

## تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی تعلق خاطر کاری

محبوبه علیجان پور<sup>۱</sup>

محدثه باباجانی بابلی<sup>۲\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۱)

### چکیده

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی برای تداوم رسالت خطیر خود نیازمند کارکنان متعهد و توانمند هستند. بدین منظور یکی از راهکارهایی که بتوان با به کارگیری آن نتایجی چون افزایش تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی کارکنان را دنبال کرد، مدیریت استعدادها در آن سازمان می‌باشد. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی گری تعلق خاطر کاری در بین کارکنان دانشگاه مازندران انجام گرفته است. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان دارای مدرک دیپلم و بالاتر دانشگاه مازندران که تعداد آنها ۵۴۰ نفر بوده و با استفاده از فرمول کوکران ۲۲۵ نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات شامل سه پرسشنامه استراتژی مدیریت استعداد سوئیم، تعهد سازمانی آلن و می‌یر و تعلق خاطر کاری شاولفی و همکاران می‌باشد که پایایی و روایی آن با محاسبه پایایی ترکیبی، روایی همگرا و توسط استادان و خبرگان آشنا با موضوع تایید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردیده است. نتایج پژوهش حاکی از برآش مناسب مدل مفهومی ارائه شده است که در آن تعلق خاطر کاری در تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی را ایفا می‌کند. همچنین نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان دهنده تأثیر مثبت استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی و تعلق خاطر کاری و تأثیر مثبت تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد، تعهد سازمانی، تعلق خاطر کاری، دانشگاه مازندران

<sup>۱</sup> کارشناسی ارش رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران MahboubehAlijanpour@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشجو دکتری علوم اقتصادی و مدرس گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران.

m\_babajani2000@yahoo.com

مسئول مکاتبات:

## ۱. مقدمه

در وضعیت رکود اقتصادی جهان امروز، کمبود استعداد در حال افزایش و جنگ واقعی برای استعداد در حال پدیدار شدن است. به دلیل بحران‌های اقتصادی، وضعیت‌های جمعیت شناختی، و جهانی شدن نیاز به توسعه مدیریت منابع انسانی در حال رشد است که از این منظر لزوم حفظ و نگهداشت و توسعه کارکنان مستعد افزایش یافته است (۱). بنابراین مدیریت استعداد به عنوان یک موضوع مشهور در میان محققان و یک پدیده در حال ظهور در درون سازمان‌ها مطرح شده است؛ چرا که آن قابلیت ایجاد و حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شود (۲) و در این عصر رقابتی فرایند جذب استعداد مناسب و حفظ آنها برای رسیدن به اهداف سازمان به یکی از مهمترین چالشهای مدیران منابع انسانی تبدیل شده است (۳). از نظر مدیریت استراتژیک، اهمیت عملکرد مدیریت استعداد وابسته به کارکنان مستعدی است که دارای قابلیت‌های استراتژیک برای افزایش تولید، کارایی و افزایش مزیت رقابتی سازمان‌ها در همه صنایع محسوب می‌شوند (۴). اساساً مدیریت استعداد شامل ایجاد استخری از استعداد در داخل یا خارج سازمان است که به اندازه کافی جایگزین نیروها در وضعیت‌های کلیدی می‌شوند و با انگیزه کاری بالا، تعهد سازمانی و رفتارهای فرانقشی در عملکرد سازمان سهیم می‌شوند (۲). در حالی که کارکنان مستعد تاثیرات استراتژیک مشابهی را در عملکرد و مزیت رقابتی سازمان‌هایشان در بخش‌های مختلف ایفا می‌کنند، اما شناسایی صلاحیت‌های استراتژیک که ویژگی‌های متمایز کارکنان مستعد محسوب می‌شود در هر سازمان کاملاً متفاوت است (۴). بر این اساس، سازمان‌ها به منظور استخدام و نگهداشت کارکنان نایاب به طور موثر، نیازمند ایجاد و بهبود مستمر مسئله صلاحیت کارکنان هستند (۵).

بر طبق نظر وایمن، هسلبرگر و وانس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) فرایند مدیریت استعداد شامل:

- طبقه بندی، شناسایی، انتخاب و بکارگیری استعداد از بیرون شرکت به منظور استخدام سازمان

- طبقه بندی و شناسایی استعدادهای داخل سازمان

- آموزش کارکنان مستعد

- نگهداشت کارکنان مستعد

مدیریت استعدادهای نظامی است که تلاش دارد تا بر اساس قاعده ۲۰-۸۰ حداکثر بهره برداری ممکن از منابع انسانی کارآمد سازمان را انجام دهد. از این رو بسیاری از سازمانهای بزرگ دنیا تلاش می‌کنند آن‌را در سازمان خود اجرا کنند (۶). روش‌های مدیریت استعداد موجب ترغیب کارکنان تازه وارد به تلاش بیشتر، انگیزه بالا، و خدمت طولانی مدت آنها در سازمان می‌شود. این فرایند وظیفه تمام

<sup>1</sup> Vaiman, Haslberger & Vance

مدیران از سطوح بالا به پایین است که از وظیفه بخشهای منابع انسانی پیروی کنند(۷). در زمینه توسعه کارکنان، بخشهای منابع انسانی ممکن است عمدتاً روی آموزش مدیران آینده تمرکز کنند تا اینکه سعی در آموزش کلیه کارکنان در همان زمان داشته باشند(۸). اما، از جنبه فلسفی، مدیریت استعداد شامل تمرکز روی همه کارکنان مستعد و سعی در توسعه همه آنها است. همچنین با اجرای مدیریت استعداد مدیران در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه، سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت(۹). نظر به اهمیت اجرای مدیریت استعداد در سازمان‌ها، پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی و تعلق خاطر کاری کارکنان دانشگاه مازندران است. دانشگاه مازندران به عنوان بزرگترین مرکز آموزش عالی در استان مازندران امر تربیت و آموزش تعداد بیشماری از دانشجویان را بر عهده دارد. این سازمان نیازمند داشتن راهبردی مشخص برای انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات کارکنان است بخاطر عدم توجه به برنامه‌ریزی‌های لازم جهت رشد و پرورش کارکنان چیزی جز کاهش تعهد سازمانی و نزول کارایی کارکنان را برای سازمان به ارمغان نخواهد آورد. با توجه به اینکه اجرای مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی که تأثیر بسزایی در پیشبرد اهداف کشور دارند بسیار مهم به نظر می‌رسد؛ لذا مسئولان دانشگاه مازندران با اجرای مدیریت استعداد در این سازمان و داشتن کارکنان و مدیرانی متعهد و توانمند می‌توانند زمینه لازم برای تداوم رسالت خطیر خود که همانا بهبود کیفیت آموزشی و ارتقای علمی در سطح ملی و بین‌المللی است را فراهم نمایند. با شناسایی استعدادهای مورد نیاز و بکارگیری آنها در سازمان و با ایجاد جو سازمانی مطلوب و توسعه مطلوب نظام سازمانی می‌توان موجبات پرورش کارکنان مستعد و افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان را فراهم نموده و عملکرد سازمان را بهبود بخشید. همچنین بررسی و اطلاع از میزان اجرای مدیریت استعداد در این سازمان می‌تواند چشم‌انداز روشنی را از لحاظ برنامه‌ریزی برای بکارگیری افراد مستعد و توانمند در پست‌های فعلی و همچنین اجرای برنامه‌های پروری برای افرادی که به سبب از کار افتادگی، ماموریت و بازنشستگی سازمان را ترک کردند در مقابل دید مدیران و سرپرستان این دانشگاه قرار دهد. از طرفی، شناسایی میزان تعهد سازمانی کارکنان این دانشگاه می‌تواند میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، روابط مناسب مدیران با کارکنان و وجود فرهنگ باز که موجب اعتماد کارکنان به سازمان می‌شود و استفاده از دانش و توانایی کارکنان این دانشگاه را بازگو کند. در ادامه تحقیق حاضر به بررسی متغیرهای تحقیق و رابطه بین آنها پرداخته می‌شود.

