

سنجش راهبرد مدیریت استعداد بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشی

ابراهیم رجبپور^{۱*}، جهان‌شاه چرختاب مقدم^۲

^۱استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۲استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: مرداد ماه ۱۳۹۶، اصلاحیه: آذرماه ۱۳۹۶، پذیرش: دی ماه ۱۳۹۶

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین راهبرد مدیریت استعداد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی بوده و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت با حدود ۷۰۰ نفر می‌باشد و حجم نمونه ۲۰۲ نفر بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه راهبرد مدیریت استعداد محقق ساخته، ضایات شغلی «مینه‌سوتا» و تعهد سازمانی «آلن و مایر» در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بوده است. روایی هر سه پرسشنامه از نظر صوری، محتوایی و سازه مورد بررسی قرار گرفته و پایایی آنها نیز با اجرای آزمایشی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، به ترتیب برابر با ۰/۸۸، ۰/۸۴ و ۰/۹۶ بدست آمده است. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که رابطه علی قوی بین راهبرد مدیریت استعداد و رضایت شغلی و نیز میان راهبرد مدیریت استعداد و تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان داد که رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان معنادار نمی‌باشد.

واژه‌های اصلی: استعداد، راهبرد مدیریت استعداد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کارکنان دانشی

۱- مقدمه

استعداد تأکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب قرار داشته باشد [۲۱]. از طرف دیگر، وجود نیروی انسانی راضی، متعهد و با نشاط از سرمایه‌های ارزشمند هر سازمانی به شمار می‌رود. منابع انسانی در سازمان زمانی مفید و کارآمد هستند که از روحیه قوی، شادابی بالا و رضایتمندی خوبی برخوردار باشند و این بخاطر آن است که عملکرد کارکنان سازمان تا حد زیادی نشأت گرفته از میزان تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنان است. راضی کردن، راضی نگه‌داشتن و در سطح عالی‌تر خوشحال نگه‌داشتن کارکنان امری است که نیازمند تلاش بوده و فرآیندی دائمی است. پس یکی از چالش‌های فعلی و آینده مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، این است که چگونه با امکانات موجود، کارکنان را در حدی مطلوب از تعهد و رضایت شغلی نگه دارند [۱۸]. بنابراین، با توجه به اهمیت بکارگیری و جذب استعدادها در سازمان و در سطحی بالاتر خوشحال و راضی نگه‌داشتن آنان که خود تعهد بالای سازمانی کارکنان را به دنبال دارد، امری بسیار مهم و حیاتی برای سازمان‌های عصر کنونی می‌باشد.

امروزه منابع مالی و فناورانه تنها مزیت سازمان‌ها به‌شمار نمی‌روند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند نه تنها مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شود، بلکه فقدان یا نقص دیگر منابع را نیز جبران می‌کند. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری-های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک کرده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند [۱۷]. از این‌رو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه-های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است [۱۷]. اساس رقابت به‌کلی در حال دگرگونی است. در فضای رقابتی کنونی، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که استراتژی‌ها و رویه‌های خود را به‌گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب کرده، توسعه داده و نگهداری نمایند. در سطوح سازمانی، ادبیات مدیریت استعداد بر ارزش‌های اقتصادی حاصل از پیاده‌سازی استراتژی مدیریت استعداد در سازمان تأکید می‌کند [۳۵] بنابراین، در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرآیند جامعی از مدیریت

*E_Rajabpour@pgu.ac.ir

از آنجا که تعاریف مختلفی از مدیریت استعدادها وجود دارد، تعاریف مختلفی نیز از استعداد ارائه گردیده است. با این حال، آنچه به عنوان نظر رایج بین کارشناسان این حوزه مطرح می‌گردد، این است که استعدادها افرادی هستند که از شایستگی‌های بالایی برخوردار هستند و در عین حال عملکرد آنها نیز بالاتر از سطح انتظار سازمان است [۳۴]. این افراد می‌توانند از این شایستگی‌های خود بهره‌برداری کنند و به پست‌های کلیدی سازمان دست پیدا کنند [۲۴]. برخی دیگر از محققین نیز با توجه به اهمیت موضوع تعهد سازمانی در بین استعدادها معتقدند که اگر یکی از افراد سازمان از عملکرد و شایستگی‌های مناسبی برخوردار باشد، اما به سازمان خود متعهد نباشد، نمی‌توان او را استعداد دانست [۲۳].

در جمع‌بندی می‌توان بیان داشت که استعدادها، نیروهای توانمند، کوشا و متعهدی هستند که سازمان برای انجام فعالیت‌های اصلی خود بر آنها حساب می‌کند. نظام مدیریت استعدادها بر پایه تعریف سازمان از استعدادها و برنامه آن برای تعامل با آنها شکل می‌گیرد. از این رو نباید انتظار داشت که شاخص‌های مشخصی برای شناسایی استعدادها در همه سازمان‌ها وجود داشته باشد. ویژگی‌های استعدادها بر اساس نیازهای سازمان تعریف و عملیاتی می‌شود [۱۹].

