

## بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران - پنها)

داود حسین پورا<sup>۱</sup>، منوچهر منطقی<sup>۲</sup>، سحر ملک محمدی<sup>۳\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۷/۱۱

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان پنها می‌باشد. این پژوهش بر مبنای یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی بنا شده است که تاثیر مدیریت استعداد را بر سه مولفه سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری رابطه‌ای و سرمایه ساختاری سازمانی می‌سنجد. با استفاده از روش توصیفی - پیمایشی نمونه‌های متشکل از ۱۵۸ نفر (۱۱۸ نفر از کارکنان بااستعداد و ۴۰ نفر از معاونان و کارشناسان سازمان) انتخاب شد و با استفاده از آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه بود. برای تحلیل داده‌ها، ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی سازه تمام شاخص‌های مورد مطالعه محاسبه شد و سپس با استفاده از مدل برازش شده و مدل معادلات ساختاری، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های پژوهش، نشان می‌دهد که مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان پنها تاثیر مثبت و معناداری دارد و از میان سه مولفه سرمایه فکری بر دو مولفه سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری رابطه‌ای نیز تاثیر مثبت و معنادار دارد اما تاثیری بر سرمایه ساختاری سازمانی ندارد. واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، سرمایه فکری، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری رابطه‌ای، سرمایه ساختاری سازمانی.

سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران

۱- استادیار، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۲- دانشیار، دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران.

۳\* - کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران / نویسنده مسوول مکاتبات

## ۱- مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقاء سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح گردید. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها، با یکدیگر به نبرد بپردازند. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که راهبرد، خط‌مشی و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگهداری نمایند. راهبرد مدیریت استعداد، ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری می‌کند و درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان با استعداد، شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود (عسکری باجگرانی و همکاران، ۱۳۹۰). نیاز به کارکنان با استعداد در اکثر سازمان‌هایی که به توسعه عملیات خود پرداخته‌اند، افزایش یافته است، در حالی که در بازار، کمبود استعداد وجود دارد. در حقیقت مدیران «بزرگ» متولد نمی‌شوند، بلکه آن‌ها با رویکرد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در طول زندگی کاری خود به تعالی می‌رسند (نادر علی، ۱۳۸۹).

از طرف دیگر، امروزه شرکت‌ها در حال گذر از اقتصاد صنعتی و ورود به اقتصاد دانش‌بنیان هستند. اقتصاد دانش‌بنیان، اقتصادی است که اصلی‌ترین عامل ایجاد ثروت در آن، تولید دانش و استفاده بهینه از آن می‌باشد. در چنین اقتصادی، سرمایه فکری - و نه سرمایه فیزیکی - برای بسیاری از شرکت‌ها مهم‌ترین دارایی محسوب می‌شود (لطفی نیا، ۱۳۹۰). در عرصه بین‌المللی، اقتصادهای خرد و تولیدی در حال جایگزین شدن با اقتصاد پر قدرت فناوری محور و دانش‌بنیان می‌باشد. برای بسیاری از شرکت‌ها در این اقتصاد مدرن، سرمایه فکری و نه فیزیکی مهم‌ترین دارایی محسوب می‌شود (Clark, et al., 2011). حفظ و نگهداری مشتریان وفادار، بدون کارکنان با استعداد راضی و وفادار، امکان‌پذیر نیست، چرا که این‌گونه کارکنانی، خدمات را با کیفیت بالاتری ارائه می‌کنند و در جلب رضایت مشتری و وفادار نمودن آن‌ها سهم بسزایی دارند.

متأسفانه به رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و هم‌چنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن استعدادهای آن‌ها، در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند (کاهش هزینه از مولفه‌های سرمایه ساختاری سازمانی است). دلایلی این موضوع، مواردی نظیر کوچک‌سازی‌های

سازمانی اخیر، فرصت‌های شغلی زیاد که به وسیله فناوری‌های جدید به وجود آمده‌اند، دسترسی آسان به انبوهی از مشاغل بوسیله اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته‌سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی افراد می‌باشد.

مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین و حتی ضروری‌ترین (Barlow, 2006) موضوع‌های مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است (Maxwell & Mclean, 2008) و هنوز هم یکی از حادترین مسائل در بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود (Cunningham, 2007). مطالعه‌ای را کلارک و وینکلر (۲۰۰۶) در موسسه سی. آی. پی. دی<sup>۱</sup> انگلستان انجام دادند که در آن، ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌تواند بر حوزه فعالیت‌های شرکت تاثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آنها بر این باور بودند که تقریباً همه چیز در دایره فعالیت‌های مدیریت استعداد قرار می‌گیرد (Adamsky, 2008). در پژوهشی که در موسسه مدیریت آمریکا<sup>۲</sup> انجام شد، نزدیک به سه چهارم پاسخ‌دهندگان، در فهرست مسائل مربوط به منابع انسانی، بالاترین اهمیت و اولویت را به مدیریت استعداد دادند (Backhaus & Tikoo, 2004). امروزه، پدیده مدیریت استعداد، موضوعی نیست که به دقت موشکافی شده باشد. پژوهش‌های تجربی محدودی درباره ماهیت و کاربرد استعداد و راهبردهای مدیریت استعداد در فعالیت‌های سازمانی و مسائل برخاسته از آن وجود دارد (Iles, 2007). حسینی (۱۳۸۹ و ۱۳۹۰)، طی مطالعه‌ای به این نتیجه رسید که مدیریت استعداد بر حفظ و نگهداری نیروهای انسانی بااستعداد تاثیر معناداری دارد (حسینی، ۱۳۸۹-۱۳۹۰). یافته‌های صیادی و همکارانش (۱۳۹۱)، نشان داد که رابطه‌ای معنادار بین متغیرهای مدیریت استعداد و رضایت شغلی (که در پژوهش حاضر از شاخص‌های سرمایه انسانی می‌باشد) وجود دارد (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱).

نتیجه مطالعه، موغلی و یداللهی (۱۳۹۳) نشان داد که بین مدیریت استعداد و خرده‌مقیاس‌های آن (جذب استعداد، درگیرسازی استعداد، توسعه و به‌سازی استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد) با جانشین‌پروری (از مولفه‌های سرمایه انسانی) در سازمان‌های دولتی شهر شیراز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (موغلی و یداللهی، ۱۳۹۳).

احمدیان و قربانی (۱۳۹۲) در مطالعه خود، ارتباط معناداری میان مولفه‌های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه‌ای) و عملکرد سازمانی یافتند (احمدیان و قربانی، ۱۳۹۲). حسینی و رمضان (۱۳۹۰)، نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و سرمایه فکری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (حسینی و رمضان، ۱۳۹۰).

سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران (پنها)، در سال ۱۳۴۸ و در پی خرید تعداد قابل ملاحظه‌ای بالگرد از کشور ایتالیا با مشارکت شرکتی با نام آگوستا<sup>۲</sup> و به نام شرکت سهامی صنایع هلیکوپترسازی فعالیت خود را آغاز نمود. این سازمان، با هدف اولیه تعمیرات اساسی و پشتیبانی بالگردها ایجاد شد. از سال ۱۳۷۰ این سازمان، شروع به ساخت بالگرد نموده و تاکنون موفق به تولید ۵ بالگرد شده است. با توجه به این موضوع، سازمان پنها از یک مجموعه تعمیراتی مطلق به یک مجموعه تعمیرات و ساخت تبدیل گردید. این سازمان یک مرحله تعالی را نیز طی کرده است چرا که از سال ۱۳۸۹ به بعد، وارد فعالیت‌های طراحی شده و به عنوان یک نشان تجاری<sup>۳</sup> نیز خود را معرفی کرده است. سازمان پنها، یک سازمان نظامی دانش‌بنیان است و همین مساله، اهمیت حیطة‌بندی اطلاعات برای این سازمان را دو چندان می‌کند. لازمه محرمانگی دانش و اطلاعات، وضع مجموعه‌ای از محدودیت‌ها برای منابع انسانی به ویژه برای نیروهای با استعداد این سازمان می‌باشد. این محدودیت‌ها، زمینه ایجاد مشکلاتی مانند مسایل روانی را برای کارکنان فراهم می‌کند و در کنار آن، جذب و حفظ و نگهداری کارکنان با استعداد را با مشکل مواجه می‌سازد.

ضرورت انجام پژوهش را از دو منظر می‌توان مورد توجه قرار داد:

۱- دانش‌بنیان بودن سازمان پنها، شرط لازم و کافی برای بررسی میزان و نحوه اثرگذاری مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در این سازمان است. بررسی میزان و نحوه تاثیرگذاری این دو مقوله بر یکدیگر می‌تواند متخصصان سازمان پنها را در کسب مزیت رقابتی یاری کند و دانش لازم جهت انجام اقدامات آتی را در اختیار آنان قرار دهد.

۲- نتایج این پژوهش می‌تواند متخصصان منابع انسانی سازمان پنها را در پیش‌بینی نیازهای آینده و انجام اقدامات لازم جهت برطرف کردن آن‌ها یاری کند. از آنجا که تعالی سازمان بدون تعالی منابع انسانی معنا ندارد، نتایج این پژوهش به متخصصان منابع انسانی در جهت سیر مسیر تعالی منابع انسانی کمک کند و اطلاعات مهمی را برای آنان فراهم نماید.

در ادامه این مقاله، پس از بررسی ادبیات و مبانی نظری مدیریت استعداد و سرمایه فکری، فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌گردد. سپس روش پژوهش تشریح می‌شود. در ادامه نتایج حاصل از بررسی شاخص‌های مرتبط با متغیرهای مورد مطالعه با تحلیل عاملی تاییدی و همچنین آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه می‌گردد. در نهایت، خلاصه نتایج و پیشنهادات در بخش جمع‌بندی بیان می‌شود.

## ۲- مروری بر ادبیات پژوهش

### ۱-۲- مدیریت استعداد

مدیریت استعداد نیز همانند واژه استعداد از نظر بسیاری از نویسندگان از جمله استوری<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) معنی مشخصی ندارد و معانی متفاوتی برای آن ذکر شده است، به عنوان مثال:

• بارون<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) معنای مدیریت استعداد را از دید افراد، متفاوت می‌داند و آن را از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌دهد. اول، فرآیند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید بوسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان آشنا شوند. دوم، در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم، جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در سازمان (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰).

• بعضی از کارشناسان مانند دانونزیو و گرین<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) مدیریت استعداد را در راستای وظیفه‌های مدیریت منابع انسانی تعریف کرده‌اند به طوری که آن را استخدام، توسعه، ارتقاء و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می‌دانند (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰).

• مدیریت استعداد، عبارت است از شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به منظور بیشینه کردن عجبین شدن فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است. در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یکسری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان بااستعداد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰).

### ۲-۲- مولفه‌های مدیریت استعداد

مولفه‌های مدیریت استعداد که دربرگیرنده کارکردهای منابع انسانی در رابطه با استعدادهای سازمان نیز هستند بدین صورت بیان می‌شوند: ۱- جذب و شناسایی استعدادهای، ۲- انتخاب استعدادهای، ۳- به کارگیری استعدادهای، ۴- توسعه استعدادهای، ۵- حفظ و نگهداری استعدادهای<sup>۸</sup>

#### ۱- جذب و شناسایی استعدادهای

موسسه تاورز پیرین<sup>۹</sup> مجموعه‌ای از عوامل را به عنوان راهبردهای جذب افراد بااستعداد برای استخدام در سازمان معرفی می‌کند: پرداخت رقابتی، تعادل میان کار و زندگی، فرصت‌های پیشرفت شغلی، مزایای رقابتی، کار چالشی، افزایش حقوق بر پایه عملکرد فردی، فرصت‌های توسعه و یادگیری، مزایای بازنشستگی رقابتی و شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

## ۲- انتخاب استعدادها

انتخاب<sup>۱۴</sup> مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای متقاضیان کار به گونه‌ای که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. روش‌های متعددی برای انتخاب افراد مناسب وجود دارند. چند نمونه از بهترین روش‌ها به این شرح هستند:

- مصاحبه ساختاریافته

- کانون ارزیابی

- فرآیند اجتماعی کردن (معالی تفتی و تاج الدین، ۱۳۸۷).

امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی، آزمون‌های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول‌تر شده است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱).

## ۳- بکارگیری استعدادها (احراز هویت)

سومین مرحله از فرآیند مدیریت استعداد، بکارگیری فرد انتخاب شده در زمان و مکان مناسب در سازمان است. طبق گفته گیبونز<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۶) بکارگیری افراد بااستعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان و مدیر یا همکاران خود دارد و بر تلاش‌های مضاعف او در کارش تاثیر می‌گذارد (Anwar, et al., 2014).

افراد با استعداد از طریق دو روش راهبردی در سازمان به کار گرفته می‌شوند:

۱- تناسب افراد با نقش‌ها<sup>۱۶</sup>: در این راهبرد، فرض بر این است که نقش‌های توافق شده‌ای در سازمان

وجود دارد و افراد متناسب با این نقش‌ها بکار گرفته می‌شوند.

۲- تناسب نقش‌ها با افراد<sup>۱۷</sup>: در این مفهوم، هدف جذب افراد به عنوان مولفه‌های مناسب و سازگار

با زمینه سازمان است.

تفاوت میان این دو روش به وسیله بیان عوامل مربوط به هر یک روشن‌تر می‌شود. موضوع مهم این است که میان این عوامل یکپارچگی نظام‌مند وجود دارد و مسائل مربوط به استعدادها تنها با تاکید بر یک بعد قابل حل نخواهد بود (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

## ۴- توسعه و به‌سازی استعدادها<sup>۱۸</sup>

به منظور توسعه قابلیت‌های موجود توسط مدیریت موثر استعدادها راه‌حلی وجود دارد که عبارتند از توجه به مدیریت پیشرفت شغلی، آموزش و توسعه استعدادها، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی منابع انسانی

راهبردی، استخدام و انتخاب، برنامه‌ریزی جانشینی و مزایا و جبران خدمات (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

## ۵- حفظ و نگهداری کارکنان

حفظ و نگهداری، تلاش نهایی در جنگ استعدادهاست که هدف از آن تشویق کارکنان برای ماندن در سازمان برای بیشترین دوره زمانی است. ترک شغل کارکنان اصلی سازمان‌ها، اثر ناگواری بر کسب و کار خواهد داشت. در بسیاری از موارد، کسانی که بیشترین احتمال ترک سازمان را دارند، کارکنانی هستند که سازمان مشتاق به حفظ آنها می‌باشد (جوکار دهویی، ۱۳۹۱).