### مدیریت استعداد

در سال ۱۹۹۷ واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره ای مکنزی<sup>۱</sup> ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (۱۱و۴). تعریف و مفهوم استعداد کمی دشوار است؛ زیرا هر سازمانی نگرش و نظر خاص خود را در چپستی استعداد دارد. تعاریف جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد. فرهنگ اولریخ<sup>۲</sup>، استعداد را ترکیبی از مهارت، تعهد و بخشش تعریف می‌کند. شرکت مکنزی استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از توانایی یک شخص تعریف کرده است. بر اساس این تعریف، استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق ذاتی، مهارت‌ها، دانش، هوش، قابلیت، گزینه و توانایی رشد و یادگیری است. استعداد به دانش جمعی، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجارب، ارزش‌ها، عادت‌ها و رفتارهای همه کارکنانی که در مأموریت و اهداف سازمان سهیم هستند اطلاق می‌شود (۱۲). برای اصطلاح مدیریت استعداد نیز تعاریف متعددی وجود دارد. اما برخلاف علاقه قابل توجه بخش صنعت و بخش دانشگاهی به مدیریت استعداد، هنوز این مفهوم توسعه نیافته است و در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. یکی از محدودیت‌های اصلی این پدیده آن است که مدیریت استعداد هنوز دارای مرزهای روشن و تعریف مشخصی نیست (۱۳). مدیریت استعداد فعالیت منحصر بفردی است که همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های وابسته به مدیریت چرخه زندگی استعداد از جذب و استخدام استعداد گرفته تا پرورش و توسعه و نگهداشت آن را کامل می‌کند (۱۲). به نظر داتگوپتا<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است (۱۴). به زعم شوویر<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری‌هاست. مدیریت استعداد، عموماً به معنای کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، بکارگیری و بازسازی نیروی کار است. مدیریت استعداد، یک فرایند سامان‌مند است از: جذب، شناسایی، توسعه و حفظ افرادی که دارای توانایی بالایی هستند. این افراد، کسانی هستند که دارای ارزش خاص برای یک سازمان هستند (۱۵). کریلمن<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) مدعی است که بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود؛ بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود. از این منظر، مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با

<sup>۱</sup> Mckinsey

<sup>۲</sup> Ulrich

<sup>۱</sup> Duttagupta

<sup>۲</sup> Schwyer

<sup>۳</sup> Creelman

استعداد، نقشی محوری را در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. بنابراین، او مدیریت استعداد را به منزله نوعی طرز تفکر می‌داند (۱۶).

تاکنون مدل‌های مختلفی برای مدیریت استعداد ارائه شده که از جمله می‌توان به مدل لوئیس و هکمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، مدل فیلیپس و راپر<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، مدل کالینز و ملاحی<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) و مدل سوئیم<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) اشاره کرد. سوئیم معتقد است که استراتژی مدیریت استعداد در برگیرنده پنج مولفه ارتباطات، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، مدیریت عملکرد و جو و فرهنگ باز است. با توجه به اینکه محققین در پژوهش حاضر از مدل سوئیم برای ارزیابی متغیر مدیریت استعداد استفاده نموده‌اند، در ادامه به توضیح هر یک از مولفه‌های آن پرداخته شده است.

۱- ارتباطات: یکی از نقش‌ها و وظایف مدیران، ایجاد ارتباطی منطقی و روشن بین اجزاء واحدها و افراد مختلف سازمان است. ارتباطات سازمانی یک فرایند دو سویه در انتقال پیام میان مدیران و کارکنان می‌باشد.

مدیران می‌دانند که کارکنان توانمند، باید کارکنان آگاهی باشند. اگر کارکنان مسائل کسب و کار را درک نکنند، نمی‌توانند برای سازمان خود ارزش آفرین باشند. بنابراین وجود ارتباط سالم در سازمان به کارکنان اجازه می‌دهد تا در مورد شیوه‌های درست انجام کار آگاهی یابند و حوزه‌هایی که نیاز به بهبود دارند را تشخیص داده و اصلاح نمایند. همچنین این امکان را فراهم می‌سازد تا کارکنان اولویت‌های سازمانی را شناخته و از توقعات سازمان و سرپرست‌شان درک بهتری بدست آورند (۱۷).

۲- پرورش کارکنان: به اعتقاد دکتر نادلر<sup>۸</sup> توسعه منابع انسانی عبارت از آموزش‌های منظم، در مدت زمان معینی به منظور افزایش احتمالی رشد در انجام وظایف خود است (۱۸). به بیان کلی‌تر، پرورش کارکنان به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است. این مفهوم ایجاب می‌کند که کارکنان به مهارت‌هایی مجهز شوند تا با دلسوزی، تعهد کامل، توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را صرف تحقق ماموریت‌های سازمان کرده و برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدید و مستمر پدید آورند. در مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی، هدف ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین‌تر آماده کند (۱۹). همچنین یکی از راه‌های حفظ کارکنان ایجاد فرصت‌هایی است تا آنان بتوانند مهارت‌های جدید را بیاموزند و توانایی خود را توسعه دهند.

۳- پاداش و قدردانی: استراتژی‌ها، خط مشی‌ها و فرایندها ارزش کارکنان خود را تعیین می‌نمایند و بر طبق این مصوبات افرادی را که برای دستیابی به اهداف سازمان همکاری نموده‌اند، شناسایی و

<sup>۴</sup>. Lewis & Heckman

<sup>۵</sup>. Philips & Ropher

<sup>۶</sup>. Collings & Mellahi

<sup>۷</sup>. Sweem

<sup>۸</sup>. Nadler

تشویق می‌کنند. استراتژی مدیریت استعداد با اتکا بر فرآیند مدیریت عملکرد مبنایی را برای شناسایی و پرداخت پاداش به کارکنان با استعداد فراهم می‌نماید. تنظیم مطلوب سیستم پاداش می‌تواند جذب و نگهداری کارکنان با استعداد را تسهیل نماید (۲۰).

۴- مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد، فرآیند استراتژیک و یکپارچه‌ای است که از طریق بهبود عملکرد و توسعه قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان‌ها می‌شود. هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که در آن افراد و تیم‌ها مسئولیت بهبود مستمر فرایندهای کسب و کار و نیز دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را بپذیرند (۲۱).

سانترل و بنتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) معتقدند که مدیریت استعداد از طریق ایجاد هم‌راستایی فعالیت افراد با نیازهای کسب و کار، انجام فعالیت‌ها به بهترین نحو، کمک گرفتن از مدیران صفی در مدیریت منابع انسانی، ایجاد سیاست‌های روشن و پایدار و ایجاد محیطی مناسب برای تسهیم اطلاعات موجبات بهبود عملکرد سازمان را فراهم می‌آورد (۲۲).

۵- جو و فرهنگ باز: جو سازمان عبارت است از برداشت جمعی کارکنان درباره ویژگی‌های خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت که حاصل تعامل اعضای یک سازمان بوده و پایه‌ای برای تفسیر شرایط، تداعی کننده هنجارها، ارزش‌ها و نگرش‌ها راجع به فرهنگ سازمان و منبع تاثیرگذار بر رفتار می‌باشد (۲۳). جو سازمانی نمایی از ویژگی‌های ظاهری فرهنگ است که از ادراکات و نگرش‌های کارکنان ناشی می‌شود. در واقع جو نمای قابل دید و فرهنگ بخش غیرقابل رویت سازمان می‌باشد (۲۴).

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به تمایل فرد به انجام کار به طور اخلاقی در سازمان به منظور دستیابی به اهداف مطلوب اشاره دارد به طوریکه منحصراً منجر به سود و منفعت در سازمان شود. تعهد سازمانی گرایش به احساس وفاداری به سازمان است. کارکنانی که تعهد سازمانی بالایی دارند برای انجام نقش‌های موجود در سازمان اعلام آمادگی می‌کنند که این امر سطح تقلب و کلاهبرداری را کاهش می‌دهد (۲۵).

در زمینه تعهد سازمانی مدل‌های مختلفی ارائه شده که در بین مدل‌های ارائه شده مدل آلن و می‌یر<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) از همه جامع‌تر به نظر می‌رسد و مورد استفاده بسیاری از محققان نیز قرار گرفته است. مدل آلن و می‌یر متشکل از سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. تعهد عاطفی به تعلق عاطفی کارکنان به سازمان، احساس یگانگی آنان با سازمان و حضور فعال آنان در سازمان اشاره دارد (۲۶). از بین ابعاد سه‌گانه تعهد، تعهد عاطفی بیشترین ارتباط را با رفتارهای مثبت کارکنان داشته است (۲۷). به طوری که تعهد عاطفی با ترک کار و کارگریزی رابطه معکوس داشته و رابطه مثبتی با

<sup>۲</sup>. Cantrell & Benton

<sup>۱</sup>. Allen & Meyer

عملکرد شغلی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی دارد (۲۸). کسانی که تعهد عاطفی به سازمان دارند به این دلیل در سازمان می‌مانند که اهداف شخصی خود را همراه با اهداف و ارزش‌های سازمان می‌دانند. می‌یر و آلن (۱۹۹۱) تعهد مستمر را در ارتباط با مزایا و هزینه‌های مربوط به ماندن یا ترک کردن سازمان تعریف کرده‌اند. در تعهد مستمر وابستگی فرد به سازمان بر مبنای ارزیابی اقتصادی از منافع حاصل می‌باشد بدین معنی که ترک سازمان ریسک‌های اقتصادی برای فرد دارد. تعهد مستمر زمانی حداکثر خواهد بود که گزینه‌های جایگزین برای فرد حداقل باشند زیرا فرد در مواجهه با جایگزین‌های بهتر، سازمان را ترک خواهد نمود (۲۹). آخرین بعد مدل سه مولفه‌ای، تعهد هنجاری است که به "احساس وظیفه برای ادامه فعالیت در سازمان" اشاره دارد (۲۶). در این بعد از تعهد، باورهای هنجاری درونی سازی شده افراد را ملزم به ماندن در سازمان می‌سازد. افراد دارای تعهد هنجاری، ماندن در سازمان صرف نظر از اینکه سازمان در طی سال‌ها چه میزان جایگاه یا رضایت شغلی او را ارتقاء داده است، به لحاظ اخلاقی درست می‌دانند (۳۰).

