

## تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی

دکتر محمد قاسمی\*

مهتا جودزاده\*\*

الهام بیگی راد\*\*\*

### چکیده

در محیط‌های به شدت متغیر، متلاطم، غیرقابل پیش بینی و مملو از عدم اطمینان، سازمان‌ها برای حفظ بقا، تضمین رشد و کسب موفقیت بایستی از توان و قابلیت یادگیری سازمانی مستمر، مولد و خلاق برخوردار باشند تا بتوانند برای همه ذینفعان، به ویژه مشتریان، ارزش برتر تولیدکنند. توان و قابلیت یادگیری سازمانی و توسعه مستمر آن، به عوامل متعددی از جمله هوشمندی سازمان و مدیریت استعداد بستگی دارد. جامعه آماری در پژوهش حاضر کلیه کارکنان دانشگاه آزاد واحد زاهدان به تعداد ۴۶۰ نفر بودند که بر اساس جدول مورگان از ۲۱۰ پرسشنامه توزیع شده ۲۰۰ پرسشنامه به صورت کامل برگشت داده شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بود. روایی پرسشنامه از نوع روایی محتوایی است و آلفای کرونباخ حاصل از پایایی کل پرسشنامه‌ها برابر ۰.۹۳۷ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی توسط نرم افزار SPSS 19 و Lisrel صورت گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که الف) مدیریت استعداد بر هوش سازمانی، و قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت مستقیم و معنی‌داری دارد ب) هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت مستقیم و معنی‌داری دارد ج) هوش سازمانی، رابطه مدیریت استعداد و قابلیت یادگیری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. د) مدیریت استعداد به طور مستقیم و نیز به طور غیرمستقیم از طریق هوش سازمانی، بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، یادگیری سازمانی، هوش سازمانی

\* نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان [m\\_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir](mailto:m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir)

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب درآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (Armestrang, 2008: 18). مدیریت استعداد<sup>۱</sup> بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند (اولریش و براک بنک<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸: ۱۳۵). یکی از فرایندهای اصلی در مبحث مدیریت استعداد، موضوع آموزش و یادگیری است. نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است. سازمان‌ها برای رقابت، نیازمند به ارائه آموزش بیشتر به افراد بیشتری هستند (معالی تفتی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷: ۶۸). یادگیری بر نیاز فرد برای دانستن بیشتر و کاوش در حوزه‌های جدیدتر می‌افزاید. داشتن قابلیت یادگیری در افراد مستعد باعث ارتقا ظرفیت افراد برای یادگیری می‌شود و آگاهی آن‌ها را بهبود می‌بخشد (حسینی، ۱۳۹۱: ۱۳۸). هوش سازمانی با تمرکز بر درک دانش و یادگیری موجب سازمان هوشمند می‌شود. سازمانی که یاد می‌گیرد دانش را هوشمندانه مدیریت می‌کند (کریمی و اکبری، ۱۳۹۳: ۱۴۶). 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 آنان، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی نظیر کوچک‌سازی‌های سازمانی اخیر، فرصت‌های شغلی زیاد که به وسیله فناوری‌های جدید به وجود آمده‌اند، دسترسی آسان به انبوه کثیری از مشاغل به وسیله اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته‌سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی افراد می‌باشد (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲: ۱۰۴). اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلائلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابه‌جایی

1-Talent management

2-Ulrich Brack bank

کارکنان و استراتژیهای منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند (Phillips and Roper, 2009:10). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پستهای استراتژیک سازمانی می باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (Collings and mellahi, 2009:308). مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول این که اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادهای می شود و دوم این که این کارکنان برای پستهای کلیدی در آینده انتخاب و آماده می شوند (Haghes and Rog, 2008:748). در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادهای بسیار مشکل شده و امروزه تأکید سازمانها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری می باشد (Phillips and Roper, 2009:12). بیشتر سازمانها امروزه بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای بر جسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعدادهای مواجه هستند (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۱: ۱۳). امروزه با توجه به فضای شدید رقابتی کسب و کار، توسعه مدیریت استعداد یکی از مهم ترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمانها به شمار می رود، به صورتی که نخبگان می توانند ارزشهای بسیار زیادی را برای سازمانها به ارمغان آورند و باعث رشد و شکوفایی سازمان گردند (شائمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۹). بررسی مدیریت استعداد به عنوان یک رویکرد جدید می تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید. علاوه بر این همراهی آن با متغیر قابلیت یادگیری سازمانی و هوش سازمانی کارکنان زمینه ساز شرایطی می گردد که در آن کارکنان دانشگاه آزاد واحد زاهدان تمامی تواناییها، استعدادهای و مهارت های یادگیری را برای انجام وظایف محوله به کار گیرند تا بدین وسیله بازدهی سازمان خود را به حداکثر برسانند. مقاله حاضر به دنبال بررسی این است که مدیریت استعداد چه تأثیری بر یادگیری سازمانی دارد؟ همچنین هوش سازمانی چگونه می تواند این رابطه را متأثر سازد؟

## پیشینه تحقیق

## مدیریت استعداد

مدیریت استعداد مفهومی نسبتاً جدید است که در دهه ۱۹۹۰ ظهور کرده است. این مفهوم اولین بار در کتاب «جنگ برای استعداد» چارلز فیشمن مطرح شد (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰: ۹۶). مدیریت استعداد تضمین می‌کند افراد مناسب با مهارت‌های خود در محل مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیت‌های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجزین شده‌اند. درنهایت می‌توان مدیریت استعداد را مجموعه‌ی کاملی از فرآیندها برای شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز استراتژی کسب و کار دانست. این فرآیندها که در چرخه‌ی حیات کارکنان مؤثرند به سه حوزه اصلی جذب استعدادها، همسو سازی و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها تقسیم می‌شوند (الحسینی/المدرسی و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۳).

