

بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر دل‌بستگی و تعهد کارکنان (مورد مطالعه: بانک های خصوصی کشور)

اعتبار نقدی^۱، مرجان فیاضی^۲ و سیدرضا سید جوادین^۳

چکیده:

باتوجه به اهمیت مدیریت استعداد و نقش کلیدی آن در ایجاد مزیت قابتی و همچنین دل‌بستگی و تعهد که تاثیر زیادی بر عملکرد شرکت دارند، این پژوهش در راستای بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر دل‌بستگی و تعهد کارکنان است. در همین راستا تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی بوده و از نوع جمع‌آوری داده توصیفی و پیمایشی می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه و روش نمونه‌گیری هم به صورت تصادفی بوده و در نمونه‌ای از بانک‌های خصوصی واقع در شهر تهران انجام شد. نتایج نشان

۱. ارشد مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) Etebar_naghdi@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران mfayyazi@ut.ac.ir

۳. استاد تمام گروه مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران rjavadin@ut.ac.ir

داد که مدیریت استعداد بر دل بستگی با ضریب بتای ۰.۶۸ و بر تعهد با بتای ۰.۲۶ تاثیر دارد. همچنین مشخص شد که تعهد و دل بستگی در صورت برآمدن از سیستم مدیریت استعداد شرط بقا و ماندگاری سازمان و داشتن مزیت رقابتی در دنیای امروز است. اما نکته‌ای حائز اهمیت این است که در این تحقیق مشاهده شد که بر اساس ضرایب رگرسیون تاثیر مدیریت استعداد بر دل بستگی بسیار بیشتر از تعهد می‌باشد و می‌توان چنین تفسیر کرد که مدیریت استعداد، دل بستگی را بیشتر از تعهد تعیین می‌کند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، تعهد، دل بستگی

مقدمه

در عصر جهانی‌شدن و پیشرفت فن‌آوری، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است و این منبع ارزش‌آفرین، باعث تغییر اولویت‌ها در کسب و کار، چشم‌اندازهای استراتژیک و زیر سؤال رفتن صحت مدل‌های سنتی گردیده است به صورتی که پارادایم‌های سنتی در همه حوزه‌ها و به ویژه در مدیریت به شدت سست گردیده و پارادایم‌های جدید به جای تأکید بر مدل سنتی فرماندهی و کنترل به استفاده از تیم‌های کاری مشارکتی، یادگیری مستمر، نگهداشت کارکنان، جذب افراد نخبه، خودکنترلی و تحول‌آفرینی تأکید می‌کنند (۱، ۹۲). مردم با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمانند و آن‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای بر تحولات سازمان تأثیر می‌گذارند. یک شخص با صلاحیت با شایستگی‌های اساسی، همانند زمان برای سازمان با ارزش است (۲). متأسفانه سازمان‌ها به رغم تحمل هزینه‌های زیاد در روند جذب افراد با استعداد و همچنین آموزش این افراد برای ظهور استعدادهای، در بسیاری از موارد دیده شده است که افراد سازمان و یا شغل خود را عوض کردند. دلایلی که باعث افزایش چنین مواردی می‌شود را می‌توان در کوچک سازی سازمان، به وجود آمدن فرصت‌های شغلی جدید با تکنولوژی‌های جدید، دسترسی آسان به بسیاری از شغل‌ها به وسیله اینترنت، نارضایتی شغلی،

فقدان تعهد سازمانی و دل‌بستگی کارکنان، عدم شایسته‌سالاری و تغییر نیازهای شغلی اشاره کرد (۳)، (۴). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده شد که همه آنها با مشکل عدم استفاده از رویکرد مدیریت استعداد هستند که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (۵).

مدیریت استعداد

ایده مدیریت استعداد چیز جدیدی نیست. چهار یا پنج دهه پیش، آن به عنوان مسئولیت ثانوی بخش امور کارکنان شرکت، مشاهده شد. اما امروزه، مدیریت استعداد یک عملکرد سازمانی است که بسیار جدی‌تر گرفته شده است. به طوری که در کنفرانس ۲۰۰۷ مطالعه چالش‌های مدیران اجرایی^۱، اهمیت پیدا کردن شایستگی مدیران استعداد به بیش از ۱۰ درصد تحقیقات رسیده بود. تحقیقاتی که به وسیله موسسه DDI^۲ و EIU^۳ در سال ۲۰۰۸ از مدیران اجرایی شرکت‌ها صورت گرفت، نشان داد که ۵۵ درصد مدیران بیان کردند که به احتمال بسیار زیاد در آینده نزدیک به دلیل رهبری ناکارآمد استعدادهای هزینه‌هایی را تحمل کنند. تقریباً تمام سازمان‌ها بیش از یک سوم درآمد خود را به حقوق و مزایای کارکنان اختصاص دادند به همین خاطر کیفیت، نگهداشت و عملکرد بالای کارکنان حائز اهمیت است به همین دلیل مدیریت استعداد نقش اساسی در تکمیل این فرایند دارد (۶).

