

## Association of talent management on employees' empowerment and human resource productivity in Tehran University of Medical Sciences

Hossien Dargahi<sup>1\*</sup>, Mahmoud Biglar<sup>2</sup>, Mahnaz Mahdi<sup>3</sup>

1. School of Public Health, Health Information Management Research Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
2. Pharmaceutical Sciences Research Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
3. Staff Training Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Received: 28 October 2021

Accepted for publication: 10 May 2022

[EPub a head of print-7 June 2022]

Payesh: 2022; 21(3): 255-272

### Abstract

**Objective (s):** Talent management is the appropriate technique for identification, selection, education and retainment of human resources through mental, skill, cognitive, and behavioral empowerment. This might improve organizational productivity as the most important of organizational goals. This study aimed to determine the impression of talent management on employees' empowerment and human resource productivity in Tehran University of Medical Sciences.

**Methods:** This was a cross-section study conducted among 304 headquarters' employees of Tehran University of Medical Sciences. To collect the data, we used the Oehley's talent management, Spreitzer's staff empowerment, and Hersey and Goldsmith's human resource productivity questionnaires. Descriptive statistics were used to explore the data. T-test, ANOVA and the structural equation modeling (SEM) were performed to examines associations.

**Results:** The average of talent management, staffs' empowerment and human resource productivity of the employees were medium to desire levels. As a result, there was regression between the components of three variables studied. Also, the regression between each variable and its components were confirmed.

**Conclusions:** It seems, selection of talented employees and empowerment through mental, skill, cognitive, and behavioral training might lead to human resource productivity in medical universities.

**Keywords:** Talent Management, Employees' Empowerment, Human Resource Productivity, Structural Equation Model

\* Corresponding author: Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran  
E-mail: hdargahi@tums.ac.ir

## بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر توانمند سازی و بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران

دکتر حسین درگاهی<sup>۱\*</sup>، دکتر محمود بیگلر<sup>۲</sup>، مهناز مهدی<sup>۳</sup>

۱. دانشکده بهداشت، مرکز تحقیقات مدیریت اطلاعات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

۲. تحقیقات علوم دارویی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

۳. مرکز آموزش ضمن خدمت کارکنان نظام سلامت دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۸/۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۲۰

نشر الکترونیک پیش از انتشار - ۱۷ خرداد ۱۴۰۱

نشریه پایش: ۲۷۲-۲۵۵ (۳): ۲۱۴-۱۴۰۱

### چکیده

**مقدمه:** مدیریت استعداد روش مناسبی برای شناسایی، جذب، آموزش، تعلیم و تربیت و نگهداشت نیروی انسانی از طریق توانمند سازی ذهنی، مهارتی، شناختی و رفتاری کارکنان به حساب می‌آید که می‌تواند منجر به دستیابی به یکی از مهمترین اهداف سازمان‌ها یعنی بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت سازمانی گردد. لذا این پژوهش با هدف تعیین تاثیر مدیریت استعداد بر توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است.

**مواد و روش کار:** پژوهش حاضر یک مطالعه (توصیفی - تحلیلی) که بین تعداد ۳۰۴ نفر از کارکنان ستادی معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد. حجم نمونه از نوع تصادفی - طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه پژوهش تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های مدیریت استعداد Oehley، توانمندسازی کارکنان Spritzer و بهره‌وری نیروی انسانی Hersey و Goldsmith به همراه اطلاعات دموگرافیک کارکنان بود که روایی صوری و محتوا آن‌ها با اندازه‌گیری CVI و CVR و تعیین بار عاملی و میانگین واریانس استخراج شده و در نهایت روایی همگرا و واگرا یا تشخیصی با استفاده از آزمون KMO و پایایی پرسشنامه‌ها با بهره‌وری از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به دست آمد. از روش‌های آماری توصیفی مانند میانگین و انحراف معیار و آزمون‌های استنباطی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری، تی استیودنت و آنوا در نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و PLS استفاده شد.

**یافته‌ها:** میانگین متغیرهای مدیریت استعداد، توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی در حد متوسط رو به بالا بود. بین مولفه‌های هر یک از متغیرها همبستگی وجود داشت و در نتیجه مدل ساختاری هر یک از متغیرها و مولفه‌های مربوط به آن تایید گردید. در نهایت وجود همبستگی بین متغیرهای مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین بین متغیر توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی به اثبات رسید.

**نتیجه‌گیری:** به نظر می‌رسد کشف نیروی انسانی مستعد و سپس توانمند سازی آنها از طریق آموزش‌های مرتبط با توانمند سازی ذهنی، مهارتی، شناختی و رفتاری کارکنان منتهی به ارتقای بهره‌وری کارکنان می‌گردد. اگرچه برای رسیدن به این هدف، انجام آزمون استعداد قبل از استخدام و سپس استفاده از روش‌های سطح بندی توانمندسازی با توجه به نتایج آزمون استعداد مورد توصیه می‌شود.

**کلیدواژه:** مدیریت استعداد، توانمندسازی کارکنان، بهره‌وری نیروی انسانی، مدل ساختاری، دانشگاه علوم پزشکی تهران

کد اخلاق: IR.TUMS.VCR.REC.1398.548

\* نویسنده پاسخگو: تهران، دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشکده بهداشت، مرکز تحقیقات مدیریت اطلاعات سلامت  
E-mail: hdargahi@tums.ac.ir

## مقدمه

یک سازمان موفق مجموعه ای از انسانهای دارای انگیزه و باور، اندیشه و اهداف مشترک است که با کار گروهی در یک نظام انعطاف پذیر، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان، در اختیار مدیران خود قرار می دهند [۱]. لذا استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمان مزیتی بزرگ برای دستیابی به اهداف سازمان به شمار می رود [۲]. در این راستا ارتقای توانمندیهای کارکنان، در سالیان اخیر و تاثیر آن بر بهره وری نیروی انسانی مورد توجه متخصصان مدیریت منابع انسانی واقع شده است [۳]. نظام بهره وری منابع انسانی به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر راهبرد بهبود، می تواند فعالیت های کلیه بخش های سازمان ها را در برگیرد [۴]. نظام بهره وری منابع انسانی از امکانات گوناگون چون نیروی انسانی، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات استفاده مناسب به عمل می آورد و در نتیجه همه مدیران ارشد به این باور می رسند که تداوم حیات سازمان ها بدون توجه به بهره وری منابع انسانی ممکن نیست [۵].

یکی از عوامل تاثیر گذار بر بهره وری منابع انسانی، توانمند سازی کارکنان است [۶]. این عامل امروزه به یک عنصر مهم و اساسی در تبیین تفاوت های موجود در بهره وری و رشد سازمان ها در کشور های مختلف تبدیل شده است [۷]. بنابراین بسیاری از مدیران بر توانمندسازی منابع انسانی را بعنوان یک عامل با ارزش سازمانی، دانسته و سعی در بارور نمودن و پرورش آن دارند [۸] و از این طریق به دنبال رشد و توسعه اقتصادی سازمان خود هستند [۹، ۱۰]. اگرچه توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان از راهبردهای اساسی ارتقای عملکرد در سازمان های امروزی و حتی مهمترین چالش مدیران در عصر حاضر به شمار می رود [۱۱]. اما زمان آن فرا رسیده است که به توانمندسازی و ارتقای دانش و مهارت منابع انسانی به طور حرفه ای و نظام مند توجه گردد، تا به بهره وری و حفظ استعداد آن ها در سازمان ها کمک شود [۱۲]. توانمندسازی کارکنان باعث می شود تا آن ها، سازمان را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیابند [۱۳]. سازمان ها نیز در درازمدت موفق باشند [۱۴]. بنابراین توانمندسازی کارکنان روشی نوین و موثر در ارتقای منابع انسانی و کشف استعدادهای بالقوه در سازمان با بهره گیری از توان کارکنان است [۱۵].

ازسوی دیگر، مدیران سازمان ها به خوبی دریافته اند که به منظور کسب موفقیت در شرایط بحران به داشتن بهترین استعدادهای نیاز

دارند و به توسعه و نگهداشت استعدادهای نیز اعتقاد پیدا کرده اند [۱۶]. مدیریت استعداد به دو دلیل برای سازمان ها اهمیت دارد؛ نخست آنکه اجرای مدیریت استعداد، موجب کشف و نگهداری موفقیت آمیز کارکنان با استعداد برای مشاغل کلیدی است که امروزه با نام «جانشین پروری» شناخته می شود [۱۷] و دیگر اینکه کشف، جذب و نگهداری استعدادهای کارکنان، اصلی ترین عامل رقابت بین سازمان ها و ارتقای بهره وری به حساب می آید [۱۸]. به بیان دیگر، به کارگیری فرایندهای مدیریت استعداد در سازمان ها از تلف شدن و به هدر رفتن ظرفیت های مهارتی و دانشی، استعدادهای و مهارت های کارکنان جلوگیری کرده و آنها را در راستای اهداف و رسالت سازمان هدایت می کند. علاوه بر این، مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، نگهداشت، پرورش و توسعه استعدادهای و مهارت های کارکنان دارای پیامدها و اثرات مثبت فراوان از جمله ارتقای عملکرد کارکنان است [۱۹] و بدین ترتیب خلاقیت و نوآوری های کارکنان افزایش خواهد یافت [۲۰].

