فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۲۱،
دوره دوم،
سال چهارم
بهار ۱۴۰۰،
صص ۳۱-۴۶

بررسی رابطه میان مدیریت استعداد و توسعه سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی شهر تهران)

رضا حسن‌نژاد[1]

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه میان مدیریت استعداد و توسعه سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران بود. روش مورد استفاده در این پژوهش برحسب هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه‌ی کارکنان در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران که در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ مشغول به فعالیت بودند، تشکیل می‌داد و از این میان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و جدول مورگان، نمونه‌ای به اندازه‌ی ۳۵۱ نفر انتخاب و پرسشنامه در اختیار آنها قرار گرفت. به منظور گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد اوهلی(۲۰۰۷)؛ توسعه سازمانی پیتر لوک و جوهن کرافورد(۲۰۰۰) و انگیزش شغلی هرزبرگ(۱۹۹۷) استفاده شد. به منظور سنجش پایایی‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار این ضریب برای هر سه پرسشنامه بالای ۰,۷ به دست آمد؛ هم‌چنین به منظور سنجش روایی از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه‌های به تایید متخصصین مربوطه رسید. تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از اجرای پرسشنامه‌ها از طریق نرم‌افزار SPSSدر دو بخش توصیفی و استنباطی(همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره) انجام پذیرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد، بین مدیریت استعداد و توسعه سازمانی با انگیزش شغلی دبیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، توسعه سازمانی، انگیزش کارکنان، سازمان تامین اجتماعی

۱ کارشناسی ارشد مهندسی فناوری و اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، شیراز، ایران Reza.hasannejad@gmail.com

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

مقدمه

سازمان تامین اجتماعی به عنوان یک سازمان در زمینه خدمات و رفاه عمومی نقش مهمی را ایفا می‌کند. به همین اندازه جامعه امروز از سازمان تامین اجتماعی انتظار دارد که به انگیزش کارکنان به عنوان یکی از مسائل مهم در توسعه و بهره‌وری سازمان توجه ویژه‌ای نماید (مهدی یار، ۱۳۹۹). در حقیقت رسالت سازمان‌ها، از جمله سازمان تامین اجتماعی شهر تهران ارائه خدمات به جامعه و همچنین تامین رفاه عمومی آنان است و این رسالت و هدف زمانی محقق می‌شود که کارکنان این سازمان از انگیزشی موثر برخوردار باشند؛ زیرا انگیزه موتور حرکت انسان است و چنانچه منابع انسانی از انگیزه مطلوب به ویژه انگیزش شغلی برخوردار باشند رسالت خود را مطلوب‌تر انجام می دهند (ریتز، وندنابل و ووگل[۱]، ۲۰۲۱).

انگیزش، سهم قابل ملاحظه‌ای در ادراکات، امیال، سلیقه‌ها، کنش های متقابل محیط و عملکرد افراد دارد و یکی از مشکلات سازمان‌ها روش‌هایی است که اراده و علاقه به توفیق را در نیروی انسانی شاغل در سازمان پدید آورد. هرچند عوامل متعدد و پیچیده‌ای باعث افزایش بهره‌وری یک سازمان می‌شود، اما اهمیت رهبری و مدیریت اثربخش و وجود مدیران موفق، شایسته و کارآمد در سازمانهای خدماتی از اهمیت سایر عوامل بیشتر است. فراهم کردن انگیزه لازم برای انجام کار و توجه به نیروهای انگیزشی کارکنان از جمله مهم‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین وظایف یک مدیر است (موون، هور و هیون[۲]، ۲۰۱۹). در همین راستا پیش‌یار، قایمی و کیخا (۱۳۹۹)، طی پژوهشی تحت عنوان «تبیین رابطه بین ویژگی‌های شغل و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس» دریافتند که از میان پنج بعد مدل ویژگی‌های شغلی، سه بعد تنوع مهارت، اهمیت شغل و بازخورد رابطه معناداری با انگیزش شغلی دارند. بنابراین پیشنهاد می‌شود در تدوین استراتژی های منابع انسانی سازمان ها فضا و بستری برای استقلال کارکنان جهت ایفای مسئولیت هایشان ایجاد کنند که به واسطه این استقلال و آزادی عمل کارکنان توسعه، نوآوری، تعهد، یادگیری سازمانی و رضایت شغلی شان افزایش می یابد.

در زمینه انگیزش کارکنان تئوری‌های متعددی وجود دارد که این نظریه‌ها را می‌توان در قالب تئوری‌های محتوایی، فرآیندی و معاصر مطرح کرد. ریسکی و گریفن[۳] (۱۹۹۹؛ به نقل از مقیمی، ۱۳۹۵)، معتقدند که کارکنان می‌توانند با پرداخت‌های بیشتر، ساعات کار کمتر و شرایط کاری مطلوب برانگیخته شوند. در حالی که برخی از صاحب‌نظران معتقدند که انگیزش می‌تواند از طریق فراهم نمودن استقلال و مسئولیت‌پذیری کارکنان افزایش یابد. هر دو دیدگاه بیانگر تئوری‌های محتوایی انگیزش هستند. نگرش‌های محتوایی در انگیزش می‌کوشد به این سؤال پاسخ دهد که چه عامل یا عواملی افراد را بر می

۱ Ritz, A., Vandenabeele, W., & Vogel, D

۲ Moon, T. W., Hur, W. M., & Hyun, S. S

۳- Ricky & Griffin

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

انگیزاند؟ ایبید (۱۹۹۸)، معتقد است که تئوری‌های فرآیندی به جای این که برای شناسایی و فهرست کردن محرک‌های انگیزشی تلاش کنند، به دنبال این هستند که انگیزش چگونه رخ می‌دهد؟ این تئوری‌ها تمرکزشان بر این است که چرا افراد شقوق رفتاری خاصی را برای ارضا نیازها انتخاب می‌کنند؟ و وقتی که به اهداف دست می‌یابند، چگونه رضایت‌شان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند؟ در تئوری‌های معاصر انگیزشی نیز می‌توان به تئوری‌های ناهماهنگی شناختی، مبادله، برابری، ادراک از خود، اسناد که در سال‌های اخیر مطرح گشته، اشاره نمود (به نقل از بروق، ریتز و آلفس[۱]، ۲۰۱۸). در همین راستا آجیل‌چی و همکاران (۱۳۹۳)، طی پژوهشی تحت عنوان "رابطه انگیزش شغلی و رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان ناجا" دریافتند که انگیزش شغلی و رضایت شغلی، تعهد سازمانی را به طور مثبت و استقلال به طور منفی و هم‌چنین زیر مقیاس‌های رضایت شغلی، مسئول مستقیم به طور مثبت و ارتقا به طور منفی تعهد سازمانی را پیش بینی می‌کنند.

