

## قابلیت‌های کلیدی مدیریت استعداد و قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان

عبدالرسول جمشیدیان\*، مینا یولی‌زاده دوجی\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی و تعیین رابطه بین قابلیت‌های کلیدی مدیریت استعداد با قابلیت‌های نوآوری سازمانی، انجام شده است. از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر شیوه اجرا، روش پیمایشی - همبستگی می‌باشد. براساس محاسبات جدول کرجیس و مورگان برای جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنانی با ۱۱۰ نفر، حجم نمونه‌ای برابر با ۸۶ نفر کفایت می‌کند. سنجش متغیرهای پژوهش با استفاده از دو پرسشنامه مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی صورت گرفت. یافته‌ها نشان داد که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین قابلیت‌های کلیدی مدیریت استعداد و قابلیت‌های نوآوری سازمانی وجود دارد که این مقدار در سطح  $(p=0/05)$ ، برابر با ۰/۰۰ می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که چهار قابلیت مدیریت استعداد یعنی مدیریت عملکرد، یادگیری و پرورش کارکنان، جذب و نگهداری، ارتباط و توانمندسازی، در سطح  $(p<0/05)$  رابطه معناداری با نوآوری سازمانی دارند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی مدیریت استعداد؛ مدیریت عملکرد؛ نوآوری سازمانی؛ تحقیق و توسعه.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۶/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۱۰

\* مربی گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.

\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول).

Email: Mina3502@gmail.com

## ۱. مقدمه

طبق رویکرد مبتنی بر منابع (RBV)<sup>۱</sup> سازمان‌ها تنها از طریق ایجاد روش‌هایی که تقلید از آن برای سایر رقبا در دسرساز و مشکل باشد به مزیت رقابتی دست می‌یابند [۷]. امروزه مدیران در نقاط مختلف جهان با ماهیت در حال تغییر کار درگیر هستند و به نیروهایی نیاز دارند تا با این شرایط متغیر خود را منطبق نمایند. سازمان‌ها به منظور حفظ و نگهداری از این نیروهای نخبه، در آینده مجبور خواهند بود برنامه‌ریزی دقیقی برای شناسایی و تشویق به‌موقع آنها به عمل آورند. البته سازمان‌ها باید متناسب با ساختار و فرهنگ خود مدیریت استعداد را به کار گیرند. در واقع تعریف جهان‌شمولی برای مدیریت استعداد وجود ندارد و بیان یک تعریف دقیق از آن به دلیل کثرت نظرات و فرضیات ارائه شده توسط نویسندگان خبره در سرتاسر جهان در این مورد، بسیار مشکل است [۱۲]. بررسی و پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که رویکردهای متعددی برای مدیریت استعداد<sup>۲</sup> وجود دارد و هیچ‌یک از آنها به گونه‌ای نیست که عیناً در سازمان‌های مختلف قابل به‌کارگیری باشد. هر سازمانی شیوه‌ها و الزامات متفاوتی برای تأمین استعدادهای مورد نیاز حال و آینده خود دارد و همین موضوع مهم ایجاب می‌کند که هر سازمانی استراتژی‌ها و رویکردهای خاص خود را برای مدیریت استعداد طراحی کند و به کار گیرد. از طرفی تمامی پیشرفت‌ها و ارتقاء بشری به دلیل نوآوری و کشف روش‌های جدید و نو برای انجام کارهاست. با مطالعه تاریخ پیشرفت‌های علمی به راحتی می‌توان دریافت که مخترعین بزرگی مانند بل، موریس، کلت و ... توانسته‌اند با نوآوری‌های خود مسیر زندگی بشر را عوض کنند [۴].

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

کسب‌وکار امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها و وقایع غیر قابل پیش‌بینی روبه‌روست. شاید امروز جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر، بسیار مشکل‌تر از قبل باشد و این شاید چیز عجیبی نباشد [۱۵]. در یک بررسی در مورد مفهوم مدیریت استعداد، لوئیس و هگمن سه جریان پژوهشی را شناسایی نمودند:

۱. مدیریت استعداد به‌عنوان مجموعه‌ای از رویکردهای معمول مدیریت منابع انسانی.

