مدیریت شهری
شماره پاییز و زمستان ۱۳۹۰
No.28 Autumn & Winter
۲۷۷-۲۸۶
زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۳/۲۸ زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۰/۱۲/۲۳

سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان

محبوبه عسکری باجگرانی* - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش تحول، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
علی شائمی- استادیارگروه مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
سید محسن علامه- استادیارگروه مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

چکیده
امروزه توسعه مدیریت استعداد یکی از مهمترین عوامل کسب وکار و از مؤلفه‌های کلیدی حفظ مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها به شمار می‌رود. پژوهش حاضر به بررسی میزان حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان پرداخته است. جهت سنجش استراتژی مدیریت استعداد از مدل سوئیم استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی‌کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و بالاتر شهرداری شهر اصفهان بوده و تعداد ۲۱۷ نفر از آنان به عنوان حجم نمونه انتخاب گردیده‌اند. از آزمون‌های t تک نمونه ای، فریدمن و همبستگی جهت آزمون فرضیات پژوهش استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که سطح استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان بالاتر از متوسط می‌باشد و طبق نظرکارکنان مؤلفه «ارتباطات» بالاترین امتیاز را داشته و پائین‌ترین امتیاز به مؤلفه «پاداش و قدردانی» اختصاص داشته است.

واژگان کلیدی: استراتژی مدیریت استعداد، ارتباطات، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، جوّ و فرهنگ باز، مدیریت عملکرد.

Assessing the level of talent management strategies in Isfahan city municipality

Abstract
Today, developing talent management is one of the major factors of business and a key component of sustainable competitive advantage in organizations. The present study has examined the rule of talent management strategies in Isfahan city municipality. Sweem's model is used for talent management measurement. Population of this research included all employees with diploma degrees and higher and the number 217 was chosen as the sample. Single-sample t test, Friedman test and correlation applied for test of hypotheses. Research results indicate that the level of talent management strategy in the municipality of Isfahan is above average and according to the staff,"communication" has the highest points and "rewards and recognition" had the lowest points among talent management strategy components.
Keywords: talent management strategy, communication, Employee Development, Reward and Recognition, Open climate-culture, performance management

* نویسنده مسئول مکاتبات، شماره تماس: ۲۶۲۰۷۷۹-۰۳۳۴، رایانامه: miss-askary@yahoo.com

مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقاء سازمان و افزایش بهره وری آن مطرح گردیده‌اند. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیارگرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها به نبرد با یکدیگر بپردازند. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستندکه استراتژی‌ها و خط مشی‌ها و رویه‌های خود را به‌گونه ای بهبود بخشندکه بتوانند استعداد هایی راکه برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب نموده، توسعه داده و نگهداری نمایند. استراتژی مدیریت استعداد ابزاری است‌که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری‌کرده و در صدد ایجاد شرایطی است‌که در آن مهارت‌های کارمندان مستعد شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود.

از این رو هدف این مقاله بررسی سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان می‌باشد. بدین منظور ابتدا به بیان مسئله و تشریح ادبیات پژوهش پرداخته خواهد شد و سپس سؤال‌های پژوهش ارائه می‌شوند. به منظور پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش از آزمون t تک نمونه ای، آزمون فریدمن و آزمون همبستگی استفاده شده است و بر اساس تحلیل آماری، نتایج پژوهش ارائه و پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌ها مطرح گردیده است.

بیان مسئله

امروزه **«سرمایه انسانی»**[1] به عنوان سرمایه ی مهم و رقابتی سازمان شناخته می‌شود و مدیران منابع انسانی با آگاهی از اهمیت این سرمایه، قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای آینده سازمان می‌باشند (تونکه نژاد و داوری، ۱۳۸۸). مدیران منابع انسانی از طریق پرورش کارکنان، ایجاد سازمان پویا و فراهم نمودن فرصت‌های رشد و پیشرفت برای کارکنان، عملکرد سازمانی، گروهی و فردی را بهبود می‌بخشند (آرمسترانگ[2]، ۱۳۸۱). تعریف مذکور این موضوع را به ذهن متبادر می‌سازدکه «**آیا مدیریت استعداد صرفاً یک اصطلاح جدید برای ارائه مطالب قدیمی است یا مفهومی‌جدید با کارکردهای مفید است؟**» لوئیس و هکمن[3] (۲۰۰۶، ص ۱۴۰) مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف‌کرده‌اند. از این منظر، آنان استدلال می‌کنندکه مدیریت استعداد ممکن است تعبیر دیگری از واژه مدیریت منابع انسانی باشد. آنان پس از بررسی دقیق و جامع ادبیات مدیریت استعداد، به این امر اشاره داشتندکه مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف منابع انسانی، با نگاهی گسترده‌تر و عملکردی دقیق‌تر می‌باشد (هاگس و راگ[4]، ۲۰۰۸).

