

## واکاوی اثر فرآیندهای مدیریت استعداد بر توانمندی شبکه‌سازی و عملکرد سازمانی

### مورد مطالعه: شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان اصفهان

حسین ستوده آرانی<sup>۱</sup>، ابوالفضل باغبانی آرانی<sup>۲\*</sup>، یاسر مقصودی گنجه<sup>۲</sup>، محمد مهتری آرانی<sup>۱</sup>، زهرا سرپله<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۶/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۹

#### چکیده

مدیریت استعداد، رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت منابع انسانی شرکت‌های تعاونی ایجاد کرده و نقاط ضعف و مشکلات رویکردهای سنتی آن‌ها را از میان بردارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر قابلیت شبکه‌سازی و عملکرد شرکت‌های تعاونی استان اصفهان انجام گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۳۰ پرسشی بر اساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد که روایی آن به وسیله خبرگان و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید. جامعه آماری پژوهش، مدیران شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان اصفهان به تعداد ۵۸۰ نفر بودند و حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی مورگان ۲۳۰ نفر محاسبه شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور تحلیل داده‌ها از نرم افزار SmartPLS استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد، فرایندهای مدیریت استعداد شامل ارزیابی و کشف، جذب، حفظ و نگهداری و توسعه و آموزش استعدادها سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار است. علاوه بر این، تاثیر شبکه‌سازی بر عملکرد شرکت‌های تعاونی کشاورزی تأیید شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، قابلیت شبکه‌سازی، عملکرد، شرکت‌های تعاونی

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه کشاورزی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

abolfazlbaghani@yahoo.com

\* نویسنده مسئول

۳. دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

## مقدمه

در عصر حاضر به دلیل تشدید فضای رقابتی بین سازمان‌ها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود، خصوصاً منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای یافته است. به طوری که سازمان‌ها اگر دارای بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره‌مند باشند، ولی از نیروی انسانی کارآمد و متخصص برخوردار نباشند و یا توانایی مدیریت و استفاده بهینه از نیروهای موجود را نداشته باشند؛ قادر نیستند در عرصه رقابت موفق عمل کنند (نوع پسند اصیل و همکاران، ۱۳۹۳). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان با تخصص‌های گوناگون و تنوع آموزش‌های حین خدمت، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای خود دارند. مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده و نقاط ضعف و مشکلات رویکردهای سنتی را از میان بردارد (Ali & Guha, 2018)، از این‌رو، می‌توان آن را به منزله ابزاری مناسب، در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌ها پیشنهاد کرد. البته پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها، نیازمند برنامه‌ریزی است؛ در غیر این صورت، سازمان‌ها پس از مدت کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را فراموش خواهند کرد (Vanden Broek et al., 2018: 141). علی‌رغم وجود رویکردهای مثبت نسبت به مفهوم مدیریت استعداد سازمانی، نیم‌نگاهی به تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که پیامدهای فرآیندهای مدیریت استعداد درون سازمان به خوبی مطالعه نشده است (شیردل و همکاران، ۱۳۹۳؛ حیدری و همکاران، ۱۳۹۴؛ حسین‌زاده و مستقیمی، ۱۳۹۶).

با توجه به شرایط امروزی فضای کسب و کار و محیط رقابتی، خروجی مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها، در توانایی سازمان‌ها در توسعه شبکه همکاری‌های بین سازمانی و بهبود عملکرد شرکت‌ها در شبکه‌های کسب و کار نمود می‌یابد (نوروزیان، ۱۳۹۲). امروزه، شبکه‌های بین سازمانی و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر ابعاد مختلف سازمان، اهمیت بسزایی در مباحث مزیت‌های سازمانی پیدا کرده است (شاه‌طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۳)، به گونه‌ای که شبکه‌سازی و کار در قالب شبکه‌های کسب و کار به یکی از مهم‌ترین راهبردهای رشد سازمان‌ها در دهه اخیر تبدیل شده است (مقصودی گنجه و همکاران، ۱۳۹۸). در ابتدا این شبکه‌ها به منزله روابط موجود بین گروهی از افراد، کارها و موضوعات تعریف شدند (Geigenmüller & Leischnig, 2017). هر شبکه از سه بخش بازیگران، روابط بین آن‌ها و دسترسی ارتباطی افراد تشکیل شده است. بازیگران شبکه در دو حالت یک طرفه و دوطرفه به یکدیگر دسترسی دارند که ممکن است این پیوند قوی یا ضعیف باشد (شاه‌طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۳). با بهره‌جستن از رویکرد منع‌محور چنین استنباط می‌گردد که حضور موفق در شبکه‌های کسب و کار، تعامل سازنده و ایجاد روابط پایدار سودمند با شرکا در

چارچوب شبکه‌های کسب و کار، نیازمند قابلیت درون سازمانی به نام قابلیت شبکه‌سازی است (مقصودی گنجه و همکاران، ۱۳۹۸). قابلیت شبکه‌سازی به عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمان، فرصت‌ها، منابع، بازارها و توانمندی‌های جدیدی را پیش روی سازمان قرار می‌دهد و امکان دسترسی به دانش جدید و مکمل را افزایش می‌دهد (سخدری، ۱۳۹۴)، که این امر می‌تواند موجب خلق مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد سازمان‌ها گردد (Mu et al., 2017). توانمندی شبکه‌سازی، به توانمندی سازمان در ایجاد، مدیریت و بهره‌برداری بهینه از روابط شبکه‌ای در جهت بهره‌جستن از فرصت‌های حاصل از شبکه‌های کسب و کار اشاره دارد (Bai & Wei, 2019). در خصوص تاثیر قابلیت شبکه‌سازی بر عملکرد سازمانی پیش از این پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است (مقصودی گنجه و همکاران، ۱۳۹۸)، اما حلقه‌ی مفقوده پژوهش‌های فوق و شکاف پژوهشی موجود، عدم توجه به مسایل مربوط به مدیریت منابع انسانی و خصوصاً مدیریت استعدادها به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر قابلیت شبکه‌سازی سازمان‌ها است (Russo & Vurro, 2019; Latukha & Veselova, 2019; Agbaeze et al., 2019; Gillis et al., 2020).