از طرفی، با بررسی موجودیت‌های سرمایه انسانی سازمانها می‌توان استعدادهایی را کشف کرد که با مدیریت صحیح و پرورش این استعدادها می‌توان انگیزه، کارایی و بهره‌وری کارکنان سازمان را بالا برد (حاج ملک و الحسینی المدرسی، ۱۳۹٤). داتا گوپتا[۲] (۲۰۰۵)، معتقد است که مدیریت استعداد از مدیریت راهبردی جریان‌های استعدادها در سازمان نشأت گرفته شده است و هدفش ایجاد منبعی در دسترس از استعدادها برای تطبیق افراد مناسب با شغل‌های مناسب و در زمانی مناسب براساس اهداف راهبردی کسب و کار است (داویتسو[۳] و همکاران، ۲۰۲۰). در این خصوص مزگی‌نژاد، پورشافعی و بوشادی (۱۳۹۸)، طی پژوهشی تحت عنوان" رابطه مدیریت استعداد و بهره وری نیروی انسانی، با توجه به میانجیگری چابکی سازمانیِ کارکنان" دریافتند که متغیر مدیریت استعداد هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق متغیر چابکی سازمانی پیش‌بینی کننده بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد. همچنین، ابعاد مدیریت استعداد عبارتند از:

جذب استعدادها: تعقیب جدی استعداد باید یکی از استراتژی‌های اصلی مدیریت باشد. اکثر سازمان‌ها نمی‌توانند خیلی سریع افراد مستعد را به عنوان اعضای جدید جذب کنند. این فقدان استعداد، بزرگترین مانعی است که در راه رشد سازمان ها وجود دارد و جبران این کمبود نوعی مزیت استراتژیک عمده محسوب می شود؛ حفظ استعدادها: جوی لمینت[٤] چنین بیان می‌کند که سازمان با کارمندان طوری رفتار می‌کند که گویی همه آنان مدیر و شریک هستند. همه آنان سهام دارند و او دلیل موفقیت را همین مسأله می‌داند، اما بزرگترین مسأله‌ای که مایه نگرانی وی است این است که افراد با استعداد را از دست ندهد؛ اداره و مدیریت استعدادها: مدیران باید بدانند که چطور از حداکثر استفاده را از افراد ببرند و چطور به

۱ Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K

۲ -Duttagupta

۳ Davidescu

٤ -Joy liment

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

نحوی استراتژیک آنان را در موقعیتی مناسب قرار دهند. موقعیت طوری نباشد که کاری عادی و معمولی سبب بی‌حالی و بی‌حوصلگی آنان شود. مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش و اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تأثیر را به همراه داشته باشند؛ شناسایی و کشف استعدادها: استعدادها یک منبع نادر و معمولاً دست ناخورده هستند. هر سال با مدیریتی مواجه هستیم، که نمی‌دانند چطور افراد مستعد را شناسایی کنند. مدیریت، قبل از استخدام افراد جدید باید استعدادهای نهفته کارمندان قبل را کشف کند؛ انتخاب و به کارگیری استعداد: انتخاب، مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعان و متقاضیان کار، به گونه‌ای که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند (حاجی حسینی، ۱۳۹۹). در این خصوص عادل (۱۳۹۹)، طی پژوهشی تحت عنوان " بررسی و تبیین جایگاه مدیریت استعداد در سازمان ها" دریافت که مدیریت استعداد رویکردی جدید است که توانایی تحول در مدیریت منابع انسانی را دارد و نقاط ضعف و اشکالات موجود در نگرش های سنتی را رفع نماید و می تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سازمان ها پیشنهاد شده و به کار گرفته شود. بنابراین یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره وری را فراهم می‌کند. امروزه نمی‌توان بدون توجه به میزان بهره‌وری در تولید دانش و بدون آگاهی از عوامل مؤثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. از آن جا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این رو یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد است، انسان‌هایی با نیازهای متعدد برای وصول به اهداف سازمانی می‌باشد (رابرت[۱]، ۲۰۱۸).

از طرفی دیگر، توسعه سازمانی، عبارت از کاربرد سیستمی دانش علوم رفتاری، برای توسعه برنامه‌ریزی شده و تقویت و تأکید بر استراتژی‌ها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی برای بهبود اثربخشی سازمان است. هم‌چنین بررسی بازخورد، آموزش حساسیت، شبکه مدیریت، پژوهش عملی، آموزش فنون بهبود ارتباط میان فردی مانند: تجزیه وتحلیل تعاملی و پنجره جوهری و افزایش سطح آگاهی کارکنان از فنون عمومی توسعه سازمانی به شمار می‌آیند. با توجه به موقعیت و شرایط، می‌توان از یک یا چند الگوی بهبود سازمانی یا تکنیک‌ها و فنون عمومی برای توسعه و بهبود سازمانی استفاده کرد (حاجی حسینی، ۱۳۹۹). در همین راستا رضایی، زرگر و همتیان (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان " بررسی تاثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار" دریافتند که ابعاد نه گانه مدیریت منایع انسانی سبز تاثیر معنادار و مثبتی یر توسعه سازمانی پایدار دارند. نتایج نشان داد که طراحی شغل سبز ۰/۵۵۲، برنامه ریزی منابع انسانی سبز ۰/٦۵۷، آموزش نیروی انسانی سبز ۰/۸۰۲، مدیریت پاداش سبز ۰/٦۱۹، مدیریت ایمنی و بهداشت سبز ۰/۷۲۸ و مدیریت انضباط سبز ۰/۷۲٤ تغییرات مربوط به توسعه سازمانی پایدار را به طور مستقیم تبیین می کنند. در این میان، ابعاد توسعه سازمانی

