

استراتژی مدیریت استعداد و تاثیر آن بر تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه مازندران)

محبوبه علیجان‌پور^۱ - کاوه تیمورنژاد^۲

چکیده

زمینه و هدف: امروزه توسعه مدیریت استعداد یکی از مهمترین عوامل کسب و کار و از مولفه‌های کلیدی حفظ مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها به شمار می‌رود. تحقیق حاضر با هدف بررسی تاثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران انجام گرفته است.

روش تحقیق: 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 جمع‌آوری اطلاعات شامل پرسشنامه مدیریت استعداد سوئیم (۲۰۰۹) و تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) بود که روایی آن با استفاده از روایی صوری و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شد.

یافته‌ها: طبق نتایج به دست آمده، استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی تاثیرگذار هست. از میان ابعاد استراتژی مدیریت استعداد پاداش و قدردانی بیشترین تاثیر را بر تعهد سازمانی دارد.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج به دست آمده، لازم است مدیران سازمان‌ها با اجرای بهینه سیستم مدیریت استعداد در سازمانها سعی در جذب، استخدام و پرورش افراد ماهر و بااستعداد نموده و از این طریق موجب افزایش بهره‌وری سازمان شوند.

واژگان کلیدی: استراتژی مدیریت استعداد، پرورش کارکنان، جو و فرهنگ باز، مدیریت عملکرد، تعهد سازمانی، دانشگاه مازندران

^۱ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

mahboubeh Alijanpour@yahoo.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات)

k.teymournejad@yahoo.com

مقدمه

که دارای ارزش خاص برای یک سازمان هستند (مقیم، قلی پور و جواهری زاده ۱۳۹۳، ۱۶۹). اسچیمن^۷ (۲۰۱۴) مدیریت استعداد را فعالیت منحصر بفردی می‌داند 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 (اسچیمن ۲۰۱۴، ۲۸۲).

مدیریت استعداد در منابع انسانی به مدیریت فرآیندهایی اشاره دارد که به سازمانها اجازه می‌دهد تا بر مشکلات فائق آیند و به طور منظم شکاف بین استعدادهای مورد نیاز و استعدادهای موجود را برای دسترسی به اهداف شان برطرف کنند (ورال، وردلیر و آیکیر^۸ ۲۰۱۳، ۳۴۳). مدیریت استعداد به سازمانها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارتهای مناسب و در جایگاه شغلی مناسب قرار داشته باشند (کالینز و ملاحی^۹ ۲۰۰۹، ۳۰۷).

به عبارت دیگر، مدیریت استعداد نگرشی هوشمندانه به منظور جذب، پرورش و نگهداری افراد نخبه و استفاده از استعداد و شایستگی آنها به منظور تامین نیازها و اهداف حال و آینده سازمان می‌باشد (علامه و قاسم آقایی ۱۳۸۷، ۶).

با توجه به اهمیت مدیریت استعداد و نقش آن در بالابردن مزیت رقابتی سازمانها عدم توجه به دو اصل جذب و پرورش نیروی مستعد، کارشناس و ماهر بسیاری از دوباره کاریها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره‌وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی شده ناشی از عدم شناخت استعداد افراد در حیطه‌های کاری سازمان و... را به همراه خواهد داشت. در نتیجه امروزه مدیریت افراد با استعداد و جلوگیری از مهاجرت آنها یکی از مسائل مشکل آفرین فراروی سازمانها می‌باشد. راه حل این معضل توجه بیشتر به استراتژی مدیریت استعداد و عملیاتی نمودن آن است.

یکی از موارد قابل توجه در اجرای مدیریت استعداد در سازمانها مسئله تعهد سازمانی کارکنان

در دنیای امروز سازمانها باید مجموعه‌ای از تغییرات را در جهت رشد و ارتقاء و دستیابی به سطوح بالاتر مدیریت کنند. برای رسیدن به این هدف، آنها باید دائماً روشها، تولیدات و خدمات شان را بررسی کرده و از نوآوری و خلاقیت در جهت پیشرفت محصولاتشان استفاده کنند. سازمانها برای نگهداری شرایط سودآور و باقی ماندن در دنیای رقابت نیاز به منابع انسانی خلاق و نوآور دارند (آلتینوزکاکیرگلو و کپ^۱ ۲۰۱۳، ۸۴۳؛ اما باید پذیرفت که متأسفانه اهمیت این منبع با ارزش و کارساز در سازمانهای ما به خوبی تبیین نشده است. لذا اغلب سازمانها، بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته و بالا رفتن نرخ ترک خدمت کارکنان و استراتژی منابع انسانی ضعیف با بحران استعداد مواجه هستند (فیلیس و راپر^۲ ۲۰۰۹، ۱۰). بنابراین برای غلبه بر این مشکلات، برای جذب استعدادهای سازمانی باید به طور هوشمند اقدام کرد. بهترین راهبرد برای موفقیت در رقابت برای جذب استعدادهای، گردآوری تمام افراد با استعداد نیست بلکه جذب مناسبترین افراد است. به عبارت دیگر، کشف، جذب، مدیریت و تعامل با کسانی است که می‌توانند در محیط کاری سازمان، با انگیزه، متعهد و کارا باشند (طهماسبی، قلی پور و جواهری زاده ۱۳۹۱، ۶).

واژه مدیریت استعداد^۳ برای نخستین بار در میانه دهه ۹۰ توسط گروه مک کینزی^۴ ابداع شد و محبوبیت بسیار به دست آورد (بارون^۵ ۲۰۰۸، ۷۳۵). آنها نخستین بار، جنگ برای استعداد را برای نشان دادن اهمیت محوری کارکنان برای شرکتها و سازمانها مطرح کردند (اسکولین و کالینگ^۶ ۲۰۱۱، ۱۰۶). به طور کلی، مدیریت استعداد، یک فرآیند سامان مند است از: جذب، شناسایی، توسعه و حفظ افرادی که دارای توانایی بالایی هستند. این افراد، کسانی هستند

کارکنان است، به نحوی که این ارتباط زمینه درک کامل اهداف سازمان و شناخت راه‌های متفاوت برای دستیابی به اهداف سازمان را فراهم کند.

(۲) پرورش کارکنان^{۱۳}: پرورش کارکنان تلاشی برای به روز رسانی دانش، مهارت و توانایی کارکنان است. طبق پژوهش‌های انجام شده، با حفظ افراد با استعداد در سازمان، هزینه‌ها به شدت کاهش می‌یابد. یکی از راه‌های حفظ کارکنان ایجاد فرصت‌هایی است تا آنان بتوانند مهارت‌های جدید را آموخته و توانایی‌های خود را پرورش دهند.

(۳) پاداش و قدردانی^{۱۴}: سازمانها از طریق استراتژی‌ها، خط مشی‌ها و فرآیندها ارزش کارکنان خود را تعیین می‌نمایند و بر طبق این مصوبات افرادی که برای دستیابی به اهداف سازمان همکاری نموده‌اند را شناسایی و تشویق می‌کنند.

یک برنامه پاداش باید تدوین گردد تا سرپرستان بر اساس آن کارمندان را برای انجام درست یا اتمام پروژه مورد تشویق و پرداخت پاداش مالی قرار دهند. این کار به سرپرستان اجازه می‌دهد تا از کارمندان به خاطر کارهای ویژه آنان قدردانی نموده و اثر مثبتی بر آنان داشته باشند.