واژه مدیریت استعداد^۴ اولین بار توسط مک کینزی^۵ در سال ۱۹۹۰ ارائه شد. و بیان داشت که مزیت رقابتی داشتن استعداد برتر و مدیریت آن از طریق سازمان است (۷). مدیریت استعداد، شناسایی و تنظیم استعدادهای و هدایت کارکنان سازمان در حرفه خود است (۸). در واقع آن مدتی است که در توصیف درست و یکپارچه فعالیت‌های منابع انسانی با هدف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای زمان و موقعیت‌های مناسب استفاده می‌شود (۲). مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرایندهای طراحی شده برای اطمینان ساختن گردش (جریان) مناسب کارمندان در داخل شغل خود از طریق سازمان می‌باشد (۹). کپلی^۶ ۲۰۰۴ تعریف دیگری بر مدیریت استعداد داشته است؛ او معتقد است که مدیریت استعداد به فعالیت‌هایی استخدام، آموزش و توسعه مدیران و مدیریت آن کارمندی که در موقعیت‌های عالی سازمان درگیر شدند، باز می‌گردد (۱۱). در تعریف دیگر از مدیریت استعداد بیان می‌شود که

1 CEO Challenge study

2 Development Dimensions International

3 Economist Intelligence Unit

4Talent Management

5McKinsey

6Cappelli

آن، فرایند سیستمی است که شکاف بین سرمایه‌های انسانی جاری و استعدادهای رهبری که برای پاسخگویی به چالش‌های آینده سازمان مورد نیاز است، از بین می‌برد (۱۲).

مدیریت استعداد و دلبستگی

دلبستگی^۱ کارکنان پیش‌برنده کلیدی برای موفقیت سازمان است. سطوح بالای دلبستگی در شرکت‌های جهانی و داخلی باعث نگهداشت استعداد، ایجاد وفاداری مشتری و بهبود شرکت و ارزش دینفعان می‌شود. دلبستگی یک مفهوم پیچیده است و تحت تاثیر بسیاری از عوامل از جمله؛ فرهنگ محیط کار، ارتباط سازمانی و سبک‌های مدیریتی در اعتماد و احترام، رهبری و شهرت شرکت قرار می‌گیرد (۱۳). کان (۱۹۹۰) معتقد است دلبستگی کارکنان متفاوت از سایر ساختارهای نقش به عنوان مثال درگیری شغلی، تعهد در سازمان‌ها، یا انگیزه درونی است (۱۴). موسسه گالوپ دلبستگی را به معنی درگیر شدن کارکنان در کار و داشتن اشتیاق در کار تعریف کرده‌اند (۱۵). به طور خلاصه: دلبستگی حالت تعهد عقلانی و احساسی در سازمان یا گروه است. کارکنان با دلبسته، شخصی است که کاملاً درگیر و مشتاق در کار خودشان هستند (۱۶).

روش‌ها و رویه‌های مدیریت استعداد که باعث تعهد در منابع انسانی می‌شوند باعث افزایش دلبستگی کارکنان و کاهش چرخش شغلی کارکنان می‌شود. نتیجه اینکه دلبستگی کارکنان تاثیر پایداری بر بهره‌وری و نگهداشت کارکنان دارد. دلبستگی کارکنان و مدیریت استعداد ترکیب یافته می‌تواند باعث ایجاد و یا شکست اصول‌های بنیادی باشد. نقش مدیر جزء کلیدی در فرایند ایجاد دلبستگی است این مدیر است که دلبستگی کارکنان را به شغل و سازمان می‌تواند ایجاد کند (۷). در واقع دلبستگی کارکنان، به عنوان حالت مربوط به کار ذهنی است که می‌تواند به وسیله جذابیت^۲ (AB)، فداکاری^۳ (DE)، شور و اشتیاق^۴ (VI) مشخص شود. شور و اشتیاق به معنی سطوح بالای از انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی در کار، پایداری در مواجهه با مشکلات، و تمایل به تلاش بیشتر در کار خودش است. فداکاری باز می‌گردد به حس الهام بخش، غرور، اهمیت، شور و ذوق و به چالش کشیدن در کار. جذابیت به معنی خوشحالی، کاملاً متمرکز و عمیقاً جذب شده در کار خودش که به سختی از کار خودش جدا می‌شود (۱۷). دلبستگی همچنین از ویژگی‌های سازمانی به عنوان مثال، شهرت، صداقت، ارتباط داخلی خوب و فرهنگ نوآوری تاثیر قوی می‌پذیرد (۱۳).