۱ Robert

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

عبارتند از: هدف: نقطه‌ای است که می‌خواهیم پس از اجرای برنامه به آن برسیم؛ رهبری: از نظر جرج ارتری[1](۱۹۹۲) رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند (رحیمی،۱۳۹۰)؛ ارتباط: کار آموزشی مستلزم برقراری ارتباط و مبادله معانی و اطلاعات است. ارتباط مؤثر مستلزم توانایی در استفاده از مهارت‌های ارتباطی است؛ ساختار: ابعاد ساختاری به ویژگی‌های درونی سازمان اشاره دارد که عبارتند از: رسمی بودن، تخصصی بودن، استاندارد، پیچیدگی، متمرکز بودن و حرفه‌ای بودن؛ پاداش: دو نوع پاداش در محیط کار اضافه حقوق، ارتقا، مرخصی تشویقی، مزایا و تمجید شفاهی تلقی می‌گردد (حاجی حسینی، ۱۳۹۹). همان‌گونه که می‌دانیم کار یکی از ویژگی‌های اساسی انسان و شاید مهم‌ترین آنها باشد. کار تجلی تلاش‌ها، استعدادها و خلاقیت‌های انسانی است. به نظر مارکس[2] انسان با کار طبیعت را، جامعه را و در عین حال خود را می‌سازد. اما اگر کار به صورت امری اجباری و تحمیلی درآید، نه تنها باعث شکوفایی استعدادها و توانایی‌های انسانی نخواهد شد، بلکه انسان تحت سیطره آفریده‌های خویش قرار می‌گیرد. عدم رضایت شغلی سبب می‌شود که انسان از اساسی‌ترین ویژگی خود، یعنی آفرینندگی و سازندگی، محروم شود (صباغیان و ترک‌زاده، ۱۳۸۵). از بین مدیریت‌های گوناگون، مدیریت سازمان‌های خدماتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نقشی استراتژیک دارد، زیرا تمام هدف‌ها و عامل‌های این سازمان‌ها انسانی است. از جمله رفتارهای مهم مدیران در این سازمان‌ها توجه به انگیزه کارکنان، رضایت شغلی، انگیزش شغلی و تعهد سازمانی و توسعه سازمانی آن‌هاست که در سال‌های اخیر، به عنوان موضوعی بسیار مهم برای مدیران سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی مستعد هر چند یک شرط ضروری برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود اما کافی نیست. آنها هم‌چنین به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به طور مؤثرتری بهره‌گیری نمایند. از این رو ضروری است که هر سازمانی وضعیت موجود فرآیند مدیریت استعداد در سازمان خود را به خوبی مورد شناسایی قرار داده و با شناخت قوت‌ها و ضعف‌های آن در تقویت نقاط قوت و مرتفع کردن نقاط ضعف بکوشد و با بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعدادهای خود بهره‌مند گردد (مزگی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸). در همین راستا کالینگ و ملاهی[3](۲۰۱۱)، طی پژوهشی تحت عنوان "استفاده ٤٠ شرکت از استراتژی مدیریت استعداد" دریافتند که همه آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است. با توجه به آن چه که گفته شد، پژوهشگر درصدد پاسخگویی به این سؤال است

۱ -George Artry

۲ -Marx

۳ -Collings & Mellahi

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

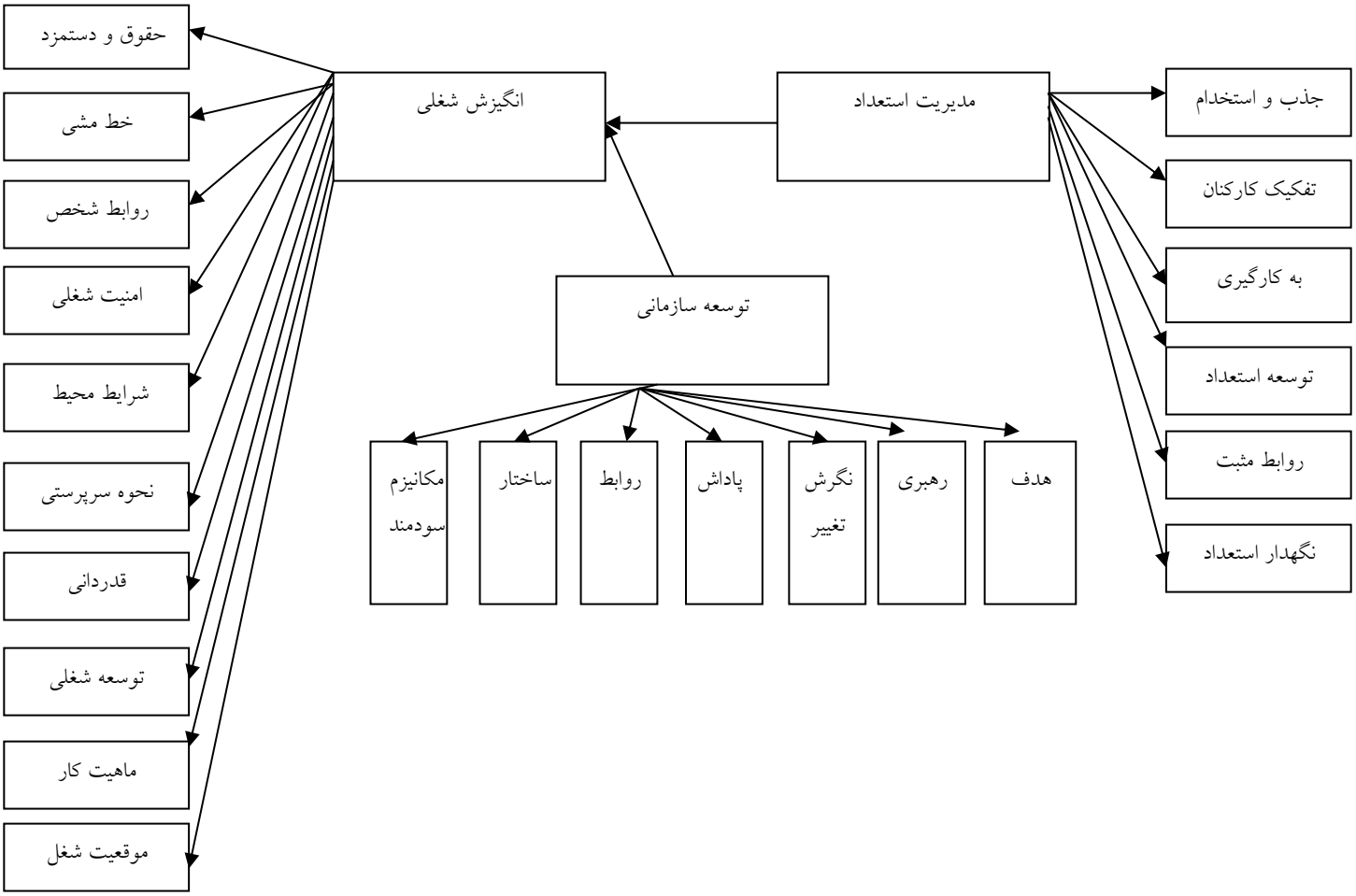
که «چه رابطه‌ای میان مدیریت استعداد و توسعه سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران وجود دارد؟». بر این اساس فرضیه ها و مدل پژوهش به قرار زیر است:

۱. بین مدیریت استعداد و توسعه سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران رابطه وجود دارد.

۲. بین مدیریت استعداد با انگیزش شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران رابطه وجود دارد.

۳. بین توسعه سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران رابطه وجود دارد.

در نهایت مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل۱: مدل مفهومی پژوهش(اوهلی، ۲۰۰۷؛ پیترلوک و جوهن کرافورد، ۲۰۰۰؛ هرزبرگ، ۱۹۹۷)

روش‌شناسی

روش مورد استفاده در این پژوهش برحسب هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه‌ی کارکنان در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران به تعداد ٤٢٣٠نفر که در سال ١٤٠٠-

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

۱۳۹۹ مشغول به فعالیت بودند، تشکیل می‌داد و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و جدول مورگان، نمونه‌ای به اندازه‌ی ۳۵۱ نفر انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد اوهلی(۲۰۰۷)؛ توسعه سازمانی پیتر لوک و جوهن کرافورد(۲۰۰۰) و انگیزش شغلی هرزبرگ(۱۹۹۷) استفاده شد. به منظور سنجش پایایی‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار این ضریب برای هر سه پرسشنامه بالای ۰,۷ به دست آمد؛ هم‌چنین به منظور سنجش روایی از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه‌ها به تایید متخصصین مربوطه رسید. پرسشنامه‌های مذکور در میان گروهی از کارکنان در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران توزیع گردید و پس از دریافت پرسشنامه‌ها با توجه به آمار توصیفی و استنباطی(همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) تجزیه و تحلیل صورت گرفت.

جدول۱: اطلاعات مربوط به متغیرها و مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

سازه‌های اصلی	ابعاد	نویسنده	گویه‌های مربوط به هر مؤلفه	آلفای کرونباخ
مدیریت استعداد	جذب و استخدام نیروی مستعد	اوهلی(۲۰۰۷)	۱-۲-۳-٤-٥	۰,۸٤
	شناسایی و تفکیک کارکنان		٦-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	
	به کارگیری استعداد		۱۳-۱٤-۱٥-۱٦-۱۷-۱۸-۱۹	
	توسعه استعداد		۲۰-۲۱-۲۲-۲۳-۲٤-۲٥	
	ایجاد و حفظ روابط مثبت		۲٦-۲۷-۲۸-۲۹-۳۰	
	نگهداری استعداد		۳۱-۳۲-۳۳-۳٤-۳٥-۳٦	
توسعه سازمانی	هدف	لوک و کرافورد[1](۲۰۰۰)	۳۷-۳۸-۳۹-٤۰-٤۱	۰,۸۷
	رهبری		٤٦-٤٥-٤٤-٤۳-٤۲	
	نگرش نسبت به تغییر		٥۰-٤۹-٤۸-٤۷	
	پاداش		٥٥-٥٤-٥۳-٥۲-٥۱	
	روابط		٦۰-٥۹-٥۸-٥۷-٥٦	
	ساختار		٦٥-٦٤-٦۳-٦۲-٦۱	
	مکانیزم سودمند		۷۰-٦۹-٦۸-٦۷-٦٦	
انگیزش شغلی	حقوق و دستمزد	هرزبرگ(۱۹۹۷)	۷۱-۷۲-۷۳	۰,۹۱
	خط‌مشی محیط		۷٤-۷٥-۷٦	
	ارتباط		۸۰-۷۹-۷۸-۷۷	
	امنیت شغلی		۸٤-۸۳-۸۲-۸۱	
	شرایط محیط کار		۸۷-۸٦-۸٥	

۱ -Peter Lok,John Crawford

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

	نحوه سرپرستی و نظارت		۹۲-۹۱-۹۰-۸۹-۸۸	
	شناخت و قدردانی		۹۷-۹۶-۹۵-۹۴-۹۳	
	پیشرفت و توسعه شغلی		۱۰۱-۱۰۰-۹۹-۹۸	
	ماهیت کار		۱۰۴-۱۰۳-۱۰۲	
	مسئولیت شغلی		۱۰۷-۱۰۶-۱۰۵	
	موقعیت شغلی		۱۰۹-۱۰۸	

یافته‌ها

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کالموگراف-اسمیرونف استفاده شد که خلاصه نتایج آن در جدول(۲) آورده شده است.

جدول۲: خلاصه آزمون کالموگروف-اسمیرونف(n=۳۵۱)

متغیرها و مولفه ها	سطح معناداری آزمون K-S
مدیریت استعداد	**۰,۱۴۸**
توسعه سازمانی	**۰,۱۱۵**
انگیزش **شغلی**	**۰,۱۳۶**

با توجه به اطلاعات جدول بالا سطح معناداری در همه متغیرهای پژوهش بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد. به‌عبارت دیگر داده‌های مربوط به مولفه‌های مدیریت استعداد، توسعه سازمانی و انگیزش شغلی از توزیع نرمال پیروی می‌کند.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

در این قسمت فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون محاسبه می‌شود.

فرضیه اصلی: بین مدیریت استعداد و توسعه سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران رابطه وجود دارد.

برای این منظور نتایج آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی پیرسون در جدول(۳) آورده شده است.