### تعلق خاطر کاری

تعلق خاطر کارکنان یکی از مهم‌ترین مفاهیم در زمینه رفتار سازمانی است که در تحقیقات دانشگاهی بسیار مورد توجه قرار گرفته است (۳۱). ویلیام کان<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) اولین پژوهشگر این حوزه، تعلق خاطر را استفاده از تمام وجود خویش در ایفای نقش‌های کاری تعریف می‌کند. در تعلق خاطر، افراد در ایفای نقش، تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را به کار گرفته یا ابراز می‌کنند. فقدان تعلق خاطر منفک کردن خویش از نقش‌های کاری است. در فقدان تعلق خاطر، افراد به طور فیزیکی، شناختی و عاطفی از نقش‌های کاری خویش جدا شده‌اند (۳۲). شاولی و بکر<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) تعلق خاطر کاری را حالات ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار تعریف می‌کنند که توسط سه شاخص سرزندگی<sup>۳</sup>، فدایی شدن<sup>۴</sup> و مجذوب شدن<sup>۵</sup> متمایز می‌شود. سرزندگی با سطح بالایی از انرژی و تاب‌آوری ذهنی در حین کار متمایز می‌شود. فدایی شدن به درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه حس معنی‌داری، اشتیاق و چالش اشاره دارد. مجذوب شدن، با تمرکز کامل و جذب شدن شادمانه در کار متمایز می‌شود که به موجب آن زمان به سرعت گذشته و منفک کردن خویش از کار برای فرد مشکل است (۳۳). بر طبق نظر می، گیلسون و هارتر<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) تعلق خاطر موضوع مهمی برای مدیران است تا عدم تعلق خاطر کاری کارکنان یا گریزان بودن آنها از کار را که از مهمترین مشکلات کمبود تعهد و

<sup>۱</sup>. Kahn

<sup>۲</sup>. Schaufeli & Bakker

<sup>۳</sup>. Vigor

<sup>۴</sup>. Dedication

<sup>۵</sup>. Absorption

<sup>۶</sup>. May, Gilson & Harter

انگیزش آنهاست را مورد کنکاش قرار داده و بهسازی کنند(۳۲). چراکه، کارکنان دارای تعلق خاطر سطوح بالاتری از انرژی و تطبیق با شغل از خود نشان می‌دهند که به نوبه خود تاثیر مثبتی روی عملکرد شغلی و گردش مالی سازمان خواهد داشت(۳۵). وجود تعلق خاطر در کارکنان پیامدهای فردی و سازمانی مهمی را به همراه دارد. از جمله پیامدهای فردی می‌توان به رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد شغلی، رضایت شغلی، نیت ترک کار و تعهد سازمانی (۳۱، ۱۲، ۴ و ۳۶) و از جمله پیامدهای سازمانی می‌توان به نگهداشت نیروهای مستعد، تصویر ذهنی مثبت از سازمان، عملکرد کسب و کار، بازدهی مالی یا کیفیت خدمات اشاره کرد(۳۷). در ادامه تحقیق حاضر، خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در ایران و سایر کشورهای جهان در زمینه مدیریت استعداد و ارتباط آن با تعهد سازمانی و سایر متغیرها بررسی می‌شود.

امتوند و الجبلی<sup>۱</sup> در پژوهشی اجرای مدیریت استعداد و رابطه آن با عملکرد شغلی کتابداران را در کتابخانه‌های دانشگاهی شرق آفریقا نیجریه بررسی شده است. نتایج این تحقیق حاکی از تاثیر اجرای مدیریت استعداد بر عملکرد کتابداران بوده است(۳۸). تصور و طیه<sup>۲</sup> تاثیر مدیریت استعداد را بر مزیت رقابتی بین بانک‌های تجاری اردن بررسی کردند. نتایج تحقیق نشان داد اجرای مدیریت استعداد در زمینه استخدام، پرورش، حفظ و نگهداشت و توسعه استعداد در بین بانک‌های مورد مطالعه در سطح متوسطی قرار دارند. علاوه بر این، نتایج حاکی از تاثیر مدیریت استعداد بر مزیت رقابتی بانکهای تجاری اردن دارد(۳۹). مالی تفتی، محمودصالحی و امیری در پژوهشی عوامل بحرانی موفقیت، چالش‌ها و مشکلات مدیریت استعداد را در صنعت اتومبیل‌سازی ایران بررسی کردند. یافته‌ها نشان داده است که چهارچوب مشکلات و چالش‌ها در مدیریت استعداد در چهار بخش چالش‌ها و موانع ساختاری، محیطی، رفتاری و مدیریتی و چهارچوب موفقیت‌های مدیریت استعداد در سه بخش فاکتورهای ساختاری، محیطی و مدیریتی طبقه بندی می‌شوند(۴۰). نتایج پژوهش هانایشا<sup>۳</sup> نشان داد که تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش عالی مالزی تاثیر مثبت و معناداری دارد(۳۱). آلیاس، نور و حسن<sup>۴</sup> در پژوهشی رابطه بین تکنیک‌های مدیریت استعداد، تعلق خاطر و نگهداشت کارکنان را در سازمان‌های فناوری اطلاعات مالزی بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که تکنیک‌های مدیریت استعداد (حمایت مدیر، توسعه مسیر شغلی، پاداش و قدردانی) رابطه مثبتی با تعلق خاطر کارکنان دارد و تعلق خاطر کارکنان با نگهداشت کارکنان رابطه دارد. همچنین تعلق خاطر کارکنان به عنوان متغیر میانجی موجب رابطه بین مدیریت استعداد و نگهداشت کارکنان می‌شود(۴۱). ورال، وردلیور و آیکیر<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup> . Omotunde & Alegbloye

<sup>۲</sup> .Nsour & Tayeh

<sup>۳</sup> .Hanaysha

<sup>۴</sup> .Alias & Nor&Hassan

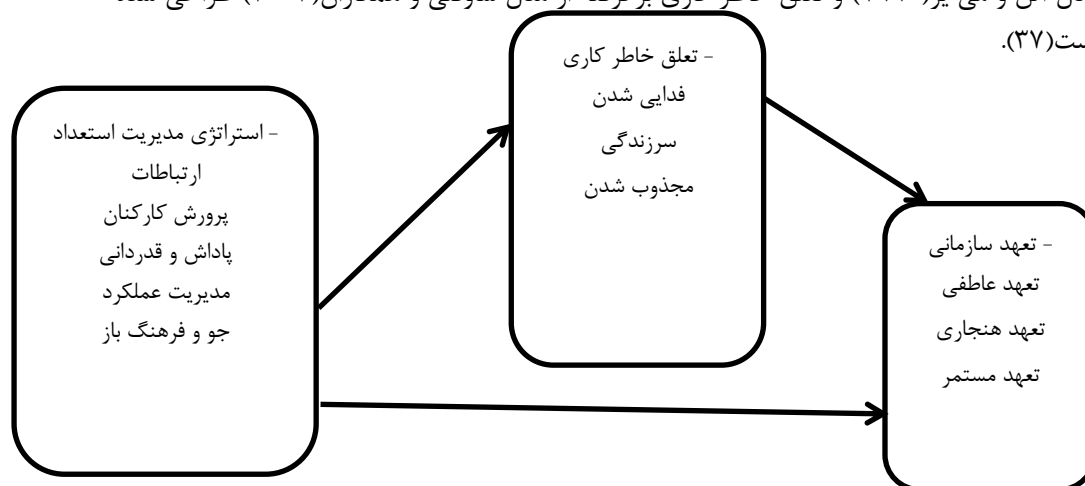
<sup>۵</sup> .Vural , Vardarlier & Aykir



تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی را از طریق ارزیابی عملکرد بررسی کردند. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد با روش‌های منابع انسانی ادغام می‌شود و سیستم‌های مدیریت بر تعهد کارکنان تاثیر مثبتی دارد (۳۷). سوئیم در پژوهشی با عنوان تعلق خاطر کارکنان از طریق استراتژی مدیریت استعداد: بهینه کردن سرمایه انسانی از طریق استراتژی توسعه سازمانی به این نتیجه رسید که استراتژی‌های منابع انسانی و توسعه انسانی، استراتژی مدیریت استعداد را حمایت می‌کند و در پی این امر استراتژی مدیریت استعداد، تعلق خاطر کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین زمانی که این دو مولفه (OD و HR) با هم ترکیب می‌گردند، تغییرات محیطی و فرهنگی را در سازمان موجب می‌گردند (۱۷). هاگز و رگ در پژوهشی نقش مدیریت استعداد را به عنوان یک استراتژی برای بهبود استخدام، نگهداشت و تعلق خاطر کاری کارکنان در سازمانهای گردشگری کانادا بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد اجرای موثر استراتژی مدیریت استعداد شامل استخدام کارکنان زبده و نگهداشت آنها موجب افزایش تعلق خاطر کاری می‌شود. این برون‌دادها منجر به بهبود عملکرد کاری و مالی کارکنان می‌شود (۹). بهاتناگار<sup>۱</sup> در پژوهشی استفاده از استراتژی مدیریت استعداد بر تعلق خاطر کارکنان را در سازمان‌های هند بررسی کرد. یافته‌های او نشان داد که میزان تعلق خاطر کارکنان در بدو استخدام کم بوده ولی بعد از گذشت ۱۶ ماه این میزان بالاتر رفته است. البته در این بین عواملی چون فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی مسیر شغلی و محرک‌هایی چون حمایت سازمانی هم بی‌تاثیر نبوده‌اند. همچنین این تحقیق نشان داد افزایش تعلق خاطر کارکنان موجب رضایت شغلی، تعهد سازمانی و افزایش درگیری آنها نسبت به سازمانشان شده و موجبات ماندگاری و نگهداشت آنها را در سازمان فراهم می‌سازد (۴۳). رجب پور، چرختاب مقدم و حمزه مولایی در پژوهشی تاثیر بکارگیری مولفه‌های مدیریت استعداد بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت را بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که مولفه‌های مدیریت استعداد بر رضایت شغلی (به جز مولفه جذب استعدادها) و تعهد سازمانی کارکنان (به جز مولفه ارزیابی استعدادها) تاثیر مثبت و معناداری دارد (۴۴). نقدی و فیاضی تاثیر مدیریت استعداد را بر تعهد کارکنان در صنعت بانکداری بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد مدیریت استعداد بر تعهد عاطفی و هنجاری تاثیر مثبت دارد ولی بر تعهد مستمر تاثیر ندارد (۴۵). نیک پور تاثیر مدیریت استعداد را بر رفتار کارآفرینانه سازمانهای دولتی شهر کرمان با نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بررسی کرد. یافته‌ها نشان داد مدیریت استعداد علاوه بر تاثیر مستقیم به صورت غیر مستقیم و از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بر رفتار کارآفرینانه کارکنان تاثیر می‌گذارد. همچنین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه بین مدیریت استعداد و رفتار کارآفرینانه تایید شده است (۴۶). بابائیان و یوسفی تاثیر بکارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی را در بین کارکنان

<sup>۱</sup>. Bhatnagar

ناجا بررسی کردند. یافته های پژوهش حاکی از آن است که بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۴۷). موغلی، محمدی و پارسایی در پژوهشی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان نورآباد ممسنی را بررسی کردند. یافته های پژوهش حاکی از آن است که مدیریت استعداد رابطه معناداری با تعهد سازمانی کارکنان دارد. همچنین بین مولفه های مدیریت استعداد (جذب، انتخاب، درگیری کردن، بهسازی و نگهداشت) و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (۴۸). هاشمی تاثیر استراتژی مدیریت استعدادها را بر تعلق خاطر کارکنان شهرداری کرج بررسی کرد. یافته های پژوهش نشان داد مولفه های تشکیل دهنده مدیریت استعداد یعنی "جو و فرهنگ باز"، "ارتباطات"، "مدیریت عملکرد"، پرورش کارکنان" و "پاداش و قدردانی" بر تعلق خاطر کاری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد (۴۹). شائمی، علامه و عسکری (۱۳۹۲) در پژوهشی رابطه استراتژی مدیریت استعداد را بر هوش عاطفی کارکنان شهرداری اصفهان بررسی کردند. یافته های پژوهش نشان داد بین مولفه های پنج گانه مدیریت استعداد یعنی "جو و فرهنگ باز"، "ارتباطات"، "مدیریت عملکرد"، پرورش کارکنان" و "پاداش و قدردانی" و هوش عاطفی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (۲۰). عیسی خانی، فانی و دانایی فرد در پژوهشی رابطه بین تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی را بررسی کردند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که تعلق خاطر کاری به طور مثبت بر روی تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار است و بخش زیادی از تغییرات در تعهد سازمانی را پیش بینی می کند. با توجه به پیشینه پژوهش مدل مفهومی این تحقیق به کمک ابعاد مدیریت استعداد برگرفته از مدل سوئیم (۲۰۰۹)، تعهد سازمانی و ابعاد آن برگرفته از مدل آلن و می (۱۹۹۰) و تعلق خاطر کاری برگرفته از مدل شوافلی و همکاران (۲۰۰۳) طراحی شده است (۳۷).



نمودار ۱: مدل تحلیلی تحقیق: مدیریت استعداد سوئیم (۲۰۰۹)، تعهد سازمانی آلن و می (۱۹۹۰)، تعلق خاطر کاری شوافلی و بکر (۲۰۰۳)

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱- استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.
- ۲- استراتژی مدیریت استعداد بر تعلق خاطر کاری کارکنان تاثیر دارد.
- ۳- تعهد سازمانی بر تعلق خاطر کاری کارکنان تاثیر دارد.
- ۴- تعلق خاطر کاری در تاثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی، نقش میانجی دارد.

### ۲. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی می‌باشد چرا که از نتایج آن می‌توان به طور علمی استفاده نمود. همچنین از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی- پیمایشی بر پایه معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق حاضر، عبارتست از کلیه کارکنان دارای مدرک دیپلم و بالاتر از دیپلم شاغل در دانشگاه مازندران است که تعداد آنها ۵۴۰ نفر می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۲۵ نفر از طریق نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه میان آنها توزیع شده است. در تحقیق حاضر برای ارزیابی متغیر مدیریت استعداد از پرسشنامه سوئیم (۲۰۰۹)، جهت بررسی متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و می‌یر (۱۹۹۰) و برای سنجش تعلق خاطر کاری کارکنان از پرسشنامه شاولی و بکر (۲۰۰۳) استفاده شده است. پرسشنامه مدیریت استعداد توسط سوئیم (۲۰۰۹) طراحی شده است. پرسشنامه مذکور از ۳۰ سوال تشکیل شده و ۵ بعد (ارتباطات، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، مدیریت عملکرد و فرهنگ و جو باز) را در طیف ۵ گزینه ای لیکرت مورد سنجش و بررسی قرار می‌دهد. برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و می‌یر (۱۹۹۰) استفاده شده است. این پرسشنامه از ۲۴ گویه تشکیل شده و سه بعد تعهد عاطفی (۸ گویه)، تعهد مستمر (۸ گویه) و تعهد هنجاری (۸ گویه) را می‌سنجد. همچنین برای اندازه گیری تعلق خاطر کاری کارکنان از پرسشنامه شاولی و بکر (۲۰۰۴) استفاده شده است. این پرسشنامه از ۱۷ گویه تشکیل شده و سه بعد سرزندگی (۶ گویه)، فدایی شدن (۵ گویه) و مجذوب شدن (۶ گویه) را می‌سنجد. برای تایید روایی محتوا و صوری پرسشنامه ها علاوه بر استفاده از نظرات اساتید و خبرگان، روایی همگرا محاسبه گردید. برای دستیابی به این هدف از شاخص میانگین واریانس تبیین شده (AVR) یکی از مفیدترین شاخص‌ها در این زمینه، استفاده شده است. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه-ها و سازگاری درونی هر یک از سازه‌ها شاخص پایایی ترکیب (CR) محاسبه شده است (جدول ۲ و ۳). در نهایت برای آزمودن فرضیه های تحقیق روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به کار گرفته شد.

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### آمار توصیفی

از نظر ویژگی‌های جمعیت شناختی حدود ۶۹/۳ درصد پاسخ دهندگان مرد و مابقی زن هستند. بیشتر کارمندان (۴۵/۳) درصد در رده سنی ۴۹-۴۰ قرار داشته‌اند. ۴۷/۱ درصد از افراد نمونه دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بوده و بالاترین درصد فراوانی میزان سابقه کار مربوط به دسته ی ۱۱-۱۵ سال با ۳۶ درصد می‌باشد. بر حسب سمت سازمانی ۸ درصد در سمت مدیریت، ۶۸/۹ نفر در سمت کارشناس و ۲۳/۱ درصد در سمت کارمند مشغول به خدمت هستند.

#### بررسی کفایت نمونه

در این پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) جهت آزمون فرضیه‌ها و برازندگی مدل استفاده شده است. از آنجایی که برای سنجش فرضیه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر استفاده شده است لذا لازم است ابتدا از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا داده‌های تحقیق قابل تقلیل به چندین عامل پنهانی است یا خیر؟ بدین منظور از دو آزمون KMO و بارتلت استفاده شده است. جدول ۱، مقدار KMO، مقدار آماره بارتلت، درجه آزادی و sig آزمون بارتلت را نشان می‌دهد. از آنجایی که مقدار شاخص‌های KMO برای تمام متغیرها بالای ۰/۷ است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی و تحلیل مسیر با مدل معادلات ساختاری کافی می‌باشد. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد ارتباط معنی‌داری بین متغیرها وجود دارد و تحلیل عاملی برای شناسایی مدل ساختاری مناسب است.