استراتژی مدیریت استعداد، در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان مستعد شناسایی و از آنها در حوزه‌های مناسب استفاده شود. برخی سازمان‌ها به دلیل عدم شناخت صحیح توانایی‌های کارکنان خود نمی‌توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند. 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 می‌باشد [۶]. وجود چنین شرایطی موجب از هم گسیختگی سازمان شده و احتمال از دست دادن نیروهای با استعداد را افزایش می‌دهد. زیرا کارکنان فقط در این اندیشه نیستند که وارد سازمانی بشوند و تا زمان بازنشستگی در آن جا بمانند؛ بلکه تصمیم کارکنان در خصوص ماندن یا ترک کردن سازمان بستگی به شرایطی دارد که سازمان برای آنان فراهم می‌کند، به گونه‌ای که اگر فرصت‌های بهتری را در سازمان‌های دیگر پیدا کنند، سازمان فعلی خود را ترک خواهند کرد [۱۰].

راهبردهای سازمان مبنایی را برای استراتژی مدیریت استعدادها به وجود می‌آورد و سازمان‌ها بر اساس آن تلاش می‌کنند تا مشخص کنند که چه میزان نیازمند منابع انسانی هستند و چه راهبردهایی را برای جذب و نگهداشت منابع انسانی باید مد نظر داشته باشند [۱۷]. بنابراین، می‌توان بیان کرد که راهبرد مدیریت استعداد یک فرایند پویا و مداوم و منظم برای شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد برای نقش‌های حیاتی در آینده جهت تضمین آنکه عملکرد اثر بخش و مداوم سازمانی رخ خواهد داد. با توجه به نظریه‌های متفاوت در فرایند مدیریت استعداد به نظر می‌رسد که می‌توان تمام فرایندهای مدیریت

پژوهشگاه صنعت نفت نیز به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های پژوهش‌محور و مبتنی بر منابع انسانی نخبه و ارائه دانش‌های نو، نیازمند داشتن سیستمی جامع و کامل که افراد شایسته و با مهارت را شناسایی کرده و در جایگاه شغلی مناسب به کار گیرد؛ که لازم این امر داشتن مخزنی یکپارچه از مشاغل کلیدی و مهارت‌های کارکنان سازمان می‌باشد. لذا، با توجه به اهمیت موضوع، هدف اصلی این پژوهش تبیین مدلی جهت بررسی تأثیر راهبرد مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد.

۲- مبانی نظری پژوهش

در این بخش به بررسی متغیرهای تحقیق و ارتباط بین آنها می‌پردازیم و در نهایت به بررسی پیشنهادیه تحقیق اشاره‌ای می‌شود.

۳- راهبرد مدیریت استعداد

طی دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۸۰ مکانیسمی که سازمان‌ها برای اداره مدیران و کارکنان استفاده می‌کردند، به‌طور کلی بر پایه نظام بوروکراتیک و بر این فرض استوار بود که سازمان مالک افرادی است که برای آن کار می‌کنند. در آن زمان سازمان می‌توانست مهارت‌هایی را که برای آینده نیاز دارد با دقت بالایی پیش‌بینی کند [۴]. در اوایل سال ۱۹۹۷ مکنزی و شرکاء، واژه جنگ استعداد را برای توصیف چالش‌هایی که کارفرمایان برای شناسایی و جذب کارکنان با استعداد و کاندیداهای با مهارت بالا مواجه بودند را مطرح کرده‌اند. آنها اعتقاد داشتند که مدیران اندکی این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند؛ بنابراین شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌یابند، از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند. اصطلاح مدیریت استعداد از حدود ده سال پیش به صورت بارزی مورد توجه قرار گرفته است. گرایش به مدیریت استعداد، جنگ استعداد، هجوم ناگهانی برای جذب استعداد و کمبود استعداد، استانداردهای نگهداری استعداد و نگرانی‌ها برای مدیریت استعداد در ادبیات سراسر کشورها نظیر آمریکا، کشورهای اروپا، روسیه، استرالیا، ژاپن، چین و هند و سایر کشورهای آسیایی بکار گرفته شده است [۲۱]. امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام بخش‌ها است، بسیار جدی‌تر از گذشته مورد توجه قرار گرفته است. با آگاه شدن رهبران سازمان‌ها از این حقیقت که استعدادها و توانایی کارکنان آنان است که کسب و کار آنها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند، شرکت‌ها بر آن شده‌اند تا در زمینه مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش کنند [۱۳].

رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل [۳] رابطه منفی دارد. در این پژوهش، منظور از تعهد سازمانی سنجش تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان دانشی^۱ پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد.