جدول۳: نتایج آزمون همبستگی پیرسون جهت همبستگی بین مدیریت استعداد و توسعه سازمانی با انگیزش شغلی

رابطه همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	نتیجه آزمون
مدیریت استعداد با انگیزش شغلی	**۰,۰۰۰**	**۰,۸۹۷**	**تایید فرضیه**
توسعه سازمانی با انگیزش شغلی	**۰,۰۰۰**	**۰,۹۵۵**	**تایید فرضیه**

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

با توجه به جدول شماره ۳، از آن جایی که سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ شده است در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد شده و فرضیه اصلی تایید می‌شود. یعنی رابطه مدیریت استعداد و توسعه سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان در سازمان مورد مطالعه معنی‌دار می‌باشد. علامت مثبت ضریب همبستگی در جدول بالا نیز نشان دهنده رابطه مستقیم بین متغیرها است، بدین معنی که با هم همسو می‌باشند.

در ادامه به منظور بررسی رابطه بین مولفه‌های مدیریت استعداد با انگیزش شغلی کارکنان سازمان مورد مطالعه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول ٤ آمده است:

جدول٤: نتایج آزمون همبستگی پیرسون جهت همبستگی بین مولفه‌های مدیریت استعداد با انگیزش شغلی

رابطه همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	نتیجه آزمون
جذب و استخدام نیروی مستعد با انگیزش شغلی	**۰,۰۰۰**	**۰,۷۱٤**	**تایید فرضیه**
شناسایی و تفکیک کارکنان با انگیزش شغلی	**۰,۰۰۰**	**۰,۷۹٤**	**تایید فرضیه**
به کارگیری استعداد با انگیزش شغلی	**۰,۰۰۰**	**۰,۸۱۲**	**تایید فرضیه**
توسعه استعداد با انگیزش شغلی	**۰,۰۰۰**	**۰,۸٦٦**	**تایید فرضیه**
ایجاد و حفظ روابط مثبت با انگیزش شغلی	**۰,۰۰۰**	**۰,۸٤۷**	**تایید فرضیه**
نگهداری استعداد با انگیزش شغلی	**۰,۰۰۰**	**۰,۸۵۹**	**تایید فرضیه**

مطابق با جدول شماره٤، از آن جایی که سطح معناداری کمتر از میزان خطا (۰,۰۵) شده است، در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد شده و فرض یک تأیید می‌شود. یعنی رابطه ابعاد مدیریت استعداد با انگیزش شغلی کارکنان در سازمان مورد مطالعه معنی‌دار می‌باشد. علامت مثبت ضریب همبستگی در جدول بالا نیز نشان دهنده رابطه مستقیم بین متغیرها است، بدین معنی که با هم همسو می‌باشند.

هم‌چنین به منظور بررسی رابطه بین مولفه‌های توسعه سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان سازمان مورد مطالعه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ آمده است:

جدول۵: نتایج آزمون همبستگی پیرسون جهت همبستگی بین مولفه‌های توسعه سازمانی با انگیزش شغلی

رابطه همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	نتیجه آزمون
هدف با انگیزش شغلی	**۰,۰۰۰**	**۰,٤۵۰**	**تایید فرضیه**
رهبری با انگیزش شغلی	**۰,۰۰۰**	**۰,٦۷۱**	**تایید فرضیه**

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

نگرش نسبت به تغییر با انگیزش شغلی	۰,۰۰۰	۰,٦٧٤	تایید فرضیه
پاداش با انگیزش شغلی	۰,۰۰۰	۰,۷۸۹	تایید فرضیه
روابط با انگیزش شغلی	۰,۰۰۰	۰,۷۷۹	تایید فرضیه
ساختار با انگیزش شغلی	۰,۰۰۰	۰,٦۸۱	تایید فرضیه
مکانیزم‌های سودمند با انگیزش شغلی	۰,۰۰۰	۰,۸۷۳	تایید فرضیه

مطابق با جدول شماره۵، از آن جایی که سطح معناداری کمتر از میزان خطا (۰,۰۵) شده است، در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد شده و فرض یک تأیید می‌شود. یعنی رابطه ابعاد توسعه سازمانی با انگیزش شغلی در سازمان مورد مطالعه معنی‌دار می‌باشد. علامت مثبت ضریب همبستگی در جدول بالا نیز نشان دهنده رابطه مستقیم بین متغیرها است، بدین معنی که با هم همسو می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به بررسی رابطه میان مدیریت استعداد و توسعه سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران پرداخته شد. با توجه به تایید تمامی فرضیه‌های موجود، مدل مفهومی پژوهش حاضر مدل مناسبی برای پیش‌بینی متغیرهای موثر بر توسعه و ارتقاء انگیزش شغلی در بین کارکنان است. در ادامه به تبیین فرضیه‌های پژوهش می پردازیم:

بر اساس یافته‌ی فرضیه اصلی، وجود رابطه معنادار بین مدیریت استعداد و ابعاد آن شامل جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان، بکارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعداد و همچنین توسعه سازمانی و ابعاد آن شامل هدف، رهبری، نگرش، پاداش، روابط، ساختار، مکانیزم‌های سودمند را با انگیزش شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران مورد تائید قرار داد. با توجه به این که انگیزش شغلی کارکنان تحت تأثیر عوامل محرک انگیزشی مانند عوامل درونی یا ذهنی و عوامل بهداشتی یا بیرونی قرار دارد؛ به نظر می‌رسد مدیریت استعداد و توسعه سازمانی از عواملی هستند که بر انگیزش شغلی کارکنان اثرگذار می‌باشند. امروزه توسعه سازمانی درصدد تغییر سازمان در راه ویژه‌ای است که منجر به بهبود فرآیند مشکل‌زدایی و بهبود کیفیت زندگی کاری و اثربخشی می‌گردد. توسعه سازمانی کاربرد نگرش سیستم‌ها در زمینه ارتباطات فردی، ساختاری، فنی و وظیفه‌ای در سازمان‌ها می‌باشد. در واقع در توسعه سازمانی مدیر می‌خواهد بداند که چه مهارت‌هایی در سازمان باید وجود داشته باشد و چگونه نیروی انسانی به پرکردن شکاف مهارتی در سازمان به وسیله ارتقای مهارت نیروی انسانی بپردازد؛ لذا با این نگرش انگیزش شغلی بهبود پیدا خواهد کرد. هم‌چنین مدیریت استعداد سبب توانمندی مدیران و کارکنان سازمان‌ها می‌شود و در سازمان‌ها انعطاف‌پذیری پدید می‌آورد. از سوی دیگر، با به کارگیری استراتژی جذب افراد با استعداد در سازمان می‌توان در افراد نوعی تعادل میان کار و زندگی به وجود آورد. هم‌چنین فرصت‌های توسعه و یادگیری برای افراد و سازمان به وجود

