهینه از نیروی انسانی یا همان بهره‌وری نیروی انسانی از اهمیتی خاص برخوردار است و نیروی انسانی بهره‌ور می‌تواند سایر منابع را به گونه مطلوب به کار گیرد و بهبود سازمانی را منجر بشود (عرب‌پور و نیک‌پور، ۱۳۹۴). مدیریت استعداد با تمرکز بر چگونگی ورود افراد به سازمان و رشد آنها، موجب رضایت شغلی کارکنان شده و همین رضایت به عنوان یک عامل مهم تأثیرگذار بر موفقیت شغلی، موجب کارایی و بهبود عملکرد کارکنان می‌شود (جهانگیری و عبا سپور طهرانی‌فرد، ۱۳۹۶). رسیدن به عملکرد، هدف غایی سازمان‌هاست و اصطلاح درگیر شدن کارکنان و تلاش آن‌ها اخیراً تبدیل به یک اصطلاح محبوب در مدیریت منابع انسانی شده و مدیریت استعداد با تأثیرگذاری بر میزان تلاش کاری کارکنان مستعد، سطح کارایی و عملکرد آن‌ها را بهبود می‌دهد. چرا که تأثیر شرایط روانی (احساس خوب یا بد داشتن)، مثل رضایت شغلی و تلاش کاری، بر عملکرد شغلی کارکنان تأیید شده است. سازمان‌ها ممکن است به طور رسمی از توسعه استعدادها با تخصیص منابع برای یادگیری و توسعه مهارت و همچنین ایجاد فرهنگ یادگیری حمایت کنند (Werner, 2021). مشارکت مدیران در اجرای موفقیت آمیز با حمایت آنها از توسعه استعداد، ارتقاء مهارت و پیشرفت شغلی مرتبط است. در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیران ارشد برای انجام وظایف مدیریت منابع انسانی به منابع مالی و انسانی متکی هستند (Aboramadan et al., 2020). محدودیت‌های اداری، به عنوان مثال، قوانین، مقررات و

رویه‌هایی که به قوت خود باقی می‌مانند و بار انطباق را بر سازمان تحمیل می‌کنند، اما برای قوانین کارآیی ندارند، ممکن است عملکرد مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی را مختل کنند (Op de Beeck et al). پشتیبانی مدیریتی خطی ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد، مانند مشارکت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، ارائه بازخورد سازنده در مورد عملکرد آنها و کمک به آنها در قوانین چالش برانگیز شغلی.

هدف از نگارش این مقاله، آشنایی با مفهوم مدیریت استعداد و بررسی نقش کلیدی آن در بهبود عملکرد فردی کارکنان با نقش میانجی حمایت مدیران ارشد است. در این مطالعه، پس از آشنایی با مفاهیم و معرفی مدلی برای مدیریت استعداد، به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد فردی پرداخته شده است و فعالیت‌های اصلی برای بهبود عملکرد فردی از طریق اجرای مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفته است. مسأله اصلی این است که سازمان‌ها به دنبال راهکارهای پیچیده برای بهبود عملکرد نباشند و اگر بتوانند فرایند مدیریت استعداد را عملی کنند، به خیلی از مشکلات سازمانی پاسخ خواهند داد. اما اگر نتوانند آن را اجرایی کنند، نه تنها بر مشکلات غلبه نخواهند کرد، بلکه روزه روزمیت رقابتی خود را در حوزه‌های مختلف از دست خواهند داد.

## ادبیات تحقیق

### مدیریت استعداد

توجه روزافزون به منابع انسانی در سازمان‌های عصر حاضر سبب شده تا مدیریت استعداد به عنوان عامل موفقیت و اثربخشی سازمان به شدت مورد توجه قرار گیرد. مدیریت استعداد شامل برنامه‌ریزی و تقویت نیروهای بااستعداد سازمان است. این عامل در پی مشکلاتی که در سازمان‌ها در ارتباط با شناسایی، جذب و نگهداشت نیروی انسانی فعال وجود داشته، در اوایل سال ۲۰۰۰ مورد توجه قرار گرفت. 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 همه فرایندهای چرخه حیات کارکنان قابل استقرار و تسری است. مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، مسیر شغلی آنان شفاف است، وظایف به‌خوبی انجام می‌شود و در نهایت، موجب افزایش رضایت و عملکرد شغلی کارکنان می‌شود (جهانگیری و عبا سپور طهرانی‌فرد، ۱۳۹۶).