1Engagement

2Absorption

3Dedication

4Vigor

مدیریت استعداد و تعهد

ایده‌های مختلفی برای تعریف مفهوم تعهد^۱ به وسیله محققان ارائه شده است. مفهوم تعهد را اولین بار کاننور در سال ۱۹۷۰ بیان کرد. تعهدسازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتارسازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهدسازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (۱۸). پورتر و همکارانش (۱۹۷۴) تعهدسازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند بسیاری از مطالعات نظری، درباره تعهد کارمندان در سازمان تمرکز کرده‌اند. یکی از این رویکردها، توسط مورو بیان شده است. مورو بیان کرده است که (۱۹۸۳) تعهد سازمانی باید از مفهوم تعهد به عنوان مثال تعهد کار، اخلاق‌های کسب و کار، اعتبار به حرفه جدا شود و تعهد باید به طور جداگانه پرداخته شود (۱۹).

آن و میر تعهد سازمانی را در سه بعد تعهد عاطفی^۲، (AC)، تعهد مستمر^۳ (CC) و تعهد هنجاری^۴ (NC) بیان کرد. که طبق این نظریه، تعهد عاطفی به حس هویت و مشارکت سازمان‌ها و درجه پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمانی باز می‌گردد. کارکنان با این چنین تعهدها، مایل هستند در سازمان‌ها بمانند. تعهد مستمر یک نوع تعهد مبتنی بر مبادلات اقتصادی است. کارکنان تشخیص می‌دهند که ترک سامان باعث رنج و یا از دست دادن منافع آنها می‌شود بنابراین آنها مجبور می‌شوند در سازمان اولیه بمانند. تعهد هنجاری باز می‌گردد به اینکه کارکنان فکر می‌کنند آنها باید برای سازمان، به خاطر تاثیر اجتماعی بلند مدت پاسخگو باشند، بنابراین آنها باید در سازمان بمانند. به طور خلاصه، چگونگی شکل‌گیری تعهد سازمانی مهم نیست، زیرا همه آنها منعکس کننده حالت مختلف ذهنی کارکنان از سازمان است (۲۰).

بررسی مطالعات پیشین

اوهلی (۲۱) در پایان‌نامه ارشد خود با موضوع ((ارائه و ارزیابی تدریجی مدل شایستگی مدیریت استعداد)) به دنبال بررسی تاثیر شایستگی‌های مدیریت استعداد بر تعهد عاطفی و رضایت شغلی و در

commitment

2Affective Commitment

3Continuance Commitment

4Normative Commitment

نهایت قصد خروج فرد از سازمان بود. وی برای این پژوهش یک ارزیابی ۳۶۰ درجه از مدیریت استعداد انجام داد و سپس با گردآوری اطلاعات لازم، به ارائه یک مدل پرداخت. در این مدل مدیریت استعداد را به ۸ گویه تقسیم بندی کرد که عبارت‌اند از: نشان دادن طرز تفکر مدیریت استعداد، جذب و استخدام، شناسایی کارکنان مستعد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت، ارائه کار چالشی و معنی دار، مزایا و پاداش منصفانه و مدیریت تعادل کار و زندگی. عطائی خرم و صمدی (۲۲) در ارتباط مدیریت استعداد و خلاقیت سازمانی در بانک مسکن در همدان مطالعه‌ای را صورت دادند نتایج نشان داد که مدیریت استعداد و خلاقیت سازمانی رابطه معنی‌داری داشته و دیگر جنبه‌های مدیریت استعداد رابطه مثبت و معنی‌داری با خلاقیت سازمانی دارند. پیش زمینه و استعداد رفتاری و استعداد‌های بنیادی بیشترین تاثیر را بر خلاقیت سازمانی دارند. شائمی، علامه و عسکری (۱) استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان مورد پژوهش قرار دادند هدف این پژوهش تحلیل رابطه استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی کارکنان در شهرداری شهر اصفهان است. نتایج این ارزیابی حاکی از آن است که استراتژی مدیریت استعداد رابطه مثبت و معناداری با هوش عاطفی کارکنان دارد. همچنین بین مؤلفه‌های پنج گانه آن شامل "جو و فرهنگ باز"، "ارتباطات"، "مدیریت عملکرد"، "پرورش کارکنان" و "پاداش و قدردانی" و هوش عاطفی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. صیادی، محمدی و نیک پور (۲۳) رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی را بررسی کردند هدف از مطالعه تعیین رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد، زیرمتغیرهای آن و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد. همچنین حسینی (۲۴) پژوهشی را در رابطه نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد صورت داد نتایج نشان داد که ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب‌های کلیدی از مهمترین نتایج استعداد در سازمان است. پژوهش دیگر تاثیر مدیریت استعداد را بر اثر بخشی کارکنان مورد بررسی قرار داد این مطالعه به دنبال ارتباط مدیریت استعداد و اثربخشی کارکنان بود. نتایج نشان داد که بین مدیریت استعداد و اثربخشی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۲۰۱۳، ۲۵) همچنین تحقیق صورت گرفته در مورد نگهداشت کارکنان با استفاده از مکانیزم مدیریت استعداد نشان داد که مدیریت استعداد باعث افزایش دلبستگی کارکنان شده و وفاداری آنها را در بلند مدت، افزایش می‌دهد (۲۶).