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

می‌آید و در نهایت انگیزش شغلی آن‌ها به حد مطلوب می‌رسد. در نهایت این یافته‌ها با نتایج تحقیقات محققانی هم‌چون عادل (۱۳۹۹)، رضایی و همکاران (۱۳۹۹)، مزگی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۸)، کالینگ و ملاهی (۲۰۱۱)، هم‌خوانی و مطابقت دارد.

بر طبق یافته‌های فرضیه فرعی اول؛ وجود رابطه معنادار بین مدیریت استعداد و ابعاد آن با انگیزش شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران مورد تائید قرار داد. در واقع با توجه به این که مدیریت استعداد این اطمینان را بوجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار می‌گیرند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه در سازمان برقرار می‌گردد و مسیر شغلی دبیران شفاف می‌شود؛ لذا به عنوان یک عامل انگیزشی شغلی برای کارکنان عمل می‌کند. همان طور که امروزه شاهد هستیم جذب و استخدام نیروی مستعد یکی از استراتژی‌های اصلی مدیریت سازمان‌ها می‌باشد. جذب و استخدام نیروی مستعد محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد می‌کند و افراد مستعد جذب شده به تولید دانش و نوآوری در محل خدمت خود می‌پردازند تا نیازهای سازمان را برآورده سازند. این موضوع در جامعه مورد مطالعه ما یعنی سازمان تامین اجتماعی سبب می‌گردد انگیزش شغلی کارکنان در محیط سازمان افزایش یابد زیرا فعالیت آنها در محیط انعطاف‌پذیر و پویا رابطه مستقیمی با افزایش انگیزه دارد و سبب می‌شود کارکنان سازمان در محیطی پویا زمینه را برای رشد و ترقی خود مساعد دیده و انگیزه مضاعفی برای انجام امور شغلی خود پیدا کنند که این یافته با نتایج پژوهش پیش‌یار و همکاران (۱۳۹۹)، آجیل‌چی و همکاران (۱۳۹۳)، همخوانی دارد.

هم‌چنین اگر در سازمان سیستمی برقرار باشد که کارکنان مستعد و فعال را از کارکنان دارای بازده پایین شناسایی و تفکیک کند سبب می‌شود هم کارکنان فعال و بااستعداد انگیزه لازم برای انجام و ادامه فعالیت شغلی خود کسب کنند و هم کارکنان ضعیف‌تر انگیزه لازم پیدا کنند تا عملکرد و توانایی‌های خود را بهبود و ارتقا بخشند و به سطح کارکنان بااستعداد برسانند تا از مزایای آنان برخوردار شوند. اگر در سازمان از نظرات و پیشنهادات کارکنان مستعد استفاده نشود این موضوع سبب می‌شود این افراد احساس کنند که مدیران سازمان به توانایی‌ها و قابلیت‌های آنها اطمینان کافی ندارند و موجبات سرخوردگی و گوشه‌گیری این کارکنان فراهم می‌شود ولی اگر این افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان در کنار مدیران حضور داشته باشند و ببینند که مدیران برای نظرات آنها ارزش قائل هستند بدون شک سبب می‌شود انگیزش این کارکنان برای انجام هر چه بهتر امور و فعالیت‌ها افزایش پیدا کند و در نهایت انگیزه شغلی بالاتر کسب کنند. همچنین، بحث توسعه استعداد به آموزش‌ها و امکاناتی بر می‌گردد که مدیران سازمان در اختیار کارکنان قرار می‌دهند تا ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را بهبود دهند اگر کارکنان حمایت لازم را از فعالیت‌های خود در سازمان و مدیران را به عنوان افراد تسهیل کننده در ارتقا سطح توانایی خود ببینند سبب می‌شود انگیزش کارکنان به طور مطلوبی افزایش گردد. از طرفی همان طور که طالقانی و همکاران(۱۳۹۲)، بیان داشته‌اند توسعه استعداد تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد دارد و این موضوع سبب می‌شود با توسعه استعداد در سازمان عملکرد کارکنان بهبود یافته و رضایت شغلی و انگیزش شغلی در آنها

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

به میزان قابل توجه‌ای بهبود یابد. ایجاد و حفظ روابط مثبت و جو صمیمانه در سازمان بین مدیر و کارکنان سبب می‌شود افراد مشکلات و موانع موجود در سازمان را به صورت دوستانه و در کنار هم رفع کنند؛ از طرفی این موضوع همان طور که براون و هوگز[۱] (۲۰۱۲)، بیان داشته‌اند سبب ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان می‌شود بدیهی است تعهد سازمانی در کارکنان سبب می‌شود آنها سعی کنند برای سازمان خود مفید باشند لذا سعی می‌کنند بالاترین سطح عملکرد را از خود نشان دهند و در نهایت انگیزش شغلی آنها را بهبود می‌دهد. از آن جا که اگر زمینه و شرایط ادامه فعالیت برای کارکنان بااستعداد در سازمان فراهم نشود این کارکنان با توجه به قابلیت‌هایی که دارند پیشنهادهای مختلفی از سایر سازمان‌ها و شرکتها خواهند داشت و در صورتی که امکانات و شرایط کسب رضایت این کارکنان فراهم نشود این افراد سازمان را ترک می‌کنند اما بلعکس اگر اقدامات موثر انگیزشی و رفاهی در نگهداشت این کارکنان در سازمان‌های خدماتی صورت بگیرد سبب می‌شود این افراد احساس امنیت و رضایت کرده و به فعالیت‌های خود ادامه دهند و انگیزه لازم برای همکاری بیشتر در آنها باقی خواهد ماند.

