

## تحلیل رابطه ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با خلاقیت از نظر کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران

فاطمه ولی پناه فیروزجایی<sup>۱</sup> | صفیه طهماسبی لیمونی<sup>۲</sup>

۱- کارشناس ارشد، گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران fatemehfirozjahi@gmail.com  
۲- گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران (نویسنده مسئول) sa.tahmasebi2@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۷/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۹/۱

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با خلاقیت از نظر کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران انجام شده است.

**روش پژوهش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات پیمایشی-تحلیلی است. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه پیش ساخته مدیریت استعداد و خلاقیت استفاده شده است که پایایی آن ها به ترتیب ۰/۸۴۵ و ۰/۸۶۳ بوده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران به تعداد ۲۶۵ نفر بوده که ۱۹۱ نفر نیز به پرسشنامه ها پاسخ دادند. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و آزمون «کلموگروف - اسمیرنوف»، آزمون های «تی استیودنت»، آزمون همبستگی «پیرسون» و رگرسیون چند خطی استفاده شده است.

**یافته ها:** یافته های پژوهش حاکی از آن است که مدیریت استعداد کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران با میانگین ۳/۰۵ و خلاقیت آن ها با کسب میانگین ۲/۹۴ بالاتر از سطح متوسط ارزیابی شده اند. سطح ضریب همبستگی مدیریت استعداد با خلاقیت آن ها ۰/۷۲۳ بود که نشان از همبستگی مثبت و معناداری بین مدیریت استعداد و خلاقیت آن ها دارد.

**نتیجه گیری:** بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با خلاقیت کارکنان در کتابخانه های عمومی استان مازندران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به طوری که با به کارگیری استراتژی مدیریت استعداد، خلاقیت کارکنان نیز افزایش می یابد.

**واژه های کلیدی:** کتابخانه های عمومی، مدیریت استعداد، ابعاد مدیریت استعداد، خلاقیت، استان مازندران

## مقدمه

دنیای سازمانی امروز دنیای استعدادها است، اما استعدادیابی و پرورش مدیران آینده سازمان ها نیز از مهم ترین چالش های حوزه توسعه منابع انسانی است (غفاری و ابوالعالی، ۱۳۸۵). به دلیل کمبود کارکنان با توانایی ها و مهارت بالا، یافتن و نگهداری کارکنان با استعداد از اولویت های اصلی سازمان های امروزی است. مدیریت استعداد<sup>۱</sup> به دو دلیل دارای اهمیت است: اول این که اجرای مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می شود و دوم این که این کارکنان برای پست های کلیدی در آینده انتخاب می شوند (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸). سازمان های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان، بسیار دشوارتر از پیش شده است. سازمان های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی، در تلاش برای ایجاد فرصت هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان هایی که نتوانند منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی مدیریت کنند، محکوم به فنا خواهند شد. بسیاری از کارشناسان، این عصر را عصر دانش می نامند. اکنون شرکت ها بر پایه ی مهارت ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می کنند و می دانند که با جذب و نگه داشتن بهترین و بااستعدادترین کارکنان، شرکت می تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد. این سرمایه های دانشی با سرمایه های عصر صنعتی، مانند تجهیزات لوازم و موجودی، متفاوت هستند. سرمایه ی فکری شامل دانش و تجربه ی هر کارمند در سازمان است. در واقع به کارگیری مدیریت استعدادها، مهم ترین مزیت رقابتی در سازمان های امروزی است و شناسایی استعدادها، از مهم ترین دغدغه های مدیریت منابع انسانی به شمار می رود (طهماسبی و سلیمان پور عمران، ۱۳۹۴).

در سال ۲۰۰۲، «داندون»<sup>۲</sup> خلاقیت<sup>۳</sup> را کشف یک ارتباط جدید می داند و عنوان می کند که هر کس بر این اساس توانایی خلاقیت دارد و همه می توانند ایده های خود را به سایرین در

میان بگذارند و چالش های مختلف را حل نمایند (تالت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). از چشم انداز روانشناسی خلاقیت مفهوم یا پدیده ای یگانه و بدیع فرض شده است. با این تاکید که خلاقیت یک فرایند روانی است. فرایندی که به حل کردن، ایده پروری، مفهوم سازی، ارایه اشکال هنری و علمی یا تولیدات صنعتی منجر می شود. بنابراین، خلاقیت یک فرایند روانی تصور می شود که یکتا و یگانه بوده و خاصیتی ابداعی دارد (پیرخانی، ۱۳۸۷).

کتابخانه های عمومی هم کانون عرضه ی دائمی دانش هستند و فرصت آموزش مستمر را در طول زندگی افراد بوجود می آورند، به طوری که از یک طرف موجب شکوفایی استعدادها و خلاقیت های فردی می شوند و از طرف دیگر، روحیه ی نواندیشی و نوآوری را در جامعه گسترش داده، امکان بروز استعدادها را برای تمام افراد جامعه فراهم می کنند. به بیانی دیگر، کتابخانه های عمومی زمینه ی موثری برای شکل گیری و توسعه ی تفکرات خلاق در جامعه هستند (اشرفی، ۱۳۸۸). در عصر حاضر تغییرات به عنوان یک عامل ضروری برای پیشرفت آینده درک می شوند، بنابراین لازم است که کتابخانه ها برای حفظ بقاء همگام با تغییرات متحول گردند و استعداد کارکنان خود را هم راستا با تغییرات در جهت دستیابی به اهداف کتابخانه ها هدایت نمایند. سبک های مدیریت استعداد در کتابخانه های عمومی استان مازندران باعث افزایش خلاقیت کارکنان می شود و این امر در نهایت باعث افزایش کارآیی و اثربخشی در میان کارکنان کتابخانه ها می شود. جست و جوی پژوهش گر در زمینه مدیریت استعداد و خلاقیت نشان دهنده ی این بود که این مبحث در اکثر سازمان ها به عنوان یک عامل موثر بر عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است اما در زمینه کتابخانه ها جست و جوی متعددی در موتورهای جست و جوی عمومی و تخصصی، ابر موتورهای جست و جوی، پایگاه های اطلاعاتی، کارگزاران مختلف و سایت های دانشگاه های معتبر خارجی نتیجه ای در زمینه بهره گیری از مدیریت استعداد در کتابخانه را نشان نداد. لذا این پژوهش به عنوان یکی از نخستین پژوهش ها در استان مازندران در زمینه مدیریت استعداد کتابخانه ها مخصوصاً

