



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم اداری و اقتصاد

گروه مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی

گرایش مدیریت تحول

**تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر درگیری عاطفی – ذهنی کارکنان**

**شهرداری شهر اصفهان**

استاد راهنما

دکتر علی شائمی

استاد مشاور

دکتر سید محسن علامه

پژوهشگر

محبوبه عسکری باجگرانی

مهرماه ۱۳۹۰

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات و  
نوآوری های ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه  
متعلق به دانشگاه اصفهان است.

این پژوهش تحت حمایت شهرداری شهر اصفهان به انجام رسیده است.



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم اداری و اقتصاد

گروه مدیریت

پایان نامه ی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت  
تحول خانم محبوبه عسکری باجگرانی تحت عنوان

**تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر درگیری عاطفی – ذهنی کارکنان  
شهرداری شهر اصفهان**

در تاریخ ۱۳۹۰/۷/۲۷ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

- ۱- استاد راهنمای پایان نامه دکتر علی شائمی با مرتبه ی علمی استادیار امضا
- ۲- استاد مشاور پایان نامه دکتر سعید محسن علامه با مرتبه ی علمی استادیار امضا
- ۳- استاد داور خارج از گروه دکتر سعید رجایی پور با مرتبه ی علمی استادیار امضا
- ۴- استاد داور داخل گروه دکتر علی نصر با مرتبه علمی استادیار امضا

امضای مدیر گروه

## ریاس

موضوع بزرگ مرتبه ای است که دانش را همه چو ن کوهری درخشان هدف جان آدمی نماید و دستیا بی به آن را درگرو تلاش، تکفرو توکل معین بخالو که بیاری معبود بی هر تازه ای از دریای بی کران عدم در وجود تشریح راه یافت، لطف و محبت سرورانی که هدایتگر اندیشه ام بوده اند در یاد و خاطر م تابنده و پاینده است لهذا ...

ریاسگزارم از چند بی بی هر تالی علم، احساس و انسانیت جناب آقای دکتر شایسته که برایم تکلیف گاه بی مطمین و همیشگی هستند.

ریاسگزارم از جناب آقای دکتر تامل که سیر بنی ارزشمند از علم، ادب و ایمان بوده و

محبت ایشان برایم ترمیم کرد تامل ناملا ریات روزگار علم است.

ریاسگزارم از همراهِ همیشه مهربان، سرکار خانم مؤمنی که وجودش برایم بر سر مرمر و آرایش است.

## ریاس کنزاری

ذکر این نکته شایسته است که وجود اثر حاضر در هر دو حمایت های صادقانه و بیکامرانه مردولان محترم

شهرداری شهر اصفهان من بابت خود لازم من دازم مراتب اوقظ و دانی خویش را تقدیرم

رک و ارفی زما یم که وجودشان همه چون چراغی روشن و شگفتا بر مرید پرش و شتابنده بوده و لایق ستایش اند.

جناب آقای مهندس ابراهیمی، که آرامش وجودشان تسکین دهنده می باشد و لایق ستایش مرید پرش

بود.

سرکار خانم حق پرست که در روزی با هم برافق با ایشان بنفش خاطر م بود.

و سرکار خانم زارع که حضور با ایشان، تر میج کننده مرا حال پرش بود.

تقدیرم به پدر و مادرم که

قلب های دریایشان همیشه پناهم

چشمان همیشه نگارانشان به راهم

و وجود پر مهرشان همیشه کنارم بوده

تقدیرم به خواهران و برادرانم بر بزم که

حضورشان، آرامش

مهربت های شقی، بل ستایش

و حمایت هایشان، گرما بخش زندگیم بوده

## چکیده

استراتژی مدیریت استعداد از جمله پارادایم های جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی است، که بر شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد با استعداد در سازمان تمرکز داشته و به طور سیستماتیک شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش های آینده به آن نیاز دارد را از بین می برد. هدف از این پژوهش، تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان شهرداری شهر اصفهان می باشد. استراتژی مدیریت استعداد مشتمل بر پنج مؤلفه ی ارتباطات، پرورش کارکنان، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی و جوّ و فرهنگ باز است که تأثیر هر کدام به صورت مجزا بر متغیر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان بررسی شده است.

