



مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی
(مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی)

خدیدجه لطفی یامچی^{۱*}، معصومه کلاته سیفری^۲ و الهه حسینی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۵/۱۳

چکیده

هدف: هدف از مطالعه حاضر، بررسی تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بود.

روش‌شناسی: تحقیق حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی بوده، از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بود؛ با توجه به محدود بودن حجم جامعه، حجم نمونه برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد ($N=64$). ابزار گردآوری اطلاعات پس از تعیین روایی و پایایی، پرسش‌نامه استاندارد مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶)، بهره‌وری نیروی انسانی، ابتکار و نوآوری شغلی پاتچن (۱۹۶۵) استفاده شد؛ برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و آمار استنباطی و مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است.

یافته‌ها: نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین نوآوری در سازمان ورزشی اثرگذار است؛ همچنین در قسمت اثر کل، مدیریت استعداد بیشترین تأثیر ($\beta=0/92$) را بر بهره‌وری نیروی انسانی داشت. ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا نشان داد که به ترتیب ۲۹ درصد و ۹۱ درصد از واریانس متغیرهای بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری، توسط متغیرهای برون‌زا قابل تبیین است.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج تحقیق، می‌توان با به‌کارگیری صحیح مدیریت استعداد و ابعاد آن می‌توان بهره‌وری نیروی انسانی و به تبع آن نوآوری در سازمان‌های ورزشی را بهبود بخشید و سبب کارایی هرچه بیشتر افراد مستعد در سازمان شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، بهره‌وری، نوآوری، سازمان ورزشی.

مقدمه

جهان معاصر با سرعتی شگفت‌انگیز در حال تحول است، اگرچه این تحول در تمام دوران وجود داشته، ولی امروزه این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی‌سابقه است. سازمان‌ها به عنوان یکی از بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی نیز، به سرعت در حال تغییرند و نقش نیروی انسانی در این تحولات، غیرقابل انکار است (هنری، ۱۳۸۲: ۱۲۲). سازمان‌های هزاره سوم، امروزه از مفهومی به نام سرمایه انسانی یاد می‌کنند. توسعه منابع انسانی، به عنوان راز ماندگاری بنگاه‌ها تلقی شده، موضوع فن‌آوری، دیگر تنها مهم‌ترین چالش در عرصه کسب و کار نیست. امروزه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌های کسب و کار است و مدیریت توسعه منابع انسانی تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم راستا با کسب و کار سازمان بوده، سازمان برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارد (کارت رایت، ۱۳۸۷: ۱۸).

رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان، استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون سازمان چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت، استفاده بهینه از نیروی انسانی یا همان بهره‌وری نیروی انسانی، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ چرا که نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است، بلکه تنها عامل به کارگیری سایر عوامل نیز است. در واقع، اگر نیروی انسانی بهره‌ور باشد، می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و در نتیجه سازمان را بهره‌ور کند؛ اما این که چگونه نیروی انسانی بهره‌ور می‌شود یا بهره‌وری افزایش می‌یابد، مسئله‌ای است که از دیرباز مورد توجه متخصصان علم مدیریت و سازمان بوده است (قابضی، ۱۳۹۲).

سازمان‌های امروزی نیازمند نیروی انسانی استراتژیک، خلاق، نوآور، انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر و پاسخ‌گو هستند. سازمان‌ها با توجه به تغییرات سریع محیطی به افرادی نیاز دارند که بتوانند ساختارها را با توجه به نیازهای موجود تغییر دهند، همچنین خودکنترلی و خودمدیریتی داشته باشند. این افراد همیشه در پی ساختن فرصت‌ها در اطراف خود هستند و با بررسی نقاط قوت و ضعف خود، محدودیت‌ها و تهدیدات موجود در محیط را به فرصت تبدیل می‌کنند. آن‌ها افرادی فراتر از استعداد موجود در انجام کار هستند، به طوری که در کار خود ایجاد ارزش می‌کنند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). از طرفی شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان، بسیار دشوارتر از پیش شده است. سازمان‌های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی، در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی مدیریت کنند، محکوم به فنا خواهند شد (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲). برای ایجاد و انجام نوآوری، سازمان‌ها ممکن است، روی سرمایه انسانی تاثیر بگذارند تا تخصص سازمانی را برای ایجاد ایده‌های جدید توسعه دهند. این اقدامات آگاهانه مستلزم این است که افراد بخواهند، وظایف خود را انجام دهند و تلاش کنند تا عملکردشان را بهبود دهند. سازمان‌ها ممکن است، مجموعه‌ای از اقدامات راهبردی مثل نوآوری در عملکرد را تعیین و اعمال کنند تا موجب تمایل و انگیزش کارکنان برای مشارکت در انجام اقدامات آگاهانه به منظور توسعه تخصص سازمانی برای دستیابی به اهدافش شوند؛ در نتیجه، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی می‌تواند برای فعالیت‌های نوآوری هدایت‌کننده و مهم باشد (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸).

هنگامی که سازمان‌ها فعالیت‌های نوآوری را ایجاد و توسعه می‌دهند، با عدم اطمینان و تغییرپذیری بیشتری در فرایند نوآوری مواجه می‌شوند و نیاز به کارکنان خلاق دارند که انعطاف‌پذیر، ریسک‌پذیر و دارای تحمل عدم اطمینان و ابهام باشند؛ بنابراین، سازمان‌ها باید در اقدامات کارمندیابی بر این ویژگی‌ها تأکید بیشتری کنند. هنگامی که سازمان‌ها از قابلیت‌های خلاق و ویژگی‌های نوآورانه به عنوان معیار استخدام و انتخاب استفاده کنند، کارکنان آن‌ها به احتمال زیاد تنوعی از ایده‌ها را خلق می‌کنند و به رفتارهای نوآورانه‌تر متعهد می‌شوند. از طریق کارمندیابی مؤثر و کارا، کارکنان منابع مهم ایده‌های جدید در

فرایند نوآوری سازمان می‌شوند (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸)؛ بنابراین نیروی انسانی را باید به عنوان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد.

