



**Research Paper**

**Effect of Talent Management on Innovative Performance through Resilience (Case Study: General Department of Sports and Youth of Fars Province)**

**Mohamad Hasan Khoram<sup>1</sup>, Ali Reza Omid<sup>2</sup>, Somayeh Safari<sup>3</sup>**

1. Masters Student in Sports Management, Faculty of Literature and Humanities, Shahrekord University, Shahrekord, Iran.
2. Assistant Professor in Sports Management, Faculty of Literature and Humanities, Shahrekord University, Shahrekord, Iran.
3. Assistant Professor in Sports Management, Faculty of Literature and Humanities, Shahrekord University, Shahrekord, Iran.

Received: 13 August 2021

Accepted: 4 January 2022

**Extended Abstract**

**Summary**

The purpose of this work was to investigate the effect of talent management on the innovative performance with the mediating role of resilience skills in the General Directorate of Sports and Youth of Fars Province. The statistical population of this work was 150 employees of the General Department of Sports and Youth of the Fars Province. The results obtained showed that the effect of talent management on the innovative performance with the mediating role of resilience skills in the General Directorate of Sports and Youth of the Fars Province was positive and significant. Therefore, strengthening talent management by the managers will lead to an increased employee innovation and an improved organizational performance.

**Introduction**

Due to the introduction of the concept of talent management, which in the recent years has been considered by many researchers and scientists in various fields, especially the experts in sports management and management, the use of talents and skills of the members of the organization is very effective. In other words, applying the talent management processes in sports organizations prevents the loss and wastage of the employees' talents and skills, and guides them in line with the goals and mission of the organization. On the other hand, it seems that creating resilience skills for the sustainability and growth of sports organizations is more evident than before, which can be achieved by an efficient use and management of the talented force of the organization despite the lack of other resources (1).

**Methodology and Approach**

This research work was applied in terms of purpose, and descriptive-correlation in terms of method, and was done as a survey. The statistical population of this work was 150 employees of the General Department of Sports and Youth of the Fars Province. The measurement tools of this research work included the Talent Management Questionnaire (Ahmadi *et al.*, 2012), Resilience Skills Questionnaire (Connor and Davidson, 2003), and Innovative Performance Questionnaire (Eskandarzadeh *et al.*, 2015) (2-4), which were evaluated based on a five-point Likert scale. In order to confirm the validity of the measuring instrument, the content validity, structural validity, and convergent validity were examined. In the content validity review, the opinions of 10 experts in the field of sports management were applied.

The confirmatory factor analysis was used in order to evaluate the validity of the structure. The convergent validity was also confirmed by the Smart PLS software (version 3). In order to determine the reliability of the questionnaire used in this work, the Cronbach's alpha criterion and the composite reliability coefficient were used. In this work, descriptive statistics (frequency, frequency percentage, mean and standard deviation and tables) were used in order to organize, summarize, classify raw scores, and describe sample sizes. Also in order to determine the relationship and predict the share and role of the external latent variables in the internal latent variables, the structural equation modeling method with a partial least squares approach was used. In this regard, the SPSS software (version 22) and Smart PLS (version 3) were used.

### **Results and Conclusion**

The results obtained showed that the resilience skills played a minor mediating role between the talent management and the innovative performance in the General Directorate of Sports and Youth of the Fars Province. Considering the impact of talent management on the innovative performance and mediation resilience skills in the General Directorate of Sports and Youth of the Fars Province, it should be said that all organizations require new and innovative ideas for their survival. Innovation can be considered as an organizational change to respond to or influence the external environment. However, it should be noted that talent management is one of the most important factors of production, and a determining factor in innovation. Thus in this way, the opportunities can be provided for the people to show that they can create good ideas and put them into practice. Talent management can easily encourage the people to play a more active role in their work, and go so far as to take responsibility for improving their activities, and ultimately, to the point where they can make key decisions without going to a higher authority. In order to succeed in a complex and increasingly competitive world, it is not enough to have talent and creativity but also to be resilient. Resilience is a kind of resilience of people in the face of environmental problems. Based on the theoretical foundations, it is likely that the resilience skills will be applied to those who are at risk but not disturbed. Therefore, it may be concluded that exposure to risk is a necessary condition of vulnerability but it is not a sufficient condition. According to the results of the present work, the sports organizations can increase the innovative performance of the employees by increasing their resilience. On the other hand, having high resilience skills allows people to use the health problem-solving methods to deal with the problems. When there is a problem with their job, these people try to resist and not give in quickly and overcome the problems with prudence and patience. In fact, for these people, fighting the problems is more of an opportunity than a threat, and this increases innovation in their performance. Finally, according to the results obtained, it is suggested that the managers in the sports offices and organizations, using talented people and forming a think tank to achieve better results, implement a merit-based system in the organization and create an environment for educating people. Pursue their resilience-related skills in line with the organization's innovative and thriving practice because benefiting from talented, resilient, and creative people at the same time can strengthen and make the organization more competitive.

**Keywords:** Assessment, development, competence, behavioral innovation, tolerance.

### **References**

1. Fathi MF, Rozbehani M, Farahmand F, Kazem B. Designing Relationship Model of talent management, Innovation and Knowledge sharing in Yoths and Sport Ministry. 2017;4(2):113-23 (**Persian**).
2. Ahmadi S, Sarlak M, Mahdavi M, Daraei M, Vahidi T. The role of social capital on improving the talent management at the Southern Khorasan Electric Energy Distribution Company (SKEDC). *International Business Management*. 2012;6(2):233-41 (**Persian**).
3. Connor KM, Davidson JR. Development of a new resilience scale: The Connor- Davidson resilience

scale (CD- RISC). Depression and anxiety. 2003;18(2):76-82.

4. Eskandarzadeh M, Ebrahimpour H, Hasanzadeh M. The effect of knowledge management on innovative function at mehre eghtesad bank. 2015 (**Persian**).

---

**To cite this article:**

Khoram M H, Omidi A R, Safari S. Effect of Talent Management on Innovative Performance through Resilience (Case Study: General Department of Sports and Youth of Fars Province). Mudīriyyat-i manābī-i insānī dar varzish (Human Resource Management in Sport). 2022; 9(1):99-117.

---

Corresponding Author: **Mohammad Hassan Khoram**

**E-mail:** m.heyhat6@gmail.com



## مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

### تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوران با نقش میانجی مهارت تاب‌آوری (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان فارس)

محمدحسن خرم<sup>۱</sup>، علی‌رضا امیدی<sup>۲</sup>، سمیه صفری<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهرکرد، شهرکرد، ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهرکرد، شهرکرد، ایران

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهرکرد، شهرکرد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۲

#### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر، تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوران با نقش میانجی مهارت تاب‌آوری در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس بود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - همبستگی بود و به شکل پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش، تعداد ۱۵۰ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس بود که به علت کم بودن تعداد جامعه آماری، نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد. ابزار اندازه‌گیری این تحقیق شامل پرسشنامه مدیریت استعداد احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، مهارت تاب‌آوری کانر و دیویدسون (۲۰۰۳) و عملکرد نوآوران اسکندرزاده و همکاران (۲۰۱۵) بود. برای روایی پرسشنامه‌ها از نظرات ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد و برای محاسبه پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که مدیریت استعداد اثر مثبت و معناداری بر مهارت تاب‌آوری در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس دارد؛ همچنین اثر مهارت تاب‌آوری بر عملکرد نوآوران و اثر مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوران، مثبت و معنادار بود. در نهایت، اثر مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوران با نقش میانجی مهارت تاب‌آوری در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، مثبت و معنادار بود.

**نتیجه‌گیری:** تقویت مدیریت استعداد توسط مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، منجر به افزایش نوآوری کارکنان می‌شود و اگر زمینه شکوفایی نوآوری فراهم شود، فرآیند عملکرد سازمانی نیز بهبود خواهد یافت.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی، توسعه، شایستگی، نوآوری رفتاری، تحمل.