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه پژوهش، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل تمامی کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم به بالای شهرداری شهر اصفهان در سال ۱۳۸۹ است که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای دو مرحله ای تعداد ۲۱۷ نفر از آنان به عنوان نمونه پژوهش به صورت تصادفی طبقه بندی شده، انتخاب گردیده اند. برای جمع آوری نظرات پاسخ دهندگان از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر پرسشنامه سوئیم و کاپولا استفاده شد، که روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی و روایی صوری مورد تأیید قرار گرفت و آلفای کرونباخ آن برای سوال های استراتژی مدیریت استعداد ۰/۹۵ و برای سوال های درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان ۰/۹۳ و برای کل پرسشنامه ۰/۹۵ بدست آمد.

در پژوهش حاضر با استفاده از آزمون های آماری همچون آزمون T تک نمونه ای، T دو جامعه مستقل، تحلیل واریانس تک عاملی، آزمون توکی و فریدمن به تجزیه و تحلیل داده ها و بررسی یافته های جانبی پرداخته و با استفاده از تکنیک مدل سازی معادله ساختاری فرضیه های پژوهش مورد آزمون قرار گرفته اند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که استراتژی مدیریت استعداد، تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان شهرداری شهر اصفهان داشته و مؤلفه های "جوّ و فرهنگ باز" و "ارتباطات" از بین مؤلفه های پنج گانه استراتژی مدیریت استعداد بیشترین تأثیر را بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان داشته اند؛ اما تأثیر معناداری بین مؤلفه های "مدیریت عملکرد"، "پرورش کارکنان"، "پاداش و قدردانی" و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان مشاهده نگردیده است.

**واژه های کلیدی:** استراتژی مدیریت استعداد، ارتباطات، جوّ و فرهنگ باز، پاداش و قدردانی، درگیری عاطفی-ذهنی

کارکنان



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<b>فصل اول: کلیات پژوهش</b>
۱.....	مقدمه
۲.....	۱-۱- بیان مسأله پژوهشی
۵.....	۲-۱- اهمیت و ارزش پژوهش
۶.....	۳-۱- اهداف پژوهش
۷.....	۴-۱- فرضیه های پژوهش
۷.....	۵-۱- کاربرد پژوهش
۷.....	۶-۱- قلمرو پژوهش
۸.....	۷-۱- روش پژوهش
۹.....	۸-۱- تعریف واژه های پژوهش
۹.....	۱-۸-۱- تعریف نظری واژه ها
۱۰.....	۲-۸-۱- تعریف عملیاتی متغیر ها
۱۱.....	خلاصه
	<b>فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش</b>
۱۲.....	مقدمه
۱۳.....	۱-۲- قسمت اول : مروری بر ادبیات استراتژی مدیریت استعداد
۱۴.....	۲-۱-۱- روند پیدایش استراتژی مدیریت استعداد
۱۶.....	۲-۱-۲- مفهوم استعداد
۱۷.....	۲-۱-۳- تعریف استراتژی مدیریت استعداد
۱۹.....	۲-۱-۴- فرایند استراتژی مدیریت استعداد
۲۰.....	۲-۱-۴-۱- شناسایی و جذب استعداد ها
۲۲.....	۲-۱-۴-۲- انتخاب استعدادها
۲۳.....	۲-۱-۴-۳- بکارگیری استعدادها
۲۵.....	۲-۱-۴-۴- توسعه استعدادها
۲۶.....	۲-۱-۴-۵- نگهداری از استعدادها
۲۹.....	۲-۱-۵- ابعاد استراتژی مدیریت استعداد

## عنوان

## صفحه

۲۹	۱-۵-۱-۲- مدیریت عملکرد
۳۱	۲-۵-۱-۲- پرورش کارکنان
۳۲	۳-۵-۱-۲- ابعاد پرورش کارکنان
۳۳	۴-۵-۱-۲- ارتباطات
۳۴	۵-۵-۱-۲- مسیرهای ارتباطی
۳۵	۶-۵-۱-۲- جو و فرهنگ باز
۳۷	۷-۵-۱-۲- پاداش و قدردانی
۳۹	۶-۱-۲- بانک استعداد
۳۹	۷-۱-۲- چالش های استراتژی مدیریت استعداد
۴۲	۲-۲- قسمت دوم: مروری بر ادبیات درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان
۴۳	۱-۲-۲- تعریف درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان
۴۵	۲-۲-۲- محرک های درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان
۴۶	۳-۲-۲- ابعاد درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان
۴۷	۴-۲-۲- استراتژی های متناسب جهت افزایش درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان
۴۸	۵-۲-۲- مزایای افزایش درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان
۴۹	۳-۲- قسمت سوم: رابطه استراتژی مدیریت استعداد و درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان
۵۲	۱-۳-۲- مدل مفهومی پژوهش
۵۲	۴-۲- قسمت چهارم: پیشینه و تاریخچه موضوع پژوهش
۵۲	۱-۴-۲- مطالعات انجام شده در داخل کشور
۵۳	۲-۴-۲- مطالعات انجام شده در خارج از کشور
۵۵	۵-۲- قسمت پنجم: معرفی مختصر شهرداری شهر اصفهان
۵۶	خلاصه

## فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۵۷	مقدمه
۵۸	۱-۳- روش پژوهش
۵۸	۲-۳- متغیرهای پژوهش
۵۸	۱-۲-۳- متغیر مستقل
۵۸	۲-۲-۳- متغیر وابسته

عنوان	صفحه
۳-۳- جامعه آماری .....	۵۸
۴-۳- روش نمونه گیری و حجم نمونه .....	۶۰
۵-۳- روش های گردآوری اطلاعات .....	۶۱
۶-۳- ابزار گردآوری اطلاعات .....	۶۱
۱-۶-۳- اجزای پرسشنامه .....	۶۱
۷-۳- روایی و پایایی پرسشنامه .....	۶۲
۱-۷-۳- روایی پرسشنامه .....	۶۳
۲-۷-۳- پایایی پرسشنامه .....	۶۳
۸-۳- روش تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون های آماری مورد استفاده .....	۶۴
۱-۸-۳- آزمون کولموگروف- اسمیرنوف .....	۶۵
۲-۸-۳- آزمون مقایسه میانگین یک جامعه (آزمون t تک نمونه ای) .....	۶۵
۳-۸-۳- آزمون مقایسه میانگین دو جامعه .....	۶۵
۴-۸-۳- آزمون تحلیل واریانس تک عاملی (ANOVA) .....	۶۵
۵-۸-۳- آزمون Tukey .....	۶۶
۶-۸-۳- آزمون فریدمن .....	۶۶
۷-۸-۳- تحلیل عاملی تأییدی .....	۶۶
۸-۸-۳- آزمون ضریب همبستگی .....	۶۷
۹-۸-۳- مدل سازی معادله ساختاری .....	۶۷
۹-۳- شاخص های برازش مدل پژوهش .....	۶۷
۱-۹-۳- شاخص های برازش کلی مدل .....	۶۷
۲-۹-۳- شاخص های اصلاح مدل .....	۶۸
۳-۹-۳- شاخص های برازش جزئی مدل پژوهش .....	۶۹
خلاصه .....	۶۹

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

مقدمه .....	۷۰
۱-۴- تجزیه و تحلیل توصیفی ویژگی های جمعیت شناختی .....	۷۱
۱-۱-۴- توزیع فراوانی کارکنان معاونت های شهرداری در نمونه .....	۷۱
۲-۱-۴- توزیع فراوانی کارکنان مناطق شهرداری در نمونه .....	۷۲