تعاریفی از مدیریت استعداد ارائه شده که بهاتنگارد<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) معتقد است که مدیریت استعداد ابزاری برای بهبود فرایند استخداک و پرورش افراد برای دست‌یابی به مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای رویارویی با نیازهای فعلی سازمان مدنظر قرار می‌گیرد. مدیریت استعداد دیدی آینده‌نگر به مسائل مربوط به نیروی انسانی داشته و همیشه به دنبال پرورش مهارت‌های کارکنان است و به طور سیستمی شکاف میان نیازهای آینده سازمان و داشته‌های فعلی منابع انسانی را از بین می‌برد و دیدی کلان به اهداف سازمان دارد و به طور پیوسته سعی در بهبود عملکرد کارکنان دارد (Wellins, Smith & Rogers, 2006). مدیریت استعداد به راه‌حلی برای رفع چالش، افزایش کارکرد منابع انسانی، کلید بهره‌وری در سازمان‌های گوناگون و همچنین موضوعی مهم برای محققان و دست‌اندرکاران سازمانی

<sup>4</sup> Bhatnagar

تبدیل شده است (آنلیستا و همکاران، ۲۰۱۹). سازمان‌ها با مدیریت استعداد کارکنان، می‌آموزند چگونه باید با یک روش راهبردی و منظم، افراد را جذب، توسعه و مدیریت کنند (اسپارو و مکرام<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵).

### عملکرد فردی

عملکرد فردی به دلیل اهمیت بالای بهره‌وری، مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. عملکرد فردی عبارت است از ارزش مورد انتظار سازمان‌ها از رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهند. همچنین می‌توان گفت که عملکرد فردی نتایج بعد از اتمام کار است و نشان‌دهنده سطحی از دستاورد یک شغل، انجام مقررات سازمانی، انتظارات یا التزامات برای هر یک از کارکنان است و در این حالت می‌توان برای تحقق اهداف سازمان و پیشگیری از خسارت‌های احتمالی نتایج عملکرد سازمان را بررسی و مورد ارزیابی قرارداد (عبدالله‌زاده و یوسفی، ۱۴۰۱).

### حمایت مدیران ارشد

بر اساس نظریه حمایت سازمانی، سرپرستان نمایندگان خط اول سازمان برای زیردستان به شمار می‌روند؛ بنابراین هر نوع استاندارد و ارزشی که توسط سازمان پیاده شود از طریق سرپرستان در سازمان حفظ می‌شود. کوتک و شارفینیکی (۱۹۸۸) معتقدند حمایت سرپرست ادراک شده (PSS)<sup>۶</sup> زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان درک کنند، سرپرستان برای مشارکت آنان ارزش قائل می‌شوند و به رفاه، علائق و آسایش ایشان اهمیت می‌دهند؛ زیرا سرپرستان نماینده سازمان هستند و مسئولیت راهنمایی کردن کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان را بر عهده دارند. هر ارزشی که در سازمان ایجاد شود، ابتدا به سرپرستان برمی‌گردد؛ زیرا زیردستان رابطه مستقیمی با سرپرستان دارند و سرپرستان نیز بر تجربه کاری افراد در محیط فعالیت اثر زیادی می‌گذارند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد حمایت سرپرست در تحت تأثیر قراردادن تعهد افراد به سازمان، نقش نهایی را بر عهده دارد. رفتارها و فعالیت‌های سرپرست، نگرش‌ها و احساسات مثبت زیردستان را تقویت می‌کند و این موضوع نوعی حس تعهد اخلاقی را در زیردستان ایجاد می‌کند. از طرفی حمایت سرپرست، سطحی تعریف می‌شود که کارکنان سرپرستان را حامی خود می‌بینند و نگرانی آنها را در عملکرد کاری درک می‌کنند (کانگ و همکاران، ۲۰۱۴).