از طرفی، شرکت‌های تعاونی کشاورزی یکی از بخش‌های اصلی ساختار تعاونی کشور را شکل می‌دهند (چراغعلی، ۱۳۹۰). این شرکت‌ها همچون هر سازمانی نیازمند جهت‌گیری هدفمند و توجه به نیازهای حال و آینده خود هستند. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌در پی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به خلق مزیت رقابتی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک کنند و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (باغبانی آرانی و همکاران، ۱۳۹۷؛ جوانبخت و همکاران، ۱۳۹۹). شرکت‌های تعاونی نیز از این امر مستثنی نبوده و نیستند. عصر حاضر، دیگر اجازه ادامه رویکردهای سنتی را در این شرکت‌ها نمی‌دهد، چرا که در غیر این صورت، بقاء و دوام آن‌ها در محیط رقابت‌های شرکت‌های مختلف تعاونی پایدار نخواهد بود. علی‌رغم تربیت نیروهای متخصص حوزه کشاورزی در دانشگاه‌ها، همچنان در سطح کلان و شرکت‌های تعاونی کشاورزی خلاءهای جدی در خصوص نحوه مدیریت استعدادهای سازمانی و بکارگیری بهینه از آن‌ها وجود دارد. در چنین فضایی شرکت‌های تعاونی کشاورزی بایستی با تمهید راهکارهایی برای مدیریت و پرورش استعدادهای سازمانی خود، مزیت‌های رقابتی موجود را ارتقاء دهند.

استان اصفهان از جمله استان‌های فعال در بخش کشاورزی بوده و به همین دلیل، در زمینه تشکیل و ساماندهی تعاونی‌های کشاورزی پیشقدم است. علی‌رغم توجه ویژه مدیران به این شرکت‌ها، وجود خلأهای در خصوص نحوه مدیریت بهینه استعدادها در تعاونی‌های کشاورزی

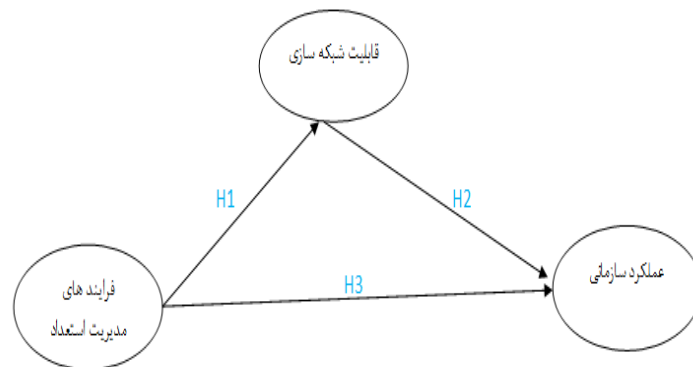
امری ملموس بوده که عملکرد و اثربخشی این شرکت‌ها را تحت الشعاع قرار داده است. حال، با توجه به آنکه نقش مدیریت استعداد در ارتباط با عملکردهای سازمانی، هدف تحقیق حاضر می باشد، شایسته است که در کنار بررسی اثر فرآیندهای مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی، نقش آن بر قابلیت های سازمانی و تأثیر غیرمستقیم آن بر عملکرد نیز مورد بررسی قرار گیرد. این امر از حیث تحقیقات داخلی و حتی خارجی، جدید و دارای نوآوری محسوب می گردد.

### چارچوب نظری

مایکل آرمسترانگ مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از فعالیت های هماهنگ برای کسب اطمینان از جذب سازمانی، حفظ انگیزش و توسعه افراد با استعداد در سازمان که در حال آینده موردنیاز است و با در نظر گرفتن این مطلب که استعداد یک منبع بزرگ سازمانی است، تعریف کرده است (Almohtaseb et al., 2020). علاوه براین، پژوهشگران، مدیریت منابع انسانی را از مهم ترین چالش‌ها دانسته‌اند که در حال حاضر سازمان‌ها در بخش‌های مختلف با آن روبرو هستند. امروزه، مدیریت استعداد تبدیل به یک موضوع مهم هم در ادبیات آکادمیک هم در مباحث مدیریتی و هم در زمینه اقدامات سازمانی شده است. اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند (Phillips & Roper, 2009). مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادهای و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، به‌علاوه، مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین، مسیر شغلی آن‌ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. لذا، آن‌ها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه، سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی، سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد. بررسی‌ها نشان می‌دهد تاکنون پژوهش‌های اندکی در رابطه با تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی انجام شده، با این حال، تعدادی از تحقیقات به بررسی جنبه‌های مختلف این رابطه پرداخته‌اند. به صورت کلی، تحقیقات پیشین به اتفاق، رابطه مثبت بین فرایندهای مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی را تایید کرده‌اند. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد فعالیت‌های مدیریت

استعداد تاثیر اهرمی فوق العاده‌ای بر موفقیت سازمانی دارند (نوع پسند اصیل و همکاران. ۱۳۹۳).