## ۲-۳- سرمایه فکری

برای سرمایه فکری، تعاریف مختلفی ارائه شده است، اما دقت در تعاریف، روشن می‌سازد که بیشتر تفاوت تعاریف در ظاهر و بیان آن‌هاست و در اصل همه صاحب‌نظران بر یک مفهوم واحد از سرمایه فکری تاکید دارند (سلیمی و راثیان، ۱۳۹۰).

سرمایه فکری بر اساس اندریسن<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۴) و لو<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۱) به عنوان منابع غیر پولی اصلی تعریف شده است که قادر به ایجاد منافع در سازمان‌ها در آینده باشند. طبق گفته بسیاری از نویسندگان، سرمایه فکری به تعدادی از انواع مختلف دارایی‌های غیرفیزیکی تقسیم شود. هدف از این طبقه‌بندی، ارائه درک بهتری از این موضوع است که سرمایه فکری شامل چه اجزایی است (Brunold & Durst, 2012). اگر چه تاکنون تعریفی از سرمایه فکری که مورد پذیرش همگان باشد، ارائه نشده است، ولی بیشتر محققان و صاحب‌نظران حوزه سرمایه فکری به تعریف سرمایه فکری بر حسب اجزای تشکیل‌دهنده آن، اجماع نظر دارند؛ یعنی سرمایه فکری را متشکل از سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه می‌دانند و معتقدند که تعامل میان آن‌هاست که به مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌انجامد (میر کمالی و ظهور پرونده، ۱۳۸۷).

## ۲-۴- مولفه‌های سرمایه فکری

در مورد عناصر تشکیل‌دهنده سرمایه فکری و اجزای آن، اظهار نظرهای و مدل‌های متعددی توسط دانشمندان ارائه شده است. به نظر می‌رسد هنگام بررسی ادبیات سرمایه فکری، بیشتر مدل‌های سرمایه فکری سعی کرده‌اند که سه جزء را با یکسری ویژگی‌های مشترک برای سرمایه فکری در نظر بگیرند (مهرابی و همکاران، ۱۳۸۹). این سه جزء عبارتند از:

• سرمایه انسانی<sup>۲۱</sup> که نشان‌دهنده دانش افراد سازمان است. روس و همکارانش<sup>۲۲</sup> اشاره می‌کنند که کارکنان سرمایه فکری را از طریق شایستگی، نگرش و چالاکی فکری خود ایجاد می‌کنند

(اورعی یزدانی و مولودی، ۱۳۸۹).

• سرمایه رابطه‌ای<sup>۳۳</sup>، دانش موجود در رابطه‌ها با هر ذی‌نفعی است که حیات سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اخیراً برخی از محققان می‌گویند، که مشتریان منبع اصلی صلاحیت برای سازمان هستند، چون آنها صلاحیت کلی سازمان را احیا می‌کنند (آذر و همکاران، ۱۳۹۰). سرمایه رابطه‌ای، دارایی‌های مربوط به مشتریان سازمان می‌باشد مانند وفاداری مشتری، انواع جدیدی از مشتری و ... (Sanchez- Canizares, et al., 2007).

• سرمایه ساختاری<sup>۳۴</sup>، شامل همه مخازن دانش غیر انسانی در یک سازمان است که شامل پایگاه داده‌ها، نمودارهای سازمانی و فرآیندها و راهبردها و ... است که به سازمان ارزشی فراتر از آن می‌دهد (Kianto, et al., 2010). سرمایه ساختاری سازمان به عنوان دانشی تعریف می‌شود که زمانی که کارکنان شرکت را ترک می‌کنند، در شرکت باقی می‌ماند (Culson- Thomas, 2013).

## ۲-۵- رابطه مدیریت استعداد و سرمایه های فکری سازمان‌ها

فرصت‌ها می‌توانند صرف افرادی شوند که استخدام نشده‌اند، به طور موثر به کار گرفته و به طور صحیح حمایت نشده‌اند. گاهی اوقات، حتی هنگامی که استفاده موثر از فرد بااستعداد صورت می‌گیرد، فرد توسط رقیب ربوده می‌شود، یا سازمان دیگری مزایای فرآیندهای انتخاب، استخدام و توسعه را بدست می‌آورد. تغییر کارکنان، برای بسیاری از سازمان‌ها، مساله‌ساز است و بنابراین راهبردهای نگهداری متنوعی بکار گرفته می‌شوند. تاکید می‌شود که توسط بازیگران متنوع بر استخدام استعداد می‌شود، می‌تواند خرید و فروش را در یک بازار بخصوص افزایش دهد (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰).

امروزه، اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادهای سازمان تاکید شده است و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱).

مدیریت استعداد بر این موضوع تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند. مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند. در مدیریت موثر استعدادهای، نیازهای کمی و کیفی سازمان به استعدادهای بر اساس راهبرد و اهداف کسب‌وکار تعیین می‌شود. استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می‌شود: چگونه آنها وارد سازمان می‌شوند، مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می‌کنند (Chabault, et al., 2012).



مدیریت استعداد، این اطمینان را بوجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، مزایای جبران خدمت آن‌ها، منصفانه و عادلانه است و مسیر شغلی آن‌ها شفاف است. مدیریت استعداد به عنوان یک عامل محرک برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمان عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرآیندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این رو مدیران درمی‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند و این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (Chabault, et al., 2012).

### ۳- فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش بر اساس مطالب ارائه شده در بخش پیشینه پژوهش طراحی شدند. فرضیه‌های پژوهش به این شرح می‌باشند:

#### فرضیه اصلی

مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.

#### فرضیات فرعی

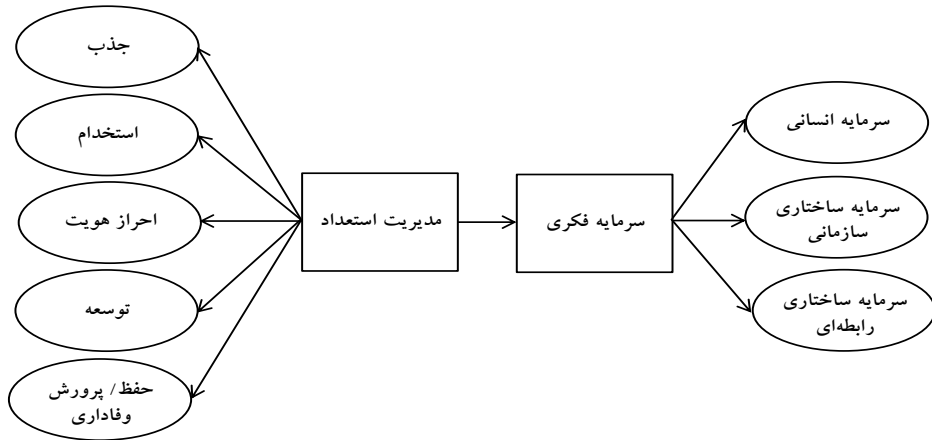
۱- مدیریت استعداد بر سرمایه انسانی در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.

۲- مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری رابطه‌ای در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.

۳- مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری سازمانی در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.