ابعاد مدیریت استعداد از دیدگاه اوهرلی (۲۰۰۷) عبارتند از:

(۱) جذب و استخدام نیروی مستعد: سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین شده برنامه‌ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسیر وجود دارد (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۶).

(۲) ارزیابی و کشف استعدادها یا شناسایی و تفکیک کارکنان: انتخاب فرایندی است که طی مراحل مختلف آن، متقاضیان شغل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا از میان آن‌ها، شایسته‌ترین فرد برای شغل شناسایی و برگزیده شود، منظور از ارزیابی کارکنان کشف استعدادها بالقوه آن‌ها و به کارگماری افراد در مناصبی متناسب با قابلیتشان است (سیدی و حسین مردی، ۱۳۹۱: ۱۵).

(۳) به‌کارگیری استعداد: طبق گفته گیبنز (۲۰۰۶) بکارگیری افراد با استعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد و بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد. (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸: ۲۷).

(۴) توسعه استعداد: از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده

می‌کنند و فرایندی را پیشنهاد می‌دهد که در آن، سازمان افرادی را برای حال و آینده شناسایی و اداره کرده و سپس توسعه می‌دهد (خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۲: ۱۰۵).

**۵) نگهداری استعدادها:** برای حفظ استعدادها، چهار اصل هدایت کننده وجود دارد: اولین اصل ایجاد حس تعهد و متعلق بودن کارکنان به سازمان است. این موضوع سبب کاهش اشتباهات و تصمیم‌گیری‌های صحیح می‌شود. انگیزش اصل دیگری در این مرحله است، این‌که افراد در سازمان احساس راحتی کنند. یکی دیگر از اصولی که سبب باقی ماندن افراد در سازمان می‌شود، امکان یادگیری مستمر افراد می‌باشد یکی از روش‌ها، برنامه‌های توسعه فردی است. اصل دیگر در کنار حمایت‌های مالی سازمان می‌تواند از دیگر مزایا برای افراد نیز استفاده کند (علامه و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳۱-۱۳۲).

### قابلیت یادگیری سازمانی

از اواخر دهه ۱۹۸۰ مطالعات نظری و تجربی بسیاری در ارتباط با یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده صورت گرفته است. درجه یا نرخ که سازمان‌ها و اعضای آن قادر به یادگیری می‌باشند مبین مزیت رقابتی پایدار آنها در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش خواهد بود (رسته مقدم و عباس پور، ۱۳۹۰: ۱۲). قابلیت یادگیری سازمانی هم‌چنین باعث اعمال یک رویکرد فکر باز می‌شود که باعث افزایش تمایل به ارزیابی نقادانه روال عملیاتی سازمان و رسیدن به یک سازمان گسترده، مشتری‌گرا، فن‌آوری پشتیبانی، و عبور از مدیریت ارتباط با مشتری کاربردی یکپارچه می‌شود (Akgun et al, 2014: 533).

ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی از دیدگاه گومز و همکاران:

**۱) تعهد مدیریت:** مدیریت بایستی فرایند تغییر را هدایت نموده، مسئولیت ایجاد سازمانی را بر عهده گیرد که قادر به باز تولید خود بوده و بتواند با چالش‌های جدید روبه‌رو شود (عربی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۲).

**۲) دید سیستمی:** دید سیستمی به معنای این است که افراد مختلف، بخش‌ها و نواحی سازمان دید واضحی نسبت به اهداف سازمان داشته و بدانند که چگونه می‌توان به توسعه آن اهداف کمک کرد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۷).

**۳) فضای باز و آزمایشگری:** از آن‌جا که فضای باز شامل جستجو برای راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر و نوآورانه است که مشکلات جاری و آینده را برطرف می‌نماید لذا آزمایشگری

نیاز به رفتار ریسک‌پذیر و فرهنگی دارد که خلاقیت را ترویج می‌کند (داورزی و اقدسی، ۱۳۸۴: ۹).

۴) **انتقال و یکپارچه سازی دانش:** انتقال و یکپارچه سازی دانش بر انتشار درونی دانش کسب شده در سطح فرد، از طریق ارتباطات منعطف، گفت‌گو و بحث، و طراحی و توسعه سیستم‌های اطلاعات چابک به منظور تضمین صحت و قابلیت دسترسی اطلاعات دلالت می‌کند (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۳: ۵).

### هوش سازمانی

هوش سازمانی مفهومی جدید در عرصه متون سازمان و مدیریت است. پیشینه موضوعی هوش سازمانی به دهه ۱۹۹۰ بر می‌گردد و ریشه‌های آن را باید در نظریه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی جستجو کرد (میر سیاسی و افقهی، ۱۳۹۱: ۶۹). هوش موجودیتی اولیه است که یک بیولوژیک را قادر به رقابت برای بقا برای تکامل و حفظ گونه خود از نابودی می‌کند. حضور هوش به ارگانیسم اجازه می‌دهد که با محیطش تعامل داشته باشد و خودش را تنظیم کند (Diang, 2002: 11). هوش سازمانی عبارت است از قابلیت سازمان برای خلق دانش و کاربرد آن به منظور کسب سازگاری استراتژیک با محیط اطراف. علی‌رغم هوش فردی، هوش سازمانی به تقسیم‌دانش میان اعضای سازمان می‌پردازد (Halal, 2006: 68).

