



## طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران

رسول نوروزی سید حسینی<sup>۱\*</sup>، رضا سپهوند<sup>۲</sup>، کیوان موسوی چشمه کبودی<sup>۳</sup> و فروغ فتاحی مسرور<sup>۴</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس

۲. استادیار مدیریت دانشگاه لرستان

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه لرستان

۴. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام<sup>(ه)</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۴/۲۸

### چکیده

**هدف:** هدف از این تحقیق تعیین ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران بود.

**روش‌شناسی:** این تحقیق با روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و به صورت میدانی اجرا شد. جامعه آماری شامل، کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران به تعداد ۴۵۰ نفر بود که ۱۸۰ نفر از آن‌ها بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶)، پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر و همکاران (۱۹۹۷) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی حمیدی (۱۳۸۲) استفاده شد. از آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که مدیریت استعداد با ضریب مسیر  $(PC=0/85)$ ، بر توانمندسازی کارکنان و با ضریب مسیر  $(PC=0/39)$ ، بر اثربخشی سازمانی اثر گذار است؛ همچنین توانمندسازی کارکنان با ضریب مسیر  $(PC=0/69)$ ، بر اثربخشی سازمانی اثر گذار است.

**نتیجه‌گیری:** جذب و حفظ کارکنان هم‌راستا با هدف‌های سازمانی در ادارات ورزشی می‌تواند به توانمندی کارکنان کمک کرده، در نتیجه توانمندی کارکنان نیز، اثربخشی سازمانی را افزایش خواهد داد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، اثربخشی سازمانی، توانمندسازی، ادارات ورزش و جوانان.

## مقدمه

سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها<sup>۱</sup> نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی حیاتی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت هستند (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷). در واقع سازمان‌های هزاره سوم، از مفهومی به نام سرمایه انسانی یاد می‌کنند. توسعه سرمایه انسانی، به‌عنوان راز ماندگاری بنگاه‌ها تلقی می‌شود و مهم‌ترین چالش در عرصه کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از سرمایه انسانی<sup>۲</sup> هوشمند و مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌هاست. در سازمان‌های ورزشی، مدیریت توسعه سرمایه انسانی، دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست؛ بلکه هم‌راستا با محیط رقابتی، سازمان‌ها برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها<sup>۳</sup>، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای خود دارند. از همین رو است که مهم‌ترین دغدغه مدیران، توسعه سرمایه انسانی، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوش‌نام کردن سازمان‌ها تأثیری حیرت‌انگیز داشته‌اند (کارت رایت<sup>۴</sup>، ۱۳۸۷؛ آرمسترانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).

موسسه پرسنل و توسعه چارترد<sup>۶</sup> استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های ادراکی و پتانسیل بالا می‌داند و مدیریت استعداد<sup>۷</sup> را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی<sup>۸</sup> سازمان با پتانسیل بالا تعریف می‌کند (گای<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۳۸۸). بر این اساس، مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند. در واقع مدیریت استعداد، بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند (اولریش و بروک بانک<sup>۱۰</sup>، ۱۳۸۸). باید خاطر نشان کرد، استعداد از گردش افراد در سازمان حاصل می‌شود؛ یعنی چگونه آن‌ها وارد سازمان می‌شوند، مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می‌کنند. البته باید به این امر توجه کرد که مدیریت استعدادها فقط شامل، جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و کاملاً نامناسب را نیز دربر می‌گیرد (اولریش و بروک بانک، ۱۳۸۸). از همین رو گفته می‌شود، مدیریت استعداد به سازمان‌های ورزشی اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (کالینگز و ملاحی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹).

در بهره‌وری، سازمان‌های ورزشی از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه خود به‌منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کنند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسوئی با سازمان خواهند شد (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶). در این راستا، لزوم کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند، باعث شده که توانمندسازی<sup>۱۲</sup> نیروی انسانی به‌عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به‌سوی خود جلب کند (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۸۸). توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقاء بهره‌وری سازمان، به‌وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶). به‌عبارتی دیگر، توانمندسازی برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف،

1. Talents
2. Human capital
3. Talent management
4. Cartwright
5. Armestrang
6. Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD)
7. Talent Management
8. Manpower
9. Gay
10. Olrich and BrookBanck
11. Collings and Mellahi
12. Empowerment

ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است که این شرایطی در دنیای امروزی برای سازمان‌های ورزشی، لازم و ضروری است (فالمر و کانگر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷). در تعریفی دیگر بیان شده است که توانمندسازی عبارت است از: افزایش توانایی کارکنان از طریق شناسایی و بالفعل نمودن قابلیت‌ها و مهارت‌های آنان (لی و کوه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر به آن توجه شده، ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن در بسترهای ورزشی اندک و ناچیز است و هرچند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند، اما متأسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است (گای و همکاران، ۱۳۸۸). پژوهش‌ها نشانگر آن است که سازمان‌ها از انجام فرآیند توانمندسازی منافی کسب می‌کنند. افزایش رضایت شغلی اعضاء، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود کیفیت کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی، آمادگی رقابت و جلب اعتماد اعضاء سازمان، از جمله این منافع هستند (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۶). با وجود آنکه توانمندسازی می‌تواند مزیت رقابتی به سازمان‌های ورزشی بدهد و مدیران از طریق آن می‌توانند عملکرد خود و اعضای سازمان را چند برابر کرده و سازمان‌هایشان را کارآمدتر نمایند، اما اغلب سازمان‌ها در اجرای آن دچار مشکل شده‌اند (وتن و کمرون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸)؛ بنابراین آنچه مسلم است در میدان پرهیاهوی سازمان‌های امروزی، تنها سازمان‌هایی می‌مانند که بتوانند از تمامی ظرفیت منابع انسانی خود بهره ببرند، بنابراین سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آن‌ها رویکردها و انگاره‌های جدیدی نظیر، توانمندی کارکنان داشته باشند.

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبه‌رو هستند. مک کالی و ویکفیل<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، با بررسی مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی، نتیجه گرفته‌اند که در قرن حاضر، نیاز به افرادی که دامنه گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز برای مقابله با نیازهای پیش‌بینی‌نشده شرکت‌ها را داشته باشند، رو به گسترش است. سازمان‌ها برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌نمایند؛ از این رو، کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آن‌ها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش را برای بلندمدت داشته باشند و برای این امر، راهبردهایی را در نظر بگیرند تا به اهداف تعیین شده دست یابند یا به اصطلاح اثربخشی داشته باشند (هیل تراپ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). تمام تلاش مدیران در سازمان‌ها ورزشی این است که به برنامه‌ها و اهداف در نظر گرفته شده برای آن نائل شوند؛ لذا مدیران سعی می‌کنند تا از راه‌هایی مختلف راه‌های رسیدن به این اهداف را هموار کرده، در نهایت سازمانی را اثربخش کنند که مدیریت آن را بر عهده دارند. اثربخشی سازمانی<sup>۶</sup> عبارت از: میزانی است که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیرضروری اعضاء و جامعه خود اهدافش را برآورده می‌کند (تیبودو و فاویلا<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶). به عبارت دیگر، اثربخشی اندازه‌ای است که یک سازمان به اهدافش تحقق می‌بخشد (ژنگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). از همین رو است که گفته می‌شود، استفاده مؤثر از منابع انسانی به‌عنوان یک فاکتور بحرانی موفقیت می‌تواند سبب افزایش توانایی رقابت در سازمان‌ها شود؛ بنابراین ارزیابی اثربخشی سازمانی می‌تواند جهت بهبود عملکرد مستمر به سازمان‌ها یاری رساند. بر اساس مباحث مطرح شده می‌توان به اهمیت متغیرهایی از قبیل