۲. مدیریت استعداد به‌عنوان یک رویکرد طبقه‌بندی کلی کارکنان در گروه‌های متفاوت استعداد.

1. Resource-based view

2. Talent Management

۳. مدیریت استعداد نشانه مخزن (گنجینه) استعداد درون سازمانی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری [۱۲]. کولینگز و ملاهی چهارمین جریان پژوهشی درحال ظهوری را کشف کردند که شناسایی موقعیت‌های کلیدی را که دارای تأثیر قابل توجهی بر مزیت رقابتی شرکت‌ها دارند، مورد تأکید قرار می‌دهد [۸]. اگرچه اصطلاح مدیریت استعداد به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما تحقیقات علمی در زمینه مدیریت استعداد نسبتاً ناقص است [۹].

ابعاد مورد مطالعه مدیریت استعداد در این پژوهش شامل موارد زیر می‌باشد:

اولین بعد یا قابلیت کلیدی مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد می‌باشد، مدیریت عملکرد فرایندی است که طی آن مدیران در صدد آن هستند با بالا بردن کیفیت عملکرد تیم‌ها و افراد، دسترسی به اهداف فعلی و آتی سازمان را میسر سازند. یکی از جنبه‌های مهم این فرایند، ارتباط بین سرپرستان و کارکنان است. به‌نحوی که این ارتباط زمینه درک کامل اهداف سازمان و شناخت راه‌های متفاوت برای دستیابی به اهداف سازمان را فراهم می‌کند.

دومین بعد مدیریت استعداد، پرورش و یادگیری کارکنان می‌باشد؛ که تلاشی برای به‌روزرسانی دانش، مهارت و توانایی کارکنان در سازمان است. طبق پژوهش‌های انجام شده، با حفظ افراد با استعداد در سازمان، هزینه‌ها کاهش می‌یابند. یکی از راه‌های حفظ کارکنان ایجاد فرصت‌هایی است تا آنان بتوانند مهارت‌های جدید را یاد گرفته و توانایی‌های خود را پرورش دهند [۶].

سومین بعد مدیریت استعداد، جذب و نگهداری می‌باشد: امروزه توانایی جذب و نگهداری استعدادهای جدید به‌عنوان دو موضوع حیاتی برای مدیریت کارکنان درک می‌شوند و اغلب سازمان‌ها در مواجهه با این دو موضوع، دچار مشکل می‌باشند. با کمبود متخصصان در آسیا، سازمان‌ها مجبورند برای جذب استعداد، برانگیختن آنها و حفظ عملکرد بالا به رقابت شدید با یکدیگر پردازند. این امر نبرد بر سر استعدادهای (جنگ استعدادهای) را به‌شدت افزایش داده و به تبعیت از آن، جذب و نگهداری استعدادهای واقعی را با مشکل مواجه خواهد ساخت. اولین گام ارزیابی افراد با پتانسیل بالا و فرایند شناسایی آنها در سازمان، معیارهای گزینش برای پاسخگویی به نیازهای فعلی و آتی رهبری است. معیارهای گزینش، موارد زیر را در بر می‌گیرند [۵]:

- تجربه کار پیشین و تاریخچه پیشرفت؛

- تحصیلات؛

- تحرک جغرافیایی؛

- چابکی در فراگیری؛

- پست‌های رهبری پیشین، اندازه و گستره مسئولیت‌های رهبری؛

- توانایی پیشرفت؛

- شوق پیشرفت؛

- ارزیابی فردی در مقایسه با ارزش‌ها و شایستگی‌های رهبری در شرکت؛

- درجه‌بندی عملکرد پیشین؛

- ابزارهای رسمی ارزیابی رهبری؛

- توانایی ریسک‌پذیری.

چهارمین بعد مدیریت استعداد، ارتباط و توانمندسازی می‌باشد؛ شناسایی افراد با مهارت‌های مربوطه، همکاری و به اشتراک گذاشتن دانش، و کارکردن به‌طور مؤثر در محیط‌های مجازی [۱۶]. نوآوری به‌عنوان یک ابزار کلیدی برای ایجاد مزیت رقابتی بوده و یکی از اهداف اصلی برای بسیاری از سازمان‌ها محسوب می‌شود. شرکت‌های نوآور نسبت به شرکت‌های دیگر توانایی بیشتری در پاسخ به چالش‌های محیطی دارند و به‌همین دلیل است که نوآوری از محرک‌های کلیدی موفقیت در بلندمدت، به‌ویژه در بازارهای پویا محسوب می‌شود [۱۱].