### ابعاد هوش سازمانی از نظر آلبرشت:

- ۱) چشم انداز استراتژیک<sup>۱</sup>: داشتن آگاهی نسبت به مقصد و ظرفیت‌کاری برای بیان هدف (نیکنامی و زارع مویدی، ۱۳۹۲: ۱۵۷).
- ۲) سرنوشت مشترک<sup>۲</sup>: زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان می‌دانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست و هدف مشترکی را احساس می‌کنند و تک تک افراد به صورت جبری موفقیت سازمان را درک می‌کنند (پور رشیدی و بهرامی نژاد، ۱۳۹۰: ۱۹).
- ۳) میل به تغییر<sup>۳</sup>: توانایی رویارویی با چالش‌های غیر منتظره و تطبیق با انواع تغییرات (علیپور شیر سوار و مرزبان مقدم، ۱۳۹۲: ۴۹).

1-Strategic vision

2-Shared fate

3-Appetite for change

۴) **روحیه**<sup>۱</sup>: وقتی به کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌اندیشیم، به احساس کارکنان درباره‌ی کار و مدیریت دقت می‌کنیم و به میزان خوش‌بینی آنان به وظایف شغلی خویش و فرصت‌های ترقی و پیشرفت در سازمان فکر می‌کنیم، مفهومی با عنوان روحیه در ذهنمان شکل می‌گیرد (ملاییان و اسلامی، ۱۳۸۹: ۷۹).

۵) **اتحاد و توافق**<sup>۲</sup>: در سازمان‌های هوشمند، ساختار و سیستم‌های سازمانی و مجموعه قوانین و مقررات حاکم در جهت توسعه یادگیری گروهی و همکاری و مشارکت کارکنان و در نهایت، خلق ارزش و تحقق مأموریت سازمان می‌باشند (مصلح و یاری بوزنجانی، ۱۳۹۳: ۷۰).

۶) **آرایش و به‌کارگیری دانش**<sup>۳</sup>: فعالیت هر سازمان شدیداً به داده‌ها، اطلاعات و دانش کسب شده، تصمیم‌های درست آنی، قضاوت، ذکاوت و حس مشترک شایسته سالاری افراد و نیز صحت اطلاعات کاربردی که در هر لحظه با ساختار سازمان عجین شده، وابسته است (الهیان و زواری، ۱۳۸۸: ۵۲).

۷) **فشار عملکرد**<sup>۴</sup>: این کافی نیست که فقط مدیران درگیر اجرا باشند، مانند تحقق اهداف استراتژیک نامعین و نتایج آن. در یک سازمان هوشمند هر یک از مجریان بایستی موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند. مانند این‌که مفهوم چه چیزی باید استنباط شود و اعتقاد در اهداف معتبر، رهبران می‌توانند مفهوم فشار عملکرد را ترویج داده و از آن پشتیبانی نمایند (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳).

#### رابطه مدیریت استعداد و هوش سازمانی

نتایج تحقیقات نشان داده است که بین مدیریت استعداد و هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد به طوری که به گفته فیشر در "جنگ برای استعداد" رقابت بر سر استعداد، حاکم بر سال‌های دهه ۹۰ بوده و سازمان‌ها در هر اندازه‌ای و از هر صنعتی برای به خدمت گرفتن بهترین و باهوش‌ترین افراد سازمان رقابت می‌کرده‌اند (کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰). بر اساس یافته‌های چیز و همکاران (۲۰۰۸) و اریلی و ففر (۲۰۰۰) اگرچه غالب صاحب نظران مدیریت استعداد را درباره‌ی کارکنان مستعد می‌دانند اما برخی آن را

1-Heart

2-Alignment and congruence

3-Knowledge deployment

4-Performance pressure

در ارتباط با مجموع استعداد‌های موجود در سازمان می‌بینند و معتقدند فرایندهای مدیریت استعداد نباید محدود به عده خاصی از کارکنان شود.

### رابطه مدیریت استعداد و قابلیت یادگیری سازمانی

نتایج تحقیقات نشان داده است که بین مدیریت استعداد و قابلیت یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به طوری که یکی از فرایندهای اصلی در مبحث مدیریت استعداد، موضوع آموزش و یادگیری است. نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است و با مرتبط کردن یادگیری و توسعه با جانشین پروری و توسعه شغلی سازمان‌ها می‌توانند تأثیر مثبتی بر پرورش استعداد‌های در دسترس به منظور رویارویی با نیازهای آینده ایجاد کنند (معالی تفتی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷).