ساندلر[5] (۲۰۰۳، ص ۱۴) نیز تأکید داردکه مدیر اصلی استعداد سازمان همچنان بخش منابع انسانی است و بنابراین موضوع میلر[6] (۲۰۰۶، ص ۹۹) معتقد است‌که استراتژی‌های منابع انسانی باید با استراتژی‌های سازمان هماهنگ و یکپارچه‌گردند. به طوری‌که با ایجاد هماهنگی بین استراتژی‌های سازمان و خط مشی‌های منابع انسانی موجبات هم افزایی در فعالیت‌های سازمان فراهم‌گردد (چدویک[7]، ۲۰۰۵).

در دهه‌گذشته رشد قابل توجهی پیرامون توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک رشته آکادمیک و حوزه ی مطالعاتی انجام پذیرفته است. این رشد در جنبه‌های مختلفی صورت‌گرفته‌که بخش قابل توجهی از آن در مبانی نظری و سطوح تجزیه و تحلیل پرورش منابع انسانی بوده است (لینهام[8]، ۲۰۰۰، روونا و رووت[9]، ۲۰۰۰).

سطوح تجزیه و تحلیل در پرورش منابع انسانی را می‌توان به سه سطح **«فردی**[10]**، سازمانی**[11] **و اجتماعی**[12]**»** تقسیم‌کردکه در این پژوهش با توجه به ماهیت تحقیق به

1. Human Capital
2. Armstrong
3. Lewis & Heckman
4. Hughes & Rog
5. Sandler
6. Miller
7. Chadwick
8. Linham
9. Rouna & Root
10. Individual level of Analysis
11. Organizatonal level of Analysis
12. Community & Social level of Analysis

سطح سازمانی آن توجه می‌شود. در این راستا، سازمان زمینه و محرک لازم برای عملکرد انسانی و سیستمی را فراهم می‌آورد. بر این اساس، هدف پرورش منابع انسانی کسب حداکثر منابع، تقویت و بهبود بهره وری و استفاده حداکثر از پتانسیل‌های کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی است (گاراوان[13]، ۲۰۰۴، ص ۴۲۰) که این اهداف تحت پوشش استراتژی با عنوان استراتژی مدیریت استعداد تحقق می‌یابد. استراتژی مدیریت استعداد با تأکید بر مؤلفه هایی همچون ارتباطات، جوّ و فرهنگ باز، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و مدیریت عملکرد که همگی به نحوی معطوف به نیروی انسانی می‌باشند، موجبات توسعه کارکنان و در پی آن توسعه سازمان را فراهم می‌نماید (مک‌کالی و واک فیلد[14]، ۲۰۰۶).

مقاله حاضر، به ارزیابی استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان پرداخته و به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که **«چگونه می‌توان از طریق ارزیابی و بهبود استراتژی مدیریت استعداد، موجبات توسعه ی منابع انسانی را فراهم نمود؟»**

تعریف، ماهیت و اهمیت استراتژی مدیریت استعداد[15]

۱- تعریف استراتژی مدیریت استعداد

در محیط پویای امروز، سازمان‌ها باید بر روی سرمایه‌های انسانی خود به طور مستمر سرمایه‌گذاری کرده و نخبگان را به عنوان منابع ارزشمند سازمان، به درستی مدیریت نمایند. بهاتنگار[16] (۲۰۰۷، ص ۶۴۳) مدیریت استعداد را ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و پرورش افراد جهت دستیابی به مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجه با نیازهای فعلی سازمان می‌داند. در حالی که مدیریت استعداد فرایندی است که علاوه بر توجه به حال، نگرشی آینده نگر نیز داشته و افراد مورد نیاز برای حال وآینده را توأمان شناسایی نموده و پرورش می‌دهد (CIPD[17] ,۲۰۰۶) و به طور 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 (ولینز و همکاران[18]، ۲۰۰۶). به معنای کلی‌تر مدیریت استعداد نگرشی هوشیارانه جهت استفاده از استعداد و شایستگی افراد نخبه به منظور تأمین نیازها و اهداف کلی و جزئی سازمان می‌باشد (علامه و قاسم آقایی، ۱۳۸۷).

۲- ضرورت و اهمیت استراتژی مدیریت استعداد

درعصر حاضر تغییرات به عنوان یک عامل ضروری برای پیشرفت آینده درک می‌شوند (فالکنبرگ و همکاران[19]، ۲۰۰۵) بنابراین لازم است که سازمان‌ها برای حفظ بقاء همگام با تغییرات متحول گردند و استعدادکارکنان خود را همراستا با تغییرات در جهت دستیابی به اهداف سازمان هدایت نمایند. این در حالی است که گروسمن[20] (۲۰۰۷، ص ۵۵) استراتژی مدیریت استعداد را بخشی از تغییرات ضروری قرن بیست و یکم و جزء مکمل استقرار تحول در سازمان‌ها می‌داند. استراتژی مدیریت استعداد ابزاری است که منابع انسانی سازمان را به عنوان عامل حیاتی در حفظ مزیت رقابتی پایدار، به اولویت استراتژیک سازمان مبدل می‌سازد.