اوریب اظهار می‌دارد نوآوری توسعه و کاربرد ایده جدید به‌صورت محصول، فرآیند یا خدمت جدیدی است که منجر به رشد پویای اقتصاد ملی و افزایش استخدام برای تولید سود در شرکت نوآور می‌باشد. در این پژوهش نوآوری به مفهوم گسترده‌تری که عبارت‌است از: به‌کارگیری روش، نظام، فرایند، سیاست، برنامه، محصول و خدماتی که برای شرکت جدید محسوب می‌شود و ممکن است در داخل شرکت توسعه یافته یا بیرون شرکت کسب شده باشد [۱۹]. ابعاد نوآوری سازمانی دارای چهار قابلیت می‌باشد که عبارت‌اند از: نوآوردن، نوآوری در بازار، نوآوری در تولید، نوآوری سازمانی [۱۰]. گاهی گروه خاصی از کارکنان برای نوآوری و خلاقیت استخدام می‌شوند و در بعضی از سازمان‌ها این گروه را واحد تحقیق و توسعه (R&D) می‌نامند. این‌گونه واحدها وقت خود را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول، فناوری می‌کنند و گاهی تحقیق محض انجام می‌دهند. این‌گونه تحقیقات برای پیشرفت دانش بدون تلاش برای یافتن کاربرد فوری آن صورت می‌گیرد. البته بعدها این اندیشه‌های محض می‌تواند جنبه کاربردی داشته باشد. ولی امروزه تحقیقات کاربردی بیشتر معمول و مورد توجه است [۱]. ویژگی منحصربه‌فرد این پژوهش آن است که برای سرعت بخشیدن، گروه‌بندی و هدایت افراد به‌سوی توسعه فعالیت‌های نوآورانه در سازمان، از قابلیت‌های نوآوری در کنار قابلیت‌های کلیدی مدیریت استعداد، برای اولین بار استفاده کرده است.

### فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه اصلی.** بین قابلیت‌های کلیدی مدیریت استعداد با قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هرازشهر آمل رابطه وجود دارد.

**فرضیه‌های فرعی.** بین قابلیت جذب و نگهداری کارکنان با قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هرازشهر آمل رابطه وجود دارد.

بین قابلیت یادگیری و پرورش کارکنان با قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هرازشهر آمل رابطه وجود دارد.

بین قابلیت ارتباط و توانمندسازی با قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هرازشهر آمل رابطه وجود دارد.

بین قابلیت مدیریت عملکرد با قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هرازشهر آمل رابطه وجود دارد.

بررسی سوابق و پیشینه تحقیق در ایران حاکی از توجه محققان به بحث مدیریت استعداد بوده که در زیر به آن اشاره می‌کنیم:

حاج کریمی و حسینی در پژوهشی با عنوان "تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد" به بررسی عوامل راهبردی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی پرداخته و میزان اهمیت هر یک از عوامل را ارزیابی نمودند. آنان در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که راهبرد سازمان، نقش و حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و قوانین و مقررات دولتی عوامل راهبردی زمینه‌ساز مدیریت استعداد می‌باشد. نمونه این پژوهش متشکل از ۱۷۴ نفر از مدیران ۱۰ وزارتخانه می‌باشد [۳].

در پژوهشی دیگر با عنوان "تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر هوش عاطفی کارکنان در شهرداری شهر اصفهان (ایران)"، تأثیر استراتژی مدیریت استعداد با مؤلفه‌های ارتباطات، پرورش کارکنان، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی و جوّ فرهنگ باز بر هوش عاطفی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که استراتژی مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معنی‌اداری بر هوش عاطفی کارکنان دارد و جوّ و فرهنگ و ارتباطات در بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد بیشترین تأثیر را بر هوش عاطفی داشتند [۱۷، ۳].