بر اساس یافته‌های فرضیه فرعی دوم؛ وجود رابطه معنادار بین توسعه سازمانی و ابعاد آن با انگیزش شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران را مورد تائید قرار داد. بدون شک توسعه سازمانی از طریق ابزارهای خود سبب بهبود شرایط شغلی و کاری در هر سازمانی می‌گردد و می‌تواند رضایت شغلی و در ادامه انگیزش شغلی را به همراه داشته باشد.

از آن جا که هدف هر سازمانی نقطه‌ای است که می‌خواهد پس از اجرای برنامه‌ها به آن برسد و این موضوع در سازمان‌های خدماتی اهمیت دو چندانی دارد، زیرا اگر اهداف سازمان‌ها به طور کامل و واضح برای مدیران، کارکنان و... مشخص نشود سبب سردرگمی و ایجاد مشکلات مختلف در امور مختلف می‌گردد ولی اگر اهداف سازمان به روشنی برای کارکنان مشخص گردد این موضوع سبب می‌شود کارکنان برنامه‌های خود را با آن اهداف تطبیق دهند و با ترسیم مسیر شغلی خود انگیزه شغلی لازم برای رسیدن به اهداف مشخص شده را پیدا می‌کنند.در ادامه سبک رهبری در سازمان از عواملی است که در ایجاد انگیزه و یا از بین بردن انگیزه در کارکنان نقش دارد اگر سبک رهبری در سازمان به صورت تشویقی، تفویضی، مشارکتی و ... باشد نقش کارکنان در فعالیت‌های کارمندی نقش پررنگ خواهند داشت و خود را جزئی از سازمان خواهند دانست و انگیزش فراوانی در فعالیت‌ها و شغلی که بر عهده دارند پیدا خواهند کرد، اما اگر سبک رهبری آمرانه و دستوری باشد قطعا از انگیزه کارکنان برای انجام امور و شغل خود کاسته خواهد شد و از بازدهی و کارایی آنها کاسته می‌شود. از طرفی رهبری می‌تواند با تقویت ظرفیت یادگیری سازمانی و حمایت‌هایی که از کارکنان می‌کند زمینه را برای توسعه سازمان و کارکنان فراهم آورد و موجبات انگیزش شغلی را در کارکنان فراهم کند که این یافته با نتایج تحقیقات محمودی و همکاران(۱۳۹۲)، صیادی و همکاران(۱۳۹۳) مطابقت دارد. از طرفی قطعا نگرشی که بر فضای سازمان حاکم است نیز بر میزان انگیزش شغلی کارکنان تاثیرگذار خواهد بود، اگر نگرش موجود در سازمان نگاهی ویژه و با احترام به کارکنان

۱ Brown, T.L.& Hughes,G.D

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

داشته باشد و شان و حرمت کارکنان حفظ شود محرکی افزایش خواهد بود ولی اگر نگرش به کارکنان منفی باشد و فعالیت‌ها و عملکرد آن مورد تردید قرار گیرد قطعا موجب می‌شود کارکنان دچار دلسردی خواهند شد و انگیزش شغلی آن‌ها کاسته خواهد شد. هم‌چنین نگرش سبب ایجاد فرهنگ سازمانی می‌شود و به صورت غیر مستقیم از طریق توانمندسازی روان‌شناختی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه رابطه مثبت و معناداری پیدا خواهد کرد، هم‌چنین نگرش کارکنان بر عملکرد حرفه‌ای و در نهایت انگیزش شغلی آنها اثرگذار خواهد بود.

همچنین، پاداش نیز می‌تواند بر انگیزه کارکنان بخصوص رضایت‌مندی کارکنان اثرگذار باشد، هر نوع پاداش در محیط کار مانند اضافه حقوق، ارتقا، مرخصی تشویقی، مزایا و تمجید شفاهی موجب می‌شود که کارکنان در کار خود دلگرم شده و انگیزه بیشتری برای آنها در جهت ادامه فعالیت‌هایشان ایجاد شود. از آن جا که ارتباط مؤثر مستلزم توانایی در استفاده از مهارت‌های ارتباطی در هر سازمانی می‌باشد اگر روابط و مهارت‌های ارتباطی در سازمان‌ها نهادینه گردد موجب می‌شود فضا و جوی دوستانه در سازمان‌ها بین مدیران و کارکنان ایجاد گردد که پشتوانه محکمی برای حل مشکلات همه افراد خواهد بود و در نهایت انگیزش کارکنان برای ادامه فعالیت با کارایی و اثربخشی بالا را افزایش می‌دهد. براون و هوگز (۲۰۱۲) نیز وجود این رابطه را در مطالعه خود به اثبات رسانده است. بدیهی است که ساختار هر سازمان بر میزان انگیزش شغلی کارکنان آن اثرگذار است؛ ابعادی ساختاری مانند رسمی بودن، تخصصی بودن، استاندارد، پیچیدگی، متمرکز بودن و حرفه‌ای بودن هر یک به تنهایی می‌توانند موجبات انگیزش و عدم انگیزش شغلی در افراد را سبب شود اگر کارها بیش از حد تخصصی و یا تصمیم‌گیری‌ها در سازمان‌ها به طور متمرکز انجام شود سبب می‌شود کارکنان رغبتی برای بهبود سطح عملکرد خود و ادامه فعالیت در سازمان از خود نشان ندهند و بلعکس اگر پیچیدگی در حد معقول و تصمیمات غیرمتمرکز گرفته شود زمینه و شرایط لازم برای ایجاد انگیزه شغلی در کارکنان قطعا بوجود خواهد آمد. هم‌چنین اگر در سازمان‌ها از مکانیزم‌ها و فرایندهای سودمند در تمامی امور شغلی استفاده شود موجب می‌شود تمایل و انگیزه لازم در کارکنان بوجود آید که یافته‌های پژوهش عادل (۱۳۹۹)، رضایی و همکاران (۱۳۹۹)، پیش یار و همکاران (۱۳۹۹)، براون و هوگز (۲۰۱۲)، این رابطه را مورد تائید قرار داده است. در نهایت می‌توان چنین گفت که انگیزش شغلی برای شروع و ادامه شغل بسیار ضروری است. لذا چنانچه کارکنان از نظر انگیزش در سطح بالایی باشند، می توان انتظار داشت که کارکنان از شغلشان رضایت درونی داشته باشند و عملکرد بسیار بالایی دارند. اما چنانچه افراد از نظر سطح انگیزشی در سطح پایینی باشند، دیگر از انجام کار رضایت درونی ندارند و ادامه کار نه بخاطر لذت از کار بلکه بخاطر سایر عوامل فرد از شغلش است. براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی در ادامه ارائه می‌گردد:

۱. جهت ارتقاء مشارکت کارکنان مستعد طراحی و استقرار نظام‌هایی مثل نظام پیشنهادها و ساماندهی سیستم انتقادات به طور دقیق و عملی ضروری است.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

۲. مدیران باید به کارکنان اعتماد داشته باشند و مسئولیت بیشتری را در کار به آن‌ها تفویض اختیار کنند تا در آن‌ها انگیزش شغلی ایجاد شود.