1. Falmero and Canger
2. Lee and Koh.
3. Whetten and Cameron.
4. McCauley and Wakefield
5. Hiltrop
6. Organizational Efficacy
7. Thibodeaux and Favilla
8. Zheng

اثربخشی، مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان پی برد که داشتن یک دانش سیستمی از این متغیرها می‌تواند به فهم روابط بین آن‌ها کمک کرده، از آن در جهت تدوین برنامه‌ها بهره جست. باید به این نکته اشاره کرد که محققان نیز، از اهمیت این موضوعات مغفول نمانده، تحقیقاتی در رابطه با آن‌ها انجام داده‌اند. قاسمی و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی با عنوان تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد به‌طور مستقیم و نیز به‌طور غیرمستقیم از طریق هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. کاسیو و بودریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، در تحقیقی مروری به بررسی مطالعات صورت گرفته در مورد مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و مدیریت استعداد انجام شده پرداختند که مدیریت صحیح منابع و کارکنان می‌تواند به توانمندی آن‌ها کمک کرده که این امر از طریق مدیریت استعداد میسر است. سارکار و اوسیسکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، در تحقیقی که پیرامون پارادوکس موجود در سازمان‌ها در زمان تغییرات انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که کارکنان توانمند که بر اساس مدیریت استعداد پرورش یافته‌اند، می‌توانند اثرات بحرانی تغییرات را به حداقل ممکن رسانده، عملکرد و اثربخشی مطلوبی در چنین شرایطی داشته باشند. کانل و بورگس<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، در تحقیقی پیرامون کیفیت کار و ارتباطش با اثربخشی سازمانی و مدیریت منابع انسانی بیان می‌کنند که کیفیت کار، ارتباط زیادی با میزان توانمندی کارکنان دارد؛ همچنین داشتن کارکنانی که به‌صورت صحیح جذب و حفظ شده‌اند، می‌تواند اثربخشی سازمانی را افزایش دهد.

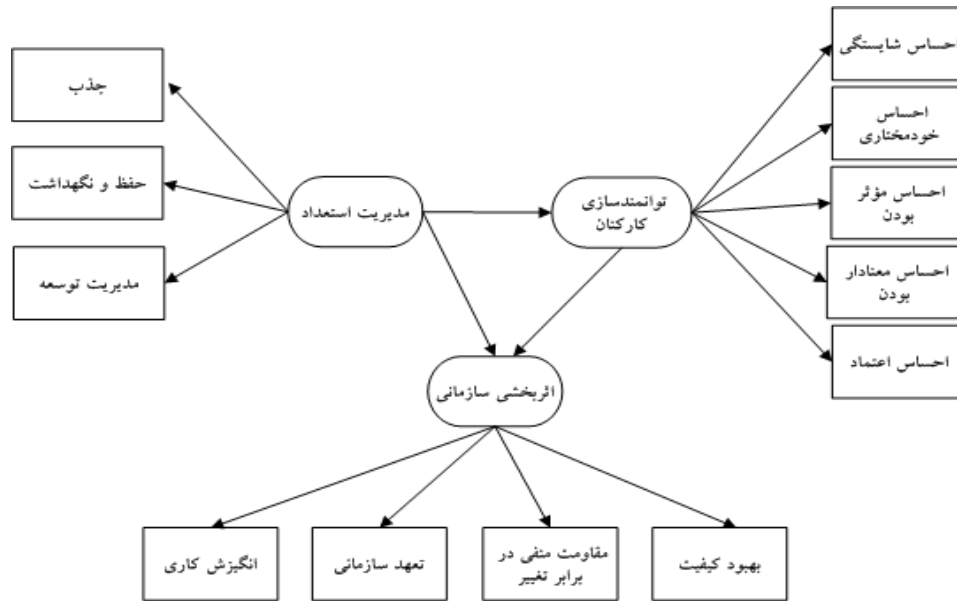
صالح زاده و لبا<sup>۴</sup> (۱۳۹۰)، در تحقیقی تحت عنوان توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که برای اجرای فرایند مدیریت استراتژیک استعداد، نیاز به توسعه یک مخزن استعداد از متصدیان شغلی با پتانسیل و عملکرد بالاست (قوسی و همکاران، ۱۳۹۴). ریوتی رامن<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) به نقل از اینگرام و گلدا<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، تحقیقی به‌منظور بررسی تأثیر مشارکت سازمانی و مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی انجام دادند که نتایج نشان‌دهنده آن است که کیفیت مشارکت، اثرات میانجی‌گری جزئی و قوی در مدیریت استعداد دارد و بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. بیموند<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد نقش تعیین‌کننده‌ای در بهره‌وری اقتصادی سازمان‌ها و اثربخشی آن‌ها دارد. تاتوگلو<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد می‌تواند منجر به افزایش فروش و ارائه خدمات مطلوب‌تر از سوی کارکنان در سازمان‌ها شود و در اثربخشی و غرور اجتماعی آن‌ها نیز مؤثر است. اسپریتزر<sup>۸</sup> و همکاران (۱۹۹۷)، در پژوهشی با عنوان تحلیل ابعادی ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی و اثربخشی، رضایتمندی و فرسودگی شغلی دریافته‌اند که سطوح بالای مهم بودن و احساس شایستگی (کفایت نفس) از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایفشان، سبب افزایش رضایت شغلی خواهد شد. نوروزی (۱۳۸۴) در پژوهشی به بررسی ارتباط میان عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران پرداخت. نتایج حاصل از این پژوهش، رابطه معنی‌دار و مستقیم بین فاکتورهای پنج‌گانه توانمندسازی روان‌شناختی و کارآفرینی را نشان داد. قوسی و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی تحت عنوان نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری به این نتیجه رسیدند که چهار پیامد مدیریت استعداد عبارت‌اند از: ترک نکردن افراد مستعد از سازمان، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب‌های کلیدی.

1. Cascio and Boudreau
2. Sarkar and Osiyevskyy
3. Connell and Burgess
4. Reedy Raman
5. Ingrama and Gloda
6. Beomond
7. Tatoglu
8. Spreitzer

احمدی و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیقی که به نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت‌بدنی پرداختند، به این نتیجه رسیدند که بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت‌بدنی، رابطه معنی‌دار و مستقیمی وجود دارد. به عبارتی می‌توان با افزایش و بهبود سرمایه اجتماعی، به نحوی مطلوب‌تر مدیریت استعداد را در سازمان تربیت‌بدنی پیاده کرد. اینگرام و گلدا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی که با رویکرد کیفی روی نقش مدیریت استعداد در سازمان‌های بهداشتی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد در جهت‌دهی به اهداف آتی سازمان‌های بهداشتی و اثربخشی آن‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. آلتینوز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، در تحقیقی با عنوان اثر مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد اثر معناداری بر اثربخشی سازمانی، کارآمدی و عملکرد سازمان‌ها و درنهایت اعتماد سازمانی دارد.