(۴) جو و فرهنگ باز^{۱۵}: 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.

(۵) ارتباطات^{۱۶}: ارتباطات به معنای تبادل اطلاعات و ایده‌ها در سازمان می‌باشد. وجود ارتباط سالم در سازمان به کارکنان اجازه می‌دهد تا در مورد شیوه‌های درست انجام کار آگاهی حاصل نموده و حوزه‌هایی که نیاز به بهبود دارند را تشخیص داده و اصلاح نمایند، همچنین از طریق ارتباطات می‌توانند اولویت‌های

است. به طوری که با شناسایی افراد با استعداد و ایجاد بستر مناسب برای استفاده صحیح از این استعدادها شرایطی ایجاد می‌شود که تعلق خاطر کارکنان نسبت به سازمان بالا رفته و افراد به ماندن در سازمان دلگرم شده و میزان وفاداری و تعهد آنان افزایش می‌یابد. چنانچه بورک^{۱۷} و همکاران (۲۰۱۳) عنوان می‌کنند که 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 (هاشمی ۱۳۹۳، ۳). در حقیقت، تعهد سازمانی یک پل نیرومند بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی است. خصوصاً اینکه تعهد سازمانی رابطه مثبت بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی را تقویت می‌بخشد. مودی و همکاران (۱۹۸۱) بیان می‌دارند که کارکنان متعهد تمایل دارند تا برای رفاه سازمان تلاش کنند. به عبارت دیگر افراد مناسب در یک سازمان تعهد سازمانی بیشتر و عملکرد مثبتی دارند (کالینز و ملاحی ۲۰۰۹، ۳۱۰).

تاکنون مدل‌های مختلفی برای مدیریت استعداد ارائه شده که از بین آنها می‌توان به مدل فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) و مدل سوئیم (۲۰۰۹) اشاره کرد.

در پژوهش حاضر به منظور سنجش مدیریت استعداد از مدل سوئیم^{۱۱} (۲۰۰۹) استفاده شده است. سوئیم معتقد است که استراتژی مدیریت استعداد در برگزیده پنج مولفه است. که در ادامه به توضیح هر یک از آنها پرداخته شده است.

(۱) مدیریت عملکرد^{۱۲}: مدیریت عملکرد فرآیندی است که طی آن مدیران درصدد هستند تا با بالا بردن کیفیت عملکرد تیم‌ها و افراد، دسترسی به اهداف و مقاصد فعلی و آتی سازمان را میسر سازند. یکی از جنبه‌های مهم این فرآیند ارتباط بین سرپرستان و

درونی سازی یا مشارکت مبتنی بر هم‌نوایی بین ارزش-های فرد و سازمان.

آلن و می‌یر^{۲۰} (۱۹۹۰) در مدل سه وجهی تعهد سازمانی سه شکل تعهد را معرفی می‌کنند. تعهد تمایل محور (تعهد عاطفی)، تعهد الزام محور (تعهد هنجاری)، و تعهد هزینه محور (تعهد مستمر).

تعهد عاطفی^{۲۱}: به تعلق عاطفی کارکنان به سازمان، احساس یگانگی آنان با سازمان و حضور فعال آنان در سازمان اشاره دارد. معمولاً کارکنانی که از تعهد عاطفی برخوردارند، تمایل دارند تا در سازمان باقی بمانند و این امر یکی از آرزوهایشان است.

تعهد مستمر^{۲۲}: در ارتباط با مزایا و هزینه‌هایی است که مربوط به ماندن در سازمان یا ترک کردن آن است. در واقع، این تعهد بیان‌کننده یک محاسبه است که از آن به عنوان تعهد عقلایی نیز یاد می‌کنند. معمولاً کارکنانی که دارای تعهد مستمر هستند، تا زمانی در درون سازمان باقی می‌مانند که ترک سازمان هزینه گزافی برای آنها داشته باشد.

تعهد هنجاری^{۲۳}: الزام یا وظیفه کارکنان به ماندن در سازمان اشاره دارد. پس کارکنان تا زمانی در سازمان باقی خواهند ماند که از نظر آنان ماندن در سازمان کار درست و مناسبی باشد (آلن و می‌یر ۱۹۹۱، ۸۲-۸۳). در این پژوهش به منظور سنجش تعهد سازمانی کارکنان از مدل آلن و می‌یر (۱۹۹۰) استفاده شده است.

به طور کلی، در مورد نقش مثبت اجرای مدیریت استعداد در سازمانها تردیدی وجود ندارد و محققان بر تاثیرات سازنده آن تاکید دارند؛ اما پژوهش‌های تجربی محدودی درباره ماهیت و کاربرد مدیریت استعداد و راهبردهای آن در فعالیتهای سازمانی و مسائل برخاسته از آن وجود دارد (حسین پور، منطقی و ملک محمدی ۱۳۹۴، ۹۹). در ادامه به برخی از این تحقیقات در ایران و خارج از ایران اشاره می‌گردد.

منسه^{۲۴} (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان چارچوب به هم پیوسته مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان به این

سازمانی را شناخته و از توقعات سازمان و سرپرستان درک بهتری بدست آورند (هاشمی ۱۳۹۳، ۴).

تعهد سازمانی یکی دیگر از متغیرهای مورد بحث در این پژوهش است که در طی نیم قرن گذشته توجه زیادی را به خود جلب کرده است و هدف اصلی بسیاری از پژوهشهای حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی بوده است. این مفهوم نیز از دیدگاه‌های مختلفی تعریف شده و صاحب نظران سعی کرده‌اند که این مفهوم را از ابعاد مختلف تکامل بخشند.

به استناد نظریه بکر^{۱۷} (۱۹۶۰) رابطه بین فرد و سازمان بر قرارداد رفتار مبادله اقتصادی استوار است. کارکنان متعهد، به این دلیل متعهد هستند که دارای سرمایه‌گذاری‌های کاملاً پنهان یا تا حدودی پنهان می‌باشند. در این رویکرد رابطه نزدیکی بین تعهد سازمانی و ترک کار داوطلبانه وجود دارد.

در دیدگاهی دیگر، مطالعات تعهد سازمانی بر وابستگی و تعلق عاطفی فرد به سازمان تاکید دارد. در این مکتب تعهد بیشتر نگرش محور است تا قراردادی-اقتصادی. در این دیدگاه تعهد به شکل قدرت نسبی شناخته شدن با سازمان و مشارکت در یک سازمان خاص تعریف می‌شود. مودی^{۱۸} و همکاران (۱۹۷۹) تعهد را با سه عامل مرتبط به هم متمایز می‌سازند: باور قوی به پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان؛ تمایل به اعمال تلاش قابل توجه به نیابت از سازمان؛ تمایل قوی به تداوم عضویت در سازمان. در این دیدگاه رابطه بسیار قوی بین تعهد و نیت جابجایی وجود دارد.

اوریلی و چاتمن^{۱۹} (۱۹۸۶) تعهد را وابستگی روان شناختی احساس شده توسط فرد به سازمان که منعکس‌کننده میزان درونی سازی یا پذیرش دیدگاه‌ها و مشخصات سازمان است، تعریف می‌کنند. وابستگی روانشناختی با سه عامل متمایز می‌شود: اطاعت یا مشارکت ابزاری برای پاداش‌های خاص و بیرونی؛ شناخته شدن یا مشارکت بر مبنای تمایل به وابستگی؛

کردند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیریت استعداد رابطه معناداری با تعهد سازمانی کارکنان دارد. همچنین بین مولفه‌های مدیریت استعداد (جذب، انتخاب، درگیری کردن، بهسازی و نگهداشت) و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳) نیز حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی می‌باشد.