پژوهش‌ها در خصوص شبکه‌های کسب و کار و قابلیت شبکه سازی از سال ۱۹۹۰ رو به رشد بوده است و پژوهشگران مطالعاتی در خصوص عوامل موثر بر ارتقای قابلیت شبکه سازی شرکت‌ها داشته‌اند. به عنوان مثال عواملی نظیر ناپایداری‌های محیطی (Johnson et al., 2004)، حمایت مدیران ارشد (Wales et al., 2013)، استراتژی‌های کسب و کار (Ritter et al., 2004)، مشتری گرایی (Smirnova et al., 2011)، دسترسی به منابع (Ritter & Gemünden, 2004; Ritter, 1999) و فرهنگ سازمانی (Ritter & Gemünden, 2003) به عنوان مهم ترین عوامل موثر بر قابلیت شبکه سازی شرکت‌ها مورد توجه پژوهشگران بوده است. اما حلقه‌ی مفقوده پژوهش‌های فوق و شکاف پژوهشی موجود، عدم توجه به مسایل مربوط به مدیریت منابع انسانی و خصوصاً مدیریت استعدادها به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موثر بر قابلیت شبکه سازی سازمان‌ها است. با بررسی مبانی نظری تحقیق مدل مفهومی این پژوهش در قالب شکل ۱ تدوین شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

## پیشینه پژوهش

جذب نیروی انسانی ماهر و مستعد را باید به عنوان مهم ترین سرمایه یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد با استعداد، با هدف بهینه کردن توان سازمان و به منظور تحقق اهداف سازمانها استفاده می شود. جوانبخت و همکاران (۱۳۹۹) به واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان پرداختند. این تحقیق با هدف واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد به منظور بهبود عملکرد فردی کارکنان آموزش و پرورش ایران به روش کیفی-کمی انجام شد. پس از کدگذاری و دسته بندی ۴۰ مضمون اولیه، روایی محتوایی آن به دو روش، کیفی و کمی انجام شد با توجه به شاخص های ارزش گذاری، روش های جذب، شایستگی و کانال استخدام با بار عاملی ۰/۵۷، ۰/۵۵، ۰/۳۹ و ۰/۳۷ به ترتیب از بیشترین اثر تبیین کنندگی در این الگو برخوردار بود. جهانگیری و عباسپور طهرانی فرد (۱۳۹۶)، نشان دادند که مدیریت استعداد، تأثیری معنادار بر رضایت شغلی، تلاش کاری و عملکرد شغلی دارد و همچنین، تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد نیز تأیید شد؛ اما فرضیه تأثیر تلاش کاری بر عملکرد شغلی مورد تأیید قرار نگرفت.

گودرزوند چگینی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان می دهد که همبستگی میان مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی حدود ۰/۸۲ می باشد. همچنین، بیشترین ضریب همبستگی مربوط به متغیر حفظ و نگهداشت استعداد بر عملکرد سازمان می باشد. حسین پور و همکاران (۱۳۹۴)، نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان را بررسی نمودند. یافته های پژوهش آنان نشان داد، مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان پنها (سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران)، تأثیر مثبت و معناداری دارد و از میان سه مولفه سرمایه فکری بر دو مولفه سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری رابطه ای نیز تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ اما تأثیری بر سرمایه ساختاری سازمانی ندارد.

نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳)، تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد را بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان بررسی نمود. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه معناداری بین راهبردهای سه گانه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی وجود دارد. سنجری و همکاران (۱۳۹۳) در تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نشان دادند که ارتباط مثبت و معنی داری بین مولفه های مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد وجود دارد؛ اما با وجود این رابطه، نتایج حاصله از آزمون ها نشان می دهد که وضعیت شاخص های عملکرد دانشی، جذب و شناسایی،

توسعه، نگهداری و به کارگیری کارکنان نخبه در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و سازمان باید این ابعاد را تقویت کند.

در بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش تعدیل کننده یک سیستم مدیریت عملکرد نشان دادند که مدیریت استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی موثر است و سیستم مدیریت عملکرد رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمان را تعدیل می کند. این نتیجه نشان می دهد که سیستم مدیریت عملکرد می تواند به عنوان یک استراتژی برای شناسایی کارمندان با استعداد مورد استفاده قرار گیرد (Almohtaseb et al., 2020). یکپارچه سازی، بازسازی استراتژی و تقویت روابط مدیریت-کارمند برای بهبود عملکرد سازمانی آن ها مؤثر است. یافته ها نشان دادند شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارد؛ جذب و استخدام نیروی مستعد بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارد؛ ایجاد و حفظ روابط مثبت بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارد؛ بکارگیری استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارد؛ توسعه استعداد بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارد (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017).