با مرور تحقیقات صورت گرفته می‌توان بیان نمود، توانمندی نظام اداری هر سازمانی در تربیت نیروی انسانی کارآمد از عوامل مؤثر در پیشرفت آن سازمان است. با توجه به اینکه ادارات ورزش و جوانان جزو سازمان‌هایی به حساب می‌آیند که مدیران آن‌ها عمدتاً تحت تأثیر توجه و حساسیت افراد جامعه به اثربخشی‌شان، در پی افزایش اثربخشی کوتاه‌مدت و کسب برتری در صحنه رقابت با سازمان‌های رقیب هستند، به نظر می‌رسد، یکی از شیوه‌های مؤثر جهت حفظ رقابت در صحنه بین‌المللی و افزایش اثربخشی سازمان، بهره‌گیری از کارکنان توانمند است. در واقع ادارات ورزش و جوانان ناگزیر هستند که مانند سایر سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروزی از سیستم‌های جذب، حفظ و نگهداری کارکنان استفاده کنند تا بتوانند عملکرد مطلوبی داشته باشند. علاوه بر این تغییرات مستمر در حوزه ورزش، مدیران این ادارات را به این سمت پیش می‌برد که بر اساس نیازهای جامعه و تغییرات و تحولات در حوزه اجرای امور پیش بروند؛ همچنین استفاده بهینه و دستیابی به اهداف در این ادارات که به‌عنوان ادارات خط مقدم مراجع بالادستی سازوکار اداره ورزش کشور عمل می‌کنند، از اهمیت دوچندانی برخوردار است؛ بنابراین باید شناخت کافی از پدیده‌های نوین نظیر، مدیریت استعداد و توانمندی کارکنان به دست آید و روابط بین آن‌ها تشریح شود تا از طریق استفاده این اطلاعات در برنامه‌های عملیاتی، شاهد عملکرد مطلوب‌تر این ادارات باشیم. متأسفانه هنوز شناخت کافی از وضعیت مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های ورزشی وجود ندارد و تحقیقات معدودی در این زمینه انجام شده است. البته باید متذکر شد که تحقیقات نسبتاً گسترده و پراکنده‌ای در مورد اثربخشی سازمانی انجام گرفته است، اما تحقیقی صورت نگرفته است که به بررسی ارتباط مدیریت استعداد با توانمندی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان تهران بپردازد. بیشتر تحقیقات انجام شده داخل کشور نیز، اکثراً در حوزه سازمان‌های غیر ورزشی به انجام رسیده‌اند که برای سنجش متغیرهای فوق، از چارچوب‌های مفهومی قدیمی و متفاوتی استفاده کرده‌اند. با توجه به عدم شناخت کافی از وضعیت موجود سیستم مدیریت استعداد در ادارات ورزش و جوانان و نبود دانش کافی در زمینه ارتباط آن با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی به نظر می‌رسد، انجام پژوهشی که هدف آن بررسی سیستمی ارتباط مدیریت استعداد با توانمندی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان تهران باشد، از اهمیت خاصی برخوردار است. در این راستا با توجه به مطالعات صورت گرفته، مدل مفهومی تحقیق بر اساس مطالعه سارکار و اوسیوسکی<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) تدوین گرفت. در این مطالعه توانمندسازی کارکنان، مدیریت استعداد و اثربخشی سازمانی در شرایط تغییر سازمانی، مورد مطالعه قرار گرفته است. از آنجاکه مدل‌سازی یکی از ارکان تولید علم است، می‌توان با بهره‌گیری از مطالعات انجام شده، روابط مفروض را بین متغیرها متصور شد و آن را مورد آزمون قرار داد. مدل مفهومی تحقیق، به شرح شکل شماره ۱ است.

1. Ingrama and Gloda
2. Altınöz
3. Sarkar and Osievskyy



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مطالب ذکر شده در این تحقیق تلاش شد که مدل روابط ساختاری مورد آزمون قرار گیرد. در واقع بر اساس روابط منطقی‌ای که بر مبنای تحقیقات پیشین در قالب مدل مفهومی ارائه شد، محققان به دنبال تعیین وجود روابط و شکل روابط بین متغیرها بودند که در قالب سه فرضیه به شرح ذیل مورد آزمون قرار گرفت: (۱) بین مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود دارد (۳) بین مدیریت استعداد و اثربخشی سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. علاوه بر این در این تحقیق، رابطه معنی‌دار بین متغیرها در حالت آزمون تمامی روابط به‌صورت همزمان مدنظر محققان بود.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران (شامل حوزه‌های چندگانه شهر تهران و شهرستان‌های استان تهران) تشکیل می‌دهند که بر اساس آخرین استعلام (در سال ۱۳۹۴)، ۴۵۰ نفر هستند. بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران  $\{n = z^2 pq / d^2\}$  که در آن  $n =$  نمونه،  $Z =$  مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ است،  $p =$  مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر آن صفت در اختیار نباشد، می‌توان آن را ۰/۵ در نظر گرفت. در این حالت مقدار واریانس به حداکثر مقدار خود می‌رسد،  $q =$  درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند ( $q = 1 - p$ ) و  $d =$  مقدار اشتباه مجاز است، ۱۶۷ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. با توجه به افت بازگشت پرسشنامه‌های تحقیق، ۲۳ نمونه تحقیق به این تعداد افزوده شد و روی هم‌رفته نمونه را ۱۸۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران تشکیل دادند. از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌های تحقیق انتخاب شده و از آن‌ها خواسته شد تا پرسشنامه‌های تحقیق را پر کنند.

به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات در زمینه مدیریت استعداد با مبنا قرار دادن مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶)، از پرسشنامه طراحی شده معالی تفتی (۱۳۸۷) استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۳۱ سؤال است که در قالب سه خرده‌مقیاس

جذب استعدادها (۱۱ سؤال)، حفظ و نگهداشت استعدادها (۱۰ سؤال) و مدیریت و توسعه استعدادها (۱۱ سؤال) بوده، بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت هر یک از گویه‌ها، مورد سنجش قرار می‌گیرند. توانمندسازی کارکنان از طریق پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، مورد سنجش قرار گرفت. پرسشنامه توانمندسازی شناختی شامل، ۱۸ پرسش است که به سنجش ابعاد احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس اعتماد می‌پردازد. برای تهیه و تنظیم پرسشنامه عوامل شناختی توانمندسازی، از پرسشنامه سنجش توانمندی روان‌شناختی اسپریترز<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) استفاده شده است. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (کاملاً مخالفم، ۱؛ مخالفم، ۲؛ نظری ندارم، ۳؛ موافقم، ۴؛ کاملاً موافقم، ۵) است.

برای سنجش اثربخشی سازمانی، از پرسشنامه اثربخشی سازمانی حمیدی (۱۳۸۲) استفاده شد. پرسشنامه مذکور دارای ۲۰ گویه است که چهار مؤلفه اثربخشی سازمانی یعنی، انگیزش کاری، تعهد سازمانی، میزان مقاومت منفی در برابر تغییرات و بهبود کیفیت را شامل می‌شود. این پرسشنامه بر اساس یک طیف ۵ ارزشی لیکرت ساخته شده است؛ به نحوی که به گزینه خیلی کم، یک امتیاز و گزینه کم دو امتیاز، به گزینه متوسط، ۳ امتیاز و به گزینه زیاد، ۴ امتیاز و خیلی زیاد، ۵ امتیاز تعلق گرفت. روایی این پرسشنامه در مطالعات زیادی مورد تأیید قرار گرفته است.

به‌منظور تعیین روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌های تحقیق در بین ۱۲ تن از متخصصان و استادان مدیریت ورزشی توزیع شد و پس از اعمال اصلاحات درخواستی (نظیر شیوه‌چینش سؤالات و فرمت پرسشنامه‌ها و همچنین جابه‌جایی سؤالات)، روایی ظاهری و محتوایی آن‌ها تأیید گردید. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور در جامعه آماری پژوهش، در یک مطالعه مقدماتی<sup>۲</sup> ۳۰ پرسشنامه توزیع شد که نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت استعداد ( $\alpha=0/74$ )، پرسشنامه توانمندسازی کارکنان ( $\alpha=0/78$ ) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی ( $\alpha=0/80$ ) گزارش شد که این نتایج نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با پژوهش بود.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، از آمار توصیفی و همچنین به‌منظور تعیین روابط خطی بین متغیرها و مؤلفه‌های آن‌ها و نیز برازش مدل، از شاخص‌های برازش به کمک نرم‌افزارهای اسپاس<sup>۳</sup> نسخه ۱۶ و لیزرل<sup>۴</sup> نسخه ۸/۲ استفاده شد.