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود افراد مستعد روبه‌رو می‌باشند (نوع‌پسند اصیل و همکاران، ۱۳۹۳). در واقع به کارگیری مدیریت استعدادها، مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است و شناسایی استعدادها، از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. در واقع مدیریت استعداد بیان می‌کند که همه افراد استعدادهایی دارند که باید آن‌ها را شناخت و آزاد کرد. مدیریت استعداد، دارای چرخه‌ای است که شامل ۳ حوزه اصلی است؛ شناسایی و جذب استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها و توسعه استعدادها. سازمان‌های امروزی بیشترین تمرکز خود را بر استخدام نیروهای بااستعداد گذاشته‌اند و در پی جذب استعدادها می‌باشند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای بدست آوردن استعدادها یاد می‌شود (میشل^۱ و همکاران، ۲۰۰۱).

مدیریت استعداد به دو دلیل کلی اهمیت دارد: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد مؤثر، موجب کشف و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم، اینکه کارکنان بااستعداد برای پست‌های کلیدی آینده انتخاب می‌شوند. مدیریت استعداد، رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کرده، نقاط ضعف و مشکلات رویکردهای سنتی را از میان بردارد، از این رو می‌توان آن را به منزله ابزاری مناسب، در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌ها پیشنهاد کرد (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸). مدیریت استعداد، محرکی اصلی برای موفقیت سازمان است (لوک‌وود^۲، ۲۰۰۶)؛ به دلیل این که به عملکرد بالای سازمان و همچنین بهبود کیفیت، نوآوری، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود، از اهمیت زیادی است (گروبلر و دیدریکس^۳، ۲۰۰۹). به گفته راثول^۴ استعدادهای سازمانی می‌توانند تا ۲۰ برابر افراد عادی بهره‌وری داشته باشند؛ در نتیجه، سرمایه‌گذاری در حوزه آن‌ها می‌تواند فواید فراوانی نصیب سازمان کند (عطافر و همکاران، ۱۳۸۹).

سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان، بزرگترین متولیان امر ورزش کشور هستند و بزرگترین سرمایه ملی ما را تشکیل می‌دهند. هر کشوری قبل از این که مرهون ذخایر زیرزمینی خود باشد، مرهون نیروی انسانی فکور و فعال جامعه است. رشد و تعالی در یک نظام هنگامی تحقق می‌یابد که دارای بزرگترین سرمایه یعنی نیروی انسانی سالم و بانشاط باشد (خدادادی و همکاران، ۱۳۸۹). تنوع ورزش‌ها، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی در کشور، کار سازمان ورزش و جوانان را بسیار پیچیده کرده است (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵). در کشور ما تلاش برای بهبود و ارتقای بهره‌وری از یک انتخاب فراتر رفته و عملاً به یک ضرورت تبدیل شده است (قابضی، ۱۳۹۲). فرایند مدیریت استعداد، فقط برای منابع انسانی سازمان نیست، بلکه باید در تمام سطوح سازمان درگیر شود (بایود و صیاد^۵، ۲۰۱۵). مسئله مهم این است که هرچند افراد نوآور ویژگی‌های ذاتی و بنیادی دارند، حمایت از افراد نوآور در سازمان و مدیریت مشارکتی، موجب افزایش فعالیت‌های آن‌ها و شکوفایی استعدادهایشان می‌شود (هولشگر^۶ و همکاران، ۲۰۰۹). با این حال توانایی جذب و ایجاد انگیزه و حفظ این استعداد همیشه سخت‌تر است و با افزایش هزینه مالی از جمله از دست دادن هزینه سازمانی، بهره‌وری و سرمایه‌های فکری و اجتماعی است (تاتوقلو^۷ و همکاران، ۲۰۱۶).

1. Michaels
2. Lockwood
3. Grobler and Diedericks
4. Rothwell
5. Bayyoud and Sayyad
6. Hulsheger
7. Tatoglu

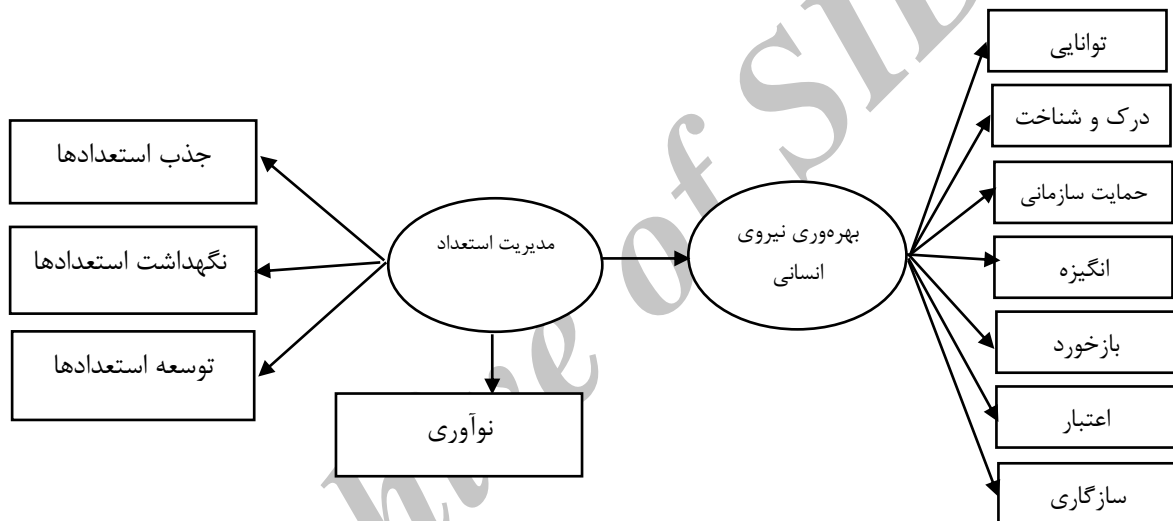
اکنون در جهان توسعه یافته، دیگر سرمایه‌های مادی و طبیعی را به عنوان یک عامل موفقیت به شمار نمی‌آورند، بلکه نقش نیروی انسانی را به عنوان یک عامل مهم‌تر و اثربخش در تولید فکر و اندیشه در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی، سیاسی، هنری، فرهنگی و ورزشی می‌کنند. آن چه مسلم است، اگر مدیر در هر سازمانی محور فعالیت خود را بر اساس نیروی انسانی ماهر، متخصص و آموزش‌دیده استوار کند، به طور حتم کارآمدی و بهره‌وری سازمان را بالا برده، با توجه به نیروی انسانی آموزش‌دیده و متخصص در رشد و بالندگی سازمان کمک می‌کند. سازمان‌های ورزشی باید تلاش کنند تا با استفاده از مدیران هوشمند و آگاه، سیستم موجود در ورزش را به گونه‌ای ساماندهی و هدایت کنند که بتوان از توان علمی نیروهای ورزشی، بهره‌وری مناسب را داشته و این نیروها را به سمتی هدایت کنند که از توان و پتانسیل آن‌ها در راستای اهداف سازمانی به خوبی بهره ببرند.