جدول ۱: شاخص KMO و آزمون بارتلت برای بررسی کفایت نمونه

متغیر	مقدار KMO	آماره آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معنی داری
تعلق خاطر کاری	۰/۷۶۲	۹۰۰/۴۹۰	۱۳۶	۰/۰۰۰
استراتژی مدیریت استعداد	۰/۸۳۸	۱۷۵۹/۹۰۰	۴۳۵	۰/۰۰۰
تعهد سازمانی	۰/۹۵۱	۲۷۳۵/۹۳۳	۲۷۶	۰/۰۰۰

#### روایی همگرا و واگرا

در این پژوهش برای سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری تحقیق، شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR)، میانگین واریانس استخراج شده (AVR) و ضریب تعیین ( $R^2$ ) بررسی شد. منظور از روایی

همگرا سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده پذیر آن است. در واقع، اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، آزمون دارای اعتبار همگرا می‌باشد. معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس‌های خروجی (AVE) بیشتر از ۰/۵۰ باشد. نتایج حاصل از روایی همگرا در جدول ۲ نشان داده شده است. بر اساس جدول ۲ مقادیر محاسبه شده AVE برای تمامی سازه‌ها دارای مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند، لذا گویه‌ها بیش از ۰/۵۰ از واریانس سازه‌های مربوط به خود را تبیین می‌کنند. مطلوب بودن مقادیر این شاخص نشان از وجود اعتبار همگرا در آزمون‌های به کار رفته دارد. و همچنین به دلیل این که میزان AVE های به دست آمده از مقادیر CR کوچکتر است می‌توان عنوان نمود که این پرسشنامه، روایی سازه مطلوبی دارد. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی متغیرهای مکنون سنجیده می‌شود. جهت نشان دادن اعتبار واگرا، همبستگی بین تمامی سازه‌ها باید کمتر از مقدار مجذور میانگین واریانس استخراج شده هر یک از سازه‌ها باشد که نشان می‌دهد هیچ دو متغیری با یکدیگر همبستگی کامل نداشته و ترکیب گویه‌ها به گونه ای است که تمام سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک شده‌اند. گفن و استروب<sup>۱</sup> پیشنهاد می‌کنند که بار عاملی هر گویه بر سازه مربوط به خود باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی همان گویه بر سازه های دیگر باشد. همانگونه که در جدول ۳ نشان داده شده است برای تمامی متغیرها این روایی نیز مورد تأیید است. با توجه به تأیید شدن اعتبار همگرا و اعتبار واگرا، ابزار اندازه‌گیری دارای اعتبار سازه است. از طرفی دیگر، تمام سازه‌ها دارای پایایی ترکیبی (CR) بالاتر از ۰/۷ می‌باشند. لذا بین شاخص‌های مربوط به هر متغیر سازگاری درونی وجود دارد.

جدول ۲: روایی سازه و روایی همگرای پرسشنامه پژوهش

ردیف	متغیر	مؤلفه	بار عاملی	مقدار معناداری (t)	AVE	CR	
۱	استراتژی مدیریت استعداد	ارتباطات	۰/۵۸۰	۶/۴۵۵	۰/۵۷۳	۰/۷۴۱	
۲			۰/۶۱۹	۷/۲۴۳			
۳			۰/۶۳۳	۸/۹۰۷			
۴		پرورش کارکنان	پرورش کارکنان	۰/۵۳۴	۶/۴۵۴	۰/۵۶۵	۰/۷۷۱
۵				۰/۵۹۵	۷/۹۹۰		
۶				۰/۵۵۲	۸/۷۸۰		
۷				۰/۵۵۵	۵/۱۶۹		
۸				۰/۷۲۷	۱۸/۹۲۹		
۹				۰/۷۱۰	۱۵/۰۷۵		

<sup>۱</sup>. Gefen & Straub

۰/۷۱۵	۰/۵۶۳	۴۰/۴۶۲	۰/۸۵۵	پاداش و قدردانی		۱۰
		۹/۶۲۹	۰/۶۱۷			۱۱
۰/۸۰۹	۰/۵۱۷	۱۴/۷۸۱	۰/۶۷۴	مدیریت عملکرد		۱۲
		۲۱/۶۳۴	۰/۷۹۵			۱۳
		۱۵/۶۵۳	۰/۷۶۳			۱۴
		۹/۶۱۳	۰/۶۳۵			۱۵
۰/۸۱۶	۰/۵۹۳	۱۹/۶۱۲	۰/۷۰۵	جو و فرهنگ باز		۱۶
		۹/۴۵۴	۰/۵۵۴			۱۷
		۳۰/۴۶۵	۰/۷۶۸			۱۸
		۹/۸۱۱	۰/۵۱۷			۱۹
		۱۰/۳۱۷	۰/۵۸۳			۲۰
		۱۵/۸۴۸	۰/۶۹۵			۲۱
		۸/۱۴۸	۰/۵۲۲			۲۲
۰/۷۴۰	۰/۵۶۸	۱۳/۵۰۴	۰/۶۹۹	سرزندگی		۲۳
		۶/۷۴۵	۰/۵۱۱			۲۴
		۱۱/۷۳۳	۰/۶۳۶			۲۵
		۱۱/۲۸۳	۰/۶۶۹			۲۶
		۵/۶۶۹	۰/۴۸۹			۲۷
۰/۷۴۳	۰/۵۲۵	۱۲/۷۶۰	۰/۷۰۷	فدایی شدن	تعلق خاطر	۲۸
		۵/۱۷۷	۰/۴۸۳			۲۹
		۹/۹۴۹	۰/۶۷۳			۳۰
		۱۶/۲۹۳	۰/۷۱۷			۳۱
۰/۷۸۲	۰/۵۲۲	۹/۴۵۲	۰/۶۰۴	مجنوب شدن		۳۲
		۱۵/۲۸۳	۰/۶۷۳			۳۳
		۲۱/۵۷۸	۰/۷۴۷			۳۴
		۶/۳۴۷	۰/۵۱۱			۳۵
		۱۳/۶۶۸	۰/۶۹۰			۳۶
۰/۸۹۸	۰/۵۲۹	۲۱/۴۷۸	۰/۷۷۶	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی	۳۷
		۲۲/۱۷۸	۰/۷۹۷			۳۸
		۱۷/۷۲۶	۰/۴۷۲			۳۹
		۲۷/۷۵۱	۰/۸۲۳			۴۰
		۱۷/۳۶۶	۰/۷۱۴			۴۱
		۱۰/۷۶۰	۰/۵۳۶			۴۲
		۱۷/۰۱۶	۰/۷۲۶			۴۳
		۱۵/۵۲۹	۰/۶۷۰			۴۴

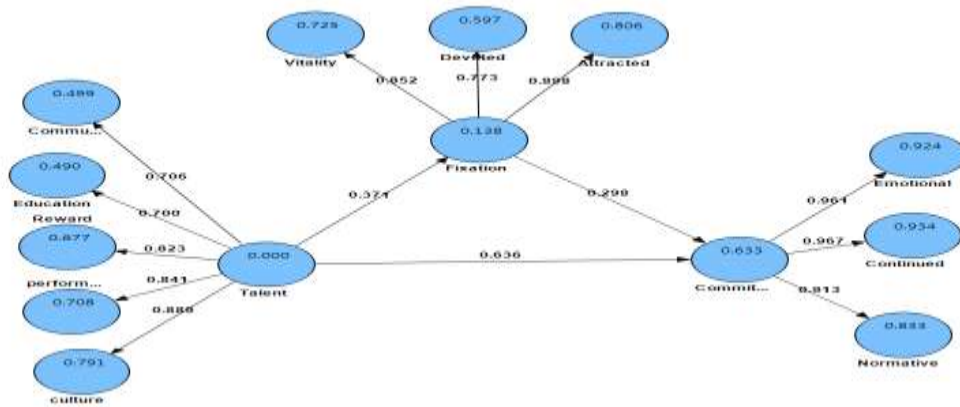
۰/۹۱۰	۰/۵۳۳	۲۱/۸۳۹	۰/۷۶۵	تعهد مستمر		۴۵
		۱۴/۷۱۰	۰/۶۵۶			۴۶
		۲۵/۲۶۰	۰/۸۱۶			۴۷
		۱۶/۶۹۰	۰/۷۲۶			۴۸
		۳۲/۳۲۳	۰/۸۴۲			۴۹
		۱۵/۷۵۲	۰/۶۸۰			۵۰
		۱۴/۸۸۹	۰/۶۱۸			۵۱
۰/۸۰۳	۰/۵۱۰	۲۳/۶۷۱	۰/۷۵۶	تعهد هنجاری		۵۲
		۱۴/۸۶۲	۰/۶۷۱			۵۳
		۱۴/۱۲۲	۰/۶۴۱			۵۴
		۱۰/۵۱۸	۰/۶۴۹			۵۵
		۱۹/۱۶۲	۰/۷۱۳			۵۶
		۶/۶۱۸	۰/۵۴۰			۵۷
		۷/۴۸۷	۰/۵۰۷			۵۸

جدول ۳: ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و مقایسه آنها با مقادیر جذر AVE