#### یافته‌ها

همان‌گونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه می‌گردد، اکثر نمونه‌های تحقیق (۵۹ نفر) یعنی ۳۲/۷ درصد در دامنه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند و کمترین میزان (۱۷ نفر)، یعنی ۹/۴ درصد در دامنه سنی ۶۰ سال و بالاتر قرار دارند. اکثر نمونه‌های تحقیق (۱۳۲ نفر)، یعنی ۷۳/۳۳ درصد از نظر جنسیت مرد هستند. همان‌گونه که در جدول زیر ملاحظه می‌شود، اکثر نمونه‌های تحقیق (۱۴۳ نفر)، یعنی ۷۹/۵ درصد از نظر وضعیت تأهل، متأهل هستند. اکثر نمونه‌های تحقیق (۷۴ نفر)، یعنی ۵۳/۳ درصد دارای مدرک لیسانس و کمترین میزان (۲ نفر) یعنی ۱/۱ درصد دارای مدرک دکتری می‌باشند؛ همچنین از نظر سابقه کاری اکثر نمونه‌های تحقیق (۱۱۰ نفر)، یعنی ۶۱/۱ درصد دارای سابقه کاری ۵ سال و کمتر و کمترین میزان از نظر سابقه کاری (۱۱ نفر)، یعنی ۶/۱ درصد دارای سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال می‌باشند.

1. Spreitzer
2. Pilot study
3. SPSS v. 16
4. Lisrel v. 8.2

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق

متغیر	دسته‌بندی‌ها	فراوانی	درصد
سن	۲۱ تا ۳۰ سال	۳۲	۱۷/۷
	۳۱ تا ۴۰ سال	۵۹	۳۲/۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۴۳	۲۳/۸
	۵۱ تا ۶۰ سال	۲۹	۱۶/۲
	۶۱ سال و بالاتر	۱۷	۹/۴
جنسیت	مرد	۱۳۲	۷۳/۳۳
	زن	۴۸	۲۶/۷۷
وضعیت تأهل	مجرد	۳۷	۲۰/۵۵
	متأهل	۱۴۳	۷۹/۵۵
وضعیت تحصیلی	دیپلم و پایین‌تر	۱۶	۸/۸
	فوق دیپلم	۴۹	۲۷/۲
	لیسانس	۷۴	۵۳/۳
	فوق لیسانس	۳۹	۴۱/۲
	دکتری	۲	۱/۱
وضعیت سابقه کاری	۵ سال و کمتر	۱۱۰	۶۱/۱
	۵ تا ۱۰ سال	۱۴	۷/۷
	۱۱ تا ۱۵ سال	۳۲	۱۷/۸
	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۱	۶/۱
	۲۱ سال و بالاتر	۱۳	۷/۲

پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه، میزان میانگین و انحراف معیار هر یک از متغیرها و مؤلفه‌های آن‌ها به دست آمد. از آنجایی که برای استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود توزیع نرمال تک متغیره و چندمتغیره و همچنین عدم همخطی متغیرهای مستقل ضروری است، نتایج مربوط به آزمون کالموگروف - اسمیرنوف<sup>۱</sup> برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها و عامل تورم واریانس<sup>۲</sup> برای تعیین عدم همخطی متغیرهای مستقل استفاده شد. از آنجایی که در تمامی متغیرها میزان  $p > 0.05$  است می‌توان گفت، توزیع داده‌ها نرمال است؛ همچنین در رابطه با عامل تورم واریانس می‌توان این‌گونه بیان نمود که به‌عنوان یک قاعده تجربی، هرچه مقدار این عامل از عدد ۲ بیشتر باشد، میزان هم خطی نیز افزایش می‌یابد. به عبارتی، هرچه مقدار این ضریب افزایش یابد، سبب می‌شود که واریانس ضرایب افزایش یافته، در نتیجه مدل رگرسیون را برای پیش‌بینی نامناسب جلوه دهد؛ بنابراین هرچه مقدار عامل تورم واریانس برای یک متغیر مستقل بیشتر باشد، نتیجه گرفته می‌شود که آن متغیر نقش زیادی در مدل نسبت به بقیه متغیرها ندارد (صفری شالی و حبیب پور، ۱۳۹۴). نتایج نشان داد که میزان عامل تورم واریانس، نشان‌دهنده هم خطی پایین بین متغیرهای مستقل است و بر این اساس می‌توان از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرد. نتایج مربوط به میانگین، انحراف معیار، آماره آزمون کلموگروف - اسمیرنوف و عامل تورم واریانس در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

1. Kolmogrov and Smirnov  
2. Variance Inflation Factor (VIF)



جدول ۲- میانگین، انحراف معیار، آزمون کالموگراف - اسمیرنوف و عامل تورم واریانس متغیرها و مؤلفه‌هایشان

متغیرها و مؤلفه‌های آنها	میانگین	انحراف استاندارد	آماره آزمون (Z)	سطح معناداری	عامل تورم واریانس
مدیریت استعداد	۳/۴۳	۱/۰۲	۰/۹۰	۰/۶۵۲	۱/۶۷
جذب استعدادها	۳/۲۲	۰/۸۹	۱/۲۴	۰/۰۹۱	۱/۰۸
حفظ و نگهداشت استعدادها	۳/۷۷	۰/۹۹	۱/۰۲	۰/۱۹۱	۱/۲۳
مدیریت توسعه استعدادها	۳/۳۹	۰/۴۴	۱/۳۱	۰/۰۷۴	۱/۵۴
توانمندسازی کارکنان	۴/۰۱	۱/۱۷	۱/۲۵	۰/۰۸۷	۰/۹۸
احساس شایستگی	۳/۷۷	۱/۲۳	۱/۳۰	۰/۰۷۹	۱/۰۰
احساس خودمختاری	۳/۰۲	۰/۹۹	۱/۳۱	۰/۰۷۶	۱/۱۲
احساس مؤثر بودن	۲/۷۲	۱/۱۰	۱/۲۴	۰/۱۹۵	۱/۴۳
احساس معنادار بودن	۳/۵۶	۱/۲۳	۱/۲۴	۰/۰۹۳	۱/۱۸
احساس اعتماد	۲/۷۶	۱/۰۴	۰/۸۳	۰/۴۹۳	۱/۸۳
اثربخشی سازمانی	۳/۶۵	۱/۳۲	۱/۱۰	۰/۱۷۱	۱/۵۶
انگیزش کاری	۳/۷۰	۱/۱۱	۱/۲۵	۰/۰۸۳	۱/۷۳
تعهد سازمانی	۲/۹۷	۱/۰۹	۱/۳۰	۰/۰۷۷	۱/۳۴
میزان مقاومت منفی در برابر تغییرات	۳/۹۳	۰/۹۳	۱/۲۴	۰/۰۹۳	۱/۵۴
بهبود کیفیت	۳/۱۸	۱/۲۸	۱/۲۲	۰/۱۶۱	۱/۴۴