شائمی، علامه و عسکری (۱۳۹۲) در پژوهشی رابطه استراتژی مدیریت استعداد را بر هوش عاطفی کارکنان شهرداری اصفهان بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد بین مدیریت استعداد و هوش عاطفی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و نظر به اهمیت مدیریت استعداد و تاثیر آن بر تعهد سازمانی، مقاله حاضر به بررسی تاثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران پرداخته است. با توجه به اینکه اجرای مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی که تاثیر بسزایی در پیشبرد اهداف کشور دارند بسیار مهم به نظر می‌رسد؛ لذا بررسی و اطلاع از میزان اجرای مدیریت استعداد در این سازمان می‌تواند چشم انداز روشنی را از لحاظ برنامه ریزی برای بکارگیری افراد مستعد و توانمند در پستهای فعلی و همچنین اجرای برنامه جانشین 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. همچنین، مدیریت می‌تواند با شناسایی استعدادها، مورد نیاز و بکارگیری آنها در سازمان و با ایجاد جو سازمانی مطلوب و توسعه مطلوب نظام سازمانی موجبات پرورش کارکنان مستعد و افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان را فراهم نموده و عملکرد سازمان را بهبود بخشد.

نتیجه رسید که تکمیل سیستم مدیریت استعداد منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود.

آلیاس و دیگران^{۲۵} (۲۰۱۴) در پژوهشی رابطه بین تکنیکهای مدیریت استعداد، تعلق خاطر و نگهداشت کارکنان را 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. همچنین تعلق خاطر کارکنان به عنوان متغیر میانجی موجب رابطه بین مدیریت استعداد و نگهداشت کارکنان می‌شود.

نتایج پژوهش رانا^{۲۶} و دیگران (۲۰۱۳) نشان داد که اجرای موثر مدیریت استعداد منجر به حفظ و نگهداشت استعدادها برتر در سازمان می‌شود.

ورال و دیگران (۲۰۱۲) 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.

سوئیم (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان تعلق خاطر کارکنان از طریق استراتژی مدیریت استعداد: بهینه کردن سرمایه انسانی از طریق استراتژی توسعه انسانی و توسعه انسانی، استراتژی مدیریت استعداد را حمایت می‌کند و در پی این امر استراتژی مدیریت استعداد، تعلق خاطر کارکنان را افزایش می‌دهد.

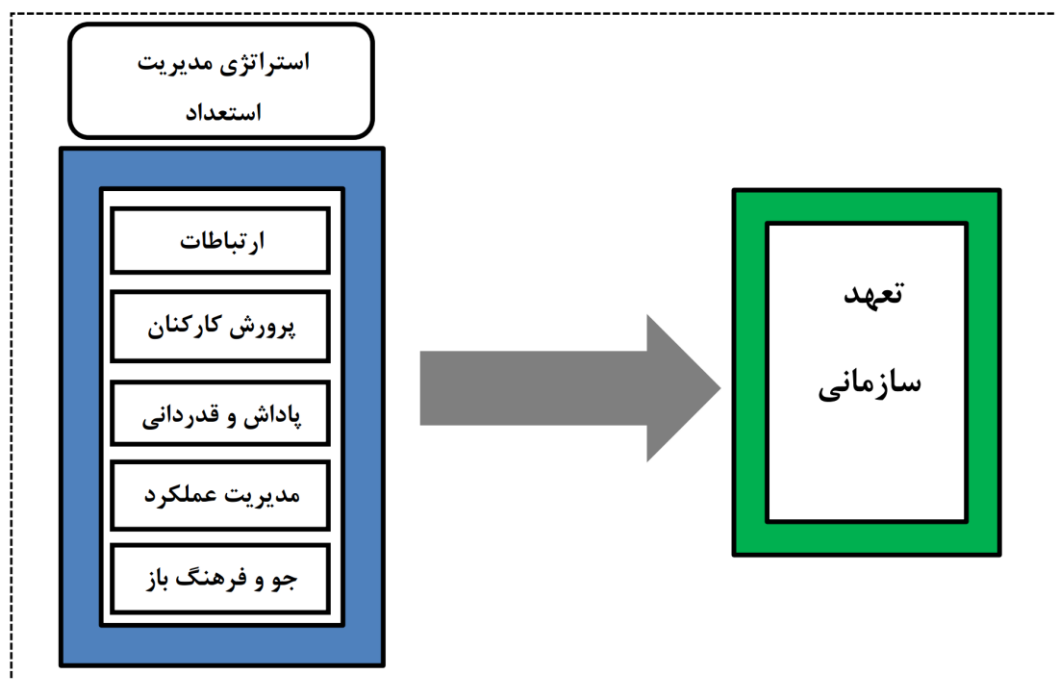
هاشمی (۱۳۹۳) از دیگر پژوهشگران حوزه مدیریت استعداد است که با استفاده از مدل مدیریت استعداد سوئیم تاثیر مدیریت استعداد بر تعلق خاطر کارکنان را در شهرداری کرج بررسی کرد. یافته‌های او حاکی از تاثیر مثبت مدیریت استعداد بر تعلق خاطر کارکنان است.

موغلی، محمدی و پارسایی (۱۳۹۳) در پژوهشی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان نورآباد ممسنی را بررسی

- فرضیه‌های فرعی
- (۱) مولفه ارتباطات بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد
- (۲) مولفه پرورش کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد
- (۳) مولفه پاداش و قدردانی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد
- (۴) مولفه مدیریت عملکرد بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد
- (۵) مولفه جو و فرهنگ باز بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد
- بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این سؤال می‌باشد که پیاده سازی استراتژی مدیریت استعداد در دانشگاه مازندران تا چه اندازه می‌تواند بر تعهد سازمانی کارکنان این دانشگاه تاثیر داشته باشد؟
- به منظور انجام تحقیق فوق، مدل تحلیلی پژوهش به کمک ابعاد مدیریت استعداد برگرفته از مدل سوئیم (۲۰۰۹) و تعهد سازمانی و ابعاد آن برگرفته از مدل آلن و می‌یر (۱۹۹۰) طراحی شده است. (شکل ۱)

سئوالات اساسی پژوهش

- روش تحقیق
- پژوهش حاضر از نظر هدف، تحقیقی کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها نیز، این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان دیپلم و بالای دیپلم شاغل در
- (۱) وضعیت حاکمیت مدیریت استعداد در دانشگاه مازندران چگونه است؟
- (۲) کارکنان دانشگاه مازندران از لحاظ تعهد سازمانی در چه سطحی قرار دارند؟
- فرضیه های پژوهش فرضیه اصلی:
- استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران تاثیر دارد



شکل ۱: مدل تحلیلی پژوهش

پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان پایایی با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. همانگونه که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد؛ پایایی کل پرسشنامه متغیر مدیریت استعداد ۸۷ درصد و تعهد سازمانی ۹۴ درصد به دست آمده است. همچنین مقادیر آلفای کرونباخ تمامی ابعاد بالای ۰/۷ می‌باشند لذا این مقادیر اعتبار بالای هر دو پرسشنامه حکایت دارد.

