

## بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی

(مورد مطالعه: دبیران مقطع متوسطه شهرستان تربت حیدریه)

زینب مستقیمی<sup>۱</sup>

علی حسینزاده<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه: خلاقیت و نوآوری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان‌ها، همواره مدنظر دست اندرکاران اقتصاد و دولتمردان بوده است. خلاقیت برای بقا هر سازمانی لازم است. در طی زمان سازمان‌های غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند و اگرچه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی یا در مقطعی از عمر خود موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم می‌شود.

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی دبیران متوسطه تربت حیدریه انجام شد.

روش: این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش، جزء تحقیقات توصیفی-همبستگی به شمار می‌رود. جامعه آماری کلیه دبیران مقطع متوسطه شهرستان تربت حیدریه، به تعداد ۷۰۰ نفر بوده‌اند که از میان آنها ۲۰۰ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش روایی، از روایی محتوا و تحلیل عامل تأییدی و سنجش پایایی از ضریب آلفای کربناخ استفاده شد. برای داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار PLS تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها: نتایج این پژوهش نشان می‌دهد تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان به میزان ۰/۴۸، مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی به میزان ۰/۵۰ و اعتماد بر خلاقیت به میزان ۰/۴۵ تأثیر مثبت و

۱. گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران javadefahimi@gmail.com

۲. گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران (نویسنده مسئول) Hosseinzadeh56@Gmail.com

معناداری داشته‌اند. در نهایت اعتماد سازمانی نقش میانجی‌گری در تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت به میزان ۰/۳۸ دارد.

نتیجه‌گیری: به کارگیری مدیریت استعداد به افزایش خلاقیت کارکنان در سازمان منجر می‌شود و اگر زمینه بروز خلاقیت فراهم آید فرآیند عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد و هر چه در این سازمان، اعتماد سازمانی بیشتر باشد میزان خلاقیت در سازمان را افزایش می‌دهد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت استعداد، خلاقیت سازمان، اعتماد سازمان.

### پیشگفتار

تحولات پرشتاب جهانی در علم، تکنولوژی، صنعت و اطلاعات و به طور کلی ارزش‌ها و معیارها، بسیاری از سازمان‌های موفق جهان را بر آن داشته است تا اهداف، گرایش و علایق خود را در جهت به کارگیری خلاقیت و نوآوری هدایت کنند. بی‌گمان یکی از هدف‌های آموزش و پرورش آموزش عالی هر کشوری، تربیت افرادی است که بتوانند به سطح عالی حوزه شناختی؛ یعنی ترکیب خلاقیت و نوآوری دست یابند (کوثری، نیکنامی، دلاور، آراسته، قورچیان، ۱۳۹۳). عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف و اساسی در فن‌آوری‌هاست. عصری است که ساختار آن آکنده از عمق بخشیدن به توانایی و اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و نوآور، به جای نیروی عملکردی است بنابراین، بر مدیران هوشیار لازم است که به منظور بقا و رویارویی با عوامل نامطمئن و گسترش جایگاه رقابتی از نیروی انسانی در جایگاه عمده‌ترین منبع توسعه خلاقیت و نوآوری بهره‌مند شوند (جهانیان، حدادی، ۱۳۹۴). سازمان‌ها و شرکت‌ها در برهه‌ای از زمان که تحت عناوین مختلف از جمله «عصر دانش و اطلاعات»، «عصر فراصنعتی»، «عصر جامعه اطلاعاتی»، «عصر جوامع موقت»، «عصر سرعت» و بالاخره «عصر خلاقیت و نوآوری» مطرح شده است، خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده می‌سازند

(زارعی، ۱۳۷۳). زندگی در هر سازمان، از جمله در سازمان‌های آموزشی نیازمند اتخاذ تدابیر و راه‌های گوناگون و مستمر است. مدیران نیز باید وظایف و کارکردهای گوناگونی را انجام دهد تا بتواند سازمان خود را هدایت و رهبری کنند (مظاهر، محمدی، اکراری، پروین، فاضلی، ۱۳۹۶).

افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارآیی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر شود (محمدی، ۱۳۹۵). مؤلفه‌های اساسی سازمان‌های خلاق عبارتند از: ساختار خلاق، محیط خلاق، افراد خلاق، گروه خلاق و رهبر خلاق. عوامل درونی و برونی بسیاری بر تبلور خلاقیت افراد مؤثر است. نقش مدیر در پرورش خلاقیت، تحرک و تشویق کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان و پیدا کردن ذهن‌های خلاق است که از این نقش مدیر به عنوان مدیریت استعداد می‌توان در سازمان یاد کرد (گای و سیمز، ۲۰۰۷). سازمان‌های هزاره سوم امروزه از مفهومی به نام سرمایه‌های انسانی یاد می‌کنند. توسعه منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری بنگاه‌ها تلقی شده و مهم‌ترین چالش در عرصه کسب و کار دیگر تنها موضوع فن‌آوری نیست (صیادی و یاری‌پور، ۱۳۹۳) بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌های کسب و کار است. در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه منابع انسانی، دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست بلکه هم‌راستا با کسب و کار سازمان، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند (حاجی ملامیرزایی، ارسطو، حکیمی احمد خانی، نوروزی چگینی، ۱۳۹۴). امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر مدیران، توسعه منابع انسانی حفظ و توسعه استعدادها، سازمانی و مدیریت

استعدادها درخوشنام کردن سازمان‌ها تأثیری حیرت برانگیز ایجاد کرد هاند(کارت رایت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

استعداد عامل مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت افراد در مشاغل و سازمان است. بدون داشتن استعداد در یک زمینه پیشرفتی حاصل نخواهد شد یا روند آن بسیار کند خواهد بود. بر این اساس آگاهی از میزان و نوع استعداد افراد و انتخاب افراد مستعد کمک شایانی به سازمان‌ها خواهد کرد تا پیش‌بینی خوبی از آینده با توجه به نیروهای مستعد در سازمان داشته باشند و از این طریق بتوانند عملکرد سازمانی خود را بهبود ببخشند(گودرزند چگینی، چیرانی، مقدم، قانع، مرادی، ۱۳۹۵). سازمان‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌یابند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارایه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلند مدت را داشته باشند و برای این امر استراتژی‌هایی را در نظر بگیرند (مک کالی و ویک فیل ۲۰۰۶، ۲). گرچه مروری بر تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که مدیریت استعداد یک شاخه علمی در حال رشد است اما اثربخشی مدیریت استعداد و ارزش آفرینی آن هنوز به درستی بیان نشده است. علاوه بر این تعداد مطالعات در رابطه با استراتژی‌های مدیریت استعداد و خلاقیت و عملکرد سازمانی بسیار اندک است و به همین دلیل هنوز برای این سؤال که استراتژی مناسب برای تأثیرگذاری موفق بر عملکرد سازمانی کدام است پاسخ مشخصی به دست نیامده است(لاور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان‌هاست بسیار جدی‌تر از گذشته مورد نظر قرار گرفته است. (تاج الدین و معالی، ۱۳۸۷).

1 . Wright card  
2 . Mcauley & Wakefield  
3 . Lawer

با آگاه شدن رهبران سازمان‌ها از این حقیقت که استعدادها و توانایی‌های نیروی انسانی آنان است که کسب و کار آنها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند. شرکت‌ها بر آن شده‌اند تا در زمینه مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ نیروی انسانی با پتانسیل بالای خود تلاش کنند. به طور کلی از مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود (گای، سیمز، ۲۰۰۷). مدیریت استعداد نیز همانند واژه استعداد به نظر بسیاری از نویسندگان از جمله (استوری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) معنی مشخصی ندارد و معانی متفاوتی برای آن ذکر شده است به عنوان مثال: معنای مدیریت استعداد را از دید افراد مختلف متفاوت دانسته و آن را از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌دهد. اول فرآیند توسعه دادن و پرورش نیروی انسانی جدید به وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند. دوم در مورد توسعه و نگهداری از نیروی انسانی موجود در سازمان و سوم جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کارکردن در سازمان (بارن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند (بات ناچر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). عبارت مدیریت استعداد گاهی به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی اداره آن دسته از نیروی انسانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند استفاده می‌کند (کاپلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). هنگامی که مبادرت به تعریف مدیریت استعداد در سازمان می‌شود، دو مشکل عمده به وجود می‌آید: اول این که اگرچه استعداد در یک بخش محدودی از نیروی کار (همچون مدیران ارشد) یا به نسبت همه نیروی کار خود به کار برده می‌شود اما آن واضح، روشن نیست. دوم این که مدیریت استعداد به طیف محدودی

---

1 . Storey  
2 . Barron  
3 . Bhatnagar  
4 . Cappeli

از فعالیت‌ها حول جذب، توسعه، حفظ و به کارگیری استعداد در سازمان می‌پردازد در صورتی که دیگران آن را در طیف‌های گسترده‌ای از فعالیت‌ها و فرآیندها شامل انگیزش، پاداش دهی، ادراک، تعهد و نگهداری پرسنلی به کار می‌برند (گارو و هیرش، ۲۰۰۸).

