

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۷  
دوره ۱۰، شماره ۴، ص: ۷۰۲ - ۶۸۷  
تاریخ دریافت: ۹۵ / ۰۹ / ۱۶  
تاریخ پذیرش: ۹۶ / ۰۳ / ۰۶

## مدلسازی معادلات ساختاری ارتباط مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمان

نسرین بیگلری<sup>۱</sup> - حسن بحرالعلوم<sup>۲\*</sup> - ناهید داروغه عارفی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران  
۲. دانشیار مدیریت و برنامه‌ریزی تربیت بدنی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران  
۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش مدلسازی معادلات ساختاری ارتباط مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمان بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمان تشکیل دادند (N= ۲۶۸) که از بین آنها ۱۶۰ نفر به روش تصادفی-خوشه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های مدیریت استعداد (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱)، سرمایه اجتماعی (اکبری، ۱۳۹۲) و تعهد سازمانی (اسپیر و ونکاتش، ۲۰۰۲) استفاده شد. داده‌ها به کمک روش‌های آماری همبستگی پیرسون و مدلسازی معادلات ساختاری تحلیل شد. نتایج نشان داد مدیریت استعداد بر سرمایه اجتماعی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین مدیریت استعداد اثری مثبت و مستقیم بر تعهد سازمانی دارد. در نهایت کلیه شاخص‌های برازش مدل نشان‌دهنده برازش مطلوب بودند. یافته‌های پژوهش بیانگر اهمیت نقش مدیریت استعداد بر سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان است. بنابراین مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی را باید در سیاست‌های مرتبط با ادارات ورزش و جوانان مورد توجه قرار داد.

### واژه‌های کلیدی

اداره ورزش و جوانان، تعهد سازمانی، سرمایه اجتماعی، مدیریت استعداد، منابع انسانی.

### مقدمه

در گذشته‌ای نه چندان دور، امور مربوط به کارکنان در واحدی فرعی در سازمان با نام امور پرسنلی انجام می‌گرفت. پس از مدتی تغییر پارادایم از امور پرسنلی به مدیریت منابع انسانی انجام گرفت و در اثر این تغییر انسان‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها در نظر گرفته شدند. اکنون نیز به‌نظر می‌رسد با ظهور واژگانی مانند نظام مدیریت استعدادها، شاهد تغییر پارادایم هستیم. مدیریت استعداد نشان‌دهنده تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. امروزه مدیریت استعداد را نوعی سلاح پنهان در جنگ جهانی کسب استعدادها به‌شمار می‌آورند (۱). در واقع با ورود به هزاره سوم، منابع انسانی به‌عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقای سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح می‌شود. 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 سوی دیگر، سبب شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها، با یکدیگر به نبرد بپردازند. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن‌اند که راهبرد، خط‌مشی و رویه‌های خود را به‌گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگهداری کنند. مدیریت استعداد ابزاری است که سازمان را در دستیابی به این مهم یاری می‌کند و درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان بااستعداد شناسایی و از آنها در حوزه‌های مناسب استفاده شود (۲).

امروزه نه‌تنها منابع مالی و فناوری نقطه قوت سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند می‌تواند مزیت رقابتی سازمان محسوب شود و فقدان یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند. در شرایط رقابتی موجود و در شرایطی که تغییرات و نوآوری‌های پی‌درپی اصلی‌ترین ویژگی آنهاست، ضرورت وجود بهترین استعدادها در سازمان احساس می‌شود. در کنار درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها به این مهم آگاه شده‌اند که استعدادها منابع حیاتی و نیازمند مدیریت هستند تا بتوان به نتیجه مطلوب دست یافت (۳، ۴). در واقع مدیریت استعداد از مهم‌ترین و حتی ضروری‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی در جهان است و هنوز هم از حادث‌ترین مسائل در بسیاری از سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (۵) و سازمان‌ها باید مدیریت استعدادها را متناسب با ساختار و فرهنگ خود به‌کار گیرند (۶). به همین دلیل است که پرورش توانایی‌ها و مدیریت استعداد به بخش جدایی‌ناپذیر راهبرد و چشم‌انداز سازمان‌های امروزی تبدیل شده است.