تحقیقات متعددی در این حوزه انجام گرفته است؛ گیچوئی^۱ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر ارزیابی عملکرد روی بهره‌وری کارکنان به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد، روی بهره‌وری کارکنان مؤثر است. وورال^۲ و همکاران (۲۰۱۲)، مدیریت استعداد یک روش پیچیده برای سازمان است، اما سازمان به کارکنان با استعداد برای به حداکثر رساندن عملکرد سازمانی خود نیاز دارد. هدف این مطالعه، در چارچوب عملکرد سیستم روی چگونگی تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان سازمان تمرکز کرده است که نتایج نشان داد، مدیریت استعداد یکپارچه روش منابع انسانی و سیستم‌های عملکرد در تعهد کارکنان، تأثیر مثبتی دارند. بتکه^۳ و همکاران (۲۰۱۱)، دو رویکرد مالی و غیرمالی را برای تأثیر فعالیت‌های مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی در پیش گرفتند. نتایج تحقیق آیلس^۴ و همکارانش (۲۰۰۹)، نشان داد که لزوماً مدیریت استعداد از مدیریت منابع انسانی جدا نمی‌باشد. هدف اصلی مطالعه کاراتپ^۵ و همکاران (۲۰۱۵)، در بررسی مدیریت استعداد در سیستم تولید با استفاده از روش منطق فازی، ارائه یک مدل برای بررسی سطح شایستگی کارکنان و استفاده از این اطلاعات در به دست آوردن یک عملکرد در سطح بهینه از قابلیت‌های عاطفی و فکری کارکنان و تجارب بود که به این نتیجه رسیدند، مدیریت استعداد آگاهی سازمانی را بالا می‌برد و ابزار حمایتی برای مدیریت منابع انسانی است؛ همچنین مدیریت استعداد، یک کلید موفقیت برای کشف توانایی‌های افراد است.

عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴) نشان دادند، بین ابعاد مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نوع‌پسند اصیل و ملک اخلاق (۱۳۹۳) در بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات، رابطه‌ای معنادار وجود دارد و اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادهای سازمان، بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادهای برتر به سازمان، بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا است. احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادهای سازمان تربیت بدنی، رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد و با بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی، سطح مدیریت استعدادهای ارتقا می‌یابد. نتایج تحقیق نادریان جهرمی و همکاران (۱۳۸۶)، در بررسی عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری سازمان‌های ورزشی شهر اصفهان نشان داد، هدف‌گذاری برای برنامه‌های ورزشی، آموزش نیروهای انسانی و اصلاح ساختارهای سازمانی، بیشترین تأثیر را در بهره‌وری سازمان‌های ورزشی دارد.

1. Gichuhi
2. Vural
3. Bethke
4. Iles
5. Karatop

با توجه به مطالب گفته شده می‌توان نتیجه گرفت که بهره‌وری نیروی انسانی برای هر سازمانی ارزشمند است. مدیران ورزشی نیاز دارند بدانند، کدام یک از ابعاد مدیریت استعداد و نوآوری بر بهره‌وری سازمانشان اثر می‌گذارد و نهایتاً چه عواملی سبب بهره‌وری و نوآوری بیشتر نیروی انسانی در سازمان ورزشی می‌شود؛ تحقیقات مختلفی در خصوص مدیریت استعداد، نوآوری و بهره‌وری در داخل و خارج از کشور انجام شده است؛ اما تحقیقی که به طور هم‌زمان ابعاد مدیریت استعداد، ابعاد بهره‌وری و نوآوری را مورد بررسی قرار دهد، در حوزه ورزشی در ایران صورت نگرفته است؛ لذا محقق در این پژوهش بر آن شده است که تأثیر ابعاد مدیریت استعداد را بر نوآوری و بهره‌وری نیروی انسانی در اداره ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی مورد سنجش قرار دهد و با استفاده از نتایج به دست آمده از این پژوهش، راه‌کارهایی را برای بهره‌وری و نوآوری بیشتر نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی ارائه نماید. بر اساس یافته‌های پیشین و همچنین تعاریفی که از مدیریت استعداد، بهره‌وری و نوآوری ارائه گردیده و تشریح بکارگیری مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری سازمان ورزشی و با تلفیق آن‌ها مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر حاصل می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی بود. برای تدوین مبانی و الگوی نظری تحقیق، از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بود که تعداد جامعه ۶۴ نفر است. نمونه آماری به علت محدود بودن جامعه آماری به صورت تمام‌شمار گرفته $(n=64)$.

برای سنجش بررسی ابعاد مدیریت استعداد و نوآوری بر بهره‌وری نیروی انسانی در اداره کل ورزش و جوانان از پرسش‌نامه استفاده شد که از ۴ بخش و ۶۱ سوال تشکیل شده بود. بخش اول، پرسش‌نامه اطلاعات فردی و جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، سطح تحصیلی) را شامل می‌شود، بخش دوم، پرسش‌نامه مدیریت استعداد آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۶) که شامل ۲۵ سوال که در خصوص ابعاد مدیریت استعداد که شامل ۳ بعد (جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها) بود؛ بخش سوم، پرسش‌نامه بهره‌وری نیروی انسانی که مشتمل بر ۲۶ سوال بود که در خصوص ابعاد بهره‌وری در ۷ بخش (توانایی، درک

1. Armstrong

و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزه، بازخورد، اعتبار و سازگاری) است که این دو پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی و از خیلی کم (۱ امتیاز) تا خیلی زیاد (۵ امتیاز) ارزش‌گذاری شده بود. بخش چهارم، پرسشنامه ابتکار و نوآوری شغلی پاتچن^۱ (۱۹۶۵) بود که از ۶ گویه تشکیل شده است و به منظور ارزیابی توانایی فرد برای به کارگیری نوآوری در شغل بکار می‌رود. برای کسب اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه، از نظر اساتید محترم و صاحب‌نظر و متخصصان در این زمینه استفاده شد، پس از دریافت و اعمال نظرات ایشان، از روایی محتوا اطمینان حاصل شد و برای پایایی پرسشنامه با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ^۲ محاسبه شده که برای مدیریت استعداد برابر ۰/۹۳، برای بهره‌وری نیروی انسانی برابر ۰/۹۲ و برای ابتکار و نوآوری برابر ۰/۷۶ به دست آمد که عددی قابل قبول است و نشان از پایایی بالای پرسشنامه دارد.