بارنی[21] (۱۹۹۱، ص ۱۱۰) سرمایه انسانی را جزئی از سرمایه‌های حیاتی سازمان می‌داند و معتقد است که این سرمایه با داشتن دو خصوصیت کمیاب و غیر قابل تقلید بودن، می‌تواند منافع ویژه‌ای را برای سازمان به ارمغان آورد. به عبارت دیگر کارکنان منبع استراتژیک کلیدی هستند که برای موفقیت نهایی سازمان بسیار حیاتی می‌باشند. بسیاری از مدیران درک نموده‌اند که داشتن کارکنان متخصص و با انگیزه راهی برای دستیابی به رشد و پیشرفت می‌باشد؛ اما هنوز بعد از گذشت یک دهه از عمر دانش مهندسی مجدد و تمرکز زدائی سازمان ها، کارکنان نه تنها توانمند نشده‌اند بلکه بسیار خسته و تحلیل رفته به نظر می‌رسند و رهبران همچنان به جای تأکید بر سرمایه انسانی، فقط بر فرآیند کار و نتایج بازار تمرکز دارند و تصمیمات آنان در زمینه مدیریت استعداد مناسب نیست (بودریو و رامستد[22]، ۲۰۰۵).

13. Garavan
14. McCauley & Wakefield
15. Talent Management Strategy
16. Bhatnagar
17. Chartered Institute of Personnel and Development
18. Wellins etal.
19. Falkenberg et al .
20. Grossman
21. Barney
22. Boudreau & Ramstad

این شکاف نشان دهنده آن است که در جایی بین تئوری و عمل، سرمایه گرانبهای انسانی مورد سوء استفاده قرار گرفته، بیهوده تلف می‌شود و یا مفقود می‌گردد (بارلت و گوشال[23]، ۲۰۰۲). این در حالی است که امروزه وجود نخبگان در تمامی‌سطوح یک سازمان ضروری شناخته شده و به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می‌آیند (داویس و همکاران[24]، ۲۰۰۷). درحقیقت بدون تأمین بهترین استعدادها هیچ چیز جدیدی برای سازمان وجود نخواهد داشت (سوئیم[25]، ۲۰۰۹).

۳- ماهیت استراتژی مدیریت استعداد

مدیریت استعداد رویکردی کلان نگر است که اهداف شرکت را در حوزه نیازهای نیروی کار تدوین نموده و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (فارلی[26]، ۲۰۰۵). مدیریت استعداد تضمین کننده آن است که کارکنان در مشاغل موجود در سازمان به طور مناسب گردش نمایند (چلوها و اسواین[27]، ۲۰۰۵) و شخص مناسب، در زمان مناسب، در شغل مناسب قرار می‌گیرد (کسلر[28]، ۲۰۰۲). استراتژی مدیریت استعداد حامی تمامی اهداف فرهنگی و استراتژیکی سازمان است. بنابراین پیاده سازی آن ملزم به صرف دوره ی زمانی بلند مدت و اعمال حمایت و جلب تعهد مدیران عالی نسبت به عملیاتی نمودن آن می‌باشد (ردی و کانگر[29]، ۲۰۰۷). پایبندی به اصول مدیریت استعداد و اشتیاق برای انجام آن باید از سطوح بالا شروع شود و رفته رفته به فرهنگ سازمان تزریق گردد. ردی و کانگر (۷۰ :۲۰۰۷) بیان کرده‌اند که فرآیند مدیریت استعداد، حاصل تعریف سه مشخصه تعهد، درگیری و مسئولیت پذیری است. توسعه تعهد با استخدام افراد تازه وارد شروع می‌شود و درگیری، منعکس کننده درجه ای است که رهبران شرکت تعهدشان را به مدیریت استعداد نشان می‌دهند. در نهایت همه کارکنان مسئول ایجاد نظام‌ها و فرآیندهای قوی، مبتنی بر اصول مدیریت استعداد می‌باشند. به طورکل برای ایجاد و یا تغییر فرهنگ مدیریت استعداد در یک سازمان مشارکت همه اعضای سازمان لازم و ضروری است (ورلی و همکاران[30]، ۱۹۹۶).

مؤلفه‌های استراتژی مدریت استعداد

برای ایجاد عملکرد بالا در یک سازمان، لازم است که در حوزه هایی از قبیل ارتباطات، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و جوّ و فرهنگ باز اصلاحاتی اعمال گردد. این عوامل همگی متمرکز بر با ارزش‌ترین سرمایه سازمان یعنی کارکنان بوده و زیر بنای مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهند (سوئیم، ۲۰۰۹). در ادامه به توضیح هر یک از آن‌ها پرداخته خواهد شد:

۱- مدیریت عملکرد[31]

مدیریت عملکرد فرایندی است که طی آن مدیران در صددند با بالا بردن کیفیت عملکرد تیم‌ها و افراد، دسترسی به اهداف و مقاصد فعلی و آتی سازمان را میسر سازند (آرمسترانگ، ۲۰۰۹). ماندی و نئو[32] (۲۰۰۵، ص ۲۵۲) مدیریت عملکرد را متشکل از تمامی‌روش‌ها و قوانینی می‌دانند که مشخص کننده ی عملکرد کارکنان یک سازمان است و به ثبت مقدار کیفیت کار کارکنان می‌پردازد (هارتوگ و همکاران[33]، ۲۰۰۴). سانترل و بنتون[34] (۲۰۰۷، ص ۳۶۱) نیز معتقدند که مدیریت استعداد از طریق ایجاد همراستایی فعالیت افراد با نیازهای کسب و کار، انجام فعالیت‌ها به بهترین نحو، کمک گرفتن از مدیران صفی در مدیریت منابع انسانی، ایجاد سیاست‌های روشن و پایدار و ایجاد محیطی مناسب برای تسهیم اطلاعات موجبات بهبود عملکرد سازمان را فراهم می‌آورد.