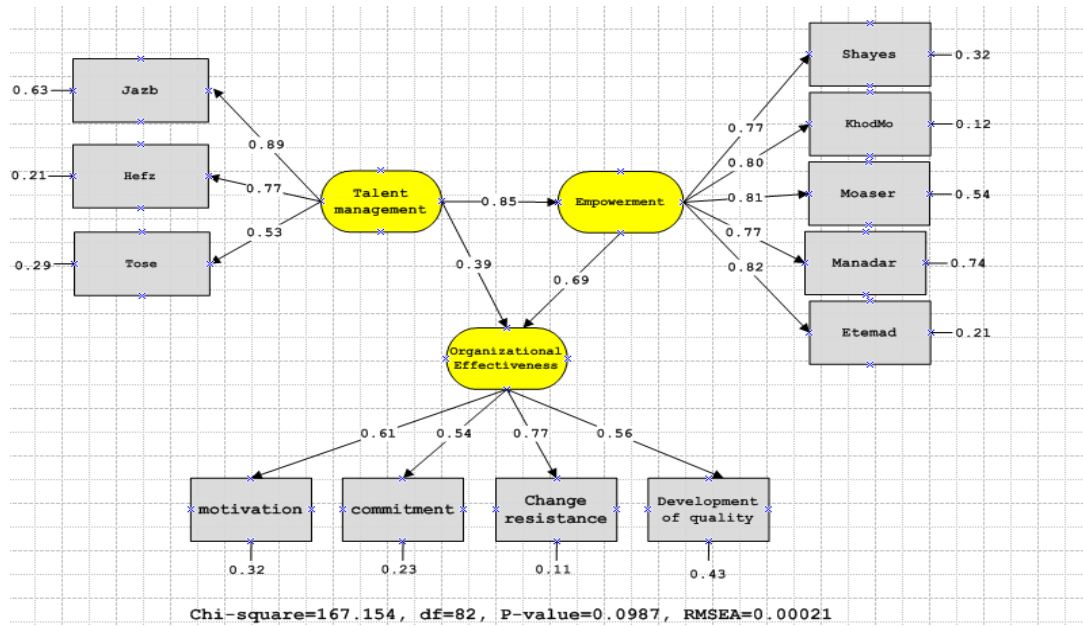
برای آزمون اینکه مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است؛ از شاخص‌های برازش مدل استفاده شد. در جدول شماره ۳، شاخص‌های برازش مدل ارائه شده است. شاخص‌هایی از قبیل،  $NFI$ ،  $GFI$  و  $AGFI$  شاخص‌های تناسب مدل هستند. در این شاخص‌ها هرچه ارزش بیشتر باشد، مدل تناسب بهتری دارد. جدول شماره ۳ شامل، مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق است و نشان می‌دهد که تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده است، زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص  $RMSEA$  کمتر از ۰/۰۸ و مابقی شاخص‌ها نیز، قابل قبول هستند. به بیان دیگر، مدل تحقیق معنادار و قابل قبول است.

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدار به دست آمده	حد مجاز
کای دو بر درجه آزادی	۲/۰۳۸	کمتر از ۳
نیکویی برازش ( $GFI$ )	۰/۹۹	بالاتر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ( $RMSEA$ )	۰/۰۰۰۲۱	کمتر از ۰/۰۸
برازندگی تعدیل یافته ( $CFI$ )	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹
نیکویی برازش تعدیل شده ( $AGFI$ )	۰/۹۸	بالاتر از ۰/۹

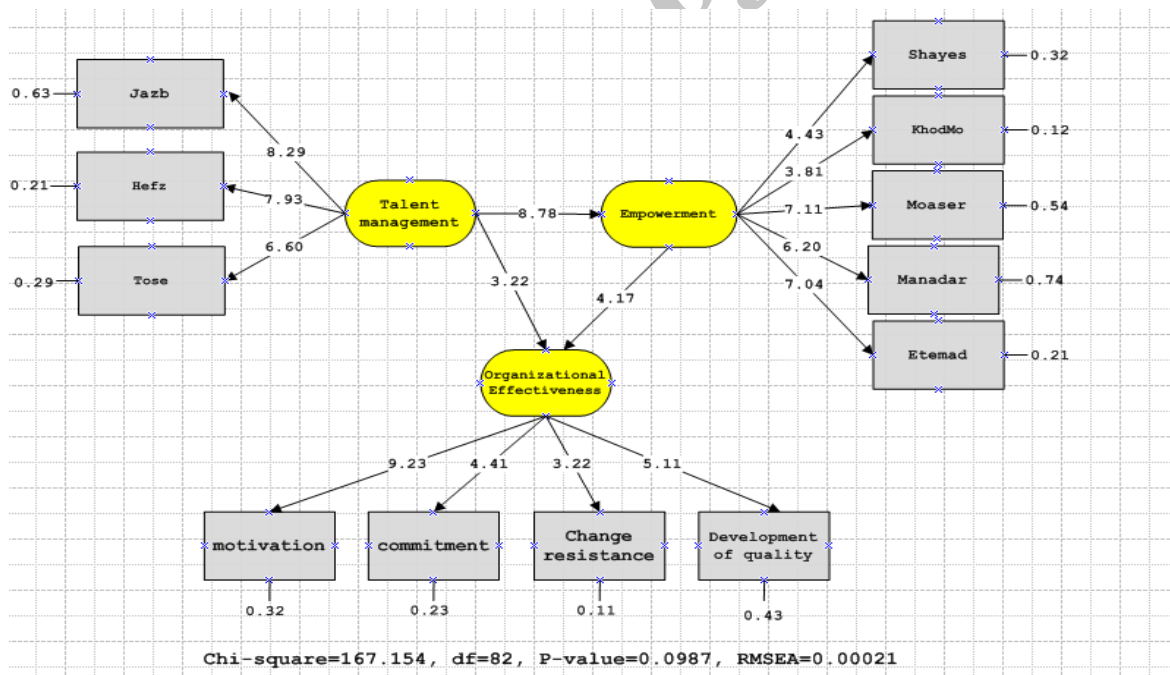
مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد، به شرح شکل شماره ۲ است.

- 1 . Normed Fit Index
- 2 . Goodness of Fit Index
- 3 . Adjusted Goodness of Fit Index



شکل ۲- مدل روابط ساختاری متغیرها در حالت تخمین استاندارد

در شکل شماره ۳، مقادیر مربوط به نمرات  $t$  در تحلیل مسیر مشاهده می‌شود. از آنجاکه تمامی نمرات  $t$  بزرگتر از  $1/96 \pm$  است، معنی‌داری آماری ضرایب مسیر در مدل تحلیل مسیر تأیید می‌شود.



شکل ۳- مدل روابط ساختاری متغیرها در حالت ضرایب معناداری

همان‌گونه که در جدول شماره ۴ نشان داده شده است، بر اساس مدل تحلیل مسیر می‌توان این‌گونه بیان نمود که مدیریت استعداد با ضریب مسیر ۰/۸۵، بر توانمندسازی کارکنان و با ضریب مسیر ۰/۳۹، بر اثربخشی سازمانی اثرگذاری مستقیم دارد. همچنین توانمندسازی کارکنان نیز با ضریب مسیر ۰/۶۹، بر اثر بخشی سازمانی اثرگذار است. در این مدل توانمندسازی

کارکنان نقش متغیر میانجی داشته و می‌تواند اثرگذاری مدیریت استعداد بر اثربخشی سازمانی را تعدیل کند. این اثرگذاری مستقیم به‌گونه‌ای است که مقدار آن  $(0/33 = 0/85 \times 0/39)$ ، کمتر از اثرگذاری مستقیم مدیریت استعداد بر اثربخشی سازمانی است.