مدیریت استعداد ممکن است از همان ابزار مدیریت منابع انسانی استفاده نماید با این تفاوت که روی بخش به نسبت کوچکی از نیروی کار تمرکز دارد که به وسیله عملکرد فعلی و قابلیت‌های آینده‌شان به عنوان استعداد شناسایی می‌شوند. در این صورت چالش‌های کلیدی شامل جذب، استخدام و توسعه و حفظ این نیروی انسانی است (تانسلی، ۲۰۰۹).

یکی از مهم‌ترین عناصر کلیدی در هر سازمان منابع انسانی است که آنها را به عنوان یک دارایی ارزشمند در نظر دارند که استفاده مؤثر و مطلوب از توانایی‌های منابع انسانی برای بالا بردن بهره‌وری آنها نیازمند تدوین یک مجموعه از استراتژی‌ها و اقدام‌های مؤثر است (احمدی، ۱۳۹۵). مدیریت استعداد یکپارچه‌سازی منابع، فرآیندها و ارزش‌های طراحی شده برای جذب و مشارکت استعدادهای کلیدی به منظور به حرکت درآوردن اهداف کسب و کار است (حاجی میر عرب، قلم بر، ۱۳۸۹). به زبان ساده مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته با مهارت‌های مناسب در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف مورد انتظار کسب و کار قرار دارند در واقع مدیریت استعداد مجموعه کامل از فرایندها برای شناسایی، به کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است (تاج‌الدین و معالی، ۱۳۸۷).

مدیریت استعداد فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست بلکه شناسایی و حذف افراد غیر ضروری و کاملاً نامناسب را نیز در بر می‌گیرد. پرورش قابلیت‌ها و مدیریت استعداد بخش لاینفک راهبرد و چشم‌انداز سازمان‌های پیشروی امروزی است. در دنیای کسب و

1 . Garrow & Hirsh  
2 . Tansley

کار، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست بلکه هم راستا با کسب و کار سازمان، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعداد ها، تنوع نیروی انسانی و تنوع آموزش ها سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند. آگاهی و تشخیص سازمان ها همراه با نیاز به مدیریت استعداد سبب شده است که سازمان‌های پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند (صیادی، محمدی، نیک‌پور، ۱۳۹۰).

به طور خلاصه می‌توان گفت: مدیریت استعداد فرآیندی است که مدیران سازمان‌ها را مطمئن می‌سازد که مناسب ترین فرد در شغل مناسب و در زمان مناسب مشغول به کار است (جکسون و شالت، ۱۹۹۰). مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرآیندها است (گای، سیمز، ۲۰۰۷). بزرگترین چالش منابع انسانی هر سازمان جذب افراد و استعدادهاست (رانا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه نیروی انسانی، شناسایی جانشین‌ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند (گای و سیمز، ۲۰۰۷). در سال‌های اخیر مدیریت استعداد توجه فزاینده‌ای به خود جلب کرده که به خاطر توانایی در خلق و مزیت رقابتی سازمان‌ها است ( اینگرام، گلاذ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

مک‌کالی و ویک‌فیلد<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) نیز معتقدند که موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی منوط به ارتباط آن با استراتژی سازمان است. به طور کلی می‌توان بیان کرد سازمان‌هایی که از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند استراتژیک بوده و چگونگی جذب،

1 . Jakson & Schulet  
2 . Rana. et. al  
3 . Ingram & Gold  
4 . McKinley and Wakefield

انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقاء و انتقال نیروی انسانی در سازمان را پیش بینی می‌نمایند (بارون، ۲۰۰۸).

مزایای مدیریت استعداد عبارتند از: ۱- هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار می‌گیرند. ۲- مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه می‌شود. ۳- مسیر شغلی شفاف و به عنوان یک عامل تحریک کننده سازمانی عمل می‌کند. ۴- فرآیندها و ابزارهای مناسبی برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد (حاجی میر عرب و قلم بر، ۱۳۸۹).