هدف مدیریت استعداد، حصول اطمینان از در دسترس بودن استعدادهای و قرار دادن افراد مناسب در مشاغل مناسب و در زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار است. مدیریت استعداد تمام فرایندهای منابع انسانی را در بر گرفته و معمولا به مواردی نظیر انتخاب، گزینش، استخدام، اجتماعی کردن، نگهداشت، توسعه، استقرار و انتصاب کارکنان اشاره دارد که با برنامه ریزی و تحلیل همراه است [۲۱].

امروزه بسیاری از پژوهش ها به ارتباط بین مدیریت استعداد با توانمند سازی کارکنان و بهره وری نیروی انسانی اشاره می کند که در همه آن ها به افزایش سرمایه گذاری در جذب استعداد و توانمندی کارکنان سازمان ها تاکید شده است [۲۲]. علاوه بر این، در اقتصاد امروز، استعداد مهم ترین جزء موفقیت است، اما هیچ فرمول دقیقی در این خصوص وجود ندارد که بتوان آن را ارزیابی نمود و تاثیر آن را به طور صریح نشان داد. با وجود این، شناسایی و تمایز کارکنان مستعد، همراه با افزایش بهره وری منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان به منظور ارتقای توسعه فردی و سازمانی کارکنان، و بهبود کیفیت و نوآوری سازمانی ضروری است [۲۳]. در نهایت اینکه مدیران امروزی به این نتیجه رسیده اند که اگر سازمان ها بخواهند در عرصه رقابت پیشتاز باشند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه استفاده کنند. لذا از دغدغه های

تجربه کاری و داشتن رضایت شرکت در این مطالعه و معیارهای خروج نیز نبود تمایل به شرکت در مطالعه و عدم تکمیل پرسشنامه ها بود. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، مشخص شد که کلیه آن ها تکمیل و عودت داده شده است و بنابراین ضریب پاسخ دهی برابر ۱۰۰٪ گزارش گردید.

برای گردآوری اطلاعات در این تحقیق از ۳ پرسشنامه مدیریت استعداد اوهرلی به تعداد ۳۰ سوال [۲۶]، پرسشنامه بهره وری نیروی انسانی هرسی و گلد اسمیت به تعداد ۲۵ سوال [۲۷] و پرسشنامه توانمندسازی کارکنان اسپریتزر [۲۸] به تعداد ۲۲ سال استفاده شد. همچنین اطلاعات دموگرافیک کارکنان شامل سن، جنسیت، میزان سابقه کاری، و تحصیلات نیز گردآوری گردید.

برای بررسی روایی صوری با رجوع به تعداد ۵ نفر از متخصصان و صاحب نظران رشته های علوم مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت خدمات بهداشتی درمانی پرسشنامه های این تحقیق مورد تایید قرار گرفت. همچنین برای اطمینان از اینکه سوالات پرسشنامه ها به بهترین نحو جهت اندازه گیری محتوا طراحی شده است از شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) استفاده شد. به همین منظور کلیه پرسشنامه ها در اختیار تعداد ۱۵ نفر از متخصصین، خبرگان و اعضای هیئت علمی گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت و اپیدمیولوژی و آمار دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران قرار گرفت و از آنان درخواست شد که درخصوص هر یک از ۷۷ گویه تعداد ۳ پرسشنامه، به ۳ گزینه «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد»، «ضرورتی ندارد»، پاسخ دهند. پاسخ ها بر اساس فرمول CVR و تعداد خبرگان و جدول لاوشه و حداقل مقدار CVR قابل قبول (۰/۴۹)، برای پرسشنامه مدیریت استعداد برابر ۰/۷۷، بهره وری نیروی انسانی برابر ۰/۷۹ و برای پرسشنامه توان مند سازی کارکنان به میزان ۰/۸۵ بدست آمد.

برای بررسی شاخص روایی محتوا (CVI) از گروه خبرگان خواسته شد درخصوص گزینه های هر یک از پرسشنامه ها به ۴ گزینه «غیر مرتبط»، «نیاز به بازبینی اساسی»، «مرتبط اما نیاز به بازبینی» و «کاملاً مرتبط» پاسخ دهند. در نتیجه با در نظر گرفتن حداقل میزان قابل قبول (۰/۷۹)، شاخص روایی محتوی (CVI) برای پرسشنامه مدیریت استعداد برابر ۰/۸۱، بهره وری نیروی انسانی ۰/۸۵ و توان مند سازی کارکنان ۰/۸۷ بدست آمد.

برای بررسی پایایی یا سازگاری درونی پاسخ های ارائه شده به گویه های تعداد ۳ پرسشنامه در این پژوهش، از روش ضریب آلفای

مهم سازمان های موفق در جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورز است که قادر به ایجاد تحول در سازمان هایی که به آن متعلق هستند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسان هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند [۲۴]. بنابراین بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر بهره وری و توانمندسازی نیروی انسانی از جمله ضرورت هایی است که باید به آن توجه جدی داشت، زیرا آینده سازمان ها به این امر ارزشمند وابسته است [۲۵].

با توجه به مطالب فوق، مطالعه حاضر با هدف تاثیر مدیریت استعداد بر توان مند سازی کارکنان و بهره وری نیروی انسانی در ستاد معاونت های دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است. درواقع سوال اصلی پژوهش حاضر چگونگی تاثیر مدیریت استعداد بر توان مند سازی و بهره وری درمیان کارکنان ستادی معاونت های دانشگاه علوم پزشکی تهران است.

در این پژوهش توانمندسازی کارکنان از دیدگاه (۱۹۹۵) Spritzer، مدیریت استعداد از نگاه Oehley، و بهره وری نیروی انسانی بر اساس نظریه Hersey and Goldsmith در نظر گرفته شده است و مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ است.

### مواد و روش کار

پژوهش حاضر یک پژوهش توصیفی - تحلیلی بود که به صورت مقطعی درمیان کارکنان ستادی معاونت های توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع، آموزشی، تحقیقات و فناوری، دانشجویی، فرهنگی، بهداشت، درمان، غذا و دارو و بین الملل به تعداد ۱۴۵۲ انجام شد. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان متناسب با جامعه پژوهش برای هر یک از معاونت های مذکور با توجه به جدول ۲ به تعداد ۳۰۴ نفر تعیین گردید.

روش نمونه گیری مورد استفاده در این پژوهش از نوع تصادفی - طبقه ای متناسب با حجم جامعه پژوهش بود. پس از تعیین حجم نمونه در هر معاونت از روش تصادفی ساده برای انتخاب کارکنان استفاده شد؛ و پرسشنامه بین آنها توزیع گردید. در هنگام تحویل پرسشنامه به کارکنان مطابق با رعایت ملاحظات اخلاقی، اهداف پژوهش برای آن ها تشریح گردید و تضمین داده شد که نتایج حاصل از پرسشنامه ها محرمانه باقی خواهد ماند. معیارهای ورود کارکنان ستاد معاونت ها به این مطالعه دارا بودن حداقل یک سال

۳/۴۴ و انحراف معیار ۰/۹۴۵ و کمترین میانگین را مولفه احساس داشتن حق انتخاب به میزان ۳/۱۱ و انحراف معیار ۰/۷۹۶ کسب کرده است و میانگین توانمندسازی کارکنان برابر با ۳/۳۰ و انحراف معیار ۰/۷۱۷ است که در حد متوسط روبه بالا است.

با انجام آزمون کولموگروف - اسمیرنوف شد که سطح معنی داری آزمون فوق برای کلیه متغیرها بزرگتر از ۰/۵ است و در نتیجه کلیه متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال هستند که در نتیجه برای تحلیل آن از روش حداقل مجذورات جزئی یا PLS استفاده شد.

برای بررسی پایانی هر یک از متغیرهای پژوهش، بار عاملی هر متغیر به میزان حداقل بیش از ۰/۴ و در سطح ۰/۰۱ معنی دار در نظر گرفته شد و برای بررسی اعتبار مرکب هر یک از سازه‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید و مقادیر بالاتر از ۰/۷۰ برای برقراری پایایی ترکیبی تعیین گردید [۲۹].

برای برقراری روایی همگرا نیز از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد که با توجه به مقادیر ۰/۵ و بیشتر برای شاخص AVE، سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد یا بیشتر، واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند [۳۰].

برای بررسی روایی تشخیصی یا روایی واگرایی سازه‌ها، گویه‌ها یا نشانگرهای یک سازه باید بیشترین بار عاملی را بر سازه خود و کمترین بار مقطعی را بر سازه‌های دیگر داشته باشند. به عبارتی بار عاملی هر گویه بر سازه مربوط به خود باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی همان گویه بر سازه‌های دیگر بدست آید و در نتیجه AVE یک سازه باید بیشتر از مجذور همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. این امر نشانگر آن است که همبستگی آن سازه با نشانگرهای خود باید بیشتر از همبستگی‌اش با سازه‌های دیگر باشد [۳۱]. علاوه بر این، ملاک دیگری تحت عنوان شاخص بررسی اعتبار اشتراک (CV-Communality) وجود دارد که مقادیر مثبت این شاخص نشانگر کیفیت مناسب ابزارهای اندازه‌گیری، و مقادیر منفی آن نیز نشانگر کیفیت پایین ابزارها در اندازه‌گیری متغیر مکنون است [۲۹].