### پیشینه پژوهش

کران و هارتول<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) دریافتند، استفاده از شیوه‌های مدیریت استعداد از طریق انتخاب درست و توسعه کارکنان، بهبود عملکرد فردی و تیمی و بهبود یادگیری سازمانی در سراسر سازمان، می‌تواند به ارتقاء و بهبود سرمایه اجتماعی و انسانی کارکنان منجر شده و از این طریق به ایجاد مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند. نتایج مطالعات بالکرزیک و بالکرزیک<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) نشان داد که مدیریت استعداد به واسطه قراردادهای روانشناختی موجب ارتقاء سرمایه انسانی کارکنان می‌شود.

<sup>5</sup> Sparrow & Makram

<sup>6</sup> Perceived Supervisor Support

<sup>7</sup> Crane, & Hartwell

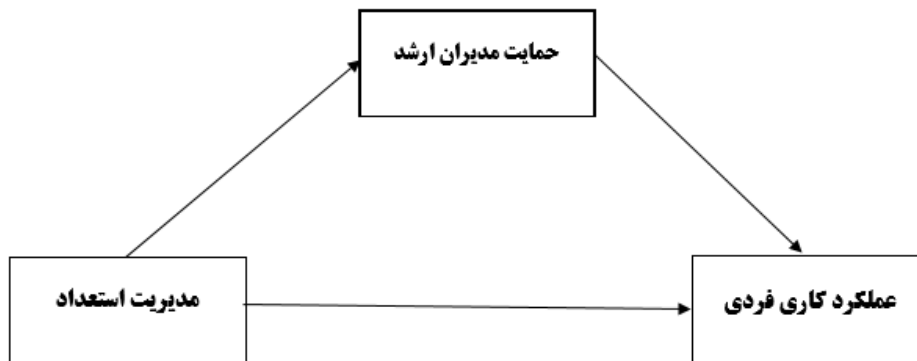
<sup>8</sup> Balcerzyk, R., & Balcerzyk

اردلان و معجونی (۱۳۹۹) با هدف بررسی نقش مدیریت استعداد در عملکرد شغلی با میانجیگری سرمایه اجتماعی نشان دادند که متغیر مدیریت استعداد دارای اثر مستقیم مثبت، اثر غیر مستقیم مثبت و اثر کل مثبت و معنادار بر متغیر عملکرد شغلی می‌باشد.

یعقوبی و پیری یوسف آبادی (۱۳۹۷) با هدف بررسی نقش حمایتی سرمایه اجتماعی در بهبود و موفقیت فرایندهای مدیریت استعداد در بین کارکنان نشان دادند که سرمایه اجتماعی نقش مثبت و موثری بر فرایندهای مدیریت استعداد دارد و با بهبود سرمایه اجتماعی، اجرای نظام مدیریت استعداد با موفقیت بیشتری همراه خواهد بود.

جهانگیری و عباس پور طهرانی فرد (۱۳۹۶) با هدف بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی نشان دادند که مدیریت استعداد، تاثیری معنادار بر رضایت شغلی، تلاش کاری و عملکرد شغلی دارد و همچنین تاثیر رضایت شغلی بر عملکرد نیز تایید شد.

شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۵) با هدف بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرست ادراک شده بر تعهد سازمانی و عملکرد فردی کارکنان نشان دادند که حمایت سازمانی و سرپرست ادراک شده بر ابعاد عاطفی و هنجاری تعهد سازمانی و بر هر دو بعد وظیفه ای و زمینه ای عملکرد فردی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد و تنها میان حمایت‌های سازمانی و سرپرست ادراک شده با تعهد مستمر رابطه معناداری وجود ندارد. بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهشی مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

منبع: (Semaihi, et al, 2023)