در مدل مفهومی پژوهش (شکل (۱))، تلاش شده است تا نسبت به چارچوب‌های موجود سرمایه فکری، چارچوبی همه جانبه‌نگر در نظر گرفته شود. این چارچوب، برآمده از خاستگاه‌های نظری سرمایه فکری و معطوف به تلاش‌های کارل اریک سوئی<sup>۲۵</sup> است که در مدل طبقه‌بندی سرمایه فکری (آی-سی-آر)<sup>۲۶</sup> لیف ادوینسون<sup>۲۷</sup> تبلور یافته است (خاوندکار و همکاران، ۱۳۸۸). برای مدیریت استعداد از مدل کابولت و همکاران<sup>۲۸</sup> استفاده شده است چرا که مدلی جامع به نظر می‌رسد و به لحاظ زمانی نو و جدید (۲۰۱۲) می‌باشد (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰).

دو عامل اساسی در فرآیند مدیریت استعداد نقش مهمی بازی می‌کنند. اول، سازمان‌ها باید افراد بااستعداد



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

را در بازار تقاضای کار جذب کنند و بکار گیرند. بنابراین کاری که آن‌ها باید انجام دهند این است که ظرفیت‌های راهبردی خود را از طریق استفاده از کارکردهای ویژه و متنوع منابع انسانی افزایش دهند. این امر بدین معناست که استعدادهای خاص شناسایی شوند و هویت خود را با سازمان تطبیق دهند. دوم اینکه، سازمان‌ها در تلاشند تا کارکنان با استعدادهای ویژه‌ای را شناسایی کنند که بتوانند در زمینه‌های خاص و مورد نیاز سازمان توسعه یابند. این امر نیز نیاز به اجرای کارکردهای متنوعی جهت تربیت و توسعه فرد با استعداد دارد. در اینجا، سطوح و منابعی عملکردی جهت رشد و پیشرفت مورد نیاز است. همانگونه که در مدل مفهومی پژوهش دیده می‌شود، سرمایه انسانی به دو زیر مولفه مدیریت و کارکنان تقسیم‌بندی شده است. دلیل این امر بر دو منطق پایه‌ای استوار است: اول آنکه مدیریت و کارکنان به لحاظ محتوا از یکدیگر متفاوتند. در واقع هنگامی که سازمان، توسعه سرمایه فکری خود را مورد توجه قرار می‌دهد، نقش مدیریت، بهبود سرمایه فکری و نقش کارکنان، مشارکت در توسعه و تکامل سرمایه فکری خواهد بود. دوم آنکه تجربه جهانی نشان داده است که نقش مدیریت در سازمان و توسعه سرمایه فکری، نقشی محوری است (خاوندکار و همکاران، ۱۳۸۸).

یکی از مهم‌ترین نکته‌های مهم موجود در این مدل، تبادل عامل‌های سرمایه انسانی به سرمایه ساختاری در سازمان است. این تبادل از اهمیت بالایی برای سازمان برخوردار است، چرا که سرمایه ساختاری از قابلیت تملک‌پذیری بالایی برخوردار است و از سوی دیگر، این امر میزان وابستگی سازمان به سرمایه انسانی را کاهش خواهد داد. البته نباید فراموش کرد که هر سازمان نیاز به سرمایه انسانی قوی و توسعه یافته‌ای دارد، چرا که بیشترین میزان ارتباط با مشتریان از درجه افراد یا سرمایه انسانی اتفاق می‌افتد. از

این رو، همواره در هر سازمان، میان سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری، اثر متقابل وجود دارد که نتیجه آن در قالب سرمایه فکری بروز می‌کند (کلانتری، ۱۳۸۸).

## ۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را ۲۰۱ نفر از کارکنان بااستعداد (جهت تکمیل پرسش‌نامه مدیریت استعداد) و ۶۸ نفر از معاونان و کارشناسان (جهت تکمیل پرسش‌نامه سرمایه فکری) سازمان نوسازی و پشتیبانی بالگردهای ایران (پنها) تشکیل می‌دهند.

برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. بر اساس این فرمول، تعداد افراد نمونه آماری ۱۵۸ نفر بدست آمد که شامل دو دسته ۱۱۸ نفری از کارکنان بااستعداد و ۴۰ نفر از معاونان و کارشناسان هستند. در این پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای گردآوری اطلاعات استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌های میدانی، دو پرسش‌نامه طراحی شده بر اساس طیف لیکرت بود. پرسش‌نامه اول مربوط به مدیریت استعداد و شامل ۲۸ سوال است که توسط کارکنان بااستعداد سازمان پنها تکمیل شد و در آن هر سوال مربوط به یک شاخص است. پرسش‌نامه دوم مربوط به سرمایه فکری و شامل ۲۳ سوال می‌باشد که توسط معاونان و کارشناسان سازمان پنها تکمیل شد و به گونه‌ای طراحی شده است که برای هر شاخص دو پرسش وجود داشته باشد. روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از نظر خبرگان و پایایی آن با روش محاسبه آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. روایی سازه‌ای، با استفاده از روش تحلیل عامل تاییدی بررسی شد. در نهایت فرضیه‌های پژوهش با استفاده روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل، مورد آزمون قرار گرفت.

## ۵- آمار استنباطی

### ۱-۵- آزمون نرمال بودن داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌های پژوهش، ابتدا نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت (جدول (۱)). در مرحله بعد، روایی سازه متغیرهای پژوهش و شاخص‌های نتیجه شده از آن‌ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی بررسی شد. در نهایت با استفاده از مدل معادلات ساختاری که در حقیقت آمیزه‌ای از نمودار تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تاییدی است،

جدول (۱): آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای متغیرها و ابعاد آن

متغیرها	مدیریت استعداد	جذب	استخدام	احراز هویت	توسعه	حفظ / پرورش وفاداری	سرمایه فکری	سرمایه انسانی	سرمایه رابطه‌ای	سرمایه سازمانی
مقدار آزمون	۰/۳۵۱	۰/۲۷۱	۰/۰۵۱	۰/۰۷۱	۰/۰۵۴	۰/۳۶۴	۰/۶۹۶	۰/۵۶۳	۰/۱۹۲	۰/۰۹۲

فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت.

با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای مدیریت استعداد و سرمایه فکری و ابعاد آنها بزرگتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های جمع‌آوری شده برای مدیریت استعداد و سرمایه فکری و ابعاد آنها دارای توزیع نرمال است.

۲-۵- بررسی روایی محتوایی و پایایی

روایی محتوایی پرسش‌نامه توسط افراد متخصص و اساتید مورد تایید قرار گرفت. برای بررسی پایایی متغیرهای پژوهش از روش محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شد که مقادیر بدست آمده در جدول (۲) درج شده است. همانطور که دیده می‌شود تمامی مقادیر از ۰/۷ بیشتر است که نشان‌دهنده پایایی تمامی متغیرهای پژوهش می‌باشد.

