

## نقش فرهنگ سازمانی بر تعهد و دلبستگی شغلی منابع انسانی با میانجیگری مدیریت استعداد (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر تهران)

پریناز بنیسی\*

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر تعهد و دلبستگی شغلی منابع انسانی با میانجیگری مدیریت استعداد انجام شده است. روش تحقیق از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی و از نظر هدف کاربردی بوده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران به تعداد ۸۴۸۳۰ نفر تشکیل داده‌اند. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان برابر با ۳۸۴ نفر برآورد شد و این تعداد به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده از بین جامعه آماری انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، چهار پرسشنامه استاندارد در مقیاس پنج ارزشی لیکرت با عناوین پرسشنامه دلبستگی شغلی (کانونگو، ۱۹۸۲) دارای ۱۰ سؤال و ضریب آلفای ۰/۸۲، پرسشنامه تعهد شغلی (بلا، ۱۹۹۳) دارای ۴۰ سؤال و ضریب آلفای ۰/۸۸، پرسشنامه فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۰) دارای ۳۸ سؤال و ضریب آلفای ۰/۸۹ و پرسشنامه مدیریت استعداد (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹) دارای ۲۳ سؤال و ضریب آلفای ۰/۸۰ بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شده است. نتایج به دست آمده نشان داد که ۱- فرهنگ سازمانی بر تعهد شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد و مدیریت استعداد نقش میانجی در این تأثیر دارد. ۲- فرهنگ سازمانی بر دلبستگی شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد و مدیریت استعداد نقش میانجی در این تأثیر دارد.

واژه‌های کلیدی: تعهد شغلی، دلبستگی شغلی، فرهنگ سازمانی، مدیریت استعداد

---

\* استادیار روان‌شناسی تربیتی، گروه روان‌شناسی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران ایران

## مقدمه

یکی از مفاهیم روانشناختی مربوط به رفتار کاری که در طی سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است، مفهوم دلبستگی شغلی است. دلبستگی شغلی که با مثبت بودن، خودآموزی و کار مرتبط است (ونگ،<sup>۱</sup> ۲۰۱۷) را به عنوان حالت ذهنی مثبت و مرتبط با شغل که با انرژی، فداکاری و جذابیت شغلی، مشخص می‌شود، تعریف نموده‌اند. کارکنان دلبسته به شغل، انرژی بسیار زیادی داشته و برای انجام وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی دارند. آن‌ها طوری بر کار خود تمرکز داشته و در آن غوطه‌ورند که متوجه گذشت زمان نمی‌شوند (شافلی،<sup>۲</sup> نقل از اسلامی و محمدداودی، ۱۳۹۳). به اعتقاد کوهن<sup>۳</sup> دلبستگی شغلی یک ویژگی مطلوب است. افراد دارای دلبستگی شغلی بالا ظاهراً از شغل خود رضایت دارند، روحیه مثبتی در کار نشان می‌دهند و نسبت به سازمان و همکاران خود تعهد بالایی ابراز می‌کنند. چنین افرادی به ندرت به انصراف از شغل می‌اندیشند و انتظار می‌رود سالها برای سازمان متبوع خود کار کنند (نقل از براون،<sup>۴</sup> ۲۰۰۷).

دلبستگی شغلی یک جنبه از انگیزش کاری است و یک سری از متغیرها مانند خدمات انگیزشی عمومی، فرصت‌های پیشرفت، وضوح نقش، کار روزمره شغل و فرهنگ گروهی برای انگیزش کاری مهم هستند (ماینیهان و سانجی،<sup>۵</sup> ۲۰۰۷). لاداهل و کجنر<sup>۶</sup> از جمله افرادی بودند که ابتدا بر نقش ویژگی‌های فردی در ایجاد دلبستگی شغلی تاکید می‌کردند و بعداً به اهمیت ویژگی‌های سازمانی پی بردند و مطرح کردند، دلبستگی شغلی تحت تأثیر شرایط سازمانی و نیز دیدگاه‌های ارزشی افراد که در فرایند اولیه اجتماعی شدن رخ می‌دهند، قرار می‌گیرند. فاریس<sup>۷</sup> نیز معتقد است که دلبستگی شغلی حاصل تعامل فرد با محیطش است، بنابراین ویژگی‌های فردی به تنهایی تعیین کننده محسوب نمی‌شوند (حیدری نژاد و مرادی پور، ۱۳۹۰).

- 
1. Wang
  2. Schaufeli
  3. Cohen
  4. Brown
  5. Maynihan & Sanjay
  6. Ladahel & Kanjer
  7. Faris

نتایج مطالعات نشان می‌دهد که بین دلبستگی شغلی و تعهد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (رحیم نیا و هوشمند، ۱۳۹۵؛ زوپیاتیس،<sup>۱</sup> ۲۰۱۴) و کارکنانی که دلبستگی شغلی بالایی دارند، دارای تعهد شغلی بالایی نیز می‌باشند (کاپاگودا،<sup>۲</sup> ۲۰۱۳) و احتمال کمتری وجود دارد که در فرآیندهای ترک خدمت داوطلبانه شرکت نمایند (کوهن، ۲۰۰۸؛ لمبرت،<sup>۳</sup> ۲۰۱۰).

