

## تبیین نقش فرهنگ سازمانی در توسعه استعداد کارکنان

داریوش مهری<sup>۱</sup>، محمود ابوالقاسمی<sup>۲</sup>، محمد قهرمانی<sup>۳</sup>، حسن محبوب<sup>۴</sup>

### چکیده

صاحب نظران اهمیت فرهنگ سازمانی را در ارتباط با توسعه مورد تأکید قرار می دهند و استدلال می کنند که فرهنگ پایه و اساسی است که در بستر آن توسعه استعدادهای انسانی در سازمان اتفاق می افتد. مطالعه حاضر باهدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه استعداد کارکنان انجام شد. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری تحقیق دانش آموختگان مستعد دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری در رشته مهندسی هوافضا بودند که تعداد ۲۰۰ نفر از آنها به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. گردآوری داده ها از طریق دو پرسش نامه فرهنگ سازمانی و توسعه استعداد بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت انجام گرفت. برای آزمون فرضیه های پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار لیزرل استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت معنی داری بر توسعه استعداد کارکنان دارد؛ از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، مؤلفه های حمایت مدیریت، خلاقیت فردی و سیستم پاداش به ترتیب دارای بیشترین تأثیر بر توسعه استعدادهای می باشند. مؤلفه نظارت و کنترل تأثیر منفی معنی داری بر توسعه استعدادهای داشته است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، استعداد، مدیریت استعداد، توسعه استعداد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی

۲. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول)،

m-abolghasemi@sbu.ac.ir

۳. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی

۴. استادیار مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

## مقدمه

در چند دهه اخیر نقش ارتش‌ها از دفاع صرف از محدوده‌های جغرافیایی کشورها فراتر رفته و نقشی منطقه‌ای و بعضاً جهانی برای آن تعریف شده که تبیین‌کننده نقش بین‌المللی ارتش‌های امروزی است. این تغییر نقش و کارکرد مستلزم جذب و به‌کارگیری نیروهای مستعد و متخصص برای مواقع و مناطق مختلف می‌باشد (فردانش، ۱۳۹۲). علاوه بر این افزایش رقابت بین کشورها، تغییرات مداوم سازمانی، پویایی و پیچیدگی در محیط‌های نظامی و گسترش سریع فناوری‌های جدید دفاعی باعث گردیده تا تمرکز زیادی بر مفهوم استعداد در سازمان‌های نظامی صورت بگیرد. یکی از دلایل این تمرکز شدید بر استعداد از این حقیقت ناشی می‌شود که استعداد یکی از مهم‌ترین منابع موفقیت سازمانی است (هی، لی و کوانگ لای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

در حال حاضر، منابع مالی و فناوری تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه در اختیار داشتن کارکنانی مستعد و توانمند است که می‌توانند برای سازمان به‌عنوان یک دارایی راهبردی ارزش افزوده ایجاد نموده، فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نمایند (رسولی و صالحی، ۱۳۹۴). به دلیل کمبود استعداد، مدیریت استعداد به یک فعالیت کسب و کار کلیدی در سازمان‌ها و یک حوزه تصمیم‌گیری به‌شدت حیاتی برای مدیران تبدیل شده است (اسپارو و مکرام<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). امروزه مدیریت استعداد برای اغلب سازمان‌ها از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. هدف از مدیریت استعداد جذب، شناسایی، توسعه، به‌کارگیری و حفظ کارکنانی است که برای سازمان ارزشمند هستند و بر این اساس، موجب بقا یا کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شوند (کالینزوملاهی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

بسیاری از پژوهشگران بر اهمیت توسعه استعداد<sup>۴</sup> به عنوان یکی از عناصر اصلی مدیریت استعداد همانند یک عمل فراکنشی در برابر تغییر تأکید نموده‌اند. به زعم گاراون و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، در پژوهش‌های مربوط به مدیریت استعداد کمتر به توسعه استعدادها، علی‌رغم اهمیت بالای آن، توجه شده و سهم بسیار کمتری از پژوهش‌ها را به خود اختصاص داده است. فِیر<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) یکی از طرفداران رویکرد ساخت‌گرای هی هشار می‌دهد که صرف توجه

- 1 . He, Li & Keung Lai
- 2 . Sparrow & Makram
- 3 . Collins & malahi
- 4 . Talent development
- 5 . Garavan et al
- 6 . Pfeffer

به جذب و حفظ استعداد و غفلت از توسعه کارکنان مستعد ممکن است به سازمان صدمه بزند. علاوه بر این، تمرکز بر کسب استعداد از منابع خارجی یک راهبرد بلندمدت موفق نخواهد بود، بلکه سازمان‌ها باید راهبرد توسعه استعداد از درون را دنبال کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان از مهارت‌ها و شایستگی‌های ضروری برای به کارگیری راهبردهای کسب و کار برخوردار هستند (گاروان و همکاران، ۲۰۱۲). از این رو، نقش توسعه استعداد خلق یک فرهنگ حمایتی و نظام پشتیبانی است که امکان عرضه نوآوری‌های خلاقانه و فرآیندهای منظم را فراهم می‌کند و به نوبه خود منتج به زایش ایده‌های مولد خواهد شد. در مطالعه‌ای که به وسیله دانشکده مدیریت کرانفیلد انجام شد، ۶۰٪ صاحبان مشاغل اذعان کردند که توسعه استعداد به عنوان ابزاری برای ایجاد مزیت رقابتی در بلندمدت در سازمان‌شان لازم و ضروری است (کوک و ماکاولای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)؛ و در صورت مدیریت صحیح، نظام یادگیری و توسعه استعداد به افزایش کارایی سازمان می‌انجامد.

فرهنگ یکی از با ارزش‌ترین چیزهایی است که یک سازمان باید داشته باشد (مک‌شان و گلیناوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). فرهنگ در سازمان‌ها، یک جزء حیاتی در دستیابی به موفقیت پایدار است و به عنوان یک توانمندساز، نقش مهمی در میان اعضای یک سازمان ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی و مدیریت بهینه بر آن همیشه یکی از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان‌ها به شمار می‌رفته است. یافته‌های تحقیقات مختلف حاکی از اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها و جنبه‌های مختلف آن است؛ به گونه‌ای که بعضاً مشاهده می‌شود در نتیجه یک فرهنگ سازنده در سازمان و مدیریت درست بر آن، افزایش محسوسی در تعهد کارکنان، تسهیم دانش، انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات، نوآوری و خلاقیت محوری و حتی مسئولیت‌پذیری اجتماعی رخ می‌دهد (رعنائی‌کردشولی و همکاران، ۱۳۹۵). به بیان دیگر، فرهنگ بر تمام جنبه‌های سازمانی، رفتار سازمانی و عملکرد منابع انسانی سازمان تأثیر بسزایی دارد (خورشیدی، ۱۳۸۹)؛ بنابراین فرهنگ سازمانی نقش مهمی در عملکرد کلی یک سازمان ایفا می‌کند؛ در اصل، یک سنجه مهم از عملکرد سازمان و اثربخشی است. فرهنگ سازمانی می‌تواند تسهیل‌گری مهم یا مانعی عمده برای توسعه استعدادهای انسانی در سازمان محسوب شود.

1 . Cook & Macaulay

2 . McShane & Glinow

از منظر اسناد بالادستی، بخش هوافضای کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در نقشه جامع علمی کشور، هوافضا به عنوان یکی از اهداف بخش نظام علم و فناوری و دارای اولویت‌های «الف» تعیین شده است. نقش این بخش در ارتقای اقتدار و امنیت ملی، پیشرانی علم و فناوری در دیگر زمینه‌ها و منافع حاصل از سرریز فناوری‌های توسعه‌یافته یا بومی‌سازی شده به دیگر بخش‌ها از جمله دیگر عواملی هستند که هوافضا را در سطح جهانی به یک بخش راهبردی تبدیل نموده است. همچنین در فصول سوم و چهارم سند جامع هوافضای کشور، بخش ارزش‌های بنیادین و سیاست‌های کلان بر توسعه علوم، فناوری و صنایع دانش‌بنیان و اولویت دهی به ارتقای سرمایه انسانی و تقویت و پرورش استعداد در صنعت دفاع هوایی کشور تأکید شده است (سند جامع توسعه هوافضای کشور، ۱۳۹۱).

نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در جهت انجام مأموریت‌های محوله در راستای قانون اساسی (اعمال قدرت تهاجمی و تدافعی هوایی در راستای منافع ملی، حراست و پاسداری از قلمرو هوایی کشور، دفاع از امنیت ملی و منابع حیاتی کشور و پشتیبانی از عملیات سایر نیروهای سطحی و ...) باید از تجهیزات، سیستم‌ها و سطح بسیار پیشرفته علمی بهره‌مند باشد و کسب موفقیت در انجام این برنامه‌ها، منوط به داشتن نیروی انسانی مجرب، مستعد و دانش‌محور در تخصص‌های ویژه هوایی است (حبیبی، ۱۳۹۵). از سوی دیگر، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری به عنوان یک دانشگاه سازمانی و تنها مرکز آموزش عالی نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، وظیفه تربیت و آماده ساختن نیروی انسانی کارآمد، شایسته و مهارت‌یافته به منظور انجام مأموریت‌های فوق در حوزه دفاع هوایی را انجام می‌دهد. همچنین تولید و ارائه دانش بومی برای حل مسائل جاری و آتی حوزه دفاعی هوافضا از عمده‌ترین کارکردهای این دانشگاه به حساب می‌آید؛ بنابراین دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری نقش و کارکرد بسیار مهم و منحصر به فردی دارد. این امر به دلیل تأثیری است که در حفظ و ارتقای توان رزمی نه‌اجا و در نتیجه امنیت ملی کشور دارد. عملکرد عالی و قابلیت‌های دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضای این دانشگاه در پایگاه‌های عملیاتی نیروی هوایی و محیط کار، به صورت مستقیم بر موفقیت آینده سازمانی و به صورت غیرمستقیم بر امنیت ملی و اقتصادی کشور تأثیرگذار است.