### فرضیات پژوهش

- مدیریت استعداد اثر مثبت و معناداری بر عملکرد کاری فردی دارد.
- مدیریت استعداد اثر مثبت و معناداری بر حمایت مدیران ارشد دارد.
- حمایت مدیران ارشد اثر مثبت و معناداری بر عملکرد کاری فردی دارد.
- مدیریت استعداد با نقش میانجی حمایت مدیران ارشد بر عملکرد کاری فردی دارد.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع مطالعات همبستگی و مدل یابی معادلات ساختاری می باشد. جامعه تحقیق شامل مدیران مالی سازمان های دولتی استان تهران است. جهت نمونه گیری از روش خوشه ای چند مرحله ای استفاده شده است. با توجه به فرمول کوکران حجم نمونه برای جامعه نامعلوم ۳۸۴ نفر می باشد. پرسشنامه این مطالعه شامل ۳ سازه و ۴۹ پرسش به صورت جدول (۱) و آمار جمعیت شناختی پرسشنامه ها نیز به صورت جدول (۲) است:

## جدول ۱. ابعاد و سازه های پژوهش

منبع	تعداد گویه	متغیر
صیادی، محمدی و نیک پور، ۱۳۹۱	۲۰	مدیریت استعداد
درودی و شرفی (۱۳۹۶)	۱۳	حمایت مدیران ارشد
کوپمانس و همکاران ۲۰۱۴	۱۶	عملکرد کاری فردی

## جدول ۲. آمار جمعیت شناختی پژوهش

مولفه	طبقه بندی	فراوانی
جنسیت	زن	۱۰۰
	مرد	۲۸۴
پست سازمانی	مدیر ارشد	۴۴
	مدیر میانی	۱۲۰
	کارشناس ارشد	۱۷۰
	کارشناس	۵۰
تحصیلات	کارشناسی	۱۵۰
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۲۳۴

در این پژوهش از نرم افزار Smart-PLS2 برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد و از دلایل انتخاب این نرم افزار، قدرت پیش بینی مناسب در نمونه های کوچک، پیچیده بودن مدل، توسعه مدل و همچنین توانایی نرم افزار برای تحلیل سازه های مرتبه دوم است؛ برای سنجش سازه های مرتبه دوم رویکردهای متفاوتی ارائه شده که عبارت است از: ۱. رویکرد شاخص تکرار شده؛ ۲. رویکرد دو مرحله ای و ۳. رویکرد ترکیبی (Becker, Klein & Wetzels, 2012). ما از رویکرد شاخص تکرار شده برای به دست آوردن مقادیر متغیر پنهان سازه مرتبه دوم استفاده کرده ایم.

## تجزیه و تحلیل یافته ها

برای بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. همان طور که در جدول ۱ مشاهده می شود سطح معنی داری همه ی متغیرها کمتر از آلفای سطح ۰.۰۵ می باشد ( $P < 0/05$ ). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت متغیرها دارای توزیع غیر نرمال هستند (جدول ۳).

## جدول ۳- جدول نتایج آزمون کلموگروف- اسمیرنوف

عملکرد کاری فردی	حمایت مدیران ارشد	مدیریت استعداد	تعداد
۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴
۳/۷۱۶	۳/۶۴۱	۳/۸۶۴	میانگین
۰/۵۷۴۳	۰/۶۵۳۶	۰/۵۸۱۸	انحراف معیار
۲/۳۴۲	۲/۹۹۶	۳/۲۸۸	آماره آزمون
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری

- **روایی و پایایی متغیرها:** برای بررسی پایایی و روایی متغیرها از آلفای کرونباخ، پایایی مرکب (CR) و روایی همگرا (AVE) محاسبه و ارائه می شود.

## جدول ۴- روایی همگرا و پایایی متغیرهای تحقیق

روایی همگرایی	قابلیت اطمینان ساختاری	آلفای کرونباخ	مدیریت استعداد
۰/۵۴۱	۰/۹۴۹	۰/۹۶۵	مدیریت استعداد
۰/۵۶۶	۰/۹۴۴	۰/۹۳۴	حمایت مدیران ارشد
۰/۵۴۱	۰/۹۴۹	۰/۹۴۱	عملکرد کاری فردی

نتایج جدول فوق نشان می دهد مدل از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است.