در بررسی تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر نوآوری مشارکتی و عملکرد شرکت ها نشان داده شد که تدوین فرایندهای سازمانی درست برای مدیریت استعدادها می تواند منجر به خلق ارزش های مشترک از طریق نوآوری های مشارکتی با شرکای کسب و کار گردد. همچنین، جذب و پرورش نیروهای انسانی برونگرا با روحیات کار تیمی می تواند به ایجاد و توسعه پیوندهای بین سازمانی و خلق مزیت رقابتی از طریق شبکه سازی کمک ویژه ای نماید. علاوه بر این، اثر مثبت و معنادار مدیریت استعدادها بر عملکرد سازمانی نیز در پژوهش مورد تایید قرار گرفت (Vanden Broek et al., 2018).

### روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی است. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه ۳۰ سؤالی براساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه ای لیکرت استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را مدیران شرکت های تعاونی کشاورزی استان اصفهان به تعداد ۵۸۰ نفر تشکیل دادند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی مورگان ۲۳۰ نفر محاسبه شد که به روش نمونه گیری تصادفی ساده و با مراجعه حضوری در محل شرکت ها و یا از طریق پست الکترونیک نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام شد. برای تأیید روایی ظاهری و صوری، پرسشنامه در اختیار خبرگان و

صاحب‌نظران این حوزه قرار گرفت و تغییرات لازم در آن اعمال شد. برای سنجش متغیرهای تحقیق، از پرسشنامه و سنجه‌های استاندارد موجود در ادبیات تحقیق استفاده شد. ابعاد اصلی پرسشنامه شامل سه متغیر فرآیندهای مدیریت استعداد با ۱۹ شاخص، قابلیت شبکه سازی با ۶ شاخص و عملکرد سازمانی با ۵ شاخص بود. جدول ۱، پرسشنامه اصلی را به تفکیک متغیر و منابع آن نشان می‌دهد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج نشان داد که تمام مقادیر بالای ۰/۷ است. همچنین، برای سنجش روایی همگرا نیز از شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد که بیانگر میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود است و مقدار بحرانی آن ۰/۵ می‌باشد (جدول ۱)

جدول ۱. اجزای پرسشنامه اصلی تحقیق

متغیر	شماره سؤال	منبع سؤال	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متوسط واریانس استخراج شده
فرآیند مدیریت استعداد سازمانی	۱-۱۹	Agbaeze et al (2017)	۰/۸۵۶	۰/۹۰۶	۰/۹۰۶
قابلیت شبکه‌سازی	۲۰-۲۵	Mitrega et al (2017)	۰/۷۸۱	۰/۸۲۲	۰/۹۰۶
عملکرد سازمانی	۲۶-۳۰	Mu et al (2017)	۰/۷۹۸	۰/۸۶۱	۰/۹۰۶

### تجزیه تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم افزار SmartPLS3 انجام گردید. برای برازش کلی مدل معادلات ساختاری از شاخص GOF استفاده گردید. این مقدار برای مدل پژوهش ۰/۷۳۷ محاسبه شد که نشان دهنده برازش قوی مدل پژوهش می‌باشد. همچنین، معیارهای R2 و Q2 نیز برای سازه‌های وابسته مدل و برازش ساختاری قابل محاسبه است. هرچه این مقادیر برای سازه‌های وابسته مدل بیشتر باشد، نشان از برازش ساختاری بهتر مدل دارد. جدول ۲ مقادیر را برای هر سازه مستقل نشان می‌دهد و از نتایج چنین بر می‌آید که مقادیر R2 و Q2 در مدل پژوهش برای سازه‌ها در سطح قوی می‌باشد.



جدول ۲. نتایج بدست آمده شاخص R2 و Q2

سازه	نماد در مدل	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
قابلیت شبکه سازی	NC	۰/۳۵۶	۰/۴۶۸
عملکرد سازمانی	OP	۰/۴۷۱	۰/۶۷۰

جدول ۳. نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری

مسیرها	$\beta$	T	نتیجه گیری
فرایند مدیریت استعداد ← قابلیت شبکه سازی	۰/۵۹۷	۱۶/۷۰۲	تایید
فرایند مدیریت استعداد ← عملکرد سازمانی	۰/۵۶۱	۱۱/۱۱۵	تایید
عملکرد سازمانی ← فرایند مدیریت استعداد	۰/۱۸۳	۳/۱۹۸	تایید

همانطور که در شکل ۲ مشاهده می شود برای هر مسیر، به ترتیب مقادیر مربوط به ضرایب مسیر و مقادیر تی آماری گزارش شده است. برای آزمون یک فرضیه در سطح ۵ درصد باید مقدار تی آماری بیشتر از ۱/۹۶ باشد تا مسیر مرتبط به آن معنادار باشد. از نتایج جدول (۲) چنین استنباط می گردد که تمام مسیرها دارای مقدار تی آماری بیشتر از ۱/۹۶ هستند. بنابراین، تمام فرضیات مورد قبول واقع می شوند.

### آزمون فرضیه های پژوهش

فرضیه اول: فرایند مدیریت استعداد بر عملکرد شرکت های تعاونی کشاورزی استان اصفهان تاثیر دارد. نتیجه آزمون فرضیه اول با توجه به اطلاعات جدول ۳ و شکل ۳، نشان می دهد که فرایند مدیریت استعداد بر عملکرد شرکت های تعاونی استان اصفهان تاثیر مثبت و معنادار دارد (ضریب ۰/۱۸۳ و مقدار تی آماری ۳/۱۹۸). همچنین، اثر غیرمستقیم فرایند مدیریت استعداد بر عملکرد مقدار ۰/۳۳۴ و اثر مستقیم آن برابر ۰/۱۸۳ می باشد. بنابراین، اثر کل برابر مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم و برابر ۰/۵۱۷ می باشد. در نتیجه، فرضیه اول تحقیق مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه دوم: فرایند مدیریت استعداد بر قابلیت شبکه سازی شرکت های تعاونی کشاورزی استان اصفهان تاثیر دارد. نتیجه آزمون فرضیه دوم با توجه به اطلاعات جدول ۳ و شکل ۲،

نشان می‌دهد که فرایند مدیریت استعداد بر قابلیت شبکه‌سازی شرکت‌های تعاونی تاثیر مثبت و معنادار دارد (ضریب مسیر ۰/۵۹۷ با مقدار تی آماری ۱۶/۷۰۲). بنابراین، فرضیه دوم مبنی بر تاثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر قابلیت شبکه‌سازی تایید می‌گردد.