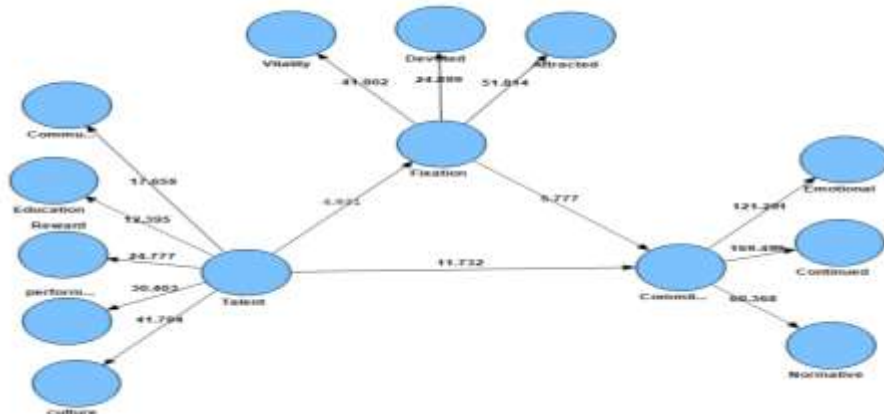
	مجدوب شدن	ارتباطات	تعهد مستمر	فدایی شدن	پرورش کارکنان	تعهد عاطفی	تعهد هنجاری	پاداش	سرزندگی	فرهنگ	عملکرد
مجدوب شدن	۰/۷۲۳										
ارتباطات	۰/۲۴۰	۰/۷۵۷									
تعهد مستمر	۰/۴۴۳	۰/۵۱۷	۰/۷۳۰								
فدایی شدن	۰/۵۶۹	۰/۱۸۳	۰/۲۶۷	۰/۷۲۴							
پرورش کارکنان	۰/۱۵۰	۰/۳۶۴	۰/۳۷۷	۰/۱۸۸	۰/۷۵۱						
تعهد عاطفی	۰/۴۳۹	۰/۵۲۸	۰/۰۰۵	۰/۲۸۱	۰/۳۷۹	۰/۷۲۷					
تعهد هنجاری	۰/۵۵۵	۰/۵۱۴	۰/۶۹۳	۰/۳۱۶	۰/۳۷۶	۰/۶۷۰	۰/۷۱۴				
پاداش	۰/۳۵۳	۰/۵۴۱	۰/۷۱۳	۰/۲۰۲	۰/۴۶۵	۰/۶۸۷	۰/۶۸۷	۰/۷۵۰			
سرزندگی	۰/۶۳۵	۰/۲۸۳	۰/۴۳۸	۰/۴۹۴	۰/۱۸۸	۰/۵۰۰	۰/۵۸۳	۰/۳۴۷	۰/۷۵۳		
فرهنگ	۰/۲۱۶	۰/۶۱۵	۰/۶۱۰	۰/۱۰۳	۰/۵۰۶	۰/۵۹۳	۰/۵۹۸	۰/۶۴۴	۰/۳۲۱	۰/۷۷۰	
عملکرد	۰/۳۲۶	۰/۵۰۰	۰/۶۴۰	۰/۲۳۶	۰/۴۵۶	۰/۶۲۴	۰/۶۶۵	۰/۶۲۹	۰/۳۹۹	۰/۶۲۳	۰/۷۱۹

### مدل درونی (مدل ساختاری)

یک مدل درونی (مدل ساختاری) به تشریح روابط بین متغیرهای نهفته می‌پردازد و مشخص می‌کند که چه میزان از واریانس یک متغیر نهفته توسط سایر متغیرهای نهفته تبیین می‌شود. برای ارزیابی مدل از شاخص‌های منظمی جهت آزمون استفاده می‌شود که شامل  $R^2$ ، ضرایب مسیر و ضرایب بحرانی هستند. لذا می‌توان در قالب مدل رگرسیونی فرضیات تحقیق را آزمون نمود. در نمودارهای زیر مدل درونی تحقیق را برای فرضیات در دو حالت معناداری و استاندارد مشاهده می‌کنید.



نمودار ۲: مدل ضرایب مسیر



نمودار ۳: مدل در حالت معناداری ضرایب



### ضریب تعیین

معیار  $R^2$  یا ضریب تعیین نشان از تأثیری دارد که متغیرهای برونزا بر یک متغیر درونزا دارند. این معیار فقط برای سازه‌های درونزا محاسبه می‌شود و در مورد سازه‌های برونزا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار ضریب تعیین یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل دارد. مقدار  $R^2$  برای متغیرهای پژوهش و مولفه‌های آنها در جدول ۴ نشان داده شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود ۶۳ درصد تغییرات استراتژی مدیریت استعداد تحت تأثیر متغیر تعهد سازمانی و ۱۴ درصد تغییرات آن تحت تأثیر متغیر تعلق خاطر کاری است.

### کیفیت مدل

به منظور سنجش مدل و برازندگی آن به بررسی شاخص برازندگی مدل پرداخته می‌شود. معیار کلی که برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شده است "GOF" نام دارد. چنانچه این معیار بزرگتر یا مساوی ۰/۵ باشند، مدل مناسب می‌باشد. همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌کنید، مقدار شاخص نیکویی برازش معادل ۰/۶۰۷ است که نشان از کیفیت برازش کلی قوی برای مدل ساختاری است. یعنی مدل درونی قدرت بالایی برای آزمون فرضیات را دارد.

جدول ۴: بررسی کیفیت مدل

متغیر	Communality	$R^2$
مجدوب شدن	۰/۵۲۲۷۵۶	۰/۸۰۶۰۱۵
تعهد سازمانی	۰/۵۴۸۵۴۶	۰/۶۳۳۷۵۱
ارتباطات	۰/۵۷۳۸۵۷	۰/۴۹۸۵۴۳
تعهد مستمر	۰/۵۳۳۲۰۳	۰/۹۴۳۲۸۱
فدایی شدن	۰/۵۲۵۰۵۷	۰/۵۹۶۹۴۵
پرورش کارکنان	۰/۵۶۵۳۹۸	۰/۴۸۹۸۰۴
تعهد عاطفی	۰/۵۲۹۵۸۱	۰/۹۲۳۲۲۲
تعلق خاطر	۰/۵۸۶۵۰۶	۰/۱۳۷۶۴۴
تعهد هنجاری	۰/۵۱۰۴۰۸	۰/۷۶۵۵۱۲
پاداش	۰/۵۶۳۹۹۳	۰/۶۷۷۴۸۰
مدیریت استعداد	۰/۵۷۳۴۸۴	-----
سرزندگی	۰/۵۶۸۱۳۱	۰/۷۲۵۳۶۴
جو و فرهنگ باز	۰/۵۹۳۷۷۶	۰/۷۹۰۶۱۹
عملکرد	۰/۵۱۷۸۰۹	۰/۷۰۸۰۵۰
شاخص نیکویی برازش		GOF= ۰/۶۰۷۰

بر اساس مدل درونی بدست آمده از آزمون فرضیات تحقیق، به بررسی تأیید یا رد فرضیات می‌پردازیم. برای تأیید یا رد فرضیات از ضریب معنی‌داری (آماره t) استفاده می‌کنیم، چنانچه آماره t بیشتر از ۱/۹۶ (در سطح خطای ۰.۵٪) باشد فرضیه تأیید شده و رابطه معنادار بین دو متغیر پنهان حاصل می‌شود.

جدول ۵: نتایج تجزیه و تحلیل حداقل مربعات جزئی برای فرضیات تحقیق

شماره فرضیه	فرضیه	ضرایب مسیر	مقدار معناداری (t)	آزمون فرضیه
H1	استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی	۰/۶۳۶	۱۱/۷۳۲	تأیید
H2	استراتژی مدیریت استعداد بر تعلق خاطر	۰/۳۷۱	۴/۹۳۱	تأیید
H3	تعلق خاطر بر تعهد سازمانی	۰/۳۹۸	۵/۷۷۷	تأیید

با توجه به جدول ۵ می‌توان عنوان نمود هر سه فرضیه مطرح شده، تأیید می‌شود چرا که ضرایب مسیر بین متغیر استراتژی مدیریت استعداد و تعهد سازمانی (۰/۶۳۶)، استراتژی مدیریت استعداد و تعلق خاطر کاری (۰/۳۷۱) و همچنین ضریب مسیر تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی (۰/۳۹۸) برآورد شده است و با توجه به اینکه مقدار آماره t از سطح معنی‌داری آن یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس می‌توان نتیجه گرفت که ضرایب مسیر به دست آمده در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار هستند. همچنین به منظور بررسی فرضیه چهارم، که آیا تعلق خاطر، نقش متغیر میانجی را در بین دو متغیر مدیریت استعداد و تعهد سازمانی دارد یا خیر؟ از آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده شده است. برای آزمون معناداری تاثیر غیرمستقیم یک متغیر از طرف یک متغیر میانجی، می‌توان از آزمون سوبل استفاده کرد. اثر غیرمستقیم دو متغیر، یک برآورد خاص نمونه از اثر غیرمستقیم در خطای دو متغیر است که در معرض واریانس نمونه گیری قرار دارد. در آزمون سوبل، مقدار **z - Value** به کمک فرمول زیر به دست می‌آید، که با عدد ۱/۹۶ مقایسه می‌شود، اگر بزرگتر از ۱/۹۶ بود، فرضیه تأیید می‌شود و اگر کوچکتر بود فرضیه رد می‌شود.

