

بررسی رابطه بکارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت

دکتر باقر کرد*

حامد کرد**

عباس عرب***

چکیده

این پژوهش با هدف تبیین الگوی روابط ساختاری بین نظام مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت با در نظر گرفتن نقش میانجی تاب‌آوری انجام شد. در واقع مساله این تحقیق بررسی روابط ساختاری بین سه متغیر بود. روش تحقیق از حیث هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از حیث شیوهی جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل کل کارکنان کارخانه‌ی سیمان خاش به تعداد ۲۷۴ نفر در سال ۱۳۹۲ است که سرشماری شدند. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه، توسط آزمون تحلیل مسیر در نرم‌افزار LISREL و از طریق آزمون یومن ویتنی و میانه در نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که به کارگیری نظام مدیریت استعداد رابطه مثبت و معنی داری با تاب‌آوری دارد، همچنین تاب‌آوری رابطه منفی و معنی‌داری با تمایل به ترک خدمت دارد. بنابراین بر اساس یافته‌های تحقیق، لزوم توجه به پیاده‌سازی فرایندهای نظام مدیریت استعدادها با رویکرد ارتقاء تاب‌آوری در سازمان‌ها و به خصوص در مراکز صنعتی بیش از پیش مشخص می‌شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، تاب‌آوری، تمایل به ترک خدمت، الگوی روابط ساختاری.

* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

** نویسنده مسئول - عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه ولایت ایرانشهر H.kord@velayat.ac.ir

*** دانشجوی دکتری مدیریت - دانشگاه سمنان

مقدمه

در یک بررسی که روی ۱۵۰ شرکت از ۵۰۰ شرکت فهرست فورچون انجام شد، این شرکت‌ها نرخ خروج از خدمت را برای مدیران اجرایی خود طی ۵ سال آینده حدود ۳۳ درصد پیش‌بینی کردند و تمام آنها اعتراف کردند که در مورد یافتن جانشین‌های مناسب برای این افراد مطمئن نیستند (ابوالعلائی و همکاران، ۱۳۸۳). اخیراً نیز طبق پژوهشی دیگر، نیمی از مدیران اجرایی بیان داشتند که رهبران عالی سازمان‌هایشان هم‌سو با بحث مدیریت استعداد نیستند (Guthridge, 2006). نتایج این بررسی‌ها لزوم توجه به بحث نظام مدیریت استعداد و پیاده‌سازی آن را گوشزد می‌کند. از سوی دیگر کسب و کار امروز با رشد فزاینده‌ی رقابت جهانی، تغییر بازارها، و وقایع غیرقابل پیش‌بینی روبروست. شاید امروزه جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکل‌تر از قبل باشد و این شاید چیز عجیبی نباشد (McCauley, 2006). امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند، نه تنها می‌تواند مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در این چنین فضایی، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (Armstrong, 2008). از طرفی عموماً اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهمترین مزیت رقابتی سازمانی و سرمایه سازمانی محسوب گردیده و بر نقش استعدادها در سازمان و مدیریت آنها بسیار تأکید می‌شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱: ۵). افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که، آنها قبول دارند. سازمانی که در همه حال آنها را به هیجان آورده و محیط انعطاف‌پذیری برایشان ایجاد کند (خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۲: ۱۰۴). در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در حال تأکید روز افزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند. بنابراین در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد^۱ تأکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (Collings & Mellani, 2009). سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها می‌باشند (Michaels et al., 2001). تحقیقی که درباره‌ی "نقش مدیران عامل در مدیریت استعداد" در مورد مدیران عامل ۲۰ شرکت

بزرگ بین‌المللی در سال ۲۰۰۶ انجام و نتایج آن در نشریه اکونومیست منتشر گردید، نشان می‌دهد که این مدیران بین ۲۰ تا ۴۰ درصد وقت خود را برای مدیریت استعداد اختصاص می‌دهند. دلیل آن‌ها برای این میزان توجه به یک دارائی نامشهود این بود که اعتقاد داشتند پرورش استعدادها، بهترین وسیله‌ی تضمین مزیت رقابتی برای سازمان است (Laff, 2006). بر این اساس، مدیران معتقدند که در این راه، مجزا و جزیره‌ای عمل کردن و نبود همکاری بین سازمانی می‌تواند مشکل جدی ایجاد نماید. حتی مدیران فکر می‌کنند تلاش‌های مربوط به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی به تنهایی ناکافی و ناکارآمد است و باید فرایند مدیریت استعداد و سیستم‌ها را مورد استفاده قرار داد.

گروهی از پژوهشگران این مبحث شیوه‌های استاندارد برای مدیریت منابع انسانی مشخص کرده‌اند که برای نگهداری کارکنان اساسی بوده و باعث کاهش جابجایی و ترک خدمت آنها و کاهش هزینه‌های ناشی از آن می‌شود (Horwitz & et al, 2003). برای مثال محققان موسسه متانا (۲۰۱۰) پیامدهای نبود نظام مدیریت استعداد را شامل زیان‌های مالی و غیر مالی می‌دانند که از جمله زیان‌های غیر مالی ناسازگاری و تعارض با کارکنان و از جمله زیان‌های مالی هزینه‌های جابجایی پرسنل را بر می‌شمارند (صالح زاده و لباف، ۱۳۸۹). از طرفی با ارائه شدن یک محیط تسهیل‌کننده در سطح سازمان، افراد استعداد و گنجایش تغییر مثبت و رشد بعضی ویژگی‌های تاب‌آوری را در سرتاسر زندگی کاری دارند (محمدی، ۱۳۸۹). بنابراین استفاده از مدیریت استراتژیک استعداد می‌تواند تاثیر بسیار زیادی در بهبود عملکرد یک سازمان داشته باشد و باعث حفظ کارکنان با استعدادی شود که قادرند قراردادهای استخدامی خود را نوشته، پیشنهادهای غیرجذاب کاری را رد کرده و یا سازمان را به دلیل وجود فرصت‌های پیشرفت ترک نکنند (صالح زاده و لباف، ۱۳۸۹).

از این رو در این پژوهش سعی شده است تا ضمن مرور ادبیات مدیریت استعداد، تاب‌آوری و تمایل به ترک خدمت، رابطه‌ی ساختاری متغیرهای مذکور در کارخانه‌ی سیمان خاش مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته، و جنبه‌های مختلف ارتباطات آنها تبیین و تشریح گردد. قابل ذکر است که هدف از انتخاب یک سازمان صنعتی در ضمن این پژوهش، تاکید ویژه کادر مدیریت آنها بر تخصص‌گرایی در ضمن اجرا کردن فرایند مدیریت استعداد است که مصداق آن در سایر سازمان‌ها کمتر قابل رویت است و موجب دقت و غنای پژوهش است.

ادبیات نظری پژوهش

مدیریت استعداد

واژه‌ی مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه‌ی ۹۰ و زمانی ارائه شد که محققان گروه مکینزی دریافتند بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادها می‌باشد (Michaels et al., 2001). استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت، افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند. برخی افراد در یک زمینه، یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آن‌ها در آن زمینه سریع‌تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آن‌ها در استعدادهایشان مربوط می‌شود. همه‌ی افراد دارای استعداد هستند؛ اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه‌ی آن سرمایه‌گذاری کنند، افراد مستعد هستند. و این امر در شغل است که افراد می‌توانند شایستگی خود را با ایجاد ارزش نشان دهند (Schoemaker, 2003).

مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد نیز تعاریف مختلفی از آن را نشان می‌دهد. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه‌ی مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (Dutttagupta, 2005). در تعریفی دیگر، مدیریت استعداد در برگیرنده‌ی تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فنآوری‌هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری، و بازسازی نیروی کار است (Schweyer, 2004). گروهی دیگر از محققین مدعی‌اند که بهتر است مدیریت استعداد به منزله‌ی مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود بلکه به منزله‌ی نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریده شود (Creelman, 2004).

اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلتلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند (Phillips & Roper,)

2009). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه‌ی آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه‌ی آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (Collings & Mellahi, 2009). استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است. اول این که اجرای موثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم این که این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (Hughes & Rog, 2008).

برای مدیریت استعداد پنج فاکتور را در نظر گرفته‌اند (جذب، شناسایی، توسعه، به‌کارگیری و درگیر کردن) که به اداره‌ی کارکنان با استعداد کمک می‌کند (Uren, 2007). احمدی و همکاران (۱۳۹۱) با مطالعه در ادبیات حوزه‌ی مدیریت استعداد و مدل‌های موجود، مراحل و فرایندهای نظام مدیریت استعدادها را به نظام جذب، ارزیابی و کشف، توسعه و حفظ استعدادها تقسیم‌بندی کرده‌اند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱):

۱. جذب^۱ استعدادها: از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت استعداد، جذب افراد با استعداد است. در راستای جذب استعدادها، ایجاد برند سازمانی و معرفی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان به مخاطب بسیار اهمیت دارد. معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه، درون پست‌ها قرار گرفته‌اند از مهم‌ترین عوامل جذب استعدادها به شمار می‌رود (Phillips & Roper, 2009).

۲. ارزیابی و کشف استعدادها: دومین وجه از فرایند مدیریت استعداد پس از انتخاب افراد با استعداد، بکارگیری آن‌ها در مکان و زمان مناسب در سازمان است. به‌کارگیری افراد با استعداد، یک رابطه‌ی هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد و بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد (Hughes & Rog, 2008).

۳. توسعه، بهسازی^۲ و آموزش استعدادها: در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته، فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، سومین مورد از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه‌بندی شده است. یعنی توسعه کارکنان بالاتر از پرداخت اضافی،

1 - Recruitment

2 - Development and improvement

مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی نشاط‌آور بودن محیط کار شناخته شده است (Phillips & Roper, 2009).

۴. حفظ و نگاه‌داشت استعدادها^۱: نگاه داشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان برای نگاه‌داشت آن‌ها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راهکارهای اصلی است (Phillips & Roper, 2009).

تمایل به ترک خدمت

تمایل به ترک خدمت^۲، میزان حرکت فرد به سمت خروج از محدوده‌ی عضویت یک سیستم اجتماعی، که آغازگر آن خود فرد می‌باشد، تعریف می‌شود (Pardo, 2011). موبلی و همکاران (۱۹۷۹) آن را به عنوان فرایند فکر کردن، برنامه‌ریزی و قصد ترک شغل تعریف نموده‌اند (Lambert, 2010). بر خلاف ترک شغل حقیقی، تمایل به ترک شغل، آشکار نمی‌باشد. تمایلات، اظهار عباراتی در مورد یک رفتار خاص مورد علاقه می‌باشند (Perez, 2008). تمایل به ترک شغل به صورت فکرکردن به احتمال ذهنی این مسئله تعریف می‌شود که فردی در طی دوره‌ی زمانی معینی شغل خود را تغییر خواهد داد و یکی از پیش‌نیازهای اصلی ترک شغل حقیقی می‌باشد (Sousa Poza & Henneberger, 2002).

در زمینه‌ی عوامل تأثیرگذار بر تمایل به ترک خدمت کارکنان دو رویکرد نظری وجود دارد، رویکرد اول با نگاهی خرد به موضوع می‌نگرد و عوامل فردی نظیر سن (Wai, 1998)، سطح تحصیلات (Cotton, 1986) و جنسیت (Elaine, 1997) را در ترک خدمت کارکنان مؤثر می‌داند. رویکرد دوم با نگاهی کلان به عوامل تأثیرگذار بر ترک خدمت کارکنان توجه می‌کند و عوامل شغلی و سازمانی نظیر حجم کار اضافی، عدالت سازمانی (Price, 1986)، سیستم‌های حقوق و دستمزد و فرهنگ سازمانی (Lock, 2004) را مورد کندوکاو قرار می‌دهد. بالاخره تمایل به ترک خدمت به اشکال مختلف، پویایی نیروی کار در درون سازمان و سرنوشت نهائی یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Senter, 2007). به باور استالورث^۳، ترک خدمت برای سازمان‌ها هزینه‌های زیادی را در پی دارد.

1 - Retention

2 - Turnover Intention

3 - Stall worth

چرا که اغلب سازمان‌ها برای دستیابی به نیروی انسانی کارآمد و مؤثر، سرمایه‌گذاری‌های زیادی در حوزه‌های گزینش، آموزش و رشد و گسترش نیروی انسانی صرف می‌نمایند (Stall worth, 2004).

تاب‌آوری

تاب‌آوری عبارت است از توانایی سازگاری موفقیت‌آمیز با شرایط تهدیدکننده (Garmezy, 1991). والر^۱ تاب‌آوری را سازگاری مثبت فرد در واکنش به شرایط ناگوار می‌داند (Waller, 2001). هر چند این مفهوم ابتدا توسط ورنر^۲ در حوزه روانشناسی رشد مطرح شد ولی به تدریج به حوزه‌های دیگر روانشناسی مانند روانشناسی اجتماعی و روانشناسی بالینی وارد شد (Benard, 2004). کانر و دیویدسون^۳ که تاب‌آوری را در حوزه‌های اجتماعی مورد مطالعه قرار داده‌اند، معتقدند تاب‌آوری، تنها پایداری در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدیدکننده نیست، بلکه شرکت فعال و سازنده فرد در محیط است. آن‌ها تاب‌آوری را توانمندی فرد در برقراری تعادل زیستی-روانی در شرایط خطرناک می‌دانند. البته تاب‌آوری، تنها پایداری در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدیدکننده نیست و حالتی انفعالی در رویارویی با شرایط خطرناک نمی‌باشد، بلکه شرکت فعال و سازنده در محیط پیرامونی خود است. می‌توان گفت تاب‌آوری، توانمندی فرد در برقراری تعادل زیستی-روانی، در شرایط خطرناک است (Conner & Davidson, 2003). افزون بر این، پژوهشگران بر این باورند که تاب‌آوری نوعی ترمیم خود با پیامدهای مثبت هیجانی، عاطفی و شناختی است (Masten, 2001). کامپفر^۴ باور داشت که تاب‌آوری، بازگشت به تعادل اولیه یا رسیدن به تعادل سطح بالاتر (در شرایط تهدیدکننده) است و از این رو سازگاری موفق در زندگی را فراهم می‌کند. در عین حال وی به این نکته نیز اشاره می‌کند که سازگاری مثبت با زندگی، هم می‌تواند پیامد تاب‌آوری به‌شمار رود و هم به عنوان پیش‌آیند، سطح بالاتری از تاب‌آوری را سبب شود. وی این مسأله را ناشی از پیچیدگی تعریف و نگاه فرآیندی به تاب‌آوری می‌داند (Antonovsky, 1987). در پایان باید یادآوری کرد که تعریف عملیاتی که می‌توان از متغیرهای پژوهش ارائه کرد، همان میزان نمره ای است که از پرسشنامه‌های استفاده شده به منظور سنجش آنها حاصل می‌شود.

1 - Waller

2 - Werner

3 - Conner & Davidson

4 - Kampf

پیشینه پژوهش

بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد، نیز عنوان تحقیقی بود که توسط حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰) در بین مدیران صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی کشور انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که با ۱۷ عامل می‌توان مدیریت استعداد را سنجید و عوامل اصلی سنجش مدیریت استعداد عبارت‌اند از: به رسمیت شناختن مدیریت استعداد، انگیزش نیروهای مستعد، حمایت شغلی نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد. حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، پژوهش دیگری با عنوان "تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد" انجام دادند. محققین در این مقاله با بررسی و مرور ادبیات مختلف در خصوص مدیریت استعداد، ۵ عامل را بعنوان عوامل راهبردی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در نظر گرفته‌اند. نتایج بدست آمده نیز به نقش غیرقابل انکار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی اشاره داشته است. ورنر^۱ در سال ۱۹۵۵، استفاده مؤثر از توانایی‌ها و استعدادها را فاکتوری می‌داند که مشخصاً با تاب‌آوری و سازگاری موفقیت‌آمیز در موقعیت‌های پر خطر مرتبط است. بشارت و عباسپور دوپلانی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "رابطه راهبردهای فراشناختی و خلاقیت با تاب‌آوری در دانشجویان" بین خلاقیت و استعداد و تاب‌آوری رابطه معنی‌داری را نشان دادند.