## عنوان

## صفحه

- ۴-۱-۳- توزیع فراوانی متغیر جنسیت در نمونه ..... ۷۳
- ۴-۱-۴- توزیع فراوانی متغیر سن در نمونه ..... ۷۴
- ۴-۱-۵- توزیع فراوانی متغیر تحصیلات در نمونه ..... ۷۵
- ۴-۱-۶- توزیع فراوانی متغیر سمت سازمانی در نمونه ..... ۷۶
- ۴-۱-۷- توزیع فراوانی متغیر میزان سابقه کار افراد در نمونه ..... ۷۷
- ۴-۱-۸- توزیع فراوانی متغیر میزان سابقه کار افراد در شغل فعلی در نمونه ..... ۷۸
- ۴-۲- شاخص های توصیف داده ..... ۷۹
- ۴-۲-۱- شاخص های توصیف داده برای متغیر استراتژی مدیریت استعداد ..... ۷۹
- ۴-۲-۲- شاخص های توصیف داده برای متغیر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان ..... ۸۱
- ۴-۳- آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف ..... ۸۳
- ۴-۴- آزمون میانگین یک جامعه (t تک متغیره) ..... ۸۳
- ۴-۴-۱- آزمون میانگین برای استراتژی مدیریت استعداد و ابعاد آن ..... ۸۳
- ۴-۴-۲- آزمون میانگین برای درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان و ابعاد آن ..... ۸۵
- ۴-۵- تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار Amos ..... ۸۵
- ۴-۵-۱- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری ارتباطات ..... ۸۵
- ۴-۵-۲- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری پرورش کارکنان ..... ۸۶
- ۴-۵-۳- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری پاداش و قدردانی ..... ۸۷
- ۴-۵-۴- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری مدیریت عملکرد ..... ۸۸
- ۴-۵-۵- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری جو و فرهنگ باز ..... ۸۸
- ۴-۵-۶- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری شور و شوق در کار ..... ۸۹
- ۴-۵-۷- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری غرق شدن در کار ..... ۸۹
- ۴-۵-۸- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری پشتکار در کار ..... ۹۰
- ۴-۶- آزمون ضریب همبستگی ..... ۹۰
- ۴-۷- آزمون فرضیه های پژوهش ..... ۹۲
- ۴-۷-۱- آزمون فرضیه های فرعی پژوهش ..... ۹۳
- ۴-۷-۲- آزمون فرضیه اصلی پژوهش ..... ۹۸
- ۴-۸- یافته های جانبی پژوهش ..... ۱۰۲
- ۴-۸-۱- آزمون رتبه بندی متغیرهای پژوهش ..... ۱۰۲

## عنوان

## صفحه

- ۱-۱-۸-۴-رتبه بندی ابعاد استراتژی مدیریت استعداد.....۱۰۲
- ۲-۱-۸-۴-رتبه بندی ابعاد متغیر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان.....۱۰۳
- ۲-۸-۴-آزمون مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش از حیث متغیرهای جمعیت شناختی.....۱۰۴
- ۱-۲-۸-۴-مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش از حیث جنسیت.....۱۰۴
- ۲-۲-۸-۴-مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش از حیث معاونت های شهرداری.....۱۰۶
- ۳-۲-۸-۴-مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش از حیث مناطق شهرداری.....۱۰۶
- ۴-۲-۸-۴-مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش از حیث سن.....۱۰۸
- ۵-۲-۸-۴-مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش از حیث تحصیلات.....۱۰۸
- ۶-۲-۸-۴-مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش از حیث سمت سازمانی.....۱۰۹
- ۷-۲-۸-۴-مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش از حیث میزان سابقه کار.....۱۱۲
- ۸-۲-۸-۴-مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش از حیث میزان سابقه کار در شغل فعلی.....۱۱۴
- خلاصه.....۱۱۴

## فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

- مقدمه.....۱۱۵
- ۱-۵- خلاصه پژوهش.....۱۱۶
- ۲-۵- نتایج پژوهش.....۱۱۶
- ۱-۲-۵- نتایج حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش.....۱۱۷
- ۲-۲-۵- نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس.....۱۱۸
- ۳-۲-۵- نتایج حاصل از آزمون فریدمن.....۱۱۹
- ۳-۵- محدودیت های پژوهش.....۱۲۰
- ۴-۵- پیشنهادهای پژوهش.....۱۲۰
- ۱-۴-۵- پیشنهادهای مبتنی بر نتایج پژوهش برای شهرداری شهر اصفهان.....۱۲۰
- ۲-۴-۵- پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی.....۱۲۴
- پیوست ها.....۱۲۵
- منابع و مآخذ.....۱۵۸