۵- رضایت شغلی

از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی، مدیریت و روانشناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند، رضایت شغلی از مهمترین زمینه‌های پژوهشی بوده است. اهمیت رضایت شغلی، از یک سو به دلیل نقشی است که در بهبود و پیشرفت سازمان و بهداشت و سلامت نیروی کار دارد و از سوی دیگر، به علت آن است که مفهوم رضایت شغلی، علاوه بر تعاریف و مفهوم‌های متعدد و گاه پیچیده، محل تلاقی و فصل مشترک بسیاری از حوزه‌های علمی مانند روانشناسی، مدیریت، جامعه‌شناسی و حتی اقتصاد و سیاست است. به همین دلیل دیدگاه‌ها و مفهوم‌های متعدد و گاه متناقضی درباره آن شکل گرفته و توسعه یافته است. رضایت شغلی، از جمله عوامل مهمی است که باید در توسعه اقتصادی مورد توجه دقیق قرار گیرد، چرا که یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است و سبب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌شود [۱۴].

مفهوم رضایت شغلی برای اولین بار در مطالعات هوپوک در سال ۱۹۳۵ مطرح گردید؛ او چنین فرض کرد که رضایت شغلی شامل چیزی است که در محیط کار احساس شده و کارکنان را هم از لحاظ روحی و هم از لحاظ جسمی راضی و خشنود می‌کند [۳]. از آن پس تعاریف متفاوتی از رضایت شغلی شده است که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود.

- رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه شغل آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقاء کارکنان می‌شود.

- فیشر و هانا، رضایت شغلی را عاملی درونی می‌دانند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می‌انگارند، یعنی اگر شغل مورد نظر، لذت مطلوب را برای فرد تأمین کند،

استعداد را در چهار زیرفرآیند اصلی جذب استعدادها، ارزیابی استعدادها، توسعه استعدادها و حفظ استعدادها برشمرد که عباس‌پور و خالوندی (۲۰۱۳) آن را بیان کرده‌اند.

۴- تعهد سازمانی

تعهد، تمایل قوی برای بقای عضویت در یک سازمان خاص، تمایل برای تلاش زیاد برای سازمان، باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان. به عبارت دیگر، تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند [۲].

محققان، تعهد سازمانی را به عنوان یک متغیر مهم در فهم رفتار کارکنان می‌دانند. تعهد سازمانی، به شیوه‌های متفاوتی تعریف شده است. مودی تعهد سازمانی را به عنوان وابستگی عاطفی و روانی نسبت به سازمان در نظر می‌گیرد که بر اساس آن، فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد [۳۳]. از طرف دیگر، تعهد سازمانی بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت اهداف سازمانی کار کند. یعنی تعهد سازمانی با یکسری از رفتارهای مولد و سازنده همراه است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به اهداف از خود تلاش زیاد نشان می‌دهد [۱۱]. به عبارتی، تعهد سازمانی، رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعهد، مبین احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان، موفق گردد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایداری خود و کارکنان به سازمان را حفظ کنند و پرورش دهند. در واقع، یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها، داشتن تعهد سازمانی است [۱۶].

اگرچه در مورد تعهد سازمانی تعاریف متعددی یافت می‌شود، ولی در بررسی دو صاحب‌نظر به نام‌های «مایر و آلن» در سال ۱۹۹۱ تعهد سازمانی را چند بعدی و متشکل از سه بعد عاطفی، هنجاری و مستمر می‌دانند. «تعهد عاطفی» تعلق درونی و احساسی فرد به سازمان؛ «تعهد هنجاری» تعهد ناشی از فشارها و اخلاقیات و «تعهد مستمر» تعهد به‌خاطر آگاهی از هزینه‌های ترک سازمان.

مطالعات انجام شده در ۱۰ سال گذشته تعهد سازمانی به‌عنوان تعهد عاطفی سازمانی، تعهد سازمانی و یا تعهد عاطفی مفهوم‌سازی کرده‌اند [۳۱]. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور در سازمان، رفتار شهروندی و عملکرد شغلی [۳]، گردش مالی [۲۲]، ارزش‌های فرهنگی [۳۳] و اعتماد [۲۷]

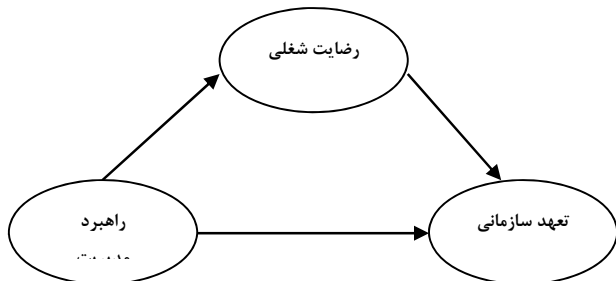
^۱واژه کارکنان دانشی اولین بار توسط پیتر دراگر در سال ۱۹۵۹ مطرح گردید. دراگر کارکنان دانشی را افرادی توصیف کرد که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند که می‌توان به کمک آن به تعریف و حل مسائل پرداخت [۱]. در تعریفی دیگر، داوونپورت در سال ۲۰۰۵ بیان کرد که کارکنان دانشی افرادی هستند که درجه بالایی از خبرگی، تحصیلات یا تجربه دارند، و هدف عمده شغل آنان در تولید، توزیع و به کار بستن دانش می‌باشد. به عبارت دیگر عمل تولید ارزش‌افزوده سازمانی مرتبط با کارکنان دانشی در ذهن آن‌ها و با استفاده از قابلیت تجزیه و تحلیل، سنتز و پردازش اطلاعات صورت می‌پذیرد [32].

مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا پرداخته‌اند. یافته تحقیق نشان داد که مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. بر همین اساس، آنان نتیجه‌گیری کردند که مدیریت استعداد می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و باعث رفع نقاط ضعف و اشکالات وارده بر آن شود. در تحقیق دیگر، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴) با استفاده از نظریه داده‌بنیان به بررسی مدیریت استعداد پرداخته‌اند. نتایج تحلیل داده‌های آنان نشان داد که باید سیستم‌های منابع انسانی به سمت دوهسته‌ای‌سازی حرکت کند و طی آن، از طریق جداسازی ساختاری، مدیریت استعدادها (هسته اول) از مدیریت منابع انسانی عادی (هسته دوم) مجزا شود. هریک از سیستم‌های مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، دربرگیرنده اقدام‌های منابع انسانی متمایز و خاص خود هستند. بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع، احساس می‌شود برای روشن‌تر شدن مبحث مدیریت استعداد، به مطالعات بیشتری نیازمندیم. در این تحقیق، برآنیم نشان دهیم که راهبرد مدیریت استعداد چه تأثیری بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دارد؛ لذا، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شده‌اند:

- بین راهبرد مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
- بین راهبرد مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
- بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

۷- چارچوب نظری تحقیق

با توجه به بررسی پیشینه تحقیق و فرضیه‌های طرح شده، مدل مفهومی، پژوهش به صورت شکل ۱ معرفی می‌شود. بر اساس الگوی مفهومی یاد شده، متغیر راهبرد مدیریت استعداد برون‌زا، متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی درون‌زا می‌باشند.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

او از شغلش راضی است. در مقابل، چنانچه شغل مورد نظر رضایت و لذت مطلوب را به فرد ندهد؛ در این حالت، او کار خود را مذمت می‌نماید و در صدد تغییر آن برمی‌آید [۵]. از تعاریف ارائه شده درباره «رضایت شغلی»، چنین برمی‌آید که این مفهوم بیانگر احساسات و نگرش‌های مثبتی است که شخص نسبت به شغلش دارد. وقتی گفته می‌شود که کسی از رضایت شغلی سطح بالایی برخوردار است؛ یعنی به‌طور کلی، شغلش را دوست می‌دارد، برای آن ارزش زیادی قایل است و به‌گونه‌ای مثبت به آن می‌نگرد و در یک کلام، از احساس خوب و مطلوبی نسبت به آن برخوردار است. در این پژوهش، رضایت شغلی به‌معنای حس و خشنودی درونی است که فرد نسبت به شغل خود دارد. رضایت شغلی توسط مؤلفه‌های گوناگونی سنجیده می‌شود. یکی از مدل‌های استاندارد سنجش رضایت شغلی مدل مینه‌سوتا با شش مؤلفه نظام پرداخت، ماهیت شغل، فرصت‌های پیشرفت، جو سازمانی، سبک رهبری و شرایط فیزیکی می‌باشد که در این پژوهش مبنای کار قرار گرفته است.

۶- پیشینه تحقیق

تاکنون تحقیقی مبتنی بر داده‌های تجربی، رابطه بین راهبرد مدیریت استعداد، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان را مورد بررسی قرار نداده است. اما، در پژوهش‌هایی به توصیف نظری موضوع پرداخته شده است. در تحقیقی جانسون و همکاران (۲۰۰۵) به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین کارکنان یک سازمان دولتی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی؛ بین تعهد سازمانی و نحوه ارائه خدمات در بین کارکنان و همچنین رابطه مستقیم و معناداری بین متغیرهای جمعیت‌شناختی و تعهد سازمانی وجود دارد. در تحقیقی دیگر، وارال و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان پرداختند. یافته‌های تحقیق آنان نشان داد که بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری از نوع مستقیم وجود دارد.

کلوسن و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان «مدیریت استعداد و توسعه مسیر شغلی» ادعا می‌کنند که مدیریت استعداد در سال‌های اخیر به یک موضوع بااهمیت در حوزه مدیریتی تبدیل شده است و برنامه‌های مدیریت استعداد برای اجرای توسعه مسیر شغلی در سازمان‌ها بسیار مهم و ضروری است. در تحقیقات داخلی نیز به موضوع مدیریت استعداد در سال‌های اخیر همراستا با روند جهانی این حوزه توجه شده است. صیادی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی» به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت استعداد، زیرمتغیرهای آن و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳) در تحقیق خود به بررسی تأثیر بکارگیری

۸- روش تحقیق

به‌طور کلی، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است و از جهت ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی است؛ برای گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه و برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار لیزرل (نسخه ۸/۸) استفاده شده است.