سامانی و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان "تاب‌آوری، سلامت روانی و رضایت‌مندی از زندگی" نتیجه‌گیری کردند که تاب‌آوری به واسطه‌ی کاهش مشکلات هیجانی (و یا افزایش سطح سلامت روانی)، رضایت‌مندی از زندگی را در پی دارد. در همین رابطه، ابراهیمی‌قوام (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "رابطه‌ی بین تاب‌آوری و رضایت‌مندی شغلی در میان معلمان مدارس عادی و استثنائی شهر تهران" به این نتیجه رسید که رابطه‌ی مثبت و بالایی بین دو متغیر تاب‌آوری و رضایت‌مندی شغلی وجود دارد. بدین معنا که رضایت‌مندی شغلی و تاب‌آوری دارای ارتباط متقابل می‌باشند و می‌توان با اجرای مداخله‌های مناسب برای هر یک، خواه تاب‌آوری و یا رضایت‌مندی شغلی، سطح متغیر دیگر را ارتقاء بخشید. در پژوهش لیبتر (۲۰۰۹) نیز رابطه‌ی میان تحلیل‌رفتگی (که نقطه‌ی مقابل تاب‌آوری است) با اشکال مختلف پاسخ‌های منفی شغلی همانند تمایل به ترک خدمت کارکنان تأیید شده است. همچنین مطابق یافته‌های باباکاس^۲ (۲۰۰۹) و لینگارد (۲۰۰۳)،

1-Verner

2- Babakas

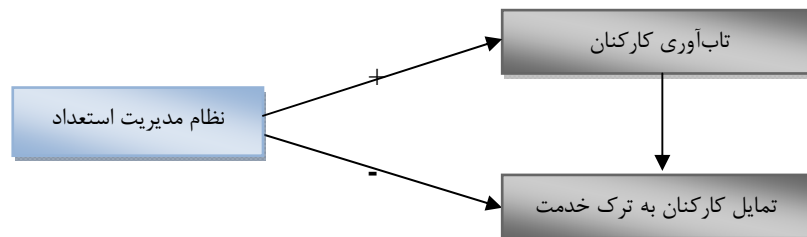
تحلیل رفتگی یک عامل تعیین کننده‌ی تمایل به ترک خدمت در کارکنان است و با کاهش تحلیل رفتگی کارکنان، تمایل به ترک خدمت آنان نیز کاهش می‌یابد. از طرفی در رابطه با عوامل مرتبط با تمایل کارکنان به ترک خدمت نیز ابراهیمی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان "بررسی رابطه میان تنش‌های سازمانی و تمایل کارکنان به ترک خدمت در سازمان‌های دولتی" به این نتیجه رسیدند که تنش ناشی از نوسان حقوق و دستمزد و تنش ناشی از عدم امنیت شغلی، از عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به ترک خدمت است. اما تنش ناشی از ورود فناوری جدید به سازمان، همچنین تنش ناشی شرایط نامناسب کار، به ترتیب کم‌اهمیت‌ترین عامل مؤثر نسبت به سایر عوامل در تمایل به ترک خدمت کارکنان می‌باشند.

افجه و صالح غفاری (۱۳۹۲) نیز در پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور" نشان دادند که برنامه ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان دانش محور، ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی با ترک خدمت کارکنان رابطه معنی دار دارد. همچنین حسینی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد" نشان داد که ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب‌های کلیدی از مهم‌ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است. "اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان"، نیز عنوان پژوهشی بود که دعایی و همکاران (۱۳۸۹) انجام دادند و بر مبنای یافته‌های خود نتیجه‌گیری کردند که توانمندسازی می‌تواند از طریق اعتماد به مدیران مافوق، هویت‌یابی سازمانی، عجزین شدن شغلی و تحلیل رفتگی، تمایل به ترک خدمت کارکنان را پیش‌بینی کند و از این میان، تحلیل رفتگی، متغیر واسطه‌ی قدرتمندی برای پیش‌بینی اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان است. و در نهایت، نتایج گل‌پرور و حسین زاده (۱۳۹۰) نیز در پژوهشی با عنوان "الگوی ارتباط عدم تناسب فرد-شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت: شواهدی برای الگوی استرس-نامتعادلی-جبران"، نشان داد رابطه‌ی عدم تناسب فرد-شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت مثبت و معنادار است. الگوی ساختاری پژوهش نیز مشتمل بر پیوند مثبت میان عدم تناسب فرد-شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت و پیوند مستقیم فرسودگی هیجانی با تمایل به ترک خدمت بود.

بنابراین با توجه به شواهد تجربی ارائه شده در پژوهش‌های ورنر^۱ (۱۹۵۵)، بشارت و عباسپور دوپلانی (۱۳۸۹) رابطه بین نظام مدیریت استعداد و تاب آوری؛ در پژوهش‌های لیتر (۲۰۰۹)، باباکاس (۲۰۰۹) و لینگارد (۲۰۰۳) رابطه بین تاب آوری و تمایل به ترک خدمت؛ و در پژوهش‌های افجه و صالح غفاری (۱۳۹۲)، حسینی (۱۳۹۲) و دعایی و همکاران (۱۳۸۹) رابطه بین نظام مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت، در قالب مدل مفهومی پژوهش حاضر به شرح زیر تشریح می‌گردد.

مدل مفهومی پژوهش

از آنجائی‌که در کشور ما تاکنون تحقیقی که هر سه متغیر مورد بررسی در پژوهش حاضر را به طور هم‌زمان مورد بررسی قرار دهد وجود ندارد، در پژوهش حاضر سعی شده است که با الهام‌گیری از ارتباطات مطرح شده در ادبیات نظری و همچنین پیشینه‌ی پژوهشی متغیرهای مورد بررسی، روابط ساختاری بین نظام مدیریت استعداد، تاب‌آوری و تمایل به ترک خدمت کارکنان کارخانه‌ی سیمان خاش، ضمن ارائه‌ی الگویی پیشنهادی، نسبت به داده‌های برگرفته از محیط واقعی سازمانی مورد مطالعه قرار گیرد. بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیات پژوهش

با توجه به طرح مبانی نظری مبنی بر اهمیت مدیریت استعدادها برای سازمانها و اهداف پژوهش حاضر، فرضیات به شرح ذیل تنظیم شده است:

فرضیه‌ی اول: مدیریت استعداد با تاب‌آوری رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه‌ی دوم: تاب‌آوری با تمایل به ترک خدمت رابطه منفی و معنی‌داری دارد.

فرضیه‌ی سوم: مدیریت استعداد با تمایل به ترک خدمت رابطه منفی و معنی‌داری دارد.