تعهد شغلی به عنوان یکی از نگرش‌های مربوط به کار در دهه گذشته، تحقیقات زیادی را به خود اختصاص داده است. بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که تحقیقات در زمینه مفاهیم تعهد شغلی، عوامل مؤثر بر تعهد شغلی و نتایج حاصل از تعهد شغلی قابل توجه بوده و مورد علاقه و توجه بسیاری صاحب‌نظران رفتار سازمانی واقع شده است. شاید یکی از دلایل عمده این توجه و علاقه این است که تعهد شغلی به عنوان یک نگرش، عملکرد شغلی را هم می‌تواند پیش‌بینی کند (حمید و دهقانی‌زاده، ۱۳۹۱). منظور از تعهد شغلی، احساس هویت و وابستگی نسبت به یک شغل و حرفه‌ی خاص بوده و بر تمایل و علاقه به کار در یک حرفه به عنوان تعهد شغلی تاکید دارد (سانتوز و ایمالو،<sup>۴</sup> نقل از نوروزی،<sup>۵</sup> ۲۰۱۰).

حضور کارکنان بسیار متعهد، سازمان را به یک شرایط سودمند هدایت می‌کند، زیرا چنین کارکنانی در هر فعالیتی که برای حفظ بقای سازمان باشد، شرکت خواهند کرد (فتوا،<sup>۶</sup> ۲۰۱۶). اساساً تعهد شغلی می‌تواند پیامدهای مثبت بسیاری داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد بالایی هستند نظم و انضباط بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر و بهتر از سایرین کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند (مورهد و گریفین،<sup>۷</sup> ترجمه الوانی و معمارزاده ۱۳۹۵). پورتر<sup>۸</sup> در تحقیقی که درباره عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان انجام داده است، نشان می‌دهد که با بررسی تعهد سازمانی با دقت بیشتری می‌توان احتمال استعفای

- 
1. Zopiatis
  2. Kappagoda
  3. Lambert
  4. Santos & Emmalou
  5. Noroozi
  6. Fatwa
  7. Morhed & Grefin
  8. Porter

کارکنان را پیش بینی نمود. در عین حال، یک محیط شغلی دارای تعهد بالا دارای عملکرد بالایی است و به طور ذاتی، پاداش شغلی و درک کردن افراد توسط سرپرستان تأثیر مثبت روی ادراک کارکنان می‌گذارد به این واسطه که شرکت به آنها در رسیدن به تعادل بین کار و خانواده کمک می‌کند (نقل از لوتانز، ۲۰۱۳<sup>۱</sup>).

از جمله عوامل تاثیرگذار بر تعهد و دلبستگی شغلی، فرهنگ سازمانی است. مفهومی که عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود (دفت، ۲ ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۹۴). به طور کلی، فرهنگ سازمانی سیستمی از ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی است که بیانگر نگرش‌ها و رفتارهای خاص کارکنان هر سازمان است و یک سازمان زمانی دارای فرهنگی قوی خواهد بود که این ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی در کل سازمانی به صورت فراگیر درآمده باشد؛ زیرا یکی از پیامدهای فرهنگ سازمانی، ارتقای سطح سازگاری و هماهنگی کارکنان یک سازمان است (سیدی و ایزدی، ۱۳۹۰).

محققان در مطالعات خود، به تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد شغلی اذعان داشته‌اند (موتمنی و همکاران، ۱۳۹۴). اساساً، فرهنگ سازمانی یک عامل اساسی در توسعه و حفظ سخت‌کوشی و فداکاری در میان کارکنان محسوب می‌گردد. زمانی که انگیزه بالا برای موفقیت لازم بوده و کارکنان از دانش شغلی لازم برخوردارند، وابستگی شدید به کار و سخت‌کوشی بسیار با ارزش و مهم می‌باشد. بنابراین یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق برخورداری از نیروی انسانی فوق‌العاده سخت‌کوش و فداکار است. سخت‌کوشی، فداکاری و تعلق نشان دهنده تعهد فردی است. همچنین تعهد شغلی شامل پیوستگی روحی به سازمان، احساس تعلق شغلی، وفاداری و اعتقاد به ارزش‌های سازمان می‌باشد، مطالعات اوچی<sup>۳</sup> نشان می‌دهد که مکانیزم اساسی کنترل و افزایش بهره‌وری در شرکت‌های ژاپنی، تعهد به ارزش‌های سازمانی است. همچنین بسیاری از سازمان‌ها با استفاده از نظام پرورش تعهد فکری و تعهد شغلی توانسته‌اند به مزیت‌های

---

1. Luthans  
2. Daft  
3. Ochi

رقابتی دست یابند و تحولات چشمگیری در سازمان خود ایجاد نمایند (صرافزاده و حاضری، ۱۳۸۴).