**برازش مدل کلی:** معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است که توسط این معیار محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. برای بررسی برازش در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

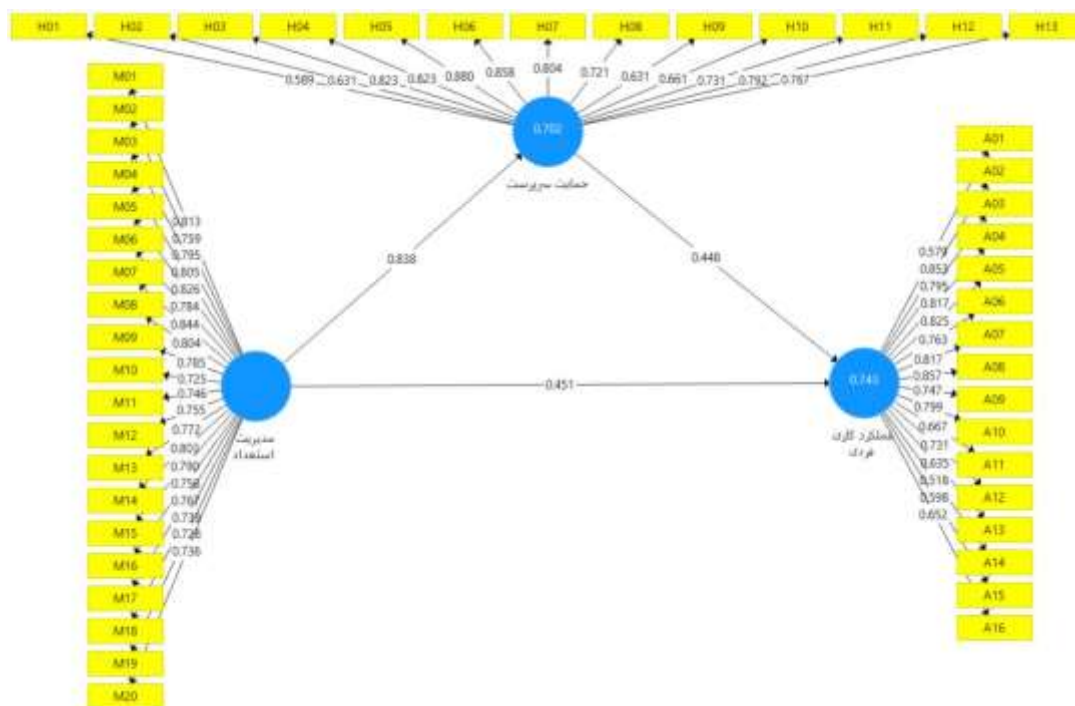
$$GOF = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average (R2)}}$$

$$GOF = \sqrt{(0.491) \times \text{average (1/442)}} = 0.594$$

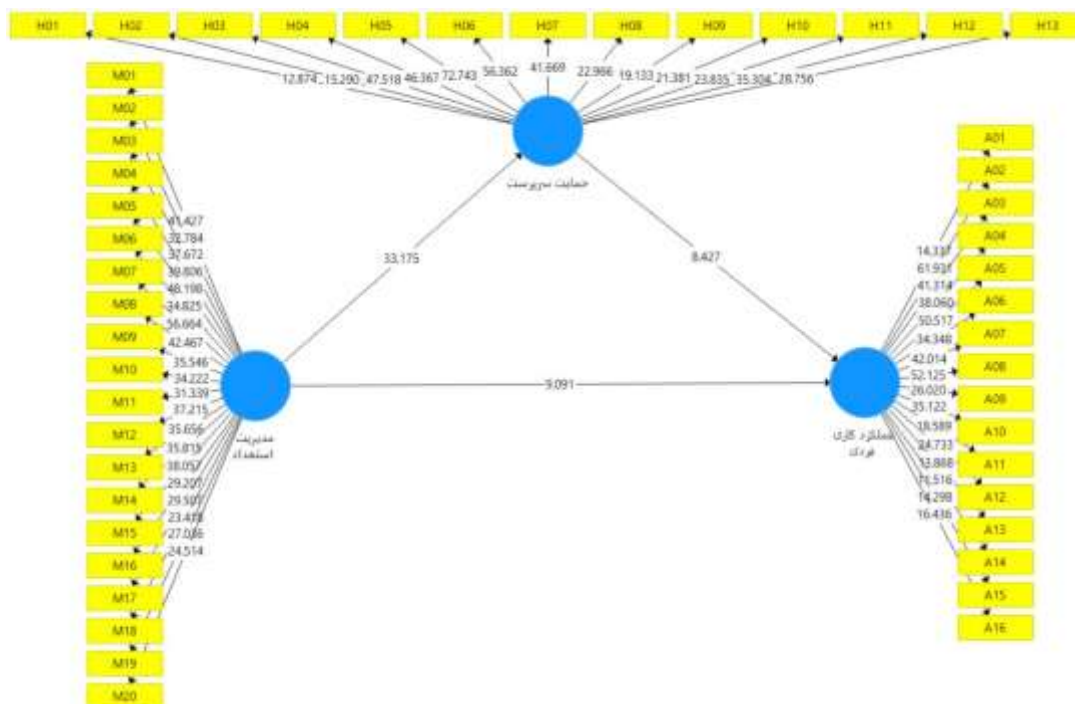
باتوجه به مقدار به دست آمده، مدل تحقیق از نظر معیار GOF از کیفیت بالایی برخوردار است.