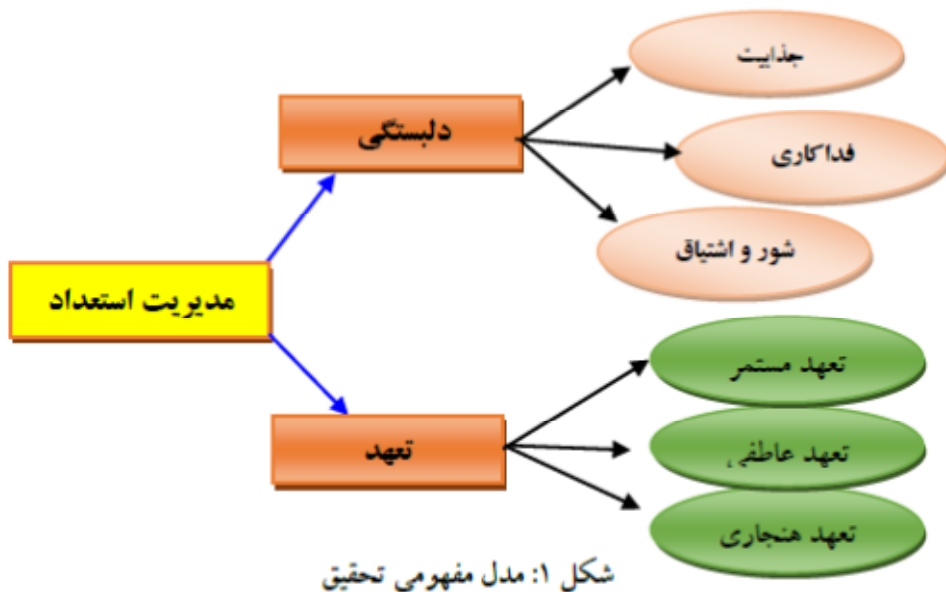
ضرورت پژوهش

تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده شد که همه آنها با مشکل عدم استفاده از رویکرد مدیریت استعداد هستند که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (۵، ۱۳۹۱). بیشترین چشمگیری که در میان یافته‌ها بود تقریباً ۵۲ درصد شکاف در بهبود عملکرد یک ساله در درآمد عملیاتی بین سازمان‌ها با کارکنان دلبسته بالا در مقابل سازمان‌ها که کارمندان نمره دلبستگی کمی دارند (۲۷). همچنین تحقیق دیگر که صورت گرفت نقش تعهد را در عملکرد سازمانی نشان داد. و از طرفی دیگر یافته‌های پژوهش‌های پیشین نشان داده است که رضایت شغلی، پاداش‌های بیرونی و درونی، ویژگی شغل، روابط رو به بالا و رو به پایین، رضایت از رهبری، رضایت از وضعیت ارتقاء، اعتماد به سرپرستان، عمر سازمان، انگیزه برای یادگیری و برداشت کارکنان از ارزش‌های سازمان، با تعهد سازمانی رابطه دارد (۲۸). در صنایع خدماتی خصوصاً در صنعت بانک و بانکداری با توجه به نوع خدماتی که ارائه می‌گردد و با مد نظر قرار گرفتن نوع ارتباط تنگاتنگی که بین سازمان و مشتریان آن وجود دارد، اهمیت مشتری دو چندان می‌شود. زیرا مشتریان تنها منبع درآمد برای تشکیلات و سازمان بانک می‌باشند و بدون آنها سازمانی نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد. پس می‌توان چنین بیان کرد که در سازمان‌های خدماتی مانور اصلی در کسب مزیت، نیروی انسانی سازمان‌ها می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که پیاده‌سازی مدیریت استعداد در صنعت بانک علاوه بر اینکه به ایجاد تعهد و دلبستگی کارکنان منجر می‌شود، باعث بقاء و یکپارچگی سازمان در صنعت مربوط می‌شود. در بانک‌های خصوصی خلاء مهمی در دلبستگی و همچنین در تعهد کارکنان دیده می‌شود. زیرا روند خروج کارکنان در بانک‌های خصوصی بیشتر بوده و یا کارکنان با آن دلبستگی بالا کار نمی‌کنند. که این خلاء در بانک‌های خصوصی دیده می‌شود و این پژوهش در راستای پر کردن این خلاء تحقیقاتی است. با توجه به اهمیت که ارائه شد و پژوهشی که در تاثیر مدیریت استعداد بر دلبستگی و تعهد را اندازه بگیرد در ایران صورت نگرفته است به نظر می‌رسد این تحقیق بتواند افق و راه مناسب برای سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های خدماتی قرار دهد تا با استفاده از نتایج این تحقیق هزینه‌ها را کاهش و عملکرد خود را اثر بخش کند.