جدول ۴ - بررسی روابط خطی بین متغیرها در مدل تحقیق

متغیر	ضریب مسیر	آماره t	اثرگذاری معنی‌دار
مدیریت استعدادها ← توانمندسازی کارکنان	۰/۸۵	۸/۷۸	تائید
مدیریت استعدادها ← اثربخشی سازمانی	۰/۳۹	۳/۲۲	تائید
توانمندسازی کارکنان ← اثربخشی سازمانی	۰/۶۹	۴/۱۷	تائید

همان‌گونه که در جدول شماره ۵ نشان داده شده است، در روابط خطی بین مدیریت استعداد، توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی، مؤلفه‌ها با بارهای عاملی مختلف نقش ایفا کرده‌اند. در اثرگذاری مدیریت استعداد بر توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی، بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد، جذب استعداد با بار عاملی ۰/۸۹ بیشترین نقش را دارد؛ همچنین در اثرگذاری توانمندسازی سازمانی بر اثربخشی سازمانی، حس اعتماد با بار عاملی ۰/۸۲ بیشترین نقش را داراست. درنهایت در تأثیرپذیری اثربخشی سازمانی، از توانمندسازی سازمانی و مدیریت استعداد، میزان مقاومت منفی در برابر تغییرات با بار عاملی ۰/۷۷ بیشترین نقش را ایفا می‌کند.

جدول ۵ - بررسی روابط خطی بین مؤلفه‌های متغیرها

اثرگذاری مؤلفه‌ها بر متغیرها	ضریب مسیر	آماره t	اثرگذاری معنی‌دار
جذب استعدادها ← مدیریت استعداد	۰/۸۹	۸/۲۹	تائید
حفظ و نگهداشت استعدادها ← مدیریت استعداد	۰/۷۷	۷/۹۳	تائید
مدیریت توسعه استعدادها ← مدیریت استعداد	۰/۶۹	۶/۶۰	تائید
احساس شایستگی ← توانمندسازی کارکنان	۰/۷۷	۴/۴۳	تائید
احساس خودمختاری ← توانمندسازی کارکنان	۰/۸۰	۳/۸۱	تائید
احساس مؤثر بودن ← توانمندسازی کارکنان	۰/۸۱	۷/۱۱	تائید
احساس معنادار بودن ← توانمندسازی کارکنان	۰/۷۷	۶/۲۰	تائید
احساس اعتماد ← توانمندسازی کارکنان	۰/۸۲	۷/۰۴	تائید
انگیزش کاری ← اثربخشی سازمانی	۰/۶۱	۹/۲۳	تائید
تعهد سازمانی ← اثربخشی سازمانی	۰/۵۴	۴/۴۱	تائید
میزان مقاومت منفی در برابر تغییرات ← اثربخشی سازمانی	۰/۷۷	۳/۲۲	تائید
بهبود کیفیت ← اثربخشی سازمانی	۰/۵۶	۵/۱۱	تائید

با توجه به اینکه عدد معناداری (آماره t) برای هر اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از  $+1/96$  یا  $-1/96$  است، می‌توان این‌گونه استنباط کرد که مؤلفه‌ها به‌صورت معنی‌داری در روابط خطی بین متغیرها نقش ایفا می‌کنند و هر یک از ضرایب مسیر آن‌ها معنادار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، مدل‌سازی روابط خطی مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان تهران بود. نتایج نشان داد که در صورت آزمون همزمان روابط بین متغیرها بر اساس مدل مفهومی تحقیق، می‌توان این‌گونه استنباط کرد که بین مدیریت استعداد، توانمندی کارکنان و اثربخشی سازمانی، روابطی معنادار وجود دارد؛ بدین گونه که مدیریت استعداد می‌تواند به صورت همزمان بر توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان اثر بگذارد. این اثرگذاری به شکل مستقیم است. علاوه بر این اثرگذاری مستقیم، یک اثرگذاری غیرمستقیم از سوی مدیریت استعداد بر اثربخشی سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان وجود دارد. نتیجه تحقیق به صورت نسبی و مفهومی با نتایج تحقیق کاسیو و بوردیو (۲۰۱۷)، سارکار و اوسوسکی (۲۰۱۷) و کانل و بورگس (۲۰۱۶) همخوانی دارد. باید خاطر نشان کرد که میزان اثرگذاری غیرمستقیم مدیریت استعداد بر اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان، کمتر از اثرگذاری مستقیم است؛ اما باید توجه داشت که این نتیجه دربردارنده این امر است که در صورت جذب، حفظ و نگهداری و مدیریت کردن استعدادها، کارکنان در ادارات ورزش و جوانان، علاوه بر ارتقاء توانمندسازی کارکنان، می‌توان شاهد اثربخشی بیشتر هم از طریق مدیریت استعداد و هم توانمندسازی کارکنان بود.

در صورتی که روابط دوگانه بین متغیرها مورد بررسی قرار گیرد، می‌توان این‌گونه بیان کرد که بین مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان، ارتباط معنی‌داری وجود دارد. میزان این ارتباط در حد بالایی یعنی ۰/۸۵ است که نشان‌دهنده ارتباط بالای مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان است. این نتیجه تحقیق با نتایج تحقیق تاتوگلو و همکاران (۲۰۱۶)، قوسی و همکاران (۱۳۹۴) و آلتینوز و همکاران (۲۰۱۳)، همخوانی دارد. در رابطه با این نتیجه تحقیق می‌توان این‌گونه استنباط نمود، در صورت وجود مدیریت مطلوب استعدادها در ادارات ورزش و جوانان می‌توان شاهد این امر بود که کارکنان توانمند شده، در استفاده از فرصت‌ها به نحو مطلوبی عمل خواهند کرد. در واقع یکپارچگی نتایج مدیریت استعداد، می‌تواند مدیریت عملکرد کارکنان را به یک فرایند فعال برای شناسایی و عرضه فرصت‌های رشد و پویایی برای توسعه شغلی کارکنان تبدیل کند؛ زیرا مدیریت استعداد، نه تنها به شکاف مهارتی و موضوع نگهداشت اشاره می‌کند، بلکه به همسوسازی هدف‌های فردی و هدف‌های سازمانی کمک کرده، در نتیجه مدیریت استعداد می‌تواند بدون هیچ‌گونه سطح‌بندی از رقابت ناسالم در سازمان جلوگیری کند و کارکنان را به سمت توانمندسازی خود و بروز قابلیت‌های در سطح سازمان سوق دهد. نکته مهمی که در رابطه با مدیریت استعداد وجود دارد، تصور نادرست رایج در مورد آن است که مدیریت استعداد را به‌عنوان فرایندی مستقل، در کنار سایر فرایندهای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته می‌گیرند. نتایج نشان داد، در بین ابعاد مدیریت استعداد، فرایند جذب استعدادها بیشترین نقش تعیین‌کننده را در اثرگذاری مدیریت استعداد بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد. این امر نشان‌دهنده آن است که ادارات ورزش و جوانان باید به این امر بپردازند که چه افرادی را در سازمان جذب کنند و چگونه برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین‌شده برنامه‌ریزی داشته باشند. همان‌گونه که توسط موسسه اسکیلز اکتیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) گزارش شده است، موضوع اصلی بازار کار برای بخش‌های مرتبط با ورزش و فعالیت‌های اوقات فراغت در بریتانیا، مشکل در جذب افراد مناسب و ماهر بوده است؛ در نتیجه در سازمان‌های ورزشی و اوقات فراغت بریتانیا، مشکلات زیادی برای پر کردن موقعیت‌های خالی شغلی وجود دارد (ولسی<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۳۹۲). مسئله‌ای که در رابطه با جذب استعدادها وجود دارد، این است که کارکنان با استعداد را چگونه می‌توان شناسایی و جذب کرد. موسسه گالوپ<sup>۳</sup> از طریق یک پیمایش وسیع به این نتیجه رسید که کارکنان با استعداد کسانی هستند که می‌دانند باید چه کاری را انجام دهند. آن‌ها کارهایشان را به بهترین شکل ممکن انجام