به منظور سنجش روایی متغیرهای پژوهش، روش‌های گوناگونی وجود دارد که در این پژوهش با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش از چند بُعد (مؤلفه) تشکیل شده‌اند، از آزمون تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته شد. بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. بر اساس این دو آزمون، داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از ۰/۶ و نزدیک به

کرونباخ استفاده شد که با توجه به حداقل مقدار قابل قبول سازگاری درونی گویه‌ها (۰/۷۰)، این مقدار برای پرسشنامه مدیریت استعداد ۰/۸۵، برای بهره‌وری نیروی انسانی ۰/۸۶ و برای پرسشنامه توانمندسازی کارکنان برابر ۰/۸۳ بدست آمد و بدین ترتیب پایایی پرسشنامه‌ها مورد تایید قرار گرفت.

روش‌های آماری مورداستفاده در این پژوهش به دو دسته روش‌های استنباطی و توصیفی تقسیم شد. برای توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از روش توزیع فراوانی و همچنین برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات تحقیق از آمار استنباطی و مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. پیش از انجام آزمونهای آماری، نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف تایید گردید. جهت بررسی ارتباط تأثیر عوامل جمعیت شناختی بر مدیریت استعداد، توانمندسازی نیروی انسانی و بهره‌وری کارکنان نیز از آزمون t مستقل و آنوا استفاده شد. تحلیل داده‌های به دست آمده با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS23 و PLS صورت - گرفت.

#### یافته‌ها

نتایج بدست آمده نشان داد بیشترین (۴۶٪؛ ۱۴۰) کارکنان در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، مونث (۶۲٪؛ ۱۹۰)، دارای سابقه کاری ۱۰-۶ سال (۳۴٪؛ ۱۱۰) و دارای مدرک کارشناسی (۵۳٪؛ ۱۵۲) بودند.

با توجه به جدول ۱، از بین مولفه‌های پرسشنامه مدیریت استعداد بیشترین میانگین را مولفه ایجاد و حفظ روابط مثبت با سرپرستان و مدیران با میانگین ۳/۵۱ و انحراف معیار ۰/۸۷۲ و کمترین امتیاز را مولفه جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد با میانگین ۳/۲۳ و انحراف معیار ۰/۸۸۵ کسب کرده است. هم‌چنین میانگین مدیریت استعداد برابر با ۳/۳۷ و انحراف معیار ۰/۶۱۵ است که به نظر می‌رسد همگی در وضعیت متوسط رو به بالا قرار دارند.

با توجه به جدول ۲ از بین مولفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی بیشترین میانگین مربوط به مولفه درک و شناخت از مشاغل سازمانی با میانگین ۳/۷۱ و انحراف معیار ۱/۰۹۹ و کمترین میانگین مربوط به سازگاری با شرایط محیطی با میانگین ۳/۲۶ و انحراف معیار ۰/۹۶۲ می‌باشد و هم‌چنین میانگین بهره‌وری نیروی انسانی برابر با ۳/۴۶ و انحراف معیار ۰/۷۳۹ است که به نظر می‌رسد در حد متوسط رو به بالاست.

با توجه به نتایج جدول ۳ از بین مولفه‌های توانمندسازی کارکنان، بیشترین میانگین را مولفه احساس شایستگی در شغل به میزان

۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن در نظر گرفته می‌شود (۳۱). مقدار  $R^2$  برای متغیرهای توان مند سازی کارکنان برابر ۰/۷۰، بهره وری نیروی انسانی ۰/۷۸ و برای مدیریت استعداد برابر ۰/۷۴ می باشد که حاکی از ملاک قوی برای متغیرهای عنوان شده در این مطالعه است.

هم چنین معیار  $Q^2$  که قدرت پیش بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زا سه مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب می‌کند، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد (۳۱). مقدار  $Q^2$  در پژوهش حاضر نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌کند (توان مند سازی  $R^2=0/41$ ، بهره وری نیروی انسانی  $R^2=0/44$  و مدیریت استعداد  $R^2=0/41$ ).

علاوه بر این، شاخص ملاک کلی برازش (GOF) نیز در این پژوهش با محاسبه میانگین هندسی اشتراک و  $R^2$  بدست آمد که در مجموع بین صفر تا یک قرار داشت و با نزدیک بودن آن به عدد یک نشانگر کیفیت مناسب می باشد. این شاخص توانست توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می دهد و این که آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق است یا خیر.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0.492 \times 0.742} = 0.617$$

مقدار GOF برای مدل پژوهش، مقدار ۰/۶۱۷ محاسبه شد که بالاتر از مقدار ملاک ۰/۳ است و نشان از توان مناسب مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای آن دارد.

مطابق با جدول ۱۱، آماره معنی‌داری بین متغیر مدیریت استعداد و بهره وری نیروی انسانی برابر ۸/۱۸۶ است که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که تأثیر مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر ۰/۶۴۶ است. به عبارت دیگر، یک واحد تغییر در مدیریت استعداد، موجب افزایش ۰/۶۴۶ واحدی در بهره وری نیروی انسانی خواهد شد. آماره معنی‌داری بین متغیر مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان برابر ۱۰/۴۲ بدست آمد که بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان در

یک و sig آزمون بارتلت کمتر از ۰/۰۵ باشد. خروجی این آزمون‌ها برای هر پرسشنامه در جدول ۴ ارائه گردیده است.

وفق نتایج جدول شماره ۴ میزان بدست آمده KMO ۰/۷۸ است که عدد قابل قبولی بوده و نشان دهنده کفایت نمونه‌گیری برای انجام تحلیل عاملی است.

همانطور که در جدول ۵ نشان داده شده است، بار عاملی برای هیچ سوالی در پرسشنامه مدیریت استعداد کمتر از ۰/۵ نیست. بنابراین مشخص شد هیچ سوالی از تحلیل حذف نشده است. همچنین آلفای کرونباخ برای همه‌ی سازه‌ها بالای ۰/۷ بود که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد و بیان می‌کند که سازه‌ها (متغیرهای پنهان) از اعتبار بالایی جهت برازش مدل برخوردارند. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از مقدار ۰/۷ گزارش شد که نشان می‌دهد سازه‌ها، پایایی ترکیبی مناسبی دارند. در این پژوهش، برای بررسی روایی همگرا، شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شد. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگتر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگتر باشد. در این صورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به جدول ۵ هر ۳ شرط فوق برقرار بوده، بنابراین پرسشنامه مدیریت استعداد از روایی همگرا برخوردار بود.

چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای یک متغیر بزرگتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی تشخیصی یا واگرا برای آن متغیر وجود دارد. در جداول ۶ و ۸ و ۱۰ اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده هستند که نشان می‌دهد برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. لذا روایی تشخیصی یا واگرای پرسشنامه‌های مدیریت استعداد، توان‌مندسازی کارکنان و بهره وری نیروی انسانی مورد تأیید قرار گرفت (جداول ۱۰-۶).

با توجه به شکل‌های ۲ و ۳ و با استفاده از روش بوت‌استرپ (Bootstrapping)، مقادیر آزمون تی-استیودنت همگی بزرگتر از ۱/۹۶ است و بنابراین در سطح ۰/۰۵ معنادار است که بدین ترتیب مدل ساختاری هر یک از متغیرهای مورد مطالعه در پژوهش حاضر بدست آمد.

در این پژوهش معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا یا وابسته نیز اندازه‌گیری شد.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و

معناداری آزمون تی استیودنت برای تمامی مولفه‌های توانمندسازی کارکنان کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ و فاصله اطمینان در دامنه اعداد مثبت به دست آمد که در نتیجه مشخص شد میانگین توانمندسازی کارکنان و مولفه‌های آن بالاتر از سطح متوسط و مطلوب است.

علاوه بر این، سطح معناداری آزمون تی استیودنت برای تمامی مولفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ و فاصله اطمینان ۰/۹۵ در دامنه اعداد مثبت قرار داشت که در نتیجه میانگین بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان و مولفه‌های آن بالاتر از سطح متوسط و مطلوب گزارش گردید.

نتایج آزمون تی-استیودنت با استفاده از روش بوت استراپ نشان داد که کلیه مقادیر این آزمون بیشتر از ۱/۹۶ است و در نتیجه به نظر می‌رسد ضریب مسیرها در سطح ۰/۰۵ معنی دار است (شکل ۴ و ۵) که بدین ترتیب مدل ساختاری مولفه‌های هر یک از سه متغیر این پژوهش از نظر گرافیکی بدست آمد.

در نهایت اینکه با استفاده از آزمون t گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس یک طرفه جهت ارتباط بین عوامل دموگرافیک شامل جنسیت، سن، سابقه کار، میزان تحصیلات با سه متغیر مدیریت استعداد، توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی، نتایج بدست آمده نشان داد که هیچ یک از متغیرهای مزبور ارتباط معنی دار با عوامل دموگرافیک ذکر شده در سطح ۰/۹۵ اطمینان نداشتند.

سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار است. علاوه بر این ضریب مسیر مابین این دو متغیر نیز برابر ۰/۸۳۷ محاسبه گردید. به عبارت دیگر، یک واحد تغییر در مدیریت استعداد، موجب افزایش ۰/۸۳۷ واحدی در توانمندسازی کارکنان خواهد شد.

آماره معنی‌داری بین متغیر توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی نیز برابر ۳/۹۷۴ است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر ۰/۲۷۰ است که میزان تاثیر مثبت توانمندسازی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی دانشگاه را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، یک واحد تغییر در توانمندسازی کارکنان، موجب افزایش ۰/۲۷ واحدی در بهره‌وری نیروی انسانی خواهد شد.