مدل و چهارچوب مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات تحقیق و همچنین بیان پژوهش و مدل‌ها این تحقیق به دنبال یافتن تاثیر مدیریت استعداد بر دلبستگی و تعهد کارکنان می‌باشد. با توجه به تعریف مدیریت استعداد اوهلی (۲۰۰۷) که ابعادی را برای مدیریت استعداد تعریف کرده بود و همچنین پژوهشی که

سوئیم (۲۰۰۹) در مورد دل‌بستگی شغلی انجام و شاخص‌هایی را برای آن تعریف و سپس با بررسی نتایج، مدیریت استعداد را به عنوان اهرمی برای ایجاد دل‌بستگی بیان نموده بود و همچنین با سه بعد تعهد کارکنان آلن و مییر که ارائه شده و بسیار شناخته شده است، و در نهایت مدلی را که آرمسترانگ (۲۹) در مورد فرایند مدیریت استعداد ارائه کرده و نتیجه فرایند مدیریت استعداد را در دل‌بستگی و تعهد کارکنان دانسته، این تحقیق به ارائه مدل زیر می‌پردازد.



فرضیه‌های تحقیق

با توجه به ادبیات و مدل ارائه شده، پژوهش به دنبال فرضیه‌های زیر است؛

۱. مدیریت استعداد بر دل‌بستگی کارکنان تاثیر مثبتی دارد.
۲. مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان تاثیر مثبتی دارد.

جدول ۱: پایه نظری فرضیه‌ها

پایه نظری	مسیر
(۷)،(۲۹)	مدیریت استعداد با دل‌بستگی
(۳۰) (۸) (۲۹)	مدیریت استعداد با تعهد

روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی بوده و از نوع جمع‌آوری داده توصیفی - پیمایشی می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات هم پرسشنامه و روش نمونه‌گیری هم به صورت تصادفی بوده و نمونه‌گیری هم با استفاده از فرمول کوکران انجام گرفت. این پژوهش در نمونه‌ای از بانک‌های خصوصی واقع در شهر تهران انجام می‌شود و که در نهایت ۲۹۱ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش سنجش پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ بود که در شکل زیر آورده شده است.

جدول ۲: آلفای کرونباخ متغیرها

متغیر	سولات	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت استعداد	۲۸ سوال	۰.۹۱۲
دل‌بستگی	۱۷ سوال	۰.۸۹۰
تعهد	۱۹ سوال	۰.۷۸۰

برای تایید روایی پرسشنامه هم از اعتبار صوری و سازه و ز روش تحلیل مسیر برای تایید یا رد فرضیه بهره گرفته شد. کلیه عملیات تجزیه و تحلیل داده‌های کمی به وسیله نرم افزار آماری SPSS نسخه ۲۲ و LISREL صورت گرفته است.

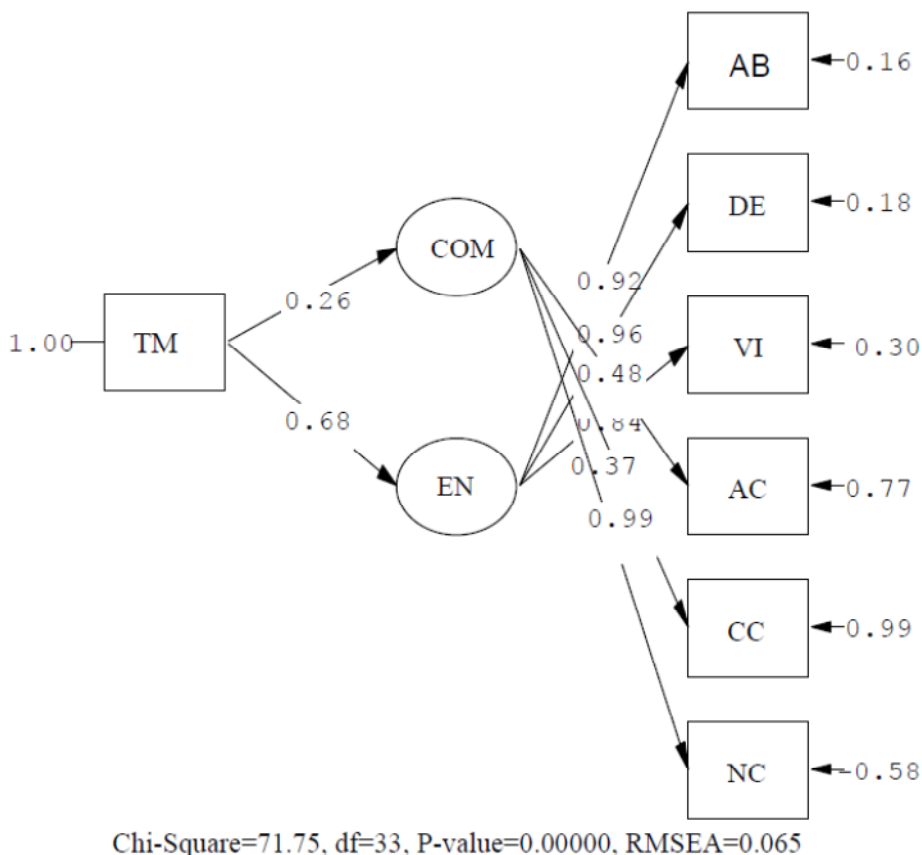
تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این بخش به تجزیه و تحلیل داده‌ها از حیث جنسیت، سن و جایگاه خدمتی پرداخته می‌شود. که جدول زیر گویای مطالب است.