جدول ۱: مقادیر آلفای کرونباخ

ابعاد	آلفای کرونباخ
ارتباطات	۰/۷۲
پرورش کارکنان	۰/۷۵
پاداش و قدردانی	۰/۷۰
مدیریت عملکرد	۰/۷۱
جو و فرهنگ باز	۰/۷۳
کل پرسشنامه استراتژی مدیریت استعداد	۰/۸۷
تعهد عاطفی	۰/۸۷
تعهد مستمر	۰/۸۷
تعهد هنجاری	۰/۷۶
کل پرسشنامه تعهد سازمانی	۰/۹۴

یافته‌های پژوهش

از مجموع ۲۲۵ نفر نمونه تحت بررسی ۱۵۶ نفر (۶۹/۳) درصد از نمونه‌ها مرد و ۶۹ نفر (۳۰/۷) درصد زن هستند که ۹ نفر (۴) درصد از آنها بین ۲۰ تا ۲۹ سال، ۱۰۱ نفر (۴۴/۹) درصد بین ۳۰ الی ۳۹ سال، ۱۰۲ نفر (۴۵/۳) درصد بین ۴۰ تا ۴۹ سال و ۱۳ نفر (۵/۸) درصد بالاتر از ۵۰ سال سن داشتند. از نظر مدرک تحصیلی، ۵ نفر (۲/۲) درصد دیپلم، ۲۵ نفر (۱۱/۱) درصد کاردانی، ۸۹ نفر (۳۹/۶) درصد کارشناسی و ۱۰۶ نفر (۴۷/۱) درصد کارشناسی ارشد و بالاتر می‌باشند.

همچنین، ۱۰ نفر (۴/۴) درصد از کارکنان بین ۱ تا ۵ سال، ۳۰ نفر (۱۳/۳) درصد بین ۶ الی ۱۰ سال، ۸۱ نفر (۳۶) درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۶۵ نفر (۲۸/۹)

دانشگاه مازندران تشکیل می‌دهند که تعداد آنها ۵۴۰ نفر می‌باشد؛ جهت تخمین حجم نمونه مورد نیاز از فرمول کوکران استفاده گردید، و با توجه به تعداد کارکنان جامعه آماری، حجم نمونه مورد نیاز تعداد ۲۲۵ نفر به دست آمد. در نهایت، ۲۴۰ پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد ۲۲۵ پرسشنامه بازگشت داده شد.

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/2})^2 \times pq}{(N-1) \times (\epsilon)^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \times pq}$$

$$n = \frac{540 \times (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(539) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)} = 224/65 \approx 225$$

در تحقیق حاضر برای ارزیابی متغیر مدیریت استعداد از پرسشنامه سوئیم (۲۰۰۹) استفاده 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 گزینه‌ای لیکرت مورد سنجش و بررسی قرار می‌دهد. جهت 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.

پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش استاندارد بوده و مورد استفاده زیادی قرار گرفته است؛ با این وجود، این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری استفاده شده است، به صورتی که پرسشنامه‌ها توسط اساتید مدیریت مورد بررسی قرار گرفته و پس از اعمال نظرات و اصلاحات لازم مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفت.

در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بنابراین به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این

حدود فاصله اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که این دو در سطح مطلوبی قرار دارند؛ اما برای باقی مولفه‌ها سطح معناداری بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ می‌باشد که این وضعیت نشان می‌دهد که این مولفه‌ها در سطح مطلوبی قرار دارند.

سؤال دوم: کارکنان دانشگاه مازندران از لحاظ تعهد سازمانی در چه سطحی قرار دارند؟

نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران در جدول ۳ نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه می‌گردد، سطح معناداری برای مولفه تعهد مستمر و شاخص تعهد سازمانی کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ بوده و با توجه به مثبت بودن حدود فاصله اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که مولفه تعهد مستمر و شاخص تعهد سازمانی در سطح مطلوبی قرار دارند، اما برای باقی مولفه‌ها سطح معناداری بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ می‌باشد که این وضعیت نشان می‌دهد که این مولفه‌ها در سطح متوسطی قرار دارند.

درصد ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳۹ نفر (۱۷/۳) درصد ۲۰ سال به بالا سابقه خدمت دارند که ۵۲ نفر (۲۳/۱) درصد آنها کارمند، ۱۵۵ نفر (۶۸/۹) درصد کارشناس و ۱۸ نفر (۸) درصد آنها دارای پست مدیریت بوده‌اند.

قبل از بررسی فرضیه‌های تحقیق، ابتدا در پاسخ به دو سؤال اساسی این پژوهش وضعیت مدیریت استعداد و مولفه‌های آن و سپس وضعیت تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران در دو جدول زیر محاسبه شده است.

سؤال اول: وضعیت حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در دانشگاه مازندران چگونه است؟

برای بررسی وضعیت استراتژی مدیریت استعداد و مولفه‌های آن از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. برای این منظور میانگین مولفه‌ها با میانگین فرضی (۳) مقایسه شده است. همانطور که از داده‌های جدول ۲ مشخص است، سطح معناداری برای مولفه ارتباطات و شاخص استراتژی مدیریت استعداد کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ بوده و با توجه به مثبت بودن

جدول ۲: نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت استراتژی مدیریت استعداد

مولفه	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره t	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				حد پایین	حد بالا
ارتباطات	۳/۳۴	۰/۵۳۶	۹/۳۸۳	۰/۲۶۵	۰/۴۰۵
پرورش کارکنان	۳/۰۳	۰/۶۳۶	۰/۵۹۳	-۰/۰۵۸	۰/۱۰۹
پاداش و قدردانی	۳/۱۱	۱/۰۰۶	۱/۶۲۴	-۰/۰۲۳	۰/۲۴۱
مدیریت عملکرد	۳/۰۶	۰/۷۷۸	۱/۱۸۹	-۰/۰۴۱	۰/۱۶۴
جو و فرهنگ باز	۳/۰۱	۰/۸۲۴	۰/۱۳۸	-۰/۱۰۱	۰/۱۱۶
استراتژی مدیریت استعداد	۳/۰۸	۰/۵۸۴	۲/۱۷۰	۰/۰۰۸	۰/۱۶۱

جدول ۳: نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت تعهد سازمانی کارکنان

مولفه	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره t	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				حد پایین	حد بالا
تعهد عاطفی	۳/۰۷	۰/۷۸۷	۱/۳۸۷	-۰/۰۳۱	۰/۱۷۶
تعهد هنجاری	۳/۰۶	۰/۷۸۵	۱/۲۰۴	-۰/۰۴۰	۰/۱۶۶
تعهد مستمر	۳/۳۲	۰/۶۷۳	۷/۱۰۹	۰/۲۳۱	۰/۴۰۷
تعهد سازمانی	۳/۱۵	۰/۷۰۹	۳/۱۸۴	۰/۰۵۷	۰/۲۴۴

همانگونه که ملاحظه می‌گردد رابطه بین متغیر استراتژی مدیریت استعداد و ابعاد آن با یکدیگر و با تعهد سازمانی و ابعاد آن و همچنین رابطه بین تعهد سازمانی و ابعاد آن با یکدیگر و با استراتژی مدیریت استعداد و ابعادش در جدول ۵ محاسبه گردیده است. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی مدیریت استعداد و تمامی ابعادش با یکدیگر و با تعهد سازمانی و تمام ابعاد آن ارتباط مثبت و معناداری دارند ($P < 0/01$). همچنین تعهد سازمانی و تمام ابعادش با یکدیگر و با استراتژی مدیریت استعداد و تمام ابعاد آن رابطه معنی دار و مثبت دارند ($P < 0/01$)، این بدان معنی است که این متغیرها همگی دو به دو با هم رابطه دارند. بر طبق نتایج جدول ۵، مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین متغیر مدیریت استعداد و تعهد سازمانی ۰/۷۶۸ می‌باشد که نشان دهنده همبستگی مستقیم بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ ارتباط معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است یعنی بهبود فعالیت‌های مدیریت استعداد با افزایش تعهد سازمانی آنان و بالعکس همراه است.