نویسنده مسئول: محمد حسن خرم

تلفن: ۰۹۱۷۸۰۸۰۶۲۸

E - mail: m.heyhat6@gmail.com

## مقدمه

در اکثر سازمان‌های امروزی، موفقیت و بقا در شرایط متحول و پیچیده محیطی، به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های موجود تبدیل شده است. بنابراین سازمان‌ها به دنبال تدوین و اجرای استراتژی‌هایی هستند تا رسیدن به این شرایط مطلوب را تضمین نمایند (۱). در یک محیط سازمانی پویا، نوآوری به عنوان یک استراتژی می‌تواند برای محافظت از علم و دانش و به دست آوردن فرصت‌های جدید به کار رود (۲). بسیاری معتقدند که نوآوری شامل فرآیند یک سامانه یا وسیله، یک محصول یا یک ایده است که به واسطه گروه‌ها، سازمان‌ها، افراد و یا حتی یک بخش صنعت و جامعه به عنوان یک موضوع نوین پذیرفته و درک می‌شود (۳). پس می‌توان گفت که نوآوری از طریق ایجاد ارزش افزوده در ارائه عملکرد و خدمات منحصر به فرد، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. از طرفی دیگر نوآوری می‌تواند یک اقدام پر هزینه و خطر آفرین باشد؛ چرا که ممکن است با وجود نتایج مثبت بر عملکرد سازمان، نتایج منفی از جمله تغییرات ناگهانی و سریع، افزایش هزینه و ناراضی بودن کارمند را به دنبال داشته باشد (۴)؛ بنابراین، عملکرد نوآورانه برای بقای سازمان‌ها یک مزیت اصلی به شمار می‌رود که به واسطه پیچیدگی‌های رقابت در دنیای امروزی، همچون روحی در قالب سازمان‌ها جریان می‌یابد و آن‌ها را از پاشیدگی و سقوط دور می‌کند؛ به طوری که، رضاییان (۲۰۲۰) بیان کرد که عملکرد نوآورانه زمانی مورد پذیرش مشتریان یک سازمان است که مواردی از جمله دریافت اطلاعات، خدمات، محصولات و تصمیمات یا رخدادهای کارکردی مثل ارائه‌ها و رقابت‌ها را در آن سازمان مشاهده کنند (۵).

بر اساس پژوهش اسکندرزاده و همکاران (۲۰۱۵)، عملکرد نوآورانه ابعاد نوآوری در محصول، نوآوری رفتاری، نوآوری فرآیندی و نوآوری استراتژیک را شامل می‌شود، زیرا تمایز بین ساختار اجتماعی و فناوری در سازمان‌ها توسط این ابعاد شکل می‌گیرد (۶). خایریلیسانی و پاساریبو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، در تحقیقات خود نشان دادند که عوامل محیطی و سازمانی تأثیرات متناقضی در پذیرش نوآوری‌های رفتاری و فرآیندی در سازمان‌های بخش دولتی دارند؛ همچنین، یافته‌ها نشان داد که پذیرندگان هر دو نوع نوآوری نسبت به عوامل سازمانی حساسیت بیشتری نسبت به عوامل محیطی دارند. علاوه بر این تأیید شد که سازمان‌هایی که نوآوری‌های رفتاری و فرآیندی را با هم ترکیب می‌کنند، عملکرد آن‌ها افزایش می‌یابد (۷). عملکرد نوآورانه از آن دسته از متغیرهایی است که بر سایر متغیرهای فردی و گروهی در سازمان‌های ورزشی تأثیر می‌گذارد و از طرفی دیگر از آن‌ها نیز تأثیر می‌پذیرد؛ عباسی و همکاران (۲۰۲۰)، در بررسی تأثیر نوآوری بر خدمات و تبلیغات در سازمان‌های ورزشی، نشان دادند که نوآوری و رفتار نوآورانه بر خدمات و تبلیغات اثر مثبت و معنادار دارد (۸). بنابراین سازمان‌های ورزشی می‌بایست برای کسب مزیت رقابتی، همواره در ارائه خدمات نوآور باشند. علاوه بر این، سانترو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، در تحقیقی به بررسی اثر مهارت تاب‌آوری بر روی عملکرد نوآورانه در شرکت‌های کوچک خانوادگی پرداختند و تأیید کردند که مهارت تاب‌آوری در سطح کارمند هنگامی که کارآفرین تمایل زیادی به مهارت تاب‌آوری شخصی دارد بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت می‌گذارد (۹)؛ بنابراین عملکرد نوآورانه می‌تواند از متغیرهای نظیر تاب‌آوری تأثیر بپذیرد.

بر اساس نظریه محققان، مهارت تاب‌آوری که به تعبیری دیگر توانایی سازگاری مثبت با تهدید تلقی می‌شود، یک موضوع کاملاً روانشناختی است که به بررسی حالاتی می‌پردازد که شخص در مواقع خطر آفرین به آن واکنش نشان می‌دهد (۱۰). مهارت تاب‌آوری بعد از رخ دادن حادثه در سازمان می‌تواند نمایانگر این باشد که سازمان چگونه بدون از هم گسستگی، با تحمل خسارت به سرعت به شرایط اولیه بر می‌گردد؛ از طرفی دیگر می‌تواند برای سازگاری با شرایط حال و توانایی مقابله با سختی‌ها و آسیب‌های احتمالی آینده، اقدامات لازم را سازماندهی کند (۱۱). مهارت تاب‌آوری دارای پنج عامل تصور شایستگی فردی، اعتماد به غرایز

1. Khairilisani and Pasaribu  
2. Santoro

فردی، تحمل عاطفه منفی، پذیرش مثبت تغییر و روابط ایمن و کنترل و تأثیرات معنوی است (۱۲). امیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، در بررسی تأثیر مهارت تاب‌آوری بر نوآوری فردی، نشان داد که مهارت تاب‌آوری بر میزان نوآوری در افراد تأثیر دارد (۱۳). اکتوا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، مهارت تاب‌آوری را به واسطه تقویت ظرفیت سازگاری سازمان‌ها، تحت تأثیر مدیریت استعداد می‌داند، یعنی سازمان‌هایی که به دنبال بهره‌برداری از استعداد کارکنان خود هستند، برای مصون ماندن از تهدیدات کاری و سختی‌های آن، تمایل دارند به شیوه بهتری سازگاری خود را بهبود بخشند (۱۴). آگادا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، در تحقیق خود که در رابطه با شرکت‌های فعال تولیدی بود، دریافتند که مدیریت استعداد در مهارت تاب‌آوری سازمان، تأثیر قابل توجهی دارد (۱۵).

مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت استعداد یکی از موضوعات مهم و ضروری در حیطه مدیریت و عملکرد است و در سازمان‌ها یک مسأله حیاتی به حساب می‌آید (۱۶). مدیریت استعداد برای اطمینان از جذب، حفظ، انگیزش و توسعه کارکنان مورد نیاز سازمان، به صورت یکپارچه فعالیت دارد و همیشه بر این که افراد از ارکان اصلی سازمان هستند، تأکید دارد و هدفش حفظ جریان استعدادهای درون سازمانی است (۱۷). واژه مدیریت استعداد اولین بار توسط محققین گروه مکینزی<sup>۴</sup> بیان شد، چرا که آنان معتقد بودند که مدیریت استعداد می‌تواند عملکرد سازمان‌ها را به سطح بالایی برساند (۱۸). بر اساس پژوهش چانگ و دی انانزیو گرین<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، مدیریت استعداد دارای مؤلفه‌های شناسایی و جذب استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها و توسعه و بهسازی استعدادها می‌باشد (۱۹). ابازید<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهش خود مدیریت استعداد را یک روش پیچیده برای سازمان دانستند و اظهار کردند که سازمان به کارکنان با استعداد برای به حداکثر رساندن نوآوری در عملکرد سازمانی خود نیاز دارد. هدف این مطالعه در چارچوب عملکرد سیستم، روی چگونگی تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان سازمان تمرکز کرده است که نتایج نشان داد که مدیریت استعداد به صورت یکپارچه بر روش منابع انسانی و سیستم‌های عملکرد در تعهد کارکنان، تأثیر مثبتی دارد (۲۰). محققان بر این باورند که مدیریت استعداد برای موفقیت سازمان یک محرک اصلی است؛ به این خاطر که نوآوری، کیفیت و عملکرد بالای سازمان را در پی دارد (۲۱). زارع و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند که راندمان استعدادهای سازمانی می‌تواند در حدود ۲۰ برابر افراد عادی باشد، پس سرمایه‌گذاری در حیطه مدیریت استعداد و نوآوری در عملکرد می‌تواند به نفع سازمان باشد (۲۲). در همین راستا لطفی‌یامچی و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش خود که با هدف بررسی تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی تدوین شده بود، نشان دادند که مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین نوآوری در سازمان ورزشی اثرگذار است (۲۳)؛ همچنین، فریدفتحی و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان نشان دادند که قابلیت نوآوری و عملکرد می‌تواند به واسطه مدیریت استعداد در سازمان شکوفا شود. همچنین مدیریت استعداد به واسطه تسهیم دانش بر نوآوری تأثیر معناداری را نشان داد (۲۴).