مدیریت استعداد بر بهره‌وری کارکنان از طریق توانمندسازی کارکنان ستاد‌های معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران تاثیر مثبت و معناداری دارد. در این روش حد پایین و حد بالای بوت استراپ هر دو مثبت است، که در این صورت مسیر غیر مستقیم معنی دار بوده و سطح معناداری نیز کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است و در نتیجه اثر غیرمستقیم پذیرفته شده است.

نتایج آزمون تی استیودنت در سطح معناداری ۰/۰۵ و در فاصله اطمینان ۰/۹۵ در دامنه مثبت قرار گرفت و با توجه به مقادیر میانگین به دست آمده مشخص شد که میانگین مولفه‌های مدیریت استعداد بالاتر از سطح متوسط و مطلوب است. هم چنین سطح

جدول ۱: نتایج توصیفی میانگین مدیریت استعداد و مولفه‌های آن در میان کارکنان ستادی معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران

میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	کمترین	بیشترین	مولفه
۳/۲۳	۰/۸۸۵	-۱/۰۸۱	۰/۲۳۸	۱	۴/۸۰	جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد
۳/۳۵	۰/۷۹۷	-۰/۶۰۰	-۰/۵۷۹	۱/۵۷	۴/۷۱	شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد
۳/۲۹	۰/۷۳۰	-۰/۵۱۲	-۰/۳۹۴	۱/۴۳	۴/۷۱	بکارگیری و ارزیابی کارکنان مستعد
۳/۴۸	۰/۸۳۸	-۰/۴۲۵	-۰/۱۸۸	۱/۱۷	۵	توسعه و آموزش و پرورش استعدادها
۳/۵۱	۰/۸۷۲	-۰/۶۴۴	-۰/۲۱۴	۱/۲۰	۵	ایجاد و حفظ روابط مثبت، سرپرستان و مدیران
۳/۳۷	۰/۶۱۵	-۰/۵۱۲	-۰/۵۱۳	۱/۸۰	۴/۵۰	مدیریت استعداد

جدول ۲: نتایج توصیفی میانگین بهره‌وری نیروی انسانی و مولفه‌های آن در میان کارکنان ستادی دانشگاه

میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	کمترین	بیشترین	مولفه
۳/۳۰	۱/۲۰۳	-۰/۳۸۱	-۱/۱۱۳	۱	۵	توانایی کارکنان
۳/۷۱	۱/۰۹۹	-۰/۵۵۱	-۰/۷۷۱	۱/۲۵	۵	درک و شناخت از مشاغل سازمانی
۳/۵۴	۰/۸۴۳	-۱/۱۳۵	۰/۹۶۰	۱	۴/۷۵	حمایت سازمانی از سوی مدیران
۳/۳۷	۱/۰۰۸	-۰/۶۱۹	-۰/۶۶۹	۱	۴/۷۵	انگیزش کارکنان
۳/۵۰	۰/۷۷۶	-۰/۴۳۴	-۰/۱۳۰	۱/۵۰	۵	دریافت بازخور
۳/۴۲	۱/۰۸۵	-۰/۶۳۰	-۰/۴۶۲	۱	۵	اعتبار سازمان
۳/۲۶	۰/۹۶۲	-۰/۰۸۳	-۰/۷۸۳	۱/۳۳	۵	سازگاری با شرایط محیطی
۳/۴۶	۰/۷۳۹	-۰/۷۲۸	-۰/۶۰۵	۱/۵۲	۴/۵۲	بهره‌وری نیروی انسانی

جدول ۳: نتایج توصیفی میانگین توانمندسازی کارکنان و مولفه های آن در میان کارکنان ستادی دانشگاه

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	کمترین	بیشترین
احساس معنی‌داری در شغل	۳/۳۸	۰/۹۴۰	-۰/۶۱۹	-۰/۳۲۴	۱	۵
احساس شایستگی در شغل	۳/۴۴	۰/۹۴۵	-۰/۴۴۹	-۰/۴۹۰	۱	۵
احساس داشتن حق انتخاب	۳/۱۱	۰/۷۹۶	-۰/۱۳۹	-۰/۴۱۹	۱/۲۵	۴/۷۵
احساس مؤثر بودن	۳/۲۱	۰/۹۳۶	-۰/۰۷۴	-۰/۷۹۸	۱/۲۵	۵
احساس مشارکت با دیگران	۳/۳۴	۰/۹۵۵	-۰/۲۱۸	-۰/۹۲۷	۱/۱۷	۵
توانمندسازی کارکنان	۳/۳۰	۰/۷۱۷	-۰/۱۵۳	-۰/۹۰۰	۱/۷۳	۴/۵۹

جدول ۴: آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه‌ها

آزمون KMO	۰/۷۲۶					
پرسشنامه	۷۷۰/۷۱۹	$\chi^2$				
مدیریت استعداد	۱۵۳	درجه آزادی				
	۰/۰۰۱	Sig				
آزمون KMO	۰/۶۳۰					
پرسشنامه	۸۶۷/۲۱۴	$\chi^2$				
توانمند سازی کارکنان	۲۱۴	درجه آزادی				
	۰/۰۰۱	Sig				
آزمون KMO	۰/۷۸۸					
پرسشنامه	۱۰۹۶/۳۱۷	$\chi^2$				
بهره وری نیروی انسانی	۱۹۰	درجه آزادی				
	۰/۰۰۱	Sig				

جدول ۵: مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای پرسشنامه مدیریت استعداد

سازه	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد	۰/۵۲۴	۰/۸۴۶	۰/۷۷۱
شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد	۰/۵۶۲	۰/۸۵۶	۰/۸۰۲
بکارگیری و ارزیابی کارکنان مستعد	۰/۵۴۴	۰/۸۴۷	۰/۷۹۱
توسعه و آموزش و پرورش استعدادها	۰/۵۴۹	۰/۸۲۸	۰/۷۵۰
ایجاد و حفظ روابط مثبت با سرپرستان و مدیران	۰/۵۲۰	۰/۸۴۳	۰/۷۶۵

جدول ۶: AVE و همبستگی بین متغیرهای پرسشنامه مدیریت استعداد

ردیف	شاخص	۱	۲	۳	۴	۵
۱	ایجاد و حفظ روابط مثبت با مدیران و سرپرستان	۰/۷۲۱				
۲	بکارگیری و ارزیابی استعداد کارکنان	۰/۶۹۶	۰/۷۳۷			
۳	توسعه و آموزش و پرورش استعدادها	۰/۶۹۷	۰/۶۹۱	۰/۷۴۰		
۴	جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد	۰/۵۴۵	۰/۶۹۸	۰/۶۷۳	۰/۷۲۴	
۵	شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد	۰/۶۱۹	۰/۵۶۳	۰/۶۳۱	۰/۵۶۶	۰/۷۴۹

جدول ۷: مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای پرسشنامه توانمندسازی کارکنان

سازه	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
احساس معناداری	۰/۵۳۰	۰/۸۱۸	۰/۷۰۵
احساس شایستگی	۰/۵۲۷	۰/۸۱۴	۰/۷۹۳
احساس داشتن حق انتخاب	۰/۵۲۹	۰/۸۱۵	۰/۷۹۰
احساس مؤثر بودن	۰/۷۹۳	۰/۹۳۹	۰/۹۱۳
احساس مشارکت با دیگران	۰/۷۹۲	۰/۹۵۸	۰/۹۴۷

جدول ۸: AVE و همبستگی بین شاخص‌های پرسشنامه توانمندسازی کارکنان

ردیف	شاخص	۱	۲	۳	۴	۵
۱	احساس داشتن حق انتخاب	۰/۷۲۷				
۲	احساس شایستگی	۰/۵۸۱	۰/۷۲۶			
۳	احساس مشارکت با دیگران	۰/۶۱۹	۰/۵۸۹	۰/۸۹۰		
۴	احساس معناداری	۰/۶۵۵	۰/۵۷۱	۰/۶۲۵	۰/۷۲۸	
۵	احساس موثر بودن	۰/۶۷۸	۰/۶۰۴	۰/۵۴۳	۰/۶۹۱	۰/۸۹۰