در بکارگیری روش آماری، ابتدا با استفاده از آزمون آماری کولموگروف اسمیرنوف نرمال بودن داده ها مورد آزمون قرار گرفت تا نوع روش آماری (پارامتری یا ناپارامتری) که باید مورد استفاده شود مشخص گردد، و در صورت نرمال بودن داده‌ها یکی از مهم ترین پیش فرض‌های آزمون‌های پارامتریک برقرار می‌باشد.

آزمون کولموگروف اسمیرنوف تک نمونه‌ای

داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند: H_1

داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند: H_0

با توجه به نتایج جدول ۴ و سطوح معناداری به دست آمده هر یک از متغیرهای پژوهش که بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد، داده‌های تمام متغیرها نرمال است و برای آزمون هر یک از متغیرها می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جهت بررسی فرضیات تحقیق با روش رگرسیون خطی و به دنبال بررسی رابطه علی بین متغیرهای تحقیق ابتدا باید از وجود رابطه معنی دار بین متغیرهای مستقل و وابسته اطمینان حاصل کرد. از آنجایی که تمامی متغیرها نرمال می‌باشند، از تحلیل همبستگی پیرسون استفاده خواهد شد. نتایج حاصل از همبستگی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

متغیر	آزمون کولموگروف- اسمیرنوف	سطح معناداری	نتیجه آزمون
ارتباطات	۰/۱۵۸	۰/۲۰۰	نرمال
پرورش کارکنان	۰/۹۴۷	۰/۳۳۱	نرمال
پاداش و قدردانی	۰/۸۶۵	۰/۴۴۳	نرمال
مدیریت عملکرد	۱/۰۴۴	۰/۲۲۶	نرمال
جو و فرهنگ باز	۰/۷۸۹	۰/۵۶۱	نرمال
استراتژی مدیریت استعداد	۰/۵۴	۰/۲۰۰	نرمال
تعهد سازمانی	۰/۷۳۴	۰/۶۵۴	نرمال

جدول ۵: آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین مولفه‌های مدیریت استعداد و تعهد سازمانی و ابعاد آنها

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	ارتباطات	۱	۰/۳۴۹**	۰/۶۰۴**	۰/۵۹۸**	۰/۶۲۱**	۰/۷۶۱**	۰/۶۱۳**	۰/۶۴۴**	۰/۶۵۷**
۲	پرورش کارکنان	۰/۳۴۹**	۱	۰/۴۵۱**	۰/۴۷۴**	۰/۵۳۳**	۰/۶۷۷**	۰/۳۵۶**	۰/۳۷۸**	۰/۳۷۹**
۳	پاداش و قدردانی	۰/۶۰۴**	۰/۴۵۱**	۱	۰/۷۵۱**	۰/۶۰۱**	۰/۸۷۵**	۰/۶۸۷**	۰/۷۰۵**	۰/۷۲۸**
۴	مدیریت عملکرد	۰/۵۹۸**	۰/۴۷۴**	۰/۷۵۱**	۱	۰/۶۱۱**	۰/۸۶۴**	۰/۶۴۶**	۰/۶۵۷**	۰/۶۹۳**
۵	جو و فرهنگ باز	۰/۶۲۱**	۰/۵۳۳**	۰/۶۰۱**	۰/۶۱۱**	۱	۰/۸۳۶**	۰/۵۵۶**	۰/۵۶۵**	۰/۶۰۷**
۶	استراتژی مدیریت استعداد	۰/۶۶۱**	۰/۶۷۷**	۰/۸۷۵**	۰/۸۶۴**	۰/۸۳۶**	۱	۰/۷۱۷**	۰/۷۲۴**	۰/۷۶۸**
۷	تعهد عاطفی	۰/۶۱۳**	۰/۳۵۶**	۰/۶۸۷**	۰/۶۴۶**	۰/۵۵۶**	۰/۷۱۷**	۱	۰/۸۹۱**	۰/۹۵۴**
۸	تعهد هنجاری	۰/۶۱۰**	۰/۳۴۳**	۰/۷۰۵**	۰/۶۵۷**	۰/۵۶۵**	۰/۷۲۴**	۰/۸۹۱**	۱	۰/۹۶۱**
۹	تعهد مستمر	۰/۶۴۴**	۰/۳۷۸**	۰/۶۷۱**	۰/۶۶۵**	۰/۶۰۳**	۰/۷۳۸**	۰/۸۰۲**	۰/۸۲۳**	۱
۱۰	تعهد سازمانی	۰/۶۵۷**	۰/۳۷۹**	۰/۷۲۸**	۰/۶۹۳**	۰/۶۰۷**	۰/۷۶۸**	۰/۹۵۴**	۰/۹۶۱**	۱

** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است

جدول ۶: نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره مدیریت استعداد و تعهد سازمانی

گویه	β	β (استاندارد)	آماره t	p-value	R	R^2	آزمون معناداری رگرسیون
							F / p -value
(ضریب ثابت)	۰/۴۰۳	---	۲/۵۵۷	۰/۰۱۱	۰/۷۶۸	۰/۵۸۹	۳۱۹/۹۹۱ / ۰/۰۰۰
مدیریت استعداد	۰/۸۸۴	۰/۷۶۸	۱۷/۸۸۸	۰/۰۰۰			

برای آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش، از روش تحلیل رگرسیون چند متغیره با رویکرد سلسله مراتبی استفاده شد. بدین صورت که مولفه‌های مدیریت استعداد به ترتیب در مراحل جداگانه به عنوان متغیرهای پیش بین وارد تحلیل شدند. جدول ۷، نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره سلسله مراتبی در پیش-بینی تعهد سازمانی کارکنان بر اساس مولفه‌های مدیریت استعداد را نشان می‌دهد.

همچنان که جدول ۷ نشان می‌دهد، مولفه ارتباطات که در مرحله اول وارد معادله پیش‌بینی تعهد سازمانی شد، به صورت معناداری در سطح معناداری ۰/۰۱ تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند ($F_{(۱,۳۳۳)} = ۱۶۹,۳۳۳, p < ۰,۰۰۱$). بررسی مجذور همبستگی به دست آمده نشان داد که ارزش ضریب همبستگی (R^2) برابر با ۰/۴۳۲ است. این موضوع نشان می‌دهد که مولفه ارتباطات ۴۳/۲ درصد از واریانس تعهد سازمانی کارکنان را تبیین می‌کند.