**مدل درونی (ساختاری):** در مدل درونی تحقیق مدل اندازه گیری (رابطه هریک از متغیرهای قابل مشاهده به متغیر پنهان) و مدل مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای بررسی فرضیه ها از مدل های ساختاری در حالت ضرایب استاندارد و معناداری استفاده می کنیم جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها به آماره آزمون t یا همان t-value بین متغیرهای مورد نظر در مدل ساختاری در حالت معناداری توجه می شود. اگر آماره آزمون از ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار می باشد. همچنین ضریب استاندارد بین متغیرها (در مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد) بین -۱ و +۱ می باشد و علامت آن (مثبت یا منفی بودن) جهت رابطه را نشان می دهد و هرچه به یک نزدیکتر باشد رابطه (یا تاثیر) قوی تر است.





شکل ۱: مدل درونی (ساختاری) در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲: مدل درونی (ساختاری) در حالت معناداری ضرائب

## خلاصه نتایج فرضیات در جدول (۵) آورده شده است.

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	t-value	نتیجه
H1	مدیریت استعداد بر عملکرد کاری فردی	۰/۴۵۱	۹/۰۹۱	تایید
H2	مدیریت استعداد بر حمایت مدیران ارشد	۰/۸۳۸	۳۳/۱۷۵	تایید
H3	حمایت مدیران ارشد بر عملکرد کاری فردی	۰/۴۴۸	۸/۴۲۷	تایید
H4	مدیریت استعداد با نقش میانجی حمایت مدیران ارشد بر عملکرد کاری فردی	۰/۳۷۵	۸/۲۶۹	تایید

## نتیجه گیری

هدف اصلی از انجام پژوهش پیش‌رو، فهمی دقیق‌تر از ارتباط میان فرایندهای مدیریت استعداد و عملکرد کاری فردی کارکنان بوده است. با انجام این مطالعه پی بردیم که میزان توجه به فرایندهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها، همواره سطوح متفاوت نتایج کاری را به همراه دارد که این تفاوت در نتایج می‌تواند ناشی از ادراک متفاوت کارکنان در ارتباط با مسائل ناشی از کار و سطح تلاش وارده در محیط کار باشد. همان‌گونه که در بخش‌های پیشین مشاهده شد، در راستای تبیین بهتر ارتباط میان دو عامل مدیریت استعداد و عملکرد کاری فردی و مدیران ارشد به عنوان واسط در نظر گرفته شد. بررسی فرضیه‌های مطالعه حاضر، نتایجی را منعکس نموده است که در این بخش به اختصار بررسی می‌شوند. ابتدا باید بیان نمود که یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان از اثرگذاری معنادار مدیریت استعداد بر عملکرد کاری فردی کارکنان داشته است. تجربیات سازمان‌های موفق در عرصه‌های گوناگون نشان داده است که توجه به استعدادها و فراهم نمودن امکانات و لوازم ضروری آنان در محیط کاری سبب تغییراتی در نگرش و ادراکات کارکنان گردیده که در نهایت، می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کاری افراد در سازمان شان گردد. این نتیجه با نتایج حاصل از مطالعات صورت گرفته توسط جنس، هافمن، در آیز و پیرمنز، ۲۰۱۴؛ استال و همکاران، ۲۰۱۲؛ اسپکتور، ۱۹۸۸؛ کران و هارتول، ۲۰۱۹؛ اردلان و معجونی، ۱۳۹۹ و جهانگیری و عباس پور طهرانی فرد، ۱۳۹۶ هم‌سویی دارد. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد تا سازمان‌ها با برنامه‌ریزی‌های مناسب، سعی در جذب و حفظ استعدادهای درون و بیرون سازمان نمایند تا بتوانند با برانگیختن رقابت سالم در سازمان و امنیت شغلی بالا، عملکرد کارکنان خود را ارتقاء دهند و همچنین اقدام به شناسایی نیازهای کارکنان با استعداد نمایند تا از این طریق بتوانند رضایت آن‌ها را بالا ببرند.