با توجه به مطرح شدن مفهوم مدیریت استعداد که در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از محققان و دانشمندان رشته‌های مختلف به خصوص صاحب نظران مدیریت و مدیریت ورزشی قرار گرفته، استفاده از استعدادها و مهارت‌های اعضای سازمان، بسیار اثربخش است. به بیان دیگر به کارگیری فرآیندهای مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی از تلف شدن و به هدر رفتن استعدادها و مهارت‌های کارکنان جلوگیری کرده و آن‌ها را در راستای اهداف و رسالت سازمان هدایت می‌کند. از طرفی دیگر، به

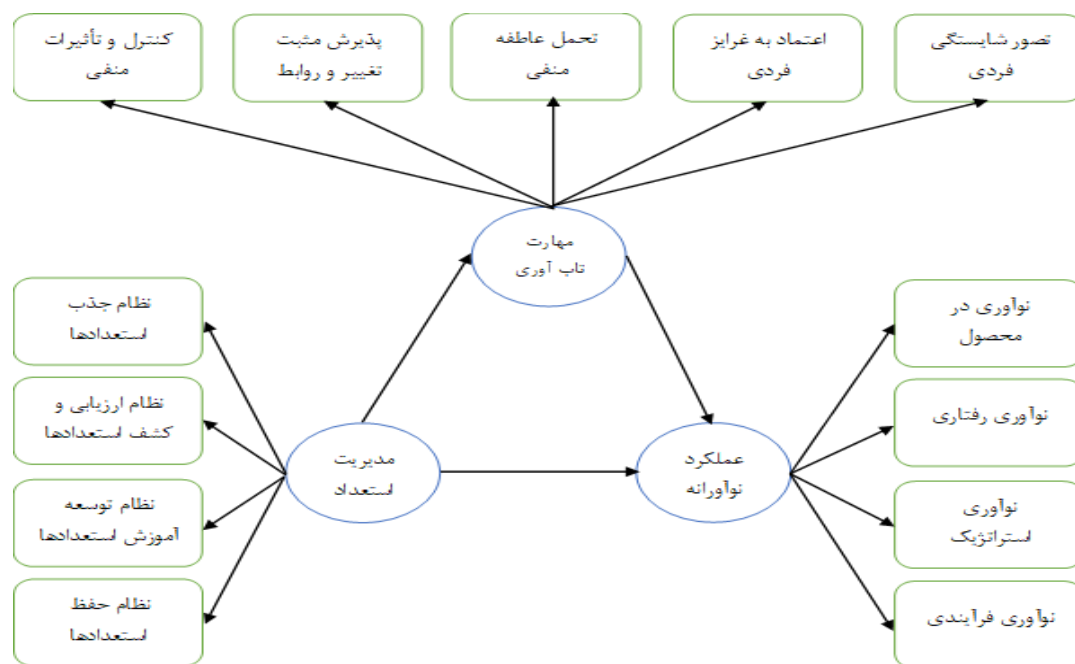
1. Amir
2. Eketu
3. Agadah
4. McKinsey
5. Chung and D'Annunzio-Green
6. Abazeed

نظر می‌رسد، ایجاد مهارت تاب‌آوری برای پایداری و رشد سازمان‌های ورزشی بیشتر از قبل نمود پیدا کرده است که با بکارگیری و مدیریت کارآمد نیروی با استعداد سازمان می‌توان با وجود کمبود سایر منابع به آن دست یافت (۲۴).

وزارت ورزش و جوانان به همراه اداره کل ورزش و جوانان در استان‌ها در زمره سازمان‌های ورزشی متولی در امر ورزش کشور و تشکیل‌دهنده سرمایه ملی محسوب می‌شوند. هر کشوری به نیروی انسانی فعال و متفکر جامعه بیش از هر منبع دیگری نیازمند است. یک نظام، زمانی دارای رشد و تعالی می‌شود که از نیروی انسانی مستعد، مقاوم و نوآور به عنوان بزرگ‌ترین سرمایه برخوردار باشد (۲۵). نقش وزارت ورزش و جوانان به واسطه گوناگونی سلیقه‌ها، فرهنگ‌ها، ورزش‌ها و امکانات ورزشی در کشور، بسیار سخت و پیچیده شده است، تا جایی که تلاش برای بهبود استعداد، مقاومت در برابر سختی‌ها و نوآوری و خلاقیت در عملکرد، از مرحله انتخاب گذشته و تبدیل به یک ضرورت و الزام شده است (۲۶).

با توجه به موارد ذکر شده و گفته‌های یونس و وسیم بری<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، می‌توان بیان کرد که فرآیندهای مدیریت استعداد، تاب‌آوری و عملکرد نوآورانه باید در تمام سطوح سازمان برقرار باشند (۲۷)؛ به عبارتی دیگر، اگرچه افراد مقاوم و نوآور دارای ویژگی‌های بنیادی و ذاتی هستند ولی حمایت از آن‌ها می‌تواند موجب شکوفایی استعداد و پیشبرد اهداف و برنامه‌های سازمان شود؛ بنابراین، با توجه به بررسی تحقیقات داخلی و خارجی در این زمینه و نبود پژوهشی جامع که اثرات مدیریت استعداد، تاب‌آوری و عملکرد نوآورانه را به صورت یک جا بر مدیریت سازمان و افراد آن نشان دهد، شکافی در سازمان‌ها (خصوصاً سازمان‌های ورزشی) به وجود آورده و این ضرورت را ایجاد کرد تا این پژوهش به دنبال رفع این خلأ باشد تا با استفاده از نتایجی که به دست خواهد آمد، بتوان راه‌کارهایی را برای بهبود مدیریت و نوآوری نیروی انسانی و سازمان‌های ورزشی ارائه کرد.

اگرچه مروری بر تحقیقات انجام شده در حوزه ورزش نشان می‌دهد که نوآوری در سازمان‌ها یک شاخه علمی در حال رشد است، اما اثربخشی مدیریت استعداد و عملکرد نوآورانه به واسطه مهارت تاب‌آوری هنوز به درستی در سازمان‌های ورزشی بررسی نشده است. علاوه بر این، تعداد مطالعات در رابطه با مدیریت استعداد و نوآوری در سازمان‌های ورزشی بسیار اندک است و تاکنون تحقیقی که اثرات مدیریت استعداد و مهارت تاب‌آوری را بر آن بسنجد انجام نگرفته است؛ لذا مسأله مهم این است که آیا اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، می‌تواند با مدیریت استعداد و به کارگیری مهارت‌های تاب‌آوری، موجبات عملکرد نوآورانه را در سازمان خود فراهم کند؟ آیا مدیریت استعداد می‌تواند بر مهارت‌های تاب‌آوری و عملکرد نوآورانه اثرگذار باشد؟ آیا مهارت تاب‌آوری می‌تواند نقش میانجی در رابطه بین مدیریت استعداد بر عملکرد نوآورانه را داشته باشد؟ شکل ۱، مدل مفهومی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Research conceptual model

## روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - همبستگی است و به شکل پیمایشی انجام شده است. در این پژوهش، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شاغل در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس که در کلان‌شهر شیراز واقع شده است و متشکل از مدیریت کل، معاونت امور ورزش، معاونت فرهنگی و امور جوانان و معاونت توسعه منابع و پشتیبانی است. جامعه آماری این پژوهش، تعداد ۱۵۰ نفر از کارکنان بود که به علت کم بودن تعداد جامعه آماری، نمونه آماری تحقیق به روش کل شمار برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شده است که بعد از توزیع پرسشنامه‌ها و کنار گذاشتن پرسشنامه‌های مخدوش، تعداد ۱۴۱ پرسشنامه برای بررسی، جمع‌آوری شد؛ بنابراین، نمونه آماری این پژوهش، ۱۴۱ نفر بود. جدول ۱، جامعه آماری به تفکیک کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس را نشان می‌دهد.