1. Talent Management

2. Dundon

3. Creativity

4. Tallent

مشارکت کارکنان واسطه ارتباط بین مدیریت استعداد و خلاقیت کارکنان است. در همین سال «عثمان و خلیل»<sup>۳</sup> نیز در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت استعداد ناب: یک رویکرد جدید برای افزایش خلاقیت در شرکت های طراحی معماری" نشان دادند که پنج موانع خلاقیت شامل عدم انگیزه و بی انگیزگی و عدم به کارگیری استعدادها در شرکت های طراحی معماری و صنعت معماری، مهندسی و ساخت و ساز است. در شرکت ها می توان استعدادها را از طریق مدیریت استعداد ناب بدست آورد. یافته های پژوهش «اینگرام»<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۶ در پژوهشی تحت عنوان "رابطه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی: نقش محیط مناسب خلاقیت" نشان دادند که مدیریت استعداد یک ساختار سه بعدی است. در حالی که محیط مناسب خلاقیت و پیشرفت های اداری هر دو یک ساختار یک بعدی هستند. در این پژوهش نشان دادند که محیط خلاق تاثیر بر ابعاد مدیریت استعداد و پیشرفت های اداری دارد. «کنستانتین»<sup>۵</sup> در سال ۲۰۱۵ در پژوهشی با بررسی "پیوند فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا و مدیریت استعداد: رضایت / انگیزه و تعهد سازمانی به عنوان واسطه" نشان دادند که فرهنگ های سازمانی هم سو با استراتژیک و با عملکرد بالا دارای تأثیرات زیادی در جذب و حفظ استعداد هستند و هم چنین برای توسعه سیستم های کاری با تعهد بالا و انگیزه دهنده بسیار مفید هستند.

در ایران نیز، قیاسی سنگانی(۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه ابعاد مدیریت استعداد و خلاقیت سازمانی با نقش میانجیگری ابعاد توانمندسازی روانشناختی در معلمان شهرستان خواف" نشان داد که بین مدیریت استعداد و خلاقیت سازمانی معلمان مقطع ابتدایی با حضور متغیر توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر میانجی، رابطه معناداری وجود دارد. متغیر توانمندسازی روانشناختی (خودکارآمدی و خودمختاری) به صورت معناداری خلاقیت سازمانی را پیش بینی می کند اما بین مولفه های معناداری، اثرگذاری و اعتماد با خلاقیت سازمانی تفاوت معناداری مشاهده نشد. همچنین ابعاد مدیریت استعداد

کتابخانه های عمومی انجام شد و نتایج آن به عنوان یافته های جدید می تواند باعث آگاهی مدیران و برنامه ریزان شده تا با شناسایی نقاط ضعف و قوت به بهبود عملکرد کتابخانه ها و در نتیجه بهبود آموزش و پژوهش در کشور کمک نمایند. بنابراین می توان اهمیت پژوهش را در موارد ذیل خلاصه کرد:

۱. کمک به شناسایی عوامل موثر در مدیریت استعداد در کتابخانه ها؛
۲. کمک به شناسایی خلاقیت و عوامل موثر در آن در کتابخانه ها؛
۳. کمک به شناسایی نقاط ضعف و قوت مدیران کتابخانه ها در این زمینه؛
۴. کمک به شناسایی رابطه بین متغیرها؛
۵. کمک به افزایش دامنه علم از لحاظ نظری؛
۶. کمک به میزان آشنایی کتابداران از استعداد و خلاقیت خودشان.

از لحاظ کاربردی مشخص شدن میزان، جهت و نوع رابطه، امکان انجام برنامه ریزی های لازم را به مسئولان کتابخانه ها در جهت افزایش کارایی کتابخانه ها از جمله میزان به کارگیری رابطه مدیریت استعداد و خلاقیت می دهد. با توجه به مطالب بیان شده مسئله اصلی پژوهش حاضر، چگونگی رابطه ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با خلاقیت در کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران است. در این رابطه در سال ۲۰۱۹ «برایانت و هاریسون»<sup>۱</sup> در پژوهشی تحت عنوان "کاوش در تقاطع های خلاقیت، نوآوری و مدیریت استعداد در نیروهای مسلح ایالات متحده" نشان دادند که خلاقیت افراد نظامی به طور متوسط کمتر از هم تایان غیرنظامی خود هستند و این افراد با سطح خلاقیت بالاتری احتمال بیشتری دارند که از شغل خود باقی بمانند. در سال ۲۰۱۸ «جهانگیر»<sup>۲</sup> نیز در پژوهشی تحت عنوان "شیوه های مدیریت استعداد، اشتغال زایی و خلاقیت کارکنان" نشان دادند که مدیریت استعداد تأثیر معنی داری بر اشتغال و خلاقیت کارکنان دارد. علاوه بر این، نتیجه نشان داد که

3. Othman and Khalil

4. Ingram

5. Constantine

1. Bryant & Harrison

2. Jehangir

که بین وضعیت موجود کتابخانه های واحد دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران برای اجرای مدیریت استعداد و جانشین پروری در همه ی ابعاد هفت گانه ی مدیریت استعداد و جانشین پروری با وضعیت مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؛ به نحوی که در همه ی ابعاد هفت گانه، وضع موجود کمتر و پایین تر از وضع مطلوب قرار دارد. بر اساس سایر یافته ها در بررسی وضعیت کلی مدیریت استعداد و جانشین پروری در کتابخانه های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران، وضعیت موجود با میانگین ۲/۰۷ و وضعیت مطلوب با میانگین ۴/۲۹ تفاوت معنی داری وجود دارد. شکرانی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان شعب بانک پارسیان تهران" نشان داد رابطه معناداری بین جذب استعداد، انتخاب استعداد، به کارگیری استعداد، توسعه استعداد و نگه داری استعداد با عملکرد وجود دارد. با استفاده از آزمون فریدمن با توجه به مقادیر میانگین رتبه، به ترتیب بیشترین میانگین اختصاص به به کارگیری استعدادها داشته است. سپس انتخاب، توسعه، جذب و در نهایت نیز نگهداری استعدادها قرار داشته است.