بررسی خلاقیت و کارای روابط عمومی و عوامل مؤثر بر آن به عنوان جانبدار مردم و کیل مدافع سازمان نقش بسیار محوری در ایجاد تصویر مطلوب و یا نامطلوب از سازمان‌ها دارد (رسولی، هدایتی، ۱۳۹۶). لوتانز<sup>۱</sup>، استاد رفتار سازمانی، خلاقیت را به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه‌ها و رهیافت های افراد و یا گروه‌ها در یک روش جدید تعریف کرده است. بارزمن<sup>۳</sup> خلاقیت را فرآیند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشف بدیع می‌داند (شهرآرای، مدنی پور، ۱۳۷۵). بعضی از اندیشمندان و پژوهشگران خلاقیت را توانایی آفرینش اندیشه‌های نو در سطح عالی می‌دانند که آمیزه‌ای از نوآوری انعطاف‌پذیری و حساسیت در برابر باورهای موجود است و به افراد این امکان را می‌دهد که همراه با اندیشه‌ها منطقی و خردمندانه به یافته‌های دیگران بیندیشد تا دستاوردهای سودمند برای او و دیگران داشته باشد (رضایی، پیوسته، فرضعلی‌زاده، ۱۳۹۶). امروز خلاقیت، نوآوری و ایجاد تغییر در سازمان یک امر ضروری است. این تغییر در سازمان‌های آموزشی به مراتب حساس‌تر و با اهمیت‌تر است و باعث شده که آموزش و پرورش اهداف و علایق خود را در جهت ایجاد و به کارگیری خلاقیت و نوآوری هدایت کن (فیروزی، کرمی، ۱۳۹۵). تلاش‌های خلاقیت

1. Barron  
2. Luthans  
3. Barzmn



وسیله‌ای برای نوآوری است. خلاقیت بیشتر یک فعالیت فکری و ذهنی است و نوآوری بیشتر جنبه عملی دارد و در حقیقت محصول نهایی عمل خلاقیت است (فرنودیان، ۱۳۷۰).

خلاقیت ایجاد یک اندیشه و فکر نو است و نوآوری عملی و کاربردی ساختن اندیشه و فکر نو است. خلاقیت لازمه نوآوری است. نوآوری تغییر ایجاد می‌کند اما هر تغییری را نمی‌توان نوآوری بنامیم (الوانی، ۱۳۹۰). در دنیای دگرگونی‌ها اگر ما نتوانیم خود را با سیر شتابان تحولات سازگار سازیم و دانش، محصول یا خدمت جدیدی برای عرضه نداشته باشیم دچار زوال خواهیم شد. تولید دانش و فن آوری دستاورد خلاقیت و نوآوری است (فرامرز و عزیزی لرد، ۱۳۹۳). بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده در چند سازمان دولتی، افرادی که از سطح بالایی از خلاقیت برخوردارند در مقایسه با سایرین دارای قابلیت و ریسک پذیری بیشتر هستند. (ژانگ و همکاران، ۱۹۹۹). خلاقیت، آفرینش آمیزه‌ای بدیع برای حل تناقضات، در قالب یک ایده است که خارج از محدوده جواب موجود قرار می‌گیرد (میرمیران، ۱۳۸۴). خلاقیت ارائه کیفیت‌های تازه از مفاهیم و معانی است (صمد آقایی، ۱۳۸۵). خلاقیت همواره مفهومی اسرار آمیز وسیع و بسیار پیچیده بوده است. خلاقیت را شاید بتوان برترین سطح یادگیری بشر، بالاترین توانمندی تفکر و محصول نهایی ذهن و اندیشه انسان دانست (سلیمانی، ۱۳۸۴). آلبرشت معتقد است که شخص خلاق، اطلاعات پیرامون خود را جذب می‌کند و برای بررسی مسائل، رهیافت‌های مختلفی را مورد بررسی قرار می‌دهد. زمانی که ذهن فرد خلاق از اطلاعات خام انباشته شد به طور غیر قابل محسوس شروع به کار می‌کند و پس از تجزیه و تحلیل و ترکیب اطلاعات، رهیافتی برای مسأله ارائه می‌کند (شهر آرای، مدنی پور، ۱۳۷۵). آمابیل در سال ۱۹۸۹ مدلی برای عوامل ایجاد کننده خلاقیت ارائه داد که به صورت زیر است: برای اینکه بتوانیم خلاقیت سازمانی را افزایش دهیم ابتدا باید خلاقیت فردی و سپس خلاقیت گروهی را ارتقا بخشیم (آمابیل، ۱۹۹۶).