عوامل متعدد و متنوعی در توسعه استعدادها نقش دارند، اما تاکنون به تأثیر فرهنگ سازمانی

بر توسعه استعداد توجه چندانی نشده است. به همین دلیل، هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه استعداد در بین دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضا دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری است. پژوهشگران امیدوارند یافته‌های این تحقیق بتواند بینش‌های مفیدی در رابطه با میزان تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه استعدادها برای سازمان‌ها به ویژه در حوزه نظامی فراهم نماید.

### مبانی نظری تحقیق

#### مفهوم‌شناسی استعداد

شرکت مشاوره‌ای مک‌کینزی<sup>۱</sup> عبارت جنگ برای استعداد<sup>۲</sup> را عرضه کرد و ضرورتاً مفهوم استعداد را به خط مقدم حیطة کسب و کار و مدیریت کشاند. این مسئله نشأت گرفته از کمبود استعداد بود؛ به همین دلیل آنها استعداد را «مجموع توانایی‌های فرد، مواهب درونی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش تصمیم‌گیری، نگرش، شخصیت و سائق او» تعریف کرده‌اند. همچنین، استعداد نیز شامل توانایی فرد برای رشد و یادگیری است. نگرش آنها این بود که استعداد ۱۰ تا ۲۰ درصد باهوش‌ترین و بهترین کارکنان هستند (مایکلز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). به عقیده چابالت، هالین و سوپارنات<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) استعداد به ۲۵ درصد کارکنان ممتاز گفته می‌شود. تعریف‌های گوناگون و زیادی از استعداد ارائه شده است. در جدول شماره ۱، فهرستی از این تعاریف مختلف و متنوع آورده شده است.

---

1 . McKinsey

2 . War for talent

3 . Michaels et al

4 . Chabault, Hulin & Soparnot

جدول ۱: تعاریف مختلف و متنوع استعداد

تعریف استعداد	نویسنده
«مجموع توانایی‌های فرد، مواهب درونی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش تصمیم‌گیری، نگرش، شخصیت و سائق او»	مایکلز و همکاران (۲۰۰۱)، (۱۳)
استعداد شامل آن دسته از افرادی است که می‌توانند در عملکرد سازمانی تفاوت ایجاد کنند، یا از طریق اثرگذاری مستقیم خود و یا در بلندمدت با به نمایش گذاشتن عالی‌ترین سطوح پتانسیل‌ها	موسسه خبره در توسعه کارکنان <sup>۱</sup> (۲۰۰۷)
«افرادی که می‌توانند در عملکرد سازمانی تفاوت ایجاد کنند، یا از طریق اثرگذاری مستقیم خود و یا در بلندمدت با به نمایش گذاشتن عالی‌ترین سطوح پتانسیل‌ها»	تانسلی و همکاران <sup>۲</sup> (۸، ۲۰۰۷)
«مجموع تمام تجربیات، دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که یک شخص با خود به پای کار می‌آورد»	چیز و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، (۴۶)
فرد: فرد مستعد به «مهارت‌ها و توانایی‌ها و آنچه فرد قادر به انجام آن است، گفته می‌شود» در گروه‌ها: استعداد «مجموعه‌ای از کارکنانی است که در مهارت‌ها و توانایی‌هایی خود چه در یک حوزه فنی خاص (مثل مهارت‌های گرافیک نرم‌افزار) و چه در یک شایستگی (مثل استعداد بازاریابی مصرف‌کننده) و چه در یک حوزه کلی (در مقام مدیران کل یا استعداد دارای پتانسیل بالا) خارق‌العاده و استثنایی هستند و در برخی موارد، ممکن است استعداد به کل جمعیت کارکنان گفته شود.»	سیلزر و دول <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، (۱۳-۱۴)
«صراحتاً، کسانی که پتانسیل فراهم کردن مزیت رقابتی برای یک سازمان را دارند»	بتک - لانجنگر و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۱، ۵۲۷)
فرمول کارکنان مستعد این است: «کارکنان مستعد = توانش × تعهد × مشارکت. نسل بعدی کارکنان مستعد توانمند (قادر به انجام کار) و متعهد	اولریخ و اسمال‌وود <sup>۶</sup>

- 1 . Chartered Institute of Personnel and Development
- 2 . Tansley et al
- 3 . Cheese
- 4 . Silzer & Dowell
- 5 . Bethke-Langenegger et al
- 6 . Ulrich & smallwood

تعریف استعداد	نویسنده
هستند (مایل به انجام کار)، اما در صورتی که مشارکت واقعی داشته باشند (در کارشان هدف و معنا بیابند)»	(۲۰۱۲، ۶۰)
۱. رویکرد عینی (خصوصیات افراد): استعداد به عنوان توانایی‌هایی خارق‌العاده و نگرش‌هایی است که یک فرد از خود بروز می‌دهد (استعداد به مثابه توانایی ذاتی، استعداد به مثابه خبرگی و استادی، استعداد به مثابه تعهد و استعداد به مثابه تناسب). ۲. رویکرد ذهنی (افراد): انحصاری (برای مثال، افراد دارای عملکرد عالی و پتانسیل بالا) در مقابل فراگیر (همه‌ی کارکنان)	گالاردو-گالاردو و همکاران (۲۰۱۳، ۲۹۷)
استعداد شامل: اطلاعات، توانایی‌ها، تجارب، هوش‌ها، قضاوت‌ها، نگرش‌ها، خصوصیات و انگیزه‌های افراد است.	یوگولاماسی ۱ (۲۰۱۴)، (۶۲۳۶)
استعداد به کسانی اطلاق می‌شود که این پتانسیل را دارند تا به گونه‌ای متفاوت با اِشغال مناصب راهبردی به عملکرد سازمان کمک کنند.	کاپلی و کِلر ۲ (۲۰۱۴)
آن دسته از کارکنانی که برای عملکرد سازمانی مهم تلقی می‌شوند.	بولندر و همکاران ۳ (۲۰۱۴)
چیزی که در مجموعه‌ای منحصر به فرد از دانش، قابلیت‌ها، تعهدات، مهارت-ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های یک فرد قرار دارد.	اسپارو و مکرام ۴ (۲۰۱۵)

از میان تعاریفی که از استعداد ارائه شد، به این واقعیت می‌رسیم که به نظر می‌رسد هیچ توافق مشترکی درباره چستی استعداد وجود ندارد و مفهوم استعداد در سازمان‌های مختلف به طرق گوناگون تعریف شده است و به شرایط و اقتضائات محیط سازمانی بستگی دارد. شکل شماره ۱، رویکردهای متمایز به تعریف استعداد را نشان می‌دهد. در این رویکردها، استعداد به کارکنان دارای عملکرد عالی، پتانسیل بالا، مدیران ارشد و یا افراد مناسب برای نقش‌های کلیدی سازمان گفته می‌شود (اولریخ و اسمال‌وود، ۲۰۱۲، ۵۶). در این تحقیق استعداد به کارکنانی گفته

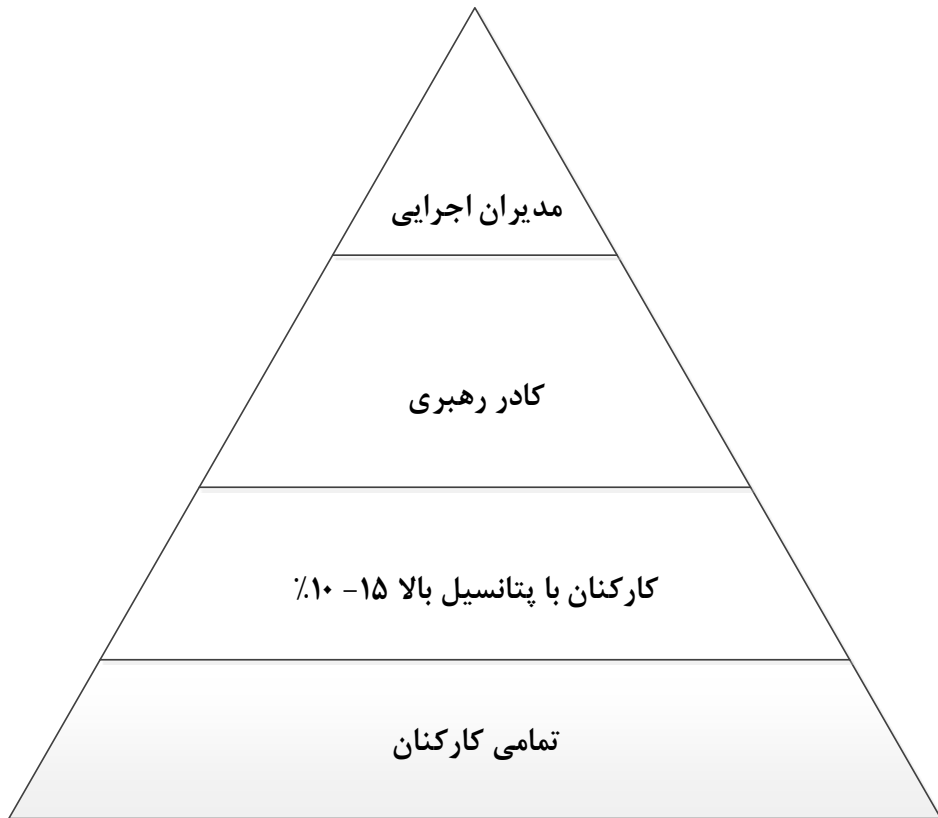
۱ . uyulamasi

۲ . Cappelli & Keller

۳ . Bolander et al

۴ . Sparrow & Makram

می‌شود که از طریق تجربیات، دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که یک شخص با خود به پای کار می‌آورد، در عملکرد سازمانی تفاوت ایجاد می‌کند.