جدول ۱. جامعه آماری به تفکیک کارکنان

Table 1. Statistical population by staff

تشیلات سازمان	تعداد کل کارکنان سازمان	حجم نمونه
مدیریت	۱۷	۱۷
معاونت امور ورزش	۴۹	۴۵
معاونت فرهنگی و امور جوانان	۳۶	۳۴
معاونت توسعه منابع و پشتیبانی	۴۸	۴۵
کل	۱۵۰	۱۴۱

ابزار اندازه‌گیری این تحقیق شامل پرسشنامه مدیریت استعداد احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، پرسشنامه مهارت تاب‌آوری کانر و دیویدسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) و پرسشنامه عملکرد نوآورانه اسکندرزاده و همکاران (۲۰۱۵) بودند (۶، ۲۸، ۲۹). که براساس طیف پنج

1. Connor and Davidson



گزینه‌ای لیکرت، از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) ارزش‌گذاری می‌شوند. پرسشنامه مدیریت استعداد شامل ۲۷ گویه و چهار مؤلفه نظام جذب استعدادها، نظام ارزیابی و کشف استعدادها، نظام توسعه و آموزش استعدادها و نظام حفظ استعدادها است. پرسشنامه مهارت تاب‌آوری شامل ۲۵ گویه و پنج مؤلفه تصور شایستگی فردی، اعتماد به‌غرایز فردی، تحمل عاطفه منفی، پذیرش مثبت تغییر و روابط ایمن و کنترل و تأثیرات معنوی است. پرسشنامه عملکرد نواورانه شامل ۱۴ گویه و چهار مؤلفه نواوری در محصول، نواوری فرآیندی، نواوری استراتژیکی و نواوری رفتاری است. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری، روایی محتوا، روایی سازه و روایی همگرا مورد بررسی قرار گرفته است. در بررسی روایی محتوا، در بررسی روایی محتوا، نظرات ۱۰ نفر از اساتید صاحب نظر در حوزه مدیریت ورزشی اعمال شد. جهت بررسی روایی سازه، تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار گرفت. روایی همگرا نیز توسط نرم افزار اسمارت پی.ال.اس<sup>۱</sup> نسخه ۳ مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، از معیار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب<sup>۲</sup> استفاده شده است. در این تحقیق به منظور سازماندهی، خلاصه کردن، طبقه بندی نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار و جداول) استفاده شد؛ همچنین، برای تعیین ارتباط و پیش‌بینی سهم و نقش متغیرهای پنهان بیرونی بر متغیرهای پنهان درونی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۳</sup> استفاده شد. در همین راستا، از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس<sup>۴</sup> نسخه ۲۲ و اسمارت پی.ال.اس نسخه ۳ استفاده گردید.

## یافته‌ها

جدول ۲، اطلاعات جمعیت‌شناختی آزمودنی‌های پژوهش بر حسب جنسیت را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، بیشتر نمونه پژوهش در طبقه سنی ۳۰-۴۰ و ۴۱-۵۰ قرار داشتند (۹۶ نفر). در خصوص تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به مدرک کارشناسی ارشد بود (۶۷ نفر). بیشتر افراد به صورت پیمانی مشغول به کار بودند (۵۶ نفر). در خصوص سابقه کار، بیشترین فراوانی در بازه ۱۰-۲۰ سال بود (۶۰ نفر). در نهایت، بیشترین آزمودنی‌ها، مردان بودند (۹۴ نفر).

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی آزمودنی‌های پژوهش بر حسب جنسیت

Table 2. Demographics of research subjects by gender

متغیر	بازه	جنسیت		فراوانی در کل نمونه	درصد در کل نمونه
		مرد	زن		
		درصد فراوانی	درصد فراوانی		
سن	کمتر از ۳۰	۵	۸	۵/۶۷	۱۳
	۳۰-۴۰	۲۸	۲۰	۱۴/۱۸	۴۸
	۴۱-۵۰	۳۵	۱۳	۹/۲۲	۴۸
	بیشتر از ۵۰	۲۶	۶	۴/۲۶	۳۲
تحصیلات	کاردانی	۳	۰	۰	۳
	کارشناسی	۲۱	۱۰	۷/۰۹	۱۳
وضعیت استخدام	کارشناسی ارشد	۴۴	۲۳	۱۶/۳۱	۶۷
	دکتری	۲۶	۱۴	۹/۹۳	۴۰
شرکتی	قراردادی	۱۵	۱۴	۹/۹۳	۲۹
	شرکتی	۱	۵	۳/۵۵	۶

1. Smart PLS
2. Composite Reliability (CR)
3. Partial Least Squares
4. Spss

متغیر	بازه	جنسیت				درصد در کل نمونه
		مرد		زن		
		درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	
پیمانی		۳۸	۲۶/۹۵	۱۸	۱۲/۷۷	۵۶
رسمی		۴۰	۲۸/۳۷	۱۰	۴/۹۶	۵۰
میزان سابقه	کمتر از ۱۰	۲۷	۱۹/۱۵	۲۲	۱۵/۶۰	۴۹
	۱۰-۲۰	۴۲	۲۹/۷۹	۱۸	۱۲/۷۷	۶۰
	بیشتر از ۲۰	۲۵	۱۷/۷۳	۷	۴/۹۶	۳۲

در جدول ۳، نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش گزارش شده است. براساس نتایج جدول ذیل، مشخص شده است که تمام نشانگرهای سازه‌های مورد مطالعه، از اهمیت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های خود برخوردار هستند.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرها

Table 3. The results of confirmatory factor analysis of variables

متغیر	ابعاد متغیر	بار عاملی	آماره تی
مدیریت استعداد	نظام جذب استعدادها (C <sub>1</sub> )	۰/۳۰۲	۴۸/۵۹۳
	نظام ارزیابی و کشف استعدادها (C <sub>2</sub> )	۰/۹۷۵	۱۴/۳۰۷
	نظام توسعه آموزش استعدادها (C <sub>3</sub> )	۰/۲۴۳	۳/۷۸۵
	نظام حفظ استعدادها (C <sub>4</sub> )	۰/۳۴۷	۵۸/۲۰۱
مهارت تاب‌آوری	تصور شایستگی فردی (C <sub>5</sub> )	۰/۵۳۱	۹/۰۳۱
	اعتماد به‌گرایز فردی (C <sub>6</sub> )	۰/۹۱۷	۱۶/۷۴۱
	تحمل عاطفه منفی (C <sub>7</sub> )	۰/۳۴۶	۶/۶۵۹
	پذیرش مثبت تغییر و روابط ایمن (C <sub>8</sub> )	۰/۱۴۰	۲/۱۵۶
عملکرد نوآورانه	کنترل و تأثیرات معنوی (C <sub>9</sub> )	۰/۴۷۸	۹۶/۱۲۹
	نوآوری در محصول (C <sub>10</sub> )	۰/۵۶۴	۹۶/۰۵۱
	نوآوری رفتاری (C <sub>11</sub> )	۰/۳۸۸	۶/۶۰۹
	نوآوری فرآیندی (C <sub>12</sub> )	۰/۲۳۲	۵/۵۸۶
	نوآوری استراتژیک (C <sub>13</sub> )	۰/۸۹۴	۱۴/۱۷۹