جدول ۳: تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی

جنسیت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
مرد	177	60.8	60.8
سن	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
زیر ۲۵ سال	28	9.6	9.6
۲۵-۳۵ سال	168	57.7	67.4
۳۵-۵۰ سال	83	28.5	95.9
بالای ۵۰ سال	12	4.1	100.0
جایگاه خدمتی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
مدیریتی	95	32.6	32.6
غیرمدیریتی	196	67.4	100.0
کل	291	100.0	

آخرین مرحله به بررسی فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم. برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل مسیر استفاده شد. مدل تحقیق در دو حالت ضریب تخمین استاندارد و ضرایب معناداری با استفاده از نرم افزار لیزرل استخراج گردید. با توجه به مدل‌های استخراجی به بررسی فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم.

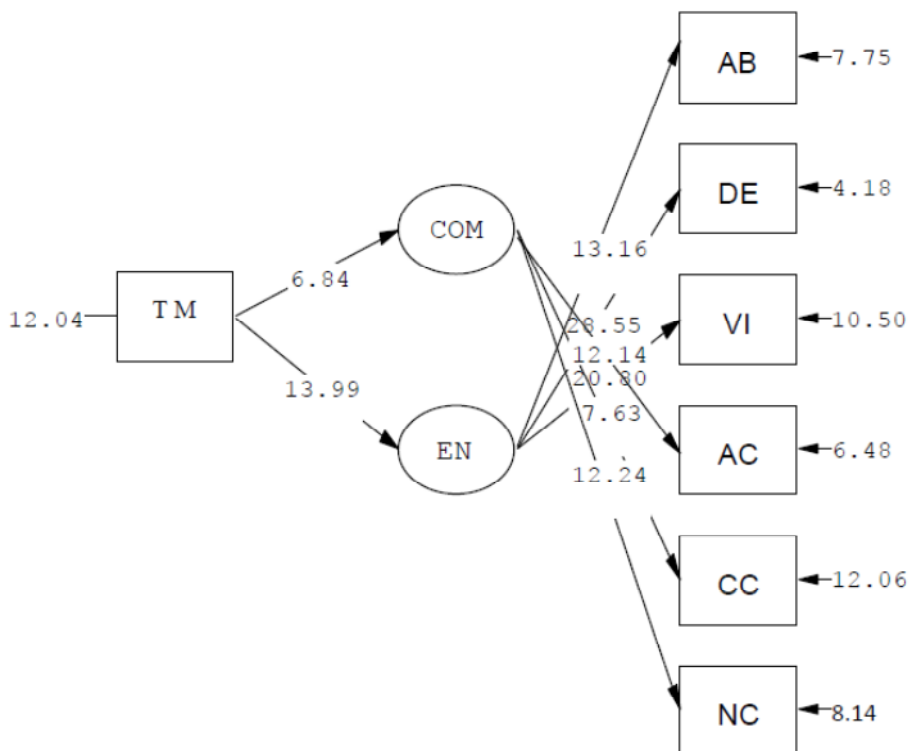


شکل ۲: مدل در حالت ضریب تخمین استاندارد

نتایج داده‌ها نشان می‌دهد که χ^2 برابر ۱۱۱۴.۰۸ است. از طرفی به علت اینکه نسبت χ^2 بر درجه آزادی (df) برابر با ۱/۹۶ و کمتر از مقدار مجاز ۳ و RMSEA نیز کوچکتر از ۰.۰۸ بوده که مدل در دو حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری از لحاظ شاخص‌های تناسب (برازش) در وضعیت قابل قبولی قرار دارد.

مدل نهایی تحقیق در حالت ضریب استاندارد در شکل بالا مشاهده می‌شود. بارهای عاملی میزان β بین متغیرها را نشان می‌دهد. در واقع می‌توان چنین بیان کرد که بین مدیریت استعداد و دلبستگی

ضریب β بیشتری دیده می‌شود. بار عاملی ۰.۶۸ حاکی از این موضوع است. در طرف دیگر ارتباط مدیریت استعداد با تعهد نیز ۰.۲۶ است که تقریباً ضریب β متوسطی بین این متغیرها وجود دارد با توجه به اعداد معناداری به بررسی فرضیات می‌پردازیم.



Chi-Square=71.75, df=33, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

شکل ۳: مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری

در بررسی فرضیه اول که مدیریت استعداد بر دلبستگی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد، این فرضیه با توجه به عدد معناداری ۱۳.۹۹ و خارج بودن از دامنه ۱.۹۶ و -۱.۹۶ تایید شد. فرضیه دوم که تاثیر مدیریت استعداد را بر تعهد می‌سنجید با توجه به عدد معناداری ۶.۸۴ نیز تایید شد. پس با توجه به این ضرایب مشخص است که مدیریت استعداد بر دلبستگی و تعهد تاثیر دارد.