فرضیه‌ی چهارم: مدیریت استعداد با تمایل به ترک خدمت و با میانجی‌گری تاب‌آوری رابطه معنی‌داری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از حیث شیوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی می‌باشد. فرایند تحقیق بدین‌گونه بود که ابتدا طی یک مطالعه‌ی کتابخانه‌ای، ادبیات نظری و پژوهشی متغیرهای مورد بررسی به دقت مطالعه گردید، سپس الگوی نظری تحقیق شناسایی شد و نهایتاً طی مرحله‌ای کمی، داده‌های لازم جمع‌آوری شدند و الگوی تحقیق بررسی و برازش آن مشخص شد. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل کل کارکنان کارخانه‌ی سیمان خاش در سال ۱۳۹۲ برابر با ۲۷۴ نفر بود که سرشماری شدند؛ از این میان ۲۸ نفر ریزش داشت و نهایتاً ۲۴۶ نفر مورد تحلیل قرار گرفتند. ابزار تحقیق شامل ۳ پرسشنامه بود که برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت استعداد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ تاب‌آوری (Conner & Davidson, 2003) و تمایل به ترک خدمت (گل پرور و حسین زاده، ۱۳۹۰) استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت که به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۸۷ و ۰/۶۲ (تا حدودی مناسب) بدست آمد. روایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق روش تحلیل عاملی تأییدی احراز شد که شرح آن‌ها در قسمت مدل اندازه‌گیری متغیرها در بخش یافته‌های مقاله آمده است، اما پیش از محاسبه تحلیل عاملی تأییدی، به علت مشخص نبودن مؤلفه‌های پرسشنامه‌ی تاب‌آوری کونور و دیویدسون، تحلیل عاملی اکتشافی برای این پرسشنامه با روش چرخش واریماکس در نرم‌افزار SPSS با نسخه ۱۶ انجام شد که در نهایت ۷ عامل با قدرت تبیین ۷۷ درصد حاصل شد. عوامل، بار عاملی و گویه‌های هر کدام در این مقیاس به شرح زیر است:

جدول ۱: تحلیل عاملی اکتشافی تاب آوری

مؤلفه	بار عاملی	گویه‌ها
۱	۱۹/۳۲	۴ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲
۲	۱۲/۹۲	۸ و ۱۹ و ۲۰ و ۲۱
۳	۱۰/۶۶	۱۴ و ۱۵ و ۱۶ و ۲۲
۴	۸/۹۵	۹ و ۱۳ و ۲۳
۵	۸/۱۱	۸ و ۲۵
۶	۸/۳۳	۳ و ۵ و ۱۷
۷	۸/۱۰	۱ و ۲ و ۲۴

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه، ابتدا آمار توصیفی متغیرها مورد بررسی قرار گرفت و از طریق تحلیل عاملی تأییدی از برازش مدل‌های اندازه‌گیری آن‌ها اطمینان حاصل گردید و سپس با توجه به این که پیش‌فرض‌های مطالعات روابط چندمتغیری رعایت شده بود برای فرضیه‌های اول تا سوم از مقدار t و برای فرضیه‌ی چهارم از آزمون تحلیل مسیر در نرم افزار *LISREL* با نسخه ۸/۵۴ استفاده شد.

یافته‌ها

آمار توصیفی متغیرها:

برای تحلیل یافته‌های این پژوهش، ابتدا شاخص‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر نمره) به شرح جدول (۲) تشریح گردید؛

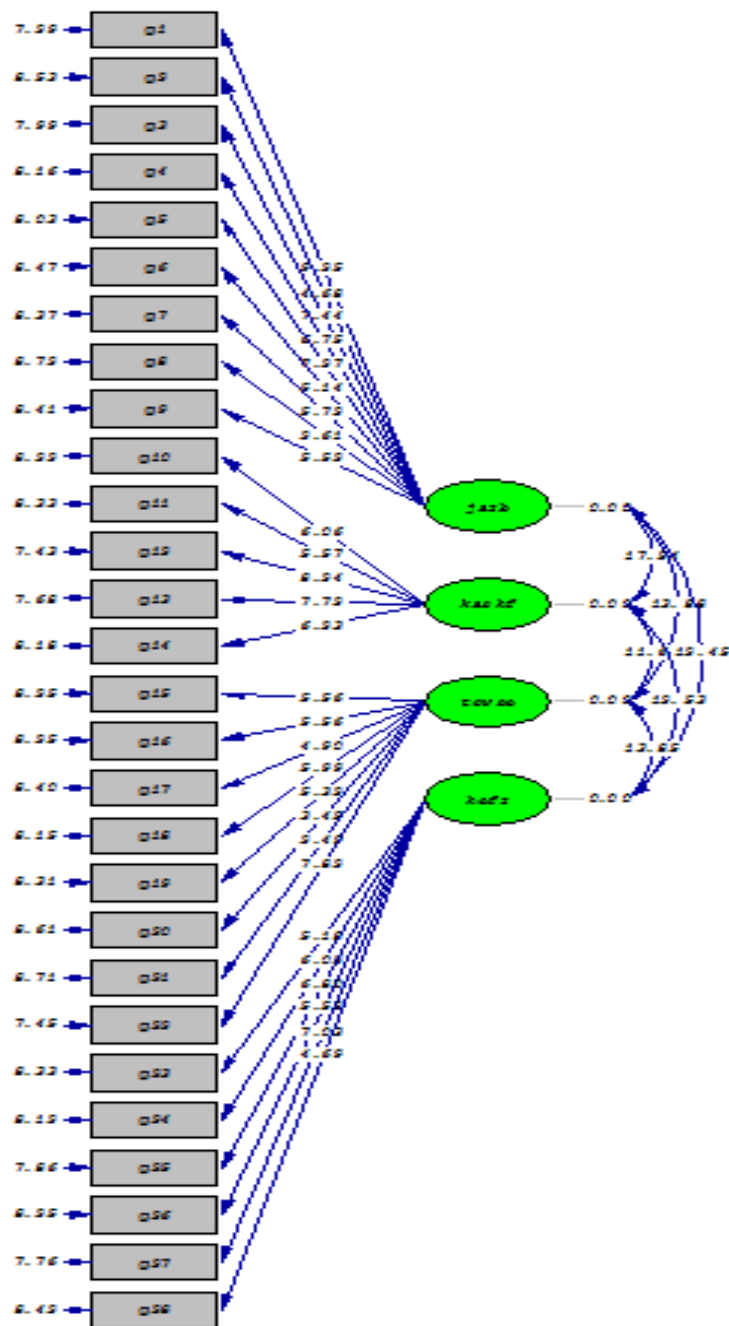
جدول ۲: آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	آزمودنی‌ها	میانگین تقسیم بر گویه‌ها	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
مدیریت استعداد	۲۴۶	۳/۲۰	۸۹/۸۶	۱۴/۳۲	۵۴	۱۲۲
تاب‌آوری	۲۴۶	۳/۶۰	۹۰/۳۴	۹/۲۲	۷۲	۱۱۴
تمایل به ترک‌خدمت	۲۴۶	۲/۶۳	۲۳/۷۵	۲/۸۰	۱۹	۳۱

در جدول بالا برای اینکه وضعیت متغیرها نسبت به هم گویاتر و قابل مقایسه باشند، میانگین آن‌ها بر حسب تعداد گویه‌های هر یک از آن‌ها محاسبه شد. داده‌های جدول (۲) گویای این موضوع است که از دیدگاه کارکنان کارخانه‌ی سیمان خاش، تاب‌آوری کارکنان دارای بالاترین میانگین و تمایل به ترک خدمت کارکنان دارای پایین‌ترین میانگین است.

مدل اندازه‌گیری مدیریت استعداد

برای سنجش متغیر تاب‌آوری از پرسشنامه مدیریت استعداد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱) استفاده شد که شامل مولفه‌های زیر بود: جذب استعدادها (کارمندیابی، انتخاب و به کارگماری)؛ ارزیابی و کشف استعدادها (مدیریت عملکرد و مراکز ارزیابی)؛ توسعه، بهسازی و آموزش استعدادها (توسعه آموزش و مدیریت کارراهه) و حفظ و نگهداشت استعدادها (جبران خدمات و انضباط). در تحلیل عاملی تأییدی که برای نیکویی برازش کلی مدل اندازه‌گیری مدیریت استعداد و همچنین مشخص شدن بار عاملی عوامل مربوط به این مدل انجام شد، شاخص‌های اصلی برازش شامل χ^2 دو برابر با ۵۵۸/۷۹، درجه آزادی برابر با ۳۴۴، ارزش پی برابر با ۰.۰۰۰۰۰ و $RMSEA$ برابر با ۰/۰۶۳ حاصل شد. همچنین شاخص‌های فرعی برازش همچون GFI برابر با ۰/۸۰ و $AGFI$ برابر با ۰/۷۶ به دست آمد.