۱) پرورش کارکنان[35]

نادلر[36] (۱۹۸۹) به عنوان نظریه پرداز پیشگام توسعه منابع

23. Barlett & Ghoshal
24. Davis et al
25. Sweem
26. Farley
27. Cheloha & Swain
28. Kesler
29. Ready & Conger
30. Worley et al.
31. Performance Management
32. Mondy & Noe
33. Hartog etal.
34. Cantrell & Benton
35. Employee Development
36. Nadler

انسانی، پرورش کارکنان را انتقال تجارب یادگیری سازمان یافته توسط کارفرمایان، در یک دوره ی زمانی خاص با هدف بهبود عملکرد و رشد فردی تعریف می‌نماید. به عبارت کلی تر، پرورش کارکنان تلاشی برای به روز رسانی دانش، مهارت و توانایی کارکنان است. طبق پژوهش‌های انجام شده، با حفظ افراد با استعداد در سازمان، هزینه‌ها به شدت کاهش می‌یابد. یکی از راه‌های حفظ کارکنان ایجاد فرصت هایی است تا آنان بتوانند مهارت‌های جدید را بیاموزند و توانایی خود را توسعه دهند.

۲) پاداش و قدردانی[۳۷]

سازمان‌ها از طریق استراتژی ها، خط مشی‌ها و فرایندها ارزش کارکنان خود را تعیین می‌نمایند و بر طبق این مصوبات افرادی راکه برای دستیابی به اهداف سازمان همکاری نموده‌اند، شناسایی و تشویق می‌کنند (آرمسترانگ، ۲۰۱۰). استراتژی مدیریت استعداد با اتکا بر فرآیند مدیریت عملکرد مبنایی را برای شناسایی و پرداخت پاداش به کارکنان با استعداد فراهم می‌نماید (آرمسترانگ، ۲۰۰۹). تنظیم مطلوب سیستم پاداش می‌تواند جذب و نگهداری کارکنان با استعداد را تسهیل نماید (بارلت وگوشال، ۱۹۹۵).

۳) ارتباطات[۳۸]

یکی از نقش‌ها و وظایف مدیران، ایجاد ارتباطی منطقی و روشن بین اجزاء واحدها و افراد مختلف سازمان است. ارتباطات سازمانی یک فرایند دوسویه در انتقال پیام میان مدیران و کارمندان می‌باشد. منظور از ارتباطات، تعامل انسانی از طریق گفتگو و استفاده از زبان بدن در هنگام ایجاد روابط است (اسمیت و راپ[۳۹]، ۲۰۰۲). ارتباطات رفتارهای انسانی هستند که تسهیم مفاهیم را تسهیل می‌کنند و باعث مبادله اطلاعات و ایده‌ها در سازمان می‌شوند (آرمسترانگ، ۲۰۱۰). مدیران می‌دانند که کارکنان توانمند، باید کارکنان آگاهی باشند. اگر کارکنان مسائل کسب وکار را درک نکنند، نمی‌توانند برای سازمان خود ارزش آفرین باشند (غلام زاده و همکاران، ۱۳۸۷). بنابراین وجود ارتباط سالم در سازمان به کارکنان اجازه می‌دهد تا در مورد شیوه‌های درست انجام کار آگاهی یابند و حوزه هایی که نیاز به بهبود دارند را تشخیص داده و اصلاح نمایند. همچنین این امکان را فراهم می‌سازد تا کارکنان اولویت‌های سازمانی را شناخته و از توقعات سازمان و سرپرستشان درک بهتری بدست آورند (اسمیتر و لاندن[۴۰]، ۲۰۰۹). تمامی خصایص فوق باعث می‌گردد تا افراد به کارکنان دانشی تبدیل شده و در جهت استفاده حداکثر از توان خود برای دستیابی به اهداف سازمان گام بر دارند.

۴) جوّ و فرهنگ باز[۴۱]

مفهوم جوّ سازمانی، دلالت بر مجموعه ای از ویژگی‌های درونی نسبتاً پایدار یک سازمان دارد که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز ساخته است و بر رفتار کارکنان و اثربخشی سازمان تأثیر قابل توجهی دارد. منبع توصیف و تبیین جوّ، ادراک و احساس مشترک افراد از ویژگی‌های عینی و محسوس سازمان است (علیخانی، ۱۳۸۸). جوّ سازمانی نمایی از ویژگی‌های ظاهری فرهنگ است که از ادراکات و نگرش‌های کارکنان ناشی می‌شود. در واقع جوّ نمای قابل دید و فرهنگ بخش غیرقابل رؤیت سازمان می‌باشد (خلیلی و مشبکی، ۱۳۸۷).