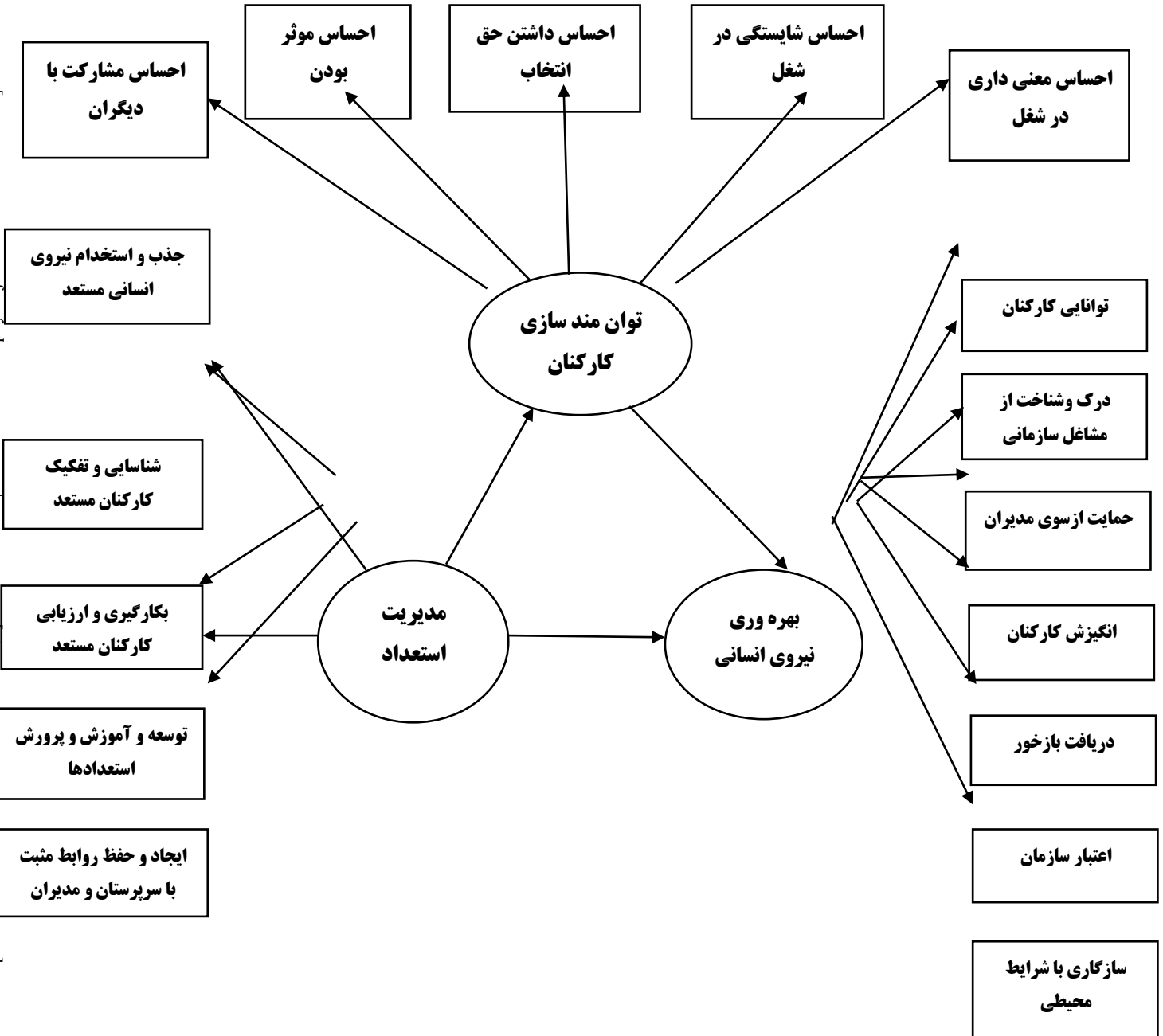
جدول ۹: مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی

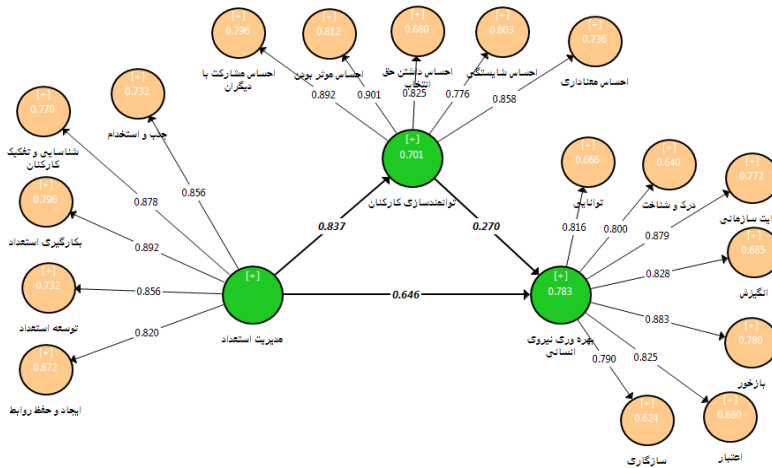
سازه	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
توانایی	۰/۷۳۰	۰/۸۹۰	۰/۸۱۵
درک و شناخت از مشاغل سازمانی	۰/۶۹۴	۰/۹۰۰	۰/۸۵۲
حمایت سازمانی از سوی مدیران	۰/۵۳۵	۰/۸۲۱	۰/۷۱۰
انگیزش کارکنان	۰/۵۵۹	۰/۸۳۴	۰/۷۳۴
دریافت بازخور	۰/۵۳۴	۰/۸۲۰	۰/۷۰۷
اعتبار سازمان	۰/۶۷۲	۰/۸۶۰	۰/۷۵۷
سازگاری با شرایط محیطی	۰/۶۴۴	۰/۸۴۲	۰/۷۲۰

جدول ۱۰: AVE و همبستگی بین متغیرهای پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی

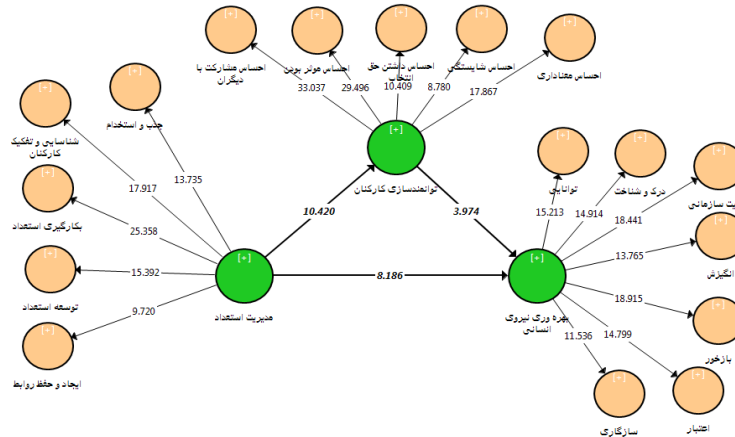
ردیف	شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	اعتبار سازمان	۰/۸۲۰						
۲	انگیزش کارکنان	۰/۶۸۳	۰/۷۴۸					
۳	دریافت بازخور	۰/۵۰۴	۰/۶۸۵	۰/۷۳۱				
۴	توانایی	۰/۵۹۷	۰/۶۱۲	۰/۶۸۱	۰/۸۵۴			
۵	حمایت سازمانی از سوی مدیران	۰/۶۳۹	۰/۶۱۹	۰/۵۲۴	۰/۶۷۱	۰/۷۳۲		
۶	درک و شناخت از مشاغل سازمانی	۰/۵۶۷	۰/۵۵۱	۰/۶۵۰	۰/۶۳۰	۰/۶۲۳	۰/۸۳۳	
۷	سازگاری با شرایط محیطی	۰/۶۲۲	۰/۵۴۹	۰/۷۰۵	۰/۵۷۳	۰/۶۱۱	۰/۵۶۶	۰/۸۰۳

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش





شکل ۲: ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش برای فرضیه های اصلی



شکل ۳: نتایج آزمون تی - استیوونت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر برای فرضیه های اصلی

## بحث و نتیجه گیری

نظام مدیریت استعداد و مولفه های آن با تاثیر بر توان مهندسی و بهره وری کارکنان می تواند موجب افزایش اثربخشی سازمانی شود [۳۲]. لذا مطالعه حاضر با هدف تاثیر مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی از طریق توان مهندسی کارکنان با استفاده از روش معادلات ساختاری در کارکنان ستادی معاونت های دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است. نتایج توصیفی به دست آمده از مطالعه حاضر مشخص کرد که میانگین مدیریت استعداد، توانمند سازی کارکنان و بهره وری کارکنان ستادی معاونت های دانشگاه

علوم پزشکی تهران در حد متوسط رو به بالا قرار دارد. درفش و همکاران با مطالعه خود بر روی معلمان شهر اهواز نشان دادند که میانگین مدیریت استعداد در بین جامعه پژوهش مورد مطالعه در حد متوسط قرار دارد [۳۳]. هم چنین هژبر نژاد و همکاران گزارش کردند الگوی ارتقای سطح مدیریت استعداد کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین ۳/۸۲ از قابلیت اجرایی بالایی برخوردار است [۳۴]. علاوه بر این، مطالعه حجتی و همکاران در میان کارکنان دانشگاه شاهد نشان داد الگوی مدیریت استعداد کارکنان در این دانشگاه نیز از میانگین مطلوبی برخوردار است [۳۵].

تاثیر مدیریت استعداد و مولفه‌های آن را بر بهره‌وری کارکنان اداره ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی به اثبات برسانند که ضریب تاثیر آن برابر  $0/250$  بود [۴۳]. در کشور نیجریه نیز Azotani و همکاران در میان ۳۳۱ نفر از کارکنان دانشگاه‌های ایالتی در شرق این کشور، تاثیر مدیریت استعداد را بر بهره‌وری کارکنان گزارش کردند [۴۴].