### رابطه هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی

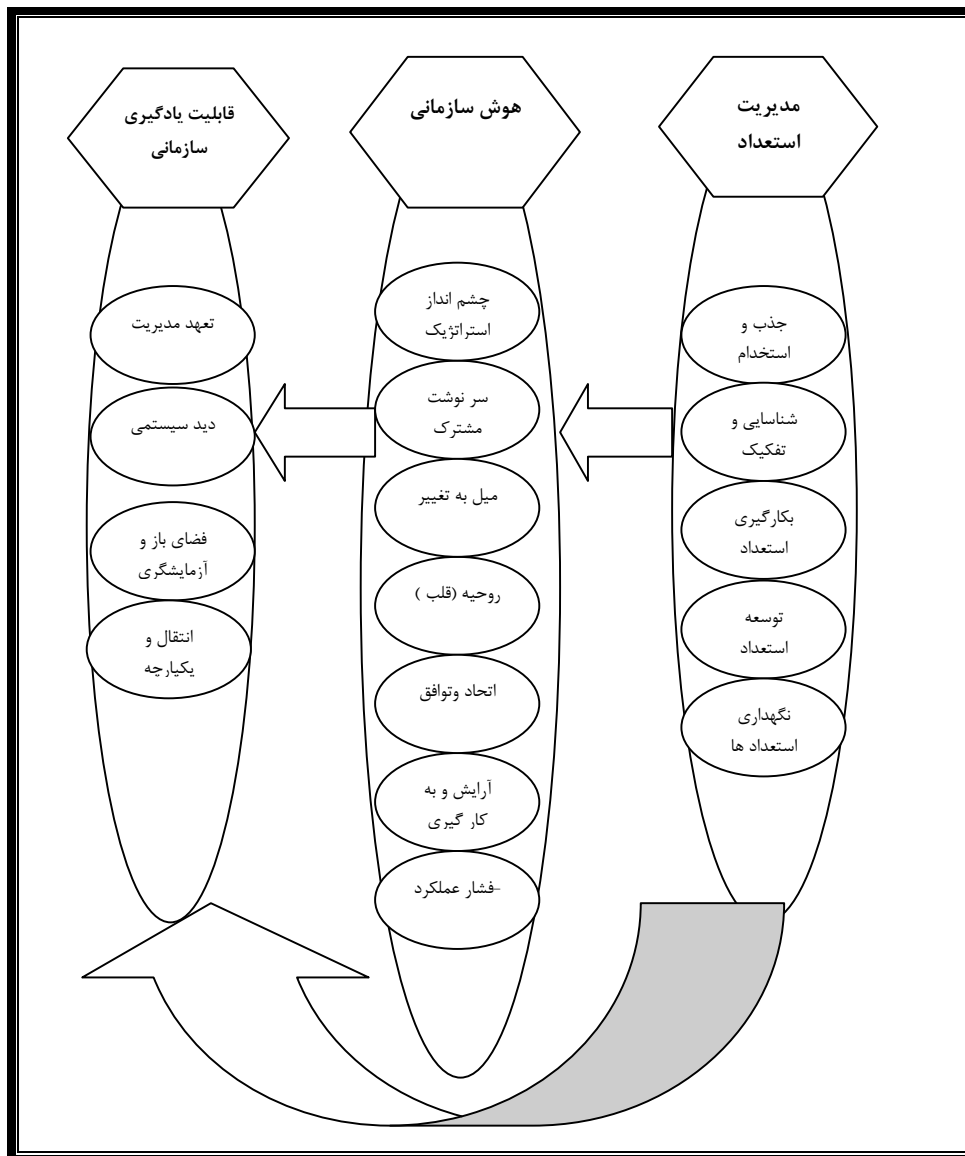
نتایج تحقیقات نشان داده است که بین هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به طوری که در متون تحقیق به طور نظری استدلال شده است که هوش سازمانی در برگزیده پارادایم‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش است. در این متون طرح شده است که برای افزایش هوش سازمانی هر سازمانی باید قادر به یادگیری و سازگاری باشد (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۳). عرفانی خانقاهی و جعفری (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای بر روی ۳۱۱ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی نشان دادند که یادگیری سازمانی بر روی هوش سازمانی تأثیر معناداری دارد. جمال زاده، غلامی و سیف، (۲۰۰۹) در بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی نتیجه گرفتند که ابعاد هوش سازمانی با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد. علاوه بر پژوهش‌های ذکر شده در زمینه رابطه بین متغیرها که در سطرهای قبلی توضیح آن‌ها بیان شده، پژوهش‌های دیگری نیز در این زمینه انجام شده است که در آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که به کارگیری نظام مدیریت استعداد رابطه مثبت و معنی داری با تاب آوری دارد (کرد و همکاران، ۱۳۹۳). بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی رابطه معنی‌داری وجود دارد و با بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی سطح مدیریت استعدادها ارتقا می‌یابد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت مستقیم و معنی داری دارد و هوش سازمانی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی را به طور جزئی و محدود



میانجی‌گری می‌کند (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۳). هوش سازمانی نتیجه اجتماعی هوش فردی است و به آن مربوط می‌شود (Glynn, 1996). و بین هریک از مؤلفه های هوش سازمانی با توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (نیکنامی و زارع مؤیدی، ۱۳۹۲).

### مدل مفهومی تحقیق

در تحقیق حاضر مدل مفهومی الهام گرفته از تحقیقات خورشید و پاشازاده است با این تفاوت که در آن مقاله به جای مدیریت استعداد سبک رهبری تحول آفرین کار شده بود. بدین ترتیب تغییرات در مدل مفهومی براساس ادبیات نظری انجام گرفته است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه های اصلی پژوهش

۱. مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد زاهدان مؤثر بوده است.
۲. مدیریت استعداد بر هوش سازمانی تأثیر دارد.
۳. مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر دارد.
۴. هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود و به لحاظ گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق) یک پژوهش توصیفی محسوب می‌گردد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان است که برابر ۴۶۰ نفر در سال ۹۵-۱۳۹۴ می‌باشند. برآورد حجم نمونه این پژوهش بر اساس جدول مورگان ۲۱۰ نفر بود که از ۲۱۰ پرسشنامه توزیع شده ۲۰۰ پرسشنامه به طور کامل به دست پژوهشگر رسید و داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد.