مفهوم دیگری که در این مطالعه به عنوان متغیر میانجی مورد بررسی قرار می‌گیرد، مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد، آن دسته از فعالیت‌ها و فرآیندهایی هستند که موقعیت‌ها و استعدادها را موجود در سازمان را که برای ایجاد و حفظ یک مزیت رقابتی سازمانی حیاتی هستند، شناسایی می‌کنند (اراسموس، ۲۰۱۷<sup>۱</sup>). مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که هر کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنان که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند، به کار می‌گیرد (کاپلی، ۲۰۰۸<sup>۲</sup>). در تعریفی دیگر، مدیریت استعداد جذب، شناسایی، توسعه، نگهداشت و استقرار سیستماتیک آن دسته از افرادی تعریف شده است که برای سازمان دارای ارزش خاصی هستند؛ از نظر برخورداری از پتانسیل بالا برای آینده یا به این دلیل که آنها در انجام عملیات یا کسب و کار در نقش‌هایی بحرانی قرار دارند (مک‌کالی و واکیلد، ۲۰۰۶<sup>۳</sup>).

در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. اساس رقابت به کلی در حال دگرگونی است. در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در حال تاکید روزافزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تاکید می‌شود (نن، ۲۰۰۷<sup>۴</sup>). از طرفی استعدادهای با ارزش بسیار کم‌یابند و اهمیت آنها روز بروز افزوده می‌شود و بازنشستگی و خروج نیروهای توانمند و باتجربه از محیط کار، مهارت‌های مورد نیاز نوپدید برای دستیابی به آینده مطلوب و تغییرات سریع سبک زندگی در افراد بر اهمیت آن می‌افزاید (اولیویر، ۲۰۱۶<sup>۵</sup>).

یافته‌های مطالعاتی بیانگر آن است که بیش از ۶۰ درصد سازمان‌ها احساس می‌کنند که اهمیت مدیریت استعداد طی سال‌های گذشته افزایش یافته است و تنها ۲ درصد

- 
1. Erasmus
  2. Cappelli
  3. McCauley & Wakefield
  4. Nunn
  5. Olivier

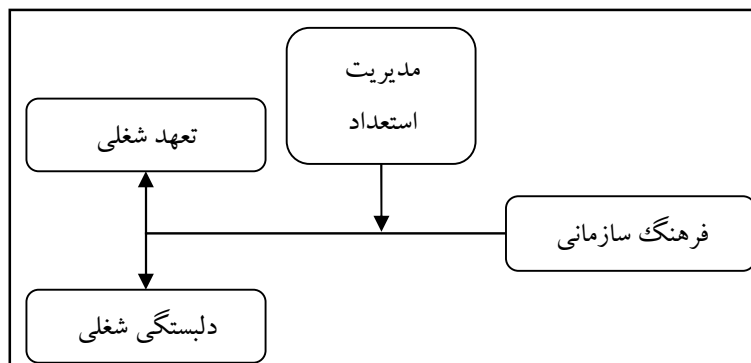
ابراز داشته‌اند که مدیریت استعداد چندان حائز اهمیت نیست (سوپنا و راجا، ۲۰۱۲<sup>۱</sup>). جذب استعدادها مستلزم تدوین و پیاده سازی استراتژی‌های مناسب جذب است که از طریق آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌ها و مشاغل کلیدی و استراتژیک جبران شود. توصیه می‌شود که سازمان‌ها روش‌های سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژی‌های خلاق جذب را بکار گیرند تا بتوانند برترینها را جذب نمایند. روش‌های سنتی جذب مانند آگهی و فراخوان در مورد استعدادها و نیروهای برتر چندان مؤثر نیست زیرا چنین نیروهایی را باید شکار کرد. معمولاً نیروهای برتر به دلیل توانمندی‌ها و مهارت‌های بالایی که دارند از موقعیت‌های شغلی مختلف و متعددی برخوردارند لذا شناسایی آنها بسیار اهمیت دارد. استراتژی‌های مورد توصیه شامل سایت‌ها و شبکه‌های فعال در این حوزه و طرح‌های معرفی همکاران می‌باشد. معرفی همکاران از این جهت اهمیت دارد که افراد فعلی سازمان نیروهای مناسب برای مشاغل خالی را بهتر می‌شناسند و تلاش می‌کنند همواره بهترین و برترین افراد را معرفی نمایند به این دلیل که اعتبارشان خدشه دار نشود (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹<sup>۲</sup>).

با توجه به این امر که امروزه مدیریت استعداد به عنوان نوعی تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که در برگیرنده توجه به نخبگان سازمانی می‌باشد (کولینگز و ملاحی، ۲۰۰۹<sup>۳</sup>) و به همین دلیل مورد توجه جدی سازمان‌های هزاره سوم قرار گرفته است و از سویی دیگر، فرهنگ سازمانی متغیری است که می‌تواند بر تعهد و دلبستگی شغلی منابع انسانی تاثیرگذار باشد، هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد و دلبستگی شغلی منابع انسانی با میانجیگری مدیریت استعداد از طریق فرضیه‌های زیر و مدل مفهومی ارائه شده (شکل شماره ۱) می‌باشد:

فرضیه ۱: فرهنگ سازمانی بر تعهد شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد و مدیریت استعداد نقش میانجی در این تأثیر دارد.

فرضیه ۲: فرهنگ سازمانی بر دلبستگی شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد و مدیریت استعداد نقش میانجی در این تأثیر دارد.