جامعه آماری شامل کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد که تعداد آنها حدود ۷۰۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه آماری مورد نیاز این پژوهش از فرمول کوکران استفاده شده است که تعداد آن ۱۹۴ نفر بدست آمد. این فرمول به‌صورت زیر می‌باشد:

$$n = \frac{NZ \frac{\alpha^2}{2} pq}{\epsilon^2 (N - 1) + Z \frac{\alpha^2}{2} pq}$$

که در آن؛

P: برآورد نسبت صفت متغیر؛ $P = 0.5$

E: مقدار اشتباه مجاز = 0.06

Z: متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد؛ $(Z\alpha/2 = 1.96)$

$$n = \frac{700 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(700 - 1) \times (0.06)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 193.36 \approx 194$$

طبق برآورد حجم نمونه آماری مناسب، ابتدا ۲۲۰ پرسشنامه به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده بین جامعه آماری توزیع شد که تعدادی به دلیل نقص زیاد کنار گذاشته شد و در نهایت ۲۰۲ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت.

برای گردآوری داده‌ها و نظرات جامعه آماری تحقیق از سه پرسشنامه راهبرد مدیریت استعداد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان استفاده شد. پرسشنامه راهبرد مدیریت استعداد شامل ۲۶ سوال است که محقق ساخته بوده و به کمک پرسشنامه‌های خارجی و داخلی تهیه شده است. پرسشنامه رضایت شغلی شامل ۱۹ سوال؛ این پرسشنامه برگرفته از پرسشنامه مینه‌سوتا با شش مؤلفه می‌باشد. پرسشنامه تعهد سازمانی کارکنان شامل ۱۵ سوال است که از پرسشنامه استاندارد آلن و میر (۱۹۹۱) اقتباس شده است که در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. پرسشنامه آلن و میر به دلیل همخوانی با موضوع مورد مطالعه و استفاده زیاد در تحقیقات مشابه انتخاب شده است.

روایی هر سه پرسشنامه با توجه به مرور مبانی نظری و انجام مطالعات اکتشافی و نظرخواهی از جمعی اساتید و خبرگان از لحاظ صوری، محتوایی و سازه بررسی شده است. برای اطمینان از روایی سازه از

تحلیل عاملی تأییدی و به کمک نرم‌افزار SPSS انجام گرفت. روایی سازه مشخص نمود که روایی تمام شاخص‌ها (به جز ۲ شاخص از راهبرد مدیریت استعداد، ۳ شاخص از رضایت شغلی و ۲ شاخص از تعهد سازمانی) در سطح مطلوبی قرار دارند. به منظور پایایی پرسشنامه‌ها نیز یک مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر از جامعه آماری انجام و با توجه به ساختار پرسشنامه‌ها، ضریب همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برای پایایی کل سؤالات هر سه پرسشنامه محاسبه شده است. مقدار آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه راهبرد مدیریت استعداد ۰/۸۸، برای پرسشنامه رضایت شغلی ۰/۸۴ و برای پرسشنامه تعهد سازمانی کارکنان ۰/۹۶ و پایایی کل پرسشنامه ۰/۸۹ بدست آمده است که پایایی خوب ابزار این پژوهش را نشان می‌دهد. به‌منظور آزمون فرضیه‌ها، ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS16 همبستگی بین متغیرها مورد سنجش قرار گرفت. سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بوسیله نرم‌افزار LISREL8.8 آزمون شد.

۹- یافته‌های تحقیق

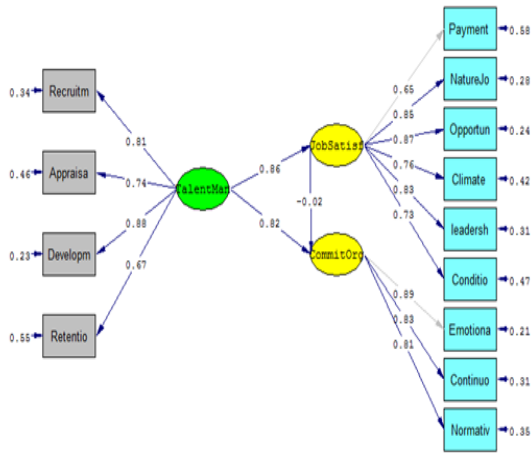
با توجه به ۲۰۲ نمونه معتبر تحقیق، در جدول (۱) آمار توصیفی که شامل؛ جنسیت، سن، سابقه کاری و سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان است را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول نمایان است، کارکنان مرد ۶۷/۳ درصد و کارکنان زن ۳۲/۷ درصد از تعداد کل پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهند. فراوانی و درصد بقیه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در جدول زیر مشخص شده است.