برای اطمینان از روایی این پرسشنامه از روش روایی محتوا استفاده گردید. بدین ترتیب که پرسشنامه با توجه به نظر استاد راهنما و استاد مشاور و اساتید و کارشناسان مدیریت در بعضی از معیارهای این مدل تغییراتی ایجاد شد و پس از اعمال اصلاحات، پرسشنامه آماده و مورد استفاده قرار گرفت. پایایی (قابلیت اعتماد) یعنی اگر یک ابزار اندازه‌گیری برای سنجش یک صفت در شرایط زمانی و مکانی مشابه دیگری مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی حاصل شود (رضوانی، ۱۳۸۹: ۱۲). میزان آلفای کرونباخ هر یک از پرسشنامه‌ها به صورت جدول زیر می‌باشد:

جدول ۱: نتایج ضریب آلفای کرونباخ

کل پرسشنامه	هوش سازمانی	قابلیت یادگیری	مدیریت استعداد	ضریب آلفای- کرونباخ
۰.۹۳۷	۰.۸۴۷	۰.۸۷۳	۰.۸۹۷	

از آن جایی که مقدار آلفای کرونباخ در تمامی پرسشنامه‌ها بیش از ۰.۷ به دست آمده است در نتیجه همه پرسشنامه‌ها از پایایی مناسبی برخوردار هستند.

مدیریت استعداد به عنوان متغیر پیش‌بین، قابلیت یادگیری سازمانی، متغیر ملاک و هوش سازمانی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شدند.

### یافته‌ها

در جدول زیر نتایج آزمون تحلیل عاملی برای تعیین روایی پرسشنامه ارائه شده است.

جدول ۲: خلاصه نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین روایی پرسشنامه

نظریه پنهان	عبارت گفته	بار گرفته	نمره استاندارد تاییدی	T	وضعیت (روایی)
مدیریت استعداد	جذب و استخدام نیروی مستعد	V1	۰.۷۳	۱۱.۹۷	دارد
		V2	۰.۷۶	۱۲.۴۸	دارد
		V3	۰.۸۳	۱۴.۳۹	دارد
	شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد	V4	۰.۷۸	۱۲.۹۷	دارد
		V5	۰.۸۱	۱۳.۸۹	دارد
		V6	۰.۸۲	۱۴.۰۴	دارد
	به کارگیری استعداد	V7	۰.۸۷	۱۵.۴۲	دارد
		V8	۰.۸۳	۱۴.۲۶	دارد
		V9	۰.۸۱	۱۳.۹۰	دارد
	توسعه استعداد	V10	۰.۸۲	۱۴.۰۳	دارد
		V11	۰.۷۸	۱۳.۰۱	دارد
		V12	۰.۷۶	۱۲.۶۰	دارد
	نگهداری استعدادهای	V13	۰.۷۸	۱۳.۱۲	دارد
		V14	۰.۸۰	۱۳.۴۴	دارد
		V15	۰.۷۷	۱۲.۸۵	دارد
قابلیت یادگیری سازمانی	تعهد مدیریت	V16	۰.۰۹	۱.۲۳	ندارد
		V17	۰.۷۱	۹.۳۴	دارد
		V18	۰.۶۰	۸.۸۲	دارد
	دیدسیستمی	V19	۰.۵۹	۸.۷۹	دارد
		V20	۰.۷۳	۳.۱۶	دارد
		V21	۰.۷۴	۷.۸۰	دارد
	فضای باز و آزمایشگری	V22	۰.۷۱	۱۱.۱۳	دارد
		V23	۰.۶۰	۸.۹۴	دارد
		V24	۰.۶۶	۹.۹۵	دارد
		V25	۰.۶۹	۱۰.۵۹	دارد
انتقال و یکپارچه سازی					

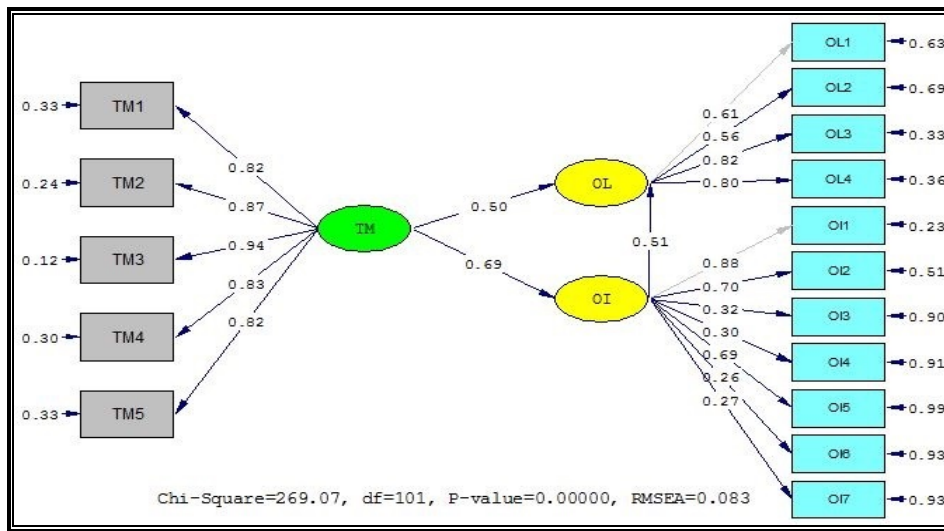
دارد	۱۰.۲۸	۰.۷۷	V26	دانش	مدیریت استعداد
دارد	۹.۱۸	۰.۷۱	V27	چشم انداز استراتژیک	
دارد	۹.۳۷	۰.۶۲	V28		
دارد	۱۳.۳۸	۰.۸۱	V29		
دارد	۱۳.۹۷	۰.۸۳	V30	سرنوشت مشترک	
دارد	۶.۸۸	۰.۷۸	V31		
دارد	۱۳.۴۳	۰.۷۶	V32		
دارد	۱۳.۵۲	۰.۳۰	V33	میل به تغییر	
دارد	۱۲.۱۵	۰.۷۷	V34		
دارد	۸.۶۴	۰.۷۵	V35	روحیه	
دارد	۷.۳۸	۰.۸۴	V36		
دارد	۹.۶۵	۰.۷۵	V37		
دارد	۹.۵۶	۰.۷۶	V38	اتحاد و توافق	
دارد	۹.۱۱	۰.۷۳	V39		
ندارد	۰.۶۹	۰.۰۵	V40		
دارد	۷.۶۳	۰.۷۷	V41		
دارد	۱۲.۰۶	۰.۶۵	V42	کاربرد دانش	
ندارد	-۱.۶۵	۰.۱۲	V43		
دارد	۹.۳۱	۰.۶۵	V44		
دارد	۴.۰۶	۰.۸۰	V45	فشار عملکرد	
دارد	۱۲.۹۹	۰.۷۹	V46		
دارد	۱۳.۳۹	۰.۸۵	V47		
دارد	۱۱.۶۸	۰.۷۷	V48		