- 
1. Swapna & Raja
  2. Phillips & Roper
  3. Collings & Mellahi



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و روش انجام آن توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران تشکیل می‌دهند که تعداد آنها ۸۴۸۳۰ نفر است. با مراجعه به جدول تعیین حجم نمونه «مورگان» مشخص شد که تعداد ۳۸۴ نمونه، معرف جامعه آماری پژوهش می‌باشند. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها چهار پرسشنامه می‌باشد: ۱- پرسشنامه دلبستگی شغلی: این پرسشنامه توسط کانونگو<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) طراحی شده است و دارای ۱۰ سؤال بوده و هدف آن بررسی دلبستگی شغلی می‌باشد. مقیاس این پرسشنامه پنج ارزشی لیکرت است. یوگار و کلیک<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) پایایی این پرسشنامه را ۰/۸۳ به دست آورده‌اند. ظریفی (۱۳۹۳) نیز ضریب ۰/۸۲ را برای پرسشنامه دلبستگی شغلی کانونگو گزارش داده است. ۲- پرسشنامه تعهد شغلی: این پرسشنامه توسط بلا<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) طراحی شده است و دارای ۴۰ سؤال است که پاسخ‌های این ابزار بر روی مقیاس پنج ارزشی لیکرت است. بنی‌طبا و همکاران (۱۳۸۸) ضریب پایایی این پرسشنامه را ۰/۸۹ گزارش دادند. در این پژوهش ضریب آلفای به دست آمده برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۸ به دست آمده است. ۳- پرسشنامه فرهنگ سازمانی: این پرسشنامه توسط دنیسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) طراحی

1. Kanongo
2. Uygur & Klik
3. Blau
4. Denison

شده است و دارای ۳۸ سؤال است که چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری، رسالت را مورد سنجش قرار می‌دهد. مقیاس این پرسشنامه پنج ارزشی لیکرت است. آل‌الوان و همکاران (۱۳۹۲) ضریب پایایی کلی پرسشنامه را ۰/۹۲ و ابعاد آن را به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۸۵، ۰/۷۸، ۰/۷۶ برآورد نمودند. در این پژوهش ضریب آلفای به دست آمده برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۹ و برای هر یک از ابعاد به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۸۰، ۰/۷۷، ۰/۷۵ به دست آمده است. ۴- پرسشنامه مدیریت استعداد: این پرسشنامه توسط فیلیپس و راپر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) طراحی شده است و دارای ۲۳ سؤال است. مقیاس این پرسشنامه پنج ارزشی لیکرت است. ضریب پایایی این پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ در مطالعه فریدفتحی (۱۳۹۶) برابر با ۰/۸۱، در مطالعه محمدی (۱۳۹۶) برابر با ۰/۷۲ گزارش داده شده است. در این پژوهش ضریب آلفای به دست آمده برای پرسشنامه برابر با ۰/۸۰ به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار **Smart-PLS** استفاده شده است.

### یافته‌ها

فرضیه ۱: فرهنگ سازمانی بر تعهد شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد و مدیریت استعداد نقش میانجی در این تأثیر دارد.

جدول ۱. نتایج تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد شغلی با میانجی‌گری مدیریت استعداد

مسیر	t	ضریب مسیر	R <sup>2</sup>
درگیر شدن در کار ← تعهد شغلی	۳/۷۰	۳/۲۹	۰/۴۶۴
درگیر شدن در کار * مدیریت استعداد ← تعهد شغلی	۳/۳۴	۳/۵۱	
سازگاری ← تعهد شغلی	۳/۵۶	۲/۱۵	۰/۴۰۲
سازگاری * مدیریت استعداد ← تعهد شغلی	۳/۳۰	۲/۲۷	
انطباق‌پذیری ← تعهد شغلی	۴/۲۸	۳/۱۱	۰/۴۲۶
انطباق‌پذیری * مدیریت استعداد ← تعهد شغلی	۴/۱۵	۳/۲۵	
رسالت ← تعهد شغلی	۶	۴/۷۸	۰/۵۴۳
رسالت * مدیریت استعداد ← تعهد شغلی	۵/۹۷	۴	



همانطور که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است، ضریب مسیر بین درگیر شدن در کار و تعهد شغلی برابر با ۳/۲۹ و مقدار  $t$  برابر با ۳/۷۰، ضریب مسیر بین سازگاری و تعهد شغلی برابر با ۲/۱۵ و مقدار  $t$  برابر با ۳/۵۶، ضریب مسیر بین انطباق‌پذیری و تعهد شغلی برابر با ۳/۱۱ و مقدار  $t$  برابر با ۴/۲۸، ضریب مسیر بین رسالت و تعهد شغلی برابر با ۴/۷۸ و مقدار  $t$  برابر با ۶ به دست آمده است که در همه موارد، بزرگ‌تر از آستانه معناداری (۱/۹۶) می‌باشد و می‌توان چنین نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی بر تعهد شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد. از طرفی دیگر، بررسی نقش میانجی مدیریت استعداد در تأثیر به دست آمده نشان می‌دهد که آماره  $t$  به ترتیب برابر با ۳/۳۴، ۳/۳۰، ۴/۱۵، ۵/۹۷ است که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر بوده و با اطمینان ۹۵ درصد، اثر میانجی مدیریت استعداد بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد شغلی منابع انسانی نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. بطوریکه این اثر با توجه به ضرایب مسیر به دست آمده که به ترتیب برابر با ۳/۵۱، ۲/۲۷، ۳/۲۵، ۴ است، به صورت مثبت بوده و بر مبنای  $R^2$  های حاصل شده، میزان تأثیر مدیریت استعداد به عنوان متغیر میانجی تحقیق بر تأثیر درگیر شدن در کار بر تعهد شغلی برابر با ۴۶/۴ درصد، تأثیر سازگاری بر تعهد شغلی برابر با ۴۰/۲ درصد، تأثیر انطباق‌پذیری بر تعهد شغلی برابر با ۴۲/۶ درصد و تأثیر رسالت بر تعهد شغلی برابر با ۵۴/۳ درصد است.