شکل ۱: رویکردهای متمایز به استعداد در یک سازمان (برگرفته از اولریخ و اسمال‌وود، ۲۰۱۲، ۵۶).

### مدیریت استعداد

مفهوم مدیریت استعداد بیش از پیش در ادبیات پژوهشی مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی بحث می‌شود (کالینز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). مدیریت استعداد از زمانی که واژه نبرد بر سر استعداد به وسیله گروه مشاوران مکنزی به کار گرفته شد، اهمیت قابل ملاحظه‌ای یافته و در

۱. Collings



عرصه عملی و نظری توجه بسیاری از افراد را به خود جلب کرده است. مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که در سازمان انجام می‌شود و به نحوه جذب، گزینش، توسعه و مدیریت کارکنان به وسیله سازمان به طریق راهبردی و یکپارچه اشاره دارد (مک دانل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بنا بر ادعای آرمسترانگ و براون<sup>۲</sup>، مدیریت استعداد را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای کامل و یکپارچه از فعالیت‌هایی در نظر گرفت تا اطمینان حاصل شود که سازمان افراد مستعد مورد نیاز خود را در زمان حال و آینده جذب و ابقا می‌کند، به آنها انگیزه می‌بخشد و آنها را توسعه می‌دهد (هاریسر و فوستر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

### توسعه استعداد

توسعه استعداد در کنار جذب استعداد و حفظ استعداد به عنوان سه راهبرد یا فعالیت غالب در حوزه مدیریت استعداد قلمداد می‌شوند. با این وجود، توسعه استعداد در میان صاحب نظران رشته مدیریت به اندازه کافی توجهات را به خود جلب نکرده است. توسعه استعداد بیانگر مؤلفه مهمی از فرآیند کلی تر مدیریت استعداد است. عبارت توسعه استعداد، به رغم استفاده متداول از آن در سال‌های اخیر، اصطلاحی دوپهلوی است و حدود و دامنه آن مشخص نیست. پژوهشگران فعال در حوزه توسعه منابع انسانی در سال‌های اخیر از این اصطلاح استفاده کرده‌اند؛ با این وجود بسیاری از محققان بیان صریحی درباره معنای توسعه استعداد ندارند. توسعه استعداد فرآیند تغییر و تحول یک سازمان، کارکنان، ذی‌نفعان و گروه‌های افراد درون آن سازمان با استفاده از یادگیری برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده در جهت دستیابی به یک مزیت رقابتی برای سازمان و حفظ آن است (داویس و همکاران<sup>۴</sup>، به نقل از لیریا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). طبق تعریفی که گاراوان و همکارانش (۲۰۱۲، ۶) ارائه داده‌اند، توسعه استعداد «بر برنامه‌ریزی، گزینش و اجرای راهبردهای توسعه برای کل منبع استعداد تأکید دارد تا اطمینان حاصل شود که سازمان منبع تأمین استعداد را در حال و آینده برای برآورده کردن اهداف راهبردی دارا است و فعالیت‌های توسعه‌ای هم‌راستا و هم‌تراز با فرآیندهای استعداد سازمانی قرار دارند.»

۱. McDonnell

۲. Armstrong & Baron

۳. Harrisr, & Foster

۴. Davis & et al

۵. Lyria

مدیریت استعداد و توسعه استعداد عبارتی هستند که در ادبیات پژوهشی به دفعات به جای هم به کار برده شده‌اند، با این وجود توسعه استعداد به عنوان مؤلفه‌ای از فرآیند مدیریت استعداد در نظر گرفته می‌شود. مضاف بر این، تعداد مقالات پژوهشی که از عبارت توسعه استعداد استفاده کرده‌اند، بسیار محدود است (لوپس و هکمن، ۲۰۰۶).

توسعه استعداد فرآیندی بلندمدت و یکپارچه است و با هدف سالم نگه داشتن سازمان و حفظ قابلیت نوآورانه و مبتکرانه سازمان صورت می‌پذیرد (پرویس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). این فرآیند در برگیرنده تمامی کارهایی است که بتوان توانایی و شایستگی کارکنان را برای انجام امور کاری و حرفه‌ای آینده بالا برد (فتحی و نوری، ۱۳۹۵، ۴۰۲). به عقیده کتر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، توسعه استعداد امری لازم و ضروری است؛ به این دلیل که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا بتوانند با وجود در اختیار داشتن منابع کمتر در محیط پیچیده، پویا و نامطمئن امروزی رقابت کنند.

رویکردهای توسعه استعداد را می‌توان در سه بُعد شامل یادگیری مبتنی بر تجربه، یادگیری مبتنی بر رابطه و یادگیری مبتنی بر آموزش طبقه‌بندی کرد. فرصت‌های یادگیری مبتنی بر تجربه را تا حد زیادی تغییر شغل و توسعه نقش انجام می‌دهد. فرصت‌های یادگیری مبتنی بر رابطه، از طریق استفاده از الگوی نقش، مربی‌گری و بازخورد مداوم انجام می‌شود. در نهایت، یادگیری مبتنی بر آموزش نیز از طریق برنامه‌های رسمی آموزش انجام می‌شود (قانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۷). جدول شماره ۲، برخی از فعالیت‌های توسعه مرتبط با این سه نوع یادگیری را نشان می‌دهد.

جدول ۲: فعالیت‌های توسعه مرتبط با سه نوع یادگیری (قانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۲۷).

ردیف	رویکرد یادگیری	فعالیت‌های مرتبط
۱	یادگیری مبتنی بر تجربه	تغییرات شغلی: سازمان‌دهی مجدد، تغییر در قلمرو/ دامنه مسئولیت‌ها، گردش شغلی. توسعه نقش: اختیارات پروژه/ وظایف، روابط شغلی، شبکه‌های دانش
۲	یادگیری مبتنی بر رابطه	بازخورد مداوم: بازبینی عملکرد، خودارزیابی، بازخورد ۳۶۰ درجه، مراکز توسعه

1 . Pruis  
2 . Ketter

فعالیت‌های مرتبط	رویکرد یادگیری	ردیف
آموزش رسمی: دوره‌های آموزشی رایانه‌ای یا مبتنی بر وب، برنامه‌ها و سخنرانی‌های آموزشی، همایش‌ها	یادگیری مبتنی بر آموزش	۳

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از زمان مطرح شدن در دهه ۱۹۸۰ به وسیله اوچی<sup>۱</sup>، واترمن<sup>۲</sup> و دیگران یکی از مهم‌ترین و قابل‌بحث‌ترین موضوعات در زمینه رفتار سازمانی به شمار می‌آید که این توجه محدود به دانشگاه‌ها و مراکز علمی نبوده است. مدیران سازمان‌ها نیز به موضوع فرهنگ سازمانی به ویژه تا جایی که به عملکرد سازمانی نیز بستگی پیدا می‌کند، علاقه نشان داده‌اند. با وجود این توجه و علاقه، درباره چگونگی تعریف فرهنگ سازمانی اتفاق آرا وجود ندارد. فرهنگ مفهوم گسترده‌ای است که صاحب‌نظران آن را به شیوه‌های گوناگون تعریف کرده‌اند. برای مثال وانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) اظهار می‌دارد در حدود ۱۶۰ تعریف از فرهنگ وجود دارد که معرف گسترده بودن دامنه تعریفی این واژه است (به نقل از کیان، ۱۳۹۲: ۱۹). ادگار شاین که به مطالعه فرهنگ سازمانی بسیار شهرت دارد، تعریف دقیق و خاصی برای فرهنگ ارائه می‌دهد؛ به نظر او فرهنگ سازمان الگوی مفروضات بنیادی است که از سوی یک گروه برای مقابله با مشکلات سازگاری خارجی و یکپارچگی داخلی ابداع، کشف یا ایجاد می‌شود و پیترز<sup>۴</sup> و واترمن فرهنگ سازمان را مجموعه‌ای مسلط و منسجم از ارزش‌های مشترک می‌دانند که به وسیله نمادهایی مانند داستان‌ها، اسطوره‌ها، افسانه‌ها، شعارها، امثال و حکم و حکایات منتقل شده‌اند (مورهد و گریفین<sup>۵</sup>، ۱۳۹۳، ۵۱۸). از منظر رابینز<sup>۶</sup> فرهنگ سازمانی به نظامی از معانی مشترک اطلاق می‌شود که اعضای یک سازمان بدان‌ها باور دارند و سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد؛ این نظام معانی مشترک در واریسی دقیق‌تر، مجموعه‌ای از ویژگی‌های عمده‌ای است که سازمان برای آنها ارزش قائل است (رابینز و جاج<sup>۷</sup>، ۱۳۹۲، ۴۲۴). همان طور که مشاهده

- 1 . Ouchi
- 2 . Waterman
- 3 . Wang
- 4 . Peters
- 5 . Moorhead & Griffin
- 6 . Robbins
- 7 . Judge

می‌شود، فرهنگ سازمانی با تعدادی از ویژگی‌های خاص و مشترک تعریف می‌شود. در ابتدا، همه آنها عبارتند از: مفهوم به اشتراک گذاری؛ که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی در درون گروه توسعه یافته است. در مرحله دوم، فرهنگ سازمانی به عنوان یک زیربنای اجتماعی در نظر گرفته می‌شود. این مقوله مربوط به هر سازمان و کارکنانش، همچنین تاریخ، محیط کار و رویدادهای خاص نیز می‌شود. بسیاری از تعاریف، این مفهوم را می‌رسانند که فرهنگ سازمانی چند بعدی و چند سطحی است و شامل بسیاری از اقسام شناختی و نمادین است (بلیاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵ به نقل از زرنندی و معدنی، ۱۳۹۴). در نهایت فرهنگ سازمانی به فرهنگ غالب و پاره‌فرهنگ نیز تقسیم شده است. یک فرهنگ غالب، مجموعه‌ای از ارزش‌های اصلی است که بین اغلب اعضای سازمان مشترک است. در حقیقت هنگامی که درباره فرهنگ یک سازمان صحبت می‌کنیم، به فرهنگ غالب آن اشاره می‌شود. فرهنگ غالب یک نگرش کلان از شخصیت سازمان ارائه می‌دهد. یک پاره‌فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌ها را معرفی می‌کند که بین اعضای یک بخش یا گروه مشترک هستند. پاره‌فرهنگ‌ها نوعاً نتیجه مشکلات یا تجربیاتی هستند که به وسیله اعضای یک بخش یا واحد مجزا تقسیم می‌شوند (اس. اس. خانکا: ۴۱۱).