## فهرست جدول ها

عنوان	صفحه
جدول ۱-۳ طیف پنجانه لیکرت	۶۲
جدول ۲-۳ متغیر های پژوهش به همراه ابعاد و سؤال های مربوط به آن ها	۶۲
جدول ۳-۳ آلفای کرونباخ متغیر های پژوهش و ابعاد آن ها	۶۴
جدول ۴-۳ شاخص های برازش کلی مدل (برگرفته از هارتوریک و بارکی، ۱۹۹۴ و سگارز و گراور، ۱۹۹۳)	۶۸
جدول ۱-۴ توزیع فراوانی کارکنان در معاونت های شهرداری در نمونه	۷۱
جدول ۲-۴ توزیع فراوانی کارکنان در مناطق شهرداری در نمونه	۷۲
جدول ۳-۴ توزیع فراوانی متغیر جنسیت در نمونه	۷۳
جدول ۴-۴ توزیع فراوانی متغیر سن در نمونه	۷۴
جدول ۵-۴ توزیع فراوانی متغیر تحصیلات در نمونه	۷۵
جدول ۶-۴ توزیع فراوانی متغیر سمت سازمانی در نمونه	۷۶
جدول ۷-۴ توزیع فراوانی متغیر میزان سابقه کار افراد در نمونه	۷۷
جدول ۸-۴ توزیع فراوانی متغیر میزان سابقه کار افراد در شغل فعلی در نمونه	۷۸
جدول ۹-۴ شاخص های توصیف داده برای ابعاد و گویه های استراتژی مدیریت استعداد	۷۹
جدول ۱۰-۴ شاخص های توصیف داده برای ابعاد و گویه های درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان	۸۲
جدول ۱۱-۴ نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف	۸۳
جدول ۱۲-۴ نتایج آزمون میانگین برای استراتژی مدیریت استعداد و ابعاد آن	۸۴
جدول ۱۳-۴ نتایج آزمون میانگین برای درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان و ابعاد آن	۸۵
جدول ۱۴-۴ شاخص اصلاح برای کوواریانس های مدل اندازه گیری پرورش کارکنان	۸۷
جدول ۱۵-۴ شاخص اصلاح برای کوواریانس های مدل اندازه گیری شور و شوق در کار	۸۹
جدول ۱۶-۴ وزن های کوواریانسی میان ابعاد متغیرهای پژوهش	۹۱
جدول ۱۷-۴ شاخص های اصلاح پیشنهادی برای کوواریانس های مدل اول	۹۴
جدول ۱۸-۴ شاخص های برازش کلی مدل اول	۹۵
جدول ۱۹-۴ وزن های رگرسیونی مدل اول	۹۶
جدول ۲۰-۴ شاخص های اصلاح پیشنهادی برای کوواریانس های مدل دوم	۹۹
جدول ۲۱-۴ شاخص های کلی برازش مدل دوم	۱۰۰
جدول ۲۲-۴ وزن های رگرسیونی مدل دوم	۱۰۰

## عنوان

## صفحه

جدول ۴-۲۳ آماره آزمون رتبه ای فریدمن برای ابعاد استراتژی مدیریت استعداد.....	۱۰۲
جدول ۴-۲۴ رتبه بندی ابعاد استراتژی مدیریت استعداد.....	۱۰۳
جدول ۴-۲۵ آماره آزمون رتبه ای فریدمن برای ابعاد درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان.....	۱۰۳
جدول ۴-۲۶ رتبه بندی ابعاد درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان.....	۱۰۴
جدول ۴-۲۷ نتایج آزمون مقایسه میانگین دو جامعه برای متغیرهای پژوهش از حیث جنسیت.....	۱۰۵
جدول ۴-۲۸ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای متغیرهای پژوهش از حیث معاونت های تحت آزمون.....	۱۰۶
جدول ۴-۲۹ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای متغیرهای پژوهش از حیث مناطق تحت آزمون.....	۱۰۷
جدول ۴-۳۰ نتایج آزمون Tukey برای مناطق شهرداری شهر اصفهان و متغیر جو و فرهنگ باز.....	۱۰۷
جدول ۴-۳۱ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای متغیرهای پژوهش از حیث سن.....	۱۰۸
جدول ۴-۳۲ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای متغیرهای پژوهش از حیث تحصیلات.....	۱۰۸
جدول ۴-۳۳ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای متغیرهای پژوهش از حیث سمت سازمانی.....	۱۰۹
جدول ۴-۳۴ نتایج آزمون Tukey برای سمت سازمانی و متغیر استراتژی مدیریت استعداد.....	۱۰۹
جدول ۴-۳۵ نتایج آزمون Tukey برای سمت سازمانی و متغیر پرورش کارکنان.....	۱۱۰
جدول ۴-۳۶ نتایج آزمون Tukey برای سمت سازمانی و متغیر پاداش و قدردانی.....	۱۱۰
جدول ۴-۳۷ نتایج آزمون Tukey برای سمت سازمانی و متغیر جو و فرهنگ باز.....	۱۱۱
جدول ۴-۳۸ نتایج آزمون Tukey برای سمت سازمانی و متغیر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان.....	۱۱۱
جدول ۴-۳۹ نتایج آزمون Tukey برای سمت سازمانی و متغیر شور و شوق در کار.....	۱۱۱
جدول ۴-۴۰ نتایج آزمون Tukey برای سمت سازمانی و متغیر غرق شدن در کار.....	۱۱۲
جدول ۴-۴۱ نتایج آزمون Tukey برای سمت سازمانی و متغیر پشتکار در کار.....	۱۱۲
جدول ۴-۴۲ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای متغیرهای پژوهش از حیث میزان سابقه کار.....	۱۱۳
جدول ۴-۴۳ نتایج آزمون Tukey برای میزان سابقه کار و متغیر پاداش و قدردانی.....	۱۱۳
جدول ۴-۴۴ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای متغیرهای پژوهش از حیث میزان سابقه کار در شغل فعلی.....	۱۱۴