در نهایت جمع بندی پژوهش های انجام شده در دو حیطه داخلی و خارج از ایران به نتایج مشابهی منتهی شد: در پژوهش داخلی و پژوهش های خارجی، بررسی ها نشان داد که مدیریت استعداد و خلاقیت رابطه موثری با دیگر عوامل دارد، که باعث پیشرفت فعالیت های شان می شود. در فراگیری خلاق، قابلیت های فردی شناسایی می شود و اطلاعات مرتبط با استعدادها در اختیار فرد قرار می گیرد. فراهم آوردن شرایط دسترسی به اطلاعات در فراگیران، شرط لازم برای قبول و دریافت اطلاعات مورد نیاز است. در مجموع نتایج پژوهش ها در داخل و خارج از ایران، نشان می دهد با استفاده از شاخص های مدیریت استعداد در کتابخانه ها، خلاقیت کتابداران بارور شده و در نتیجه-افزایش کارایی و اثربخشی را به دنبال خواهد داشت. بنابراین با توجه به مسائل گفته شده، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به پرسش ها و فرضیه های زیر است:

۴۷/۸ درصد ازواریانس خلاقیت سازمانی و ۳۲/۲ درصد از واریانس توانمندسازی روانشناختی را پیش بینی می کند و در بین ابعاد مدیریت استعداد (نظام جذب و حفظ نگهداری) به صورت معناداری توانمندسازی روانشناختی را پیش بینی می کنند. جعفری در سال (۱۳۹۷) در پژوهشی به " بررسی رابطه مدیریت استعداد با خلاقیت کارکنان دراداره کل ورزش وجوانان خراسان شمالی " پرداخت. یافته ها نشان داد که سطح مدیریت استعداد و خلاقیت کارکنان در وضعیت مناسبی قرار داشت. همچنین آزمون فرضیات نشان داد بین مدیریت استعداد و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت. از طرفی فرضیات فرعی نیز نشان داد تمامی مولفه های مدیریت استعداد با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معنی داری داشتند.

دست بند (۱۳۹۷) نیز در پژوهشی تحت عنوان " بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و اخلاق حرفه ای با خلاقیت سازمانی در مدارس ابتدایی شهر کنارک " نشان دادند که بین مدیریت استعداد و اخلاق حرفه ای با خلاقیت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد اما تنها متغیر اخلاق حرفه ای قدرت پیش بینی کنندگی خلاقیت سازمانی را دارد. مستقیمی و حسین زاده (۱۳۹۶) هم در پژوهشی خود با بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: دبیران مقطع متوسطه شهرستان تربت حیدریه) " نشان دادند که تاثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان به میزان ۰/۴۸، مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی به میزان ۰/۵۰ و اعتماد بر خلاقیت به میزان ۰/۴۵ تاثیر مثبت و معناداری داشته اند. در نهایت اعتماد سازمانی نقش میانجی گری در تاثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت به میزان ۰/۳۸ دارد. به کارگیری مدیریت استعداد به افزایش خلاقیت کارکنان در سازمان منجر می شود و اگر زمینه بروز خلاقیت فراهم آید فرایند عملکرد سازمانی بهبود می یابد و هر چه در این سازمان، اعتماد سازمانی بیشتر باشد، میزان خلاقیت در سازمان را افزایش می دهد.

حریری و تبریزی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت استعداد و جانشین پروری در کتابخانه ها: مطالعه ی موردی: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران" نشان دادند

مستقر در شهر تهران" اخذ گردیده است و پایایی آن بر حسب ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴۵ محاسبه شده است. پرسشنامه دوم هم مربوط به پرسشنامه استاندارد خلاقیت رندسیپ (۱۹۷۹) است که توسط قنبری (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان " بررسی رابطه میان میزان رضایت شغلی و خلاقیت کتابداران کتابخانه های مرکزی دانشگاه های جامع شهر تهران" مورد استفاده قرار گرفت و نیازی به اخذ روایی مجدد نبود ولی پایایی آن هم برحسب ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶۳ بدست آمد که بزرگ تر از ۰/۷ است و از اعتبار بالای پرسشنامه حکایت دارد. توزیع پرسشنامه ها هم به روش مراجعه مستقیم به کتابداران و نیز از طریق پست الکترونیکی انجام شد و از تعداد ۲۵۶ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۱۹۱ پرسشنامه معادل ۷۰٪ بازگردانده شد. در ادامه برای بررسی فرضیه های پژوهش و نتیجه گیری از روش های آماری و آزمون های متفاوت با استفاده از نرم افزار SPSS 22نحوی که ذکر می شود، استفاده گردید: از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده ها، برای بررسی فرضیه- تک نمونه استفاده t های پژوهش از آزمون های همبستگی و t تک نمونه استفاده گردیده است.

#### یافته ها

یافته های جمعیت شناختی در جدول زیر ارائه شده است:

۱. وضعیت مدیریت استعداد کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران چگونه است؟
۲. وضعیت خلاقیت کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران چگونه است؟
۳. آیا بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با خلاقیت از نظر کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران رابطه وجود دارد؟

#### روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است و از لحاظ گردآوری اطلاعات، پیمایشی- تحلیلی است و از نظر نوع تحلیل، همبستگی دو متغیره است. جامعه آماری این پژوهش بر اساس گزارش واحد آمار اداره کل کتابخانه های عمومی استان مازندران ۲۶۵ نفر از کتابداران و مدیران شاغل در کتابخانه های مذکور است. در این پژوهش به علت محدود بودن تعداد افراد از روش نمونه گیری سرشماری استفاده شده است به طوری که کلیه افراد جامعه مورد بررسی قرار می گیرند. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات، از دو پرسشنامه استفاده شده است: پرسشنامه اول: پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) است که روایی آن توسط حریری و تبریزی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت استعداد و جانشین پروری در کتابخانه ها: مطالعه ی موردی: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی

جدول ۱. توزیع فراوانی ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	متغیر	
۶۴/۹۲	۱۲۴	زن	جنسیت
۳۵/۰۸	۶۷	مرد	
۲۸/۲۷	۵۴	کمتر از ۳۵ سال	سن
۴۶/۰۷	۸۸	۳۵ تا ۴۵ سال	
۱۸/۸۵	۳۶	۴۶ تا ۵۵ سال	
۵/۲۴	۱۰	بالای ۵۵ سال	
۱/۵۷	۳	بی پاسخی	
۱۲/۵۷	۲۴	کمتر از ۵ سال	سابقه خدمت
۳۴/۵۵	۶۶	۵ تا ۱۰ سال	
۲۷/۲۳	۵۲	۱۱ تا ۱۵ سال	
۱۸/۳۲	۳۵	۱۶ تا ۲۰ سال	
۳/۶۶	۷	بالای ۲۰ سال	
۳/۶۶	۷	بی پاسخی	
۵/۲۴	۱۰	دیپلم	میزان تحصیلات
۱۳/۰۹	۲۵	کاردانی	
۴۰/۳۱	۷۷	کارشناسی	
۳۹/۲۷	۷۵	کارشناسی ارشد	
۲/۰۹	۴	بی پاسخی	
۵۱/۸۳	۹۹	کتابداری	رشته تحصیلی
۳۴/۵۵	۶۶	غیر کتابداری	
۱۳/۶۱	۲۶	بی پاسخی	
۷۱/۲۰	۱۳۶	عمومی نهادی	نوع کتابخانه
۱۷/۲۸	۳۳	عمومی مشاکنی	
۸/۹۰	۱۷	عمومی روستایی	
۲/۶۲	۵	بی پاسخی	

کارشناسی و کمترین آنها (۵/۲۴٪) دیپلم است؛ رشته تحصیلی ۵۱/۸۳٪ افراد پاسخ دهنده کتابداری و ۳۴/۵۵٪ آنها غیر کتابداری است و نوع کتابخانه اکثر افراد پاسخ دهنده (۷۱/۲۰٪) عمومی نهادی و کمترین آنها (۸/۹۰٪) عمومی روستایی است. به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد (جدول ۲):

یافته های جدول بالا نشان داد ۶۴/۹۲ درصد از پاسخ دهندگان زن و ۳۵/۰۸ درصد از پاسخ دهندگان مرد بودند؛ سن اکثر افراد پاسخ دهنده (۴۶/۰۷٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال و کمترین آنها (۵/۲۴٪) بالای ۵۵ سال است؛ سابقه خدمت اکثر افراد پاسخ دهنده (۳۴/۵۵٪) بین ۵ تا ۱۰ سال و کمترین آنها (۳/۶۶٪) بالای ۲۰ سال است؛ میزان تحصیلات اکثر افراد پاسخ دهنده (۴۰/۳۱٪)

## جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف مولفه های پژوهش

مولفه	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	آماره ی آزمون K-S	سطح معناداری	نتیجه آزمون
خلاقیت	۱۹۱	۲/۹۴	۰/۵۲۹	۱/۰۴۷	۰/۲۲۳	نرمال است
جذب استعداد	۱۹۱	۳/۲۱	۰/۶۹۵	۱/۰۴۶	۰/۲۲۴	نرمال است
انتخاب استعداد	۱۹۱	۲/۸۵	۰/۹۲۸	۱/۱۵۶	۰/۱۳۸	نرمال است
به کارگیری استعداد	۱۹۱	۳/۰۶	۰/۸۹۵	۰/۹۰۳	۰/۳۸۸	نرمال است
توسعه و بهسازی استعداد	۱۹۱	۳/۱۴	۰/۶۵۴	۱/۰۴۱	۰/۲۲۹	نرمال است
حفظ و نگهداری استعداد	۱۹۱	۲/۸۵	۰/۷۶۴	۱/۱۰۵	۰/۱۷۴	نرمال است
مدیریت استعداد	۱۹۱	۳/۰۵	۰/۶۰۳	۰/۵۷۲	۰/۸۹۹	نرمال است

پرسش اول: وضعیت مدیریت استعداد در کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران چگونه است؟  
پرسش اول پژوهش را می توان به صورت زیر بیان کرد:  
فرض صفر: بین وضعیت موجود مدیریت استعداد در کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران و وضعیت مورد انتظار تفاوت معنی دار وجود ندارد.

فرض یک: بین وضعیت موجود مدیریت استعداد در کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران و وضعیت مورد انتظار تفاوت معنی دار وجود دارد.  
برای بررسی وضعیت مدیریت استعداد در کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران، میانگین امتیازات کسب شده با مقدار متوسط (۳) مقایسه خواهد شد. برای انجام این آزمون از آزمون تی استیودنت یک نمونه ای استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۳ آورده شده است:

## جدول ۳. نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت مدیریت استعداد در کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران

مولفه	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	فاصله اطمینان
مدیریت استعداد	۳/۰۵	۰/۶۰۳	۱/۱۰۲	۱۹۰	۰/۲۷۲	حد پایین -۰/۰۳۸ حد بالا ۰/۱۳۴

با توجه به جدول ۳، سطح معناداری آزمون بزرگ تر از مقدار ۰/۰۵ است و فاصله اطمینان بین اعداد منفی و مثبت قرار دارد. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر پذیرفته و فرض پژوهش رد می شود.  
پرسش دوم: وضعیت ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با خلاقیت در کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران چگونه است؟

فرض صفر: بین وضعیت موجود ابعاد استراتژی مدیریت استعداد در کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران و وضعیت مورد انتظار تفاوت معنی دار وجود ندارد.  
فرض یک: بین وضعیت موجود ابعاد استراتژی مدیریت استعداد در کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران و وضعیت مورد انتظار تفاوت معنی دار وجود دارد.  
برای بررسی وضعیت ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با خلاقیت در کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران، میانگین امتیازات کسب شده با مقدار متوسط (۳) مقایسه خواهد شد. برای انجام این آزمون از آزمون تی استیودنت یک نمونه ای

پرسش دوم پژوهش را می توان به صورت زیر بیان کرد:

استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۴ آورده شده است:

جدول ۴. نتایج آزمون تی استیوونت برای بررسی ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با خلاقیت در کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان مازندران

فاصله اطمینان	سطح معناداری		درجه آزادی	مقدار آماره t	انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد
	حد بالا	حد پایین					
۰/۳۰۶	۰/۱۰۸	۰/۰۰۱	۱۹۰	۴/۱۱۵	۰/۶۹۵	۳/۲۱	جذب استعدادها
-۰/۰۱۴	-۰/۲۷۹	۰/۰۳۰	۱۹۰	-۲/۱۸۳	۰/۹۲۸	۲/۸۵	انتخاب استعدادها
۰/۱۸۹	-۰/۰۶۶	۰/۳۴۱	۱۹۰	۰/۹۵۵	۰/۸۹۴	۳/۰۶	به کارگیری استعدادها
۰/۲۲۹	۰/۰۴۳	۰/۰۰۵	۱۹۰	۲/۸۷۵	۰/۶۵۴	۳/۱۴	توسعه استعدادها
-۰/۰۳۶	-۰/۲۵۴	۰/۰۰۹	۱۹۰	-۲/۶۲۶	۰/۷۶۴	۲/۸۵	حفظ و نگهداری استعدادها

فرض صفر: بین مدیریت استعداد و ابعادش با خلاقیت در کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان مازندران رابطه معنی داری وجود ندارد.