فرضیه اصلی پژوهش: مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش از رگرسیون ساده به صورت زیر استفاده شده است:

با توجه به مقدار F و p -value مربوطه، نتیجه می‌شود که رگرسیون معنادار است. مقدار ضریب تعیین (R^2) برابر ۰/۵۸۹ بدست آمده است که بیانگر آنست که ۵۹ درصد از تغییرات مربوط به تعهد سازمانی توسط مدیریت استعداد قابل تبیین و توضیح می‌باشد. همچنین مقدار ضریب همبستگی ۰/۷۶۸ نشان از میزان نقش استراتژی مدیریت استعداد در پیشگویی کنندگی متغیر وابسته تعهد سازمانی کارکنان دارد. از سوی دیگر، مقدار آماره تی - استیودنت برابر با ۱۷/۸۸۸ و بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ گزارش شده است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ نتیجه گیری می‌شود که مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تایید می‌شود.

ورود مولفه مدیریت عملکرد به معادله پیش بینی، باعث شده تا R^2 تا $62/8$ درصد از واریانس تعهد سازمانی تبیین شود. ارزش تغییرات R^2 برابر $0/023$ بود. این یافته بدان معناست که با ورود مولفه مدیریت عملکرد در معادله پیش بینی و با کنترل اثر مولفه‌های ارتباطات، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، مقدار واریانس تبیین شده تعهد سازمانی $2/3$ درصد افزایش یافته است که به لحاظ آماری در سطح $0/01$ معنادار است. ($\Delta F = 13,393, p < 0/001$)

ارزیابی ضریب رگرسیونی نشان داد که ضریب رگرسیون مربوط به مدیریت عملکرد ($\beta = 0/221, p < 0/05$) مثبت و در سطح $0/05$ معنادار است. بنابراین فرضیه فرعی چهارم پژوهش پذیرفته می‌شود. (جدول 7)

در مرحله پنجم با ورود مولفه جو و فرهنگ باز، ارزش R^2 به $0/635$ رسید. این یافته بدان معناست که ورود مولفه جو و فرهنگ باز به معادله پیش بینی، باعث شده تا $63/5$ درصد از واریانس تعهد سازمانی تبیین شود. ارزش تغییرات R^2 برابر $0/007$ بود. این یافته بدان معناست که با ورود مولفه جو و فرهنگ باز در معادله پیش بینی و با کنترل اثر مولفه‌های ارتباطات، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی و مدیریت عملکرد، مقدار واریانس تبیین شده تعهد سازمانی $0/7$ درصد افزایش یافته است که به لحاظ آماری در سطح $0/05$ معنادار است ($\Delta F = 4,397, p < 0/05$).

ارزیابی ضریب رگرسیونی نشان داد که ضریب رگرسیون مربوط به جو و فرهنگ باز ($\beta = 0/109, p < 0/05$) مثبت و در سطح $0/05$ معنادار است. بنابراین فرضیه فرعی پنجم پژوهش پذیرفته می‌شود.

همچنین لازم به توضیح است که از مرحله سوم با ورود مولفه پاداش و قدردانی، دیگر مولفه پرورش کارکنان تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان

ضریب رگرسیون بین ارتباطات و تعهد سازمانی ($\beta = 0/869, p < 0/01$) مثبت و در سطح $0/05$ معنادار بود. بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش پذیرفته می‌شود.

در مرحله دوم، با ورود مولفه پرورش کارکنان، ارزش R^2 به $0/457$ رسید. این یافته بدان معناست که ورود مولفه پرورش کارکنان به معادله پیش بینی، باعث شده تا $45/7$ درصد از واریانس تعهد سازمانی تبیین شود. ارزش تغییرات R^2 برابر $0/025$ بود. این یافته بدان معناست که با ورود مولفه پرورش کارکنان در معادله پیش بینی و با کنترل اثر مولفه ارتباطات، مقدار واریانس تبیین شده تعهد سازمانی $2/5$ درصد افزایش یافته است که به لحاظ آماری در سطح $0/01$ معنادار است ($\Delta F = 10,383, p < 0/001$). ارزیابی ضریب رگرسیونی نشان داد که ضریب رگرسیون مربوط به پرورش کارکنان ($\beta = 0/190, p < 0/05$) مثبت و در سطح $0/05$ معنادار است. بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش پذیرفته می‌شود.

در مرحله سوم با ورود مولفه پاداش و قدردانی، ارزش R^2 به $0/605$ رسید. این یافته بدان معناست که ورود مولفه پاداش و واریانس تعهد سازمانی تبیین شود. ارزش تغییرات R^2 برابر $0/148$ بود. این یافته بدان معناست که با ورود مولفه پاداش و قدردانی در معادله پیش بینی و با کنترل اثر مولفه‌های ارتباطات و پرورش کارکنان، مقدار واریانس تبیین شده تعهد سازمانی $14/8$ درصد افزایش یافته است که به لحاظ آماری در سطح $0/01$ معنادار است ($\Delta F = 83,007, p < 0/001$). ارزیابی ضریب رگرسیونی نشان داد که ضریب رگرسیون مربوط به پرورش کارکنان ($\beta = 0/360, p < 0/05$) مثبت و در سطح $0/05$ معنادار است. بنابراین فرضیه فرعی سوم پژوهش پذیرفته می‌شود.

در مرحله چهارم با ورود مولفه مدیریت عملکرد، ارزش R^2 به $0/628$ رسید. این یافته بدان معناست که

نداشته است. همچنین در مرحله پنجم نیز مشخص است که این مولفه تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی جدول ۷: نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیری سلسله مراتبی در پیش‌بینی تعهد سازمانی بر اساس مولفه‌های مدیریت استعداد

متغیر	B غیر استاندارد	SE	β استاندارد	مقدار آماره t سطح معناداری
ارتباطات	۰/۸۶۹	۰/۰۶۷	۰/۶۵۷	۱۳/۰۱۳
$R^2 = ۰/۴۳۲, adj R^2 = ۰/۴۲۹$				
ارتباطات	۰/۷۹۱	۰/۰۷۰	۰/۵۹۸	۱۱/۳۲۴
پرورش کارکنان	۰/۱۹۰	۰/۰۵۹	۰/۱۷۰	۳/۲۲۲
$\Delta R^2 = ۰/۰۲۵, R^2 = ۰/۴۵۷, adj R^2 = ۰/۴۵۲$				
$F_{(۱,۳۳۳)} = ۱۶۹,۳۳۳, p < ۰/۰۰۱$				
$\Delta F = ۱۰/۳۸۳, p < ۰/۰۰۱$				
ارتباطات	۰/۴۴۷	۰/۰۷۱	۰/۳۳۸	۶/۳۴۲
پرورش کارکنان	۰/۰۳۴	۰/۰۵۳	۰/۰۳۰	۰/۶۳۶
پاداش و قدردانی	۰/۳۶۰	۰/۰۳۹	۰/۵۱۰	۹/۱۱۱
$\Delta R^2 = ۰/۱۴۸, R^2 = ۰/۶۰۵, adj R^2 = ۰/۶۰۰$				
$F_{(۳,۳۳۱)} = ۱۱۲,۹۵۶, p < ۰/۰۰۱$				
$\Delta F = ۸۳/۰۰۷, p < ۰/۰۰۱$				
ارتباطات	۰/۳۸۰	۰/۰۷۱	۰/۲۸۷	۵/۳۵۰
پرورش کارکنان	-۰/۰۰۷	۰/۰۵۳	-۰/۰۰۶	-۰/۱۲۶
پاداش و قدردانی	۰/۲۶۴	۰/۰۴۶	۰/۳۷۵	۵/۶۹۸
مدیریت عملکرد	۰/۲۲۱	۰/۰۶۰	۰/۲۴۳	۳/۶۶۰
$\Delta R^2 = ۰/۰۲۳, R^2 = ۰/۶۲۸, adj R^2 = ۰/۶۲۱$				
$F_{(۴,۳۳۰)} = ۹۲,۸۱۵, p < ۰/۰۰۱$				
$\Delta F = ۱۳,۳۹۳, p < ۰/۰۰۱$				
ارتباطات	۰/۳۲۴	۰/۰۷۵	۰/۲۴۵	۴/۲۹۱
پرورش کارکنان	-۰/۰۴۵	۰/۰۵۵	-۰/۰۴۰	-۰/۸۰۳
پاداش و قدردانی	۰/۲۵۱	۰/۰۴۶	۰/۳۵۶	۵/۴۰۶
مدیریت عملکرد	۰/۲۰۱	۰/۰۶۱	۰/۲۲۱	۳/۳۱۳
جو و فرهنگ باز	۰/۱۰۹	۰/۰۵۲	۰/۱۲۷	۲/۰۹۷
$\Delta R^2 = ۰/۰۰۷, R^2 = ۰/۶۳۵, adj R^2 = ۰/۶۲۷$				
$F_{(۵,۳۱۹)} = ۷۶,۲۷۸, p < ۰/۰۰۱$				
$\Delta F = ۴,۳۹۷, p < ۰/۰۰۵$				