۳-۵- روایی سازه‌ای ابزار پژوهش

برای بررسی روایی سازه‌ای ابزار پژوهش از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی مربوط به شاخص‌های پژوهش در جدول (۳) نشان داده شده است. نتایج نشان می‌دهد که تمامی

جدول (۲): مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای متغیرهای مختلف

متغیر	مقدار آلفای کرونباخ	متغیر	مقدار آلفای کرونباخ
مدیریت استعداد	۰/۷۴۵	سرمایه فکری	۰/۹۰۵
جذب	۰/۷۱۷	سرمایه انسانی	۰/۷۱۹
استخدام	۰/۸۱۵	سرمایه ساختاری سازمانی	۰/۸۳۰
احراز هویت	۰/۷۲۴	سرمایه ساختاری رابطه‌ای	۰/۷۲۵
توسعه	۰/۷۰۶		
حفظ/پرورش وفاداری	۰/۸۳۳		

جدول (۳): نتایج تحلیل عاملی تاییدی شاخص‌های پژوهش

متغیر	سطح	شاخص	بار عاملی	آماره تی
مدیریت استعداد	جذب	سوال ۱	۰/۰۸	۰/۸۱
		سوال ۲	۰/۶۸	۷/۳۳
		سوال ۲	۰/۷۰	۷/۶۶
		سوال ۴	۰/۴۵	۴/۵۹
		سوال ۵	۰/۴۷	۴/۷۸
		سوال ۶	۰/۶۷	۷/۱۹
		سوال ۷	۰/۷۲	۵/۷۹
		سوال ۸	۰/۵۹	۶/۲۲
	استخدام	سوال ۹	۰/۷۵	۶/۶۷
		سوال ۱۰	۰/۴۷	۴/۶۴
احراز هویت	سوال ۱۱	۰/۹۴	۳/۰۱	
	سوال ۱۲	۰/۶۵	۵/۰۶	
	سوال ۱۳	۰/۷۸	۶/۴۹	
توسعه	سوال ۱۴	۰/۱۹	۱/۹۴	
	سوال ۱۵	۰/۶۲	۶/۸۶	
	سوال ۱۶	۰/۳۲	۳/۳۰	
	سوال ۱۷	۰/۵۷	۶/۱۸	
	سوال ۱۸	۰/۵۶	۶/۰۳	
	سوال ۱۹	۰/۶۵	۷/۱۸	
حفظ/پرورش وفاداری	سوال ۲۰	۰/۷۳	۸/۶۸	
	سوال ۲۱	۰/۶۳	۷/۱۱	
	سوال ۲۲	۰/۶۵	۷/۳۶	
	سوال ۲۳	۰/۶۰	۶/۷۳	
	سوال ۲۴	۰/۵۹	۶/۵۲	
	سوال ۲۵	۰/۵۹	۶/۶۱	
	سوال ۲۶	۰/۳۷	۳/۸۶	
	سوال ۲۷	۰/۶۳	۷/۱۰	
	سوال ۲۸	۰/۵۴	۵/۸۵	
	سرمایه انسانی	سوال ۱	۰/۱۹	۱/۰۹
سوال ۳		۰/۵۳	۳/۲۰	
سوال ۵		۰/۴۸	۲/۸۳	
سوال ۷		۰/۷۲	۴/۵۳	
سوال ۹		۰/۳۲	۲/۱۱	
سوال ۱۰		۰/۶۳	۳/۹۱	
سوال ۱۴		۰/۷۰	۴/۴۳	
سوال ۱۶		۰/۴۲	۲/۴۳	
سرمایه رابطه‌ای	سوال ۱۱	۰/۵۷	۳/۶۳	
	سوال ۱۳	۰/۸۱	۵/۷۴	
	سوال ۱۷	۰/۷۴	۵/۰۹	
	سوال ۱۹	۰/۶۷	۴/۴۰	
	سوال ۲۰	۰/۵۶	۳/۵۴	
	سوال ۲۱	۰/۵۱	۳/۱۹	
سرمایه سازمانی	سوال ۲۳	۰/۶۴	۴/۱۹	
	سوال ۲	۰/۳۹	۲/۲۹	
	سوال ۴	۰/۴۴	۲/۶۰	
	سوال ۶	۰/۶۲	۳/۸۰	
	سوال ۸	۰/۶۱	۴/۶۸	
	سوال ۱۲	۰/۴۹	۲/۹۰	
	سوال ۱۵	۰/۸۲	۵/۳۴	
سوال ۱۸	۰/۵۴	۴/۰۳		
سوال ۲۲	۰/۶۱	۳/۷۳		

شاخص‌های مدیریت استعداد به جز ۱ و ۱۴ دارای مقدار تی (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) قابل قبولی هستند و برای سنجش مدیریت استعداد شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند و دو شاخص یادشده نیز حذف می‌گردند. همچنین، بر اساس نتایج تمامی شاخص‌های مربوط به سرمایه فکری به جز شاخص ۱ از مقادیر تی (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۵) مورد قبولی برخوردارند و برای متغیر سرمایه فکری مناسبی محسوب می‌شوند. به این ترتیب شاخص ۱ حذف می‌گردد.

#### ۲-۵- بررسی وضعیت مدیریت استعداد و سرمایه فکری در سازمان

قبل از بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری باید ابتدا وضعیت این دو متغیر مورد بررسی قرار گیرد. فقط در صورتی که یک متغیر نرمال باشد، می‌توان برای آن از آزمون‌های پارامتری استفاده کرد. نتیجه آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نشان می‌دهد که تمام متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال هستند. برای ارزیابی وضعیت دو متغیر یادشده، باید میانگین متغیرهای پژوهش با مقدار حد وسط طیف لیکرت در پرسش‌نامه (عدد ۳) مقایسه شود. با توجه به اینکه، مقدار میانگین یک جامعه با یک عدد مقایسه می‌شود از آزمون تی تک نمونه‌ای<sup>۲۹</sup> استفاده می‌شود.

در تمامی آزمون‌ها، اگر مقدار سطح معناداری (Sig) بزرگتر از سطح خطا (۰/۰۵) باشد، میانگین کمتر از ۳ و در صورتی که سطح معناداری کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) باشد، میانگین بیشتر از ۳ خواهد بود. همانطور که در جدول (۴) دیده می‌شود، مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و مقادیر میانگین مربوط نیز از ۳ بیشتر است و می‌توان نتیجه گرفت مدیریت استعداد و سرمایه فکری در سازمان مورد مطالعه در سطح قابل قبولی قرار دارند.

#### ۵-۴- مدل‌یابی معادلات ساختاری

برای بررسی برازش الگوی اندازه‌گیری و آزمون فرضیه‌ها، روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد استفاده قرار گرفت. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌ها درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و پنهان است و برای تبیین متغیرهای موجود در

جدول (۴): نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای متغیرهای پژوهش

معیار	میانگین	آماره t	سطح معناداری
مدیریت استعداد	۳/۵۰	۹/۰۴	۰/۰۰۰
سرمایه فکری	۳/۳۷	۵/۷۸	۰/۰۰۰

مدل استفاده می‌شود. در بررسی ساختاری مدل، روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی (متغیرهای نهفته مستقل و وابسته) مورد توجه قرار می‌گیرند. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابطی که از نظر محقق بین متغیرها (در مرحله تدوین چارچوب مفهومی) وجود داشته، به وسیله داده‌ها تأیید گردیده است یا نه. در رابطه با این موضوع، سه مساله مد نظر قرار می‌گیرد:

۱- علامت‌های (مثبت یا منفی) مولفه‌های مربوط به مسیرهای ارتباطی بین متغیرهای نهفته نشان می‌دهند که آیا مولفه‌های محاسبه شده جهت روابط فرضی را مورد تأیید قرار داده‌اند.

۲- مقدار مولفه‌های برآورد شده نشان می‌دهد که تا چه حد روابط پیش‌بینی شده، قوی هستند. در اینجا مولفه‌های تخمینی باید معنادار باشند (یعنی مقدار قدر مطلق تی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد).