هم‌چنین در مطالعه حاضر تاثیر مثبت و معنی‌دار مدیریت استعداد بر توان‌مندسازی کارکنان ستادی معاونت‌های دانشگاه به اثبات رسید، به نحوی که مدیریت استعداد می‌تواند موجب افزایش  $0/837$  واحدی توان‌مندسازی کارکنان شود. نوروزی و همکاران با استفاده از طراحی مدل ساختاری در مطالعه خود بر روی تعداد ۴۵۰ نفر از کارکنان اداره ورزش و جوانان استان تهران به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد با ضریب  $0/850$  بر روی توان‌مندسازی کارکنان تاثیر دارد [۴۵]. Khan و همکاران هم تاثیر مدیریت استعداد بر توان‌مندسازی روانشناختی کارکنان را با واسطه اشتراک دانش [۴۶] و Johennesse و Te-Kuang در میان کارکنان شرکت‌های کشور تایوان [۴۷] تایید کردند. در کشور ایران نیز علاوه بر نوروزی و همکاران [۴۵]، ساعتی زارعی و همکاران با استفاده از روش معادلات ساختاری در میان کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور با ضریب  $0/560$  تاثیر مدیریت استعداد و مولفه‌های آن را بر روی توان‌مندسازی کارکنان مورد تایید قرار دادند [۴۸]. علاوه بر این، در مطالعه حاضر مشخص گردید توان‌مندسازی کارکنان با ضریب مسیر  $2/70$  و  $t\text{-value}=3/974$  بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان ستادی معاونت‌های دانشگاه تاثیر دارد. بیگلر و همکاران در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران [۴۹]، ادب و زحمتی در میان کارکنان ستادی سازمان امور مالیاتی کشور [۵۰] و همچنین شریف‌زاده و محمدی مقدم در میان کارکنان فرماندهی نیروی انتظامی استان لرستان با استفاده از ضریب همبستگی و رگرسیون چند متغیره [۵۱] تاثیر توان‌مندسازی کارکنان و مولفه‌های آن را بر بهره‌وری نیروی انسانی گزارش کردند. هم‌چنین Asgarsani و همکاران دریافتند توان‌مندسازی کارکنان به عنوان یک رویکرد جدید در مدیریت منابع انسانی موجب افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی و افزایش کیفیت می‌شود [۵۲]. Hanaysha نیز تاثیر توان‌مندسازی کارکنان آموزش عالی کشور مالزی را بر بهره‌وری نیروی انسانی و سازمانی تایید کرد [۵۳] که به عنوان یکی از مفاهیم مفید برای

ازسوی دیگر عابد سعیدی و همکاران میانگین توان‌مندسازی کارکنان مراکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی کشور را کمتر از میزان مورد قبول ( $2/80$ ) اعلام کردند که با نتایج به دست آمده از مطالعه حاضر هم‌سو نبود [۳۶]. اگرچه در مطالعه غیاثوند و همکاران میزان توان‌مندسازی کارکنان یک موسسه اعتباری در استان همدان برابر  $65/2\%$  و مولفه احساس شایستگی بیشترین و معرفی آزادی عمل کمترین میزان را به خود اختصاص دادند که با نتایج مطالعه حاضر مشابه بود [۳۷]. در همین راستا، خلیلی فر و همکاران میانگین توان‌مندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران را مطلوب تشخیص دادند که در آن میانگین‌های مولفه‌های احساس معنی‌دار در رتبه اول و احساس اعتماد را در رتبه آخر قرار گرفت که با نتایج به دست آمده از مطالعه حاضر در خصوص توان‌مندسازی کارکنان تقریباً سازگار است [۳۸]. Mansour و Mattukoyya میزان توان‌مندسازی پرستاران در کشور انگلیس را متوسط اعلام کردند [۳۹] و با توجه به گزارش Mirkamali و Nastiezai میانگین توان‌مندسازی کارکنان پرستاران در شهر ارومیه برابر  $4/12$  و مطلوب ارزیابی شد [۴۰] که نتایج هر دو مطالعه با نتایج مطالعه حاضر هم‌سویی دارد. در خصوص وضعیت بهره‌وری نیروی انسانی نیز احمدی درمیان کارکنان بیمارستان‌های منتخب استان مازندران، و Bones Bordi و Esmaeili Sani در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان اعلام کردند که وضعیت بهره‌وری نیروی انسانی در میان کارکنان در شرایط متوسط قرار دارد [۴۱، ۲] که با نتایج مطالعه حاضر در خصوص میزان بهره‌وری سازمانی تا حدودی مطابقت دارد. به نظر می‌رسد جامعه و سال انجام پژوهش، شیوه رهبری سازمان‌ها، محل جغرافیایی انجام پژوهش، شرایط محیطی و راهبردهای سازمانی همگی می‌توانند در تشابه یا نبود تشابه بین میزان یا میانگین سه متغیر پیشگفت در مطالعه حاضر با نتایج سایر مطالعات نقش داشته باشد.

نتایج تحلیلی به دست آمده از مطالعه حاضر مشخص کرد مدیریت استعداد و مولفه‌های آن بر بهره‌وری کارکنان ستادی معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران تاثیر مثبت و معنی‌دار دارد و ضریب تاثیر آن  $0/646$  است. عرب پور و نیک پور در سازمان‌های دولتی شهر کرمان نشان دادند مدیریت استعداد و مولفه‌های آن بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارد [۴۲]. لطفی یامچی و همکاران با استفاده از آمار استنباطی و مدل‌سازی معادلات ساختاری توانستند

علاوه بر این، موسوی و میر محمد صادقی ارتباط بین بهره‌وری نیروی انسانی با متغیرهای دموگرافیک نظیر میزان تحصیلات و سابقه کاری کارکنان را به صورت معنی دار و منفی گزارش کردند؛ بطوری که با افزایش میزان تحصیلات و سابقه کاری میزان بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان شرکت‌های تعاونی بخش مرکزی شهرستان ممسنی کاهش می‌یابد [۶۲]. اگرچه Torre و همکاران ارتباط معنی داری را بین سن و سطح تحصیلات کارکنان گزارش کردند، اما بین سابقه کاری و جنسیت ارتباط معنی داری گزارش نگردید [۶۳]. Vakushava و Weiss نیز ارتباط سطح بندی دانشکده‌های پرستاری و دانش آموختگان آن را با بهره‌وری پرستاران بخش‌های داخلی - جراحی معنی‌دار توصیف کردند. اگر چه این افراد بهره‌وری پرستاران را بر کیفیت آموزش دانشکده‌های پرستاری، تمایز در پیامد‌های آموزشی آنها و وجود انگیزش در ارتقای بهره‌وری پرستاران موثر دانستند [۶۴]. در کشور پاکستان نیز Baloch و همکاران با مطالعه خود بر روی دانش‌آموختگان ۱۴ دانشگاه دولتی، ارتباط بین بهره‌وری نیروی انسانی را با عوامل دموگرافیک به اثبات رساندند [۶۵].

نتایج بررسی‌های انجام شده بر روی مطالعات مرتبط با نوع ارتباط عوامل دموگرافیک با متغیرهای مدیریت استعداد، توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی نشان داد که عوامل دموگرافیک بیشتر بر روی بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارند. اگرچه دیگر عوامل فردی، سازمانی و محیطی نیز در بهبود بهره‌وری کارکنان موثر است. اما در خصوص ارتباط متغیرهای مدیریت استعداد و توانمندسازی با ویژگی‌های دموگرافیک آن‌ها نتایج چندان واضح و مشخص گزارش نگردید که با نتایج مطالعه ما هم‌خوانی دارد. این امر می‌تواند دلالت بر بی‌تاثیر بودن عوامل دموگرافیک بر روی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری که خود متاثر از توانمندسازی آموزشی و روانشناختی و سازمانی است داشته باشد و بر این رویکرد تاکید کند که توانمندسازی و آموزش و پرورش کارکنان با هر نوع ویژگی دموگرافیک در شرایط برابر و یکسان می‌تواند منجر به بهره‌وری نیروی انسانی سازمان‌ها شود.

بنابراین در حال حاضر راهبردهای مدیریت منابع انسانی در حال حاضر بر روی مدیریت استعداد کارکنان برای دستیابی به بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و ارتقاء عملکرد شغلی تاکید دارد، اگرچه برای دستیابی به این هدف می‌توان از دو مسیر استفاده کرد، اول تاثیر مستقیم مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و

سیاست‌گذاران به منظور تدوین راهبردهای نیروی انسانی مطرح گردید. Vandevoorde و همکاران با تاکید بر توسعه مدیریت نیروی انسانی در بیمارستان‌های کشور سوئد به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارکنان این بیمارستان‌ها توانسته است بهره‌وری سازمانی و فردی و وابستگی شغلی را در آن‌ها افزایش دهد [۵۴]. Nasiri و همکاران در انستیتو فناوری اطلاعات و ارتباطات، تاثیر توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن را بر بهره‌وری نیروی انسانی نشان دادند و گزارش کردند نیروی انسانی از عوامل مهم و اساسی هر سازمان است و توسعه آن باید در مأموریت‌های اصلی هر سازمان قرار گیرد و با سرمایه‌گذاری در زمان مناسب صرف توسعه آن شود [۵۵].

در نهایت اینکه نتایج حاصل از پژوهش حاصل مشخص کننده این امر بود که بین عوامل دموگرافیک کارکنان ستاد معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران شامل جنسیت، سن، سابقه کار و میزان تحصیلات با متغیرهای مدیریت استعداد، توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی ارتباط معنادار وجود ندارد. طهوری در میان کارکنان سازمان صنعت و معدن و تجارت استان همدان ارتباط معنا داری را بین عوامل دموگرافیک و مدیریت استعداد گزارش نکرد [۵۶] که با مطالعه نوع پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی در جامعه آماری کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان [۲۳]، Swailes در یک مقاله مروری [۵۷]، سپهوند و همکاران در میان کارکنان صنعت بیمه در استان آذربایجان شرقی [۵۸]، و حجتی و همکاران بر روی کارکنان دانشگاه شاهد [۲۵] و Kiragu و همکاران در میان اعضای هیات علمی دانشگاه‌های دولتی و خصوصی کشور کنیا [۵۹] و هم چنین نتایج حاصل از مطالعه حاضر مشابه است. به نظر می‌رسد معنی‌دار نبودن عوامل دموگرافیک با مدیریت استعداد کارکنان با توجه به مطالعات بالا که در نقاط و استان‌های مختلف کشور انجام شده است و انطباق آن با نتایج مطالعه حاضر، به نوعی حاکی از تعمیم‌پذیری این امر در سطح کشور دارد.