$$Z - Value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}}$$

که در آن داریم:

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته

<sup>۱</sup>. Sobel Test

$S_a$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

$S_b$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر وابسته و میانجی

برای فرضیه تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری نقش تعلق خاطر کاری داریم:

$$Z - Value = \frac{0.298 \times 0.371}{\sqrt{(0.371^2 \times 0.042362^2) + (0.298^2 \times 0.066285^2) + (0.066285^2 \times 0.042362^2)}}$$

$$Z - Value = \frac{0.298 \times 0.371}{0.025357} = 4.360058 > 1.96$$

با توجه به اینکه عدد به دست آمده از آزمون سو بل بزرگتر از ۱/۹۶ است در نتیجه می‌توان عنوان نمود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مدیریت استعداد با میانجی‌گری نقش تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران با در نظر گرفتن نقش تعلق خاطر کاری به عنوان میانجی است. در فرضیه اول پژوهش به بررسی تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان پرداخته شد. با توجه به نتایج به دست آمده از آماره  $t$ ، تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بوده است. (آماره  $t$  با مقدار ۱۱/۷۳۲ در خارج از بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گرفته است). ضریب مسیر بین دو متغیر ۰/۶۳۶ است. این بدان معنی است که متغیر مدیریت استعداد به میزان ۰/۶۳ بر تعهد سازمانی موثر است. همچنین با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. بنابراین، می‌توان به این نتیجه رسید که با بهبود استراتژی مدیریت استعداد در دانشگاه مازندران میزان تعهد سازمانی کارکنان این دانشگاه افزایش می‌یابد. یافته‌های به دست آمده با نتایج حاصل از پژوهش موغلی، محمدی و پارسایی، بابائیان و یوسفی، رجب پور، چرختاب مقدم و حمزه مولایی، نقدی و فیاضی، نیک پور، و رال، وردلیور و آیکیر همخوانی دارد. با توجه به نتیجه به دست آمده می‌توان انتظار داشت که اجرای استراتژی مدیریت استعداد از طریق ایجاد بانک استعداد با قابلیت‌های بالا در سازمان و ایجاد شرایطی چون بالا بردن کیفیت عملکرد تیم‌ها و افراد جهت دستیابی به اهداف و مقاصد فعلی و آتی سازمان، پرورش و توسعه کارکنان از طریق آموزش و افزایش مهارت و توانایی آنها، تشویق و قدردانی از افرادی که برای دستیابی به اهداف سازمان همکاری نموده‌اند، ایجاد جو مناسب در سازمان به طوری که در آن افراد نخبه بتوانند با توسعه شایستگی‌ها و استعدادهای خود، بیشترین ارزش را برای سازمان ایجاد کنند و برقراری ارتباطات و تعامل مناسب بین کارکنان و سرپرستان برای تبادل اطلاعات و ایده‌ها در سازمان همگی موجب افزایش تعهد سازمانی

کارکنان به سازمان گردیده و نهایتاً عملکرد سازمان از طریق تنظیم استراتژی‌های سازمان بهبود یافته و باعث افزایش موفقیت سازمان می‌گردد.

در فرضیه دوم پژوهش به بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر تعلق خاطر کاری کارکنان پرداخته شد. با توجه به نتایج به دست آمده از آماره t، تاثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعلق خاطر کاری در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بوده است. (آماره t با مقدار ۴/۹۳۱ در خارج از بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گرفته است). ضریب مسیر بین دو متغیر ۰/۳۷۱ است. این بدان معنی است که متغیر مدیریت استعداد به میزان ۰/۳۷ بر تعهد سازمانی موثر است. همچنین با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. بنابراین، می‌توان به این نتیجه رسید که با بهبود استراتژی مدیریت استعداد در دانشگاه مازندران میزان تعلق خاطر کاری کارکنان این دانشگاه افزایش می‌یابد. یافته‌های به دست آمده با نتایج حاصل از پژوهش هاشمی، سوئیتم، آلیاس، نور و حسن، هاگز و رگ، بهاتناگار، و سوئیتم همخوانی دارد. با توجه به یافته‌های به دست آمده می‌توان عنوان کرد اقدامات تاثیرگذار مدیریت منابع انسانی از جمله مدیریت استعداد می‌تواند موجب افزایش سطح تعلق خاطر کارکنان شود و این افزایش در سطح تعلق خاطر به نوبه خود موجبات افزایش سطح کیفی خدمات ارائه شده به مشتریان و به تبع آن ارتقاء عملکرد کلی سازمان را فراهم آورد.

در فرضیه سوم پژوهش به بررسی تاثیر تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی کارکنان پرداخته شد. با توجه به نتایج به دست آمده از آماره t، تاثیر تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بوده است. (آماره t با مقدار ۵/۷۷۷ در خارج از بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گرفته است). ضریب مسیر بین دو متغیر ۰/۲۹۸ است. این بدان معنی است که متغیر مدیریت استعداد به میزان ۰/۳۰ بر تعهد سازمانی موثر است. همچنین با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. بنابراین، می‌توان به این نتیجه رسید که با بهبود و افزایش تعلق خاطر کاری در دانشگاه مازندران میزان تعهد سازمانی کارکنان این دانشگاه افزایش می‌یابد. یافته‌های به دست آمده با نتایج حاصل از پژوهش عیسی خانی، فانی و دانایی فرد، هانایشا همخوانی دارد. همانگونه که در تعریف تعلق خاطر کاری نیز مشخص است تعلق خاطر مبین حالات روحی مثبت، رضایت بخش است. بنابراین زمانی که کارکنان در محیط کار حالات روحی مثبت و رضایت بخشی را تجربه می‌کنند و محیط کار حمایت عاطفی و روانی لازم را از آنها به عمل می‌آورد، از نظر هنجاری و عاطفی احساس وابستگی بیشتری به سازمان می‌کنند و لذا با تداوم عضویت در سازمان تلاش می‌کنند به نوعی مقابله به مثل نمایند و منابع حمایتی دریافتی از سازمان را با تعهد خویش به سازمان جبران کنند. از طرفی

دیگر کارکنان دارای تعلق خاطر تعاملات مثبتی را با همکاران خویش ایجاد می‌کنند که این امر نیز باعث ایجاد حس وابستگی عاطفی در ایشان می‌شود که ماندن در سازمان را تقویت می‌کند.

در فرضیه چهارم پژوهش به بررسی نقش تعلق خاطر کاری به عنوان متغیر میانجی بر تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان پرداخته شد. با توجه به نتایج به دست آمده از آماره  $t$ ، تاثیر تعلق خاطر کاری بر رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بوده است. (آماره  $t$  با مقدار  $۲۸/۴۸۶ = ۵/۷۷۷ * ۴/۹۳۱$ ) در خارج از بازه  $-۱/۹۶$  تا  $+۱/۹۶$  قرار گرفته است). همچنین ضریب مسیر بین متغیرها ( $۰/۱۱۰ = ۰/۲۹۸ * ۰/۳۷۱$ ) به دست آمد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که استراتژی مدیریت استعداد از طریق متغیر تعلق خاطر کاری به میزان  $۰/۱۱$  بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد. بنابراین این فرضیه تأیید می‌گردد.

تحقیق حاضر به عنوان اولین تحقیق انجام شده در زمینه مدیریت استعداد بر پایه مدل پنج مولفه ای سوئیم (۲۰۰۹) است که از بین سازمانهای دولتی استان مازندران در دانشگاه مازندران انجام شده است که از این نظر دستاوردها و نتایج این تحقیق می‌تواند برای سایر سازمانها قابل استفاده باشد.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، پیشنهادهای کاربردی زیر به مسئولین دانشگاه مازندران جهت موفقیت در اجرای استراتژی مدیریت استعداد ارائه می‌گردد:

- مدیران و سرپرستان با برقراری ارتباط مناسب و شفاف اهداف واحد کاری خود را به طور منظم و سازمان یافته در اختیار کارکنان قرار دهند؛ چرا که آشنایی کامل کارکنان با این اهداف آنها را در انجام درست اهداف و کارهای محوله یاری می‌دهد. همچنین شناسایی مشکلات مربوط به روحیه کاری و یا دلایل پریشانی، اضطراب و افسردگی کارکنان در محیط کار از طرف مدیران موجب افزایش صمیمیت و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران شده در نتیجه افزایش تعلق خاطر کاری کارکنان و تعهد آنها به سازمان را در پی خواهد داشت. به طوری که آنها دستیابی به اهداف سازمان را بخشی از اهداف شخصی خود تلقی خواهند کرد.

- به سرمایه گذاری بیشتر بر روی کارکنان با هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه بپردازند تا از این راه بتوانند مهارت‌های آنها را در جهت پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان به روز نگاه دارند. همچنین مدیران با استفاده از غنی سازی شغلی، لزوم یادگیری مهارت‌های جدید را به کارکنان گوشزد کنند. این کار توانمندی کارکنان را در مواجهه با مسائل پیش روی شغلی آنها بالا برده و روحیه ایجاد خلاقیت و نوآوری را برای پیشبرد امور افزایش می‌دهد

- جهت بهبود نتایج کاری، برنامه‌های تخصیص پاداش‌های انگیزشی در قالب کارانه و مزایای غیر نقدی طراحی شده و به کارکنانی اختصاص داده شود که علاوه بر وظایف کاری خود مشتری مداری را در سرلوحه کار خود قرار داده‌اند و در ارزیابی عملکرد سالانه نمره بالا و قابل قبولی را کسب کرده‌اند.