رویکرد فرهنگی در مدیریت و توسعه استعدادها به وسیله کرلمن<sup>۲</sup> مطرح شده است که در آن توسعه استعداد به معنی یک طرز تفکر سازمانی مطرح می‌شود و اعتقاد بر آن است که استعداد عامل اصلی موفقیت سازمان است. طرز فکر در مدیریت و توسعه استعدادها یعنی اعتقادی عمیق که بهترین استعدادها را برای سطوح سازمان در نظر بگیریم تا سازمان عملکرد بهتری نسبت به رقبایش داشته باشد. این اعتقاد به مدیران این توان را می‌دهد که خزانه استعداد سازمان‌شان را تعیین کنند و در ارائه راهکارهای فوق‌العاده جرأت داشته باشند (عطالآبادی و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۹). در این پژوهش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی ارائه شده به وسیله رابینز (۲۰۰۵ به نقل از کشاورزی و رمضانی، ۱۳۸۹) مبنا بوده و شامل موارد زیر است:

خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد در درون یک فرهنگ دارا هستند. این ویژگی به میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال افراد اشاره دارد. «توانایی آفریدن چیزی نو» متداول‌ترین تعریفی است که از خلاقیت می‌شود؛

1 . Belias et al

2 . Korlman

حمایت مدیریت: مدیران تا چه حدی با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آنها حمایت می‌کنند. یکی از ابعاد حمایت مدیریت کمک به زیردستان است که گاهی از زندگی سازمانی فرد فراتر رفته و به زندگی شخصی او باز می‌گردد. از سوی دیگر، مدیر هم به زیردست جهت انجام امور و تحقق اهداف وابسته است؛ بنابراین مشخص است که باید مدیر از زیردستان حمایت کند و به درخواست و کمک آنها جواب مثبت بدهد؛

هویت سازمانی: عبارت است از اینکه تا چه حدی اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته، از آن کسب هویت می‌کنند. هویت سازمان حدی است که اعضای سازمان خود را با کل سازمان نه با گروه خاصی یکی می‌دانند و دوست دارند که با آن شناخته شوند؛ مواردی مانند میزان تعهد، وفاداری به سازمان، احساس غرور و افتخار عضویت در سازمان، تمایل به ماندن در سازمان از مؤلفه‌های هویت سازمانی هستند؛

سازش با پدیده تعارض: عبارت است میزانی که کارکنان تشویق می‌شوند که تعارضات و انتقادات را بپذیرند؛

نظارت و کنترل: سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود؛

سیستم پاداش: یعنی تا چه میزانی پرداخت‌ها نظیر حقوق، ترفیعات و ارتقا بر اساس معیار عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد؛ به عبارت دیگر اینکه میزان تخصیص پاداش‌ها به جای آنکه بر مبنای ارشدیت و طرفداری بی‌جهت و غیره باشد، بر اساس معیار عملکرد کارکنان باشد؛  
الگوی ارتباطات: میزان محدود شدن ارتباط سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی.

### الگوی مفهومی پژوهش

قبل از طرح و ارائه الگوی مفهومی، برخی از تحقیقات مشابه و مرتبط با موضوع تحقیق معرفی می‌شوند؛ زمانی پورقهرودی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای با عنوان «امکان‌سنجی سیستم مدیریت استعداد در شرکت ملی گاز ایران» نشان داد در بین عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت استعداد، سهم عوامل فرهنگ سازمانی در پیش بینی مؤلفه‌های مدیریت استعداد بیشتر از عوامل دیگر است. پریش و همکاران (۱۳۹۵)، در مطالعه خود چهارچوبی را برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری ارائه دادند. نتایج مطالعه آنان نشان داد درک و حمایت مدیران ارشد،

فرهنگ استعداد و تغییرات سریع فناوری از جمله عوامل زمینه ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد هستند. همچنین ایجاد بستر بالندگی، حمایت ویژه سازمانی، حمایت از ارتقا و پیشرفت درون سازمانی از عوامل مهم در بالندگی افراد مستعد به شمار می روند. طاهری و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی را با هدف برقراری روابط مستقیم و غیرمستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی و توانمندسازی روان شناختی با یادگیری کارکنان در محل کار انجام دادند. یافته های پژوهش آنان نشان داد متغیر یادگیری و توسعه در محیط کار به طور مستقیم و غیرمستقیم از متغیرهای فرهنگ یادگیری سازمانی و اثربخشی مدیریتی تأثیر می پذیرد. در این مطالعه نتیجه گیری شده است که با توجه به یافته ها، فرهنگ یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر یادگیری و توسعه کارکنان در محیط کار دارد و این نتیجه اهمیت فرهنگ سازمانی را برای مدیران آشکار می کند. شاطری (۱۳۹۴) در رساله دکتری خود به این نتیجه دست یافت که فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل سازمانی بر توسعه استعدادهای صنعت برق کشور تأثیرگذار است. طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)، تحقیقی را در حوزه مدیریت استعدادها در سازمان ها و نهادهای بازار سرمایه انجام دادند، نتایج پژوهش آنها نشان داد که یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت سیستم مدیریت استعداد در سازمان های بازار سرمایه، حمایت و پشتیبانی جدی و مستمر مدیران ارشد صنعت کشور است. حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، پژوهشی با هدف شناسایی تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد انجام دادند، یافته های آنان نشان داد عوامل فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، اهداف و راهبرد سازمان، حمایت مدیران و قوانین و مقررات دولتی به ترتیب مهم ترین عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد می باشند.

هدستروم و مالم گرین<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی به مطالعه نگرش های کارکنان درباره مدیریت استعداد پرداختند. یافته های حاصل از مصاحبه با نمایندگان واحدهای منابع انسانی نشان داد که فرهنگ و ارزش های اساسی سازمان برای فرآیند مدیریت استعداد و توسعه کارکنان مهم هستند. فرهنگ سازمان از نوعی باید باشد که اغلب کارکنان به اشتراک گذاشتن دانش تمایل داشته باشند که این به نوبه خود از توسعه استعداد کارکنان به شیوه غیررسمی حمایت می کند. عبدالوهاب و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی نشان دادند فقدان پاداش های معنادار و فقدان حمایت

1. Hedstrom & malmgren

2. Abdul Wahab et al

همکاران از جمله موانع محدود کننده فرصت‌های یادگیری و توسعه کارکنان در محیط کار هستند.

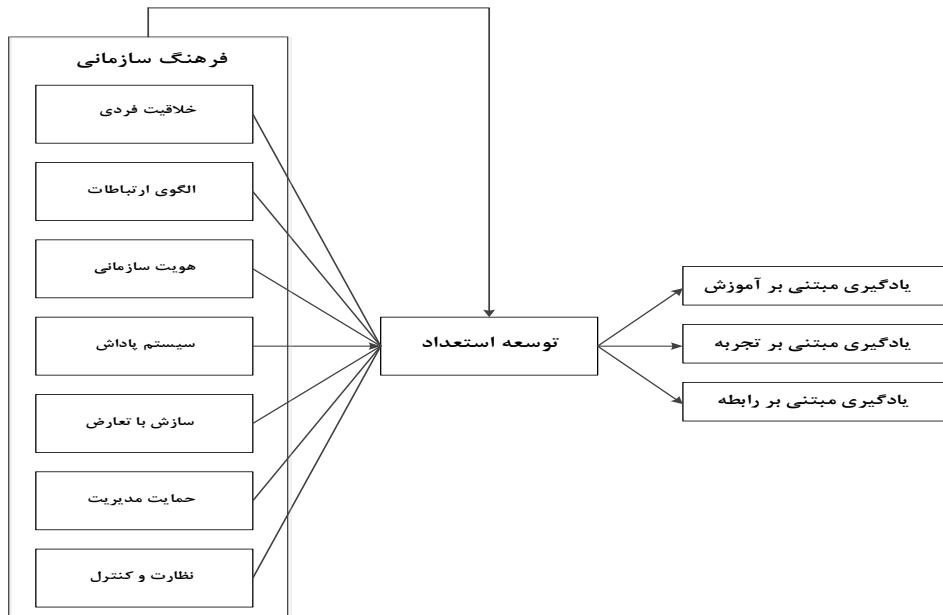
آندرسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پایان‌نامه خود با عنوان «مدیریت استعداد در یک چشم‌انداز ارتباطی» در شرکت‌های گراند فوس<sup>۲</sup> و زیمنس<sup>۳</sup> پرداخت. نتایج نشان داد که توانایی مدیران در مشاوره، راهنمایی و پشتیبانی از استعدادها برای توسعه استعداد کارکنان تعیین‌کننده است. استعدادها هم‌چنین بازخورد ارائه شده به وسیله مدیران را هم از طریق مصاحبه‌های ارزیابی شغل و هم از طریق گفتگوهای غیررسمی، یک جنبه مهم در توسعه خود ذکر کردند. بارتوت<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در رساله خود با عنوان «یک مطالعه کیفی در مورد کاربرد مدیریت استعداد در شرکت‌های چندملیتی دانش‌بنیان» نشان داد که مدیران عمدتاً مسئول رشد و توسعه کارکنان در سازمان هستند. یافته‌های پژوهش وی هم‌چنین نشان داد که مدیران صفی مرشد و مربی کارکنان در کار و فعالیت روزانه می‌باشند.