جمع بندی پنج مؤلفه فوق، شرایط را برای اجرای اصول استراتژی مدیریت استعداد در سازمان هموار می‌نماید و جذب و نگهداری افراد با استعداد را در سازمان امکان پذیر می‌نماید. بنابراین پرداختن به مبحث استراتژی مدیریت استعداد به عنوان عاملی تسرّی بخش در دستیابی سازمان به شرایطی مطلوب و رقابتی، امری مفید و ضروری به نظر می‌آید.

چارچوب مفهومی پژوهش

در مدلی که سوئیم برای ارزیابی استراتژی مدیریت استعداد طراحی نموده است تمامی مؤلفه هایی که در بخش قبل توضیح آن‌ها بیان گردید، به بهترین نحو ممکن گنجانده شده‌اند. بنابراین در این پژوهش نیز برای سنجش سطح استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان از مدل سوئیم استفاده شده است. همانطورکه اشاره شد این مدل دارای ابعاد زیر می‌باشد.

37. Reward and Recognition
38. communication
39. Smith and Rupp
40. Smither & London
41. Open climate/culture

نمودار ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

سوال‌های پژوهش

۱- میزان حاکمیت مؤلفه‌های «ارتباطات»، «مدیریت عملکرد»، «پاداش و قدردانی»، «پرورش کارکنان» و «جوّ و فرهنگ باز» در شهرداری شهر اصفهان در چه سطحی است؟

۲- اولویت حاکمیت مؤلفه‌های استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان چگونه است؟

۳- آیا میان مؤلفه‌های پنج گانه استراتژی مدیریت استعداد همبستگی وجود دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و دارای روش توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و بالاتر شهرداری شهر اصفهان می‌باشد. نمونه گیری به روش خوشه ای انجام گرفته است، به صورتی که از میان ۱۴ منطقه و هفت معاونت تحت نظارت شهرداری شهر اصفهان، مناطق پنج، نه، سیزده و معاونت‌های اداری- مالی، پژوهش و برنامه ریزی، فرهنگی- اجتماعی و شهرسازی به عنوان واحدهای تشکیل دهنده حجم جامعه انتخاب گردیدند و در نهایت حجم نمونه ی این پژوهش ۲۱۷ نفر برآورد گردید که این تعداد پرسشنامه به صورت تصادفی میان کارکنان معاونت‌ها و مناطق مذکور توزیع و جمع آوری گردید.

جهت سنجش روایی محتوای پرسشنامه از روایی صوری استفاده شده است به صورتی که پرسشنامه به رؤیت تنی چند ازکارشناسان، صاحبنظران و استادان متخصص علم مدیریت رسید و پس از انجام پاره‌ای اصلاحات مورد تایید قرار گرفت و برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب آن برابر با ۰/۹۵ برآورد گردید، که بیانگر اعتبار بالای سوالات پرسشنامه می‌باشد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS استفاده شده است. روش‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش شامل روش‌های آمار توصیفی (میانگین، جداول فراوانی و غیره) و آمار استنباطی (آزمون t تک نمونه ای، آزمون فریدمن و آزمون همبستگی پیرسون) می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا آمار توصیفی ابعاد پنج‌گانه ی استراتژی مدیریت استعداد در جدول شماره ۱ به نمایش گذاشته شده است. همانطور که مشاهده می‌شود از بین ابعاد پنج گانه استراتژی مدیریت استعداد، مؤلفه «ارتباطات» دارای بیشترین میانگین، کمترین انحراف معیار و کمترین ضریب پراکندگی است و «پاداش و قدردانی» دارای کمترین میانگین می‌باشد.

جدول ۱. آمار توصیفی ابعاد پنج گانه استراتژی مدیریت استعداد؛ ماخذ: یافته‌های تحقیق.

ابعاد استراتژی مدیریت استعداد	میانگین	انحراف معیار	ضریب پراکندگی
ارتباطات	۳/۶۹۵۹	۰/۶۶۶	۰/۰۴۵
مدیریت عملکرد	۳/۳۱۰۷	۰/۷۷۴	۰/۰۵۲
پاداش و قدردانی	۲/۹۵۰	۰/۷۶۲۸	۰/۰۵۱
پرورش کارکنان	۳/۱۲۳۴	۰/۷۵۴	۰/۰۵۱
جوّ و فرهنگ باز	۳/۳۵۶	۰/۶۹۰	۰/۰۴۶

نتایج آزمون t تک نمونه ای

در راستای پاسخ‌گویی به سوال اول پژوهش، از آزمون t تک نمونه ای با نقطه برش ۳ (سطح متوسط در مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت) استفاده شده است در این آزمون فرضیه‌ها و نحوه تصمیم‌گیری به شرح زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \mu = ۳ \\ H_1: \mu \neq ۳ \end{cases}$$

در سطح اطمینان ۹۵٪ در صورتی که سطح معناداری بزرگتر از میزان خطا(۰/۰۵) باشد، H_0 پذیرفته می‌شود. در صورتی که سطح معناداری کوچکتر از میزان خطا است، H_0 رد و H_1 پذیرفته می‌شود. با توجه به این‌که این آزمون به صورت دو دامنه است به منظور اظهار نظر بهتر در خصوص سطح حاکمیت ابعاد پنج‌گانه ی استراتژی مدیریت استعداد، بر اساس مقادیر حد بالا و حد پایین $(\mu_1-\mu_2)$ می توان گفت:

- هرگاه حد پایین و بالا مثبت باشند، میانگین بُعد مورد بررسی از مقدار آزمون (۳) بزرگتر است. به بیان دیگر، بُعد مورد بررسی در سطح مناسب است.
- هرگاه حد پایین و بالا منفی باشند، میانگین بُعد مورد بررسی از مقدار آزمون (۳)کوچکتر است. به بیان دیگر، بُعد مورد بررسی در سطح مناسب نیست.
- هرگاه حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد، میانگین بُعد با مقدار آزمون (۳) تفاوت معنادار ندارد و در سطح متوسط است (مؤمنی، ۱۳۸۹).

بر اساس نتایج جدول ۲ می‌توان اینگونه بیان نمود که ابعاد ارتباطات، مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان و جوّ و فرهنگ باز دارای سطح معناداری کوچکتر از میزان خطا هستند. بنابراین H_0 رد شده و H_1 مبنی بر عدم برابری میانگین این مؤلفه‌ها با عدد۳ پذیرفته می‌شود. در مرحله دوم با توجه به مثبت بودن حد بالا و پایین نتایج آزمون این مؤلفه ها، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ بیان کرد که میانگین مؤلفه‌های مورد بررسی از عدد ۳ بزرگتر بوده و در سطح بالاتری از متوسط قرار دارند؛ اما سطح معناداری مؤلفه پاداش و قدردانی کمتر از ۰/۰۵ بوده و بیانگر آن است که این مؤلفه در شهرداری شهر اصفهان در حد متوسط می‌باشد.

جدول ۲. نتایج آزمون t تک نمونه ای

ابعاد استراتژی مدیریت استعداد	t محاسبه شده	سطح معناداری	$(\mu_1-\mu_2)$		نتیجه آزمون
			حد پایین	حد بالا	
ارتباطات	۱۵/۳۶۹	۰/۰۰۰	۰/۶۰۶۶	۰/۷۸۵۱	رد H_0
مدیریت عملکرد	۵/۹۰۷	۰/۰۰۰	۰/۲۰۷۰	۰/۴۱۴۴	رد H_0
پاداش و قدردانی	-۰/۹۴۹	۰/۳۴۴	-۰/۱۵۱۲	۰/۰۵۲۹	پذیرش H_0
پرورش کارکنان	۲/۴۱۰	۰/۰۱۷	۰/۰۲۲۵	۰/۲۲۴۳	رد H_0
جوّ و فرهنگ باز	۷/۶۰۶	۰/۰۰۰	۰/۲۶۴۲	۰/۴۴۹۰	رد H_0

جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن

Ranks	
	Mean Rank
ارتباطات	۴.۲۶
پرورش کارکنان	۲.۴۷
مدیریت عملکرد	۳.۰۳
جوّ و فرهنگ باز	۳.۱۹
پاداش و قدردانی	۲.۰۵

Test Statistics[a]	
N	۲۱۷
Chi-Square	۲۴۷.۸۱۹
df	۴
Asymp. Sig.	۰.۰۰۰
a. Friedman Test	

جدول ۴. ماتریس همبستگی پیرسون میان مؤلفه‌های پنج گانه استراتژی مدیریت استعداد

Correlations						
		ارتباطات	پرورش کارکنان	مدیریت عملکرد	جوّ و فرهنگ باز	پاداش و قدردانی
ارتباطات	Pearson Correlation	۱				
	Sig. (۲-tailed)					
	N	۲۱۷				
پرورش کارکنان	Pearson Correlation	۰.۷۰۲**	۱			
	Sig. (۲-tailed)	۰.۰۰۰				
	N	۲۱۷	۲۱۷			
مدیریت عملکرد	Pearson Correlation	۰.۷۴۲**	۰.۷۹۳**	۱		
	Sig. (۲-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰			
	N	۲۱۷	۲۱۷	۲۱۷		
جوّ و فرهنگ باز	Pearson Correlation	۰.۵۸۹**	۰.۶۷۸**	۰.۶۸۶**	۱	
	Sig. (۲-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰		
	N	۲۱۷	۲۱۷	۲۱۷	۲۱۷	
پاداش و قدردانی	Pearson Correlation	۰.۶۲۲**	۰.۷۲۴**	۰.۷۶۰**	۰.۵۹۵**	۱
	Sig. (۲-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
	N	۲۱۷	۲۱۷	۲۱۷	۲۱۷	۲۱۷
**. Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).						