جدول ۲. نتایج آزمون کیفیت مدل برای فرضیه ۱

مقادیر جهت محاسبه GOF		متغیرهای مکنون
Communality	R Square	
۰/۵۸۳	۰/۴۶۴	درگیر شدن در کار
۰/۴۱۲	۰/۴۰۲	سازگاری
۰/۴۳۹	۰/۴۲۶	انطباق‌پذیری
۰/۶۵۰	۰/۵۴۳	رسالت
۰/۵۴۷	۰/۰۰۰	تعهد شغلی
۰/۷۱۰	۰/۰۰۰	دلبستگی شغلی
۰/۵۰۳	۰/۰۰۰	مدیریت استعداد

نتایج کلی برازش مدل

برای بررسی آزمون کیفیت مدل از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شد و تفسیر آن بر مبنای سه مقدار ۰/۰۱ (ضعیف)، ۰/۲۵ (متوسط) و بالاتر از ۰/۳۶ (قوی) انجام شد و همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود شاخص GOF مدل پژوهش برابر با ۰/۵۰۰ به دست آمده است که از برازش و مطلوبیت قوی مدل در فرضیه ۱ حکایت دارد.

فرضیه ۲: فرهنگ سازمانی بر دل‌بستگی شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد و مدیریت استعداد نقش میانجی در این تأثیر دارد.

جدول ۳. نتایج تأثیر فرهنگ سازمانی بر دل‌بستگی شغلی با میانجی‌گری مدیریت استعداد

مسیر	t	ضریب مسیر	R <sup>2</sup>
درگیر شدن در کار ← دل‌بستگی شغلی	۲/۵۶	۲/۴۴	۰/۴۷۵
درگیر شدن در کار * مدیریت استعداد ← دل‌بستگی شغلی	۲/۱۰	۲/۵۲	
سازگاری ← دل‌بستگی شغلی	۳/۷۳	۲/۱۳	۰/۴۴۰
سازگاری * مدیریت استعداد ← دل‌بستگی شغلی	۳/۲۹	۲/۱۷	
انطباق‌پذیری ← دل‌بستگی شغلی	۳	۲/۵۷	۰/۴۶۶
انطباق‌پذیری * مدیریت استعداد ← دل‌بستگی شغلی	۲/۲۱	۲/۹۹	
رسالت ← دل‌بستگی شغلی	۵/۴۱	۳/۲۳	۰/۵۵۴
رسالت * مدیریت استعداد ← دل‌بستگی شغلی	۵/۲۴	۳/۳۸	

همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده است، ضریب مسیر بین درگیر شدن در کار و دل‌بستگی شغلی برابر با ۲/۴۴ و مقدار t برابر با ۲/۵۶، ضریب مسیر بین سازگاری و دل‌بستگی شغلی برابر با ۲/۱۳ و مقدار t برابر با ۳/۷۳، ضریب مسیر بین انطباق‌پذیری و دل‌بستگی شغلی برابر با ۲/۵۷ و مقدار t برابر با ۳، ضریب مسیر بین رسالت و دل‌بستگی شغلی برابر با ۳/۲۳ و مقدار t برابر با ۵/۴۱ به دست آمده است که در همه موارد، بزرگ‌تر از آستانه معناداری (۱/۹۶) می‌باشد و می‌توان چنین نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی بر دل‌بستگی شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد. از طرفی دیگر، بررسی نقش میانجی مدیریت استعداد در تأثیر به دست آمده نشان می‌دهد که آماره t به ترتیب برابر با ۲/۱۰، ۳/۲۹، ۲/۲۱، ۵/۲۴ است که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر بوده و با اطمینان ۹۵ درصد، اثر میانجی مدیریت استعداد بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر دل‌بستگی شغلی منابع

انسانی نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. بطوریکه این اثر با توجه به ضرایب مسیر به دست آمده که به ترتیب برابر با ۲/۵۲، ۲/۱۷، ۲/۹۹، ۲/۳۸ است، به صورت مثبت بوده و بر مبنای  $R^2$  های حاصل شده، میزان تأثیر مدیریت استعداد به عنوان متغیر میانجی تحقیق بر تأثیر درگیر شدن در کار بر دلبستگی شغلی برابر با ۴۷/۵ درصد، تأثیر سازگاری بر دلبستگی شغلی برابر با ۴۴ درصد، تأثیر انطباق‌پذیری بر دلبستگی شغلی برابر با ۴۶/۶ درصد و تأثیر رسالت بر دلبستگی شغلی برابر با ۵۵/۴ درصد است.