همانطور که در جدول بالا مشخص شده است در کل، سؤالات پرسشنامه از روایی مناسبی برخوردار است. وقتی مقادیر تی در بازه بیشتر از  $+1.96$  و کمتر از  $-1.96$  باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقبا تأیید فرضیه های پژوهش است. مدیریت استعداد<sup>۱</sup> شامل این ابعاد است: TM1؛ جذب و استخدام نیروی مستعد ، TM2؛ شناسایی و تفکیک کارکنان ، TM3؛ به کارگیری استعداد، TM4؛ توسعه استعداد، TM5؛ نگهداری استعداد ها. هوش سازمانی<sup>۲</sup> شامل این ابعاد است: OI1؛ چشم انداز استراتژیک ، OI2؛ سرنوشت مشترک ، OI3 ؛ میل به تغییر ، OI4؛ روحیه ، OI5؛ اتحاد و توافق ، OI6؛ آرایش و به کارگیری دانش ، OI7؛ فشار عملکرد.

1-Talent Management

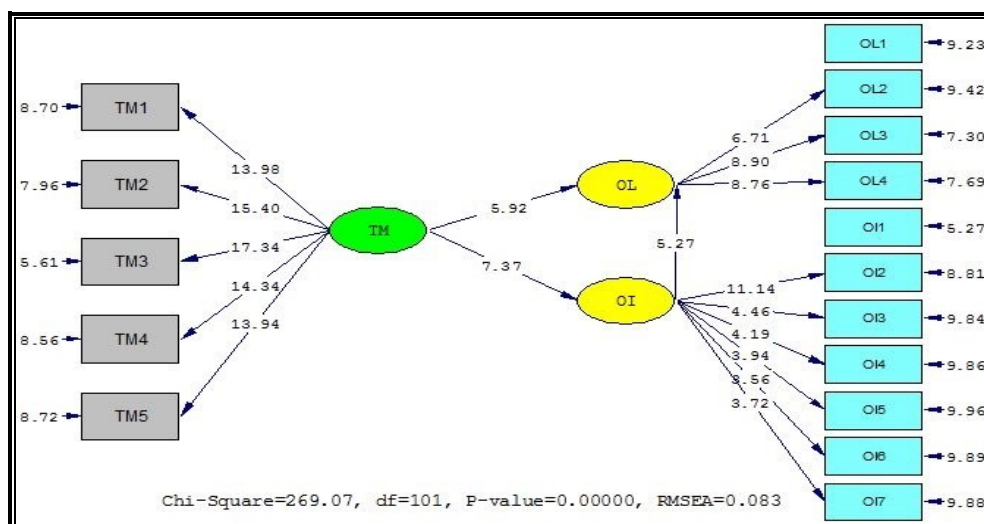
2-Organizational Intelligence

یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> شامل این ابعاد است: OL1؛ تعهد مدیریت، OL2؛ دید سیستمی، OL3؛ فضای باز و آزمایشگری، OL4؛ انتقال و یکپارچه سازی دانش.



نمودار ۱: نتایج آزمون تحلیل مسیر برای بررسی فرضیه های پژوهش

نتایج آزمون تحلیل مسیر برای بررسی فرضیه های پژوهش نشان داد که تأثیر مستقیم مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی ۰.۵۰ است و تأثیر مستقیم مدیریت استعداد بر هوش سازمانی ۰.۶۹ است و تأثیر مستقیم هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی ۰.۵۱ است.



نمودار ۲: آزمون T value برای بررسی فرضیه های پژوهش

آزمون T value برای بررسی فرضیه های پژوهش نشان می دهد که تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی (با عدد معناداری ۵.۹۲) و تأثیر مدیریت استعداد بر هوش سازمانی (با عدد معناداری ۷.۳۷) و تأثیر هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی (با عدد معناداری ۵.۲۷) معنادار است.