1. Skills Active
2. Wolsey
3. Gallup

می‌دادند. سازمان‌هایی که این کارکنان را به کار گرفته بودند، فرصت‌های کافی را برای یادگیری و توسعه مستمر کارکنانشان، فراهم کرده بودند (ولسی و همکاران، ۱۳۹۲). باید به این نکته اشاره کرد که کارکنان بااستعداد حس معنی‌داری را در کارشان جست‌وجو می‌کنند (اسپریتزر و همکاران، ۱۹۹۷). در واقع آن‌ها در پی کسب معنا و فهم آن از طریق مشارکت در فعالیت‌های سازمان هستند و زمانی که به این مرحله برسند که پست سازمانی یا کار تعریف شده آن‌ها برایشان ارزشمند و دارای معنی است، رضایتمندی بیشتری از خود نشان داده، توانمندی‌های خود را بروز می‌دهند. همان‌گونه اسپریتزر و همکاران (۱۹۹۷) در پژوهششان دریافتند که بین بعد معنی‌دار بودن و رضایت شغلی ارتباط معنی‌داری وجود دارد. این مؤید آن است که سطوح بالای مهم بودن شغل از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایفشان، باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. آن‌ها همچنین در پژوهش‌های خود دریافتند که کارهای غیر چالشی و یکنواخت که فاقد ویژگی‌های معنی‌دار بودن هستند، استرس‌زا بوده و در نتیجه میزان توانمندی کارکنان را کاهش می‌دهد. از آنجاکه کارکنان ادارات ورزش و جوانان تنوع کارایی بالایی دارند و در مسائل چالش‌برانگیز زیادی شرکت می‌کنند، احساس معنی‌داری بالایی نیز دارند و این مسئله می‌تواند به ایجاد توانمندسازی توسط این کارکنان کمک شایانی نماید که خود این امر هم بر اساس نتایج تحقیق متأثر از به‌کارگیری مکانیسم‌های صحیح مدیریت استعداد در ادارات ورزش و جوانان است. البته باید به این نکته هم اشاره شود که برای مدیریت استعدادها در ادارات ورزش و جوانان باید حمایت مطلوب از آن‌ها صورت پذیرد. همان‌گونه که نوروزی سید حسینی (۱۳۹۱) در تحقیق خود اشاره می‌کند، در صورت وجود حمایت سازمانی ادراک شده از سوی کارکنان ادارات ورزش و جوانان، آن‌ها تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان داده، در جهت بهبود رفتار شهروندی سازمانی - که یکی از مظاهر وجود توانمندسازی کارکنان است - تلاش خواهند کرد.

یکی دیگر از روابط دوگانه بین متغیرها این بود که مدیریت استعداد با اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان تهران، ارتباط معنی‌داری دارد. مقدار این ارتباط در حد متوسط و با مقدار ۰/۳۹ است. این مقدار نشان‌دهنده آن است که در صورت وجود مکانیسم‌های جذب، حفظ و نگهداری و مدیریت توسعه کارکنان می‌توان شاهد این امر بود که توانمندی کارکنان نیز، در حد متوسطی افزایش خواهد یافت. این نتیجه تحقیق مؤید این امر است که عوامل دیگری نیز ممکن است، در میزان توانمندسازی کارکنان دخیل باشند. این نتیجه تحقیق با نتایج تحقیقات تاتوگلو و همکاران (۲۰۱۶)، اینگرام و گلدا (۲۰۱۶) بيموند و همکاران (۲۰۱۶) و آلتینوز و همکاران (۲۰۱۳)، همخوانی دارد. در رابطه با این نتیجه باید خاطر نشان کرد، سازمان‌ها برای دستیابی به استعدادها باید خود را درگیر رقابت با دیگران کنند. از این‌رو، سازمان‌ها باید توانایی شناخت افراد بااستعداد، ارائه آموزش لازم به آن‌ها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش را برای بلندمدت داشته باشند و همان‌گونه که مک کالی و ویکفیل (۲۰۰۶) بیان می‌کنند، برای این امر راهبردهایی را در نظر بگیرند تا به اهداف تعیین‌شده دست یابند یا به‌اصطلاح اثربخشی داشته باشند. در واقع اثربخشی سازمان‌ها، متأثر از نحوه مدیریت استعدادها در ادارات ورزش و جوانان است. یکی از نکات قابل توجه از نتایج تحقیق آن است که فرایند جذب استعدادها، مهم‌ترین نقش را در اثرگذاری مدیریت استعداد بر اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان دارد. این امر مؤید توجه به جذب افراد، داشتن ذخایر و منابع مکفی استخدام و گزینش و به‌کارگیری چشم‌اندازهای مشترک توسعه استعدادهاست؛ به‌گونه‌ای که تا حد ممکن هدف‌های کارکنان در راستای هدف‌های ادارات ورزش و جوانان قرار گیرد. در واقع می‌توان این‌گونه استدلال نمود که زمانی که چشم‌انداز مشترک در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان وجود داشته باشد، آن‌ها در تحقق اهدافی تلاشی می‌کنند که در راستای چشم‌انداز مشترک است. در چنین شرایطی فرهنگی سازمانی به‌گونه‌ای شکل داده می‌شود که در آن افراد و کارکنان بر اساس یک رویکرد و تفکر سیستمی در خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش به یکدیگر کمک کرده، اداره ورزش و جوانان را به سمت اثربخشی بیشتر سوق می‌دهند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶؛ نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۱).

آخرین رابطه دوگانه در بین متغیرهای تحقیق بر اساس مدل مفهوم این بود که توانمندسازی کارکنان با اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان تهران، ارتباط معنی‌داری دارد. مقدار این رابطه در حد نسبتاً خوبی و به میزان ۰/۶۹ است. این نتیجه با نتایج تحقیقات تاتوگلو و همکاران (۲۰۱۶)، آلتینوز و همکاران (۲۰۱۳) و قوسی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. در این راستا می‌توان این‌گونه استدلال کرد که وقتی کارکنان به نحو مطلوبی جذب شوند و اهدافشان در راستای اهداف سازمان قرار گیرد، توانمندی‌های خود را به نحو مطلوب بروز داده، در جهت توسعه توانمندی‌ها گام برمی‌دارند که این امر منجر به تحقق اهداف سازمانی و به تبع آن اثر بخشی برای ادارات ورزش و جوانان می‌شود. بر همین اساس، می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که توانمندسازی کارکنان اغلب از طریق کسب تجارب و فرصت‌های یادگیری، به‌منظور کسب حس اعتماد به کارکنان در سازمان به دست می‌آید.

همان‌گونه که در مدل نهایی تحقیق نشان داده شده است، در بین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، حس اعتماد بیشترین نقش تعیین‌کننده را در اثرگذاری توانمندسازی کارکنان بر اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان را دارد. در حقیقت این نشان‌دهنده این امر است که برای اثربخشی سازمانی باید بر آموزش و توسعه فرهنگ یادگیری جهت توانمندسازی مناسب کارکنان تأکید شود. از این طریق افراد می‌توانند تجاربی را از دیگران بیاموزند؛ اما به‌منظور توسعه راه‌های جدید و بسط تجارب، باید آن‌ها بر اساس آموزش قادر باشند که تجارب خود را عملی کنند (ولسی و همکاران، ۱۳۹۲). اگر بینش فردی و گروهی از طریق حمایت‌های مناسب تسهیل شود و در راستای اهداف سازمان قرار گیرد، به‌احتمال زیاد بهبود اثربخشی سازمانی را در پی خواهد داشت.