جدول ۴، ضرایب مربوط به پایایی درونی پرسشنامه‌ها و روایی همگرایی سازه‌های مدل را بر اساس میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> نشان می‌دهد. با توجه به اینکه آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب در تمامی متغیرهای پرسشنامه بیشتر از ۰/۷ و مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای تمامی سازه‌های مدل، بالاتر از مقدار ملاک ۰/۵ به دست آمده است، پایایی و روایی پرسشنامه‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۴. ضرایب مربوط به پایایی درونی پرسشنامه‌ها و روایی همگرایی سازه‌های مدل

Table 4. Coefficients related to internal reliability of questionnaires and convergent validity of model constructs

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب	متوسط واریانس استخراج شده
مدیریت استعداد	نظام جذب استعدادها	۰/۷۳۷	۰/۹۲۱	۰/۷۱۵
	نظام ارزیابی و کشف استعدادها	۰/۷۷۲	۰/۹۹۳	۰/۸۰۹
	نظام توسعه آموزش استعدادها	۰/۷۳۹	۰/۷۰۷	۰/۶۵۴
	نظام حفظ استعدادها	۰/۸۴۹	۰/۹۶۱	۰/۷۸۸
مهارت تاب‌آوری	تصور شایستگی فردی	۰/۷۴۹	۰/۷۹۴	۰/۵۵۹
	اعتماد به‌گرایز فردی	۰/۹۰۷	۰/۷۰۵	۰/۹۸۱
	تحمل عاطفه منفی	۰/۷۰۲	۰/۷۸۶	۰/۷۲۳
	پذیرش مثبت تغییر و روابط ایمن	۰/۹۸۵	۰/۷۰۸	۰/۷۹۴
	کنترل و تأثیرات معنوی	۰/۹۰۴	۰/۷۶۸	۰/۷۰۱
عملکرد نوآورانه	نوآوری در محصول	۰/۹۴۴	۰/۹۲۶	۰/۹۹۶
	نوآوری رفتاری	۰/۷۱۴	۰/۷۰۳	۰/۸۵۷
	نوآوری فرآیندی	۰/۸۷۷	۰/۷۲۴	۰/۷۷۱
	نوآوری استراتژیک	۰/۸۷۹	۰/۸۷۱	۰/۸۸۳

همچنین جهت بررسی روایی واگرا (افتراقی) نیز، از معیار فورنل و لارکر (۱۹۸۱) و معیار نسبت خصیصه تک ارزشی<sup>۱</sup> استفاده شده است (جدول ۵ و ۶). همان‌طور که اعداد در جدول ۵ نشان می‌دهند، تمام سازه‌های مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود نسبت به سایر سازه‌ها دارند، بنابراین روایی واگرای مناسب مدل را نشان می‌دهند. از طرفی، به دلیل این‌که معیار نسبت خصیصه تک ارزشی نسبت به معیار فورنل و لارکر عملکرد بهتری دارد، روایی واگرا به واسطه این معیار نیز بررسی شد (جدول ۶).

جدول ۵. معیار فورنل و لارکر

Table 5. Fornell and Larker criterion

متغیر	مدیریت استعداد	مهارت تاب‌آوری	عملکرد نوآورانه
مدیریت استعداد	۰/۷۳۲		
مهارت تاب‌آوری	۰/۵۵۹	۰/۶۴۸	
عملکرد نوآورانه	۰/۵۰۶	۰/۵۷۴	۰/۶۷۴

طبق جدول ۶، نسبت خصیصه تک ارزشی به دست آمده برای تمامی متغیرهای مدل، زیر ۰/۹ بوده و روایی واگرای مدل تأیید می‌شود.

جدول ۶. معیار نسبت خصیصه تک ارزشی

Table 6. Heterotrait-Monotrait Ratio

متغیر	مهارت تاب‌آوری	مدیریت استعداد	عملکرد نوآورانه
مهارت تاب‌آوری			
مدیریت استعداد	۰/۶۹۱		
عملکرد نوآورانه	۰/۴۷۴	۰/۳۷۱	

1. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

در جدول ۷، میزان اندازه تأثیر<sup>۱</sup> میان متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به مقادیر به دست آمده برای  $F^2$  و مقدار ملاک ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ که به ترتیب به عنوان اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ برای  $F^2$  معرفی شده است، مدل از اندازه تأثیر قوی برخوردار است.

جدول ۷. شاخص اندازه تأثیر

Table 7. F Square

اندازه تأثیر	سازه‌های پنهان درون‌زا
۰/۴۷۷	مدیریت استعداد بر مهارت تاب‌آوری
۰/۳۵۴	مهارت تاب‌آوری بر عملکرد نوآورانه
۰/۳۵۳	مدیریت استعداد بر عملکرد نوآورانه

پس از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. در جدول ۸، شاخص‌های ارزیابی برازش مدل پژوهش ارائه شده است. با توجه به جدول ۸، مقدار به دست آمده ضریب تعیین<sup>۲</sup> برای سازه‌های مهارت تاب‌آوری و عملکرد نوآورانه از روی متغیر مستقل مدیریت استعداد و مقادیر ملاک ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ که به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $R^2$  معرفی شده است، برازش قوی مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۸. شاخص‌های ارزیابی برازش مدل

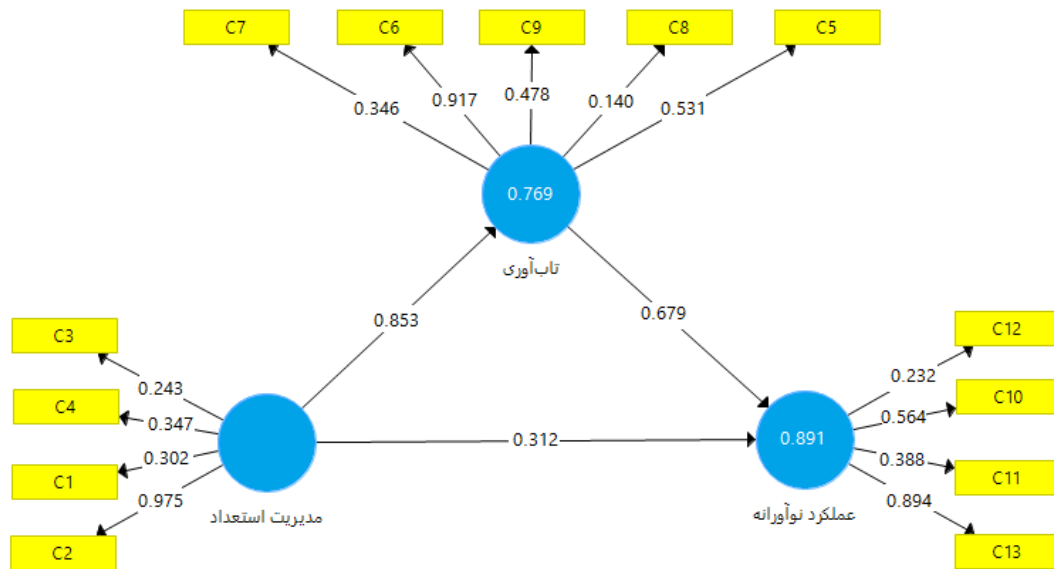
Table 8. Model Fit Evaluation Criteria

شاخص / متغیر	مدیریت استعداد	مهارت تاب‌آوری	عملکرد نوآورانه
ضریب تعیین	۰/۸۱۳	۰/۷۰۵	
قدرت پیش‌بینی کنندگی مدل	۰/۴۲۸	۰/۴۲۱	۰/۴۶۷
برازش کلی مدل	۰/۵۷۷		

همچنین، با توجه به مقادیر به دست آمده برای  $Q^2$  و سه مقدار ملاک ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ که به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در مورد شدت قدرت پیش‌بینی معرفی شده است، قدرت پیش‌بینی برای تمامی سازه‌های درون‌زای مدل، قدرت پیش‌بینی قوی را نشان می‌دهد و برازش مناسب مدل ساختاری تأیید می‌شود. همچنین، با توجه به مقدار به دست آمده برای شاخص نیکویی برازش مدل<sup>۳</sup> و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را که به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند، برازش قوی مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