مدیریت توسعه منابع انسانی همراستا با کسب و کار سازمان، با استفاده از رویکرد مدیریت استعدادها، گوناگونی کارکنان و تنوع آموزش‌ها سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند (۷). بیشتر سازمان‌ها بنا به دلایلی مانند کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادها، شاخص، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان، استراتژی منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا، با بحران استعدادها مواجه‌اند، به علت رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، ساختن و نگهداشتن کارکنان با استعداد از اولویت‌های سازمان‌های امروزی است (۸). اما یکی از روش‌های حفظ افراد مستعد در سازمان، ایجاد انسجام و همبستگی بالا بین نیروی کار در سازمان است که این مقوله در حوزه مدیریت، علوم اجتماعی و علوم سیاسی تحت عنوان سرمایه اجتماعی مطرح است (۹). در کنار سرمایه انسانی و اقتصادی، سرمایه اجتماعی عاملی تأثیرگذار در روند توسعه یافتگی شناخته شده است. سرمایه اجتماعی به عنوان یک اهرم توفیق‌آفرین نقش بسیار مهم‌تری از سرمایه فیزیکی و انسانی در سازمان و جامعه داراست و می‌تواند بستری مناسب را برای اثربخش بودن سازمان‌ها به وجود آورد (۱۰). در غیاب سرمایه اجتماعی سایر سرمایه‌ها اثربخشی خود را از دست می‌دهند و بدون سرمایه اجتماعی پیمودن راه‌های توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی ناهموار و دشوار می‌شوند. بوردیو (۱۹۸۵) سرمایه اجتماعی را مجموعه منابع مادی و معنوی می‌داند که به فرد یا گروه اجازه می‌دهد تا شبکه پایداری از روابط متقابل را در اختیار داشته باشد (۱۱). به طور کلی منابع انسانی سازمان با یکدیگر روابط اجتماعی برقرار می‌سازند. این روابط، سرمایه اجتماعی سازمان محسوب می‌شود. این نوع سرمایه می‌تواند کارکنان را به سمت کنش اجتماعی سوق دهد (۱۲). برای تبیین دقیق‌تر موضوع مورد مطالعه لازم است ابعاد سرمایه اجتماعی نیز بررسی شود تا به نتایج قابل اتکایی دست یابیم. سرمایه اجتماعی دارای هفت بعد هویت، توانمندسازی و آموزش، کمک و همیاری، تعهد، اطلاعات و آگاهی، اعتماد، مشارکت و کار تیمی است (۱۳). با توجه به نظریات پاتنام (۲۰۰۰) همکاری و مشارکت از اجزای ضروری سرمایه اجتماعی است و هرچه این مشارکت متراکم‌تر باشد، تلاش افراد برای کسب منافع متقابل بیشتر می‌شود. همچنین پاتنام (۲۰۰۰) طی مطالعات خود بیان کرد، عنصر اعتماد نیز از عناصر مهم در سرمایه اجتماعی است که سبب تسهیل همکاری می‌شود و هرچه اعتماد بیشتر باشد، احتمال همکاری نیز بیشتر خواهد بود و خود این همکاری نیز سبب ایجاد اعتماد می‌شود (۱۳).

گفتنی است بیشتر سازمان‌ها از بی‌اعتمادی، ارتباطات بسته و رسمیت بیش از حد رنج می‌برند که ادارات ورزش و جوانان از این قاعده مستثنا نیستند و باید تغییراتی در راستای اعتماد متقابل شخصی

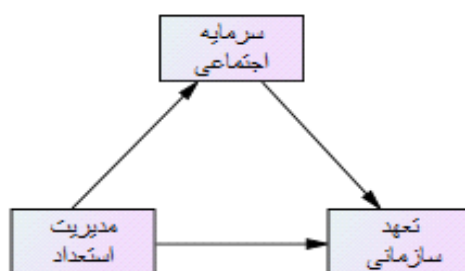
بیشتر، ارتباطات بازر، انعطاف‌پذیری شخصی و سازمانی بیشتری ایجاد کرد. با توجه به اینکه در سازمان‌های هزاره جدید تأکید فراوانی بر دارایی‌های ناملموس نظیر نام تجاری، نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه‌های دانشی می‌شود و اینها به‌عنوان منابع کلیدی قادرند سازمان را صرف‌نظر از صنعت مربوطه به‌عنوان یک سازمان ایده‌آل مطرح کنند. چنین سازمان‌هایی بر افراد متمرکزند و پس از اینکه افراد در جایگاه مناسب قرار گرفتند، در جهت پیشی گرفتن از رقبای خود گام برمی‌دارند (۱۴). موفقیت هر سازمانی به فاکتور اساسی سرمایه اجتماعی وابسته است. با یافتن استعداد‌های این نیروی حیاتی و مدیریت بهینه آن در جهت اهداف راهبردی، بی‌شک سازمان موردنظر با تفوق بر سایر رقبا دارای موفقیت و امتیاز ویژه‌ای در بین آنان می‌شود (۱۵). سرمایه اجتماعی برای جوامع و سازمان‌ها کارکردهای فراوانی دارد؛ از جمله اینکه با ایجاد ارتباطات و مشارکت کارکنان، تعهد آنان به سازمان افزایش می‌یابد و در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود (۱۶).

نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان نه‌تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است بلکه مزیت رقابتی پایداری برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌شود (۱۷). میزان تعهد به سازمان از عوامل پنهان ولی تأثیرگذار بر رفتار شغلی کارکنان است (۱۸). توجه به نیروی انسانی متعهد، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد. از جمله معضلات ریشه‌ای و اساسی جامعه ما در جهت توسعه فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، ضعف تعهد سازمانی و رضایت شغلی در میان بخش شاغلان کشور است (۱۹). تعهد سازمانی به‌عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که براساس آن فردی که بسیار متعهد است، هویت خود را از طریق سازمان تعیین کرده، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود (۲۰). تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد سازمانی، عملکرد کارکنان و بروندهای سازمانی مانند تمایل به ترک خدمت، رضایت شغلی و سودآوری را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۲۱).