از سوی دیگر، در مطالعه تقدیسی و همکاران، ارتباط بین سن و توانمندسازی کارکنان به اثبات رسید؛ بطوری که با افزایش سن، میزان توانمندسازی کارکنان و مولفه‌های آن با افزایش همراه است [۶۰]. اگرچه نصیری پور و همکاران ارتباط معنی‌دار را بین توانمندسازی کارکنان با سن و میزان تحصیلات و سابقه کاری آن‌ها پیدا نکردند [۶۱].

خدمت انتخاب شود. در این صورت می‌توان انتظار داشت که آموزش و پرورش کارکنان اثربخشی بیشتری داشته و می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری مورد انتظار کارکنان گردد.

این پژوهش مانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است. اولاً سنجش و اندازه‌گیری هر سه متغیر از طریق پرسشنامه خود اظهاری است که می‌تواند برای این پژوهش نوعی محدودیت به حساب آید. ثانیاً پژوهش حاضر در مقطع زمانی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ انجام شده است که ممکن است نتایج آن در مقایسه با نتایج مطالعات بعدی مشابه یا غیر مشابه باشد. ثالثاً جامعه پژوهش، در این پژوهش کارکنان ستادی معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی هستند و احتمال تعمیم‌پذیری آن در سطح وسیع‌تر با محدودیت همراه خواهد بود.

ملاحظات اخلاقی: این مقاله مستخرج از پایان‌نامه ثبت شده به شماره ۵۰۳۳ در مالکیت حقوقی و معنوی مرکز آموزش ضمن خدمت کارکنان نظام سلامت دانشگاه علوم پزشکی تهران با کد اخلاق IR.TUMS.VCR.REC.1398.548 است. ضمناً نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع در تهیه تدوین و چاپ آن ندارند.

### سپم نویسندگان

حسین درگاهی: طراحی و اجرای مطالعه، تدوین و بازبینی مقاله

محمود بیگلر: همکاری در طراحی مطالعه و بازبینی مقاله

مهناز مهدی: همکاری در گردآوری و تحلیل داده‌ها و نگارش پایان‌نامه

### تشکر و قدردانی

نویسندگان این مقاله از کلیه کارکنان و مدیران ستادی معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران که در جمع‌آوری داده و تکمیل پرسشنامه‌ها و مجوز انجام پژوهش نهایت همکاری و هماهنگی را به عمل آوردند، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

### منابع

- Jafarzadeh R, Ghodsi A, Ahmadi A. Designing a management model for employee empowerment with information literacy focus to improve their training. *Managing Education in Organizations* 2020; 8: 187-217 [In Persian]
- Ahmadi M. Survey on related factors about productivity of human resources in selected hospitals of Mazandaran University of Medical Sciences.

سازمانی کارکنان و دوم تاثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی از طریق متغیرهای واسطه‌ای مانند رضایت شغلی و یا توانمندسازی کارکنان [۶۶]. اگرچه، استفاده از متغیرهای واسطه‌ای برای درک بهتر از راهبردهای تدوین شده در تاثیر مدیریت استعداد بر سایر متغیرها توصیه می‌شود [۶۷].

تجربیات سازمان‌های بزرگ در قرن بیست و یکم حاکی از سرمایه‌گذاری ارزشمند بر روی مدیریت استعداد در این سازمان‌ها، و شناسایی روش‌های آموزش و تربیت و پرورش آن‌ها و چگونگی بکارگیری کارکنان مستعد در این سازمان‌ها است که در نهایت منجر به بهره‌وری منابع انسانی و سازمانی خواهد شد. از سوی دیگر، در چند دهه اخیر، آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان در سطح نظام سلامت کشور نتوانسته است به تنهایی و با روش‌های فعلی نیازها و انتظارات مدیران سازمان را برآورده سازد، زیرا انتظار بر این است که یادگیری سازمانی باید منجر به بهبود روحیه و کسب مهارت‌های شناختی، مهارتی، ذهنی و رفتاری گردد. هم‌چنین نباید فراموش کرد که مثلث طلایی تمدن‌ساز شامل مطالعه، آموزش و تمرین است که باید به آن مهارت را نیز اضافه کرد تا به صورت سخت‌افزاری شامل مهارت‌های فنی و شیوه کار و یا مهارت‌های نرم افزاری مانند ادراکی، شناختی و رفتاری باعث تغییر روحیات، خلقیات و سبک زندگی کاری کارکنان شود. شاید حلقه گمشده در این میان ابتدا کشف نیروی انسانی مستعد و سپس توانمندسازی آن‌ها باشد تا به ارتقای بهره‌وری کارکنان منتهی گردد؛ لذا سطح بندی و نوع و روش آموزش و تعلیم و تربیت نیروی انسانی به منظور توانمندسازی کارکنان باید بر مبنای سطح استعداد نیروی انسانی انتخاب شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود در هنگام انتخاب و جذب کارکنان از آزمون استعداد نیز استفاده شده و بر مبنای نتایج آن سطح بندی توانمندسازی شناختی، مهارتی، ذهنی و رفتاری کارکنان با روش‌های مختلف در آموزش‌های بدو خدمت و ضمن

*Journal of Health Management* 2017; 18: 38-46 [In Persian]

3. Bartel AP. Producting gains force the implementation of employee training programs. *Industrial Relations* 1994; 33: 2111-25, Doi:10-1111/j.1468-233x.1994.tb00349.x

4. Breeding RR. Empowerment as a function of contextual self-understanding the effect of work

interest profiling on carrer decision self-efficacy and work focus of central rehabilitation. *Conselling Bulletin* 2008; 51: 96-106, Doi:10.1177/00343552073113 346

5. Zabihi MR, Ebrahimpour H, Arefnia H. The relationship between dimensions of organizational cultures and employees' psychological empowerment in Mashhad University of Medical Sciences. *Nursing Management* 2013; 2: 48-58 [In Persian]

6. Nasiripour A, Pasha H, Mohammadzadeh K. The relationship between the staffs' cognitive empowerment and human resources' production in administrative & financial deputy abstract in Hasheminejad hospital of Tehran 2012-2013. *Journal of Hospital* 2014; 13: 91-97 [In Persian]

7. Chang LC, Liu CH. Employee empowerment, innovative behavior, and job productivity of public health nurses: a cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 2008; 45: 1442-8

8. Inglis S, Karem E, Danyielu K, Pastore D. Understanding retention factors in coaching and athletic management positions. *Journal of Sport Management* 2021; 10: 237-49. Doi: 10.1123/jsm.10.3.237

9. Christensen Hughes J, Rog E. Talent management: a strategy for improving employee recruitment retention and engagement with hospitality organizations. *International Journal of Centemporary Hospitality Management* 2017; 20: 743-57, Doi: 10-1108/09596110899086

10. Busi M, Bititci US. Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management* 2016; 55: 7-26

11. Yoon Kin Tong D, Devinaga Rasiah D, Tong XF, Kim Piew Lai KP. Leadership empowerment behavior on safety officer and safety teamwork in manufacturing industry. *Safety Science* 2015; 72; 85-96

12. Farmani M, Ravangard R. The relationship between employee empowerment and organizational learning among employees, Shiraz University of Medical Sciences. *Health Information Management* 2014; 11: 790-98 [In Persian]

13. Lambert E, Tolar T, Pasupuleti S. Hall D, Jenkinse M. The impact of perceptions of distributive and

perocedural justice on social service workers. *Social Justice Research* 2015; 18: 33-8

14. Lev B. *Intangibles Management, and reporting*. Washington DC: Brookings Institution Press 2016; 103-10

15. Lin C, Lai KK. Employee empowerment in a technology advanced work environment. *Industrial Management and Data Systems* 2016; 118: 65-8

16. Joo J, Lee SM. Adoption of the semantic web for overcoming technical limitations of knowledge management systems. *Expert Systems with Applications* 2009; 36: 7318-27

17. Hsin Kao R. The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: a multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review* 2017; 46: 1890-1914, Doi: 10.1108/PR-01-2016-0012

18. Rahimi M, Safarkhani MH, Abdolmanti S, Sadeghi A, Mohammadi R. Investigation of the relationship between Power resources used by managers and staff productivity in the selected hospitals of Kurdistan University of Medical Sciences. *Scientific Journal of Kurdistan University of Medical Sciences* 2014; 2: 269-78

19. Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 2009; 19: 304-13, Doi: 10-1016/j.hrm.2009.04.001

20. Kohestany Z, Yaghubi NM. Investigating the impact of talent management on the retention of human resources: a study in Zahedan University. *International Review of Management and Marketing* 2017; 7: 138-42

21. Russl EA. *Human resouse development: an approoach*. England: Mcgraw Hill International Editions 2018; 3:42-52

22. Seyyedi AH, Hosseinmardi H. Talent management in human resources development process. *Work and Society Mounthly Journal* 2012; 149: 13 [In Persian]