در گام بعدی، اثرگذاری فرایندهای مدیریت استعداد بر حمایت مدیران ارشد بررسی گردید. یافته‌های به دست آمده نشان از اثرگذاری مثبت و معنادار مدیریت استعداد بر حمایت مدیران ارشد داشته است که این نتیجه با نتایج حاصل از مطالعات انجام گرفته توسط کران و هارتول<sup>۹</sup> (۲۰۱۹)، یعقوبی و پیری یوسف آبادی (۱۳۹۷) و شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۵) هم‌سویی دارد. توجه به فرایندهای مدیریت استعداد از قبیل جذب، حفظ و توسعه استعدادهای درون سازمان، منجر به افزایش سطح تلاش‌های کارکنان در محیط کاری می‌گردد. کارکنان در قبال توجهی که به

<sup>9</sup> Crane, & Hartwell

استعدادها می شود، سعی در بهبود سطح تلاش های فیزیکی و غیر فیزیکی خود در محیط کار می کنند تا بدین طریق با بهبود نتایج شغلی خود بتوانند به موفقیت مدنظر سازمان کمک نمایند.

علاوه بر این نتایج نشان داد که حمایت مدیران ارشد بر عملکرد کاری فردی تاثیر معناداری دارد. یافته های به دست آمده نشان از اثرگذاری مثبت و معنادار حمایت مدیران ارشد بر عملکرد کاری فردی داشته است که این نتیجه با نتایج حاصل از مطالعات انجام گرفته توسط شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۵) هم سویی دارد. و در نهایت نتایج نشان داد که مدیریت استعداد با نقش میانجی حمایت مدیران ارشد بر عملکرد کاری فردی تاثیر معناداری دارد. مدیریت استعداد یکی از مهمترین و ضروری ترین موضوع های مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است و به کارگیری مؤثر آن می تواند موجب ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی گردد، که هدف آن به شناسایی، ارتقاء و نگهداشت کارکنان مستعد در سازمان تأکید دارد. مدیریت استعداد به عنوان یک سیستم در جریان هریک از فرآیندهای توسعه منابع انسانی نهادینه می شود تا با شناسایی قابلیت های کارکنان و قرارداد آنها در جای مناسب باعث می شود تا رضایت کارمند برآورده شود و در نتیجه سازمان به اهداف خود نائل می شود و هدایت صحیح این استعدادها موجب بهبود عملکرد فردی و سازمانی می گردد. از طرفی دیگر حمایت مدیران ارشد بر عملکرد افراد موجود در مجموعه استعدادها تأثیر می گذارد. حمایت مدیران ارشد نقش مهمی در "ایجاد" استعدادهای داخلی دارند و بر توسعه مهارت های حرفه ای از طریق راهنمایی و مربی گری تمرکز می کنند.

این مطالعه با محدودیت هایی نیز روبه رو بوده است. مهمترین محدودیت، کمبود منابع و زمان کافی در پرداختن به سایر عوامل اثرگذار در رابطه بررسی شده بوده است که پیشنهاد می گردد در پژوهش های آتی، این عوامل اثرگذار شناسایی و مورد بررسی قرار گیرند. محدودیت تأثیرگذار دیگر در این مطالعه، کاربرد متفاوت معانی تلاش های کاری در مطالعات گوناگون بوده که دست یابی به اجماع نهایی، کار را با دشواری روبه رو نمود.