استیفن و سیمون<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، در یک مطالعه نشان دادند که فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش و محیط کاری از جمله مهمترین عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت استعداد در سازمان بوده، می‌توانند پیش‌بینی کننده موفقیت مدیریت استعداد در سازمان باشند. کروس و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) در یک مطالعه مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده یادگیری و توسعه استعداد کارکنان را ساخت جو/ فرهنگ کاری سازنده، افزایش حمایت مدیریتی، رهبری گروه، تشویق به ریسک‌پذیری و کارایی تشویق برشمردند. هریسن<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داد که فرهنگ یادگیری و اقدامات مدیران صفی و عملیاتی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان تأثیرگذار است. فرهنگ یادگیری شامل اقدامات فردی و سازمانی است که تسهیم و توسعه دانش را با استفاده از رویکردهای غیررسمی مانند اجتماعات کاری و ارشادگری تشویق می‌کند.

سویم (۲۰۰۹) در رساله دکتری خود به بررسی مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. یافته‌های پژوهش وی

- 1 . Andersen
- 2 . Grundfos
- 3 . Siemens
- 4 . Baartvedt
- 5 . Stephen& Simon
- 6 . Crouse et al
- 7 . Harrisen

نشان داد که بهبود مستمر محیط کاری، جو باز و روابط واضح و بدون ابهام در سطح بالای سازمان از اجزای مهم یک سیستم مدیریت استعداد اثربخش محسوب می‌شوند. با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق، الگوی مفهومی زیر به منظور مطالعه تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه استعداد کارکنان ارائه می‌گردد:



شکل ۲: الگوی مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های تحقیق

بر اساس مدل مفهومی تحقیق فرضیه‌های مرتبط با آن به شرح زیر تدوین گردید:  
 فرضیه اصلی تحقیق: فرهنگ سازمانی بر توسعه استعداد کارکنان تأثیر دارد؛  
 فرضیه فرعی تحقیق: مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر توسعه استعداد کارکنان تأثیر دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی است. از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق، از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق شامل دانش‌آموختگان مستعد دانشگاه علوم و



فنون هوایی شهید ستاری در رشته مهندسی هوافضا در محیط کار بود. دلیل انتخاب این گروه از دانش‌آموختگان نیز دانشی بودن و نقش قابلیت‌ها و استعداد بالقوه آنان در بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران است. جهت اطمینان از وجود حداقل نمونه لازم برای انجام مدل‌سازی تعداد ۲۲۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی در بین نمونه تحقیق توزیع شد که در نهایت تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه به صورت کامل و قابل تحلیل جمع‌آوری گردید.

ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها، دو پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی و توسعه استعداد بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بود. پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی اقتباس شده از رابینز (۲۰۰۵)؛ به نقل از کشاورزی و رضانی، (۱۳۸۹) و شامل هفت مؤلفه خلاقیت فردی، سیستم پاداش، الگوی ارتباطات، سازش با پدیده تعارض، نظارت و کنترل، حمایت مدیریت و هویت سازمانی است. پرسش‌نامه توسعه استعداد بر اساس الگوی ۱۰-۲۰-۷۰ بیکر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به طور محقق‌ساخته طراحی گردید. بر مبنای الگوی فوق ۷۰ درصد فعالیت‌های توسعه استعدادها در سازمان از طریق یادگیری مبتنی بر تجارب، ۲۰ درصد از طریق یادگیری اجتماعی (مبتنی بر روابط) و ۱۰ درصد از طریق یادگیری مبتنی بر آموزش رسمی اتفاق می‌افتد (به نقل از شاطری، ۱۳۹۴).

در این پژوهش، علاوه بر استفاده از نظرات استادان راهنما و مشاور از تحلیل عاملی تأییدی برای روایی ابزارهای تحقیق استفاده شد. شاخص‌های برازش در جدول شماره ۳، نشان می‌دهد که ابزارهای تحقیق از روایی لازم برخوردار هستند. پایایی ابزارهای پژوهش نیز برای عوامل به روش آلفای کرونباخ بررسی شد. برابر با جدول شماره ۴، مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بود که بیانگر پایایی قابل قبول است. از نرم‌افزارهای LISREL، ویراست ۸/۵ و SPSS نسخه ۲۲ جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش و انجام آزمون فرضیات تحقیق استفاده گردید.

جدول ۳: شاخص‌های برازش ابزارهای تحقیق

SRMR	AGFI	GFI	RMSEA	X2/df	شاخص
۰/۰۴۲	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۴۸	۲/۳۳	فرهنگ سازمانی
۰/۰۳۹	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۰۴۳	۰/۲	توسعه استعداد

جدول ۴: پایایی ابزارهای تحقیق به تفکیک مؤلفه‌های فرعی

آلفای کرونباخ	ابعاد اصلی و فرعی پرسش‌نامه‌ها
۰/۸۵	فرهنگ سازمانی
۰/۷۶	خلاقیت فردی
۰/۷۹	سیستم پاداش
۰/۷۷	سازش با پدیده تعارض
۰/۷۵	نظارت و کنترل
۰/۸۵	حمایت مدیریت
۰/۷۱	الگوی ارتباطات
۰/۷۴	هویت سازمانی
۰/۸۳	توسعه استعداد
۰/۷۰	یادگیری مبتنی بر روابط
۰/۷۳	یادگیری مبتنی بر تجارب
۰/۷۶	یادگیری مبتنی بر آموزش رسمی

### یافته‌های تحقیق

#### آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

به منظور مشخص شدن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق، ابتدا به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیه‌ها از طریق آزمون کولموگروف پرداخته شده است؛ بنابراین فرضیه‌ها به شکل زیر خواهد بود:

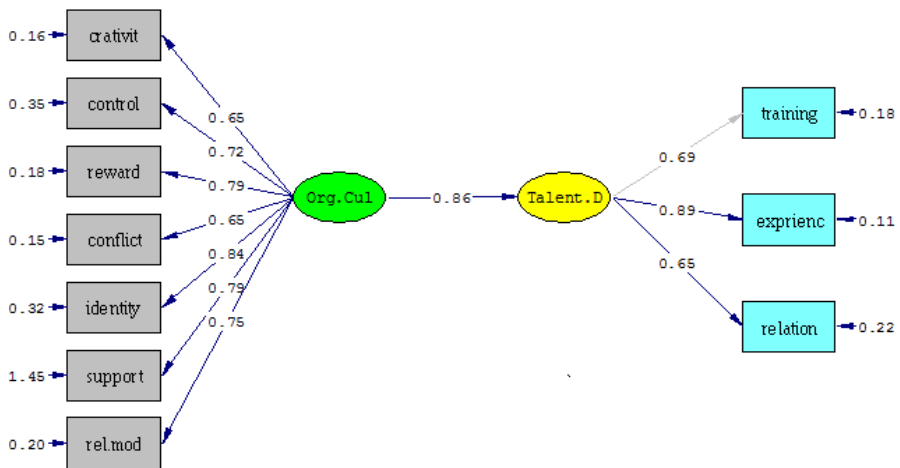
H <sub>0</sub>	توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی می‌کند
H <sub>1</sub>	توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند

مقدار آماره آزمون در مورد متغیرهای تحقیق در سطح خطای ۵ درصد بیشتر از مقدار بحرانی است؛ بنابراین فرضیه صفر، یعنی نرمال بودن داده‌ها تأیید می‌شود. بنابراین با توجه به نرمال بودن توزیع متغیر می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسیمرنوف در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسیمرنوف

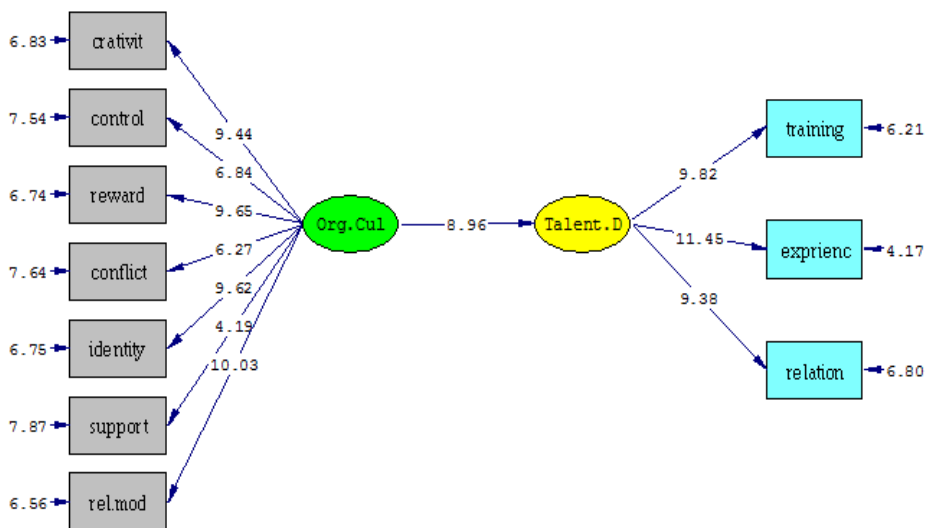
ردیف	متغیر	مقادیر آماره Z	مقادیر معناداری
۱	فرهنگ سازمانی	۱/۱۲۵	۰/۰۸۸
۲	توسعه استعداد	۱/۳۴۴	۰/۰۵۵