نوباریدیش و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان دادند که بین ابعاد مدیریت استعداد (جذب، توسعه و نگهداری استعداد) و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد (۲۲). موغلی و همکاران (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود نشان دادند که بین تمامی ابعاد مدیریت استعداد با تعهد سازمانی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد (۲۳). یافته‌های پژوهش مایک و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که بین سرمایه اجتماعی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۲۴). همچنین علمی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی» نشان دادند

که بین تعهد سازمانی و سرمایه اجتماعی در بین کارکنان همبستگی مستقیم و معنادار وجود دارد (۲۵). نتایج پژوهش گاسن هوون (۲۰۰۹) حاکی از وجود ارتباط معنادار بین مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی است (۲۶). مولر و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش‌های خود به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت استعداد با ساختار سرمایه اجتماعی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد (۲۷). علامه و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی در خصوص «بررسی نقش تعدیلگر متغیر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابع مستقر در تهران»، به این نتیجه دست یافتند که بین تمام ابعاد سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها رابطه معنادار وجود دارد و با بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی سطح مدیریت استعدادها ارتقا می‌یابد (۲۸).

با توجه به شناخت ناکافی از وضعیت موجود سیستم مدیریت استعداد در ادارات ورزش و جوانان و نبود دانش کافی در زمینه ارتباط آن با سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی از یک سو و تحقیقات محدود در این حوزه که بیشتر این تحقیقات هم در سازمان‌های غیرورزشی به انجام رسیده‌اند و از سوی دیگر برای سنجش متغیرهای مذکور نیز از الگوهای مفهومی قدیمی و متفاوتی استفاده شده است، از این رو انجام پژوهشی که هدف آن بررسی ارتباط مدیریت استعداد با سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کرمان باشد، اهمیت خاصی دارد. این پژوهش براساس الگوی مفهومی (شکل ۱) طراحی شده است. این الگو از سه متغیر تعهد سازمانی کارکنان به‌عنوان متغیر ملاک و سرمایه اجتماعی به‌عنوان متغیر میانجی و مدیریت استعداد به‌عنوان متغیر پیش‌بین الگو تشکیل شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

این پژوهش توصیفی و طرح آن از نوع همبستگی بوده که به شکل میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمان تشکیل دادند. با توجه به اینکه جامعه آماری ۲۶۸ نفر بود، براساس جدول مورگان نمونه آماری ۱۵۳ نفر محاسبه شد که به منظور افزایش اعتبار و غنای پژوهش ۱۶۷ پرسشنامه در بین کارکنان توزیع شد و در نهایت ۱۶۰ پرسشنامه کامل و بدون نقص تجزیه و تحلیل شد. شایان ذکر است که نمونه‌های پژوهش به روش تصادفی-خوشه‌ای انتخاب شد. به طوری که از بین شهرستان‌های استان کرمان ۱۲ شهرستان به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌های ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، مدیریت استعداد (۲۹) مشتمل بر ۲۰ سؤال و در قالب سه بعد جذب استعداد، همسوسازی و نگهداشت استعداد و توسعه استعداد؛ پرسشنامه ۲۵ سؤالی سرمایه اجتماعی (۱۳) در قالب هفت بعد مشارکت و کار تیمی، تعهد، کمک و همیاری، اعتماد، هویت، اطلاعات و آگاهی و توانمندسازی و آموزش و پرسشنامه سه‌سؤالی تعهد سازمانی (۳۰) استفاده شد. کلیه پرسشنامه‌ها براساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت و در دامنه ۱ تا ۵ تنظیم شده بود. برای تعیین روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. به منظور تعیین روایی محتوایی این پرسشنامه‌ها از نظرهای ۱۰ تن از استادان صاحب‌نظر در این زمینه کمک گرفته شد. همچنین یک مطالعه مقدماتی به منظور تعیین پایایی روی ۳۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمان انجام گرفت که نتایج آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت استعداد (۰/۸۳)، پرسشنامه سرمایه اجتماعی (۰/۸۲) و پرسشنامه تعهد سازمانی (۰/۶۵) گزارش شد؛ شاید بتوان علت پایین بودن مقدار پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی را تعداد کم سؤالات (۳ سؤال) تفسیر کرد. برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و برای تحلیل استنباطی داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و همچنین برای تعیین روابط میان متغیرها در قالب مدل علی از مدلسازی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. در انجام آزمون‌های مذکور از نرم‌افزارهای آماری اسپس اس اس ۲۱ و ایموس ۲۲ استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها به صورت تک‌متغیره از شاخص‌های کشیدگی و چولگی و برای تعیین نرمال بودن چندمتغیره از ضریب مردیا استفاده شد و با توجه به نسبت‌های بحرانی به دست آمده