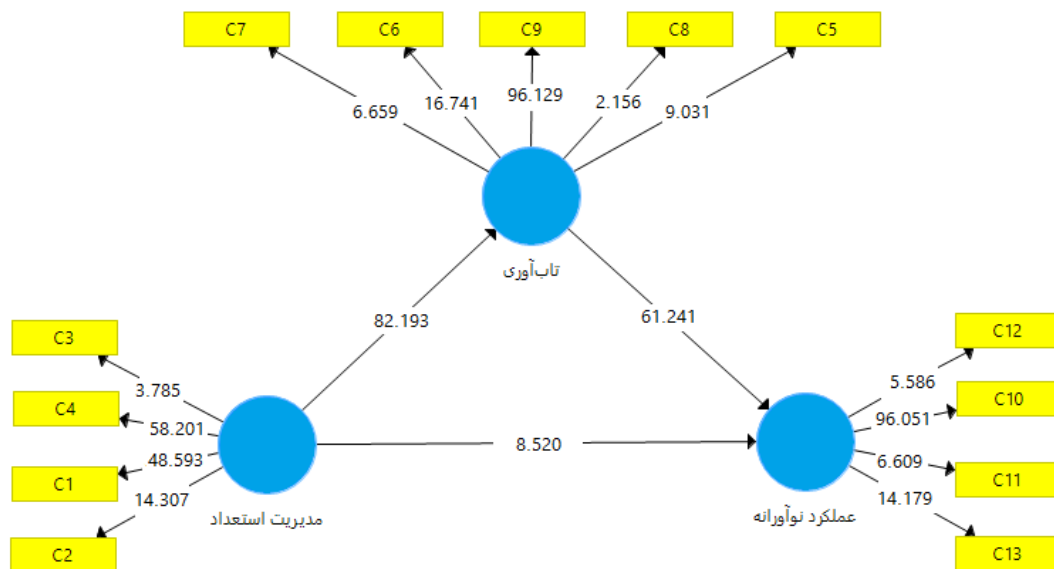
بعد از برازش‌های مربوط به پژوهش، می‌توان به ارائه مدل مفهومی پژوهش در شکل‌های ۲ و ۳، پرداخت.

1. F Square
2. R Squares
3. Goodness of fit



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد شده بارعاملی

Figure 2. Research model in the mode of estimating standardized factor load coefficients



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری

Figure 3. Research model in the case of significant coefficients

در جدول ۹، ضرایب معناداری، ضریب مسیر و اثرات مستقیم و غیر مستقیم برای فرضیه‌های پژوهش، تشریح شده است. طبق جدول ۹، متغیری که بارعاملی بزرگتری داشته باشد سهم بیشتری در اندازه‌گیری سازه مربوطه دارد و برعکس. همچنین، تمامی ضرایب با استفاده از آماره تی، آزمون می‌گردند. این آماره زمانی معنادار است که قدر مطلق آن بیشتر از  $1/96$  باشد؛ بنابراین، ارزیابی اثرات مستقیم متغیرها طبق جدول ۹ نشان می‌دهند که بین متغیرهای مدیریت استعداد، مهارت تاب‌آوری و عملکرد نوآورانه در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه معنادار وجود دارد؛ همچنین، در مورد ارزیابی اثر غیرمستقیم متغیرها باید گفت که در سطح ۹۵ درصد، مهارت تاب‌آوری بین مدیریت استعداد و عملکرد نوآورانه تأثیر معنادار میانجی را دارد و طبق شاخص VAF برابر  $0/550$  است که نشان می‌دهد، میزان اثر غیرمستقیم به اثر کل توسط متغیر میانجی (مهارت تاب‌آوری) بیش از ۵۵ درصد

بوده و به طور کلی دو متغیر مدیریت استعداد و مهارت تاب‌آوری توانسته‌اند، بیش از ۵۵ درصد از کل واریانس عملکرد نوآورانه کارکنان را تبیین کنند.

### جدول ۹. ضرایب معناداری، ضریب مسیر و اثرات مستقیم و غیر مستقیم برای فرضیه‌های پژوهش

**Table 9.** Significance coefficients, path coefficients and direct and indirect effects for research hypotheses

مسیر	$\beta$	T	P value	VAF	نتیجه
مدیریت استعداد ← مهارت تاب‌آوری	۰/۸۵۳	۸۲/۱۹۳	۰/۰۵		تأیید فرضیه پژوهش
مهارت تاب‌آوری ← عملکرد نوآورانه	۰/۶۷۹	۶۱/۲۴۱	۰/۰۵		تأیید فرضیه پژوهش
مدیریت استعداد ← عملکرد نوآورانه	۰/۳۱۲	۸/۵۲۰	۰/۰۵		تأیید فرضیه پژوهش
مدیریت استعداد ← مهارت تاب‌آوری ← عملکرد نوآورانه	۰/۳۱۲	۸/۵۲۰	۰/۰۵	۰/۵۵۰	تأیید فرضیه پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی مهارت تاب‌آوری در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس بود. نتایج نشان داد که میانگین مدیریت استعداد در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس در وضعیت مناسبی قرار دارد. مدیریت استعداد می‌تواند به کمک ادارات کل ورزش و جوانان بیاید و باعث ایجاد نقطه عطفی در رقابت امروزی باشد و با جذب و پرورش استعداد، موجبات نوآوری و خلاقیت را فراهم آورد؛ همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که میانگین مهارت تاب‌آوری در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس وضعیت مطلوبی دارد. مقاومت در برابر سختی‌ها و مشکلات می‌تواند شکاف میان استعداد و نوآوری را تا حد زیادی از بین ببرد و ادارات ورزش و جوانان را به قله‌های موفقیت برساند. در نهایت نتایج پژوهش نشان داد که ایجاد نوآوری در عملکرد در گرو به کار بستن استعداد و مقاومت در برابر معضلات جامعه در این مسیر خواهد بود.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت استعداد بر مهارت تاب‌آوری در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش حسینی و جعفری بازاریار (۲۰۱۹)، که در تحقیقی به بررسی نقش مدیریت استعداد بر تاب‌آوری با نقش میانجی تسهیم دانش و تحقق قرارداد روانشناختی در شهرک‌های صنعتی استان مازندران پرداختند (۳۰)، همسو با نتایج پژوهش حاضر است. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از آن است که مدیریت استعداد با تاب‌آوری رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که فعالیت‌های مدیریت استعداد بر درک استعدادها از تحقق انتظارات نانوخته از سوی سازمان تأثیر گذاشته و موجب تحقق قرارداد روانشناختی آن‌ها می‌شود. تحقق قرارداد روانشناختی بر نگرش و تمایل استعدادها برای تسهیم دانش تأثیر مثبت دارد و تسهیم دانش استعدادها با تاب‌آوری رابطه معناداری دارد. علاوه بر پژوهش فوق، این یافته با نتایج تحقیقات کرد و همکاران (۲۰۱۴)، برگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، اکیروبو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) و آگاده و همکاران (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد (۳۳-۳۱، ۱۵). فعالیت‌های مدیریت استعداد بر درک استعدادها از تحقق انتظارات نانوخته از سوی سازمان تأثیر گذاشته و موجب تحقق قرارداد روانشناختی آن‌ها می‌شود. مدیریت استعداد از تمامی اهداف استراتژیکی و فرهنگی سازمان‌ها پشتیبانی کرده و مظهر تعهد عاطفی با مدیریت است و به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا افراد کلیدی خود را برای پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر کسب و کار توسعه و حفظ کند. از طرفی شیوه‌های توسعه و حفظ استعداد، بالاترین تأثیر را در تعهد و مشارکت کارکنان دارد. مشارکت کارکنان، شیوه‌های منابع انسانی و سیاست‌های منابع انسانی، سازوکار یکپارچه‌سازی اولیه برای دستیابی به قابلیت مهارت تاب‌آوری جمعی سازمان‌ها هستند. بهره‌گیری از مدیریت استعداد در ادارات کل ورزش و جوانان، می‌تواند به مدیران

1. Borg

2. Ikirobo

کمک کند تا افرادی را در کنار خود داشته باشند که در موقع مواجهه با مشکلات ناشی از کار، بهترین عملکرد را از خود نشان دهند و کشتی سازمان را از طوفان سختی‌ها به سلامت عبور دهند.