در نهایت، پیشنهاد های زیر می تواند راهگشای سازمان ها و پژوهشگران فعال در این حوزه باشد:

۱. بررسی چارچوب استفاده شده در این پژوهش، در سازمان های غیر دولتی و ارزیابی تطبیقی نتایج حاصل از آن؛
۲. شفاف سازی و توجه بیش تر عملکرد کاری کارکنان؛
۳. بازنگری نظام های ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی؛
۴. توجه بیش تر به استقرار فرآیندهای مدیریت استعداد در سازمان ها؛
۵. برنامه ریزی در راستای توسعه و ارتقای استعدادهای درون سازمان.

## منابع

- جهانگیری علی، عباسپور طهرانی فرد حسین. تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی تلاش کاری رضایت شغلی فرایند مدیریت و توسعه ۱۳۹۶؛ ۳۰(۱)، ۵۰-۲۹.
- شاه حسینی، محمدعلی، استیری، مهرداد، و کشفی، مریم السادات. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرست ادراک شده بر تعهد سازمانی و عملکرد فردی کارکنان. مدیریت دولتی، ۸(۲)، ۳۷۳-۳۹۱. SID. <https://sid.ir/paper/139899/fa>
- عبدالله زاده، مهرداد، یوسفی، مینو (۱۴۰۱). تاثیر رهبری اصیل بر عملکرد فردی کارکنان با توجه به ویژگی‌های شغلی و تعهدات عاطفی. نشریه پژوهش‌های رهبری آموزشی، شماره ۲۲، صص ۱۲۶-۱۴۶.
- Anlesinya, A., Amponsah-Tawiah, K., & Dartey-Baah, K. (2019). Talent management research in Africa: towards multilevel model and research agenda. *African Journal of Economic and Management Studies*.
- Balcerzyk, R., & Balcerzyk, D. (2018). Talent management in the context of human capital. *European Journal of Service Management*, 28, 35-46.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82-92.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263.
- Yaghoubi, M., Piri YousefAbadi, A. (2018). Improving Talent Management System Processes by Social Capital. *Management Researches*, 11(41), 191-21. (In Persian)
- We llins, S.; Smith, B. & Rogers, W. (2006). *Talent Management*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.

## The effect of performance management on work performance with the mediating role of senior management support

Nima Pourpaki\*<sup>1</sup> | Babak Nabizadeh<sup>2</sup> | Ali Jahanshahi<sup>3</sup>

### Abstract

Retaining and retaining expert employees in organizations and increasing their performance has been a constant concern for many organizations and companies in the competitive arena. The extent to which these goals are achieved depends on many factors, including employees' perception of the organization's and supervisor's support. The main objective of this study is to investigate the effect of talent management on work performance with the mediating role of senior management support. The research population includes financial managers of government organizations in Tehran province. A multi-stage cluster sampling method was used for sampling. According to Cochran's formula, the sample size for the unknown population is 384 people. The questionnaire of this study includes 3 constructs and 49 questions. Due to the non-normality of the data, smart-pls3 software was used to test the hypotheses. By distributing 400 questionnaires, 384 questionnaires were collected from 60 government organizations. After examining the model fit and the reliability and validity of the data, testing the research hypotheses showed that talent management has a 45% impact on individual work performance and an 83% impact on senior management support. The results also showed that support from senior managers is 44% effective on work performance. The results also showed that support from senior managers plays a mediating role between talent management variables and work performance.

**Keywords:** Talent management, work performance, senior management support.

<sup>1</sup> Corresponding author: Master of Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran.

<sup>2</sup> PhD in Strategic Management, National Defense University, National Defense University, Tehran./ [sha.mjsh.ssh@gmail.com](mailto:sha.mjsh.ssh@gmail.com)

<sup>3</sup> PhD in Strategic Defense Management, National Defense University, National Defense University, Tehran.