فرض یک: بین مدیریت استعداد و ابعادش با خلاقیت در کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان مازندران رابطه معنی داری وجود دارد.

برای بررسی رابطه بین مدیریت استعداد (متغیرهای مستقل) و خلاقیت کارکنان (متغیر وابسته) از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جداول زیر داده شده است:

با توجه به جدول ۴، سطح معناداری آزمون ابعاد مدیریت استعداد به جز به کارگیری استعدادها، کوچک تر از مقدار ۰/۰۵ است و فاصله اطمینان بین اعداد منفی و مثبت قرار دارد. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد و فرض پژوهش تایید می شود.

فرضیه پژوهش: بین مدیریت استعداد و ابعادش با خلاقیت در کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان مازندران رابطه معنی داری وجود دارد.

آزمون فرضیه بالا را می توان به صورت زیر نوشت:

جدول ۵. خلاصه مدل رگرسیون چند متغیره به شیوه هم زمان مدیریت استعداد و خلاقیت

خطای انحراف استاندارد تخمین	ضریب تعیین تعدیل شده adj R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
۰/۳۷۰	۰/۵۱۰	۰/۵۲۳	۰/۷۲۳

مشخص می شود که مدیریت استعداد در مجموع ۵۲/۳ درصد واریانس خلاقیت کارکنان را پیش بینی می کنند.

نتایج جدول ۵ نشان می دهد ضریب همبستگی مدیریت استعداد ۰/۷۲۳ است. هم چنین با توجه به میزان ضریب تعیین R<sup>2</sup>

جدول ۶. جدول آنالیز واریانس برای بررسی کفایت مدل رگرسیونی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	مربعات	F	سطح معناداری	دوربین واتسون
مدل رگرسیونی	۲۷/۸۰۶	۵	۵/۵۶۱	۴۰/۶۱۶	<۰/۰۰۱	۱/۶۴۳
باقیمانده	۲۵/۳۳۱	۱۸۵	۰/۱۳۷			
کل	۵۳/۱۳۷	۱۹۰				

آماره‌ی آزمون دوربین واتسون که برابر ۱/۶۴۳ و بین ۱/۵ و ۲/۵ می‌باشد، نتیجه می‌گیریم که باقیمانده‌ها مستقل هستند.

با توجه به داده‌های جدول ۶، سطح معناداری آزمون کوچک تر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه مدل رگرسیونی برازش داده شده از کفایت مناسبی برخوردار است. همچنین با توجه به مقدار

جدول ۷. ضرایب مسیرهای رگرسیونی و آزمون معناداری ضرایب

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد $\beta$	مقدار آماره $t$	سطح معناداری
	B	انحراف معیار			
مقدار ثابت	۱/۰۰۳	۰/۱۴۴	---	۶/۹۴۳	۰/۰۰۱
جذب استعداد	۰/۱۶۰	۰/۰۶۲	۰/۲۱۰	۲/۵۶۴	۰/۰۱۱
انتخاب استعداد	۰/۲۰۸	۰/۰۴۸	۰/۳۱۲	۲/۷۶۵	۰/۰۳۹
به کارگیری استعداد	۰/۱۲۵	۰/۰۴۰	۰/۲۱۲	۳/۱۵۰	۰/۰۰۲
توسعه و بهسازی استعداد	۰/۲۱۰	۰/۰۶۵	۰/۲۶۰	۳/۲۳۸	۰/۰۰۱
حفظ و نگهداری استعداد	۰/۱۸۰	۰/۰۵۸	۰/۳۳۷	۲/۱۸۹	۰/۰۳۶

همان طور که از داده‌های جدول ۷ مشخص است، سطح معناداری عوامل مدیریت استعداد کوچک تر از مقدار ۰/۰۵ است که نشان دهنده تاثیر آن بر خلاقیت کارکنان است. همچنین با توجه به مثبت بودن مقادیر  $\beta$ ، عوامل مدیریت استعداد بر خلاقیت کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان مازندران تاثیری مثبت دارند. با توجه به ستون ضرایب  $\beta$  مشخص است که؛ مولفه «حفظ و نگهداری استعدادها» با ضریب  $\beta = ۰/۳۳۷$  از لحاظ تاثیرگذاری در رتبه اول، مولفه «انتخاب استعدادها» با ضریب  $\beta = ۰/۳۱۲$  از لحاظ تاثیرگذاری در رتبه دوم، مولفه «توسعه و

بهسازی استعداد» با ضریب  $\beta = ۰/۲۶۰$  از لحاظ تاثیرگذاری در رتبه سوم، مولفه «به کارگیری استعداد» با ضریب  $\beta = ۰/۲۱۲$  از لحاظ تاثیرگذاری در رتبه چهارم و مولفه «جذب استعداد» با ضریب  $\beta = ۰/۲۱۰$  از لحاظ تاثیرگذاری در رتبه پنجم قرار دارند. برای بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت استعداد (متغیرهای مستقل) و خلاقیت کارکنان (متغیر وابسته) نیز از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول زیر داده شده است.

جدول ۸. نتایج آزمون همبستگی بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد و خلاقیت کارکنان

مولفه	مقدار همبستگی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
جذب استعداد	۰/۶۱۷	۰/۰۰۱	فرض صفر رد
انتخاب استعداد	۰/۵۱۹	۰/۰۰۱	فرض صفر رد
به کارگیری استعداد	۰/۵۷۱	۰/۰۰۱	فرض صفر رد
توسعه استعداد	۰/۶۱۶	۰/۰۰۱	فرض صفر رد
حفظ و نگهداری استعداد	۰/۵۰۹	۰/۰۰۱	فرض صفر رد

با توجه به جدول ۸ نشان داده است که سطح معناداری آزمون همه ابعاد کوچک تر از مقدار ۰/۰۵ است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد و فرض پژوهش پذیرفته می‌شود. با توجه به مقدار همبستگی ابعاد مشخص می‌شود که این همبستگی‌ها مستقیم و شدید است.