همچنین، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مهارت تاب‌آوری بر عملکرد نوآرانه در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش منطقی و همکاران (۲۰۱۶)، که ضمن بررسی نقش سرمایه اجتماعی در عملکرد نوآرانه کارکنان، نقش تاب‌آوری و توانمندسازی در تأثیرگذاری سرمایه اجتماعی بر عملکرد را بررسی کردند (۳۴)، همسو با نتایج پژوهش حاضر است. در نهایت نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد، سرمایه اجتماعی بر تاب‌آوری، توانمندسازی و عملکرد نوآرانه تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد؛ همچنین، دو متغیر تاب‌آوری و توانمندسازی بر عملکرد نوآرانه تأثیر مستقیم و معنادار می‌گذارد. علاوه بر پژوهش فوق، این یافته با نتایج تحقیقات سانترو و همکاران (۲۰۲۱)، دی کاروال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) و کریز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) همسو است (۳۵، ۳۶، ۹). در سازمان‌ها، فرد تاب‌آور به‌طور عادی قادر به تفکر خلاقانه و منعطف درباره مسائل است؛ یعنی هر وقت که نیاز داشته باشد از افراد دیگر کمک می‌خواهد و در حل مشکلات مربوط به خود و دیگران کاردانی نشان می‌دهد. افراد تاب‌آور درجه‌ای از استقلال و سلامتی را دارند. آن‌ها قادرند خود فکر کرده و آن را عملی کنند، آن‌ها قادرند از محیطشان انتقاد کنند، قادرند نظراتشان را به دیگران انتقال دهند، آن‌ها احساس خوبی نسبت به اطرافیان دارند و توانایی‌شان را برای تغییر دادن محیط خود، باور دارند؛ بنابراین، می‌توان متصور بود که فرد تاب‌آور، در صحنه عمل، عملکرد نوآرانه‌تری دارد. از طرفی، می‌توان انتظار داشت که سازمان‌های ورزشی در راستای عملکرد نوآرانه با آموزش لازم نظری و عملی موجبات مهارت تاب‌آوری را در مواجهه با شرایط بعضاً نامساعد فراهم کنند و کارکنان را در مواجهه با امور غیرمنتظره و غیرمترقبه، به ارائه فکر و ایده‌های خلاقانه برای عبور از بحران تشویق کنند؛ بنابراین، مهارت تاب‌آوری می‌تواند در راستای ایجاد نوآوری و پیشرفت در سطح سازمان، به مدیران و کارکنان یاری رساند.

همچنین، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت استعداد بر عملکرد نوآرانه در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش لطفی یامچی و همکاران (۲۰۱۸)، که به منظور بررسی تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی، پژوهشی ارائه کردند (۲۳)، همسو با نتایج پژوهش حاضر است. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین نوآوری در سازمان ورزشی اثرگذار است؛ همچنین در قسمت اثر کل، مدیریت استعداد بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری نیروی انسانی داشت. علاوه بر پژوهش فوق، این نتیجه با یافته‌های تحقیقات سارین و میشر<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، فریدفتحی و همکاران (۲۰۱۷) و ابازید (۲۰۱۸) هم‌خوانی دارد (۲۰، ۲۴، ۳۷). در سازمان‌ها هرچه افراد خلاق و با استعداد جذب شوند، موجب می‌شود که در آن سازمان دست به نوآوری و خلاقیت‌های جدید بزنند و موجب ارتقای سازمان از دیگر سازمان‌ها شود. بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی مستعد، هر چند یک شرط ضروری برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود، ولی شرط کافی نیست. آن‌ها همچنین به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به‌طور مؤثرتری بهره‌گیری کنند. بنابراین، 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. برای توسعه نوآوری در سازمان، مدیران باید کارکنان خلاق را استخدام کنند که انعطاف‌پذیر، ریسک‌پذیر و دارای تحمل عدم اطمینان و ابهام باشند. هنگامی که سازمان‌ها از قابلیت‌های خلاق و ویژگی‌های

1. De Carvalho
2. Kriz
3. Sareen and Mishra

نوآورانه به عنوان معیار استخدام و انتخاب می‌کنند، کارکنان آن‌ها به احتمال زیاد تنوعی از ایده‌ها را خلق می‌کنند و دست به نوآوری‌های جدید در سازمان می‌زنند. همچنین، از طریق مدیریت استعداد و شیوه کارمندیابی، همچنین ایجاد برنامه‌های متنوع برای نگهداری و توسعه کارکنان و ارزش‌گذاری برای آنان، زمینه ایجاد خلاقیت‌های نو را برای کارکنان فراهم آورند. بنابراین، مدیران سازمان‌ها می‌توانند با جذب و پرورش افراد مستعد و باهوش، زمینه را برای خلاقیت و نوآوری در سازمان و سبقت گرفتن از رقبا فراهم کنند.

نتایج تحقیق نشان داد که مهارت تاب‌آوری بین مدیریت استعداد و عملکرد نوآورانه در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس نقش میانجی جزئی دارد. تحقیقی که دقیقاً مشابه تحقیق حاضر باشد، وجود ندارد؛ لذا از این لحاظ با محدودیت تحقیقات روبرو هستیم. احتمالاً برای نخستین بار است این موضوع مورد مطالعه قرار می‌گیرد. با توجه به تأیید اثرگذاری مدیریت استعداد بر عملکرد نوآورانه و میانجی‌گری مهارت تاب‌آوری در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، باید گفت که همه سازمان‌ها برای بقای خود به ایده‌های نو و بدیع نیاز دارند. نوآوری می‌تواند به عنوان تغییر سازمانی برای پاسخ به محیط خارجی یا نفوذ بر آن در نظر گرفته شود. لیکن باید دانست که مدیریت استعدادها به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تولید و عامل تعیین‌کننده در نوآوری به شمار می‌رود؛ بنابراین، از این طریق می‌توان فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آورد تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند. با مدیریت استعداد می‌توان افراد را به طور ساده تشویق کرد تا نقش فعال‌تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت‌های خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند. برای موفقیت در دنیایی پیچیده و با رقابت روزافزون، فقط برخوردار بودن از استعداد و خلاقیت کافی نیست، بلکه تاب‌آور بودن نیروی انسانی نیز امری ضروری است. مهارت تاب‌آوری نوعی انعطاف‌پذیری افراد در مقابل مشکلات محیطی است. بر اساس مبانی نظری این احتمال مطرح می‌شود که مهارت تاب‌آوری در مورد کسانی به کار می‌رود که در معرض خطر قرار می‌گیرند ولی دچار اختلال نمی‌شوند. از این رو شاید بتوان نتیجه‌گیری کرد که مواجه شدن با خطر شرط لازم برای آسیب‌پذیری هست، اما شرط کافی نیست. با توجه به نتایج تحقیق حاضر، سازمان‌های ورزشی می‌توانند با افزایش میزان مهارت تاب‌آوری کارکنان، عملکرد نوآورانه آن‌ها را نیز افزایش دهند. از طرفی دیگر، داشتن مهارت تاب‌آوری بالا موجب می‌شود که افراد از روش‌های حل مسأله سالم برای مقابله با مشکلات استفاده کنند. این افراد زمانی که مشکلی در شغلشان به وجود می‌آید، سعی می‌کنند مقاومت کرده و سریع تسلیم شرایط نشوند و با تدبیر و شکیبایی مشکلات را پشت سر بگذارند. در واقع برای این افراد مبارزه با مشکلات، بیشتر یک فرصت است تا یک تهدید و این موجب افزایش نوآوری در عملکرد آن‌ها می‌شود.