این پاداش‌ها و تقدیرها برای تیم‌ها و یا بخش‌های نمونه نیز اثربخش‌تر است و به تقویت روحیه جمعی و تیمی افراد کمک می‌کند.

- به مدیران دانشگاه مازندران پیشنهاد می‌شود با ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه کارکنان خود را به طور سالانه مورد ارزیابی قرار دهند. این کار ضمن اینکه تصویری از عملکرد هر کارمند را در مقابل دیدگان او قرار می‌دهد نقاط قوت و ضعف او را شناسایی و مورد کنکاش قرار خواهد داد. همچنین مدیران با توجه به نتایج این ارزیابی و بررسی نقاط قوت و ضعف اهداف توسعه‌ای خاصی را طراحی و تدوین کنند.

- مدیران دانشگاه مازندران با ایجاد جو سازمانی مطلوب بدون تشنج و بر پایه اعتماد متقابل که در آن کارکنان بتوانند احساس ارزش کنند فرصت‌های کسب تجربه و مهارت را برای کارکنان ایجاد کرده و زمینه‌های لازم را برای بکارگیری ایده‌های جدید کارکنان و تشویق آنها به ارائه و آزمون آزادانه ایده‌های نوآورانه خود فراهم نمایند و از این طریق موجبات افزایش توانمندی کارکنان، کاهش جابجایی، پذیرش تغییر و بهبود کیفیت گردند.

## ۵. منابع

1. Gelens, J. & [etal]. The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda, *Human Resource Management Review*.2013; 21, 341-353
2. Ingram, T. ; Glod, W. Talent management in healthcare organizations – qualitative research results, *Procedia Economics and Finance*.2016; 39 ,339 – 346
3. Sathyanarayana, S., & Harsha, H. Effectiveness of Talent Management Strategies: Evidence from Indian Manufacturing Sector. *International Journal of Management Studies*.2019. 2249-0302
4. Sabuncu, K.U. ; Karacay, K. Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* .2016; 235 ,443 – 452
5. Tajuddin, D.; Rosalan, A. & Kamaruddin, B. H. Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.2015;201, 80 – 84
6. Vaiman, V; Haslberger, A; Vance, C. M. Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*.2015. 25(3), 280-286
7. Lou, A.Talent Management: From CEO to Supervisor, 2007 *International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*.2007.
8. Marchington, M. Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 2015.176-187
9. Hughes, Ch. ; Rog, E.Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.2008; 20 (7),743 – 757.
10. Tajeddin, M. Maalitafti ,M.management talent. *tadbir*.2009;No.191:62-63
11. Gay, M. ;Sims, D. *Building tomorrow's talent : a practitioner's guide to talent magement and succession planning*. Translation: Nasrin jazani, Tehran:saramad.2010.
12. Schiemann, W.From Talen Management to Talent Optimization, *Journal of World Busines*.2014;, 49, 281-288.

13. Collings DG; Mellahi K. Strategic Talent Management: a Review and Research Agenda, Human Resource Management Review, 2009;19(4), 304-13.
14. Dutttagupta, R. Identifying and Managing your Assets: Talent Management, Pricewaterhouse Coopers, London.2005.
15. Schweyer, A Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning, New York: Wiley.2004.
16. Moghimi,s.M.; GHolipour, A.; Javaherizadeh,E. Identification and Ranking of Key Employees Indicators in the Direction of Organizational Talent Management. journal of Research in Human Resources Management.2014;V.6(3):165-191
17. Sweem, S.L. Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy:Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study, Phd dissertation.Benedictine University.2009
18. Soltani,I.Performance management makes the Foundation of human resource development.Tehran:Arkan.2003.
19. Soltani,E.The Impact of Human Resource Development Strategies on Efficiency and Effectiveness Organizational.Tomorrow Management.No.2004;3&4.P.87-92
20. Shaemi,Ali; Allameh, Sayyed Mohsen; Askari, Mahboobeh.Talent management strategies and it's relation with Employees' Emotional Intelligence. Journal of Management Studies in Development & Evolution,2014;V.22(70):47-75
21. Armstrong,M. Performance Management: key strategies and practical guideline . translation Bhrouz ghelichlee and Daryoush gholamzadeh.Tehran:Saffar.2013.
22. Cantrell, S ; Benton, J.M. The Fire essential Practices of a Talent multiplier, Business strategy series.2007;8(5), 358-364.
23. Gardner, W.L.Can you see the real me? A self based model of Authentic Leader and Follower Development, The Leadership Quarterly. 2005;16(3), 343-372.
24. Moshabaki,A.;KHalilishojaei,V.The Relationship of Emotional Intelligence of Managers and Organization. Journal of Applied Sociology.V.2010;20(3):51-74
25. Manurung, D.; Suhartadi, A.R. & Saefudin, N. The influence of Organizational Commitment of Employee Fraud with Effectiveness of Internal Control and Organizational Justice as a Moderating Variable, Procedia-Social and behavioral Sciences .2015;211,1064-1072.
26. Meyer, J. P.; Allen, N. J.A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review.1991;1(1), 61-89.
27. Meyer, P.J. & [etal]. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, Journal of Vocational Behavior.2002; 61, 20–52.
28. Lambert, G.L. & [etal.]. Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment, The social science journal.2016; 53, 22-32.
29. Wasti, s. A. Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, Journal of occupational and organizational psychology,2003; 76, 303-321.
30. Doustar,M.;Mostaghimi,M.;Esmaeilzadeh,M. Ethical leadership and Exploring the Impacts of its Dimensions on Organizational Commitment.Management Studies in Development and Evolution.V.24.2016;(79):27-45
31. Hanaysha, J.Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment, Procedia-Social and Behavioral Sciences.2016; 229, 289 – 297
32. Kahn, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, The Academy of Management Journal, 1990;33(4), 692-724
33. Schaufeli, W.B. ; Bakker, A.B.Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study,Journal of Organizational Behavior,2004; 25(3), 293-315.
34. Gruman , A. M.; Saks. Performance management and employee engagement, Human Resource Management Review .2011; 21, 123–136.

35. Bakker, A. B. & Demerouti, E. Towards a model of work engagement ,*Career Development International*, 2008;13(3), 209-223.
36. Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*.2006;21(7), 600-619.
37. Eisakhani,A.;Fani,A.;Danaeifard,H. Explaining the Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment. *Public management researches*. 2012;V.5(16): 23-38
38. Omotunde, O.I, Alegbeleye, G.O.Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria, *the journal of Academic librarianship*.2021. 47(2)
39. Nsour, AL & Tayeh, Abu. The impact of talent management on competitive advantage in commercial banks in Jordan from the point of view of bank's employees. *Arab economic and business journal*.2018. V.13(1):60-72
40. Tafti, M.M., Mahmoudsalehi, M. and Amiri, M. Critical success factors, challenges and obstacles in talent management, *Industrial and Commercial Training*, 2017.Vol. 49 No. 1, pp. 15-21
41. Alias, N.E.;Nor, N.M. & Hassan, R. The Relationships Between Talent Management Practices, Employee Engagement, and Employee Retention in the Information and Technology(IT) Organizations in Selangor, Peyman J. etal. *Proceeding of 1<sup>st</sup> AAGBS International Conference on Business Management*. ,Singapore: Springer Science+ Business Media.2014; p. 101-113.
42. Vural,Y. ;Vardarlier, P. & Aykir, A .The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012;58, 340 – 349
43. Bhatnagar J. Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention, *Employee Relations*.2007; 29(6), 640-633.
44. Rajabpour E, Charkhtab Moghadam J, Hamze Mollaie A. Effect of Talent Management Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Knowledge Worker A Case in Research Institute of Petroleum Industry . *Human Resource Management in Oil Industry*. 2019; 10 (39) :175-196
45. Naghdi, Eteba, Fayyazi,M .The effect talent management on employee commitment in banking industry. *Journal of Human Capital*.2018.vol 1(1):25-36
46. Nikpour, A . The Impact of Talent Management on Entrepreneurial Behavior in Public Sector: The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management studies in development &Evolution*. 2018. 26, 97-123
47. Babaian, Ali;Yusefian,h. Effect of Applying Talent Management on Organizational Commitment of Naja Staff, *police management studies quarterly*,v.2014; 9(2):217-229
48. Moghli,A.; Mohammadi, E.; Parsaei, Y. Relationship between Talent Management and Organizational Commitment in Staff Education City of Nourabad mamasani.the 1<sup>nd</sup> Conference of Future Studies in the Field of Management and Development. Shiraz.2014
49. Hashemi,M. Determine the Effectiveness of Management Talent Strategy on Engagement Staff Municipality of the City of karaj. MS.TEZ.University of Tarbiat Modares.2013.