سال دهم / شماره سی و چهارم / تابستان ۱۳۹۸

سوم و مولفه جو و فرهنگ باز با ضریب ۰/۱۲۷ در رتبه چهارم تاثیرگذاری قرار دارند.

بحث و نتیجه گیری

سازمان‌های پیشرو بهره‌گیری از مدیریت استعداد را در فرآیندهای سازمانی خود ترسیم و به آن اصرار

ندارد. با توجه به نتایج رگرسیون سلسله مراتبی در مرحله پنجم می‌توان چنین نتیجه گرفت که مولفه پاداش و قدردانی با ضریب رگرسیونی استاندارد ۰/۳۵۶ از لحاظ تاثیرگذاری بر تعهد سازمانی کارکنان در رتبه اول، مولفه ارتباطات با ضریب ۰/۲۴۵ در رتبه دوم، مولفه مدیریت عملکرد با ضریب ۰/۲۲۱ در رتبه

کارکنان، کارت رایت^{۲۹} (۱۳۸۷) بیان داشته است: حاصل پرورش کارکنان، تبدیل شدن استعدادهاى بالقوه آنها به استعدادهاى بالفعل و نیز ایجاد نوعی رضایت از شغل و سازمان است؛ که ایجاد رضایت از شغل و سازمان را می‌توان به عنوان عاملی مثبت در جهت افزایش تعهد سازمانی کارکنان قلمداد کرد. بنابراین می‌توان گفت که تلاش سازمان برای به روز رسانی دانش، مهارت و توانایی کارکنان گامی در جهت افزایش تعهد سازمانی آنها محسوب می‌شود.

بر طبق فرضیه فرعی سوم، مولفه پاداش و قدردانی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد. این بدین معنی است که افزایش پاداش و قدردانی موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود. اعطای پاداش به رفتارهای مسئولانه و اندیشمندانه کارکنان، انگیزه‌ای برای بهبود سطح کیفیت کار افراد خواهد بود. علاوه بر آن، کارکنان افزون بر حقوق، انتظار دارند تا در قبال کارشان منافعی را بدست آورند؛ مثل قدردانی و پاداش در برابر عملکرد مطلوب، رشد و توسعه مسیر شغلی و... که در صورت برآورده شدن این انتظارات می‌توان شاهد بالا رفتن تعهد سازمانی و افزایش بهره‌وری سازمان بود.

نتایج تحلیل فرضیه فرعی چهارم، نشان از آن دارد که مولفه مدیریت عملکرد بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد. بنابراین همانطور که ساترل و بتون^{۳۰} (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 صنفی در مدیریت منابع انسانی، ایجاد سیاستهای روشن و پایدار و ایجاد محیطی مناسب برای تسهیم اطلاعات موجبات بهبود عملکرد سازمانی را فراهم خواهد آورد؛ ایجاد این عوامل توأمان به افزایش تعهد سازمانی منجر می‌گردد.

بر طبق فرضیه فرعی پنجم، مولفه جو و فرهنگ باز بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد. نتیجه به دست

دارند. این فرایند از یکسو برای سازمان و از سوی دیگر کارکنان و مدیران سودمند است. در مدیریت استعداد کارکنان مطمئن هستند که از مهارتها و توانائی‌های آن به خوبی استفاده می‌شود و در این مورد استثماری نمی‌شوند و از مزایای جبران خدمت منصفانه برخوردارند و ضمناً مسیر توسعه شغلی آنان نیز مشخص است. سازمان نیز خرسند است که جهت تحقق اهداف خود از فرد مناسب با بهترین عملکرد بهره مند است. پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران انجام گرفته است که نتایج زیر را به دنبال داشته است: طبق نتایج به دست آمده از سئوالات اساسی تحقیق، سطح حاکمیت مدیریت استعداد در دانشگاه مازندران در وضعیت مطلوبی قرار دارد. همچنین میزان تعهد سازمانی کارکنان این دانشگاه نیز مطلوب گزارش شده است. این بدان معنی است که دانشگاه مازندران در اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد موفق عمل کرده که مطلوب بودن تعهد سازمانی کارکنان نیز یکی از ثمرات اجرای دقیق آن است. نتایج به دست آمده از این پژوهش با یافته‌های عسکری باجگرانی، شائمی و علامه (۱۳۹۲) و ترک زاده و دیگران (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

بر طبق فرضیه فرعی اول مولفه ارتباطات بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد. در این باره گاستیک و التو^{۳۱} (۲۰۰۷) معتقدند که برقراری ارتباط مناسب با کارکنان مستعد انگیزه آنها را برای باقی ماندن در شرکت افزایش می‌دهد. همچنین اسمیتر و لاندن^{۳۲} (۲۰۰۹) هم معتقدند که از طریق ارتباطات است که کارکنان می‌توانند اولویت‌های سازمانی را شناخته و از توقعات سازمان و سرپرستانشان درک بهتری به دست آورند.

نتایج تحلیل فرضیه فرعی دوم نشان می‌دهد که پرورش کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر ندارد. درباره اهمیت پرورش کارکنان و تاثیر آن بر تعهد

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 مدیران و مسئولین دانشگاه مازندران پیشنهاد می‌گردد به سرمایه‌گذاری 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 غنی‌سازی 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، علاوه بر تنظیم رابطه داده و ستاده کارکنان، با طراحی برنامه‌های تخصیص پاداش‌های انگیزشی که فقط بر نتایج نهایی کار انجام شده تکیه نمی‌کند، میزان رضایت افراد را از نظام پاداش بالا برده و علاوه بر تخصیص پاداش به سختکوشی افراد به طور موازی به تلاش‌های هوشمندانه که منتج به ایده پردازی خلاق کارکنان می‌شود نیز پاداش اختصاص داده شود.