### بحث و نتیجه گیری

طبق نتایج یافته‌های پژوهش نشان دادند که از بین ۲۶۵ نفر کارکنان کتابخانه ۶۴٪ نفر زن و بقیه ی آن‌ها مرد هستند، پس مشخص می‌شود که از نظر جنسیت تعداد کتابداران زن بیش‌تر از مردان هستند و این امر می‌تواند نشان‌دهنده این امر باشد که زنان بیشتر برای تصدی شغل کتابدار راغب هستند. همچنین در مورد سن کتابداران مشخص شد که اکثر ایشان در گروه سنی بین ۳۵-۴۵ سال و کمتر از ۳۵ سال قرار دارند زیرا ۴۶ درصد در این گروه قرار گرفته اند؛ رشته تحصیلی آن‌ها، ۵۱ درصد رشته کتابداری بوده و در مورد تحصیلات، مقطع تحصیلی اکثر کارکنان ۴۰ درصد کارشناسی است که نشان‌دهنده این است که بیش‌تر کارکنان از نظر سواد در سطح یکسانی قرار دارند. بیشترین سابقه‌ی کاری بین ۵ تا ۱۰ سال (۳۴ درصد) است و کمترین سابقه‌ی کاری آن‌ها (۳/۶۶٪) بالای ۲۰ سال می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت سابقه اکثر کتابداران بالای ۵ سال است و تعداد کمی از کتابداران کمتر از ۵ سال و بالای ۲۰ سال است. در ضمن بیشترین تعداد کتابخانه‌ها، کتابخانه‌های نهادی با ۰/۷۱ و کمترین تعداد کتابخانه‌ها، کتابخانه‌های روستایی با ۰/۸/۹ بوده است.

در بررسی پرسش اول، طبق داده‌های جدول ۳ و ستون میانگین‌ها مشخص شد که بین میانگین نمونه با میانگین نظری (مقدار متوسط) اختلاف معناداری وجود دارد. سطح معناداری آزمون بزرگ تر از مقدار ۰/۰۵ است و فاصله اطمینان بین اعداد منفی و مثبت قرار دارد. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین امتیازات با مقدار متوسط (۳) پذیرفته می‌شود. این بدان معناست که، وضعیت مدیریت استعداد در کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان مازندران (۳/۰۵)، تا حدودی نزدیک به سطح متوسط (۳) است ولی هنوز تا سطح عالی (امتیاز ۵) فاصله دارد، می‌توان گفت که این کتابخانه‌ها با توجه به گفته‌های «هاگز و راگ» در سال ۲۰۰۸ بکارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان با استعدادها و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن مدیران شده و نوعی انعطاف پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می‌نماید. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های حریری و تبریزی؛ شکرانی (۱۳۹۵) هم سواست.

در بررسی پرسش دوم، طبق داده‌های جدول ۳ و ستون میانگین‌ها مشخص شد که بین میانگین نمونه با میانگین نظری (مقدار متوسط) اختلاف معناداری وجود دارد. سطح معناداری آزمون جذب استعدادها، انتخاب استعدادها، توسعه استعدادها و حفظ و نگهداری استعدادها کوچک تر از مقدار ۰/۰۵ است و فاصله اطمینان در دامنه اعداد مثبت قرار دارد. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین امتیازات با مقدار متوسط (۳) رد می‌شود. اما سطح معناداری آزمون به کارگیری استعدادها بزرگ تر از مقدار ۰/۰۵ است. فاصله اطمینان بین اعداد

کارآفرینان نیز حوزه های فکری متعدد دارند و کتابخانه عمومی نیز حامی آنان بوده و در این نقش به فرآیند کارآفرینی و نوآوری کمک می کنند. رابطه توسعه استعدادها با خلاقیت وضعیت خوبی قرار دارد نتیجه می گیریم که فرد با استعدادی که در رشد و پیشرفت پتانسیل بالا داشته باشد کتابخانه را توسعه بدهد که این باعث می شود در آن جا خلاقیت به وجود آورد. بر طبق بیان های «فیلیس و راپر» در سال ۲۰۰۹ سازمان ها با آموزش و توسعه افراد با استعداد، ارزش هر فرد را برای رسیدن به اهداف مشترک سازمانی (مثل بهبود عملکرد) افزایش می دهند. لند و جارمن (۱۳۸۸) اگر مهارت های نیروی کار با معرفت و دانش همراه شود باعث شکوفایی خلاقیت و کارآفرینی در بخش زیادی از نیروی کار جامعه خواهد شد. وضعیت حفظ و نگهداری استعدادها با خلاقیت آن ها در سطح پایین قرار دارد که این نتیجه گیری بر طبق گفته های «بیکر، هاسلید و آلریچ»<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۱ نگهداری و حفظ کارکنان خیلی به سیستم مدیریت عملکرد سازمان نزدیک است. یک سیستم جبران خدمات می تواند انتظارات را از مهارت ها، عملکرد، نیازها، تجربیات و رفتارها مشخص نماید. این سیستم باید به گونه ای طراحی شود تا بالاترین عملکرد را در هر سطح مهارت در سازمان داشته باشیم. مزایا و جبران خدمات، از کلیه اهداف سازمانی حمایت می کند و نه تنها در هنگام استخدام، بلکه در عملکرد سازمان هم موثر است. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش های قیاسی سنگانی (۱۳۹۸)، جعفری؛ دست بند (۱۳۹۷)، مستقیمی و حسین زاده (۱۳۹۶)، برایانت و هاریسون (۲۰۱۹)، جهانگیر (۲۰۱۸)، اینگرام (۲۰۱۶) هم سو است.