- 
1. Zhuang & et al
  2. Amabile

خلاقیت به طور عام؛ یعنی توانایی ترکیب اندیشه‌ها به شیوه‌های منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیر معمول بین اندیشه‌ها (محمدی، ۱۳۸۵).

مرور پیشینه مطالعات مربوط به خلاقیت در سازمان نشان دهنده این است که رفتار خلاق اغلب به عنوان نتیجه خصوصیات فردی در نظر گرفته شده است اما با پژوهش‌های متعدد، محققان دریافته‌اند پاداش‌ها و تسهیل‌کننده‌های اجتماعی، محیط فیزیکی و منابع مالی و زمانی بر خلاقیت افراد مؤثرند (گرانبر،<sup>۱</sup> ۲۰۰۷). یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر است وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود. با توجه به اینکه ایجاد اعتماد، موجب اثر بخشی سازمان و کاهش هزینه‌های ارزیابی و کنترل می‌شود بنابراین ضرورت شناسایی عواملی که باعث ایجاد اعتماد می‌شود قابل احساس است (شمس، اسفندیاری مقدم، ۱۳۹۴). اعتماد یک مفهوم بی نهایت انتزاعی است که مطالعه نظری آن را با مشکل مواجه می‌کند (هراس،<sup>۲</sup> ۲۰۰۴). از این رو اعتماد به یک مفهوم لاینحل باقی مانده است (بارت،<sup>۳</sup> ۲۰۰۵). تحقیقاتی که در مورد اعتماد انجام شده است مسیرهای مختلفی را پیموده‌اند. برخی از تحقیقات بر تعاریف و ابعاد این مفهوم متمرکز بوده‌اند. برخی دیگر به پیامدها و پیش شرط‌های اعتماد پرداخته‌اند. برخی دیگر نیز به انواع اعتماد اشاره کرده‌اند. به رغم نوشته‌های بسیار زیاد در مورد اعتماد و مفاهیم مرتبط با آن، هیچ تعریف رسمی از آن وجود ندارد. برای مثال، باربر<sup>۴</sup> (۱۹۸۳) معتقد است که مفهوم اعتماد همانند یک باتلاق مفهومی است. شاپیرو<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) متوجه شد که تعاریف اعتماد به یک ملغمه مبهمی تبدیل شده‌اند. لوئیز و ویگرت<sup>۶</sup> (۱۹۸۵) به طور مشابه متوجه ابهام مفهومی در ادبیات اعتماد شدند

1. Granber
2. Herrerros
3. Burt
4. Barber
5. Shapiro
6. Lewis & Vygert

(رامو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). از مشکلات سازمان‌ها می‌توان به کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیران اشاره کرد. در سازمان‌ها، بویژه سازمان‌های دولتی، شکاف شایان توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد در نتیجه این شکاف، تقسیم کارها با مشکلات اجرایی روبرو می‌شوند (تقوایی یزدی، ۱۳۹۵). به نظر می‌رسد هیچ رویکرد یا تعریف روشنی از اعتماد وجود ندارد. نظریه پردازان از رشته‌های مختلف همچون علوم مدیریت، اقتصاد، روانشناسی و جامعه‌شناسی دیدگاه‌ها و درک خودشان را از واژه اعتماد بیان کرده‌اند. یکی از دلایل این مشکل به سطح مورد تحلیل اعتماد بر می‌گردد (آدامز کایس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). از این رو، تحقیقات جدید در پی ارائه تعریف دقیق‌تری از اعتماد بوده‌اند. در عین حال، مفهوم اعتماد به طور ضمنی با ریسک و انتظار پیوند داده می‌شود؛ یعنی اعتماد به منزله جایگزینی برای ریسک به کار می‌رود اما نوعی ریسک برای اعتماد کننده نیز ایجاد می‌کند. همان طور که بایر اظهار می‌دارد: اعتماد مستلزم وجود این باور است که دیگران تا جایی که بتوانند منافع ما را مدنظر قرار دهند و در پی کسب منافع خود و ضربه زدن به منافع ما نباشند. علاوه بر این، اعتماد مستلزم نوعی آسیب پذیری شخصی نیز است که علت آن نااطمینانی به رفتار آینده دیگران است؛ یعنی به آن رفتار اطمینان نداریم ولی معتقدیم که آنان با ما منصفانه رفتار خواهند کرد یا حداقل، زبانی به ما نخواهند رساند اما ممکن است به شیوه‌ای عمل کنند که ما را با خطراتی مواجه سازند. این تعریف بیانگر آن است که اعتماد در وضعیتی به میان می‌آید که در آن وضعیت هیچ گونه اطمینانی وجود ندارد. از این رو، اعتماد از راه پیش‌بینی آینده، نااطمینانی و پیچیدگی اجتماعی را کاهش می‌دهد. لذا اگر در مورد آینده اطمینان وجود داشت مردم به یکدیگر اعتماد می‌کردند (دانایی فرد، ۱۳۸۱).