دو فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۲۹ بهار و تابستان ۱۳۹۱
No.29 Spring & Summer

نتایج آزمون فریدمن

در راستای پاسخگویی به سؤال دوم، از آزمون فریدمن استفاده شده است. در این آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر می‌باشند:

اولویت مؤلفه‌ها یکسان است: H_0

اولویت مؤلفه‌ها یکسان نیست: H_1

جدول شماره ۳ اولویت‌های شهرداری شهر اصفهان را در پنج مؤلفه استراتژی مدیریت استعداد نشان می‌دهد. همانطورکه مشخص است، با توجه به‌کوچکتر بودن Sig از ۰/۰۵ می‌توان نتیجه گرفت که اولویت مؤلفه‌های پنج گانه با یکدیگر متفاوت می‌باشد. به‌گونه ای‌که به ترتیب اولویت، مؤلفه‌های «ارتباطات»، «جوّ و فرهنگ باز»، «مدیریت عملکرد»، «پرورش کارکنان» و «پاداش و قدردانی» بیشترین تأثیر را در افزایش سطح استراتژی مدیریت استعداد دارا هستند.

نتایج آزمون همبستگی

در راستای پاسخگویی به سوال سوم مبنی بر وجود رابطه همبستگی میان مؤلفه‌های پنج‌گانه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. در این آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر می‌باشند:

همبستگی معنی داری بین مؤلفه‌های استراتژی مدیریت استعداد وجود ندارد. $H_0 : P = 0$

همبستگی معنی داری بین مؤلفه‌های استراتژی مدیریت استعداد وجود دارد $H_1 : P \neq 0$

همانطورکه مشاهده می‌کنید، با توجه به‌کوچکتر بودن

سطح معناداری محاسبه شده از میزان ۰/۰۵ می‌توان نتیجه‌گرفت‌که در سطح اطمینان ۹۵٪ میان همه مؤلفه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی به عنوان عامل مهم تحول سازمان‌ها در عصر رقابت، پرورش و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس، شناخت شکاف‌های موجود در سازمان و ارائه راه حل‌های اصولی و منطقی در جهت توانمندسازی و توسعه ی کارکنان باید در رأس وظایف و مشغله‌های فکری مدیران قرارگیرد.

نتایج آزمون tتک نمونه ای مبنی بر بالا بودن سطح حاکمیت چهار مؤلفه از پنج مؤلفه تشکیل دهنده استراتژی مدیریت استعداد، بیانگر این است که استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان دارای شرایط نسبتاً مناسبی است؛ اما همچنان نیاز به بهبود و اصلاح شرایط برای پیاده سازی این استراتژی در جهت رشد و ارتقاء آتی سازمان احساس می‌گردد. همانطورکه بیان گردید همه ی مؤلفه‌ها به جز مؤلفه پاداش و قدردانی در سطحی بالاتر از متوسط قرار دارند. بنابراین می‌توان بیان نمود که، به نظر کارکنان میزان پاداش‌های دریافتی در برابر عملکرد آنان ناچیز و نامناسب بوده و باید برای بهبود سیستم پاداش اقداماتی صورت پذیرد تا پاداش‌های سازمانی متناسب با انتظارات و علایق دریافت کنندگان آن طراحی شده و تخصیص یابد. در این زمینه معماری مجدّد نظام پاداش‌های سازمانی برای نهادینه سازی ارزش‌های مورد تأکید مدیریت در سازمان می‌تواند مؤثر واقع گردد.

نتایج آزمون فریدمن نمایانگر اولویت برتر مؤلفه «ارتباطات» در بهبود سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد می‌باشد. بنابراین شایسته است شهرداری فضایی را فراهم نماید که در آن گفتمان‌های داخلی و گروهی و یادگیری جمعی به شکل یکی از رویه‌های جاری و هنجارهای متداول در آید و به این صورت ارتباطات در سازمان تسریع و انتقال دانش امکان پذیر گردد و از این طریق توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان پرورش یابد.

در نهایت با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، استنتاج می‌گردد که مؤلفه‌های زیربنایی استراتژی مدیریت استعداد همگی دارای رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر می‌باشند و با توجه به بالا بودن ضرایب همبستگی آن ها، می‌توان این‌گونه بیان نمودکه بهبود و افزایش هر یک از مؤلفه ها، موجب افزایش فزاینده ی دیگر مؤلفه‌ها می‌گردد و از طریق سینرژی ایجاد شده سطح استراتژی مدیریت استعداد افزایش می‌یابد.

منابع و ماخذ

۱ـ آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱) **مدیریت استراتژیک منابع انسانی**، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۲ـ تونکه نژاد، ماندنی و داوری، علی (۱۳۸۸) توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی سازمان، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)**، سال اول، شماره ۳: ص۸۰-۵۱.

۳ـ خلیلی شجاعی، وهاب و مشبکی، اصغر (۱۳۸۷) **چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی: رابطه هوش عاطفی مدیران با جوّ سازمانی و تأثیر آن بر پیاده سازی فرهنگ سازمانی یادگیری**، تهران: انتشارات سرآمد.

۴ـ علامه، سیدمحسن و قاسم آقایی، مریم (۱۳۸۷) نخبگان وشکوفایی سازمانی در عصر اقتصاد دانایی، **نشریه علمی مدیریت**، ش۱۴۱، ص ۸- ۵.

۵ـ علیخانی، محمد حسین (۱۳۸۸) بررسی جوّ سازمانی یک مجتمع دانشگاهی و پی آمدهای قصد نشده ناشی از آن، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)**، سال اول، ش ۳، ص۲۵-۴۹.