جدول ۴. نتایج آزمون کیفیت مدل برای فرضیه ۲

مقادیر جهت محاسبه GOF		متغیرهای مکنون
Communality	R Square	
۰/۶۴۱	۰/۴۷۵	درگیر شدن در کار
۰/۵۳۰	۰/۴۴۰	سازگاری
۰/۵۵۸	۰/۴۶۶	انطباق‌پذیری
۰/۶۸۰	۰/۵۵۴	رسالت
۰/۵۶۰	۰/۰۰۰	تعهد شغلی
۰/۶۲۲	۰/۰۰۰	دلبستگی شغلی
۰/۶۰۱	۰/۰۰۰	مدیریت استعداد
Communality = ۰/۵۹۸		
R Square = ۰/۴۸۳		نتایج کلی برازش مدل
GOF = ۰/۵۳۷		

برای بررسی آزمون کیفیت مدل از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شد و تفسیر آن بر مبنای سه مقدار ۰/۰۱ (ضعیف)، ۰/۲۵ (متوسط) و بالاتر از ۰/۳۶ (قوی) انجام شد و همانطور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود شاخص GOF مدل پژوهش برابر با ۰/۵۳۷ به دست آمده است که از برازش و مطلوبیت قوی مدل در فرضیه ۲ حکایت دارد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج به دست آمده از فرضیه اول تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی بر تعهد شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد و مدیریت استعداد نقش میانجی در این تأثیر دارد. بین

نتیجه به دست آمده با نتایج تحقیقات انجام شده توسط نقدی و همکاران (۱۳۹۵) که نشان دادند مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان بانک‌های خصوصی کشور تأثیر مثبت داشته است. مومنی و همکاران (۱۳۹۴) که نشان دادند فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملت تأثیر مثبت داشته است. شریعتی بین کلائی (۱۳۹۴) که نشان داده است مدیریت استعداد راهبردی بر تعهد سازمانی کارکنان ادارات توزیع برق تأثیر معناداری دارد. ورال<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) که نشان داده است مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر تعهد کارکنان دارد. کوهن و شامای<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) که نشان دادند بین فرهنگ سازمانی و تعهد شغلی در بین افسران پلیس رابطه وجود دارد. همخوانی وجود دارد.

در تبیین یافته به دست آمده باید اذعان داشت که وجود فرهنگ سازمانی در سازمان سبب خواهد شد تا منابع انسانی، تعهد شغلی بالایی به سازمان پیدا کرده و خود را درگیر مسائل سازمان نمایند، به تغییراتی که در محیط خارجی اتفاق می‌افتد، واکنش مثبت نشان دهند، مشارکت خویش را با همکاران و سازمان افزایش داده و در عین حال، انطباق‌پذیری بیشتری با رسالت و اهداف سازمان داشته باشند. بنابراین ضروری است تا همچون کشورهای موفق مثل ژاپن که به فرهنگ سازمانی در صنعت و مدیریت اهمیت زیادی می‌دهند، در سازمان‌های ایرانی به ویژه در نظام آموزش و پرورش نیز به آن توجه شود. در عین حال، همانطور که نتایج نشان داده است، مدیریت استعداد، نقش میانجی در تأثیر بین فرهنگ سازمانی و تعهد شغلی منابع انسانی دارد که با استناد به گفته استادلر<sup>۳</sup> باید اذعان داشت که اساساً مدیریت استعداد، یکپارچه سازی منابع انسانی با هدف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای مناصب شغلی مناسب در سازمان است (استادلر، ۲۰۱۱) و بر اساس نتایج مطالعاتی که نشان داده است ابعاد مختلفی از استعداد بر تعهد اثرگذار هستند؛ یکی از عناصر تعهد شغلی بالا در ارتباط با استعداد در حیطه سازمان به اشتراک گذاردن استعداد و انتقال دانش است که حفظ مزیت رقابتی در سازمان را ترویج می‌دهد. همه سازمان‌ها به کارکنان متعهد نیازمند هستند و مدیریت استعداد در سازمان‌ها میزان ترک شغل را کاهش می‌دهد (پیرمردیان و مستحفظیان، ۱۳۹۴). بنابراین، بکارگیری مدیریت استعداد در سازمان، در جهت بالا

---

1. Vural

2. Cohen & Shamai

3. Stadler

بردن سطح تعهد شغلی کارکنان باید به عنوان فرهنگ، نهادینه سازی گردد و در موارد مقتضی مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

نتایج به دست آمده از فرضیه دوم تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی بر دلبستگی شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد و مدیریت استعداد نقش میانجی در این تأثیر دارد. بین نتیجه به دست آمده با نتایج تحقیقات انجام شده توسط نقدی و همکاران (۱۳۹۵) که نشان دادند مدیریت استعداد بر دلبستگی شغلی کارکنان بانک‌های خصوصی کشور تأثیر مثبت داشته است. آفرین<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) که نشان داده است فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر دلبستگی شغلی معلمان دبیرستانی در اندونزی دارد. همخوانی وجود دارد.