با توجه به نتایج فرضیه پژوهش مدیریت استعداد و عوامل آن شامل جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه، و حفظ و نگهداری استعدادها با خلاقیت کتابداران کتابخانه های عمومی رابطه معناداری وجود دارد که هر یک از این ها باعث بهبود فرآیند کتابخانه ها و هم چنین جلوگیری از دوباره کاری می شود و هم چنین افراد با استعداد در جایگاه خودشان قرار گیرند در جهت بهبود خلاقیت کتابخانه ها تاثیر به سزایی دارد که با گفته های

منفی و مثبت قرار دارد. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین امتیازات با مقدار متوسط (۳) پذیرفته می شود. به نظر می رسد که طبق یافته های پرسش دوم میزان جذب استعدادها در رابطه با خلاقیت وضعیت خوبی وجود دارد که این مشخص می شود در کتابخانه ها در جذب افراد با استعداد اهمیت زیادی می دهند و همچنین باعث افزایش خلاقیت در وظایف شان تاثیر مثبتی دارد با توجه به گفته های تاج الدین و معالی تفتی (۱۳۸۷) کارکنان در سازمان ها از ویژگی های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آن ها را مدیریت نماید. مدیر باید به تفاوت های فردی تک تک افراد به چشم یک فاکتور نگریسته و بتواند از این توانایی ها و استعدادها بالقوه به نحو مطلوب و در جای مناسب استفاده نماید. همچنین وضعیت بعد رابطه انتخاب استعداد با خلاقیت در پایین متوسط قرار دارد که این مشخص می شود در این سازمان در انتخاب افراد با استعداد با مشکل مواجه می شوند طبق بیان «بیرز و رو»<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۸ هدف از فرایند انتخاب کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار مورد نظر را انجام دهند. سازمان های بزرگ به دنبال جایگاهی هستند تا خود را از سایر سازمان ها برتر جلوه دهند و در این عرصه برای انتخاب افراد زبده و با استعداد با چالش مواجه هستند. میزان وضعیت به کارگیری افراد با استعداد در کتابخانه ها تاثیر مثبت در خلاقیت آن ها گذاشته است بر طبق یافته های «گیبونز»<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۶ به کارگیری افراد با استعداد به کارگیری آن ها در مکان و زمان مناسب در سازمان است و یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد و بر تلاش های مضاعف او در کارش تاثیر می گذارد. و هم چنین طبق گفته های اشرفی (۱۳۸۸) کارآفرینان انسان های خلاق جست و جوگری هستند که همیشه به دنبال مسئله گشایی و حل مسئله هستند. به نسبت تمام شغل هایی که در جامعه هست

<sup>۱</sup>. Byars & Rue

<sup>۲</sup>. Gibbons

<sup>۳</sup>. Becker, Huselid and Ulrich

یافته های این پژوهش بیانگر این مسئله بود که مدیریت استعداد کارکنان کتابخانه های عمومی استان مازندران و خلاقیت آن ها بالاتر از سطح متوسط ارزیابی شده اند. ضمناً، بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با خلاقیت کارکنان در کتابخانه های عمومی استان مازندران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به طوری که با به کارگیری استراتژی مدیریت استعداد، خلاقیت کارکنان نیز افزایش می یابد. لذا با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهاد می شود:

کارکنان بااستعداد برای فراهم کردن محیط خلاق شناسایی شوند؛ با توجه به این که محیط کاری استعدادها و نخبگان سازمان با دیگر کارکنان مشترک بوده، لازم است مدیران مستقیم استعدادهای سازمان به هدایت و تربیت درخور این افراد پردازند چرا که تعدد و تکثر بخش های سازمان و پراکندگی استعدادها در این بخش ها مانع از هم افزایی ناشی از کار تیمی آنها می گردد. از طرفی دیگر، گزینش کارکنان با استعداد و خلاق همراه با ارزیابی روانشناختی و با استفاده از دیگر ابزارهای استخدامی از قبیل آزمون های استعداد، آزمون سنجش میزان علاقه، ارزیابی شخصیت و آزمون های دانش شغلی صورت پذیرد. در زمینه توسعه استعداد کارکنان در فراهم کردن محیط خلاق مزایا و پاداش در نظر گرفته شود و در نهایت با توجه به ضعف در سیستم نگهداری که شامل ایجاد مشوق ها و فرصت های مادی و غیر مادی در شغل است، پیشنهاد می شود جهت ایجاد انگیزه در استعدادهای سازمان آن ها را بیشتر در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت داده و با نشان دادن اعتماد به آنها زمینه مطرح شدن و رشد آنها را فراهم نمایند تا مسیر شغلی حرفه ای نیز با انگیزه و سرعت بیشتری طی شود.

### منابع

۱. ابوالعلائی، ب.؛ غفاری، ع. (۱۳۸۶). *مدیران آینده؛ مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعداد یابی و جانشین پروری مدیران*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۲. اشرفی، ح. (۱۳۸۸). *کتابخانه های عمومی زمینه ای برای توسعه ی خلاقیت در جامعه. مجموعه مقالات خلاقیت و نوآوری در*

«بارن»<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۸ سازمانی که مدیریت استعداد موثری را پیاده نموده، کارکنان را رده بندی کرده و بر توسعه سرمایه گذاری آن ها در این بخش تمرکز نماید، از عملکرد سازمانی بالا و افراد با پتانسیل بالا برخوردار خواهد بود، مورد تایید قرار می گیرد. حضور افراد با استعداد متعهد که با انرژی و روحیه کار تیمی به انجام فعالیت می پردازند. می تواند نیروی محرکه ای برای سایر کارکنان باشد و این امر به طور طبیعی بر کارایی و رشد سازمان اثر مثبتی می گذارد. همراه شدن مدیریت استعداد با مدیریت عملکرد منجر به اثربخش تر شدن فرایندهای مدیریت استعداد شده است. چرا که اهم فعالیت کارایی مبتنی بر فرایندها ی ارزیابی و محک زنی است. ارزیابی کردن نیروهای با استعداد با معیارهای مشخص و منطقی راه برون رفت از دوباره کاری ها و توسعه آنان را هموار می کند.

مدیریت استعداد با فرایندهایی به فرایندهایی برای ایجاد هماهنگی کارکنان جدید، توسعه و حفظ کارکنان فعلی و جذب نیروهای با پتانسیل بالا برای سازمان می پردازد (بها تنگر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). مدیریت کردن کردن استعدادها به عنوان یک چالش بزرگ برای سازمان ها و یک موضوع مهم بین همه صنایع محسوب می شود. زیرا با وجود افزایش خروج خدمت نخبگان سازمانی، چند فرهنگی بودن نیروی کار و رشد گسترده آن ها در همه صنایع، موضوع مدیریت کردن این استعدادها تبدیل به یک اولویت خصوصاً برای سازمان های خدماتی گردیده است. این امر برای بقا و پایداری توسعه هر سازمانی غیر قابل چشم پوشیدن است. با وجود سناریوهای جدید رقابتی سازمان ها در جذب نخبگان، غفلت از مدیریت استعداد به معنای یک خطر سازمانی محسوب می گردد. مدیریت استعدادها در هر سازمانی سطح تعهد کارکنان نخبه را افزایش خواهد داد و این امر به نوبه خود اثر بخشی و به کارگیری آنها بر اساس شایستگی، ظرفیت و علاقه ی فردی می شود (هاگز<sup>۳</sup> و راگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