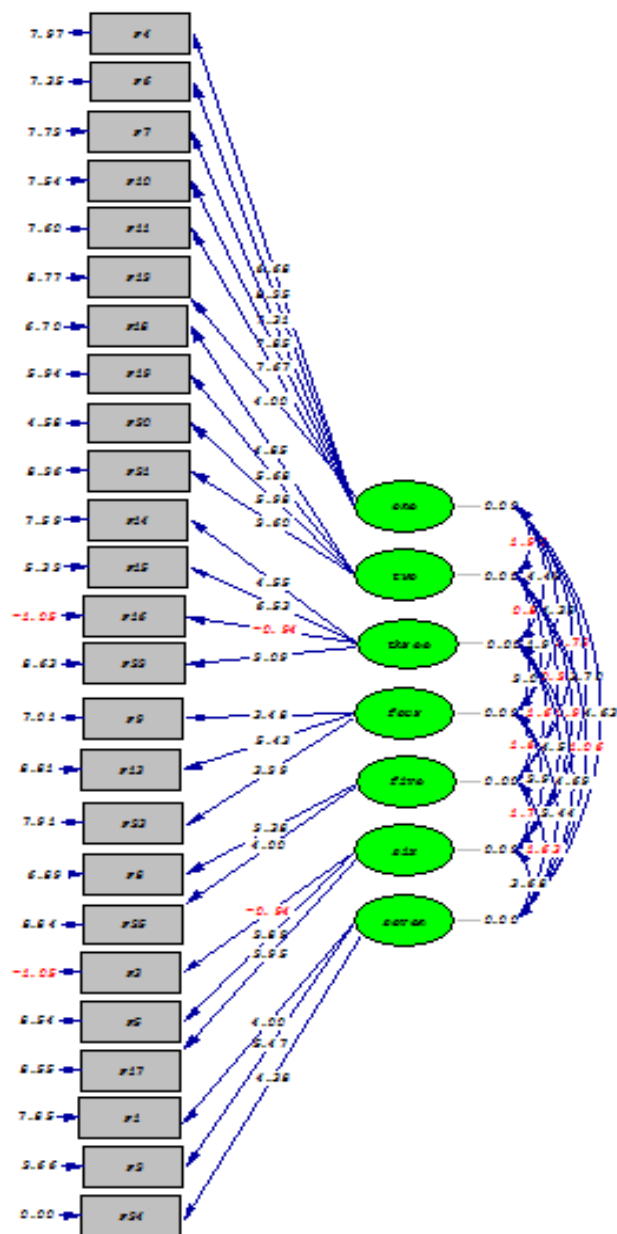
Chi-Square=558.79, df=344, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

شکل ۲: مدل اندازه‌گیری مدیریت استعداد

بنابراین با توجه به اینکه مقدار خی دو تقسیم بر درجه آزادی، کمتر از عدد ۲ و همچنین ریشه میانگین مجذورات خطای تقریب کمتر از عدد ۰/۱ حاصل شده است و شاخص‌های فرعی نیز نزدیک به ۰/۹ می‌باشند، مدل اندازه‌گیری مدیریت استعداد از نیکویی برازش مناسبی برخوردار است. همچنین در تحلیل عاملی تأییدی برای مدل اندازه‌گیری مدیریت استعداد که شامل ۴ عامل جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها می‌باشد، بار عاملی مناسب و بالاتر از ۰/۳ برای ۲۸ گویه مدل به دست آمد.

مدل اندازه‌گیری تاب‌آوری

برای سنجش متغیر تاب‌آوری از پرسشنامه تاب‌آوری (*Conner & Davidson, 2003*) استفاده شد که تاکنون سازه‌ها و برچسبگذاری آن مشخص نشده بود، از این رو در ضمن همین تحقیق تحلیل عاملی اکتشافی آن (در جدول ۱) انجام شد و ۷ عامل با قدرت تبیین ۷۷ درصد شناسایی گردید. در تأیید نیکویی برازش کلی مدل اندازه‌گیری تاب‌آوری و همچنین مشخص شدن بار عاملی عوامل آن نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد، شاخص‌های اصلی برازش شامل خی دو برابر با ۴۱۴/۷۸، درجه آزادی برابر با ۲۵۴، ارزش پی برابر با ۰.۰۰۰۰۰۰ و RMSEA برابر با ۰/۰۶۴ حاصل شد. همچنین شاخص‌های فرعی برازش همچون GFI برابر با ۰/۸۲ و AGFI برابر با ۰/۷۷ به دست آمد.



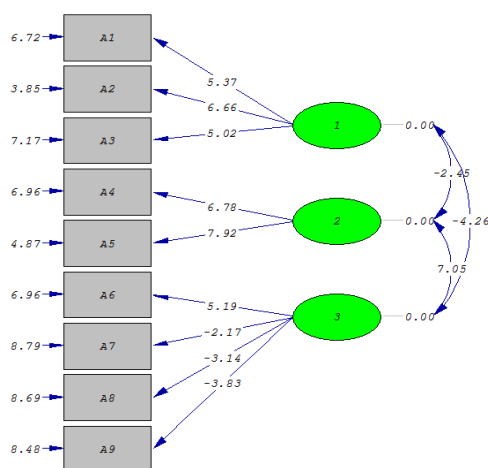
Chi-Square=414.78, df=254, P-value=0.00000, RMSEA=0.064

شکل ۳: مدل اندازه‌گیری تاب‌آوری

بنابراین با توجه به اینکه مقدار χ^2 دو تقسیم بر درجه آزادی، کمتر از عدد ۲ و همچنین ریشه میانگین مجذورات خطای تقریب کمتر از عدد ۰/۱ حاصل شده است و شاخص‌های فرعی نیز نزدیک به ۰/۹ می‌باشند، مدل اندازه‌گیری تاب‌آوری از نیکویی برازش مناسبی برخوردار است. همچنین مدل اندازه‌گیری تاب‌آوری که شامل هفت عامل بود به جز گویه‌های ۳ و ۱۶ که قرمز شده و از مدل حذف شدند بقیه گویه‌ها بار عاملی بالاتر از ۰/۳ را احراز کردند.

مدل اندازه‌گیری تمایل به ترک خدمت

برای سنجش متغیر تمایل به ترک خدمت از پرسشنامه ۹ سوالی استفاده شده است که سؤالات ۱ تا ۳ بر اساس تحقیقات مبلی و هورنر^۱ (۱۹۷۸)، سؤالات ۴ و ۵ از تحقیق لیونز^۲ (۱۹۷۱) و سؤالات ۶ تا ۹ از تحقیق گلپور و همکاران (۲۰۱۱) استخراج گردیده- اند (گل پرور و حسین زاده، ۱۳۹۰). در تحلیل عاملی تأییدی که برای نیکویی برازش کلی مدل اندازه‌گیری تمایل به ترک خدمت و همچنین مشخص شدن بار عاملی عوامل آن انجام شد، شاخص‌های اصلی برازش شامل χ^2 دو برابر با ۳۹/۵۲، درجه آزادی برابر با ۲۴، ارزش پی برابر با ۰/۰۲۴۰۶ و RMSEA برابر با ۰/۰۶۵ حاصل شد. همچنین شاخص‌های فرعی برازش همچون GFI برابر با ۰/۹۵ و AGFI برابر با ۰/۹۰ به دست آمد.



Chi-Square=39.52, df=24, P-value=0.02406, RMSEA=0.065

شکل ۴: مدل اندازه‌گیری تمایل به ترک خدمت

1-Mobly & Horner
2- Lions

بنابراین با توجه به این که مقدار t دو تقسیم بر درجه آزادی، کمتر از ۲ و همچنین ریشه میانگین مجذورات خطای تقریب کمتر از ۰/۱ حاصل شده است و شاخص‌های فرعی بالاتر از ۰/۹ می‌باشند، مدل اندازه‌گیری تمایل به ترک خدمت از نیکویی برازش بسیار خوبی برخوردار است. همچنین عوامل سه‌گانه‌ی مدل اندازه‌گیری تمایل به ترک خدمت بار عاملی مناسبی را احراز کردند و بار عاملی ۹ گویه آن بالاتر از ۰/۳ بود.