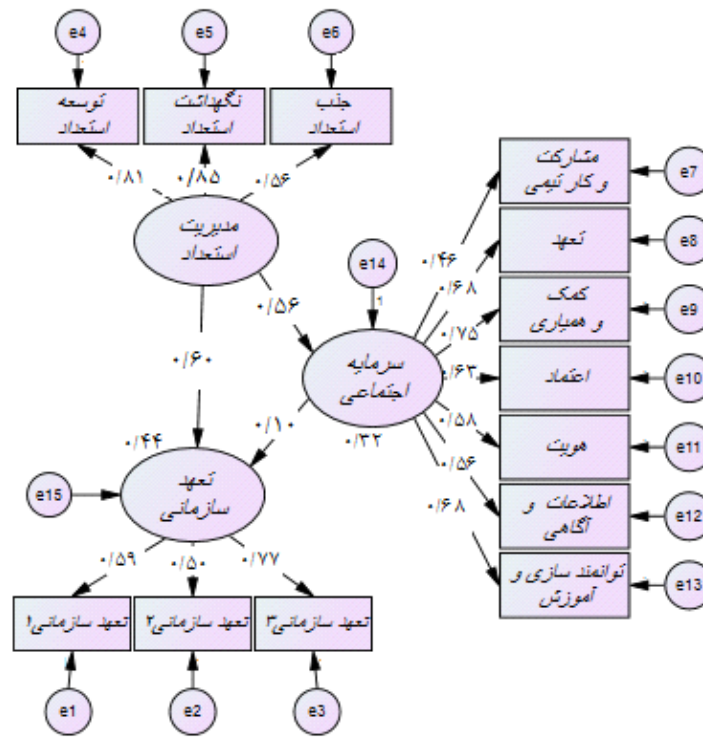
برای هر متغیر ( $CR < 2.58$ )، فرض نرمال نبودن توزیع داده‌ها رد شد. همچنین نتایج مربوط به آماره تلورانس و عامل تورم واریانس نشان داد که بین متغیرهای مستقل هم‌خطی چندگانه وجود ندارد. بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان نشان داد که بیشترین حجم نمونه را مردان تشکیل داده‌اند و رده سنی ۳۴ تا ۳۹ سال بالاترین فراوانی را دارد. ۶۷ نفر از آزمودنی‌ها دارای مدرک لیسانس بودند، بیشتر آزمودنی‌ها دارای وضعیت رسمی و بیشترین سابقه فعالیت کارکنان در اداره خود بین ۸ تا ۱۴ سال بود. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، نتایج ضریب همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین هر سه متغیر پژوهش ارتباط مثبت و معنادار در سطح  $0.01$  وجود دارد.

جدول ۱. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
۱ مدیریت استعداد	۱		
۲ سرمایه اجتماعی	$0.53^{**}$	۱	
۳ تعهد سازمانی	$0.56^{**}$	$0.39^{**}$	۱

\*\*  $P \leq 0.01$

از آنجا که زیربنای اصلی مدلسازی معادلات ساختاری ماتریس همبستگی است، در جدول ۱ همبستگی بین متغیرهای تحقیق ارائه شده است. همبستگی تنها درجه رابطه میان سازه‌ها را مشخص می‌کند و به منظور درک بهتر آثار مستقیم و غیرمستقیم و همچنین اثر متغیر میانجی در میان سازه‌ها باید از مدل معادلات ساختاری بهره گرفت. به منظور اطمینان یافتن از وجود داشتن یا نبود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده‌شده با مدل مفهومی پژوهش و بررسی برازش مدل، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری نیز آزمون شد. در مدل معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش بررسی خواهد شد که آیا از برازش مناسب برخوردار است و از طرف دیگر، معناداری روابط در این مدل برازش‌یافته، آزمون می‌شود. با توجه به عدم توافق عمومی و کلی در بین متخصصان مدلیابی معادلات ساختاری بر روی بهترین شاخص‌های برازندگی برآورد، در تحقیق حاضر از بین شاخص‌های برازندگی مطلق، شاخص خی دو نسبی (CMIN/DF) و شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب (RMSEA) و از بین شاخص‌های برازندگی تطبیقی، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص برازش هنجار شده (NFI) به کار رفت که توسط میرز و همکاران (۲۰۰۲) پیشنهاد شده است (۳۱).



شکل ۲. مدل تأثیر حمایت اجتماعی و تعارض کار - خانواده بر عملکرد

پس از اجرای مدل با نرم افزار ایموس ۲۲، جدول ۲ مهم ترین شاخص های برازش مدل را نشان می دهد. شاخص های CFI، TLI، GFI و NFI بزرگ تر از ۰/۰۹، بیانگر برازش خوب مدل و ۰/۰۸ تا ۰/۸۹ نشان دهنده برازش مناسب مدل است.

یکی دیگر از بهترین شاخص های نیکویی برازش مدل، بررسی آماره کای دو بر درجه آزادی است (CMIN/DF). با این حال که حد استاندارد برای مناسب بودن میزان این شاخص وجود ندارد، بسیاری از اندیشمندان بر این عقیده اند که کوچک تر بودن این شاخص از ۳ بیانگر برازش خوب مدل است. همچنین میزان شاخص RMSEA که براساس خطاهای مدل است، باید کمتر از ۰/۰۸ باشد تا بتوان گفت نشان از برازش خوب مدل دارد (۲۴).