- نظام مدیریت عملکرد طراحی گردد تا کارکنان با توجه به مهارت‌ها و تخصص خود در مسیر شغلی مورد نظر خود به کار گرفته شوند. همچنین مدیران این سازمان، ضمن شناسایی و رفع مشکلات کار گروهی، کارکنان را به مشارکت‌های گروهی بیشتر تشویق کنند. این اقدام علاوه بر بالا رفتن حس

آمده از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش بهرامی و دیگران (۲۰۱۶)، شایان جهرمی، احمدی و درویش پور (۱۳۸۸) و پرموروپن^{۳۱} و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. بنابراین مدیران می‌توانند با ایجاد یک جو مثبت و مطلوب برای کارکنان مسئولیتشان را در باقی ماندن در سازمان افزایش داده و از این طریق سعی در دستیابی به اهداف سازمان (تعهد هنجاری) و دلبستگی عاطفی و احساس لذت از ماندن در سازمان (تعهد عاطفی) در آنان شوند.

در نهایت نتایج حاصل از فرضیه اصلی تحقیق نشان داد که استراتژی مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد. یافته‌های به دست آمده با نتایج حاصل از پژوهش موغلی، محمدی و پارسایی (۱۳۹۳) و بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳) همخوانی دارد. مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید، از طرفی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای تمایل به باقی ماندن در شغل محسوب می‌شود. لذا سازمانها می‌توانند با برنامه ریزی موثر زمینه لازم را برای پیاده سازی مطلوب مدیریت استعداد در سازمان فراهم کرده و با شناسایی استعدادهای مورد نیاز و بکارگیری آنها در سازمان و با ایجاد جو سازمانی مطلوب و توسعه مطلوب نظام سازمانی موجبات پرورش کارکنان مستعد و افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان را فراهم نموده و عملکرد سازمان را بهبود بخشد.

در ادامه پیشنهادهای کاربردی به مدیران و مسئولین دانشگاه مازندران جهت موفقیت بیشتر در اجرای استراتژی مدیریت استعداد در این دانشگاه 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

مسئولیت‌پذیری افراد شرایط تسهیم دانش و نوآوری را در سطوح مختلف سازمان فراهم می‌کند.

- 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 زمینه های 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.

منابع و مأخذ

بابائیان، علی و حسین یوسفیان. (۱۳۹۳). تأثیر بکارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناچا. مطالعات مدیریت انتظامی، جلد ۹، شماره ۲، ص. ۲۲۹-۲۱۷

ترک زاده و [دیگران]. (۱۳۹۳). ارزیابی تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس نوع انتظار آنها از شغل. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۱۹، ص. ۱۲۹-۱۴۴

حسین پور، داود، منوچهر منطقی و سحر ملک محمدی. (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران- پنها).

مدیریت نوآوری، شماره ۳، ص. ۹۷-۱۱۸

شائمی، علی، سیدمحسن علامه و محبوبه عسکری.

(۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۵۷، ص. ۷۰-۴۷

شایان جهرمی، شاپور امین، عباداله احمدی و سکینه درویش پور فراغه. (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان جو سازمانی باتعهد سازمانی و روحیه از دیدگاه دبیران

دوره راهنمایی مدارس دخترانه شهر مرودشت در سال تحصیلی ۸۸-۸۷. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۳، ص. ۱۳۰-۱۰۹

شهبازی، محمد و [دیگران]. (۱۳۸۹). تاثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان، دو ماهنامه توسعه انسانی. پلیس، شماره ۱۹، ص. ۲۵-۴۷

طهماسبی، رضا، آرین قلی پور و ابراهیم جواهری زاده. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۱۷، ص. ۵-۲۶

عسکری باجگرانی، محبوبه علی شائمی و سیدمحسن علامه (۱۳۹۰). سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری اصفهان. مدیریت شهری، شماره ۲۸، ص. ۲۸۶-۲۷۷

علامه، سیدمحسن و مریم قاسم آقایی. (۱۳۸۷). نخبگان و شکوفایی سازمانی در عصر اقتصاد دانایی. نشریه مدیریت، شماره ۱۴۱، ص. ۵-۸

کارت رایت، راجر. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه: علی محمدگودرزی و سیدجمال حسینی. تهران: رسا

مقیم، سیدمحمد، آرین قلی پور و ابراهیم جواهری زاده (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۱۷، ص. ۱۶۵-۱۹۱

موغلی، علیرضا، اسماعیل محمدی و یاسر پارسایی. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان نورآباد ممسنی، نخستین کنفرانس آینده پژوهی، مدیریت و توسعه، شیراز

هاشمی، محسن. (۱۳۹۳). تعیین تاثیر استراتژی مدیریت استعدادها بر تعلق خاطر کاری کارکنان

- Phillips, R & Roper, O. (2009). A Framework for Talent Management in Real Estate, *Journal of Corporate Real Estate*, 11 (1) : 7-16.
- Rana, G., Goel, A. K. & Rastogi, R. (2013). Talent Management: a Paradigm Shift in Indian Public Sector, *Strategic HR Review*, 12 (4) :197-202.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). Global Talent Management. *Journal of World Business*.pp 105-108
- Schiemann, W. (2014). From Talen Management to Talent Optimization. *Journal of World Business*, 49:281-288.
- Smither, J.W & London, M. (2009). *Performance Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sweem, S.L. (2009). *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.
- Vural, Y., Vardarlier, P. & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58: 340 – 349.
- شهرداری کرج. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس
- Allen, N.J& Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Alias, N.E., Nor, N.M. & Hassan, R. (2014). 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 1st AAGBS International Conference on Business Management*. , Springer Science+ Business Media, Singapore
- Bahrami, M.A. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: the Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7 (2) : 96-100
- Barron, P. (2008). Education and Talent Management: Implications for the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20: 730-742.
- Collings DG, Mellahi K. (2009). Strategic Talent Management: a Review and Research Agenda, *Human Resource Management Review*, 19 (4) : 304-13.
- Cantrell, S & Benton, J.M. (2007). The Fire essential Practices of a Talent multiplier. *Business strategy series*. 8 (5) : 358-364.
- Gustick, A & Eltou, C. (2007). *A Carrot Principle: How to best Managers Use Recognition to Engage their Employees, Retain Talent and Drive Performance*, New york, Free Press.
- Mensah, J.K. (2015). A “Coalesced Framework” of Talent Management and Employee Performance: for Further Research and Practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64 (4) : 544-566.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1) : 61-89.
- Permarupan, P.Y.[etal]. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee’s Work Passion and Organizational Commitment, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107: 88 – 95.

یادداشت‌ها

- ¹ Altinoz, Cakiroglu & cop
- ² Philips & Ropher
- ³ Talent Management
- ⁴ Mckinsey
- ⁵ Baron
- ⁶ Scullion & Colling
- ⁷ Schiemann
- ⁸ Vural, Vardarlier & Aykir
- ⁹ Collings and Mellahi
- ¹⁰ Burk
- ¹¹ Sweem
- ¹² Performance Management
- ¹³ Employee Development
- ¹⁴ Reward and Recognition
- ¹⁵ Open climate/culture
- ¹⁶ Communication
- ¹⁷ becker
- ¹⁸ Moday
- ¹⁹ O'Reilly & Chatman
- ²⁰ Allen & Meyer
- ²¹ Affective Commitment
- ²² Continuance Commitment
- ²³ Normative Commitment
- ²⁴ Mensah
- ²⁵ Alias
- ²⁶ Rana
- ²⁷ Gustick & Eltou
- ²⁸ Smither & London
- ²⁹ Cartwriyh
- ³⁰ Cantrell & Benton
- ³¹ Permarupan