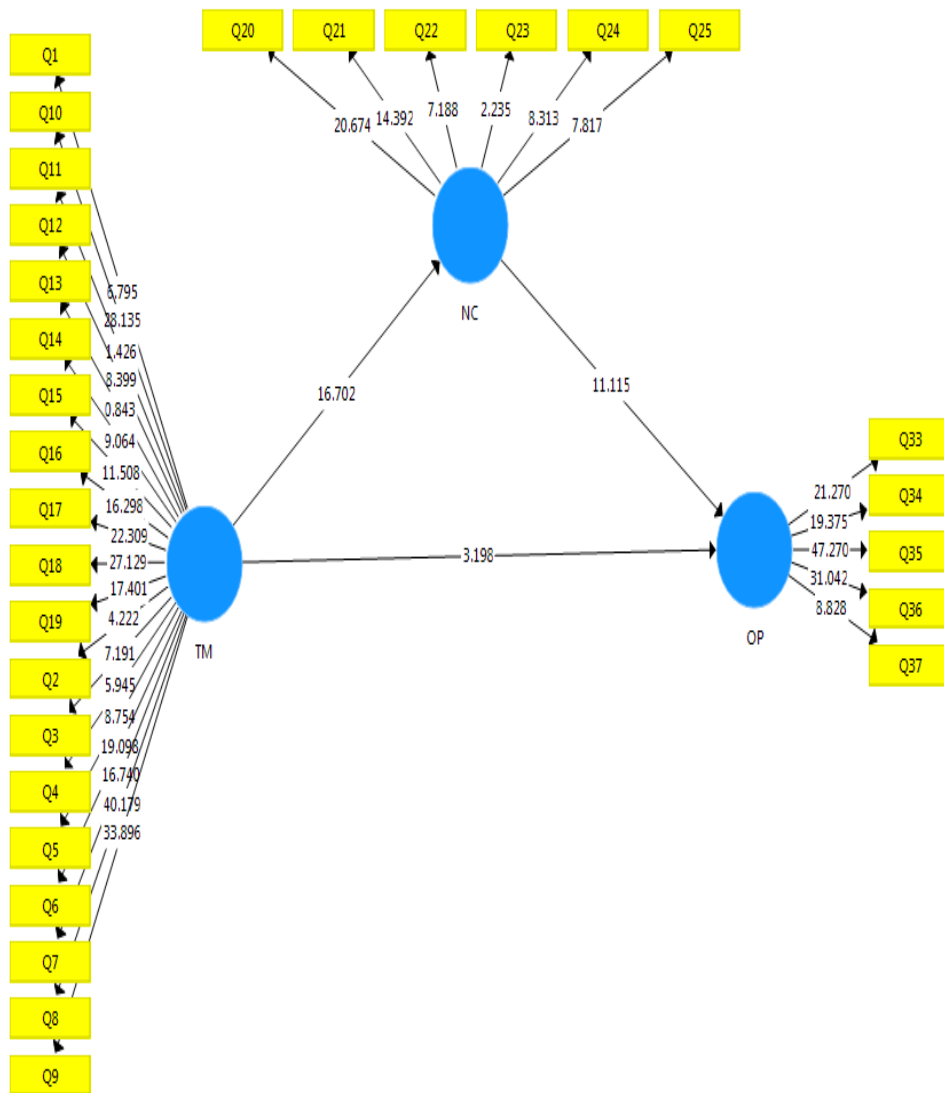
فرضیه سوم: قابلیت شبکه‌سازی بر عملکرد شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان اصفهان تاثیر دارد. ضریب مسیر بین مولفه‌های این فرضیه ۰/۵۶۱ به دست آمده است. مقدار آماره  $t$  نیز ۱۱/۱۱۵ به دست آمده است که از ۱/۹۶ بزرگتر بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین، فرضیه سوم مبنی بر تاثیر قابلیت شبکه‌سازی بر عملکرد مورد تایید قرار می‌گیرد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