۳- مجذور همبستگی چندگانه ( $R^2$ ) برای معادلات ساختاری، مقدار واریانس هر متغیر نهفته درونی که به وسیله متغیرهای نهفته مستقل (بیرونی) تبیین می‌شود را نشان می‌دهد. هر چه مقدار  $R^2$  بزرگتر باشد قدرت تبیین بالای واریانس را بیان می‌کند (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰).

وضعیت شاخص‌های برازش برای مدل مفهومی پژوهش در جدول (۵) ارائه شده است. با توجه به مقادیر نشان داده در جدول و مقایسه آن‌ها با استانداردهای موجود می‌توان نتیجه گرفت شاخص‌های برازش از مقدار قابل قبولی برخوردار هستند و در نتیجه برازش مدل مناسب است، بدین معنا که میان داده‌های تجربی و مدل مفهومی همخوانی وجود دارد.

نتایج تحلیل عاملی در دو حالت استاندارد و معناداری در شکل‌های (۲) و (۳)، نشان داده شده است.

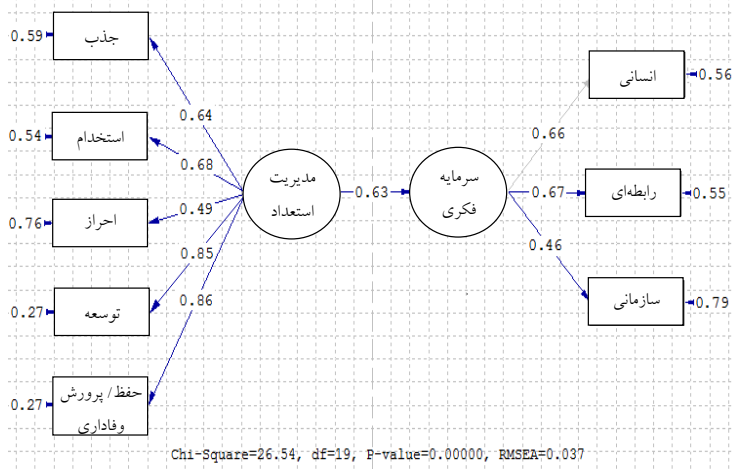
**فرضیه اصلی:** مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.

با توجه به ضریب مسیر ۰/۶۳ و همچنین آماره تی به مقدار ۹/۹۰ می‌توان گفت: مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر توسعه سرمایه فکری تاثیر معنادار و مثبتی دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

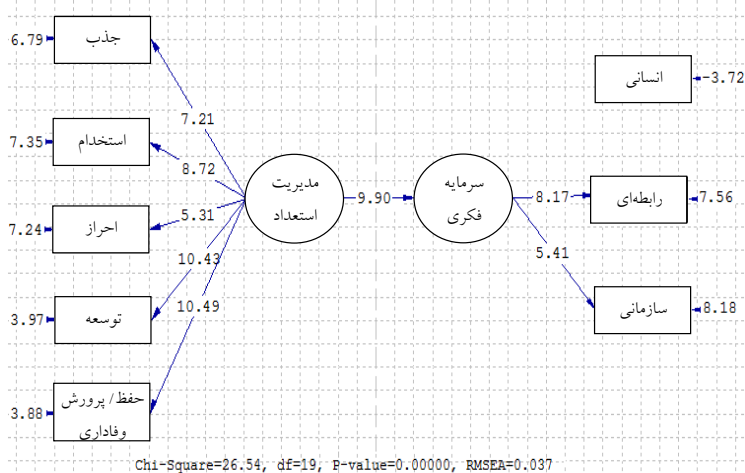
مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۴۰ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس متغیر مدیریت استعداد روی هم رفته توانسته است

### جدول (۵): شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص برازندگی	RMR	RMSEA	AGFI	GFI	CFI	NFI	IFI
نتیجه	۰/۰۱۴	۰/۰۳۷	۰/۹۲	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۹۸
مقدار قابل قبول	>0.05	>0.1	<0.9	<0.9	<0.9	<0.9	0-1



شکل (۲): مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی پژوهش (تخمین استاندارد)



شکل (۳): مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی پژوهش (حالت معناداری)

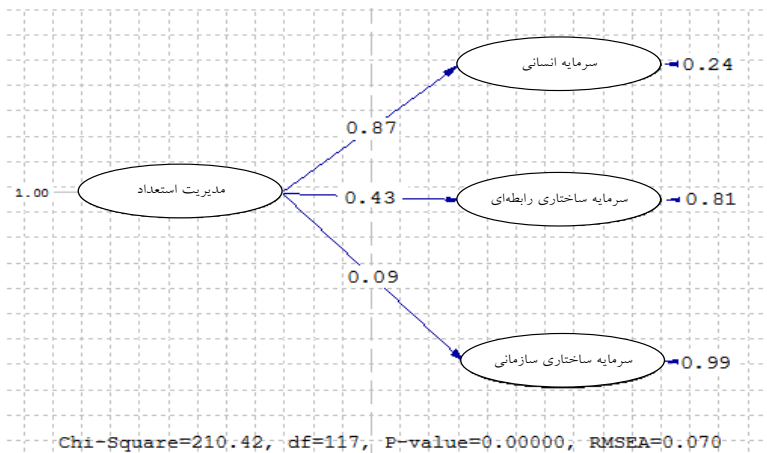
۴۰ درصد از تغییرات سرمایه فکری را پیش‌بینی کنند.

### فرضیه‌های فرعی

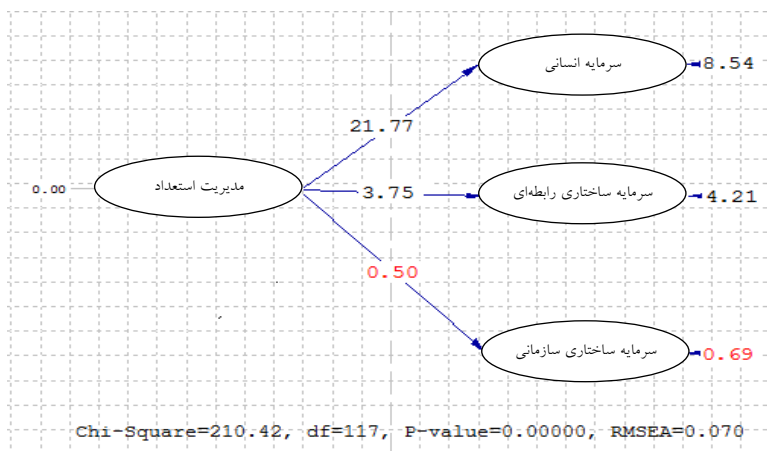
- ۱- مدیریت استعداد بر سرمایه انسانی در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.
- ۲- مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری رابطه‌ای در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.
- ۳- مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری سازمانی در سازمان پنها تاثیر معناداری دارد.



نتایج تحلیل عاملی در شکل‌های (۴) و (۵) در دو حالت استاندارد و معناداری، نشان داده شده است. با توجه به ضریب مسیر ۰/۸۷ و همچنین آماره تی به مقدار ۲۱/۷۷ می‌توان گفت: مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر سرمایه انسانی تاثیر معنادار و مثبتی دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش معنادار می باشد و تایید می‌شود. مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۷۶ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس متغیر مدیریت استعداد روی هم رفته، توانسته است ۷۶ درصد از تغییرات متغیر سرمایه انسانی را پیش‌بینی کند.