جدول (۱): آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق

درصد	تعداد	درصد	تعداد
سابقه کاری		جنسیت	
۷/۹٪	۱۶	۶۷/۳٪	۱۳۶
۱۲/۹٪	۲۶	۳۲/۷٪	۶۶
۲۰/۸٪	۴۲	سن	
۵۸/۴٪	۱۱۸	۲۴/۸٪	۵۰
تحصیلات		۲۷/۲٪	۵۵
۱۵/۸٪	۳۲	۴۰/۶٪	۸۲
۵۳٪	۱۰۷	۷/۴٪	۱۵
۳۱/۲٪	۶۳		

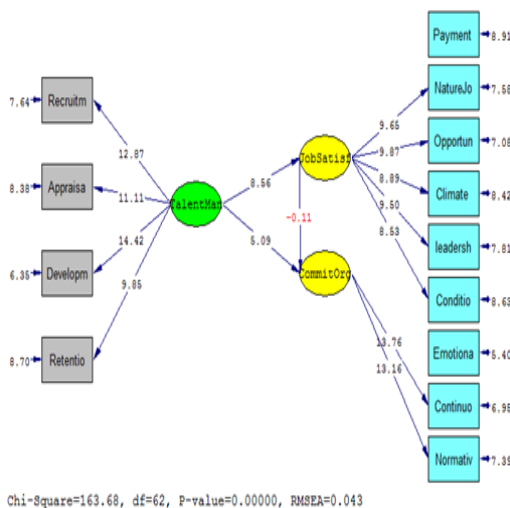
۱۰- ضرایب همبستگی

شده است و با توجه به مقدار t آن که برابر با (۰/۱۱-) است، رابطه آنها از نوع معنی دار نمی باشد.



Chi-Square=163.68, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.043

شکل (۲): تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری (حالت تخمین استاندارد)



Chi-Square=163.68, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.043

شکل (۳): تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری (حالت اعداد معناداری)

جدول (۳): نتایج آزمون فرضیه ها به روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از لیزرل

فرضیه	ضریب استاندارد	مقدار معناداری	نتیجه
فرضیه اول	0.86	8.56	تأیید
فرضیه دوم	0.82	5.09	تأیید
فرضیه سوم	-0.02	-0.11	رد
$\chi^2=259.92$ df= 124 RMSEA=0.043 GFI= 0.95 AGFI=0.93 NFI=0.92 CFI=0/94			

قبل از بررسی فرضیه ها، برای شناخت بیشتر ارتباط بین متغیرهای تحقیق، همبستگی آنها محاسبه شد. در این راستا، به دلیل غیرنرمال بودن داده های گردآوری شده از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۲) منعکس گردیده است. این ضرایب نشان دهنده معناداری همبستگی میان متغیر مستقل و متغیرهای وابسته با یکدیگر با فاصله اطمینان ۹۹٪ است.

جدول (۲): ضرایب همبستگی پیرسون میان متغیرهای تحقیق

	راهبرد مدیریت استعداد	رضایت شغلی	تعهد سازمانی
راهبرد مدیریت استعداد	۱		
رضایت شغلی	۰/۴۴۰	۱	
تعهد سازمانی	۰/348	۰/586	۱

۱۱- مدل سازی ساختاری

به منظور سنجش رابطه علی میان متغیرهای پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای آزمون فرضیه ها، یک مدل ساختاری اجرا گردید. لازم به ذکر است، برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، در ابتدا باید شاخص های آن برازش مناسبی داشته باشند و در مرحله بعد باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنی دار باشند. اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA کمتر از ۰/۰۵ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۰/۹۰ باشند، می توان نتیجه گرفت که مدل، برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار خواهند بود. همان طور که در شکل های شماره ۲ و ۳ مشاهده می شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل پژوهش تأیید می شود، چرا که مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۵ و نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل برابر با (۲/۶۴) که کمتر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است (AGFI= ۰/۹۳ و GFI=۰/۹۵).

همان طور که در جدول شماره ۳ مشخص است، فرضیه یک مبنی بر وجود رابطه بین راهبرد مدیریت استعداد و رضایت شغلی تأیید شده است، زیرا مقدار t آن (۸/۵۶) بیشتر از ۲ می باشد و با توجه به مثبت بودن مقدار t این رابطه مثبت و معنی دار است. فرضیه دو، مبنی بر وجود رابطه بین راهبرد مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان تأیید شده است و از نوع مستقیم و معنی دار می باشد؛ زیرا مقدار t آن (۵/۰۹) بیشتر از ۲ و از نوع مثبت می باشد. در نهایت، فرضیه سوم، مبنی بر وجود رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رد

۱۲- نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، تبیین رابطه راهبرد مدیریت استعداد با تعهد سازمانی کارکنان از طریق رضایت شغلی بر اساس داده‌های بدست آمده از کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت بوده است. همان‌طور که انتظار می‌رفت، بین راهبرد مدیریت استعداد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه علی مثبت و معناداری وجود دارد. پی بردن به عوامل مربوط به تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان برای سازمان اهمیت فراوانی دارد. توجه مدیران سازمان باید معطوف به عواملی شود که باعث افزایش رضایت و تعهد کارکنان دانشی می‌گردند. زیرا با ظهور اقتصاد دانشی، قابلیت‌های انسانی به‌عنوان مهمترین مزیت رقابتی پایدار و منحصر به فرد برای سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم امروزی شناخته شده است. همچنین، در این شرایط جذب، ارزیابی، توسعه، نگهداری و توسعه مسیر شغلی کارکنان دانشی با عملکرد و با توانایی‌های بالقوه بالا، در سطح سازمانی و ملی بسیار حیاتی خواهد بود. در ادامه فرضیه‌های تحقیق به تفصیل مورد بحث و تحلیل قرار خواهند گرفت و در پایان، بر پایه نتایج تحقیق، پیشنهادهایی ارائه خواهد شد.