## فهرست شکل ها

صفحه	عنوان
۲۱.....	شکل ۲-۱ فرآیند مدیریت استعداد(فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹: ۱۰)
۲۳.....	شکل ۲-۲ حالات تصمیم گیری درباره ی انتخاب فرد(سعادت، ۱۳۸۴: ۱۱۹)
۲۶.....	شکل ۲-۳ مدل توسعه استعداد (بارلو، ۲۰۰۶: ۹)
۵۲.....	شکل ۲-۴ چارچوب مفهومی پژوهش .....
۵۹.....	شکل ۳-۱ ساختار کلی شهرداری شهر اصفهان .....
۵۹.....	شکل ۳-۲ تعیین حجم جامعه از معاونت های شهرداری شهر اصفهان با استفاده از روش نمونه گیری خوشه‌ای.....
۶۰.....	شکل ۳-۳ تعیین حجم جامعه از منطقه های شهرداری شهر اصفهان با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای.....
۷۱.....	شکل ۴-۱ نمودار دایره ای معاونت های شهرداری در نمونه .....
۷۲.....	شکل ۴-۲ توزیع فراوانی مناطق شهرداری در نمونه.....
۷۳.....	شکل ۴-۳ توزیع فراوانی متغیر جنسیت در نمونه .....
۷۴.....	شکل ۴-۴ توزیع فراوانی متغیر سن در نمونه .....
۷۵.....	شکل ۴-۵ توزیع فراوانی متغیر تحصیلات در نمونه.....
۷۶.....	شکل ۴-۶ توزیع فراوانی متغیر سمت سازمانی در نمونه .....
۷۷.....	شکل ۴-۷ توزیع فراوانی متغیر میزان سابقه کار افراد در نمونه .....
۷۸.....	شکل ۴-۸ توزیع فراوانی متغیر میزان سابقه کار افراد در شغل فعلی در نمونه .....
۸۶.....	شکل ۴-۹ مدل اندازه گیری متغیر ارتباطات.....
۸۷.....	شکل ۴-۱۰ مدل اندازه گیری متغیر پرورش کارکنان .....
۸۷.....	شکل ۴-۱۱ مدل اندازه گیری متغیر پاداش و قدردانی.....
۸۸.....	شکل ۴-۱۲ مدل اندازه گیری متغیر مدیریت عملکرد.....
۸۸.....	شکل ۴-۱۳ مدل اندازه گیری متغیر جوّ و فرهنگ باز .....
۸۹.....	شکل ۴-۱۴ مدل اندازه گیری متغیر شور و شوق در کار .....
۹۰.....	شکل ۴-۱۵ مدل اندازه گیری متغیر غرق شدن در کار.....
۹۰.....	شکل ۴-۱۶ مدل اندازه گیری متغیر پشتکار در کار.....
۹۱.....	شکل ۴-۱۷ روابط کوواریانسی میان ابعاد متغیرهای پژوهش .....
۹۴.....	شکل ۴-۱۸ مدل معادله ساختاری جهت تبیین فرضیه های فرعی پژوهش(مدل اول) .....
۹۸.....	شکل ۴-۱۹ مدل معادله ساختاری جهت تبیین فرضیه اصلی پژوهش(مدل دوم) .....