فرضیه‌ی اول: مدیریت استعداد با تاب‌آوری رابطه مثبت و معنی داری دارد.

در تحلیل این فرضیه از مقدار t استخراج شده از مدل مسیری، برای نشان دادن ارتباط دو متغیر استفاده شد.

جدول ۳: رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و تاب‌آوری

مسیر ساختاری	p- value	مقدار t	ضریب مسیر استاندارد	نتیجه‌ی آزمون
مدیریت استعداد با تاب‌آوری	≤ 0.05	۶/۲۴	۰/۴۵	تأیید

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌کنید، با توجه به مقدار t حاصل شده ($t = +1.96 > 6.24$)، رابطه‌ی بین دو متغیر مدیریت استعداد و تاب‌آوری در سطح فاصله اطمینان ۹۵ درصد، معنی‌دار می‌باشد. به این معنی که در سطح معنی‌داری ≤ 0.05 بین مدیریت استعداد سازمان و تاب‌آوری کارکنان در کارخانه‌ی سیمان خاش رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه‌ی دوم: تاب‌آوری با تمایل به ترک خدمت رابطه منفی و معنی داری دارد.

در تحلیل فرضیه‌ی دوم نیز از مقدار t استخراج شده از مدل مسیری، برای نشان دادن ارتباط دو متغیر استفاده شد.

جدول ۴: رابطه‌ی بین تاب‌آوری و تمایل به ترک خدمت

مسیر ساختاری	p- value	مقدار t	ضریب مسیر استاندارد	نتیجه‌ی آزمون
تاب‌آوری با تمایل به ترک خدمت	≤ 0.05	-۲/۰۹	-۰/۱۹	تأیید

همان‌طور که در جدول ۴ مشخص شده، با توجه به مقدار t حاصل شده ($t = -2.09$)، رابطه‌ی بین دو متغیر تاب‌آوری و تمایل به ترک خدمت در سطح فاصله اطمینان -1.96 ، 95% معنی‌دار می‌باشد. به این معنی که در سطح معنی‌داری $0.05 \leq \alpha$ بین تاب‌آوری و تمایل به ترک خدمت کارکنان در کارخانه‌ی سیمان خاش رابطه‌ی منفی و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه‌ی سوم: مدیریت استعداد با تمایل به ترک خدمت رابطه منفی و معنی‌داری دارد. در فرضیه‌ی سوم نیز از مقدار t استخراج شده از مدل مسیری، برای نشان دادن ارتباط دو متغیر استفاده شد.

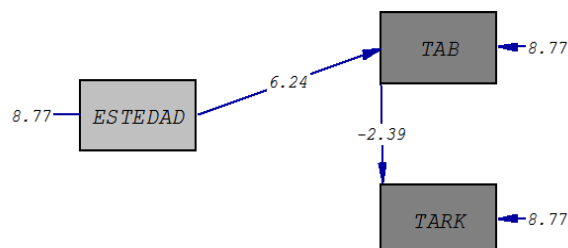
جدول ۵: رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت

نتیجه‌ی آزمون	ضریب مسیر استاندارد	مقدار t	p- value	مسیر ساختاری
رد	-۰/۰۱	-۰/۱۰	$0.05 > \alpha$	مدیریت استعداد با تمایل به ترک خدمت

با توجه به جدول ۵، مقدار t حاصل شده ($t = -0.10 > -1.96$)، رابطه‌ی بین دو متغیر مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت در سطح فاصله اطمینان 95% معنی‌دار نمی‌باشد. به این معنی که در سطح معنی‌داری $0.05 \leq \alpha$ بین مدیریت استعداد سازمان و تمایل به ترک خدمت کارکنان در کارخانه‌ی سیمان خاش رابطه‌ای وجود ندارد.

فرضیه‌ی چهارم: مدیریت استعداد با تمایل به ترک خدمت و با میانجی‌گری تاب‌آوری رابطه معنی‌داری دارد. (بررسی الگوی نهایی تحقیق)

در این فرضیه که هدف آن ارائه‌ی الگوی نهایی تحقیق حاضر است از تحلیل مسیر استفاده شد. همان‌طور که در شکل ۵ مشخص شده، مسیرهای ساختاری با مقدار t بالاتر از $+1.96$ و یا کمتر از -1.96 در الگوی نهایی، معنی‌دار در نظر گرفته شده و لحاظ شده‌اند.



Chi-Square=0.01, df=1, P-value=0.92307, RMSEA=0.000

شکل ۵: تحلیل مسیری الگوی نهایی تحقیق

جدول ۶: شاخص‌های برازش الگوی نهایی تحقیق

مقدار	شاخص‌های برازش	ردیف
1.0	GFI	۱
1.0	AGFI	۲
0.01	X ² /df	۳
0.000	RMSEA	۴

با توجه به اینکه GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۰/۹ بوده و مقدار X²/df از ۲ کوچک‌تر می‌باشد، بنابراین شاخص‌های نیکویی برازش مربوط به الگوی نهایی تحقیق که در جدول بالا آمده است، برازش خوبی را برای الگوی مدنظر محققین نشان می‌دهد. و 0.000 = RMSEA بیانگر مطلوب بودن الگوی رابطه مدیریت استعداد با تمایل به ترک خدمت از طریق تاب‌آوری می‌باشد و حاکی از نیکویی برازش الگوی نظری تحقیق با داده‌های واقعی است. جدول ۷ نیز روابط بین سه متغیر را در الگوی نهایی نشان می‌دهد که بر حسب ضریب مسیر استاندارد از بیشتر به کمتر چیدمان شده‌اند.

جدول ۷: رابطه‌ی بین متغیرهای تحقیق در الگوی نهایی

ضریب مسیر استاندارد	مقدار T	p- value	مسیر ساختاری	ردیف
۰/۴۵	۶/۲۴	<0.05	مدیریت استعداد با تاب‌آوری	۱
-۰/۱۹	-۲/۳۹	<0.05	تاب‌آوری با تمایل به ترک خدمت	۲
-۰/۰۱	-۰/۱۰	<0.05	مدیریت استعداد با تمایل به ترک خدمت	۳

جدول ۷ نشان می‌دهد با توجه به مقدار t حاصل شده، در سطح فاصله‌ی اطمینان ۹۵ درصد به جز رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت (ردیف ۳ در جدول فوق) که در الگوی نهایی تحقیق نیز حذف شده است رابطه‌ی بین سایر متغیرهای تحقیق، معنی‌دار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج فرضیه‌ی اول نشان داد که بین مدیریت استعداد و تاب‌آوری کارکنان در کارخانه‌ی سیمان خاش رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بدین مفهوم که به‌کارگیری نظام مدیریت استعدادها در سازمان مذکور توانسته است سازگاری و تناسب نسبی بین شغل و شاغل در سازمان مذکور ایجاد کرده و این سازگاری و تناسب در درازمدت توانسته است سازگاری افراد را با شرایط سخت و تهدیدکننده تا حدودی ارتقاء داده، نوعی تعادل زیستی-روانی در آنها ایجاد کند. نتایج بدست آمده از این فرضیه با نتایج سایر پژوهش‌ها از قبیل ورنر (۱۹۵۵)، بشارت و عباسپور دویلانی (۱۳۸۹) هم‌سوئی دارد.