در تبیین یافته به دست آمده باید اذعان داشت که اساساً فرهنگ در سازمان تأثیر چشمگیری بر نحوه رفتارهای منابع انسانی دارد و به ویژه در محیط‌های کاری مثل نظام‌های آموزشی که دارای محیط چندفرهنگی هستند، وجود فرهنگ سازمانی اهمیت بیشتری در اثربخش بودن رفتار فرد در سازمان دارد؛ چرا که وجود فرهنگ کمک می‌کند تا رضایت منابع انسانی بیشتر گشته و دلبستگی شغلی که عامل مهمی در درک رفتار سازمانی است و مطابق با نتایج حاصل شده، فرهنگ سازمانی تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر کاهش یا افزایش دلبستگی شغلی منابع انسانی دارد، افزایش یابد. در عین حال، همانطور که نتایج نشان داده است، مدیریت استعداد، نقش میانجی در تأثیر بین فرهنگ سازمانی و دلبستگی شغلی منابع انسانی دارد که با استناد به مطالعات پیشین باید یادآور شد که روش‌ها و رویه‌های مدیریت استعداد که باعث تعهد در منابع انسانی می‌شوند، در عین حال باعث افزایش دلبستگی شغلی در کارکنان نیز می‌شود. نتیجه اینکه دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر پایداری بر بهره‌وری و نگهداشت کارکنان دارد. دلبستگی شغلی کارکنان و مدیریت استعداد ترکیب یافته می‌تواند باعث ایجاد و یا شکست اصول‌های بنیادی باشد. نقش مدیر جزء کلیدی در فرایند ایجاد دلبستگی شغلی منابع انسانی است این مدیر است که دلبستگی کارکنان را به شغل و سازمان می‌تواند ایجاد کند (آرمسترانگ،<sup>۲</sup> ۲۰۱۳). بنابراین، بکارگیری مدیریت استعداد در

---

1. Arifin

2. Armstrong

سازمان، در جهت بالا بردن سطح دلبستگی شغلی کارکنان باید به عنوان فرهنگ، نهادینه سازی گردد و در موارد مقتضی مورد بهره‌برداری قرار گیرد. بر اساس نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود موارد زیر مورد توجه قرار گیرد: (۱) ایجاد و توسعه تیم‌های خودگردان در سازمان در جهت همکاری و مشارکت همکاران با یکدیگر

- سهم نمودن منابع انسانی در سود و منافع سازمان از طریق پاداش‌های مناسب و مشروط (۲) توجه و اهمیت دادن به منابع انسانی و عمل کردن بر اساس بازخورد آنها (۳) توجه کافی به چرایی نگهداشت کارکنان حوزه‌های مختلف (۴) آشنایی و باور به تفاوت کارکنان در حوزه رفتاری و کاربرد رفتار مناسب با آنها (۵) اهمیت به توسعه و رشد تمامی کارکنان (دارای در هر رده شغلی) از طریق آموزش (۶) مشارکت دادن تمامی کارکنان در فرآیند حل مشکلات و رفع موانع

### منابع

- آل‌آوان، راضیع؛ شعبانی، احمد؛ رجایی‌پور، سعید؛ آذربخش، سیدعلی محمد (۱۳۹۲). بررسی فرهنگ سازمانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون. فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۹۷، ۴۰-۲۴.
- اسلامیه، فاطمه؛ محمدداودی، امیرحسین (۱۳۹۳). ارزیابی سطح صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی و رابطه آن با تعهد و دلبستگی شغلی معلمان. فصلنامه آموزش و ارزشیابی، ۲۱، ۱۱۶-۱۰۳.
- بنی‌طبا، سیدمصطفی؛ شاه‌طلبی، بدری؛ کریمی، فریبا (۱۳۸۸). بررسی وضعیت تعهد شغلی و اعتماد درون سازمانی در دبیرستان‌های شهر اصفهان. فصلنامه علوم تربیتی، ۲(۷)، ۹۸-۶۹.
- پیرمردیان؛ فاطمه؛ مستحفظیان، مینا (۱۳۹۴). نقش مدیریت استعداد در تعهد سازمانی کارکنان سازمانها. مقالات کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری. مازندران: موسسه علمی تحقیقاتی کومه علم‌آوران دانش.
- حمید، نجمه، و دهقانی‌زاده، زهرا (۱۳۹۱). رابطه بین معنویت، تعهد سازمانی و سلامت عمومی با عملکرد شغلی در پرستاران بالینی. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۱(۱)، ۲۷-۱۹.
- حیدری نژاد، صدیقه؛ مرادی پور، مهدی (۱۳۹۰). رابطه دلبستگی شغلی دبیران تربیت بدنی با جو سازمانی مدارس متوسط شهر اهواز. نشریه مدیریت ورزشی، ۸، ۵-۲۱.