۶ـ غلام زاده، داریوش؛ پارسا، امین و درویش، سمانه (۱۳۸۷) **مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی: الگوی آسیب شناسی ارتباطات داخلی**، تهران: انتشارات سرآمد.

۷ـ مؤمنی، منصور (۱۳۸۹) **تحلیل آماری با استفاده از spss**، تهران: انتشارات‌کتاب نو.

8. Armstrong M.(2010)."Armstrong's Essential Human Resource Management Practice". London and Philadelphia: Kogan page.

9. Armstrong M.(2009)."Armstrong's Handbook of Performance Management".(4th ed). London and Philadelphia: Kogan page.
10. Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management. vol.77, No.1, pp: 99-120.
11. Barlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). "Building competitive advantage through people".Sloan Management Review, vol.43, No.2, pp:34-41.
12. Bhatnagar, J.(2007). "Talent Management Strategy of employee engagement in Indian ITES employees". Employee Relations. Vol. 29, No. 6, pp. 640-633.
13. Boudreau, J. W & Ramstad, P. M. (2005). "Talentship and the new paradigm for Human Resource Management: From professional practices to strategic talent decision science". Human Resource Planning, vol.28, No.2, pp: 17-26.
14. Cantrell, S & Benton, J.M.(2007). "The Fire essential Practices of a Talent multiplier". Business strategy series. Vol. 8, No. 5, Pp. 358-364.
15. Chadwick, C.(2005)."The Vital Role of Strategy in Strategic Human Resource Management Education ". Human Resource Management Review. Vol.15, No.3.
16. Cheloha, R., & Swain, J. (2005). "Talent management system key to effective Succession planning". Canadian HR Reporter, vol.18 , No.17, pp.5-7.
17. CIPD.(2006). "Reflections on Talent Management: change Agenda". London: CIPD.
18. Davis, T; Cutt, M; Flynn, N; Mowel, P & Orme, S.(2007)." Talent Assessment:A New Steratey for Talent Management".Gawer House.
19. Falkenberg, J; Stensaker, I; Meyer, C. B & Haueng, A.C.(2005)."Research in Organizational Change and Development ". Oxford, Vol. 15, pp. 31-62
20. Farley, C. (2005). "HR's role in talent management and driving business results". Employment Relations Today, vol.32, No.1, pp: 55-61.
21. Garavan, T.N.(2004)."Exploring HRD: A levels of Analysis Approach". Human Resource Development Review. Vol.3, No.4, pp:417-441.
22. Grossman, R. J. (2007)." IBM's HR takes a risk". HR Magazine. Vol.52, No.4, pp: 54-59.
23. Hartog, D; Boselie, P & Paauwe, J.(2004)."Performance management: A model and research agenda". Applied Psychology: An International Review.Vol. 53, No. 4, p. 557.
24. Hughes, J.C & Rog, E.(2008)." Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations ". International Journal of Contemporary Hospitality Management.Vol. 20, No. 7, pp. 743-757.
25. Kesler, G. C. (2002)." Why the leadership bench never gets deeper : ten insights about executive talent development". Human Resource Planning , vol.25,No.1,pp.32-44.
26. Lewis, R & Heckman, R.(2006)."Talent Management". Human Resource Management Review. Vol. 16, pp. 139-154.
27. Lynham, S.A.(2000)."Theory Building in the Human Resource Development professon". Human Resource Development Quarterly. Vol.11, No.2, pp:159-178.
28. McCauley, C & Wakefield, M. (2006)."Talent management in the 21st century: Help your company find, develop and keep its strongest workers". The Journal for Quality & Participation, Vol.29, No.4, pp: 4-7.
29. Miller, D.(2006)."Strategic Human Resource Management Stores". Journal of Retailing and Services. Vol.13, pp:99- 109.
30. Mondy, R & Noe, R. (2005)."Human Resource Management". 9th ed. Upper Saddle, NJ: Pearson Prentice Hall.
31. Nadler, L & Nadler, Z.(1989). "Developing Human Resource". Sanfrancisco: Jossey_Bass press.
32. Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. Harvard Business Review, Vol.85, No.6, pp:68-77.
33. Rouna, W & Root, A.(2000)."An Investigation in to Core Beliefs Underlying the profession of Human Resource Development ". university of Minnesota. Human Resource Development Research center.St. paul, MN.
34. Sandler, S.(2003)."The Changing Face of Talent Management". HR Focus. Vol. 80, No. 5, pp.13-15.
35. Smith, A. , and Rupp, W.(2002). "Communication and Loyalty among knowledge workers:a resource of the firm theory view. " journal of knowledge management , 6, 250-260.
36. Smither, J.W & London, M.(2009)." Performance Management". San Francisco: Jossey-Bass.
37. Sweem s.L.(2009)."Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study".Benedictine university.
38. Wellins, S; Smith, B & Rogers, W.(2006). "Talent Management". Pittsburgh, PA: Development Dimensions International Press.
39. Worley, C. D., Hitchin, D. E., & Ross, W. D. (1996)." Integrated strategic change". Reading, MA: Addison-Wesley.