نتایج به دست آمده از این آزمون در سطح معناداری نشان می‌دهد که توزیع داده‌های مربوطه به تمامی متغیرهای تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد نرمال است. بررسی مدل‌های ساختاری (تحلیل مسیر) تحقیق: شکل شماره ۳، مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. ضریب به دست آمده برای بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه استعداد برابر با ۰/۸۶ است؛ شکل شماره ۴، مدل ساختاری تحقیق را در حالت اعداد معناداری نشان می‌دهد. همان گونه که مشاهده می‌شود عدد معنی‌داری به دست آمده برای رابطه بین فرهنگ سازمانی و توسعه استعداد برابر با ۸,۹۶ است و از آنجایی که این عدد بزرگتر از قدر مطلق ۱,۹۶ است، بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه استعداد در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌گردد. شاخص‌های برازش مدل نیز بر برازش مناسب مدل دلالت دارند. شاخص RMSEA برابر ۰/۰۳۹ می‌باشد که با حداکثر مقدار قابل قبول یعنی ۰/۰۸ فاصله بسیار زیادی دارد. مقدار شاخص کای دو به درجه آزادی نیز مورد قبول است؛ زیرا این مقدار (۲/۳۲) بسیار بیشتر از عدد (۲) است که بالاترین عدد قابل قبول می‌باشد.



Chi-Square=78.96, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.039

شکل ۳: مدل ساختاری فرضیه اصلی پژوهش در حالت تخمین استاندارد

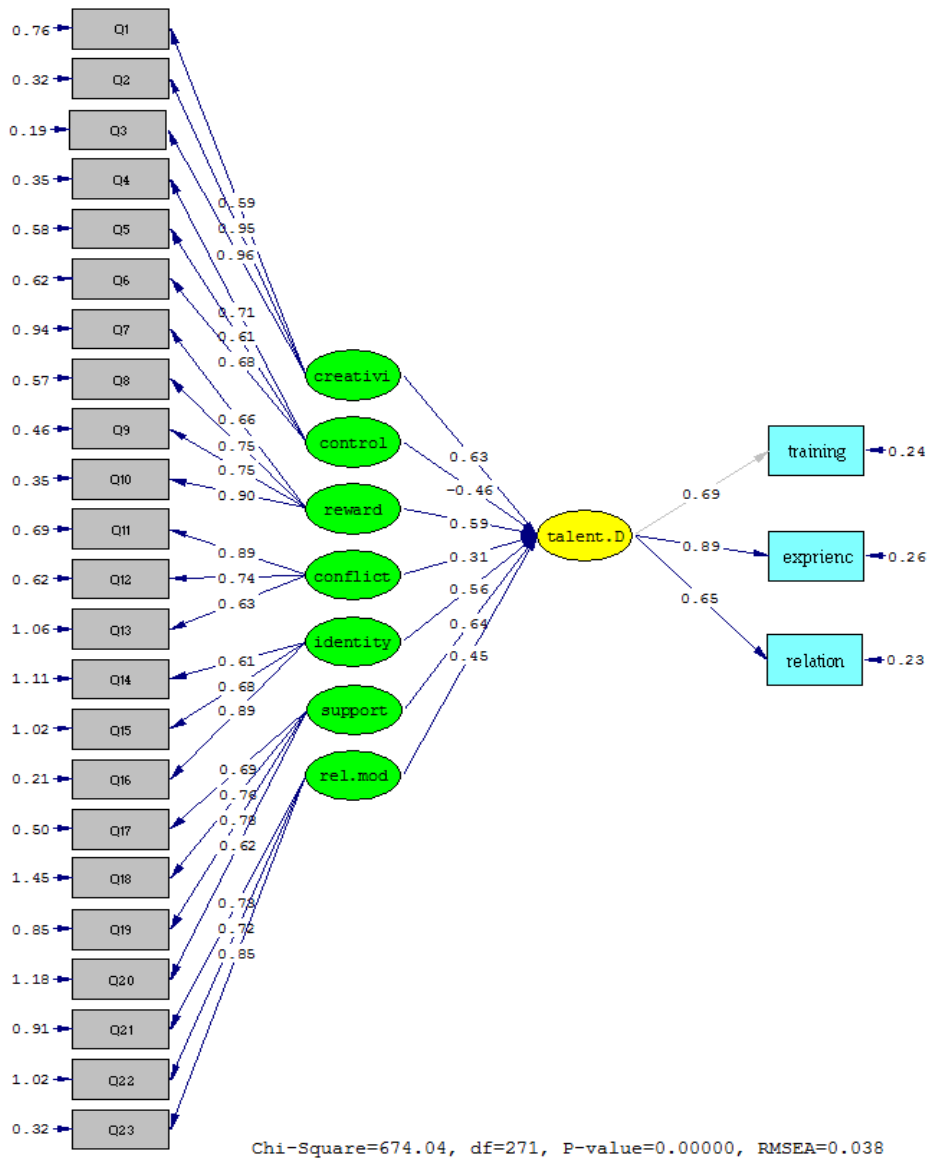


Chi-Square=78.96, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.039

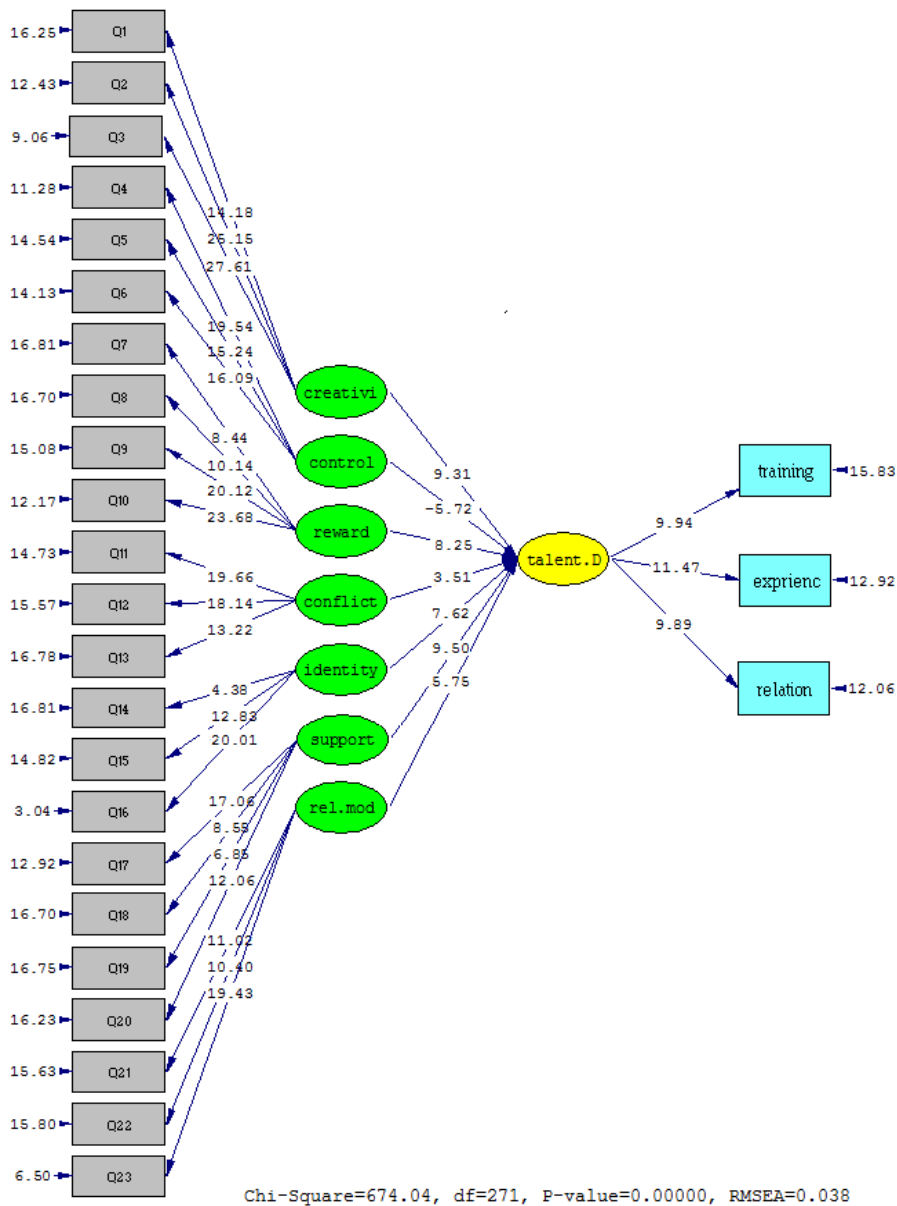
شکل ۴: مدل ساختاری فرضیه اصلی پژوهش در حالت اعداد معناداری

آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق: برای بررسی تأثیر متغیرهای فرعی تحقیق با متغیر وابسته از مدل‌های ساختاری (تحلیل مسیر) بهره گرفته شده است. برای تأیید و رد فرضیه‌ها از ضریب استاندارد، ضریب تعیین و اعداد معناداری استفاده می‌شود.