در مجموع نمی‌توان به پژوهش یا تحقیقی در ایران دست یافت که کاملاً ابعاد مدیریت استعداد را مطرح نموده یا قابلیت‌ها، عوامل تأثیرگذار و زمینه پیاده‌سازی آن را در سازمانی نشان دهد.

امانی [۲] به بررسی رابطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با خلاقیت و نوآوری سازمانی در مدیران مدارس مناطق ۴ و ۹ شهر تهران پرداخته است. نتایج بیانگر آن است که: مدیریت دانش و ابعاد آن و یادگیری سازمانی و ابعاد آن، دارای رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ با متغیرهای خلاقیت و نوآوری سازمانی هستند.

شیهان در پژوهش خویش با عنوان "بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و عملکرد شرکت‌های چند ملیتی (MNCs)" باهدف توجه به توسعه گروه کلیدی استعداد-مدیران خطی- در شرکت‌های تابعه شرکت‌های چند ملیتی، به این نتیجه دست یافت که بین متغیرهای توسعه مدیریت و عملکرد دیده شده در شرکت‌های تابعه (فرعی) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و منابع انسانی با داشتن نقش راهبردی در سازمان ارتباط مثبتی با عملکرد درک شده در شرکت‌های فرعی دارند. و ارتباط بین منابع انسانی استراتژیک و سطح و وسعت توسعه مدیریت و عملکرد شرکت‌های فرعی نیز بسیار قابل توجه و مثبت است [۱۴].

لینگ‌تن و ناسوردین در پژوهشی با عنوان "شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی نشان داد که: آموزش به‌طور مثبت با سه بعد نوآوری سازمانی مرتبط است. ارزیابی عملکرد نیز بر نوآوری اداری اثر مثبتی دارد. همچنین مطالعه نشان داد که آموزش و ارزیابی عملکرد، ارتباط مثبت و معناداری با اثر بخشی مدیریت دانش دارد و مدیریت دانش به‌طور کلی، واسطه ارتباط بین آموزش و نوآوری فرایند، آموزش و نوآوری اداری، و ارزیابی عملکرد و نوآوری اداری است [۱۳].

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

باتوجه به اینکه در این پژوهش، درصدد تعیین بررسی رابطه بین قابلیت‌های کلیدی مدیریت استعداد با قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هرازشهر آمل بوده و بنابراین از آنجا که این پژوهش به توصیف و تشریح رابطه میان متغیرها (متغیرهای مستقل و وابسته) پرداخته است؛ روش تحقیق در این پژوهش توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی می‌باشد، "جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی و قراردادی شرکت فرآورده‌های لبنی هرازشهر آمل که در سال ۹۲-۱۳۹۱ مشغول به کار بوده‌اند می‌باشد (N= ۱۱۰). براساس محاسبات جدول کرجیس و مورگان برای جامعه آماری کارکنان با ۱۱۰ نفر حجم نمونه‌ای برابر با ۸۶ نفر، کفایت می‌کند. بنابراین برای کارکنان، ۸۶ پرسشنامه توزیع شد که پرسشنامه‌های برگشتی و کامل ۸۱ عدد بود. اگرچه پرسشنامه مدیریت استعداد استاندارد بوده، اما از آنجایی که ترکیبی از برخی مؤلفه‌های دو پرسشنامه "سوئیم، ۲۰۰۹" و "رینگو و همکاران، ۲۰۰۸" بوده [۱۸، ۱۶]، به‌منظور بومی‌سازی و

کاربرد آن در محیط سازمان صنعتی بازبینی شد و برای تعیین روایی، تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه در اختیار اساتید راهنما، مشاور و دیگر متخصصان قرار گرفت. همچنین پرسشنامه نوآوری سازمانی که توسط محقق ترجمه شد نیز برای بومی‌سازی و کاربرد آن در محیط سازمان چندین بار برای اصلاح و بازنگری در اختیار اساتید محترم دانشکده علوم تربیتی و چند تن از اساتید خارج از گروه قرار گرفت که ضمن ویرایش و بازسازی از نظر انطباق سؤال‌های پرسشنامه با موضوع و اهداف پژوهش، روایی محتوایی پرسشنامه تعیین گردد. ضریب پایایی پرسشنامه از طریق نرم‌افزار SPSS ۱۹ محاسبه گردید. آلفای کرونباخ مدیریت استعداد ۰/۷۵۸ و آلفای کرونباخ نوآوری سازمانی ۰/۸۰۶ برآورد گردید که برای اهداف، کافی به نظر رسید.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی. در این قسمت از مقاله با بهره‌گیری از جداول و نمودارها، مشخصه‌های فردی نمونه آماری توصیف شده است.