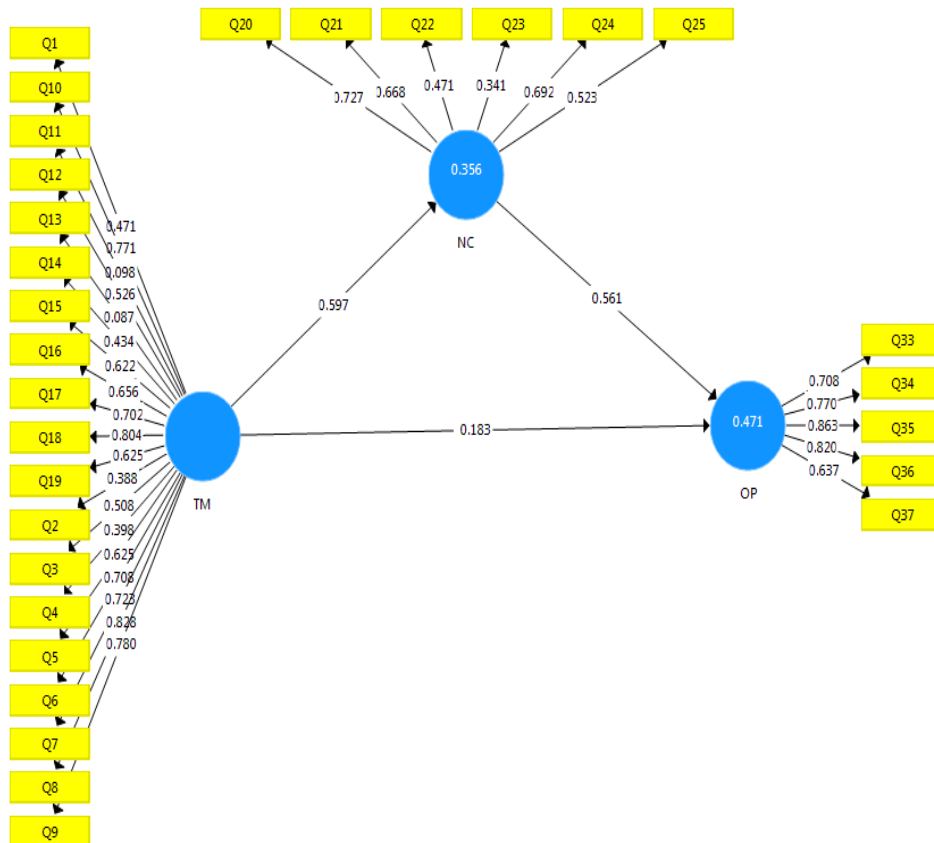
مدیریت استعداد، محرکی اصلی برای موفقیت سازمان است، به دلیل اینکه به عملکرد بالای سازمان و بهبود کیفیت، نوآوری، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود، از اهمیت زیادی برخوردار است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که استعدادهای سازمانی می‌توانند تا ۶۰ برابر افراد عادی بهره‌وری داشته باشند. در نتیجه، سرمایه‌گذاری در حوزه آن‌ها می‌تواند فواید فراوانی نصیب سازمان کند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که فرایند مدیریت استعداد بر عملکرد شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان اصفهان تاثیر دارد. همسو با نتایج این پژوهش، نیک پور (۱۳۹۶)، نشان داد که رفتار کارآفرینانه در بخش عمومی به دلیل نقش برجسته آن در کسب مزیت رقابتی، مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته و مدیریت استعدادهای سازمانی به طور مستقیم و با نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان از جمله متغیرهای اثرگذار بر رفتار کارآفرینانه هستند.

رشید (۱۳۹۱) در بررسی رابطه بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با کارآفرینی سازمانی از نظر کارکنان ستادی شرکت توزیع برق شهر اصفهان نتیجه گرفت که بین ابعاد استراتژیک مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. شفیعی نیک آبادی و توانگر مروستی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین همه مؤلفه‌های مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همسو با نتایج پژوهش حاضر، پژوهش نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳)، نیز نشان می‌دهد که فعالیت‌های سه گانه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه اول مبنی بر تأثیر فرایندهای



شکل ۲. نتایج مدل معادلات ساختاری با مقادیر تی آماری



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری با ضرایب مسیر

مدیریت استعداد بر عملکرد شرکت‌های تعاونی پیشنهاد می‌گردد که این شرکت‌ها از طریق جذب استعدادها و برنامه ریزی بهینه نیروی انسانی و احراز پست‌های سازمانی، با توجه به شایستگی‌های افراد صورت گیرد. به عبارت دیگر، افراد مستعد را با توجه به توانایی‌ها و شایستگی‌های آنها بر سر کار گمارده شوند و این می‌تواند بهره‌وری را در شرکت‌های تعاونی کشاورزی افزایش دهد. از دیگر راهکارهای جذب و نگهداشت و توسعه استعدادها و تاثیر آن

بر افزایش عملکرد سازمانی؛ تامین نیازها اساسی کارکنان مستعد، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، اتخاذ سبک رهبری مشارکتی توسط مدیران، طراحی فعالیت‌های گروهی کارکنان در محیط کار، پرداخت مزایای جانبی و فوق العاده به این کارکنان و سیستم مناسب ارزشیابی در محیط کار اشاره کرد. به جهت آن که پرورش کارکنان موجب توسعه استعدادها، ظرفیت‌ها و مهارت‌های افراد می‌شود و به کارکنان کمک می‌کند، استعدادهای خود را بهتر درک نموده، در راستای تغییر موقعیت‌های سازمان عملکرد بهتری داشته باشند.

### پیشنهادها

تعاونی‌های کشاورزی بستری مناسب برای همکاری، آموزش و رونق اقتصادی در بخش کشاورزی می‌باشند. علی‌رغم توجه ویژه به این تعاونی‌ها، موانع زیادی بر سر راه سودآوری این شرکت‌ها قرار دارد که موجب شکست یا رکود آنها می‌گردد. در این خصوص، پژوهش حاضر با تمرکز بر استفاده بهینه از منابع انسانی، سعی در ارتقای عملکرد و در پی آن افزایش سودآوری و رونق این شرکت‌ها دارد. از این رو، پیشنهادهایی برای مدیران و سیاست‌گذاران بخش کشاورزی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱- با توجه به اهمیت شبکه سازی و کار در قالب شبکه های کسب و کار در محیط امروزی کسب و کارها، شرکت‌های تعاونی در جذب کارکنان برون گرا و با روحیات اجتماعی اهتمام ورزند تا بتوانند در ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی موفق‌تر عمل نمایند.