23. Noopasand Asil SM, Malek Akhlagh E, Ashegh Hosseini Mehravani M. Investigation the relationship between talent management and organizational

performance. *Journal of Management Studies and Development* 2014; 6: 31-51 [In Persian]

24. Shafique M, Rehman MZ. Impact of talent management on employee's work outcomes. *Sir Syed Journal of Education and Social Research* 2021; 4: 405-15, Doi: 10.36902/sjesr-vol4-iss9-2021 (405-415)

25. Hasani K, Sheikhesmaeili S. Knowledge management and employee empowerment: a study of higher education institution 2016; 45: 337-55, Doi: 10.1108/k-04-2014-0077

26. Oehley AM, Theron A. The development and evaluation of a partial talent management structural model. Department of Industry Psychology, University of Stellenbosch, Private Bag X1, Matieland; 2010, [www.researchgate.net/publication/2359459935](http://www.researchgate.net/publication/2359459935)

27. Sami A, Fakhrzad MB, Naghash A. Predicting employees' productivity according to executive intelligence and organizational intelligence (case of study: Islamic Azad University Isfahan Branch. *Knowledge & Research in Applied Psychology* 2018; 18: 86-93

28. Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management* 2017; 38: 55-68, Doi: 10.5465/25865

29. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equation methods with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 1981; 18: 382-88

30. Chin WW, Marcolin BL, Newsted PR. A period least sources latent variable modeling approach for measuring interaction effect: results from a Month Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adopting study. *Information Systems Research* 2003; 14: 189-217

31. Henseler JD, Thee K, Sarstedt M, Ringle CM, Diamantopoulos A, Straeab DW, Calavtone RJ. Common beliefs and reality about PLS. *Organizational Research Methods* 2013; 17: 182-209

32. Norouzi R, Sepahvand R, Mousavi K, Fatahi F. Designing a structural model for relationship between talent management, staff empowerment, and organizational effectiveness in Sport and youth Administration in Tehran Province. *Human Resource*

*Management in Sport Journal* 2018; 5: 49-65 [In Persian]

33. Darafsh H, Farhadi Rad, Abhark A. The role of talent management in organizational health. *Journal of School Administration* 2012; 5: 47-61

34. Hojabr Nejad N, Mahmoodi AH, Hamidifar F, Imani M. Provide an executive model for improving the level of talent management of employees of the Central Organization in Islamic Azad University. *Educational Management Innovation Quantaely* 2021; 17: 80-94 [In Persian]

35. Hojati A, Khorshidi A, Farmahini Farahani M, Mahmoudi A. Provide a talent management model for employees of Shahed University. *Quarterly Professional Journal of Social Science*. Article in Press, Accepted Manuscript Available Online 2019 [In Persian]

36. Abedsaeedi ZH, Mozafari M, Pazargadi M, Alavi Majd H. Status of employee empowerment in EMS providers in Iran. *Journal of Ilame University of Medical Sciences* 2010; 18: 44-54 [In Persian]

37. Chiasvand R, Taghvaei R, Salimi F. Relationship between empowering employees with organizational development of credit kosar institutions. *Iranian journal of Public Policy in Management* 2017; 8: 59-70 [In Persian]

38. Khalilifar SO, Salehi H, Nejati Zarnaghi B, Vahdani V, Ajam M. The relationship between management skills and employee empowerment at IRI Army University for the Medical Sciences 2014; 10 : 117-137 [In Persian]

39. Mansour M, Mattukoyya R. A cross-sectional sunvary of British newly graduated nurses' experience of organization empowerment and challenging unsafe practice. *The Journal of Continuing Education in Nursing* 2018; 49: 474-81, Doi:10. 3928/00220124-20180918-08

40. Mirkamali Sm, Nastiezaie N. The relationship between psychological empowerment and job satisfaction of nursing staff. *Journal of Urmia Nursing and Midwifery Faculty* 2010; 8: 104-13

41. Bonesbordi A, Esmaili Sani M. Studying effect of transformational leadership on human resource efficiency based on the mediating role of employees' psychological empowerment.

Organizational Behavior Management in Sport Studies 2019; 5: 31-44

42. Nikpour A, Arabpour A. The effects of the aspect of talent management on human resource productivity in the public organizations in Kerman. Journal of Research in Human Resource Management 2015; 7: 159-86

43. Lotfi Yamchi KH, Kalateh Seirafi M, Hoseini E. Structural model of effect of talent management on human resource productivity and innovation in sport organization (case study: Youth and sports Department in East Azarbaijan Province. Human Resource Management in Sport Journal 2018; 5: 35-48 [In Persian]

44. Azotani FC, Onurah AN, Ojukwu HS. Effects of talent management on employee productivity: a study of State Universities in South- East Nigeria. International Journal of Advanced Research and Publications 2020; 4: 52-5

45. Norouzi R, Sepahvand R, Mosavi K, Fatahi F. Designing a structural model for relationship between talent management, staff empowerment, and organizational effectiveness in sport youth organization in Tehran Province. Human Resource Management in Sport Journal 2018; 5: 49-65 [In Persian]

46. Khan ZA, Yasir M, Abaul A, Sajjad A. Talent management practice, psychological empowerment and innovative work behavior: moderating role of knowledge sharing. City University Research Journal; Pashawan 2019; 9: 567-85

47. Johannesse LA, Te- Kuang CH. Employee perceptions of talent management effectiveness on retention. Global Business and Management Research: An International Journal 2017; 9: 46-57

48. Saati Zareie A, Shaabani GH, Soleimani M. Analysis of talent management system effect on staff empowerment through organizational intelligence in youth and Sport offices of Iran. New Approaches in sport Management 2020; 8: 32-46 [In Persian]

49. Biglar M, Dargahi H, Ghorbani Z, Garshasbi S. Investigating the impact of empowerment training courses on human resource productivity among Tehran

University of Medical Sciences' employees. Journal of Hospital 2020; 19: 67-82 [In Persian]

50. Adab H, Zahmati M. An investigation into empowerment impact on productivity of staff in National Tax Organization Headquarter. Journal Tax Research 2014; 21: 123-44 [In Persian]

51. Sharifzadeh F, Mohammadi Moghadam Y. Police employment: the relationship between police personnel empowerment and human resources productivity in Lorestan Province Command. Police Management Studies Quarterly 2009; 4: 5-18 [In Persian]

52. Asgarsani H, Duostdar O, Rostami AG. Empowerment and its impact on the organization productivity. Singaporean Journal of Business and Economics, and Management Studies 2013; 1: 25-33. Doi: 10.12816/0003792

53. Hanaysha J. Testing the effects of employee empowerment teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. International Journal of Learning & Development 2016; 6: 164-78

54. Van De Voorde K, Veld M, Van Veldhoven M. Connecting emporanment - focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. Human Resource Management Journal 2016; 26: 192-210, Dio:10.1111/1748-8583-12099

55. Nasiri R, Hosseini AM, Salajaghah S, Sheikhy A. Review of the individual and organizational factors related to human resource empowerment and designing an optimal model to promote manifestations of productivity. International Journal of Organizational Leadership 2018; 7: 230-9

56. Tahoori AR. The effect on succession Planning and talent management self- employees and mine industry trade Hamedan Province. Journal of New Research Approaches in Management and Accounting 2020; 4: 22-40 [In Persian]

57. Swailes S. The ethics of talent management. Business Ethics 2012; 22: 32-46 Doi: 10.1111/beer.12007

58. Sepahvand R, Vahidi H, Eskaili MR, Rahimi Aghdam S. Investigating the impact of talent

management on improvement of professional ethics. *The Journal of Ethics in Science and Technology* 2017; 11; 50-7 [In Persian]

59. Kirgu LN, Kipkebut DJ, Kipchumba S. Effect of employee demographic characteristics and talent management practices on academic staff retention: a case of academic staff in universities in Kenya. *International Journal of Business Management and Finance* 2019; 3: 32-46

60. Taghdisi MH, Abolkheirian S, Hosseini F. Effectiveness of education and its' influential factors on empowerment of the health volunteers in the west of Tehran Health Centers 2011; 8: 24-30 [In Persian]

61. Nasiri Pour AA, Naveh Ebrahim AR, Tabibi SJ, Ebrazeh A, Izadi AR. Investigation of psychological empowerment in Ghom Province hospitals. *Journal of Ghom University of Medical Science* 2014 : 7: 56-62 [In Persian]

62. Mousavi SR, Mir Mohammed Sadeghi j. Factors affecting labour productivity in producing major in central region of Mamasani Township Fars Province, Iran. *Journal of Agricultural Economics Research* 2012 ; 4: 155-74 [In Persian]

63. La Torre G, De Leonardis VD, Chiappata M. TechnoStress: how does it affect the productivity and life of an individual ? results on an observational study. *Public Health* 2020; 17: 89-98

64. Yakusheva O, Woiss M. Ranking matter: nurse graduates from higher-ranked institutions have higher productivity. *BMC Health Service Research* 2017; 17: 89-98

65. Baloch N, Siming L, Ataklti A, Shen H. Faculty research productivity: differences between foreign and local degree holders in Pakistan. *Higher Education* 2021; 82: 203-21

66. Arocas RL, Morley MJ. Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management* 2015. The online platform for interscience publisher's Journal Content, Doi: 10.1504/EjIM2015.066670

67. Arocas RL, Del Valle ID, Lara Fj. Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations* 2020; 42: 863-81, Doi: 10.1108/ER-11-2019-0429