در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود، مدیران در ادارات و سازمان‌های ورزشی، با بهره‌گیری از افراد مستعد و تشکیل اتاق فکر برای رسیدن به نتیجه‌ای بهتر، سیستمی مبتنی بر شایسته‌سالاری در سازمان پیاده کنند و با ایجاد محیطی برای آموزش افراد، مهارت‌های مرتبط با تاب‌آوری آنان را در راستای اقدامات نوآورانه و شکوفایی سازمان دنبال کنند؛ چرا که بهره‌مندی از افراد با استعداد، تاب‌آور و خلاق به طور هم‌زمان، می‌تواند سازمان را بیش از پیش تقویت و بی‌رقیب کند.

## منابع

1. Narayan A, Hungund S. Enhancing Firm Performance Through Adoption of Innovation: an Empirical Evidence from Indian Biotechnological Firms. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021;1-26.
2. Sprakel E, Machado A. Open Innovation Strategies and Appropriability in Knowledge-Intensive Business Services: Evidences and Implications in the Brazilian Context. *BBR Brazilian Business Review*. 2021;18(1):62-81.



3. Mirbabaie M, Ehnis C, Stieglitz S, Bunker D, Rose T. Digital Nudging in Social Media Disaster Communication. *Information Systems Frontiers*. 2020:1-17.
4. Gomes G, Wojahn RM. Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*. 2017;52:163-75.
5. Rezaeian A. *Fundamentals of Organizational Behavior Management*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of Humanities Books (SAMT). 2020. **(Persian)**.
6. Eskandarzadeh M, Ebrahimpour H, Hasanzadeh M. THE EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON INNOVATIVE FUNCTION AT MEHRE EGHTEHAD BANK. 2015. **(Persian)**.
7. Khairilisani D, Pasaribu M. ENVIRONMENTAL TURBULENCE AND ORGANIZATIONAL LEARNING AS INTERNAL AND EXTERNAL FACTOR AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR WITH MEDIATION OF STRATEGY RENEWAL: ARESEARCH FRAMEWORK. *Psychology and Education Journal*. 2020;57(8):1039-43.
8. Abbasi E, Bahrololoum H, Dehghanpouri H. The Impact of Service Innovation on Oral Advertising of Female Sports Club Customers through Sensory Marketing. *Sports Marketing Studies*. 2020;1(1):109-86. **(Persian)**.
9. Santoro G, Messeni-Petruzzelli A, Del Giudice M. Searching for resilience: The impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*. 2021;57(1):455-71.
10. Burnard K, Bhamra R, Tsinopoulos C. Building organizational resilience: four configurations. *IEEE transactions on engineering management*. 2018;65(3):351-62.
11. Chen R, Xie Y, Liu Y. Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*. 2021;13(5):1-25.
12. Velickovic K, Rahm Hallberg I, Axelsson U, Borrebaeck CA, Rydén L, Johnsson P, et al. Psychometric properties of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) in a non-clinical population in Sweden. *Health and quality of life outcomes*. 2020;18:1-10.
13. Amir MT. *The role of resilience in individual innovation*. 2014.
14. Eketu CA. Talent management and sustainable enterprise resilience among travel agencies in Port Harcourt. *The International Journal of Business & Management*. 2015;3(8):268-75.
15. Agadah M, Nwuche C, Anyanwu S. Talent management and organizational resilience in manufacturing firms in Port Harcourt. *The International Journal of Business & Management*. 2016;4(3):135-45.
16. Hossinpour D, Manteghi M, Malekmohamadi S. Investigating the Role of Talent Management in Organization's Intellectual Capital Development: A Case Study of Iran's PANHA. *Innovation management journal*. 2015;4(3):97-118. **(Persian)**.
17. Cooke FL, Xiao M, Chen Y. Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. *Human Resource Management*. 2021;60(1):89-118.
18. Tarique I. *The Routledge companion to talent management*: Routledge London. 2021.
19. Chung KL, D'Annunzio-Green N. Talent management practices in small-and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2018;10(1):101-16.
20. Abazeed RAM. The impact of talent management on organizational commitment of the employees of telecommunication companies in Jordan: the mediating role of employee work engagement. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 2018;8(4):153-62.

21. Sohrabi R, Jafari Seresht D, Meydandar Basmanj F. Designing a Talent Management Framework through Human Resource Agility Approach. *Journal of Research in Human Resources Management*. 2017;9(2):1-20. **(Persian)**.
22. Zare SM, Shaemi Barzoki A, Ansari ME, Abzari M. An investigation of the contingency dimensions of performance evaluation systems of key employees through human resource architecture. *Journal of Research in Human Resources Management*. 2019;10(4):25-50. **(Persian)**.
23. LOTFI YK, KALATEH SM, HOSEINI E. Structural Model of Effect of Talent Management on Human Resource Productivity and Innovation in Sport Organizations (Case study: Youth and Sports Department in East Azarbaijan Province). 2018;5(1):35-48. **(Persian)**.
24. Fathi MF, Rozbehani M, Farahmand F, Kazem B. Designing Relationship Model of talent management, Innovation and Knowledge sharing in Yoths and Sport Ministry. 2017;4(2):113-23. **(Persian)**.
25. Jafari S, Moharramzadeh M, Sadegpour A. Devising a relationship model of organizational culture and the effectiveness of knowledge management with the mediating role of organizational intelligence (Case study: physical education teachers). *Research on Educational Sport*. 2020;8(19):115-40. **(Persian)**.
26. Mehregan MR, Hosseinzadeh M, Rabie Servandi N. Modeling the Disturbance-Dynamics Model of Human Resources Development in Iran's Oil Industry. *Journal of Public Administration*. 2019;11(2):309-38. **(Persian)**.
27. Younas M, Waseem Bari M. The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic research-Ekonomska istraživanja*. 2020;33(1):1330-53.
28. Ahmadi S, Sarlak M, Mahdavi M, Daraei M, Vahidi T. The role of social capital on improving the talent management at the Southern Khorasan Electric Energy Distribution Company (SKEDC). *International Business Management*. 2012;6(2):233-41. **(Persian)**.
29. Connor KM, Davidson JR. Development of a new resilience scale: The Connor- Davidson resilience scale (CD- RISC). *Depression and anxiety*. 2003;18(2):76-82.
30. Hosseini A, Jafari Bazyar F. Organizational Resilience from the Perspective of Organization Employees and Managers. *Management Studies in Development and Evolution*. 2019;28(91):9-30. **(Persian)**.
31. Kord B, Kord H, Arabi A. Investigate the Relationship Between the Use of Talent Management and Reduction of Turnover. *Public Management Researches*. 2014;7(24):113-40. **(Persian)**.
32. Borg J, Borg N, Scott-Young CM, Naderpajouh N. The work readiness-career resilience linkage: implications for project talent management. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2020;14(4):917-35.
33. Ikirobo I, Jaja S, Eketu C. Performance management and organizational resilience: A study of commercial banks in Port Harcourt. *International Journal of Advanced Academic Research—Social & Management Sciences*. 2017;3(11):86-110.
34. Manteghi M, Skandarpour B, Dastyari A, Nazari Y. The Role of Social Capital in Innovative Performance with Emphasis on the Role of Resiliency and Empowerment. *Social Capital Management*. 2016;3(2):189-207. **(Persian)**.
35. De Carvalho AO, Ribeiro I, Cirani CBS, Cintra RF. Organizational resilience: A comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*. 2016;4(1):58-69.
36. Kriz A, Molloy C, Kriz A, Sonntag S. All Australian regions are not born equal: Understanding the regional innovation management sandpit. *Technology Innovation Management Review*. 2016;6(6):11-23.

37. Sareen P, Mishra S. A study of talent management and its impact on performance of organizations. Journal of Business and Management. 2016;18(12):66-73.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

خرم، محمد حسن؛ امیدی، علی رضا و صفری، سمیه. (۱۴۰۰). تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوران با نقش میانجی مهارت تاب‌آوری (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان فارس). مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹(۱)، ۹۹-۱۱۷.

---