شکل (۴): مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی فرضیات فرعی پژوهش (تخمین استاندارد)



شکل (۵): مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی فرضیه‌های فرعی پژوهش (حالت معناداری)

با توجه به ضریب مسیر  $0/43$  و همچنین آماره تی به مقدار  $3/75$  می توان گفت: مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر سرمایه ساختاری رابطه‌ای تاثیر معنادار و مثبتی دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش معنادار می باشد و تایید می شود.

مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر  $0/19$  شده است. این ضریب توانایی پیش بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می کند. بر این اساس متغیر مدیریت استعداد روی هم رفته توانسته است ۱۹ درصد از تغییرات متغیر سرمایه ساختاری رابطه‌ای را پیش بینی کند.

با توجه به ضریب مسیر  $0/09$  و همچنین آماره تی به مقدار  $0/50$  می توان گفت: مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر سرمایه ساختاری سازمانی تاثیر معنادار و مثبتی ندارد؛ بنابراین فرضیه فرعی سوم پژوهش معنادار نمی باشد و تایید نمی شود.

## ۶- جمع بندی

مدیریت استعداد عبارت است از انجام یکسری فعالیت های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان بااستعداد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان. همچنین از نظر بروکینگ<sup>۳۰</sup> سرمایه فکری ترکیبی از دارایی های نامشهود، دارایی انسانی و زیرساخت هایی است که شرکت را در انجام وظایفش توانمند می سازد (عباسی و گلدی صدقی، ۱۳۸۹). پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری در سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران (پنها) انجام شد. مساله مورد توجه محققان، کشف نوع ارتباط میان این دو متغیر و انجام سرمایه گذاری لازم در حوزه های مورد نیاز در آینده بوده است. از آنجا که سازمان پنها یک سازمان دانش بنیان است و برخلاف تسلط بر نیازهای امروز، به نیازهای آینده اشراف ندارد، نتایج این پژوهش می تواند متخصصان منابع انسانی را در پیش بینی نیازهای آینده و انجام اقدامات لازم جهت برطرف کردن آن ها یاری کند. توجه به اهمیت مدیریت استعداد و سرمایه فکری در سازمان باعث خواهد شد تا مدیران بتوانند سرمایه گذاری های لازم چه به لحاظ مالی و چه به لحاظ زمانی را برای این دو حوزه انجام دهند و به ترسیم مسیر تعالی منابع انسانی اقدام نمایند.

در این پژوهش پس از بیان ادبیات موضوع، به تشریح مولفه های مربوط به مدیریت استعداد و سرمایه فکری پرداخته شد. برای مدیریت استعداد ۵ مولفه استخراج شد که عبارت بودند از جذب، استخدام، احراز هویت، توسعه و حفظ/پرورش وفاداری. مولفه های سرمایه فکری عبارت بودند از سرمایه انسانی،

سرمایه ساختاری رابطه‌ای و سرمایه ساختاری سازمانی. در ادامه با استفاده از ابزار پرسش‌نامه، داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری شد و پس از آن با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی به شاخص‌های مرتبط با متغیرها بررسی و با استفاده از مدل معادلات ساختاری به فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. فرضیه‌های پژوهش، در زمینه بررسی رابطه میان مدیریت استعداد با مولفه‌های سرمایه فکری بودند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان مورد مطالعه تاثیر مثبت و معناداری دارد که به طور غیرمستقیم همراستا با ادبیات نظری پژوهش نیز می‌باشد. در ادامه مشخص شد که مدیریت استعداد بر سرمایه انسانی نیز تاثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه هم‌جهت با پژوهش صیادی و همکاران (۱۳۹۱) مبنی بر وجود رابطه معنادار میان مدیریت استعداد و رضایت شغلی (از مولفه‌های سرمایه انسانی) (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱) و همچنین پژوهش موغلی و یداللهی (۱۳۹۳) مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار میان مدیریت استعداد و رضایت شغلی (مولفه سرمایه انسانی) می‌باشد (موغلی و یداللهی، ۱۳۹۳). تاثیر مثبت و معنادار مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری رابطه‌ای نیز مورد تایید قرار گرفت با وجود آنکه پیشینه قوی در مورد آن وجود ندارد البته در مبای نظری عنوان شد که حفظ و نگهداری مشتریان وفادار بدون کارکنان بااستعداد راضی و وفادار، امکان پذیر نیست، چرا که کارکنان بااستعداد وفادار خدمات را با کیفیت بالاتری ارائه می‌کنند و در جلب رضایت مشتری و وفادار نمودن آن‌ها سهم بسزایی دارند. در نهایت به اثبات رسید که مدیریت استعداد بر سرمایه ساختاری سازمانی تاثیری ندارد و همانطور که در مبانی نظری نیز عنوان شد، اگرچه این گونه برداشت می‌شود که مدیریت استعداد باعث صرفه‌جویی در هزینه‌هاست (مولفه سرمایه ساختاری سازمانی) اما در مواردی هزینه‌های هنگفتی برای سازمان به جا خواهد گذاشت.

با توجه به اینکه بر اساس نتیجه این پژوهش، مدیریت استعداد تاثیری بر سرمایه ساختاری سازمانی به عنوان یکی از مولفه‌های سرمایه فکری ندارد، بنابراین باید گفت که سرمایه‌گذاری صحیح در حوزه مدیریت استعداد منجر به افزایش سطح سرمایه فکری به طور عام و سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری رابطه‌ای به طور ویژه خواهد شد. با توجه به یافته‌ها، به سازمان پنها در دو حوزه سرمایه انسانی و رابطه‌ای پیشنهاد می‌شود:

- انتخاب کارکنانی که به نحوی با مشتری ارتباط دارند بر مبنای توانایی‌های ارتباطی آنان انجام شود زیرا برقرار نکردن ارتباط صحیح با مشتری منجر به از دست رفتن مشتری خواهد شد.
- سیستم حمایتی و تشویقی برای فکرها، برتر کارکنان سازمان پنها به منظور بکارگیری به موقع آن‌ها در فرآیندهای عملیاتی سازمان طراحی شود.

- نظام جانشین‌پروری برای کارکنان کلیدی و بااستعداد سازمان پنهان طراحی گردد و استقرار یابد.
  - سازمان پنهان در رویکردهای راهبردی خود و همچنین در اهداف و برنامه‌های عملیاتی به موضوع مدیریت استعداد و زمان‌بندی دقیق نسبت به پیاده‌سازی مدیریت استعداد توجه ویژه‌ای داشته باشد.
  - به منظور بالا بردن حفظ کارکنان و جلوگیری از خروج آن‌ها، لازم است تا توسعه کارکنان اولویت‌بندی شود و حقوق و دستمزد آن‌ها را به بالاترین سطح افزایش یابد.
- مانند بسیاری از پژوهش‌ها، این کار نیز با محدودیت‌هایی از قبیل عدم وجود پژوهش مشابه به عنوان پایه‌ای برای شکل دهی فرضیه‌ها، عدم توانایی کنترل کلیه متغیرهای دارای نقش در پژوهش، محدودیت زمانی و عدم قابلیت تعمیم نتایج به سازمان‌های دیگر روبرو است.