۲- دوره‌های کارآموزی تخصصی و بازآموزی برای بهبود سطح و توان علمی و تخصصی کارکنان برگزار گردد. پیشنهاد می‌شود که کارکنان به سمینارها، سخنرانی‌ها و همایش‌های مرتبط با شبکه سازی و ایجاد ارتباطات برون سازمانی فرستاده شوند تا سطح علمی و مهارتی آنان در زمینه ایجاد پیوندهای بین سازمانی افزایش یابد.

۳- در کنار دوره‌های آموزشی تخصصی، کارگاه‌هایی با محتوای سلامت روحی و جسمی و ارتباطات مطلوب برای کارکنان برگزار کند. همچنین، با مشارکت دادن آنها در برخی از تصمیم گیری‌ها، حس تعهد را در آنها افزایش دهند؛ که این امر موجب می‌شود که بازده سازمانی افزایش یابد و به دنبال آن عملکرد سازمان افزایش یابد.

## منابع

- باغبانی آرانی، ا.، مقصودی گنجه، ی.، آریاپور، ز.، مهتری آرانی، م و ستوده آرانی، ح. (۱۳۹۷)، عوامل مؤثر بر تبادل دانش ضمنی و نقش آن در عملکرد بازاریابی شرکتهای تعاونی کشاورزی استان اصفهان. *تعاون و کشاورزی*، ۷(۲)، ۱-۲۷.
- جوانبخت، ف؛ محمودی، م.ت و شاه طالبی، ب. (۱۳۹۹)، واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان، *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱۱(۴۳)، ۱۰۳-۱۱۷.
- جهانگیری، ع و عباسپور طهرانی فرد، ح. (۱۳۹۶)، تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی تلاش کاری و رضایت شغلی. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۰(۱)، ۲۹-۵۰.
- چراغعلی، ع. (۱۳۹۰)، عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در تعاونیهای کشاورزی (مطالعه استان تهران)، *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران. دانشکده کارآفرینی.*
- حسینزاده، ع و مستقیمی، ز. (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: دبیران مقطع متوسطه شهرستان تربت حیدریه)، *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۷(۳)، ۱۳۳-۱۶۲.
- حسین پور، د؛ منطقی، م و ملک محمدی، س. (۱۳۹۴)، بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران- پنها)، *مدیریت نوآوری*، ۴(۳)، ۹۷-۱۱۸.
- حیدری، ف؛ نادری مهدبی، ک؛ یعقوبی فرانی، ا و حیدری، ع. (۱۳۹۴)، واکاوی عملکرد تعاونیهای کشاورزی استان همدان بر اساس مدل ارزیابی تلفیقی. *تعاون و کشاورزی*، ۶(۲۳)، ۱۴۵-۱۶۹.
- رشید، س.ب. (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با کارآفرینی سازمانی از نظر کارکنان ستادی شرکت توزیع برق شهر اصفهان. *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.*
- سخدری، ک. (۱۳۹۴)، قابلیت شبکه سازی و عملکرد کارآفرینانه سازمانی: تبیین نقش گرایشهای راهبردی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت های ارائه کننده تجهیزات و خدمات فنی و مهندسی به بخش معدن و صنایع معدنی ایران). *نشریه توسعه کارآفرینی*، ۸(۲۷)، ۱۵۹-۱۷۴.
- سنجری، ا.ر؛ علیزاده، ع.ا و جوکار دهویی، م. (۱۳۹۳)، تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۶(۲۲)، ۹-۲۹.