نتیجه‌گیری و بحث

یکی از فرضیات اصلی این پژوهش در مورد تاثیر مدیریت استعداد بر دلبستگی کارکنان بود. در ادبیات تحقیق بر این اشاره شده بود که فرایند مدیریت استعداد می‌تواند دلبستگی کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. به طوری که بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شد که این فرضیه با تخمین ضرایب معناداری ۱۳.۹۹ و قرار گرفتن در خارج از دامنه ۱.۹۶ و ۱.۹۶- تایید شد. و همچنین ملاحظه شد که مدیریت استعداد با ضریب β ۰.۶۸ بر دلبستگی تاثیر دارد. در واقع می‌توان چنین بیان کرد که مدیریت استعداد در تعیین دلبستگی کارکنان نقش به‌سزایی دارد. البته این نتیجه مشابه سایر تحقیقات علمی هم است از جمله؛ مارتل (۲۰۰۳) عقیده داشت که به منظور بالابردن عملکرد در عصر فرا صنعتی (عصر اطلاعات و ارتباطات) و کار ناملموس که مبتنی بر نوآوری، انعطاف پذیری، و سرعت است مدیران نیاز به دلبستگی کارکنان دارند، مدیران با دادن آزادی، مشارکت و اعتماد، فراگیرترین پاسخی را به ارزشهای فرا صنعتی (عصر اطلاعات و ارتباطات) ارائه می‌دهند. یا سوییم (۲۰۰۹) معتقد بود که روش‌ها و رویه‌های مدیریت استعداد که باعث تعهد در منابع انسانی می‌شوند باعث افزایش دلبستگی کارکنان و کاهش چرخش شغلی کارکنان می‌شود. نتیجه اینکه دلبستگی کارکنان تاثیر پایداری بر بهره‌وری و نگهداشت کارکنان دارد.

در بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد از طریق تحلیل مسیر تخمین ضرایب معناداری، ۶.۸۴ بدست آمد که این فرضیه هم به خاطر قرار نگرفتن در دامنه ۱.۹۶ و ۱.۹۶- تایید شد سپس مشخص شد که مدیریت استعداد بر تعهد با ضریب β ۰.۲۶ تاثیر دارد. که این هم مطابق با ادبیات نظری پیش بینی می‌شد. زیرا سیستم فرایند مدیریت استعداد تعهد لازم را ایجاد می‌کند که این یکی از شیوه‌های نگهداشت کارکنان می‌باشد. پس برای سازمان‌های که تعهد کارکنان را در جهت تحقق اهداف سازمانی مهم می‌دانند تحقق سیستم مدیریت استعداد امری ضروری قلمداد می‌شود. در بررسی ادبیات در حوزه تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد مشابهت‌های علمی را شاهد هستیم به طوری که وورال و همکاران (۲۰۱۲) روی تاثیرات به‌کارگیری مدیریت استعداد با سیستم ارزیابی عملکرد بر روی تعهد کارکنان پژوهشی را انجام دادند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که مدیریت استعداد یکپارچه شده، رویه‌های منابع انسانی و سیستم عملکرد تاثیر مثبتی بر تعهد کارکنان دارد. آنها اذعان کردند که مسئولیت و ماموریت سازمان‌ها در این نکته است که استعدادهای سازمان را در سازمان جذب کند و استراتژی‌ها و رویه‌ها برای توسعه چشم اندازه‌های ضروری برای نگهداشت استعدادهای ایجاد کند سازمان‌ها باید استعدادهای پتانسیل‌ها را تعریف کنند و مسیر را برای ارزشی که این استعدادهای می‌توانند ارائه کنند

هموار سازند. در واقع مدیریت استعداد نه تنها برای انتخاب استعداد مناسب است، بلکه برای مدیریت اثربخش و کارا و افزایش تعهد و عملکرد نیز مناسب می‌باشد.

به طور کلی می‌توان چنین بیان کرد که مدیریت استعداد بر دل‌بستگی و تعهد تاثیر مثبت و معناداری دارد. این در کل مشابه نتیجه نظریه آرمسترانگ (۲۰۰۶) نیز می‌باشد که دل‌بستگی و تعهد را از نتایج مدیریت استعداد قلمداد می‌کند. اما نکته‌ای حائز اهمیت این است که در این تحقیق مشاهده شد که بر اساس ضرایب رگرسیون تاثیر مدیریت استعداد بر دل‌بستگی بسیار بیشتر از تعهد می‌باشد و می‌توان چنین تفسیر کرد که مدیریت استعداد، دل‌بستگی را بیشتر از تعهد تعیین می‌کند. البته در فرایند تحقیق به بعضی محدودیت‌های تحقیق برخوردیم که می‌توانست پژوهش را تحت تاثیر خود قرار بدهد که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- متفاوت بودن سیستم‌های بانکی که تاثیر در نتایج داشت به طوری که احساس می‌شود پایین ضریب تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد یا رد یکی از فرضیه‌های فرعی همین تفاوت سیستم‌ها باشد.
- این پژوهش در راستای بررسی کل کارکنان اعم از ستادی و صفی بود که بهتر بود به صورت مجزا بررسی شوند تا نتیجه ملموس‌تر و جزئی‌تر باشد.
- خوداظهاری پاسخ‌دهندگان، به طوری که کارکنان نظرات شخصی و برداشت خود را ارائه می‌کردند نتایج بیشتر تحت تاثیر آن بود.