جدول ۱. آمار توصیفی

سابقه	سن	تحصیلات	جنس	حجم نمونه
۸۱	۸۱	۸۱	۸۱	۰
۰	۰	۰	۰	۰
۱/۵۶	۱/۷۰	۱/۶۸	۱/۶۸	۱/۵۶
۰/۶۷۱	۰/۶۹۷	۰/۴۷۰	۰/۴۷۰	۰/۶۷۱
۰/۴۵۰	۰/۴۸۶	۰/۲۲۱	۰/۲۲۱	۰/۴۵۰

فرضیه اصلی. بین قابلیت‌های کلیدی مدیریت استعداد با قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هراز شهر آمل رابطه وجود دارد.

جدول ۲. اندازه‌های آماری متغیرهای مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی

حجم نمونه	انحراف معیار	میانگین	مدیریت استعداد
۸۱	۰/۴۶۱۶۰	۳/۲۸۴۴	۳/۲۸۴۴
۸۱	۰/۴۷۰۹۴	۳/۳۲۲۶	۳/۳۲۲۶

جدول ۳. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی

منبع	فراوانی	همبستگی پیرسون r	سطح معناداری
مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی	۸۱	۰/۵۱۳	۰/۰۰

باتوجه به جدول فوق، همبستگی مثبت و معنی‌دار بین قابلیت‌های مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی وجود دارد که این مقدار در سطح ( $p=0.05$ )، برابر با ۰/۵۱۳ می‌باشد. یعنی هرچه میزان قابلیت‌های مدیریت استعداد بالا باشد، میزان نوآوری سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

### فرضیه‌های فرعی

**فرضیه اول.** بین قابلیت یادگیری و پرورش کارکنان با قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هرازشهر آمل رابطه وجود دارد.

جدول ۴. اندازه‌های آماری متغیرهای یادگیری و پرورش و نوآوری سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حجم نمونه
یادگیری و پرورش	۳/۳۲	۰/۶۷۰	۸۱
نوآوری سازمانی	۳/۳۲۲۶	۰/۴۷۰۹۴	۸۱

جدول ۵. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین یادگیری و پرورش و نوآوری سازمانی

منبع	فراوانی	همبستگی پیرسون r	سطح معناداری
یادگیری و پرورش و نوآوری سازمانی	۸۱	۰/۲۸۰	۰/۰۱۱

باتوجه به جدول فوق، همبستگی مثبت و معنی‌داری بین قابلیت یادگیری و پرورش کارکنان و نوآوری سازمانی وجود دارد که این مقدار در سطح ( $p=0.05$ )، برابر با ۰/۲۸۰ می‌باشد. یعنی هرچه میزان یادگیری و پرورش کارکنان افزایش یابد، میزان نوآوری سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

**فرضیه دوم.** بین قابلیت مدیریت عملکرد با قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هرازشهر آمل رابطه وجود دارد.



جدول ۶. اندازه‌های آماری متغیرهای مدیریت عملکرد و نوآوری سازمانی

میانگین	انحراف معیار	حجم نمونه	
۳/۲۵	۰/۵۷۶	۸۱	مدیریت عملکرد
۳/۳۲۲۶	۰/۴۷۰۹۴	۸۱	نوآوری سازمانی

جدول ۷. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مدیریت عملکرد و نوآوری سازمان

منبع	فراوانی	همبستگی پیرسون r	سطح معناداری
مدیریت عملکرد و نوآوری سازمانی	۸۱	۰/۲۹۰	۰/۰۰۹

باتوجه به جدول ۷، همبستگی مثبت و معناداری بین مؤلفه مدیریت عملکرد و نوآوری سازمانی وجود دارد که این مقدار در سطح (p=0.05)، برابر با ۰/۲۹۰ می‌باشد. یعنی هرچه میزان قابلیت مدیریت عملکرد افزایش یابد، میزان نوآوری سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

**فرضیه سوم.** بین قابلیت جذب و نگهداری کارکنان با قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هرازشهر آمل رابطه وجود دارد.