در فرضیه اصلی اول پژوهش به دنبال آزمون تأثیرگذاری مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد زاهدان بودیم. اثر مستقیم مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری ۰.۵۰ شده است. همچنین اثر غیرمستقیم مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی ۰.۳۵ (۰.۶۹\*۰.۵۱) به دست آمده است و تأثیر کل را به ۸۵ درصد ارتقاء داده است که بیانگر تأثیر مثبت هوش سازمانی به عنوان متغیر میانجی دارد. در فرضیه دوم پژوهش به دنبال بررسی تأثیر متغیر مدیریت استعداد بر هوش سازمانی بودیم. نتیجه آزمون تحلیل مسیر نشان داد که مدیریت استعداد به میزان ۶۹ درصد بر متغیر هوش سازمانی تأثیرگذار است. در فرضیه سوم پژوهش به دنبال بررسی تأثیر متغیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی بودیم. نتیجه آزمون تحلیل مسیر نشان داد که مدیریت استعداد به میزان ۵۰ درصد بر متغیر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. در فرضیه چهارم پژوهش به دنبال بررسی تأثیر متغیر هوش

سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی بودیم. نتیجه آزمون تحلیل مسیر نشان داد که هوش سازمانی به میزان ۵۱ درصد بر متغیر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیرگذار است.

### نتیجه گیری

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر مدیریت استعداد بر هوش سازمانی بیشتر است و تأثیر مدیریت استعداد و هوش سازمانی بر روی قابلیت یادگیری سازمانی تقریباً مشابه است. همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت استعداد، نقش مهمی در شکل‌گیری قابلیت سازمان، برای هوشمندانه عمل کردن، و توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، به وسیله‌ی ایجاد محیطی مناسب برای اتخاذ تصمیماتی دارند که تولید و کاربرد موفقیت‌آمیز دانش را در سازمان ارتقاء می‌بخشند. یادگیری سازمانی نیازمند هوش سازمانی است که باید بر اساس کوشش‌های جمعی و مستمر همه کارکنان برای تسهیم و تولید دانش جدید و آموختن از اشتباهات، به غیر از نیت فردی، بنیان گذاشته شود. همه این وجوه با همدیگر سبب فهم بهتری از روابط قوی بین مدیریت استعداد و عوامل تأثیرگذار بر هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی می‌شوند. هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان بوده است. نتایج آزمون‌ها نشان داد که همه متغیرها بر هم تأثیر دارند و همچنین نتایج نشان داد که اثر مستقیم و غیر مستقیم مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی جمعاً ۰.۸۵ درصد بوده است که این میزان بیشتر از تأثیر متغیر مدیریت استعداد بر هوش سازمانی بوده است. نتایج یافت شده در مقاله حاضر با نتایج پژوهش خورشید و پاشازاده (۱۳۹۳) و نیز معالی تفتی و تاج‌الدین (۱۳۸۷) هم‌راستا است. به منظور استفاده بیشتر از منابع انسانی و مدیریت‌اثربخش پیشنهاد می‌شود که برای به کارگماردن و انتصابات مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی از افرادی استفاده شود که دارای شایستگی‌های لازم باشند و نسبت به یادگیری سازمانی جدیت بیشتری به خرج دهند و یادگیری سازمانی را در واحد خود نهادینه کنند.



## منابع و مأخذ

- ۱- احمدی، ع؛ فراهانی، ا؛ بهمنی چوبستی، ا و شهبازی، م (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعداد ها در سازمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۲۶۰-۲۳۷
- ۲- اعرابی، س م؛ محمودی کوچکسرایبی، ع و رسته مقدم، آ (۱۳۹۰). مقیاس پیشنهادی اندازه گیری قابلیت یادگیری سازمانی. فصلنامه مدیریت بر آموزش انتظامی، شماره سوم، سال چهارم، ۱۱۸-۸۵
- ۳- اولریش، دیو، براک بنک، وین (۱۳۸۸). شایستگی های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار
- ۴- پور رشیدی، ر و بهرامی نژاد، ز (۱۳۹۰). هوش سازمانی و تجربه های یک شهر جنوبی / سازمان با هوش؛ گشودن پنجره در امتدادافق یادگیری فراگیر، توسعه مدیریت، شماره ۹۰، صص ۲۲-۱۷
- ۵- حاجی کریمی، ع و سلطانی، م (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره ۲۳، صص ۱۱۶-۹۵
- ۶- حاجی کریمی، ع؛ سلطانی، م (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره بیست و سوم، صص ۱۱۶-۹۵
- ۷- الحسینی المدرسی، م؛ ابراهیم زاده پزشکی، ر و ابوالقاسمی، م (۱۳۹۴). مطالعه اثر انواع رهبری بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: سازمان هلال احمر استان یزد). مدیریت سلامت، صص ۱۰۵-۹۲
- ۸- حسینی، س. ی و چلی سریل، ن (۱۳۹۲). تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری در سازمان. فصلنامه علمی - پژوهشی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۱، صص ۱۵۹-۱۳۱
- ۹- حیدری، ش؛ صادقی، ت؛ ونکی، ز (۱۳۹۲). خسرو انجم، مجتبی و رودینی، عباس؛ قابلیت های یادگیری سازمانی در پرستاران، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره چهارم، صص ۶۳-۵۶