همان طور که شکل‌های شماره ۵ و ۶، درحالت‌های تخمین استاندارد و معناداری و جدول شماره ۴ نیز نشان می‌دهد به جز مؤلفه نظارت و کنترل، سایر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (خلاقیت فردی، سیستم پاداش، حمایت مدیریت، الگوی ارتباطات، هویت سازمانی، سازش با پدیده تعارض) بر توسعه استعداد تأثیر مثبت و معناداری دارند. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد مؤلفه‌های حمایت مدیریت با ضریب (۰/۴۰)، خلاقیت فردی با ضریب (۰/۳۹) و سیستم پاداش با ضریب (۰/۳۴) بیشترین سهم را در تبیین توسعه استعداد کارکنان دارند. مؤلفه نظارت و کنترل با ضریب (۰/۲۱) تأثیر منفی و معناداری بر توسعه استعداد دارد.



شکل ۵: مدل ساختاری فرضیه فرعی پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل ۶: مدل ساختاری فرضیه فرعی پژوهش در حالت اعداد معناداری

جدول ۶: نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری مؤلفه‌های فرعی (تحلیل مسیر)

سطح معناداری (P-value)	عدد معناداری (t)	ضریب تعیین	ضریب استاندارد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰/۰۰۰	۹/۳۱	۰/۳۹	۰/۶۳	توسعه استعداد	خلاقیت فردی
۰/۰۰۰	۵/۷۵	۰/۲۰	۰/۴۵		الگوی ارتباطات
۰/۰۰۰	۹/۵۰	۰/۴۰	۰/۶۴		حمایت مدیریت
۰/۰۰۰	۳/۵۱	۰/۰۹	۰/۳۱		سازش با تعارض
۰/۰۰۰	۷/۶۲	۰/۳۱	۰/۵۶		هویت سازمانی
۰/۰۰۰	-۵/۷۲	۰/۲۱	-۰/۴۶		نظارت و کنترل
۰/۰۰۰	۸/۲۵	۰/۳۴	۰/۵۹		سیستم پاداش

برازش مدل‌های ساختاری تحقیق: به منظور بررسی برازندگی مدل‌های آزمون شده پژوهش از شاخص‌های نیکویی برازش در جدول شماره ۷ استفاده شد. یکی از شاخص‌های برازش، شاخص خی- دو بهنجار است که از تقسیم خی- دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود؛ چنانچه این مقدار کوچکتر از ۲ باشد، مطلوب است و اگر از ۵ کوچکتر باشد، قابل قبول است. شاخص دیگر RMSEA در بیشتر مدل‌های معادلات ساختاری استفاده می‌شود. اگر مقدار این شاخص کوچکتر از ۰/۰۵ باشد، برازندگی مدل خوب است و اگر بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸ باشد، برازندگی مدل متوسط است. علاوه بر این، چنانچه مقدار دو شاخص نیکویی برازش **GFI** و شاخص نیکویی برازش **تعديل شده AGFI** بالاتر از ۰/۹ باشد، نشان‌دهنده برازش خوب مدل است. مطابق جدول زیر نتایج نشان می‌دهد که مدل‌های ساختاری تحقیق از برازش قابل قبولی برخوردار هستند و روابط بین متغیرهای تحقیق متناسب با مدل مفهومی پژوهش است.



جدول ۷: شاخص‌های نیکویی برازش الگوی‌های آزمون شده تحقیق

شاخص‌های برازش				عنوان مدل	ردیف
AGFI	GFI	RMSEA	X2/df	مدل ساختاری فرضیه اصلی	۱
۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۰۳۹	۲/۳۲	مقدار	
شاخص‌های برازش				مدل ساختاری فرضیه فرعی	۲
AGFI	GFI	RMSEA	X2/df		
۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۳۸	۲/۳۸	مقدار	

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در اختیار داشتن افراد شایسته یکی از عوامل ضروری برای موفقیت و پایداری سازمان‌های نظامی است. توسعه سازمانی در محیط‌های نظامی همواره به توسعه دانش و مهارت‌های منابع انسانی متکی بوده است. هدف اصلی این پژوهش، مطالعه تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه استعداد کارکنان در بین دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضای دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری بود.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) نشان داد که فرهنگ سازمانی با ضریب مسیر ۰/۸۶ بر توسعه استعداد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. در تبیین این یافته از پژوهش می‌توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی از طریق کارکردهایی نظیر به کارگیری عناصر و ارزش‌های فرهنگی مطلوب، ارائه حس هویت به اعضا و توجه به افراد، توسعه استعداد کارکنان را تسهیل می‌نماید.

نتایج این بخش از پژوهش با تحقیقات قبلی مانند زمانی پورقهرودی (۱۳۹۵)، پریش و همکاران (۱۳۹۵)، طاهری و همکاران (۱۳۹۵)، شاطری (۱۳۹۴)، حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، هدستروم و مال‌گرین (۲۰۱۶)، استیفن و سیمون (۲۰۱۳)، کروس و همکاران (۲۰۱۱) و هریسن (۲۰۱۰) همخوانی دارد. آنها در تحقیقات خود نشان دادند که ساخت جو/فرهنگ کاری سازنده، فرهنگ یادگیری سازمانی، فرهنگ و ارزش‌های اساسی سازمان برای فرآیند مدیریت استعداد و توسعه کارکنان مهم هستند و سهم عوامل فرهنگ سازمانی در

پیش‌بینی مؤلفه‌های مدیریت استعداد بیشتر از عوامل دیگر است؛ بنابراین یکی از راه‌هایی که سازمان‌ها را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری می‌رساند، ایجاد یک فرهنگ سازمانی است که پشتیبانی‌کننده توسعه دانش، مهارت و یادگیری کارکنان در سازمان باشد.

نتیجه آزمون مدل معادله ساختاری فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز نشان داد که مؤلفه‌های حمایت مدیریت، خلاقیت فردی و سیستم پاداش به ترتیب بیشترین تأثیر را بر توسعه استعداد کارکنان داشته‌اند. تأثیر مثبت و معنادار بین حمایت مدیریت و توسعه استعداد مبین آن است که مدیران از طریق ایجاد محیط کاری مساعد و رشدگرا، ارائه بازخورد مثبت و استقبال از ایده‌های جدید باعث می‌گردند تا کارکنان قابلیت‌های بالقوه خود را بالفعل کنند. یک محیط فرهنگی مطلوب کارکنان را تشویق می‌کند تا شیوه‌های انجام کارها را به چالش بکشانند و مشوق پیشرفت و توسعه آنان است. دومین عامل با تأثیر زیاد بر توسعه استعداد، خلاقیت فردی کارکنان است. در چرایی این یافته از تحقیق می‌توان گفت افراد خلاق از طریق خطرپذیری، ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری، اعتماد به نفس و نیاز به کسب موفقیت بر رشد و توسعه استعداد خود در سازمان تأثیرگذار هستند.

سومین عامل سیستم پاداش بود که تأثیر بالایی بر توسعه استعدادها داشته است. می‌توان استنباط کرد سیستم پاداشی که مبتنی بر شایستگی (دانش، مهارت و نگرش مثبت نسبت به شغل) طرح‌ریزی شده باشد، بر توسعه استعدادها مؤثر است. علاوه بر این یافته‌های پژوهش نیز نشان داد که سایر مؤلفه‌ها (هویت سازمانی، الگوی ارتباطات و سازش با تعارض) با میزان تأثیر کمتری نسبت به مؤلفه‌های فوق، بر توسعه استعداد کارکنان مؤثر بودند. در هماهنگی با این نتایج، هریسن در پژوهش خود نشان داد که اقدامات مدیران صفی و عملیاتی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان تأثیرگذار است. کروس و همکاران در یک مطالعه مهمترین عوامل تسهیل‌کننده یادگیری و توسعه استعداد کارکنان را افزایش حمایت مدیریتی، رهبری گروه، تشویق به ریسک‌پذیری و کارایی تشویق برشمردند.

استیفن و سیمون در یک مطالعه نشان دادند که سیستم پاداش از جمله عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت استعداد در سازمان است. بارتوت در مطالعه خود نشان داد که مدیران عمدتاً مسئول رشد و توسعه کارکنان در سازمان هستند و مدیران صفی مرشد و مربی کارکنان در کار و فعالیت روزانه می‌باشند. عبدالوهاب و همکاران در پژوهش خود نشان دادند فقدان پاداش‌های

معنادار از موانع محدودکننده فرصت‌های یادگیری و توسعه کارکنان در محیط کار است. همچنین آندرسن نشان داد که توانایی مدیران در مشاوره، راهنمایی و پشتیبانی از استعدادها، برای توسعه استعداد کارکنان تعیین کننده است و استعدادها بازخورد ارائه شده به وسیله مدیران را هم از طریق مصاحبه‌های ارزیابی شغل و هم از طریق گفتگوهای غیررسمی، یک جنبه مهم در توسعه خود ذکر کردند.

آخرین یافته این پژوهش نشان داد که مؤلفه نظارت و کنترل تأثیر منفی معنی‌داری بر توسعه استعداد کارکنان داشته است؛ یعنی با افزایش نظارت و کنترل در سازمان، توسعه استعداد کارکنان کاهش پیدا می‌کند. در تبیین این یافته از پژوهش می‌توان گفت کارکنان دانشی و با پتانسیل بالا که مشتاق نوآوری، تغییر و ابتکار هستند، قابلیت‌های بالقوه آنان بر اثر حاکم بودن فضای نظارتی، توسعه پیدا نمی‌کند و به هر اندازه که تحت نظارت و کنترل باشند، توسعه استعداد آنان با چالش مواجه می‌گردد.

### پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر یافته‌های پژوهش

۱. خلق یک فرهنگ یادگیری سازمانی برای کارکنان انگیزه‌بخش خواهد بود و توسعه استعداد آنها را بیش از پیش تسهیل می‌نماید. فقدان فرهنگ یادگیری در سازمان می‌تواند بر یادگیری تأثیر منفی بگذارد. در صورتی که رویکردی منفی در قبال یادگیری وجود داشته باشد و کارکنان از انگیزه کافی برای مشارکت در فرآیند یادگیری برخوردار نباشند، موفقیت فعالیت‌های توسعه استعداد با چالش مواجه خواهد شد؛
۲. بر اساس نتایج پژوهش، حمایت مدیران تأثیر چشم‌گیری بر توسعه استعداد کارکنان داشته است، بنابراین بایستی انگیزه کافی در مدیران برای مشارکت در برنامه‌های توسعه کارکنان فراهم گردد؛ مشارکت هر چه بیشتر مدیران در فرآیند یادگیری و توسعه منجر به ترویج یادگیری مستمر و مداوم خواهد شد. علاوه بر آن، از آنجایی که مدیران بهتر می‌توانند نیازهای سازمانی و فردی را درک کنند، مشارکت آنها در امر یادگیری و توسعه می‌تواند به بهبود کیفیت فعالیت‌های مرتبط با آن بینجامد؛
۳. لازم است مدیران خود را از طیف وسیعی از ویژگی‌های مدیریتی که مبتنی بر ابعاد رهبری تحولی است، بهره‌مند سازند؛ مدیرانی که از خصوصیات این نوع سبک رهبری

- برخوردار هستند، محیط مساعدی برای پشتیبانی از فعالیت‌های توسعه‌ای کارکنان فراهم می‌کنند و به یک توسعه دهنده استعدادهای درخشان تبدیل می‌شوند؛
۴. پاداش‌های درونی و مستقیم (مالی) برای یادگیری و توسعه استعداد کارکنان در سازمان فراهم گردد؛
۵. جو سازمانی باز و چالش‌برانگیز برای بحث و تبادل نظر به توسعه استعداد و شایستگی کارکنان منجر خواهد شد؛
۶. ایجاد و توسعه ارتباطات و تعاملات همکارانه، غیر رسمی، باز و صادقانه بین کارکنان و مدیران به عنوان یک عامل کمک کننده می‌تواند در بهبود توسعه استعداد کارکنان عمل نماید؛
۷. محیطی در سازمان فراهم گردد تا حس هویت، وفاداری و تعلق سازمانی کارکنان تقویت گردد و از این طریق استعداد کارکنان توسعه یابد؛
۸. با توجه به تأثیر منفی مؤلفه نظارت و کنترل بر توسعه استعداد پیشنهاد می‌گردد شرایط و محیط فرهنگی مناسبی برای توسعه فرهنگ خودکنترلی کارکنان ایجاد شود. کنترل درونی و خود کنترلی بر رفتارهای کاری از سوی خود کارکنان باعث بروز خلاقیت، خطرپذیری و در نهایت توسعه استعداد آنان می‌گردد.

### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادها برای تحقیقات آینده

در این مطالعه از پارادایم اثبات‌گرایی و روش‌شناسی کمی استفاده گردید که ممکن است زمینه یا بستر پدیده مورد بررسی قرار نگرفته باشد. از این رو، برای شناخت عمیق‌تر و بهتر پدیده و گردآوری اطلاعات در مورد پاره‌فرهنگ‌های جامعه مورد مطالعه، استفاده از یک رویکرد کیفی مانند مصاحبه و مشاهده در تحقیقات بعدی، می‌تواند به کیفیت پژوهش کمک نماید. علاوه بر این، در این پژوهش به منظور زمینه‌یابی از پرسش‌نامه استفاده گردید، لذا روایی و پایایی این تحقیق در گرو صداقت و دقت پاسخ‌دهندگان به سؤال‌های پرسش‌نامه است. در این پژوهش برای بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه استعدادها از الگوی فرهنگ سازمانی رابینز استفاده گردید. از این رو، پژوهش‌های آتی می‌توانند این تأثیر را بر مبنای الگوهای دیگر آزمون نمایند. در نهایت اینکه فرهنگ حاکم بر محیط فراسازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در پرورش و توسعه استعدادها دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در تحقیق دیگری تأثیر فرهنگ ملی بر توسعه استعدادها بررسی گردد.

## فهرست منابع

- خانکا، اس اس (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی، ترجمه غلامرضا شمس مورکانی، تهران: انتشارات آبیژ.
- خورشیدی، عباس (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی با رویکرد پژوهشی، تهران: انتشارات یسپرون.
- رابینز، استیفن. پی؛ جاج، تیموتی. ای (۱۳۹۲)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد تقی زاده مطلق، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رسولی، رضا، صالحی، علی (۱۳۹۴)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: دانشگاه پیام نور.
- رعنایی کرد شولی، حبیب‌الله؛ علوی، سیدمسلم؛ السادات‌انعمی، فائزه (۱۳۹۵)، مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل موجودی فرهنگ سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، (۱)، صص ۳۵-۱.
- زرندی، سعید؛ معدنی، جواد (۱۳۹۵)، طراحی و تبیین مدل مطلوب فرهنگ سازمانی برای مقابله با فساد اداری در سازمان‌ها، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، (۲)، صص ۱۱۷-۸۵.
- شاطری، کریم (۱۳۹۴)، ارائه الگویی برای توسعه و نگهداشت استعدادها در شرکت مادر تخصصی توانیر، رساله دوره دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- شاطری، کریم؛ ابیلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۹۴)، شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۷، ۲۶-۱.
- عطاآبادی، حسین‌علیان؛ تقوی‌رشیدی‌زاده، حسین؛ زارعی، فرهاد (۱۳۹۳)، نظام مدیریت استعدادها، تهران: نشر اموخته.
- فتحی و آجارگاه، کوروش؛ نوری، فیروز (۱۳۹۵)، مدیریت یادگیری در سازمان‌ها؛ آموزش و بهسازی منابع انسانی در هزاره سوم، تهران: علم استادان.
- فردانش، هاشم (۱۳۹۲)، طراحی آموزشی، مبانی، رویکردها و کاربردها، تهران: انتشارات سمت.
- کشاورزی، علی حسین؛ رضانی، یوسف (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین فرآیند مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز، چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۳)، ۴۶-۲۵.
- کیان، مریم (۱۳۹۲)، فرهنگ آموزش و یادگیری: چشم‌اندازی بر محیط یادگیری الکترونیکی در دانشگاه، یزد: انتشارات دانشگاه یزد.
- مورهد، گریگوری؛ گریفین، ریکی (۱۳۹۳)، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.

- 5(5), p.524-539.
- Bolander, P, Asplund, K. & Werr, A. (2014). Talent Management in a Collectivistic and Egalitarian Context: The Swedish Case. Stockholm School of Economics/EFI Working Paper Series in Business Administration, no. 2014:2, Stockholm.
- Cappelli, P. Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, pp.305-331.
- Chabault, D. Hulin, A. & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. Organizational Dynamics, 41(4), 327-335.
- Cheese, P. Thomas, R. J. & Craig, E. (2008). The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance. London and Philadelphia: Kogan Page.
- CIPD. (2007). Research insight: Talent management. London, UK.
- Collings, D. G. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review 19 (4), 304-313.
- Collings, D. G. Scullion, H. & Vaiman, V. (2011). European Perspectives on Talent Management. European Journal of International Management, 5 (5), pp.453-462.
- Cook, S. and Macaulay, S. (2009). Talent Management: Key Questions for Learning and Development. Training Journal, 37- 41.
- Gallardo-Gallardo, E. Dries, N. & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? Human Resource Management Review, 23(4), 290-300.
- Garavan, T. N. Carbery, R. and Rock, A. (2012) "Mapping talent development: definition, scope and architecture", European journal of Training and Development, Vol. 36, No. 1, pp.5-24.
- Harris, L. & Foster, C. (2010). Aligning talent management with approaches to equality and diversity: Challenges for UK public sector managers. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29 (5), 422-435.
- He, Y. Li, W. & Keung Lai, K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(5), 592-607.
- Ketter, P. (2010), Six Trends that Will Change Workplace Learning Forever. Training and development 64 (12), 34-40.
- McDonnell, A. (2011). Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap. Journal of Business Psychology, 26, pp.169-173.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. Y. (2010). Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world. Boston: McGraw-Hill Irwin.

- Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B (2001) The war for talent. Harvard Business Review Press, Boston.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29, 248-259.
- Pruis, E. (2011). The Five Key Principles for Talent Development. *Industrial & Commercial Training* 43 (4), 206-216.
- Rita Kagwiria lyria (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 3 No. 21.285-290.
- Robbins. P. Stephen, (2005), "Organizational behavior", prentice Hall.
- Silzer, R. & Dowell, B. (2010). Strategic talent management matters. In R. Silzer & B. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, pp. 3-72.
- Sparrow, P. R. & Makram, H. (2015). What is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes within a Talent Management Architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), pp.249-263.
- Strack, R. Caye, J. M. Bhalla, V. Tollman, P. Linden, C. Haen, P. & Quiros, H. (2012). *Creating People Advantage 2012 – Mastering HR challenges in a two-speed world*. Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations.
- Tansley, C. Turner, P. Carley, F, Harris, L. Sempik, A. & Stewart, J. (2007). *Talent: Strategy, Management, Measurement*: Chartered Institute of Personnel & Development.
- ulrich, d., & smallwood, n. (2012). what is talent? leader to leader, 2012(63), 55-61.
- uygulamasi, y. y. p. b. m. (2014). an application on the brand of talent management perspective, *journal of yasar university*, 9(35), 6099-6260.