## فصل اوّل

### کلیات پژوهش

#### 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 می باشند. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا سازمان ها برای جذب بهترین استعدادها به نبرد با یکدیگر پردازند. در این نبرد، سازمان های موفق در پی آن هستند که استراتژی ها و خط مشی ها و رویه های خود را به گونه ای بهبود بخشند که بتوانند استعداد هایی را که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب نموده، توسعه داده و نگهداری نمایند. بنابراین موضوع اساسی سازمانها در این عرصه، عبارت از آن است که توانمندی های مورد نیاز خود را تشخیص داده و سپس استعدادهای بالقوه را در بین کارکنان داخل و خارج سازمان شناسایی کنند؛ به عبارت

دیگر باید قادر باشند تا بر استعدادها مدیریت نمایند. در این فصل ابتدا به بیان مسأله ی پژوهش پرداخته می شود، سپس ضرورت و اهمیت پژوهش و اهدافی که در پی دستیابی به آن می باشد، مورد بحث گرفته است. در ادامه فرضیه ها، قلمرو پژوهش، روش پژوهش و کاربرد نتایج بیان گردیده و در نهایت تعاریف نظری و عملیاتی متغیرها ارائه گردیده است.

## ۱-۱- بیان مسأله پژوهشی

در عصر حاضر تغییرات به عنوان یک عامل ضروری برای پیشرفت آینده درک می شوند (فالکنبرگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). سازمان های مدرن پیشرفت خود را در گرو این تغییرات می دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند (سوئیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). استراتژی مدیریت استعداد به عنوان یکی از مهمترین موضوعات استراتژیک سازمان، در حفظ برتری نسبت به رقبا نقش مهمی را ایفا می کند. مدیریت استعداد به عنوان نگرشی هوشمندانه به منظور جذب، پرورش و نگهداری افراد نخبه و استفاده از استعداد و شایستگی آنان به منظور تامین نیازها و اهداف حال و آینده سازمان می باشد (علامه و قاسم آقایی، ۱۳۸۷). مدیریت استعداد مجموعه ای از فرایندهای طراحی شده است تا تضمین نماید که کارکنان در شغل های موجود در سازمان به طور مناسب گردش می کنند (چلوا و سواين<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر شخص مناسب در زمان مناسب در شغل مناسب باشد (کسلر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). استراتژی مدیریت استعداد شامل مؤلفه هایی همچون (۱) مدیریت عملکرد (۲) پرورش کارکنان (۳) پاداش و قدردانی (۴) جو و فرهنگ باز (۵) ارتباطات می باشد (سوئیم، ۲۰۰۹). اولین مؤلفه استراتژی مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد فرایندی است که طی آن مدیران درصدد آن هستند با بالا بردن کیفیت عملکرد تیم ها و افراد، دسترسی به اهداف و مقاصد فعلی و آتی سازمان را میسر سازند. یکی از جنبه های مهم این فرایند، ارتباط بین سرپرستان و کارکنان است، به نحوی که این ارتباط زمینه درک کامل اهداف سازمان و شناخت راه های متفاوت برای دستیابی به اهداف سازمان را فراهم می کند.

دومین مؤلفه استراتژی مدیریت استعداد، پرورش کارکنان می باشد. پرورش کارکنان تلاشی برای به روز رسانی دانش، مهارت و توانایی کارکنان است. طبق پژوهش های انجام شده، با حفظ افراد با استعداد در سازمان، هزینه

1- Falkenberg et al.

2- Sweem

3- Cheloha & Swain

4- Kesler

ها به شدت کاهش می یابد. یکی از راه های حفظ کارکنان ایجاد فرصت هایی است تا آنان بتوانند مهارت های جدید را آموخته و توانایی های خود را پرورش دهند.

سومین مؤلفه مدیریت استعداد، پاداش و قدردانی می باشد. سازمان ها از طریق استراتژی ها، خط مشی ها و فرایند ها ارزش کارکنان خود را تعیین می نمایند و بر طبق این مصوبات افرادی را که برای دستیابی به اهداف سازمان همکاری نموده اند را شناسایی و تشویق می کنند (آرمسترانگ، ۲۰۱۰).

جو و فرهنگ باز چهارمین مؤلفه ی استراتژی مدیریت استعداد می باشد. ویژگی های درونی نسبتاً پایدار و احساس و ادراک جمعی افراد از آن ویژگی ها، خصوصیتی هستند که جو سازمانی را تعریف می نماید (علیخانی، ۱۳۸۸). هولوزکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بیان می دارد که اعتماد به افراد سازمان، دادن آزادی عمل، تشویق افراد به نوآوری و حمایت از ریسک پذیری از ناحیه مدیران رأس هرم سازمان و ایجاد جو سازمانی مطلوب، موجب تلاش بیشتر افراد برای کسب، خلق، توسعه و تسهیم فرهنگ یادگیری در سازمان می گردد و بدین ترتیب موجبات پرورش کارکنان مستعد و افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان را فراهم نموده و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد.