پرسشنامه‌ها مطابق با نمونه آماری ذکر شده بین همه کارکنان توزیع شد که از این تعداد، ۶۱ پرسشنامه به درستی برگشت داده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و برای تحلیل استنباطی داده‌ها، از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب همبستگی پیرسون و همچنین برای تعیین روابط میان متغیرها در قالب مدل علی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۳ بهره گرفته شده است. در انجام آزمون‌های فوق از نرم افزارهای آماری اسپاس^۴ و اموس^۵ استفاده گردید.

یافته‌ها

یکی از پیش‌فرض‌های استفاده از روش‌های آماری چند متغیره، نرمال بودن چند متغیره^۶ است که بی‌توجهی به آن توسط پژوهشگر می‌تواند منجر به نتیجه‌گیری نادرست شود (قاسمی، ۱۳۸۹)؛ بنابراین در این تحقیق نرمال بودن داده‌ها با استفاده از چولگی^۷ و کشیدگی^۸، نرمال بودن تک متغیره و با استفاده از ضریب مردیا^۹، نرمال بودن چند متغیره مورد بررسی قرار گرفت که فرض عدم طبیعی بودن توزیع چند متغیره داده‌ها رد شد (مشبکی، ۱۳۸۹ و مینایی، ۱۳۸۵)؛ همچنین نتایج مربوط به آماره ضریب تحمل^{۱۰} و عامل تورم واریانس^{۱۱} نشان داد که بین متغیرهای مستقل، همخطی چندگانه^{۱۲} وجود ندارد. بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان اداره ورزش و جوانان نشان داد که از کل نمونه آماری، بیشترین تعداد در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند (۵۲/۵ درصد). ۷۷ درصد مرد و ۲۳ درصد زن و ۴۱ درصد دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۲۰ سال؛ ۴۹ درصد مدرک تحصیلی کارشناسی و ۳۴/۴ درصد مدرک کارشناسی‌ارشد و بالاتر بودند. همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، در بین متغیرهای مدیریت استعداد، جذب و توسعه و از میان متغیرهای بهره‌وری بازخورد، درک و سازگاری به ترتیب بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند؛ این نتیجه بیان‌گر این مطلب است که مدیران سازمان‌های ورزشی، بیشتر به دنبال جذب و توسعه افراد مستعد هستند تا به دنبال آن بهره‌وری و نوآوری در سازمان‌های ورزشی افزایش یابد. از آنجایی که زیر بنای اصلی مدل‌های تحلیل مسیر ماتریس همبستگی است، در (جدول ۱) ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق نیز ارائه شده است. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین نوآوری و بهره‌وری و مدیریت استعداد، ارتباط مثبت و

1. Patchen
2. Cronbach's alpha
3. Structural Equation Modeling
4. SPSS
5. Amos
6. Multivariate normality
7. Skewness
8. Kurtosis
9. Multivariate normality
10. Tolerance
11. Variance inflation factor
12. Multicollinearity

معنی داری وجود دارد. قابل ذکر است که بین متغیرهای مدیریت استعداد، بهره‌وری و نوآوری نیز، همبستگی مثبت و متوسطی مشاهده شد. همچنین بین ابعاد بهره‌وری و نوآوری، ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده شد.

جدول ۱ - ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

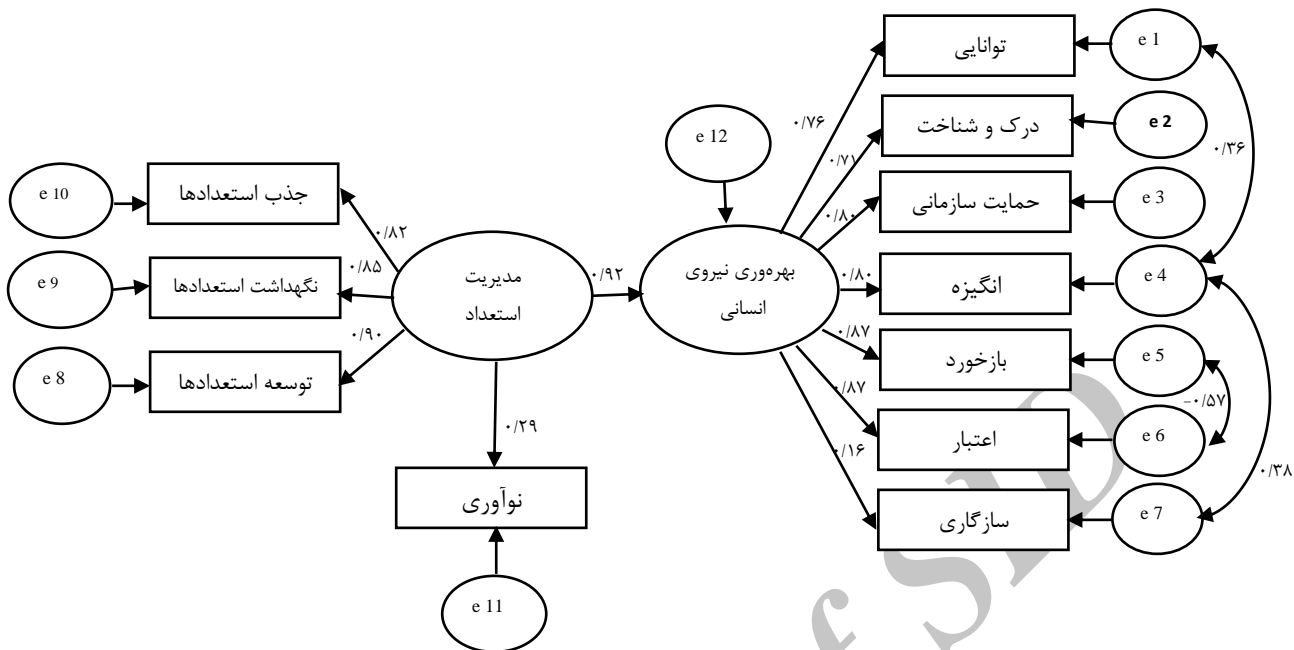
متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱) مدیریت استعداد												
۲) بهره‌وری	۰/۹۱											
۳) نوآوری	۰/۲۹	---										
۴) سازگاری	---	۰/۰۷										
۵) اعتبار	---	۰/۸۹	---									
۶) بازخور	---	۰/۸۶	---	۰/۱۸								
۷) انگیزش	---	۰/۷۹	---	۰/۳۲	۰/۷۱							
۸) حمایت	---	۰/۷۹	---	۰/۰۵	۰/۷۱	۰/۶۸						
۹) درک	---	۰/۷۵	---	۰/۰۵	۰/۶۷	۰/۶۴	۰/۷۳					
۱۰) جذب	۰/۸۳	---	---	---	---	---	---	۰/۵۶				
۱۱) نگه داشت	۰/۸۴	---	---	---	---	---	---	۰/۵۷	۰/۶۹			
۱۲) توسعه	۰/۸۹	---	---	---	---	---	---	۰/۶۱	۰/۷۴	۰/۷۵		
میانگین	۳/۰۳	۳/۱۱	۳/۲۵	۳/۲۲	۳/۰۲	۳/۲۷	۲/۶۸	۳/۰۰	۳/۲۵	۳/۱۴	۲/۹۲	۳/۰۰
انحراف استاندارد	۰/۶۱	۰/۵۴	۰/۶۲	۰/۷۷	۰/۷۷	۰/۶۳	۰/۷۶	۰/۷۴	۰/۵۸	۰/۵۴	۰/۸۱	۰/۷۴
چولگی	۰/۳۳	۰/۳۲	-۰/۱۳	-۰/۳۰	۰/۲۱	-۰/۰۵	-۰/۰۷	۰/۳۶	-۰/۰۸	-۰/۰۱	۰/۱۲	۰/۵۸
کشیدگی	۰/۶۷	-۰/۱۳	-۰/۱۹	۰/۷۳	-۰/۰۶	۰/۱۳	-۰/۵۲	۰/۱۰	-۰/۲۵	۰/۵۶	-۰/۳۸	۰/۵۹
دامنه تغییرات	(۱-۵)	(۱-۵)	(۱-۵)	(۱-۵)	(۱-۵)	(۱-۵)	(۱-۵)	(۱-۵)	(۱-۵)	(۱-۵)	(۱-۵)	(۱-۵)