جدول ۲. ضرایب استاندارد تأثیر متغیر مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی بر تعهد سازمانی

CMIN	RMSEA	CMIN/DF	NFI	CFI	GFI	TLI
۱۱۰/۴۸	۰/۰۷	۱/۷۸	۰/۸۱	۰/۹۲	۰/۸	۸/۷

جدول ۳. ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، اثرات غیرمستقیم، اثر کل و مقدار بحرانی مدل

## پژوهش

اثر کل	اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغیرها
۲/۹۰	۰/۵۶	--	۰/۵۶	سرمایه اجتماعی---<مدیریت استعداد
۰/۷۳	۰/۱۰	--	۰/۱۰	تعهد سازمانی---<سرمایه اجتماعی
۲/۷۱	۰/۶۶	۰/۰۶	۰/۶۰	تعهد سازمانی---<مدیریت استعداد

در این قسمت ابتدا مقدار بحرانی سپس اثرات مستقیم، اثرات غیرمستقیم و اثرات کل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به ستون مقادیر بحرانی در جدول ۳، مشخص می‌شود که فقط دو مسیر دارای تأثیر معنادارند ( $t \geq 1/96$ ). مدیریت استعداد متغیری است که به صورت مستقیم بر سرمایه اجتماعی تأثیر معناداری دارد. با توجه به جهت ضریب مسیر این متغیرها، می‌توان گفت که این تأثیرات به صورت فزاینده است. همچنین متغیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار داشته است. شایان ذکر است اثر غیرمستقیم ضعیفی بین این متغیرها مشاهده شد و در نهایت متغیر سرمایه اجتماعی تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی نشان نداد. نتایج مندرج در ستون اثرات کل نشان داد که مدیریت استعداد بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی داشته است. همان‌طور که در مدل شکل ۲ نیز مشاهده می‌شود، به ترتیب ۳۲ درصد از واریانس متغیر سرمایه اجتماعی از طریق مدیریت استعداد و ۴۴ درصد از واریانس متغیر تعهد سازمانی از طریق سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد قابل تبیین است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد با سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمان بود. نتایج تحلیل آماری نشان می‌دهد که شاخص‌های برازش کلی و جزئی همگی در سطح مناسبی‌اند و رابطه بین دو متغیر مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی را تأیید

می‌کنند، بدین معنی که با سرمایه‌گذاری بر افراد و افزایش سرمایه انسانی آنان توان سرمایه اجتماعی سازمان نیز افزایش می‌یابد و از این راه علاوه بر بهره‌مندی از افرادی با سرمایه انسانی بالا، از مزیت گسترش سرمایه اجتماعی خود نیز بهره‌مند می‌شوند، چراکه نقش سرمایه اجتماعی به‌منزله عامل قدرتمندی برای تشریح موفقیت نسبی عاملان از نظر تعداد زیادی از دانشمندان به اثبات رسیده است که از آن جمله می‌توان به برت، گابای، زوکرمن، پادونلی و بارون اشاره کرد. آنان معتقدند سرمایه اجتماعی مبادله منابع میان واحدها را تسهیل می‌کند و عامل مؤثری در تسهیل یادگیری سازمانی در سازمان به‌شمار می‌آید (۳۲). سازمان‌ها باید در زمینه جذب، همسوسازی و نگهداشت و توسعه استعدادها برنامه‌ریزی دقیق و مشخصی انجام دهند. یکی از روش‌های جذب، حفظ و نگهداری افراد با استعداد، ایجاد روحیه انسجام، همکاری و مشارکت در محیط کار است. این مفاهیم در زیر چتر سرمایه اجتماعی جای می‌گیرد و می‌تواند به افزایش رضایت شغلی کارکنان در سازمان منجر شود و ماندگاری کارکنان در محیط کاری را افزایش دهد. از طرفی حفظ و نگهداری مشتریان وفادار بدون کارکنان با استعداد راضی و وفادار، امکان‌پذیر نیست، چراکه کارکنان با استعداد وفادار خدمات را با کیفیت بالاتری ارائه می‌دهند و در جلب رضایت مشتری و وفادار ساختن آنها سهم بسزایی دارند (۳۳).

بهبود سرمایه اجتماعی در ادارات ورزش و جوانان سبب ترویج همکاری، همدلی و اعتماد، افزایش همکاری بین افراد سازمان به‌ویژه افراد مستعد و توانمند و تقویت تعامل و ارتباطات انسانی و اخلاقی می‌شود. وجود سرمایه اجتماعی مثبت در سازمان، در ایجاد اعتماد و اطمینان در زندگی کارکنان نقشی ارزنده دارد. سرمایه اجتماعی در سطوح خرد، میانی و کلان، روابط فردی و درون‌شبکه‌ای، هنجارها و ارزش‌های غیررسمی، احساس تعهد و اعتماد دوجانبه به هنجارها و ارزش‌های مشترک، حس تعلق و پیوستگی اجتماعی، آگاهی و آموزش، همدلی، هویت و مشارکت در سازمان تأکید می‌کند. مشارکت و اعتماد از مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی‌اند که در تقویت سرمایه اجتماعی و پیوندهای اجتماعی نقشی مؤثر در جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها دارند (۶).

مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، وظیفه کلیدی مدیریت افراد را مدنظر قرار می‌دهند. مدیران با به‌کارگیری و تمرکز بر سیستم جذب، حفظ و توسعه استعدادها می‌توانند موجب بهبود شایستگی‌های سازمانی شوند و حرکت به‌سوی سرمایه اجتماعی در سازمان را فراهم آورند. مولر و همکاران (۲۰۱۶) طی مطالعات خود اثر مدیریت استعداد در افزایش قابلیت‌های اعضای سازمان برای همکاری و تعاون توأم با

اعتماد را تأیید کردند (۲۷). نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های گاسن هوون (۲۰۰۹)، علامه و همکاران (۱۳۹۳) نیز همخوانی دارد (۲۶-۲۸).

نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد اثر مستقیم و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. از آنجا که این تأثیر به صورت فزاینده است، یعنی با افزایش عوامل استعدادیابی تعهد کارکنان افزایش خواهد یافت، بنابراین در مرحله حفظ و نگهداری استعدادها این سؤال پیش می‌آید؛ حال آنکه افراد آموزش دیده‌اند و کارکنان با استعداد توسعه یافته‌اند، چگونه باید آنها را در سازمان نگه‌داشت؟ در این مرحله برای حفظ استعدادها چهار اصل هدایت‌کننده 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. یادگیری مستمر و استفاده از حمایت‌های مالی سازمان در کنار دیگر مزایا از دیگر موارد است (۸). براساس نتایج می‌توان گفت که با مدیریت استعدادها، افراد با توانایی و مهارت‌های خود با علاقه و وفاداری در سازمان برای نیل به اهداف از قبل تعیین‌شده تلاش می‌کنند؛ افراد با منافع و اهداف سازمان سازگاری بالایی پیدا خواهند کرد و وفاداری به سازمان را به‌عنوان ارزشی اخلاقی در درون خود می‌پذیرند (۳۴).

سازمان‌ها باید جو و محیط مناسبی را برای افراد با استعداد ایجاد کند. در محیط رقابتی که امروزه به‌وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده است. اکنون سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم به رقابت می‌پردازند. به اعتقاد میسر و همکاران (۱۹۹۰)، فرایند مدیریت استعداد منافع فراوانی برای سازمان‌ها در پی دارد، برخی از آنها عبارت‌اند از: شناسایی نیازهای پرسنلی آینده که با راهبردهای سازمان همراستا می‌باشد، شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان که به کیفیت برتر، آموزش بهتر و جریان کار اثربخش منجر می‌شود، توانمندسازی کارکنان، حفاظت از حافظه سازمانی از طریق حفظ افراد مستعد برای سازمان، افزایش انگیزه، تعهد سازمانی و رضایت شغلی (۳۵). در واقع پرورش نیروی کارآمد و توسعه منابع انسانی با استعداد راهی است میانبر که می‌تواند سازمان‌ها را در جهت تحقق هرچه بهتر اهداف یاری رساند و در این برهه از زمان مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند. بالا بردن اعتماد به نفس و میزان تعهد و وابستگی کارکنان در اهداف سازمانی نهفته است. ژنگ (۲۰۰۹) نیز این نکته را بیان می‌کند، سازمان‌هایی که در سیستم مدیریت استعداد منفعل باقی می‌مانند، سبب ترک شغل کارکنان خواهند شد. کارکنان تعهدی به سازمان خود نخواهند داشت و رقبای آنها نسبت به آن سازمان پیشی خواهند گرفت که نتیجه‌ای جز شکست و نابودی سازمان را در پی ندارد.

بنابراین ضروری است که سازمان‌ها منابع خود را به‌خوبی مدیریت کنند تا بهترین استعدادها را نسبت به سایر رقبا از دست ندهند، چراکه عملکرد و موفقیت سازمان‌ها قویاً به کارکنان ماهر وابسته است (۳۶). همچنین یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیق نوریادیش و همکاران (۲۰۱۴) و موعلی و همکاران (۱۳۹۳) همراستاست (۲۳، ۲۲).