1. Barron

2. Bhatnagar

3. Hughes

4. Rog

- ارشد مدیریت، دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی، تربت حیدریه.
۱۲. لند، ج؛ بت، ج. (۱۳۸۸). *آینده خلاقیت و خلاقیت آینده*. ترجمه حسن قاسم زاده. تهران: ناهید.
۱۳. مستقیم، ز؛ حسین زاده، ع. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: دبیران مقطع متوسطه شهرستان تربت حیدریه). *فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۷(۳)، ۱۳۳-۱۶۲.
14. Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 730-742.
15. Bryant, S. F., & Harrison, A. (2019). Finding Ender: Exploring the Intersections of Creativity, Innovation, and Talent Management in the US Armed Forces. *INSS Strategic Perspectives*, (31)5:21-30.
16. Bhatnagar, J. (2006). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention. *Employee*, 29(6): 640-663.
17. Becker, B.E. Huselid, M.A and Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance also viewed*. Harvard Business School Press. North Beacom.
18. Byars, L & Rue.W. (2008). *Human Resource Management*. Published by McGraw-Hill/Irwin. 9<sup>th</sup> ed., New York.
19. Constantine, K. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16):1833-1853.
20. Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*. The Conference Board. New York. NY.1-21.
21. Hughes, J.C & Rog , E. (2008). Talent Management "A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 743-757.
- کتابخانه های عمومی. نشست تخصصی خلاقیت و نوآوری در کتابخانه های عمومی. تهران: نهاد کتابخانه های عمومی کشور.
۳. پیرخانگی، ع. (۱۳۸۴). *خلاقیت (مبانی و روش های پرورش)*. تهران: هزاره ققنوس.
۴. تاج الدین، م؛ معالی تفتی، م. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی. *ماهنامه تدبیر*، (۲۰۲): ۷۲-۷۳.
۵. جعفری، الف. (۱۳۹۷). *بررسی رابطه مدیریت استعداد با خلاقیت کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، شاهرود.
۶. حریری، ن؛ تبریزی، ن. (۱۳۹۵). مدیریت استعداد و جانشین پروری در کتابخانه ها مطالعه ی موردی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در شهر تهران. *فصل نامه دانش شناسی (علوم کتابداری و اطلاع رسانی و فناوری اطلاعات)*، ۹ (۳۳): ۲۷-۳۵.
۷. دست بند، م. (۱۳۹۸). *بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و اخلاق حرفه ای با خلاقیت سازمانی در مدارس ابتدایی شهر کنارک*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر جاسک.
۸. رضائیان، ع؛ سلطانی، ف. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، (۸): ۵۷-۵۰.
۹. شکرانی، ج. (۱۳۹۵). *بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان شعب بانک پارسیان تهران*. پایان نامه کارشناسی ارشد حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران.
۱۰. طهماسبی، ل؛ سلیمان پور عمران، م. (۱۳۹۴). *واکاوی مدیریت استعداد منابع انسانی به عنوان راه کاری مؤثر برای چالش های خلاقیت و نوآوری در سازمان ها*. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی. ساری: شرکت علمی پژوهشی و مشاوره ای آینده ساز. دانشگاه پیام نور نکا. بازیابی ۲۲ مهر ۱۳۹۶ از: [https://www.civilica.com/Paper-MEAE01-MEAE01\\_1259.html](https://www.civilica.com/Paper-MEAE01-MEAE01_1259.html)
۱۱. قیاسی سنگانی، ز. (۱۳۹۸). *بررسی رابطه ابعاد مدیریت استعداد و خلاقیت سازمانی با نقش میانجیگری ابعاد توانمندسازی روانشناختی در معلمان شهرستان خواف*. پایان نامه کارشناسی

25. Othman, A. and Khalil, M. (2018). "Lean talent management: a novel approach for increasing creativity in architectural design firms". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(10): 1355-1375. Retrieved,21-march-2020. from: <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2017-0139>
26. Tallent, T. (2008). Fun Precedes Function: Fostering Creative Workplace in the Public Library. *Urban Library Journal*, 15(1): 24.
27. Victor, O. & Salvador, VL. (2013) Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms?. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1853-1871.
22. Ingram,T.(2016). Relationships between Talent Management and Organizational Performance: The Role of Climate for Creativity. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3): 195- 205.
23. Jehangir, M. (2018). Talent Management practices, employees engagement and employees creativity. *City University Research Journal*, 8(2): 322-332.
24. Neto, J. D. S. R., & Neto, A. R. (2018). *Talent Management for Innovation: Personality Traits and Organizational Climate Impact in Creativity Process*. In Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage. 602-620. IGI Global.

## Analysis of the relationship between the dimensions of talent management strategy and creativity in terms of employees of public libraries in Mazandaran province

---

Fatemeh Vali Panah Firoozjaei<sup>1</sup> | Safiyeh Tahmasebi Limooni<sup>2</sup>

1- Department of Information Knowledge and Science, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran

2- Department of Information Knowledge and Science, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran  
(Corresponding Author) sa.tahmasebi2@gmail.com

### Abstract

---

**Objective:** the aim of this study was to determine the relationship between the dimensions of talent management strategy with creativity in terms of staff of public libraries in Mazandaran province.

**Method:** The objective of the present study is an applied one. The researcher has used analytical survey. For data gathering, two pre-structured questionnaires of talent management and creativity were used that their reliability 0.845 and 0.863, respectively, based on Cronbach's Alpha. The statistical population included all staff of the public libraries of Mazandaran province with 265 staff, that 191 staff answered the questionnaires. Descriptive statistics and the "Kolmogorov-Smirnov" test, the "T-Student" test, the "Pearson" correlation test, and the multi-line regression test were used for data analysis.

**Results:** The research findings indicate that the talent management of the staff of public libraries of Mazandaran province with an average of 3.05 and their creativity with an average of 2.94 are higher than the average level. The level of correlation between talent management and their creativity was 0.723, which indicates a positive and significant correlation between talent management and their creativity.

**Conclusion:** The results showed that there is a positive and significant relationship between the dimensions of talent management strategy and employee creativity in public libraries of Mazandaran province, so that by using talent management strategy, employee creativity also increases.

---

**Keywords:** Public Libraries, Talent Management, Dimensions of Talent Management, Creativity, Mazandaran Province