جدول ۸. اندازه‌های آماری متغیرهای جذب و نگهداری و نوآوری سازمانی

میانگین	انحراف معیار	حجم نمونه	
۳/۱۶	۰/۶۶۳	۸۱	جذب و نگهداری
۳/۳۲۲۶	۰/۴۷۰۹۴	۸۱	نوآوری سازمانی

جدول ۹. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین جذب و نگهداری و نوآوری سازمانی

منبع	فراوانی	همبستگی پیرسون r	سطح معناداری
جذب و نگهداری و نوآوری سازمانی	۸۱	۰/۳۶۹	۰/۰۰

باتوجه به جدول ۹، همبستگی مثبت و معناداری بین مولفه جذب و نگهداری و نوآوری سازمانی وجود دارد که این مقدار در سطح (p=0.05)، برابر با ۰/۳۶۹ می‌باشد. یعنی هر چه میزان جذب و نگهداری کارکنان با استعداد افزایش یابد میزان نوآوری سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

**فرضیه چهارم.** بین قابلیت ارتباط و توانمندسازی با قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هراز شهر آمل رابطه وجود دارد.

جدول ۱۰. اندازه‌های آماری متغیرهای ارتباط و توانمندسازی و نوآوری سازمانی

میانگین	انحراف معیار	حجم نمونه	
۳/۱۱	۰/۷۰۷	۸۱	ارتباط و توانمندسازی
۳/۳۲	۰/۴۷۰	۸۱	نوآوری سازمانی

جدول ۱۱. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین ارتباط و توانمندسازی و نوآوری سازمانی

منبع	فراوانی	همبستگی پیرسون $r$	سطح معناداری
ارتباط و توانمندسازی و نوآوری سازمانی	۸۱	۰/۳۶۶	۰/۰۰۱

باتوجه به جدول ۱۱، همبستگی مثبت و معناداری بین قابلیت ارتباط و توانمندسازی و نوآوری سازمانی وجود دارد که این مقدار در سطح ( $p=0.05$ )، برابر با ۰/۳۶۶ می‌باشد. یعنی هرچه میزان ارتباط و توانمندسازی افزایش یابد میزان نوآوری سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

از بررسی نتایج فرضیات تحقیق و بحث‌های سؤالات پرسشنامه می‌توان نتیجه گرفت که بین قابلیت‌های کلیدی مدیریت استعداد و قابلیت نوآوری سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هراز شهر آمل، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین ضرورت دارد تا شرکت فرآورده‌های لبنی هراز شهر آمل به مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و نوآوری در سازمان توجه نماید که از طریق تشویق نوآوری در سازمان، صرف هزینه برای مهارت و دانش کارکنان و توجه به امر آموزش و پرورش کارکنان امکان‌پذیر می‌باشد. بنابراین به مسئولان و مدیران پیشنهاد می‌شود:

۱. باتوجه به تأثیر مثبت قابلیت‌های کلیدی مدیریت استعداد بر روی قابلیت نوآوری سازمانی به مدیران سازمان‌های آموزشی و غیرآموزشی به‌خصوص این سازمان، پیشنهاد می‌شود باتوجه به آموزش‌پذیر بودن خلاقیت و نوآوری از کارگاه‌های آموزشی و برنامه‌های آموزشی و حتی برنامه‌های جانشین‌پروری مدیریت استعداد و افزایش آگاهی‌های علمی کارکنان و مدیران درجهت پیاده‌سازی مدیریت استعداد، با هدف تقویت سطح نوآوری سازمانی کلیه کارکنان خود استفاده نمایند.

۲. باتوجه به تأثیر مثبت قابلیت‌های کلیدی مدیریت استعداد بر روی قابلیت نوآوری سازمانی، پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی راهبردی برای شناسایی استعدادها، شایسته‌شناسی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری و شایسته‌داری توسط مدیران و متولیان بخش نیروی انسانی کلیه سازمان‌ها انجام گیرد.