در ادامه به منظور بررسی اثر مستقیم، اثر غیرمستقیم و اثر کلی عوامل مؤثر بر بهره‌وری و نوآوری در سازمان‌های ورزشی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این مدل، مدیریت استعداد به عنوان متغیر برون‌زا^۱ و فاکتورهای بهره‌وری و نوآوری، به عنوان متغیرهای درون‌زا^۲ آمد نظر قرار گرفتند. با توجه به عدم توافق عمومی و کلی در بین متخصصان مدل‌یابی معادلات ساختاری روی بهترین شاخص‌های برازندگی برآورد، کلاین و تامسون^۳ (۲۰۰۴) شاخص‌های برازش χ^2 (که در نرم‌افزار آموس با برچسب CMIN نمایش داده می‌شود)، NFI، CFI و RMSEA را برای گزارش پیشنهاد کرده‌اند (پاشاشریفی و همکاران، ۱۳۹۱). در نتیجه در تحقیق حاضر، از بین شاخص‌های برازندگی مطلق، شاخص‌های دو نسبی (CMIN /DF) و شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب (RMSEA) و از بین شاخص‌های برازندگی تطبیقی، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص برازش هنجار شده (NFI) مورد استفاده قرار گرفت. همان‌طور که در قسمت شاخص‌های آماری مشاهده می‌شود، شاخص‌های CFI و NFI بزرگتر از (۰/۹۰)، RMSEA کوچکتر از (۰/۰۵) و χ^2/DF (کوچکتر از ۳، نشان از برازش خوب مدل دارند.

جدول ۲ - شاخص‌های برازش مدل

P value	RMSEA	CMIN/DF	NFI	CFI
۰/۲۴	۰/۰۳	۱/۱۹	۰/۹۸	۰/۹۹

1. Exogenous
2. Endogenous
3. Klein and Thompson



شکل ۲ - ضرایب استاندارد عوامل موثر بر بهره‌وری و نوآوری

همانطور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود، مدیریت استعداد بر بهره‌وری، تأثیر مستقیم و مثبتی (۰/۹۲) داشت؛ یعنی به ازای هر واحد افزایش در متغیر مدیریت استعداد، ۰/۹۲ متغیر بهره‌وری افزایش می‌یابد. همچنین نتایج نشان داد که توسعه (β=۰/۸۹)، نگهداشت (β=۰/۸۴) جذب (β=۰/۸۲)، به ترتیب بیشترین تأثیر مستقیم و مثبت را بر مدیریت استعداد و اعتبار (β=۰/۸۹)، بازخورد (β=۰/۸۵)، انگیزش و حمایت هر دو (β=۰/۷۹)، درک (β=۰/۷۴) و سازگاری (β=۰/۰۷) به ترتیب، بیشترین تأثیر مستقیم و مثبت را بر بهره‌وری در سازمان ورزشی داشتند؛ همچنین تأثیر مدیریت استعداد بر نوآوری (β=۰/۲۹) بود که تأثیر مثبت و مستقیم بر نوآوری دارد. در نهایت، نتایج مندرج در ستون اثرات کل نشان داد که مدیریت استعداد، بیشترین (β=۰/۹۱) و سازگاری کمترین (β=۰/۰۷) تأثیر را بر بهره‌وری داشت.

همان‌طور که در این مدل مشاهده می‌شود، ۰/۸۵ از واریانس متغیر بهره‌وری توسط متغیر تأثیرگذار بر آن تبیین شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

استعداد یک نیاز حیاتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲). امروزه سازمان‌های موفق به‌خوبی می‌دانند، برای دستیابی به مزیت رقابتی فوق‌العاده و ادامه بقا در شرایط پیچیده اقتصادی، باید بهترین استعدادها را در اختیار داشته باشند. سازمان‌ها علاوه بر درک نیاز به جذب، توسعه، حفظ و نگهداری استعدادهای سازمانی از این افراد به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع برای رسیدن به بهترین نتایج آگاهی دارند؛ در نتیجه، سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادها را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی، سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد (تاج‌الدین و معالی، ۱۳۸۷).