نتایج در ارتباط با فرضیه‌ی دوم نیز نشان داد که بین تاب‌آوری کارکنان و تمایل به ترک خدمت، رابطه‌ی منفی و معنی‌داری وجود دارد. بدین مفهوم که با ارتقاء تاب‌آوری افراد در سازمان، تمایل آنها به ترک خدمت کاهش پیدا می‌کند. هر چه تاب‌آوری و سازگاری افراد با موقعیت‌های سخت و طاقت‌فرسا در سازمان بیشتر باشد، رضایت بیشتری در کارکنان بوجود خواهد آمد که این رضایت، تمایل آنها به ترک خدمت و یا بهتر است بگوئیم اندیشه‌ی ترک سازمان را به نحو چشم‌گیری کاهش خواهد داد. نتایج بدست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های توگادو و فردریکسون^۱ (۲۰۰۴)، انزلیچت و همکاران^۲ (۲۰۰۶)، بیسلی و همکاران (۲۰۰۳)، ماستن^۳ (۲۰۰۱)، فریبرگ و همکاران (۲۰۰۶)، لیپتر (۲۰۰۹)، باباکاس و همکاران (۲۰۰۹) و لینگارد (۲۰۰۳) هم‌سوئی دارد. در پژوهش‌های مذکور نتایجی که به دست آمده است، به‌طور کلی حاکی از این است که افراد دارای تاب‌آوری و سازگاری بالا در موقعیت‌های ناگوار و استرس‌زا، قادر هستند توانائی روانشناختی خود را حفظ نمایند و به این ترتیب، افزایش کارائی و احساس رضایت از کار به‌وجود خواهد آمد.

1- Tugade & Fredrickson

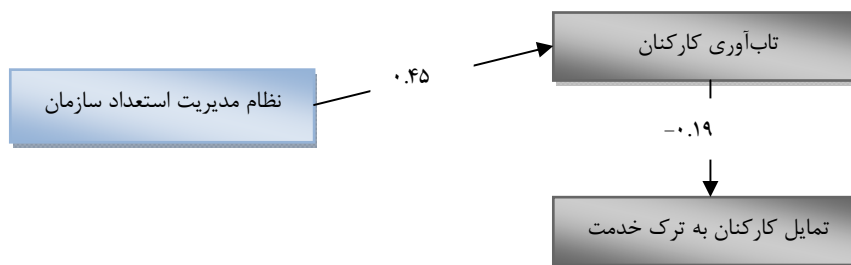
2 - Inzlicht & et al

3 - Masten

بررسی ارتباط بین متغیرها در فرضیه‌ی سوم نشان داد که بین مدیریت استعداد سازمان و تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. بدین مفهوم که صرف به‌کارگیری بخشی از فرایندهای نظام مدیریت استعداد در سازمان نمی‌تواند با تمایل یا عدم تمایل افراد به ترک خدمت سازمان رابطه داشته باشد و متغیرهای دیگری نیز در این رابطه دخیل و اثرگذار هستند. به عنوان نمونه، یکی از متغیرهایی که به نظر می‌رسد در این فرایند، اثرات غیرمستقیم اما چشمگیری دارد، محیط بیرون از سازمان و به‌طور دقیق‌تر شرایط بازار کار در جامعه می‌باشد. در تحقیقات مربوط به ترک خدمت نیز این موضوع مطرح است که وجود فرصت‌های شغلی دیگر بر ترک خدمت تأثیر دارد. مارچ و سایمون^۱ (۱۹۸۵) بیان کردند که شرایط عمومی بازار کار بر ترک خدمت اختیاری تأثیر می‌گذارد. به اعتقاد آن‌ها وجود فراوانی مشاغل در جامعه، حرکت‌های ترک خدمت اختیاری را به دنبال دارد و تقریباً در تمام شرایط نامطلوب بازار کار، دقیق‌ترین پیش‌بینی ترک خدمت، شرایط اقتصادی است (Hom and Griffeth, 1995). موبلی و همکاران (۱۹۹۷) نیز در یک تحقیق نشان داد که اولاً هر چه نرخ بیکاری پایین باشد (شرایط اقتصادی مطلوب) و فرصت شغلی بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت اختیاری بیشتر است. ثانیاً قصد ترک خدمت و نهایتاً ترک خدمت اختیاری به شرایط عمومی بازار کار مرتبط می‌باشد (Lambert, 2010)؛ به این معنا که هر چند یک فرد ممکن است قصد ترک خدمت کند، اما تا زمانی که نتواند شغل مناسب جایگزین پیدا کند، این عمل را انجام نمی‌دهد. بنابراین با عنایت به نتیجه‌ی تحقیق حاضر در این فرضیه و نتایج تحقیقاتی که به آن‌ها اشاره گردید، می‌توان نتیجه گرفت که عدم تمایل افراد به ترک خدمت نیز، دلیلی برای به‌کارگیری نظام مدیریت استعداد در سازمان‌ها نیست. این موضوع مؤید رقابتی شدن سازمان‌ها جهت جذب استعدادها نیز می‌تواند تلقی گردد. بدین مفهوم که حتی در سازمانی که نظام مدیریت استعدادها رعایت شده باشد، افراد اگر شرایط مناسب‌تری در سازمان دیگری برای‌شان فراهم گردد، ممکن است اندیشه‌ی ترک سازمان در ذهن‌شان شکل گیرد و این موضوع (تمایل به ترک خدمت و اندیشه‌ی انتقال به سازمان دیگر) حتی اگر محقق نیز نگردد باز هم ممکن است روی عملکرد افراد اثر منفی گذاشته، بهره‌وری‌شان را کاهش دهد. بر این اساس لازم است سازمان‌ها علاوه بر این‌که جهت پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت استعدادها نهایت

اهتمام را به کار می‌برند، نیازها و اولویت‌های کارکنان را شناسایی نموده، جهت تأمین آن‌ها گام‌های اساسی بردارند.

در فرضیه‌ی چهارم به بررسی الگوی نهائی تحقیق پرداخته شد. نتایج این فرضیه بیانگر شاخص‌های نیکوئی برازش مطلوب برای الگوی نهائی تحقیق بود. نتایج در زمینه‌ی ارتباط بین متغیرها نیز نشان داد که نظام مدیریت استعداد سازمان با تمایل کارکنان به ترک خدمت از طریق تاب‌آوری کارکنان رابطه دارد. بدین مفهوم که الگوی رابطه مدیریت استعداد با تمایل به ترک خدمت از طریق تاب‌آوری دارای مطلوبیت مناسبی است. این نتایج همسو با یافته‌های پژوهش افجه و صالح غفاری (۱۳۹۲)، حسینی (۱۳۹۲) و دعایی و همکاران (۱۳۸۹) می‌باشد. بنابراین بر مبنای نتایج تحقیق، مدل نهائی و تأییدشده‌ی تحقیق در قالب شکل (۶) ارائه گردیده است:



شکل ۶: مدل نهایی و تأییدشده‌ی تحقیق

در پایان، نگارندگان این مقاله با توجه به همسو بودن نتایج تحقیق حاضر با متون و مبانی نظری ارائه شده، مبنی بر رابطه معنی‌دار نظام مدیریت استعداد سازمان با تمایل به ترک خدمت از طریق ارتقاء تاب‌آوری کارکنان، بر لزوم توجه و کاربرد الگوی ساختاری تأیید شده در محیط‌های سازمانی و به ویژه در مراکز صنعتی تأکید دارند.