- ۱۰- خالوندی، ف و عباس پور، ع (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. پژوهش های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم، صص ۱۲۸ - ۱۰۳
- ۱۱- خورشید، ص و پاشازاده، ع (۱۳۹۳). اثر سبک رهبری تحول آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ششم، شماره ۱۱، صص ۱-۲۸
- ۱۲- داورزنی، ه و اقدسی، م (۱۳۸۴). مفهوم سازی قابلیت یادگیری با رویکرد تغییر سازمانی؛ سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، صص ۱۷-۱
- ۱۳- رسته مقدم، آ؛ عباس پور، ع (۱۳۹۰). در جستجوی الگوی نوین یادگیری زدایی سازمانی. فصلنامه علوم تربیتی، سال چهارم، شماره ۱۶، صص ۱۰۵-۸۱
- ۱۴- رضائیان، ع و سلطانی، ف (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. فصل نامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸، صص ۵۰ - ۷
- ۱۵- سیدی، ا و حسین مردی، ح (۱۳۹۱). مدیریت استعداد در فرایند های توسعه منابع انسانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی علمی و فرهنگی کار و جامعه؛ شماره ۱۴۹، صص ۱۳-۱۸
- ۱۶- شائمی، ع؛ علامه، س. م و عسکری، م (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه ی آن با هوش عاطفی کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم، شماره ۷۰، صص ۷۵-۴۷
- ۱۷- شیرازی، م؛ طاهری گودرزی و قنواتی، ا (۱۳۹۰). رابطه بین زیر سیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در شرکت مخابرات استان خوزستان، فراسوی مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۸، صص ۲۴-۷
- ۱۸- صیادی، س؛ محمدی، م و نیک پور، ا (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی، فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، شماره ۲، پایی ۸۰، صص ۱۴۸-۱۳۳
- ۱۹- طبرسا، غ؛ حاتمی، س و ابدالی، ر (۱۳۹۱). تبیین ارتباط هوش سازمانی و خلق دانش (مورد مطالعه: کارکنان یک شرکت صنعتی). پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره ۷، صص ۱۳۲-۱۱۰

۲۰- علیپور شیر سوار ، ح و مرزبان مقدم ، ع (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و کار آفرینی در شرکت های تولیدی استان گیلان. رشد فناوری، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، سال نهم، شماره ۳۶، صص ۴۷-۵۱

۲۱- کرد ، ب ؛ کرد ، ح و عرب ، ع (۱۳۹۳). بررسی رابطه بکارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت انجام دادند، پژوهش های مدیریت عمومی ، سال هفتم، شماره ۲۴ ، صص ۱۱۳-۱۴۰

۲۲- کریمی ، ف و اکبری ، م (۱۳۹۳). الگوی روابط بین قابلیت یادگیری سازمانی و هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی ، سال پنجم ، شماره ۲ ، پیاپی ۱۸ ، صص ۱۴۳-۱۵۸

۲۳- مصلح ، ع و یاری بوزنجانی ، ا (۱۳۹۳). تأثیر هوش سازمانی بر نوآوری فناورانه در شرکت های دانش بنیان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و دوم، شماره ۷۳ ، صص ۶۳-۹۴

۲۴- معالی تفتی، م و تاج الدین ، م (۱۳۸۷). مدیریت استعداد (تجربه های طلایی) : اطمینان یافتن از اثربخشی آموزش؛ مجله تدبیر، شماره ۱۹۷ ، صص ۶۸-۶۹ ، سال ۸۷

۲۵- ملائیان ، ص و اسلامی ، ف (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین برخورداری شرکت سایپا یدک از ویژگی های سازمان های یادگیرنده با میزان هوش سازمانی در این شرکت. فصلنامه تازه های روان شناسی صنعتی / سازمانی ، سال اول ، شماره چهارم ، صص ۷۷-۸۸

۲۶- میر سپاسی ، ن و افقهی ، ب (۱۳۹۱). مقایسه تحلیلی هوش سازمانی در آموزش عالی: مطالعه ای موردی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی ، شماره ۶۵ ، صص ۸۶-۶۷

۲۷- نیکنامی ، م و زارع مویدی ، ح (۱۳۹۲). هوش سازمانی و نقش آن در ارتقاء توانمند سازی کارکنان؛ پژوهش های علوم انسانی دانشگاه اصفهان ، سال پنجم ، شماره ۳۱ ، صص ۱۷۴-۱۵۵

۲۸- الهیان ، ع و زواری ، م (۱۳۸۸). هوش سازمانی؛ خاستگاه هوش کسب و کار، تدبیر، شماره ۲۰۸ ، صص ۴۹-۵۲

29-Akgün, A., Zeki İmamoğlu , S., Koçoğlu, İ., İnce, H&Keskin,H(2014). Bridging Organizational Learning Capability and Firm Performance through Customer Relationship Management,Procedia - Social and Behavioral Sciences, 531 – 540

- 30-Armestrang, M(2008). Strategic human resource management:4th Edition. London
- 31-Collings, D. and Mellahi, K(2009). Strategic Talent Management: A review and research genda. Human Resource Management Review 19, 304-313
- 32-Erfani Khanghahi, M., & Jafari, P. (2010). Direct and indirect impacts of transformational leadership style, learning culture and organizational learning on organizational intelligence in islamic azad university, Quarterly Journal of Educational Leadership &Administration,1
- 33- Glynn,M.A(1996). Innovatived genius a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation, Academy of Management Review, Vol.21,No.4,1081-1111
- 34- Halal, W ( 2006 ).organizational intelligence. What is it? And how can manager use it?Available at:WWW.strategy –bussiness.com
- A strategy for- 35-Hughes,J.C.,and Rog,E(2008).Talent management improving employee recruitment ,retention and engagement within hospitality organizationsEmerald Group,International Journal of Contemporary Hospitality Management ,Vol .20No.7, pp.743-757
- 36-Jamalzadeh, M.; Qholamy, Y., & Seif, M. H. (2009). The relationship between organizational intelligence and organizational learning among staff and faculty of the eslami azad university and present a model to promote organizational learning, The Journal of Leadership and Education Management, No.2, eslamic azad university of gamsar unit, 63-86
- 37-Liang, T. (2002). The inherent structure and dynamic of intelligent human organizations. Human systems management.21. pp9- 19
- 38-Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009). "A framework for talent management in real estate", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 16