بنابراین هدف از تحقیق حاضر، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری و نوآوری در سازمان ورزشی بود که کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در آن مشارکت داشتند. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که مدیریت

استعداد و همه ابعاد آن (جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها)، بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان ورزشی اثرگذار است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که راهبردهای مدیریت استعداد که جذب، نگهداشت و پرورش استعدادها را در برمی‌گیرد، خروجی سازمان را بالا می‌برد و به افزایش بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود که با نتایج تحقیق عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴)، طالقانی و همکاران (۱۳۹۲)، گیچوئی و همکاران (۲۰۱۳)، التینوز^۱ و همکاران (۲۰۱۳) و تاج‌الدین و معالی (۱۳۸۷) همخوانی دارد. برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به تأمین شرایط متعددی هست که مهم‌ترین آن می‌تواند نیروی انسانی باشد که یکی از با ارزش‌ترین منابع هر سازمان محسوب می‌شود، پس مدیران سازمان‌ها با جذب نیروهای کارآمد و توانا می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان را افزایش دهند. در اثرگذاری مدیریت استعداد به ترتیب، توسعه استعدادها با بار عاملی ۰/۹۰، نگهداشت استعدادها با بارعاملی ۰/۸۵ و جذب استعدادها با بار عاملی ۰/۸۲ بیشترین نقش را دارد که با نتایج تحقیق خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲) همخوانی دارد. در زمینه توسعه مدیریت استعداد مدیران باید ضمن نیرویابی از محیط خارج سازمان، باید به نیروهای مستعد داخلی نیز ارجح نهاد و از تجربیات ارزشمند آن‌ها چه در زمینه کاری و چه در زمینه آموزش به کارکنان کم‌سابقه و نیز در زمینه گزینش نیروهای جدید استفاده نمایند و بدین وسیله، هم انگیزه و احساس تعلق سازمانی افراد مستعد کنونی را افزایش دهند و هم در هزینه‌های ناشی از جذب و استخدام و همچنین آموزش نیروهای جدید برای بکارگماری در سازمان صرفه‌جویی نمایند و از برون‌رفت نیروهایی که اهمیت زیادی برای سازمان‌های ورزشی دارند و در واقع مهره اصلی برای این سازمان‌ها محسوب می‌شود، جلوگیری کنند و با مشارکت دادن آن‌ها در برخی از تصمیم‌گیری‌ها، حس تعهد را در آن‌ها افزایش دهند، این امر موجب می‌شود که بازده سازمانی افزایش یابد و به دنبال آن بهره‌وری در سازمان ورزشی افزایش یابد؛ بنابراین یک مدیر ورزشی می‌تواند با برگزاری انواع دوره‌های آموزشی، با یادگیری مستمر در کار، تنظیم مسیر شغلی و ارتقای افراد مستعد با توجه به ملاحظات آموزشی نیروهای موجود در سازمان را توسعه دهد و تحمیل هزینه اضافی برای از دست دادن نیروهای مستعد موجود در یک اداره ورزشی جلوگیری کند.

همچنین مدیریت استعداد بر بهره‌وری سازمانی، با بار عاملی ۰/۹۲ اثرگذار است. این نشان می‌دهد که با استفاده بهینه از منابع انسانی و با برنامه‌ریزی مناسب نیروی انسانی، فرایند کارمندیابی و تأمین نیروی انسانی متخصص موردنیاز امکان‌پذیر است و همچنین با ارزیابی عملکرد، توجه به شایستگی‌های کارکنان و تلاش برای شناسایی استعدادها و نگهداشت آن‌ها در سازمان و فراهم نمودن شرایط برای رشد و ارتقا، می‌توان بهره‌وری در سازمان را افزایش داد. جذب استعدادها شامل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، تأمین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز، استخدام از طریق مراکز ارزیابی و آزمون مصاحبه‌ها است. هرچه افرادی که در سازمان‌های ورزشی استخدام می‌شوند، مستعد و توانا باشند، به همان اندازه موجب بهره‌وری بیشتر در سازمان می‌شوند و این افراد می‌توانند به جای چندین نفر در سازمان کار کنند و هزینه‌ها را کاهش داده و حتی تا ۲۰ برابر بهره‌وری را افزایش دهند (عطافر و همکاران، ۱۳۸۹).

روش‌های متفاوتی برای نگهداری افراد مستعد در سازمان وجود دارد که باید بر مبنای فهم درست از عواملی باشد که بر افراد اثرگذار است و باید عواملی را شناسایی نمود که بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار است و بر اساس آن با افراد برخورد کرد. همچنین باید شایستگی‌های هر یک از کارکنان را شناسایی نمود و پرداخت‌ها و تشویق‌ها را براساس آن اعمال نمود. با توجه به ارزیابی‌های دوره‌ای که عملکرد هر کدام از کارکنان را می‌سنجد، باید به موقع عمل کرد و بازخورد مناسب را نشان داد. باید به کارکنان اعتماد کرد و با تشویق‌های به‌موقع چه به صورت مادی یا معنوی از آنان حمایت نمود تا موجب دلگرمی آن‌ها شده و از جابه‌جایی کارکنان مستعد جلوگیری کرد؛ همچنین برای حفظ و نگهداشت کارکنان باید محیطی را فراهم کنند تا نیروها

بتوانند در آن رشد کنند و با کارکنان دیگر مشارکت کرده، فرصت بروز خلاقیت‌های خود را داشته باشند. از آنجا که عامل توسعه و پرورش استعدادها یکی از اصول مهم مدیریت استعداد است، توجه ویژه به این امر موجب رشد استعداد و به دنبال آن سودآوری و بهره‌وری را برای سازمان ورزشی فراهم می‌آورد. پس با آموزش حرفه‌ای کارکنان در دوره‌های مختلف، نظارت‌های به موقع و شرکت دادن کارکنان مستعد در سمینارهای آموزشی و جلسات هم‌اندیشی می‌توان به بهسازی عملکرد آن‌ها کمک کرد؛ همچنین با مشارکت دادن استعدادها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و ایجاد حس اعتماد بین استعدادهای سازمان و مدیران به رشد و توسعه هر چه بیشتر آنان کمک کرد.