نخستین فرضیه تحقیق مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین راهبرد مدیریت استعداد و رضایت شغلی در بین کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد. یافته‌های تحقیق این رابطه را مورد تأیید قرار داد. همچنین، نتایج مربوط به همبستگی وجود همبستگی مثبت و معناداری بین راهبرد مدیریت استعداد و رضایت شغلی را تأیید می‌کند. این یافته‌ها با یافته‌های تحقیق اسکپتور (۲۰۰۸)، کلوسن و همکاران (۲۰۱۳)، عسکری باچگرانی (۱۳۹۰) و صیادی و همکاران (۱۳۹۱) مطابقت دارد. این محققان در پژوهش‌های خود به این نتیجه دست یافتند که مدیریت استعداد می‌تواند موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان گردد. بنابراین، مدیران می‌توانند از طریق پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان، اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد مخزن استعداد هر زمانی که نیاز داشته باشند، به نیروی کیفی و کارآمد دسترسی داشته و از آن استفاده نمایند. نکته‌ای که تحقیق بر آن تأکید می‌کند، این است که با استفاده از مدیریت استعداد و از طریق شناسایی پست‌های کلیدی و قرار دادن افراد در این پست‌ها، می‌توان به بهبود امور امیدوار بود. اما، باید به این نکته نیز توجه شود که این امر نیازمند توجه و حمایت همه‌جانبه مدیران و تداوم این حمایت است. این امر باعث این می‌شود که کارکنان از سازمان و شغل خود رضایت داشته باشند، چون به‌عینه می‌بینند که آنان برای سازمان و مدیران بااهمیت می‌باشند.

فرضیه دوم (وجود رابطه بین راهبرد مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان): نتایج تحقیق نشان داد که راهبرد مدیریت استعداد با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد. نتایج تحقیق نشان از رابطه قوی میان راهبرد مدیریت استعداد و تعهد سازمانی دارد ($t=5/09$). این نتایج با یافته‌های تحقیقات واران و همکاران (۲۰۱۲)، بابائیان و یوسفی

موجود در مورد مدیریت استعداد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را مشابه با مدل ارائه شده در این تحقیق، مورد بررسی قرار داد. پیشنهاد دیگر؛ به دلیل اهمیت راهبرد مدیریت استعداد در موفقیت و رقابتی شدن و کسب نیروهای توانمند برای سازمان، سایر عوامل مؤثر بر راهبرد مدیریت استعداد مورد مطالعه قرار گیرد.

می‌شود که تحقیق مشابه‌ای با مدل این پژوهش در سازمان‌های دیگر انجام گیرد و نتایج آنها با این تحقیق مقایسه گردد و از این طریق تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق را مورد بررسی و سنجش قرار دهند. در راستای رفع عدم همکاری کارکنان پیشنهاد می‌گردد که محقق دیگر با بررسی فرهنگ سازمان مورد مطالعه، شرایط را برای همکاری بیشتر کارکنان مهیا سازند. همچنین، می‌توان با استفاده از مدل‌های دیگر