در راستای نتایج این تحقیق به‌صورت یک جمع‌بندی کلی می‌توان این‌گونه بیان داشت که اگر به‌صورت یک نگاه کلان و سیستمی به مسئله اثربخشی نگاه شود، خواهیم دید که اثربخشی در ادارات ورزش و جوانان متأثر از توانمندسازی کارکنان و مدیریت استعداد در ادارات ورزش و جوانان است. در واقع وجود کارکنان توانمند می‌تواند تا حدی تضمین‌کننده میزان اثربخشی در ادارات ورزش و جوانان باشد. علاوه بر این توانمندسازی کارکنان نیز خود متأثر از، امور جذب، حفظ و نگهداری و مدیریت توسعه کارکنان - یعنی مدیریت استعداد - است. در این فرایند اثرگذاری بین متغیرها که در نهایت منجر به اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان می‌شود، مدیران نیز نقش تسهیل‌کننده و یادگیرنده دارند؛ بدین معنی که علاوه بر اینکه فرایند یادگیری و توانمندسازی کارکنان را تسهیل می‌کنند، همچنین می‌توانند شناخت و درک عمیقی از مسائل سازمانی به دست آورند که از طریق هم‌راستایی هدف‌های فردی با هدف‌های سازمانی را شکل دهند که در نهایت منجر به اثربخشی مطلوب سازمانی شود.

## منابع

- احمدی، علی‌اکبر؛ فراهانی، ابوالفضل؛ بهمنی چوب‌بستی، اکبر و شهبازی، مهدی. (۱۳۹۰). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت‌بدنی. نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳، ۲۳۷-۲۶۰.
- اولریش، دیو و بروک بانک، وین. (۱۳۸۸). شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار. ترجمه: مسعود بینش و افشین دبیری، تهران، انتشارات سرآمد.
- زاهدی، شمس السادات؛ الوانی، سید مهدی و فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۷۹). فرهنگ جامع مدیریت. چاپ دوم. تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- ساجدی، فضل الله و امیدواری، اعظم. (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز. ماهنامه تدبیر، ۱۸(۱۸۱)، ۶۵-۷۳.

- سیدجوادین، سیدرضا؛ حیدری، حامد و شهپاز مرادی، سعید. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات، بررسی موردی در نظام بانکی. نشریه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۷۵-۸۸.
- صفری شالی، رضا و حبیب پور، کرم. (۱۳۹۴). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحقیقات کمی). چاپ ششم، تهران، انتشارات لویه.
- فالمر، رابرت و کانگر، جی. (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین پروری: رویکردها و روش‌های پرورش مدیران در شرکت‌های پیشرو جهان. ترجمه بهزاد ابوالعلائی، تهران، انتشارات سرآمد.
- فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی. (۱۳۸۳). معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن. فصلنامه مدیریت، ۳۹ و ۴۰، ۹۹-۱۱۱.
- قاسمی، محمد؛ جود زاده، مهتا و بیگی راد، الهام. (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی. نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۳۰، ۱۴۵-۱۶۴.
- قوسی، صدیقه؛ مهرآرا، اسدالله و شاکری نوایی، غلامرضا. (۱۳۹۴). نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری. فصلنامه فرایند نو، ۵۲، ۲۵۱-۲۷۴.
- کارت رایت، راجر. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی. ترجمه: علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی، تهران، انتشارات رسا.
- گای، ماتیو و سیمز، دوریس. (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین پروری. ترجمه: نسرين جزنی، تهران، انتشارات سرآمد.
- معالی، مرجان و تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۷). جنگ استعدادهای (تجربه‌های طلایی): اطمینان یافتن از اثربخشی آموزش. ماهنامه تدبیر، ۱۹۷، ۶۸-۶۹.
- نوروزی سید حسینی، رسول. (۱۳۹۱). اثر حمایت سازمانی ادارک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان کرمانشاه. مدیریت ورزشی، ۱۵، ۸۷-۱۰۳.
- نوروزی، مجتبی. (۱۳۸۴). بررسی ارتباط میان عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ولسی، کریس؛ أبرامز، جفری و مینتن، سو. (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی در صنعت ورزش و اوقات فراغت. ترجمه هاشم کوزه چیان و رسول نوروزی سید حسینی، چاپ دوم، تهران، انتشارات حتمی.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (2013). Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Armestrang, M. (2006). *Strategic human resource management*. 4th Edition, Palgrave, London.
- Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), 499-510.
- Cascio, W., & Boudreau, J. W. (2017). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Connell, J., & Burgess, J. (2016). The quality of working Australia and its relevance for HRM

- and organizational effectiveness in the Asia Pacific. *Asia Pacific Human Resource Management and Organizational Effectiveness*, Chandos Publishing, United Kingdom, 171-192.
- Hiltrop, J. M. (1999). The Quest for the Best. *European Management Journal*, 17(4), 422-441.
- Ingrama, T., & Gloda, W. (2016). Talent Management in Healthcare Organizations: Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- 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 and Participation*, 29(4), 14-22.
- Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2017). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, In Press, Corrected Proof.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Tatoglu, E., Glaister, J., & 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.
- Thibodeaux, M. S., & Favilla, E. (1996). Organizational effectiveness and commitment through strategic management. *Industrial Management & Data Systems*, 96(5), 21-25.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (1998). *Developing management skilis*. New York: Addison- wesleg, wheelan.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

نوروزی سید حسینی، رسول؛ سپهوند، رضا؛ موسوی چشمه کبودی، کیوان و فتاحی مسرور، فروغ. (۱۳۹۶). طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۱)، ۴۹-۶۵.

---





## Deigning a Structural Model for Relationship between Talent Management, Staff Empowerment, and Organizational Effectiveness in Sport and Youth Administrations in Tehran Province

Rasoul Norouzi<sup>1</sup>, Reza Sepahvand<sup>2</sup>, Keyvan Mosavi<sup>3</sup>, and Forough Fatahi<sup>4</sup>

1. Assistant professor in Sport Management, Tarbiat Modares University

2. Assistant professor in Management, Lorestan University

3. PhD student in Human Resource Management, Lorestan University

4. Department of physical Education, Yadegar-e -Imam Khomeini Branch, Islamic Azad University

Received: 19 July 2017

Accepted: 8 January 2018

### Abstract

**Objective:** The purpose of this work was to investigate the relationship between talent management, staff empowerment, and organizational effectiveness on sport and youth administrations in the Tehran province.

**Methodology:** This research work was carried out by a descriptive field method. Based on the Cochran's formula, the sample comprised 180 staffs out of 450 employees in the sport and youth administrations in the Tehran province. In order to collect data, the Armstrong's talent management questionnaire (1997), Spreitzer et al.'s staff empowerment questionnaire (1997), and Hmidi's organizational effectiveness questionnaire (2002) were used. Descriptive methods were used to analyze the data and structural equation modeling (SEM) was used in order to determine the effects.

**Findings:** Data analysis showed that talent management was effective on staff empowerment ( $p = 0.85$ ) and also on organizational effectiveness ( $p = 0.39$ ). Staff empowerment was effective on organizational effectiveness ( $p = 0.69$ ).

**Conclusion:** Recruitment and maintenance of staff that are aligned with organizational goals in sport administrations can help to have an empowered staff, and result in improvement in the organizational effectiveness.

**Keyword:** Talent management, Organizational effectiveness, Empowerment, Sport and youth administrations.

### To cite this article:

Norouzi, R., Sepahvand, R., Mosavi, K., & Fatahi, F. (2018). Deigning a Structural Model for Relationship between Talent Management, Staff Empowerment, and Organizational Effectiveness in Sport and Youth Administrations in Tehran Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(1), 49-65.

Corresponding Author: **Rasoul Norouzi**

E - mail: rasool.norouzi@modares.ac.ir