- شاه طهماسبی، ا؛ خدادادحسینی، س.ح؛ کردنائیچ، ا و آزاد ارمکی، م.ت. (۱۳۹۳)، بررسی تاثیر شبکه‌های کسب و کار بر مزیت رقابتی با تبیین نقش قابلیت ایجاد قابلیت‌ها، مورد مطالعه صنعت ساختمان، مدیریت بازرگانی، ۱۶(۱)، ۱۰۷-۱۲۴.
- شفیعی نیک آبادی، م و توانگر مروستی، ز. (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی، کنفرانس بین المللی علوم انسانی، روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران. ۱-۷.
- شیردل، ع؛ غفاری، ع و باقری، ا. (۱۳۹۳)، ارزیابی عملکرد تعاونی‌های تولید کشاورزی از دیدگاه اعضای تعاونی‌های شهرستان اردبیل، تعاون و کشاورزی، ۳(۱۱)، ۱۱۹-۱۴۱.
- گودرزوند چگینی، م؛ چیرانی، ا؛ مقدم، ه؛ قانع کوشالشاھی، س.ف و مرادی، م. (۱۳۹۵)، بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری های استان گیلان)، مدیریت بهره وری، دوره ۱۰، ۳(۳۸)، ۲۵۳-۲۷۸.
- مقصودی گنجه، ی؛ خانی، ن و عالم تبریز، ا. (۱۳۹۸)، توانمندی شبکه سازی، ساختار شبکه‌های کسب و کار و عملکرد تجاری سازی در شرکت‌های دانش بنیان (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش بنیان استان اصفهان)، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۷(۴)، ۱۵۱-۱۸۰.
- نوروزیان، م. (۱۳۹۲)، ارزیابی کارایی تعاونی‌های کشاورزی خراسان رضوی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه زابل، دانشکده کشاورزی.
- نوع پسند اصیل، س.م و عاشق حسینی مهروانی، م. (۱۳۹۳)، تاثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان، مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، ۲۳(۷۵)، ۱۹-۳۸.
- نیک پور، ا. (۱۳۹۶)، تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار کارآفرینانه در بخش دولتی: تبیین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، ۲۶(۸۶)، ۹۷-۱۲۳.
- Agbaeze, K. E., Monyei, E. F., & Agu, O. A. (2017). Impact of talent management strategies on organizational performance in selected deposit money banks in Lagos State, Nigeria. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 4(2), 135-151.
- Al-Asoufi, B. B., & Akhorshaidh, A. H. O. (2017). The impact of employee empowerment on the success of organizational change: a study in privatized enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(1), 87-101.
- Ali, M., & Guha, S. (2018). Talent management in South Asia: Prospects and challenges. *Bangladesh Journal of Public Administration (BJPA)*, 26(2), 1-16.
- Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Alomari, K. M., & Yousef Almahameed, M. A. (2020). Impact of Talent Management on Organizational Performance: The Moderating Role of an Effective Performance Management System. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 11-24.
- Bai, O., & Wei, J. (2019, October). Alliance Management Capability of Entrepreneurial Nonprofit Organizations and Cross-sector Alliance Performance: An fsQCA

- Approach. In: *2019 IEEE International Symposium on Innovation and Entrepreneurship (TEMS-ISIE)*, Hangzhou, China. (1-8).
- Geigenmüller, A., & Leischnig, A. (2017). A configurational perspective on alliance management capabilities. In T. K. Das (Ed.), *Managing alliance portfolios and networks. Research in strategic alliances* (pp. 71-90). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 99-105.
- Johnson, J. L., Sohi, R. S., & Grewal, R. (2004). The role of relational knowledge stores in interfirm partnering. *Journal of Marketing*, 68(July), 21-36.
- Latukha, M., & Veselova, A. (2019). Talent management, absorptive capacity, and firm performance: Does it work in China and Russia?. *Human Resource Management*, 58(5), 503-519.
- Mitrega, M., Forkmann, S., Zaefarian, G., & Henneberg, S. C. (2017). Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 577-606.
- Mohebimanesh, O., Hosnavi, R., Tavakoli, G., & Bagheri, A. (2020). Developing a Conceptual Model for Explaining Alliance Management Capability Role in Increasing Organizational Performance. *Organizational Resources Management Researchs*, 9(3), 89-110.
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Ritter, T. (1999). The networking company: Antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 467-479.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745-755.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57(5), 548-556.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175-183.
- Russo, A., & Vurro, C. (2019). Alliance management knowledge and alliance performance: unveiling the moderating role of the dedicated alliance function. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 725-752.
- Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S., & Kouchtch, S. P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 44-53.
- Sripirom, K., Jhundra-indra, P., & Raksong, S. (2016). Strategic talent management and firm success: Evidence from electronic and electrical appliance businesses in Thailand. *AU-GSB e-JOURNAL*, 9(2), 31-31.



- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21.
- Van den Broek, J., Boselie, P., & Paauwe, J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare. *European Management Journal*, 36(1), 135-144.
- Wales, W., Patel, P., Parida, V., & Kreiser, P. (2013). Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: The moderating role of resource orchestration capabilities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(2), 93-121.

---

## Analysis of the effect of talent management processes on the networking capability and organizational performance (Casestudy: Agricultural cooperatives of Isfahan province)

*H. Sotudeharani- Arani*<sup>1\*</sup>, *A. Baghbani- Arani*<sup>2</sup>, *Y. Maghsodi ganjeh*<sup>2</sup>,  
*M. Mehtari- Arani*<sup>1</sup>, *Z. Sarple*<sup>3</sup>

Received: 9 Sep 2020

Accepted: 18 Jan 2021

### Abstract

Talent management is a new approach that can revolutionize the human resource management of cooperatives and eliminate the weaknesses and problems of their traditional approaches. The aim of this study was to investigate the effect of talent management processes on networking capability and performance in cooperatives, Isfahan province. The research was applied in terms of purpose and descriptive-survey in research method. To collect data, a 30-item questionnaire based on a five-point Likert scale was used. Experts confirmed validity of the scale and its reliability was confirmed by calculating the Cronbach's alpha coefficient. The statistical population of the research was 580 managers of agricultural cooperatives in Isfahan province and the sample size was calculated 230 people, using Krejcie and Morgan table. The sample was selected by simple random sampling method. SmartPLS software was used to analyze the data. The results showed that talent management processes including evaluation and discovery, absorption, retention and maintenance and development of organizational talent affected organizational performance. In addition, the effect of networking on the performance of agricultural cooperatives was confirmed.

**Key word:** Talent management, Networking capability, Performance, Cooperative

---

1. Assistant Professor, Department of Management Science, Payam Noor University, Tehran, Iran.

\* Corresponding Author

abolfazlbaghbani@yahoo.com

2. Assistant Professor, Department of Agriculture Science, Payam Noor University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor of Manengment, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

4. M.Sc, Department of Management Science, Payam Noor University, Tehran, Iran