- دفت، ریچارد آل. (۱۳۹۴). *مبانی تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رحیم نیا، فریبرز؛ هوشمند، فاطمه (۱۳۹۵). *بررسی رابطه بین دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان‌های شهرستان کاشمر*. مقالات چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری.
- سیدی، امیر؛ ایزدی، سارا (۱۳۹۰). *فرهنگ سازمان و تأثیر آن بر عملکرد رفتار شهروندی*. *ماهنامه صنعت خودرو*، ۲۳، ۱۳-۵.
- شریعتی بین کلائی، سامره (۱۳۹۴). *بررسی تأثیر مدیریت استعداد راهبردی بر عملکرد و تعهد سازمانی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- صرافزاده، مریم (۱۳۸۴). *کتابداران و مدیریت دانش: مروری بر متون موجود*. *مجله اطلاع‌شناسی*، ۳(۱-۲)، ۳۶-۲۳.
- ظریفی، فریبرز؛ یوسفی، بهرام؛ صادقی بروجردی، سعید (۱۳۹۳). *ارائه مدل ارتباط عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان*. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۶(۲۳)، ۱۳۰-۱۱۵.
- عباسی، عنایت؛ حجازی، یوسف (۱۳۸۹). *نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده‌های کشاورزی ایران (ایجاد دانشکده کشاورزی یادگیرنده)*. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۶(۲)، ۷۶-۶۱.
- فریدفتحی، مریم؛ روزبهرانی، محبوبه؛ فرهمند، فرناز؛ کاظم، بهارک (۱۳۹۶). *طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان*. *فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۴(۱۴)، ۱۲۳-۱۱۳.
- محمدی، عارف؛ فخرزاد، محمداقبر؛ خادمی زارع، حسن (۱۳۹۶). *بررسی تأثیر مدیریت استعداد و مولفه‌های آن بر عملکرد کارکنان مورد مطالعه: هتل داد شهروز*. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی صالحان.
- موتمنی، علیرضا؛ همتی، امین؛ آگاه، سحرالسادات (۱۳۹۴). *بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی*. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲۲، ۶۰-۳۵.
- مورهد، گرگوری؛ گریفین، ریکی (۱۳۹۰). *رفتار سازمانی*. ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران، ایران: مروارید.

نقدی، اعتبار؛ فیاضی، مرجان؛ سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر دل‌بستگی و تعهد کارکنان (مورد مطالعه: بانک‌های خصوصی کشور). فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت، ۲۷، ۲، ۸۲-۶۵.

- Arifin, H.M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job attachment and Performance. *International Education Studies*, 8,1, 38-45.
- Armstrong, M. (2013). *Human Resource Management practice*. 10TH EDITION. Cambridge University.
- Brown, Steven P. (2007). *Job involvement*. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. Thusand Oaks: Sage Publications.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Cohen, A. (2008). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354
- Cohen, A., & Shamai, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officers. *Policing. An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(1), 50-59.
- Collings, D.G & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Erasmus, B., Naidoo, L., Joubert, P. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 83-98.
- Fatwa, T & Dessy, P. (2016). The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 5, 1, 39-45.
- Kappagoda, S. (2013). Job Involvement as a Mediator of the Relationship between Organizational Commitment and Job Performance in the Systemically Important Banks in Sri Lanka. *International Journal of Research in Computer Application & Management*, 3(2), 11-19.
- Lambert, E., Minor, K., Wells, J., & Hogan, N. (2010). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 51, 387-409
- Luthans, F. (2013) *Organizational behavior*. Boston: McGraw Hill.
- Maynihan, Donald., Sanjay K. (2007) Finding workable levers over work motivation, *Journal of administration and society*, 39, 29-43.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. *Quality and Participation*, 29(4), 4-8.
- Noroozi, F. (2010). Professional Commitment and Social Factors Affecting it Among Islamic Azad University, Tehran North Branch and Shahid Beheshti University Employees. *Quarterly Journal of Sociological Studies of Youth*, 1(3), 143-168.
- Nunn, N. (2007). Historical legacies: A model linking Africa's past to its current underdevelopment, *Journal of Development Economics, Elsevier*, 83(1), 157-175.



- Olivier S. (2016). *A Primer on Talent Management*. Knowledge Solutions. ADB (Asian Development Bank)
- Phillips, R & Roper, O. (2009). "A framework for talent management in real estate", Emerald Group, *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Stadler, K. (2011). Talent Reviews: the Key to Effective Succession Management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271.
- Swapna. R., & Raja K.G. (2012). Business Transformation Management- the Role of Talent management with Special Reference to Service Sectors. *Advances in Management*, 5(2), 61- 64.
- Uygar A, Klik, G.A. (2009). Study into organizational commitment and job involvement health in Turkey Ozean. *J Appl Sci*, 2,1, 1943-2429.
- Vural, Y., Vardarlier, P. & Aykir, A (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Elsevier*. 340-349.
- Wang, Ch.Ch., Lin, H.M & Liang, T.L. (2017). A Study on Comparing the Relationship among Organizational Commitment, Teachers' Job Satisfaction and Job Involvement of Schools with Urban-Rural Discrepancy. *Educational Research and Reviews*, 12(16), 762-771.
- Zopiatis, A., Constanti, P & Theocharous, A. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Journal of Tourism Management*, 41, 129-140.