آخرین مؤلفه مدیریت استعداد، ارتباطات است. ارتباطات به معنای تبادل اطلاعات و ایده ها در سازمان می باشد (آرمسترانگ، ۲۰۱۰). وجود ارتباط سالم در سازمان به کارکنان اجازه می دهد تا در مورد شیوه های درست انجام کار آگاهی حاصل نموده و حوزه هایی که نیاز به بهبود دارند را تشخیص داده و اصلاح نمایند. همچنین از طریق ارتباطات می توانند اولویت های سازمانی را شناخته و از توقعات سازمان و سرپرستان درک بهتری بدست آورند (اسمیتز و لاندن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

حال که مؤلفه های استراتژی مدیریت استعداد مشخص شد، متغیر دوم یعنی درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان توضیح داده می شود تا با آگاهی بیشتری بتوان میزان تأثیر این دو متغیر را مورد بررسی قرار داد. کاپولا<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) معتقد است که متغیر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان از سه جزء تشکیل شده است و این سه مؤلفه را در قالب سه عنوان شور و شوق در کار، غرق شدن در کار و پشتکار در کار بیان می دارد.

در مطالعاتی که مکلود و کلارک<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) انجام دادند، نتیجه گرفتند که به شیوه های متفاوتی می توان از درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان بهره برداری کرد و همین ویژگی باعث وجود تعاریف متفاوتی برای این واژه

---

1- Holowzki

2- Smither & London

3- Koppula

4- MacLeod & Clarke

می‌گردد. رایبسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) معتقد است که درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان آمیزه‌ای از رضایت شغلی، تعهدسازمانی، درگیری شغلی و احساس توانمندسازی است. اما به دلیل هم‌افزایی موجود بین این عوامل، درگیری عاطفی-ذهنی چیزی فراتر از جمع هر یک از این عوامل می‌باشد.

درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان به دلیل تأثیر مثبتی که بر روی استراتژی کلی سازمان دارد، از طریق استراتژی مدیریت استعداد ایمن شده و در سازمان حفظ می‌گردد. درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان از طریق استراتژی مدیریت استعداد با فرهنگ سازمان پیوند خورده و همین هماهنگی و انطباق، مایه‌ی عملکرد بالای این استراتژی و پیشرفت سازمان می‌گردد (سوئیم، ۲۰۰۹).

ففر<sup>۲</sup> معتقد است که سازمان‌ها اگر بخواهند در اقتصاد امروز وارد عرصه رقابت شوند نیاز به پرورش کارکنانی دارند که مهارت‌ها و توانایی‌های واقعی را دارا باشند. از طرفی برای نگهداری استعداد نیاز است که کارکنان از نظر عاطفی و ذهنی درگیر کار خود گردند (فارلی، ۲۰۰۵). با توجه به این که مدیریت استعداد به عنوان جزء تکمیل‌کننده تحول مستمر در سازمان است (گروسمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) و کارکنان متخصص و برانگیخته برای رشد و پیشرفت هر سازمان کلیدی هستند، از این رو تأثیر مدیریت استعداد بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان لازم و ضروری به نظر می‌رسد. مدیریت استعداد اثربخش نیازمند رهبری مشارکتی قوی و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان است که درگیری عاطفی-ذهنی موثر کارکنان محیطی پویا، توسعه‌ای، دانشی، حمایتی، همکاری و شناختی را ایجاد می‌کند (لاک وود<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

شیوه‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت استعداد، تعهد به نتایج منابع انسانی در درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان و کاهش جابه‌جایی آنها را نشان می‌دهد. کارکنانی که متعهد هستند ۲۰ درصد بهتر از دیگران عمل می‌کنند و ۸۷ درصد کمتر احتمال دارد که از کار خود استعفا دهند. به عبارت دیگر، در یک رابطه متقابل، درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان تأثیر قابل توجهی بر بهره‌وری کارکنان و حفظ افراد با استعداد دارد (انجمن رهبری شرکت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴).

مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکرد های سنتی را مرتفع نماید، از این رو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی بکار گرفته شود (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸). با توجه به این

1- Robinson

2- Pfeffer

3- Grossman

4- Lockwood

5- Corporate Leadership Council