۳. تقویت زیرساخت‌ها برای ایجاد واحد تحقیق و توسعه و به‌کارگماری کارکنان بااستعداد و خلاق برای دستیابی به نوآوری سازمانی و افزایش آن و در نتیجه، رشد و شکوفایی استعدادها، افراد، موفقیت‌های فردی، شغلی و اجتماعی، افزایش کمیت و کیفیت در تولیدات و خدمات، کاهش هزینه‌ها و ضایعات و اتلاف منابع مادی و انسانی و مانند اینها در سازمان‌ها ضروری می‌باشد. معمولاً انجام هر تحقیق موانع، مشکلات و محدودیت‌هایی را به‌دنبال دارد. ولی این مطلب بدان معنی نیست که نمی‌توان از نتایج آن تحقیقات استفاده نمود و یا تأثیر قابل توجهی بر ارزش آن پژوهش داشته باشد.

محدود بودن نتایج تحقیق به کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی هراز شهر آمل.

برای پژوهشگران آتی که علاقمند به انجام پژوهش در این زمینه و سایر زمینه‌های مرتبط می‌باشند، پیشنهادهای زیر بیان می‌گردد:

۱. به‌کارگیری مدیریت استعداد در توسعه قابلیت‌های سازمانی؛

۲. نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌های کنونی؛

۳. تأثیر شیوه‌های مدیریت استعداد بر عملکرد کسب‌وکار.

## منابع

۱. اسبورن، الکس. (۱۹۸۹). *پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت*. ترجمه: حسن قاسم زاده، انتشارات نیلوفر.
۲. امانی، مرتضی. (۱۳۸۷). بررسی رابطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با خلاقیت و نوآوری سازمانی در مدیران مدارس مناطق ۹ و ۴ شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی.
۳. حاج کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۵۱ (۲-۵۷).
۴. طالبی، کامبیز. (۱۳۸۵). نوآوری تدریجی در مقابل نوآوری رادیکال. فرهنگ مدیریت، سال چهارم، ۱۳، ۱۱۳-۱۳۰.
۵. گای، ماتیو، سیمز ف دوریس. (۱۳۸۸). *توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین پروری*. ترجمه نسرين جزئی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
6. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan page .
7. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
8. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review & research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4): 304-313 .
9. Hartman E, Feisel E & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business* 45, 169-178 .
10. Ibrahim, AL. Salleh Zolait, AH. Subramanian, S & Vazehi Ashtiani, A. (2009). Organizational Innovative Capabilities: An Empirical Study of Malaysian Firms. *IBIMA Publishing, Journal and Business Best Practices*, 1 (2). 9-18.
11. Jimenez, D. J., Valle, R. S., & Espallardo, M. H., (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning, *European Journal of Innovation Management*, 11 (3), 389-412 .
12. Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review: Science Direct, *Human Resource Management Review*, 16, 139- 154.
13. Ling Tan, Ch & Nasuridin Aizzat, M. (2011). *Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness*. Universiti Sains Malaysia, Penang, Malaysia
14. Maura Sheehan, M. (2012). Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs), *European Journal of Training and Development*, 36, 66- 85 .
15. 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), 4-8 .

16. Ringo, T., Schweyer, A., Demarco, M., Jones, R. & Lesser, E. (2008). *Integrated talent management: Part1 – Understanding the opportunities for success*. IBM Institute for Business Value in partnership with the Human Capital Institute .
17. Shaemi, A., Allameh, S. M., & Askari Bajgerani, M. (2011). Impact of Talent Management Strategies on Employees' Emotional Intelligence in Isfahan Municipality(Iran). *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*, 3, 229-241.
18. Sweem s. L. (2009). *Leveraging Employee Engagament through a Talent management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*. A Thesis fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of philosophy in Organization Development This dissertation has been accepted for the faculty of Benedictine University .
19. Urabe, K. (1988). *Innovation and the Japanese management system*. In K. Urabe, J. Child & ,T. Kagono (Eds.), *Innovation and management international comparisons*. Berlin: Walter de Gruyter.