از دیگر نتایج تحقیق این است که مدیریت استعداد بر نوآوری نیز اثرگذار است. با توجه به این مطالب در سازمان‌های ورزشی هرچه افراد خلاق و با استعداد جذب شوند، موجب می‌شود که در آن سازمان دست به نوآوری و خلاقیت‌های جدید بزنند و موجب ارتقای سازمان از دیگر سازمان‌ها شود. این نتایج با نتایج تحقیق نوع‌پسند و حسینی (۱۳۹۳) و نوع‌پسند و همکاران (۱۳۹۳) و برومند و رنجبری (۱۳۸۸) همخوانی دارد. بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی مستعد، هر چند یک شرط ضروری برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود، کافی نیست. آن‌ها همچنین به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به طور مؤثرتری بهره‌گیری کنند (سوئیم^۱، ۲۰۰۹)؛ بنابراین، ضروری است که هر سازمانی وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد در سازمان خود را به خوبی مورد شناسایی قرار داده، با شناخت قوت‌ها و ضعف‌های آن در تقویت نقاط قوت و مرتفع کردن نقاط ضعف بکوشد و با بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعدادهای خود بهره‌مند گردد (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲: ۱۰۴). برای توسعه نوآوری در سازمان مدیران باید کارکنان خلاق را استخدام کنند که انعطاف‌پذیر، ریسک‌پذیر و دارای تحمل عدم اطمینان و ابهام باشند. هنگامی که سازمان‌ها از قابلیت‌های خلاق و ویژگی‌های نوآورانه به عنوان معیار استخدام و انتخاب می‌کنند، کارکنان آن‌ها به احتمال زیاد تنوعی از ایده‌ها را خلق می‌کنند و دست به نوآوری‌های جدید در سازمان می‌زنند. از طریق مدیریت استعداد و شیوه کارمندیابی، همچنین ایجاد برنامه‌های متنوع برای نگهداری و توسعه کارکنان و ارزش‌گذاری برای آنان زمینه ایجاد خلاقیت‌های نو را برای کارکنان فراهم آورد.

به دلیل وجود رابطه مثبت و مستقیم میان مولفه‌های مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود که از طریق جذب استعدادها و برنامه‌ریزی بهینه نیروی انسانی و همچنین احراز پست‌های سازمانی، با توجه به شایستگی‌های افراد صورت گیرد؛ به عبارت دیگر، افراد مستعد را با توجه به توانایی‌ها و شایستگی‌های آن‌ها بر سر کار گمارده شوند و این می‌تواند بهره‌وری را در سازمان‌های ورزشی افزایش دهد. از دیگر راهکارهای جذب و نگهداشت و توسعه استعدادها و تاثیر آن بر افزایش بهره‌وری؛ تامین نیازها اساسی کارکنان مستعد، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، سبک رهبری مشارکتی مدیر، فعالیت‌های گروهی کارکنان در محیط کار، پرداخت مزایای جنبی به این کارکنان و سیستم مناسب ارزشیابی در محیط کار اشاره کرد. به جهت آن که پرورش کارکنان موجب توسعه استعدادها، ظرفیت‌ها و مهارت‌های افراد می‌شود و به کارکنان کمک می‌کند، استعدادهای خود را بهتر درک نموده، در راستای تغییر موقعیت‌های سازمان عملکرد بهتری داشته باشند، پیشنهاد می‌شود، در کنار دوره‌های آموزشی تخصصی، کارگاه‌هایی با محتوای سلامت روحی و جسمی و ارتباطات مطلوب برای کارکنان برگزار کند. همچنین با مشارکت دادن آن‌ها در برخی از تصمیم‌گیری‌ها، حس تعهد را در آن‌ها افزایش دهند، این امر موجب می‌شود که بازده سازمانی افزایش یابد و به دنبال آن بهره‌وری در سازمان افزایش یابد.

ارزیابی نتایج کاری کارکنان، آنان را در شناخت توانایی‌ها و ضعف‌هایشان یاری نموده، با افزایش خودآگاهی بر کیفیت کاری آن‌ها خواهد افزود. لذا پیشنهاد می‌شود، بازخورهای صادقانه‌ای از نحوه عملکرد افراد به آنان ارائه شود و در جهت رفع معایب، راهنمایی‌های کاربردی و دلسوزانه از طرف مسئولان داده شود تا فرد در این مسیر علاوه بر ارتقاء کیفی در کار، به گسترش ظرفیت روحی خود بپردازد.

ابتکار و نوآوری امری است که لزوم آن دائماً در سازمان احساس می‌شود. به دلیل وجود رابطه مثبت و مستقیم میان مولفه‌های مدیریت استعداد بر نوآوری، باید نوآوری در سازمان نهادینه شود و جزء کار و فرهنگ سازمان گردد. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان می‌تواند کار ابتکار و نوآوری را تسهیل و تسریع کند. پیشنهاد می‌شود، سازمان با به کارگیری روش طوفان مغزی و گروه اسمی، روش حل مساله و همچنین الگو برداری از طبیعت شرایط را برای ایجاد نوآوری در سازمان فراهم کند. با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق می‌توان گفت، مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان ورزشی اثرگذار بوده است. در این تحقیق، بخش کمی از تاثیرات مدیریت استعداد کار شده است، می‌توان برای اطمینان از نتایج این پژوهش، موارد مشابه را در استان‌های مختلف کار کرد و نتایج آن را با توجه به محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی گزارش داد و به مقایسه آن‌ها پرداخت و همچنین تاثیر مدیریت استعداد را بر کارآفرینی و عملکرد سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی در سازمان‌های ورزشی، مورد بررسی قرار داد.