## References

## ۷- مراجع

- Adamsky, H., 2008. *Talent management: something productive this way comes*. [Online] Available at: <http://www.ere.net/articles/db/76E79D059FEB4637A7F0FBD4439490C6.asp>
- Anwar, A., Ali Nisar, Q., Zubair Ahmad Khan, N. & Sana, A., 2014. Talent Management: Strategic Priority of Organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(3), pp. 1148-1154.
- Backhous, K. & Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), pp. 501-517.
- Barlow, L., 2006. Talent Development: the New Imperative. *Development and Learning in Organizations Journal*, 20(3), pp. 6-9.
- Brunold, J. & Durst, S., 2012. Intellectual Capital Risks and Job Rotation. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), pp. 178-195.
- Chabault, D., Hulin, A. & Soparnot, R., 2012. Talent Management in Clusters. *Organizational Dynamic*, Volume 41, pp. 327-335.
- Clark, M., Seng, D. & Whiting, R., 2011. Intellectual Capital and Firm Performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), pp. 505-530.
- Culson-Thomas, C., 2013. Aiming for the Stars Can Bring an Organization Down to Earth. *Human Resource Management International Digest*, 21(1), pp. 28-30.
- Cunningham, I., 2007. Talent Management: Making It Real. *Emerald Group*, 21(2), pp. 4-6.
- Iles, P., 2007. Employee Resourcing and Talent Management. In: J. Storey, ed. *Human Resource Management: A critical text*. London: Thomson Learning, pp. 97-114.
- Kianto, A., Hurmelinna-Laukkanen, P. & Ritala, P., 2010. Intellectual Capital in Service- and Product-oriented. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), pp. 306-325.

Maxwell, G. & Mclean, S., 2008. Talent Management in Hospitality and Tourism in Scotland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), pp. 820-830.

Sanchez- Canizares, S., Angel Ayuso Munoz Miguel, L. & Guzman, T., 2007. Organizational Culture and Intellectual Capital: A New Model. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), pp. 409-430.

احمدیان، م. و قربانی، ر.، ۱۳۹۲. بررسی رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی: مورد مطالعه وزارت امور اقتصاد و دارایی. مجله اقتصادی، جلد ۱۲/۱۱، صص. ۱۳۰-۱۱۲.

اورعی یزدانی، ب. و مولودی، ج.، ۱۳۸۹. بررسی و مطالعه رابطه بین سرمایه فکری و عدالت سازمانی. پژوهش‌های مدیریت، (۱۰) ۳، صص. ۸۲-۶۹.

آذر، م.، الوانی، م. و حسین پور، د.، ۱۳۹۰. بهبود ساختار بر پایه سرمایه فکری و اجتماعی. نشریه بانک توسعه صادرات ایران، جلد ۹۶-۹۷، صص. ۵۱-۴۷.

پور کیانی، م. و ملازاده، م.، ۱۳۹۱. شیوه‌های اندازه‌گیری سرمایه فکری. راهبرد یاس، جلد ۳۰، صص. ۲۱۲-۱۹۵.

جوکار دهبویی، م.، ۱۳۹۱. تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارزیابی عملکرد کارکنان نخبه با استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها DEA، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.

حاجی کریمی، ع. و سلطانی، م.، ۱۳۹۰. بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی، (۲۳) ۹، صص. ۱۱۶-۹۵.

حسنوی، ر. و رمضان، م.، ۱۳۹۰. افزایش سرمایه فکری در سازمان: بررسی نقش یادگیری سازمانی. بهبود مدیریت، (۱) ۵، صص. ۲۵-۳۹.

حسینی، ا.، ۱۳۸۹-۱۳۹۰. نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد. فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۲۳/۲۴(۱/۴)، صص. ۱۸۱-۲۰۵.

خاوندکار، ج.، خاوندکار، ا. و متقی، ا.، ۱۳۸۸. سرمایه فکری-مدیریت توسعه، مدل‌های سنجش. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

رضائیان، ع. و سلطانی، ف.، ۱۳۸۸. معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، (۸) ۳، صص. ۵۰-۷.

سلیمی، ق. و راثیان، ز.، ۱۳۹۰. ارائه چارچوب مفهوی ارزیابی سرمایه فکری در آموزش عالی: رهیافتی برای مراکز آموزش عالی فنی مهندسی. فصلنامه آموزش مهندسی ایران، (۴۹) ۱۳، صص. ۴۱-۱۹.

صیادی، س.، محمدی، م. و نیک پور، ا.، ۱۳۹۰. مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی. ماهنامه کار و جامعه، جلد ۱۳۵، صص. ۸۶-۸۱.

صیادی، س.، محمدی، م. و نیک پور، ا.، ۱۳۹۱. بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی. فرآیند مدیریت توسعه، (۲) ۲۵.

طهماسبی، ر.، قلی پور، آ. و جواهری زاده، ا.، ۱۳۹۱. مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، (۱۷) ۵.

عباسی، ا. و گلیدی صدقی، ا.، ۱۳۸۹. بررسی تاثیر کارایی عناصر سرمایه فکری بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بورس تهران. بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، (۲) ۱۷، صص. ۵۷-۷۴.

عسکری باجگرانی، م.، شامی، ع. و علامه، س. م.، ۱۳۹۰. سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان. مدیریت شهری، جلد ۲۸، صص. ۲۸۶-۲۷۷.

کلانتری، خ.، ۱۳۸۸. مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی (با برنامه SIMPLIS LISREL). تهران: فرهنگ مصفا.

- لطفی نیا، ا.، ۱۳۹۰. نقش سرمایه فکری در ایجاد ارزش. مهندسی مدیریت، (۴۴) ۵، صص. ۴۷-۵۱.
- معالی تفتی، م. و تاج الدین، م.، ۱۳۸۷. نگهداشت استعدادها در سازمان به کمک فرایند اجتماعی کردن. تدبیر، شماره ۱۹۴، صص. ۷۴-۷۵.
- موغلی، ع. و بداللهی، س.، ۱۳۹۳. بررسی تاثیر نظام مدیریت استعداد بر جانشن پروری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز. تهران، موسسه اطلاع‌رسانی نارکیش.
- مهرایی، ا.، همتی، ح. و رحیمیان، ن. ا.، ۱۳۸۹. بررسی ارتباط بین سرمایه فکری و بازده مالی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار. پیام دریا، جلد ۱۹۲، صص. ۵۶-۶۱.
- میرکمالی، م. و ظهور پرونده، و.، ۱۳۸۷. مدیریت سرمایه فکری ضرورتی برای سازمان‌های عصر دانایی محور. پیام مدیریت، جلد ۲۸، صص. ۸۱-۱۰۵.
- نادر علی، م.، ۱۳۸۹. رابطه مدیریت استعداد با رضایتمندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.

1. CIPD
2. U. S. Institute of Management and Administration
3. AgustaWestland
4. Brand
5. Storey
6. Barron
7. D'Annunzio-Green
8. Talent Attraction
9. Talent Selection
10. Placement
11. Talent Development
12. Talent Retention
13. Towers Perrin
14. Hiring
15. Gibbons
16. APR
17. ARP
18. Development and Improvement
19. Anderson
20. Lo
21. Human Capital
22. Ross et al
23. Relational Capital
24. Structural Capital
25. Carl Eric Swibi
26. Intellectual Capital Reports
27. Leaf Edwinson
28. Denis Chabault, Annabelle Hulin, Richard Sopamot
29. (One- Sample T Test)
30. Brooking