شایان ذکر است که در این پژوهش سرمایه اجتماعی تأثیری بر تعهد سازمانی ندارد. این یافته‌ها با نتایج مایک و همکاران (۲۰۱۲) و علمی و همکاران (۱۳۹۲) ناهمخوان است (۲۵، ۲۴). براساس پژوهش‌های پیشین، کارکنان متعهد به سازمان، حس تعلق به سازمان دارند که به تعقیب اهداف سازمان و انجام فعالیت‌های آن نه‌فقط در چارچوب قراردادهای استخدامی، بلکه فراتر از آن - تمایل نشان می‌دهند و مایل‌اند که به‌عنوان عضوی از سازمان، رابطه خود را با سازمان ادامه دهند. اگر کارکنان سازمان احساس کنند که سازمان به آنها احترام می‌گذارد، به آنها بها می‌دهد و از کوشش‌های آنها برای تحقق اهداف سازمان سپاسگزاری می‌کند، این شیوه رفتاری سازمان را با رابطه تبادلی مملو از اعتماد و تعهد به آن جبران می‌کنند. پس تعهد سازمانی، که تعلق خاطر و دلبستگی روانی بین کارمند و سازمان است و باور کارمند را نشان می‌دهد، در پرتو رابطه‌ای متقابل فراتر از تعهدات و دیون قراردادی بسط می‌یابد. رابطه متقابل از طریق احترام متقابل، اعتماد و التزام علاوه بر تقابل‌های مستمر و مداوم بین طرفین رابطه توصیف می‌شود. وقتی عضویت سازمانی برای کارکنان، دامنه گسترده‌ای از منابع، از جمله موقعیت و مرتبه اجتماعی، حمایت شخصی و توجه به خانواده آنها را فراهم می‌کند، کارکنان این منابع را با وفاداری و تعهد بیشتر خود به سازمان جبران می‌کنند (۳۷). ایزنبرگ و همکاران (۲۰۰۱) دریافتند که احساس تعهد و التزام کارکنان برای جبران الطاف کارفرمایشان، احساس تعهد عاطفی در کارکنان ایجاد می‌کند. همچنین یافته‌ها نشان داد که جامعه بشری، و در نتیجه سازمان‌های آن در حال تجربه افول و زوال سرمایه اجتماعی است که این وضعیت پیامدهای منفی و ناگواری مانند افزایش بی‌اعتمادی در درون نظام، افزایش تضادها و تناقض، نارضایتی، رفتارهای نابهنجار کارکنان و کاهش تعهد را پدید می‌آورد. در نبود سرمایه اجتماعی، افراد و سازمان‌ها با گرفتاری‌ها و مسائل دشوار و غامض‌تری مواجه خواهند شد، فرصت‌های اجتماعی و اقتصادی آنها محدودتر شده و سازمان‌هایی ایجاد می‌شود که با کارایی کمتری کار می‌کنند. در واقع فقدان پیوند و ارتباط در میان اعضای یک سازمان سبب می‌شود که اقدامات مشارکتی مولد و بهره‌ور به‌دشواری انجام گیرد و متعاقباً تعهد سازمانی کارکنان کاهش یابد (۳۹، ۳۸). نتایج پژوهش خورشیدی (۱۳۹۱) نشان داد که سرمایه اجتماعی بر تعهد مداوم کارکنان تأثیری ندارد که با نتیجه این پژوهش همراستاست (۳۷).

با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت از آنجا که فرایند مدیریت استعداد در ارتباط با منابع انسانی و بر منابع انسانی سازمان تأثیرگذار است و پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت استعداد مؤثر رقابتی بودن سازمان را افزایش داده و از راه آن نرخ ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد و سبب افزایش تعهد شغلی کارکنان می‌شود، از این رو ضروری است که مدیریت با توجه به نیازهای کارکنانشان و برای افزایش تعهد کارکنان و همچنین کارایی و اثربخشی آنها اقدامات مقتضی برای جذب، حفظ و توسعه کارکنان انجام دهد. با توجه به ارتباط مثبت میان مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی کارکنان، می‌توان گفت مدیران و برنامه‌ریزان باید توانایی شناخت افراد با سرمایه اجتماعی بالا، افراد مستعد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش را برای بلندمدت داشته باشند و در این زمینه از راهبردهای زیر بهره بگیرند: به‌کارگیری رویه‌های استخدامی که در آن نه تنها به تخصص و استعداد افراد دقت شود، بلکه میزان اجتماعی بودن فرد یعنی توانایی فرد در ارتباط برقرار کردن با دیگران و علاقه فرد به کار گروهی نیز مدنظر قرار گیرد.

## منابع و مأخذ

- 1 Collings DG, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*. 2009;19(4):304-313
- 2 Askari Bajgarani M, Shaemi A, Alame SM. Assessing the level of talent management strategies in misfeasance city municipality. *semi-annually urban management*. 2013;10(29):277-286 [in persian]
- 3 Tajeddin M, Ma'ali Tafti M. Talent Management in Human Resource Development Processes. *Tabor notebook*. 2008;202:72-73 [in persian]
- 4 Tajeddin M, Ma'ali Tafti M. Talent Management. *Tabor notebook*. 2008 Ø1 Ø2 Ø3 [in persian]
- 5 Maxwell GA, MacLean S. Talent management in hospitality and tourism in Scotland: Operational implications and strategic actions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008;20(7):820-830
- 6 Ahmadi AA, Farahani, A, Bahmanichobasti, A, Shahbazi, M. The role of social to improve talent management in the physical education organization. *sport management studies*. 2012;4(13):237-260 [in persian]
- 7 Safaeipour M, Nadakipour Ghasab N. The relationship between Talent Management and Job Satisfaction of Karoun Oil and Gas Company. *International Management Conference, Challenges and Solutions, Shiraz*. 2013 [in persian]
- 8 Phillips DR, Roper KO. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 2009;11(1):7-16