منابع

- احمدی، علی اکبر؛ فراهانی، ابوالفضل؛ بهمنی چوبستی، اکبر و شهبازی، مهدی. (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادهای در سازمان تربیت بدنی. نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳، ۲۳۷-۲۶۰.
- بابائیان، علی و یوسفی، حسین. (۱۳۹۳). تأثیر به کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۹(۲)، ۲۱۷-۲۳۶.
- برومند، مجتبی و رنجبری، مریم. (۱۳۸۸). اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری: با تأکید بر نقش مدیریت دانش. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۲۴، ۴۱-۵۴.
- تاج‌الدین، محمد و معالی تفتی، مرجان. (۱۳۸۷). مدیریت استعدادهای: چرا مدیریت استعداد. مجله تدبیر، ۱۹(۱۹۱)، ۶۲-۶۳.
- خالوندی، فاطمه و عباس‌پور، عباس. (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد: مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶(۱۹)، ۱۰۳-۱۲۸.
- خدادادی، محمدرسول؛ کاشف، میرمحمد؛ صالح‌زاده، کریم؛ شیرمحمدزاده، محسن و خوشنویس، فرهاد. (۱۳۸۹). رابطه بین هوش سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی. مدیریت ورزشی، ۴، ۱۵۵-۱۶۸.
- رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳(۸)، ۷-۵۰.
- سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهائی، بهنام و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده. چاپ اول، تهران، انتشارات یسپرون.
- عطافر، علی؛ صالحی، مسلم؛ رفیعی، علی‌آقا و حسینی‌پور، سعید. (۱۳۸۸). شناسایی ویژگی‌های کارکنان کلیدی و تدوین الگوی مدیریتی با استفاده از تئوری مفهوم‌سازی بنیادی. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶(۲۷)، ۷-۳۲.
- قابضی، روح‌الله. (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت). دوفصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۱(۳)، ۱۱۱-۱۲۱.

- قاسمی، وحید. (۱۳۸۹). مدل سازی معادله ساختاری در پژوهش های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics. چاپ اول، تهران، انتشارات جامعه شناسان.
- کارت رایت، راجر. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی. ترجمه علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی، چاپ اول، تهران، انتشارات رسا.
- کلاین، پل. (۱۳۸۰). راهنمای آسان تحلیل عاملی. ترجمه سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت.
- لاورنس اس، میرز؛ گامست، گلن، گارینو، ا.جی. (۱۳۹۱). پژوهش چندمتغیری کاربردی، ترجمه پاشاشریفی، حسن؛ ولی الله، فرزاد؛ رضاخانی، سیمین دخت و همکاران، تهران: انتشارات رشد.
- مشبکی، اصغر؛ خادمی، سهیلا و تقوی، الهه. (۱۳۸۹). نظریه نهادی نوین تلفیقی و نقش آن بر ایجاد مزیت رقابتی. مجله پژوهشنامه مدیریت اجرایی دانشگاه مازندران، ۱۰(۳۸)، ۱۴۹-۱۷۴.
- نادریان جهرمی، مسعود؛ امیرحسینی، سید احسان و سلطان حسینی، محمد. (۱۳۸۶). بررسی عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری سازمان‌های ورزشی شهر اصفهان. نشریه حرکت، ۳۴، ۵۹-۶۸.
- نوع‌پسند اصیل، سید محمد؛ ملک اخلاق، اسماعیل و عاشق حسینی مهرانوی، مجید. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱(۶)، ۳۱-۵۱.
- نوع‌پسند اصیل، سید محمد و عاشق حسینی مهرانوی، مجید. (۱۳۹۳). تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۵)، ۱۹-۳۸.
- هنری، حبیب. (۱۳۸۲). طراحی و تبیین نظام اطلاعاتی و سیستم بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی. رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.
- Altınöz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practices*, 10th Ed, London and Philadelphia, published by Kogan Page, 389-409.
- Bayyoud, M., & Sayyad N. (2015). The Role of Talent Management on Companies' Performance Listed in Palestine: Literature Review. *American Journal of Business, Economics and Management*, 3(4), 234-240.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Christina Meyers, M., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Gichuhi, A. W., 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*, 2(11), 42-58.
- Grobler P. A., & Diedericks, J. C. (2009). Talent Management: An Empirical Study of Selected South African Hotel Groups. *Southern African Business Review*, 13(3), 1-27.

- Hulsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team – level predictors of innovation at work: a comprehensive Meta – analysis spanning three decades of research. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1128-1145
- Iles, p., Chau, X., & Preece, D. (2006). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers. *Journal of world business*, 45(2), 179-189.
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & Industrial Engineering*, 86, 127-136.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *HR Magazine*, 51(6), 1-11.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent* Watertown, MA: Harvard Business School press.
- Sweem, S. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study. Dissertation, Benedictine university, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.
- Tatoglu, E. J., Glaister, A., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 340–349.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

لطفی یامچی، خدیجه؛ کلاته سیفری، معصومه و حسینی، الهه. (۱۳۹۶). مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی). *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۵(۱)، ۳۵-۴۸.



Structural Model of Effect of Talent Management on Human Resource Productivity and Innovation in Sport Organizations (Case study: Youth and Sports Department in East Azarbaijan Province)

Khadijeh Lotfi Yamchi¹, Masoomeh Kalateh Seifari², and Elaheh Hoseini³

1. PhD student in Sport Management, University of Mazandaran
2. Assistant Professor in Sport Management, University of Mazandaran
3. PhD student in Sport Management, University of Mazandaran

Received: 4 August 2017

Accepted: 8 January 2018

Abstract

Objective: The aim of this work was to study the effect of talent management on the human resource productivity and innovation in the Youth and Sports Department in the East Azarbaijan province.

Methodology: This research work was a descriptive survey. The statistical population included the employees of the Youth and Sports Department in the East Azarbaijan province. According to the limited population size, the population was considered as the sample size ($N = n$). After determining the validity and reliability of data collection, the Armstrong Talent management questionnaire (2006), human resource productivity, and Patchen ingenuity and enterprise job (1965) were used. For data analysis, descriptive and inferential statistics and structural equation modeling (SEM) were used.

Results: The results obtained showed that talent management and its dimensions in human resource productivity and innovation in sport organizations were effective. Also the effect of total talent management had the most effect ($\beta = 0.92$) on the human resource productivity. The coefficient of determination of endogenous variables showed that, respectively, 29% and 91% of human resource productivity and innovation variance could be explained by exogenous variables. Finally, all the indices also showed good fitting models.

Conclusion: According to the results obtained from this research work, a correct use of talent management and its dimensions can lead to human resource productivity, and consequently, can improve innovation in sport organizations.

Keywords: Talent management, Productivity, Innovation, Sports organization.

To cite this article:

Lotfi Yamchi, K., Kalateh Seifari, M., & Hoseini, E. (2018). Structural Model of Effect of Talent Management on Human Resource Productivity and Innovation in Sport Organizations (Case study: Youth and Sports Department in East Azarbaijan Province). *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(1), 35-48.

Corresponding Author: **Khadijeh Lotfi Yamchi**

E - mail: lotfikhadijeh@yahoo.com