۳. دولت‌ها در جهت جذب و حفظ کیفیت بالای کارکنان باانگیزه و حرفه‌ای برنامه‌ریزی کنند و دستورالعمل‌های لازم در این زمینه تدوین گردد.

٤. مدیران با هر یک از کارکنان خود جلسات تک به تک داشته باشند تا کارکنان بااستعداد شناسایی شوند.

منابع

آجیل چی، بیتا، ذوقی، لیلا . ربیعی رودسری، شهربانو.(۱۳۹۳). رابطه انگیزش شغلی و رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان ناجا، *مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، ۷،صص۳۳-۲۵.

پیش یار، فرزاد؛ قایمی، فرشته و کیخا، احمد، (۱۳۹۹)، تبیین رابطه بین ویژگی های شغل و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، https://civilica.com/doc/1039849

حاج ملک، سمیه و الحسینی المدرسی، سیدمهدی، (۱۳۹٤)، بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر انگیزش شغلی و مشارکتی کارکنان شهرداری کرمان، *سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، تبریز.

حاجی حسینی، محسن. (۱۳۹۹). *نظریه‌های مدیریت و رهبری*. تهران: انتشارات فرهوش.

رحیمی، امیر.(۱۳۹۰). *مقدمات رهبری*، جزوه چاپ نشده دانشگاه آزاد تهران جنوب.

رضایی، بابک؛ زرگر، سیدمحمد و همتیان، هادی. (۱۳۹۹)، بررسی تاثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار. *آموزش علوم دریایی*، دوره ۷،شماره ۲۰، صص: ۹۳-۱۰۸.

صباغیان، زهرا و ترک زاده، جعفر.(۱۳۸۵). توسعه سازمانی در شرایط امروز مفهوم ماهیت و قلمرو، *پیام مدیریت*، ۲۰، صص۱۳۳-۱۱۲.

صیادی، سعید، احمدزاده و سلیمان، باباشاهی، جبار و صادق وزیری، فراز.(۱۳۹۳). نقش رهبری معنوی در توسعه سازمانی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی، *توسعه سازمانی پلیس*، ٤۹، صص ۱۰۸-۷۹.

طالقانی، غلامرضا، امینی، سمیه، غفاری، علی و آدوسی، حسین.(۱۳۹۲). بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان، ۳، صص۱۰۲-۸۳.

عادل، لیلا، (۱۳۹۹)، بررسی و تبیین جایگاه مدیریت استعداد در سازمان ها، *نهمین کنفرانس ملی روانشناسی، علوم تربیتی و اجتماعی*، بابل.

مزگی‌نژاد، سمیه؛ پورشافعی، هادی و بوشادی، زهرا. (۱۳۹۸)، رابطه مدیریت استعداد و بهره وری نیروی انسانی، با توجه به میانجیگری چابکی سازمانیِ کارکنان آموزش و پرورش. *فصلنامه مطالعات فرهنگی اجتماعی خراسان*. دوره ۱۳، شماره ٤، صص: ۱٤۲-۱۱۷.

مقیمی، محمد.(۱۳۹۵). *سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات ترمه.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

مهدی یار، محمدمهدی. (۱۳۹۹). بررسی و تحلیل انگیزه همکاران فعال در مراکز و موسسات فرهنگی. *مدیریت در اسلام*. شماره ٤٠، صص: ٥٩-٧٨.

Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, *20*(10), 1423-1443.

Brown, T.L.& Hughes,G.D.(2012). Teacher and Administrator of Teacher.

Collings D & Mellahi K.(2011).Return on investment in talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, *12*(15), 6086.

Moon, T. W., Hur, W. M., & Hyun, S. S. (2019). How service employees' work motivations lead to job performance: The role of service employees' job creativity and customer orientation. *Current Psychology*, *38*(2), 517-532.

Ritz, A., Vandenabeele, W., & Vogel, D. (2021). Public service motivation and individual job performance. *Managing for public service performance: How people and values make a difference*, 254.

Robert, L. (2018). Motivational theory of human robot teamwork.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

Investigating the Relationship between Talent Management and Organizational Development with Employee Job Motivation (Case Study: Tehran Social Security Organization)

Reza hassannejad[1]

Abstract

The aim of this study was to investigate the relationship between talent management and organizational development with job motivation of Tehran Social Security employees. The method used in this study was applied in terms of purpose and in terms of data collection was descriptive and correlational. The statistical population of the present study consisted of all employees in the Social Security Organization of Tehran who were active in 2020-2021. Among them, using cluster random sampling method and Morgan table, a sample of 351 people was selected and a questionnaire was provided to them. In order to collect information from three standard questionnaires of Ohli Talent Management (2007); Organizational development was used by Peter Luke and Johann Crawford (2000) and Herzberg (1997). Cronbach's alpha coefficient was used to measure the reliability, which was higher than 0.7 for all three questionnaires; Content validity was also used to assess validity, for which a questionnaire was approved by relevant experts. Data analysis was performed from the implementation of questionnaires through SPSS software in two descriptive and inferential sections (Pearson correlation and multivariate regression). Findings showed that there is a positive and significant relationship between talent management and organizational development with teachers' job motivation.

Keywords: Talent Management, Organizational Development, Employee Motivation, Social Security Organization

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

[1] Master of Technology and Information Engineering, Islamic Azad University, Shiraz Branch, Shiraz, Iran (Reza.hasannejad@gmail.com)