- 9 Krause DR, Handfield RB, Tyler BB. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of operations management*. 2007;25(2):528-545
- 10 Lin N, Erickson BH. *Social capital: an international research program*: Oxford University Press; 2010
- 11 Kazemzadeh Beataly M, Qasemzadeh Alishahi A. Explaining The Role And Influence Of Social Capital On Organizational Commitment And Effective Education. *Organizational Behavior in Education*. 2013;1(2): 105 115 [in persian]
- 12 Abdolmaleki H, Goodarzi M, Nourizadeh A. Relationship between Social Capital and Job Satisfaction of Teachers of Physical Education (Case of the Hamedan Province). *Social capital management*. 2014;1(1):65-80 [in persian]
- 13 Abari A. Investigating the social capital of volunteers and non-contributors in university sports associations, Shahrood University of Technology; 2014 [in persian]
- 14 Salehi N. The role of social capital on improving talent management in Shahid Hasheminejad Hospital: payam noor center of Tehran-faculty of management and accounting; 2012 [in persian]
- 15 Askari F. Investigating the relationship between dimensions of social capital and talent management (case study: patients in bandar abbas). *The first national conference on futures studies management and development*. 2014:1-9 [in persian]
- 16 Fazi S, Razavi SMH, Montazeri A. Structural equation modeling of factors affecting employee's social capital of general office of sport and youth of Khorasan Razavi. *Applied research of sport management*, 2014; 3 (11), 65-76 [in persian]
- 17 Rezaian, Keshtehgar AA. The relationship between emotional intelligence and organizational commitment. *Vision of Commercial Management (Management Perspective)*. 2008;7:227-39 [in persian]
- 18 Elmi M, Sedagat K, Chavoshi MA. Studying the relationship between Work Commitment and the Employees' Job Satisfaction in Iran Insurance Corporation: A Case Study (East Azarbaijan Province). *Quarterly journal productivity management*,. 2007;1(1):105-20. [in persian]
- 19 Bazvand K, Kashef MA, Esmaeli MR. The relationship between Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Employees in Physical Education General Department of Lorestan Province. *Journal of sport management*. 2014;5(4):125-43 [in persian]
- 20 Rokhman W. The effect of Islamic work ethics on work outcomes. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 2010;15(1):21-7
- 21 Jahangir F, Pazargadi M, S M, Akbarzadeh B. he relationship between organizational commitment, job satisfaction and nurses individual factors in internal surgry departments of shahid beheshti university of medical sciences hospitals. *Researcher*. 2007;12(5):407-16 [in persian]

- 22 Nobarieidish S, Chamanifard R, Nikpour A. The relationship between talent management and organizational commitment in international division of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. 2014;3(4):1116-1123 [in persian]
- 23 Moghali A, Mohammadi E, Parsaei Y. Investigating the relationship between talent management and organizational commitment among education staff in noorabad mamasani. first National Conference on Future Studies. *Management and Development Shiraz*. 2014:1-12 [in persian]
- 24 Macke J, Genari D, Faccin K. Social capital and commitment in the Brazilian wine industry. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*. 2012
- 25 Elmi M, Firoozi R, Siyah Mohammadi A. The Study of the relationship between social capital and organizational commitments among Tabriz Islamic Azad University employees. *The journal of sociology studies*. 2011; 4(10):7-26 [in persian]
- 26 Gussenhoven E. The effect of the amount of Talent Management practices on affective organizational commitment, with a mediating role of psychological fulfilment". The master's thesis. Tilburg University; 2009
- 27 Moeller M, Maley J, Harvey M, Kiessling T. Global talent management and inpatriate social capital building: A status inconsistency perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016;27(9):991-1012
- 28 Allameh M, Soltani F, Narimani M. To Study the Mediator Role of Social Capital Variable on the Relationship between Talent Management and Knowledge Sharing in Organizations (Case to Study: All of the Staff Divisions of Iranian National Petroleum Company and Its Affiliated Branches Located in Tehran). *Management Researches in Iran*. 2014;18(2):127-48 [in persian]
- 29 Seyyedi S, Mohammadi M, Nikpour A. relationship between talent management and job satisfaction among employees of the general staff of the social security fund. *Journal of Management and Development Process* 2012;25(2):133-148 [in persian]
- 30 Speir PE, Venkatesh, V. The role of perceived violation in determining employee' reactin to psychological conctct breach. *Journal of Leadership and Organization Studies*. 2002;12(1):24-36
- 31 Mears LS, Gamest G, Jarnio A. *Applied multivariate research (design and interpretation)*. Tehran: Growth; 2012
- 32 Adler PS, Kwon S-W. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*. 2002;27(1):17-40
- 33 Hossinpour D, Manteghi M, Malekmohamadi S. Investigating the Role of Talent Management in Organization's Intellectual Capital Development: A Case Study of Iran's PANHA. *Innovation management journal*. 2014;4(3):97-118 [in persian]
- 34 Ardalan M, Zanganeh K. Talent management for human capital, strategy for development and organizational effectiveness (by reflecting on the factors and processes that affect the

- 
- success of talent management). the first international symposium on management science with a focus on sustainable development, Tehran. 2014
- 35 Mayer JD, DiPaolo M, Salovey P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of personality assessment*. 1990;54(3-4):772-81
- 36 Ping TS. Impact of talent management practices towards organizational commitment. *Sains Malaysia University*. 2011:1-24
- 37 Khorshid S. The Effect of Social Capital on Employees' Organizational Commitment: Case Study of Governmental Banks in the City of Kerman. *Journal of Management and Development Process*. 2012;25(1):115-47
- 38 Putnam RD. *Bowling alone: America's declining social capital*. Culture and politics: Springer; 2000: 223-34
- 39 Rose-Ackerman S. Trust and honesty in post-socialist societies. *Kyklos*. 2001;54(2-3):415-43