منابع

- ۱- حسینی، ابوالحسن (۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد. فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۱۸۱-۲۰۵.
- ۲- ساروقی، احمد. (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۳۵، ۶۵-۷۳.
- ۳- شائمی، علی، علامه، سید محسن، & عسکری، محبوبه. (۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت، ۷۵-۴۷.
- ۴- سیادی، سعید، محمدی، مرضیه؛ نیک پور، امین. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی. فرایند مدیریت و توسعه. ۳۳-۱۴۸.

- ۵- طهماسبی، رضا، قلی پور، آرین، جواهری زاده، ابراهیم. (1391). مدیریت استعدادها : شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. پژوهشهای مدیریت عمومی
- ۶- عنایتی، غلامرضا، شکاری، غلام عباس، طهماسبی، رضا، غفاری، حسن، شبانی، مهدی. (1391). بررسی رابطه بین اعتیاد به کار و تعهد سازمانی. پورتال جامع علوم انسانی-93 114.

- 7- Armstrong, M. (2006). Human Resource Management practice. 10TH EDITION. Cambridge University, 391.
- 8- Ataee Khoram Layla. Samadi, Abbas. (۲۰۱۳). Relationship of Talent Management and Organizational Creativity in Maskan Bank of Hamedan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. ۷۳۱-۷۲۸ ،
- 9- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Emerald* , 640-663.
- 10- Byham, W. C., Smith, A. B& , Paese, M. J. (۲۰۰۲). Grow your own leaders. How to identify
- 11- Cappelli, P. (2004). Talent Management in the 21st Century. *Singapore Management University*, 1-16.
- 12- Cheloha, R., & Swain, J. (2005). Talent management system key to effective succession planning. *Canadian HR Reporter*, 5-7.
- 13- Darvish, H., Najafi, Z., & Zare, R. (2012). Evaluate the Level of Talent Management Competencies and Its Relationship with Intention to Quit Organization. *Basic and Applied Scientific Research*, 10068-10076.
- 14- Falcone, p. (2006). Preserving restless top performers: keep your top performers engaged so they don't jump ship once job opportunities arise. *HR Magazine*
- 15- Jeevan Jyoti، R.D Jyoti و Jyoti Sharma. (۲۰۱۳). IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON EMPLOYEE EFFECTIVENESS. *Scribd*. ۲۶-۱ ،
- 16- Kahn, W. A. (1990). An exercise of authority". *Organizational Behavior Teaching Review*, 28-42.
- 17- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 32-34.

- 18- Kong, Ying.(۲۰۰۹).A Study on the Job Engagement of Company Employees .*CCSE* .۶۸-۶۵ ،
- 19- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *SHRM*, 1-12.
- 20- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 89-96.
- 21- Martel, L. (2003). Finding and keeping high performers: best practices from 25 best companies. *Employee Relations Today*, 27-43.
- 22- Michaels, E., Handfield-Jones, H& ,Axelrod, B.(۲۰۰۱).The War for Talent .*Harvard Business School Press*.۹-۱ ،
- 23- Morrow, P. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Occupational Behavior*, 40-56.
- 24- Oehley, A.-M. (2007). THE Development And Evaluation OF A Partial Talent Management Competency Model. *Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts at Stellenbosch University* , 30-53.
- 25- Schaufeli, W ،Salanova, M ، González-Romá, V. Bakkers, A B . (۲۰۰۲)The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach .*Journal of Happiness Stu*
- 26- Sita, V& ،Pinapati, A .(۲۰۱۳).Competency Management as a Tool of Talent Management: A Study in Indian IT Organizations .*Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*.۵۶-۴۴ ،
- 27- Sweem, Susan I.(۲۰۰۹).Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study .*UMI*.۲۵-۱۶ ،
- 28- Vural, Y., VARDARLIER, P& ،AYKIR, A .(۲۰۱۲).The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment .*ELSEVIER*.۳۴۹ - ۳۴۰ ،
- 29- WELLINS, R. S., SMITH, A. B., & ERKER, S. (2010). Nine best practices for effective talenet management. *Development Dimensions International* , 1-14.

30- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Rogers, R. W. (2006). The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline. *Development Dimensions International*.