منابع و ماخذ

- [۱] قلی‌پور، آرین، (۱۳۹۰)، مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، تهران، انتشارات سمت.
- [۱۲] قمری، محمد، (۱۳۹۰)، مقایسه رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۳، صص ۱۱۹-۱۰۱.
- [۱۳] گای، ماتیو؛ سیمز، دوریس، (۱۳۸۸)، توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ترجمه: نسرين جزینی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- [۱۴] مقیمی، سید محمد، (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه، چاپ ششم.
- [15] Ahmadi, S.A.A., Sarlak, M.A., Mahdavi, M., Daraei, M.R., Vahidi, T., (2012), **Southern Khorasan Electric Energy Distribution Company**, The role of social capital on improving the talent management at the business management, 6(2), pp 233-241.
- [16] Al Emadi, M.A.S., Marquardt, M.J., (2007), **Relationship between Employees' Beliefs Regarding Training Benefits and Employees' Organizational Commitment in a Petroleum Company in the State of Qatar**, International Journal of Training and Development, 11(1), 49-70.
- [17] Armstrong, M., (2009), **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, (Eleventh ed. ed.), Philadelphia: Kogan Page Limited.
- [18] Bergheim, K., Nielsen, M.B., Mearns, K., Eid, J., (2015), **The Relationship between Psychological Capital, Job Satisfaction, and Safety Perceptions in the Maritime Industry**, Safety Science 74 (2015) 27-36.
- [19] Bexell, A., Olofsson, F., (2005), **Talent Management- Fad or Future? Beyond the Concept of Talent Management**, Jönköping: INTERNAT IONEL LA HANDEL SHÖGSKOLAN.
- [20] Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., Probst, G., (2013), **Talent Management and Career Development: What it Takes to Get Promoted**, Journal of World Business, Volume 49, Issue 2, Pages 236-244.
- [21] Collings, D. G., Mellahi, K., (2009), **Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda**, Human Resource Management Review , 304-313.
- [22] Dhar, R.L., (2015), **Service Quality and the Training of Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment**, Journal Tourism Management 46, 419-430.
- [23] Karacay-Aydin, G., (2009), **Mentoring in Talent Management: Implications for Female Employees and Employees from Less Advantaged Socioeconomic Backgrounds**, The Business Review , 13 (1), 231-237.
- [24] Ma'kela, K., Bjo'rkman, I., Ehrnrooth, M., (2009), **How do MNCs Establish their Talent Pools? Influences on Individuals' Likelihood of Being Labeled as Talent**, Journal of World Business , 1-9.
- [25] Meyer, J. P., Allen, N. J., (1991), **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**, Human Resources Management Review, 1(1), 61-89.
- [26] Mosadeghrad, A. M., Febrile, E., Rosenberg, D., (2008), **A Study of the Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Among Hospital**
- [۱] افخمی اردکانی، مهدی؛ فرحی، رضا، (۱۳۹۰)، فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت، فصلنامه علوم و مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۴، صص. ۱-۲۴.
- [۲] بابائیان، علی؛ یوسفی، حسین، (۱۳۹۳)، تأثیر بکارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۹ (۲)، صص. ۲۱۷-۱۳۶.
- [۳] خنیفر، حسین و همکاران، (۱۳۹۰)، رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز)، دوفصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۴، شماره ۶، صص. ۹۵-۱۱۴.
- [۴] رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه، (۱۳۸۸)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸، صص. ۷-۴۹.
- [۵] سلیمانی، نادر؛ عباس‌زاده، ناصر و نیاز آذری، بهروز، (۱۳۹۱)، رابطه اخلاق کار با رضایت شغلی و استرس شغلی کارکنان در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای شهر تهران، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، سال سوم، شماره ۱، صص. ۳۸-۲۱.
- [۶] شائمی، علی، علامه، سید محسن، عسکری، محبوبه، (۱۳۹۲)، استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲، شماره ۷۰، صص. ۴۷-۷۵.
- [۷] صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه، نیک‌پور، امین، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی، فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۲۵، شماره ۲، پیاپی ۸۰، صص. ۱۳۳-۱۴۸.
- [۸] طهماسبی، رضا، قلی‌پور، آرین، ضیائی، محمدصادق، قالیبیاف اصل، حسن، (۱۳۹۴)، مدیریت استعداد: یک نظریه داده‌بنیان، مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۱، صص. ۱۳۳-۱۵۱.
- [۹] عسکری باجگرانی، محبوبه، شائمی، علی، علامه، سید محسن، (۱۳۹۱)، سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان، نشریه مدیریت شهری، سال دهم، شماره ۲۹.
- [۱۰] علامه، سید محسن، قاسم‌آقایی، مریم، (۱۳۸۷)، نخبگان و شکوفایی سازمانی در عصر اقتصاد دانایی، نشریه علمی مدیریت، شماره ۱۴۱، صص. ۵-۸.

- [32] Seth, T., Lee, J., (2017), **Consensus and Conflict: Exploring Moderating Effects of Knowledge Workers on Industry Environment and Entrepreneurial Entry Relationship**, Journal of Business Research, Volume 78, Pages 119-132.
- [33] Singh, R. N., Mohanty, R. P., (2011), **Participation Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of Employee's Cultural Values**, Human Resource Development International, 14(5), 583-603.
- [34] Smilan.sky, J., (2007), **Developing Executive Talent, Best Practices from Global Leaders**, Jossey-Bass, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England.
- [35] Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B., (2013), **Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach**, Human Resource Management Review, vol 23, pp 326-336.
- [36] 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, Volume 58, Pages 340-349.
- [27] Nambudiri, R., (2012), **Propensity to Trust and Organizational Commitment: a Study in the Indian Pharmaceutical Sector**, International Journal of Human Resource Management, 23(5), 977-986.
- [28] Nunn, N., (2007), **Historical Legacies: A Model Linking a Fracas Past to its Current Underdevelopment**, Journal of Development Economics, Elsevier, vol 83 (1), pp. 157-175.
- [29] Rutherford, B.N., Marshall, G.W., Park, J., (2013), **The Moderating Effects of Gender and Inside Versus Outside Sales Role in Multifaceted Job Satisfaction**, Journal of Business Research.
- [30] Saeed M, H.M., (2000), **Organizational Culture and Work Outcomes: Evidence from Some Malaysian Organizations**, Malaysian Management Review; 35(2): 54-59.
- [31] Sani, A., (2013), **Role of Procedural Justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior**, International Journal of Business & Management, 8(15), 57-67.