منابع و مأخذ

- ۱- ابراهیمی‌نژاد، مهدی؛ ابراهیمی‌نژاد، غلامرضا؛ یاری‌نصیری، محمد. (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان تنش‌های سازمانی و تمایل کارکنان به ترک خدمت در سازمان‌های دولتی، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، سال شانزدهم، شماره ۳۸، ص. ۳۹.
- ۲- ابراهیمی قوام، صغری. (۱۳۹۰). رابطه بین تاب آوری و رضایت مندی شغلی در میان معلمان مدارس عادی و استثنایی شهر تهران. مجله روان شناسی افراد استثنایی وابسته به دانشگاه علامه طباطبایی. دوره جدید سال اول بهار ۱۳۹۰ شماره ۱.
- ۳- افجه، سید علی اکبر. صالح غفاری، عادل. (۱۳۹۲) عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور. مجله علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ بهار ۱۳۹۲ - شماره ۲۱.
- ۴- ابوالعالی، بهزاد؛ اسمریان نسب، اکبر؛ رحیمی، شهرام؛ طباطبایی، سید احمد؛ غفاری، عباس؛ بابایی زکلیکی، محمد علی. مجله: تدبیر « تیر ۱۳۸۳ - شماره ۱۴۶ (صص ۴الی ۱۱)».
- ۵- احمدی، علی اکبر؛ فراهانی، ابوالفضل؛ بهمنی چوبستی، اکبر. (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی، نشریه بهار مطالعات مدیریت، دوره ۴، شماره ۱۳، ص ۲۶۰-۲۳۷.
- ۶- بشارت محمدعلی، عباس پوردوپلانی طاهره. (۱۳۸۹). رابطه راهبردهای فراشناختی و خلاقیت با تاب آوری در دانشجویان. نشریه روان شناسی اجتماعی (یافته های نو در روان شناسی). بهار ۱۳۸۹، دوره ۵، شماره ۱۴. صفحه ۱۱۱ الی ۱۲۴.
- ۷- دعایی، حبیب اله. مرتضوی، سعید. کوشازاده، سیدعلی. (۱۳۸۹). اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان. نشریه پژوهش های مدیریت منابع انسانی: پاییز و زمستان ۱۳۸۹، دوره ۲، شماره ۳-۴ (پیاپی ۷-۸)؛ از صفحه ۱۲۱ تا صفحه ۱۴۷.
- ۸- حاجی کریمی، عباسعلی. حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. نشریه مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۲ تابستان ۱۳۸۹.
- ۹- حاجی کریمی، عباسعلی. سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی سال نهم بهار و تابستان ۱۳۹۰ شماره ۲۳.
- ۱۰- حسینی، ابوالحسن. (۱۳۹۲). نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد. فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین. دوره ۶، شماره ۲۳ و ۲۴ - (زمستان ۸۹ و بهار ۹۰-۱۳۹۱).

- ۱۱- خالوندی، فاطمه، عباس پور، عباس. (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. مجله پژوهشهای مدیریت عمومی دانشگاه سیستان و بلوچستان. سال ششم، شماره نوزدهم، بهار ۱۳۹۲.
- ۱۲- گل پرور، محسن؛ حسین زاده، خیرالله. (۱۳۹۰). الگوی ارتباط عدم تناسب فرد - شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت: شواهدی برای الگوی استرس - نامتعادلی - جبران. مجله علمی-پژوهشی روانشناسی کاربردی. بهار ۱۳۹۰ - شماره ۱۷. صفحه ۴۱ الی ۵۶.
- ۱۳- سامانی، سیامک. جوکار، بهرام. صحراگرد، نرگس. (۱۳۸۶). تاب آوری، سلامت روانی و رضایتمندی از زندگی. مجله روانپزشکی و روان شناسی بالینی ایران. سال ۱۳، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۶.
- ۱۴- طهماسبی، رضا. قلی پور، آریین. جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادهای: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. مجله پژوهشهای مدیریت عمومی دانشگاه سیستان و بلوچستان. سال پنجم، شماره هفدهم، پاییز ۱۳۹۱.
- ۱۵- صالح زاده، رضا. لباف، حسن. (۱۳۸۹). کاربرد داده کاوی به منظور شناسایی استعدادهای بالقوه در مدیریت استعداد. اولین کنفرانس دانشجویی فناوری اطلاعات ایران. تیرماه ۱۳۸۹. سنندج.
- ۱۶- محمدی، مسعود (۱۳۸۴). بررسی عوامل موثر بر تاب آوری در افراد در معرض خطر سوء مصرف مواد. پایان نامه دکتری دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی. تهران.
- 17- Armestrang, M. (2008). management Strategic human resource: 4th Edition. London, 18.
- 18-Antonovsky, A. (1987). Unraveling the mystery of health. San Francisco: Jossey-Bass; 4-43.
- 19- Babakas, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand- burnout-performance relationship: A surface-level trait perspective. Journal of Retailing, 85(4), 480-492.
- 20- Benard, B. (2004). Resiliency: What we have learned. San Francisco: WestEd; 32.
- 21- Beasley, M., Thompson, T., & Davidson, J. (2003). Resilience in response to life stress: The effects of coping style and cognitive hardiness. Personality & Individual Differences, 34, 77-95.

- 22- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19, 304-313.
- 23- Creelman, D. (2004): Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now, Human Capital Institute Position Paper, p.3.
- 24- Conner, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Conner-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82.
- 25- Cotton, J. L., & Tuttle, J. F. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- 26- Duttgupta, R. (2005): Identifying and managing your assets: Talent management, PricewaterhouseCoopers, London, 2.
- 27- Elaine, M. (1997). Job tenure shift for men and women. *HR Magazine*, 42(50), 20.
- 28- Friberg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, O. H., Martinussen, M., Aslaksen, M., & Flaten, M. A. (2006). Resilience as a moderator of pain and stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 61, 213-219.
- 29- Inzlicht, M., Aronson, J., Good, C., & McKay, L. (2006). A particular resiliency to threatening environments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 323-336.
- 30- Journal of Experimental Social Psychology, 42, 323-336.
- 31- Garmezy, N., & Masten, A. (1991). The protective role of competence indicators in children at risk. In EM, Cummings Green AL, Karraki KH. *Life span developmental psychology: Perspectives on stress and coping*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; 151-74.
- 32- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). "The people problem in talent management". *The McKinsey Quarterly*, 2, 6-12.
- 33- Hom, P., Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- 34- Horwitz, F. M; Heng, T; & Guazi, H. A. (2003). Finders, keepers/attracting, motivating & retaining knowledge worker. *HRM Journal*.
- 35- Hughes, J.C., & Rog, E. (2008). Talent management "A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations": Emerald.
- 32-Laff, M. (2006)"Talent Management from hire to retire", T+D, p.44.
- 36- Lambert, E. G. & et al. (2010). The Relationship among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout, and

- Turnover Intent: An Exploratory Study. *Journal of Criminal Justice*, 38, 7-16.
- 37- ock, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- 38- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56 (3),227-238.
- 39-Metana institution. (2010). Available from URL: www.Metana.ir/userfiles//TMSMissing.pdf, cited, (In Persian).
- 40- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers". *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4-8.
- 41- Michaels, E., Handfield, J. H., & Axelrod, B. (2001). "the war for talent", Boston: Harvard Business School Publishing.
- 42.Pardo Linares, PJ. (2011). Job Satisfaction, Organization Commitment, Occupational Commitment, Turnover Intent and Leadership Style of Tissue Bank Employees, Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University. Available from: <http://proquest.umi.com/login>.
- 43-Perez, M. (2008). Turnover intent. Diploma Thesis, University of Zurich. 1-73.
- 44-Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover among hospital employees. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- 45-Phillips, R., & Roper, O. A. (2009). Framework for talent management in real estate: Emerald Group, *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- 46-Schweyer, A. (2004). Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning, New York: Wiley, p.38.
- 47-Schoemaker, M. (2003). "De metamorfose van werkgemeenschappen". Inaugural adress: Nijmegen University.
- 48-Sousa-Poza A., & Henneberger, F. (2002). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Research Institute for Labour Economics and Labour Law*; 82: 1-28.
- 48-Stall worth, L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19(7), 945-955.

- 49-Senter, J. L., & Martin, J. E. (2007). Factors affecting the turnover of different groups of part- time workers. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 45-68.
- 50-Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320-333.
- 51-Uren, L. (2007). "From talent compliance to talent commitment", *Strategic HR Review*, 6(3), 32-5.
- 52-Wai, C. T., & Robinson, C. D. (1998). Reducing staff turnover: A case study of dialysis facilities. *Healthcare Management Review*, 23(4), 21-42.
- 53-Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: Evolution of the child. *American Journal of Orthopsychiatry*; 71, 290-7.