به عنوان یک نتیجه می‌توان مدعی شد که در دهه گذشته افزایش قابل توجهی به مباحث مربوط به اعتماد از سوی طیفی از رشته‌ها و دیدگاه‌های مختلفی دانشگاهی شده

---

1. Ramo  
2. Adams-kayes

است (اتکینسون و باچر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). برای مثال، گوفمن<sup>۲</sup> (۱۹۶۳) در مطالعات جامعه شناختی خرد در تعامل اجتماعی روزمره، به نقش اساسی و دائمی اعتماد در حفظ فرآیندهای اجتماعی اشاره می‌کند. اریکسون<sup>۳</sup> (۱۹۶۵) مدعی می‌شود که یادگیری در مورد اعتماد در پرورش کودک حیاتی است. لاهمن<sup>۴</sup> (۱۹۷۹) از اعتماد به صورت کارکردی بحث کرده و از آن به عنوان سازوکاری برای کاهش پیچیدگی اجتماعی یاد می‌کند. ایده اساسی که توسط لاهمن بیان می‌شود تمایزی است که او بین اعتماد شخصی و اعتماد به سیستم و خصوصاً اعتماد به رسانه ارتباط عمومی قائل می‌شود (مولرینگ و بچمن و لی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). کریمی و حسینی (۱۳۸۹) در تحقیقات خود نشان دادند که تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد بر روی کارمندان و زرات کشور نشان دادند که هر یک از عوامل فوق تأثیر معناداری بر مدیریت استعداد دارند. در میان این عوامل، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را داشته‌اند. باقری و چوپانی (۱۳۸۹) در پژوهشی به مطالعه موانع و چالش‌های خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آنها پرداختند که به این نتایج رسیدند چهار مانع عمده فردی، محیطی، سازمانی و اجتماعی در محیط سازمانی در ایجاد خلاقیت و نوآوری مشخص شد. زارع، فیضی، محبوبی (۱۳۸۹) به بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی پرداخته بودند. به نتایج زیر رسیدند که در جو باز پارامترهایی چون صمیمیت، ملاحظه‌گری، نفوذ و پویایی و ... باعث خلاقیت کارکنان و کاهش استرس آنان شد و در جو بسته عواملی چون فاصله‌گیری، بی‌علاقگی و فقدان تعهد شغلی، تأکید بر تولید، مزاحمت، انگیزه خلاقیت کارکنان را

1. Atkinson & Butcher
2. Gvfmn
3. Erickson
4. Lahmn
5. Mollering & Bachmann & lee

پایین و استرس آنان را افزایش می‌دهد. امامی، جمالی، اصفهانی (۱۳۹۲) به بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران در شهر کرمانشاه پرداخته‌اند. نتایج حاکی از همبستگی مثبت و معناداری بین اعتماد و خلاقیت بوده است؛ یعنی هر چه اعتماد کارکنان به سازمان افزایش یابد خلاقیت بیشتری از خود بروز می‌دهند. نشاط، جمالی مهمویی، حسن زاده دیزجی (۱۳۹۰) در پژوهشی به مطالعه موردی تأثیر جو سازمانی بر خلاقیت کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی پرداختند. نتایج پیمایش نشان داد که کارکنان سازمان معتقدند جو کنونی سازمان آن گونه که باید مشوق و حامی خلاقیت آنان نیست. در میان عناصر مؤثر بر باروری خلاقیت در یک سازمان، مشوق-های مدیریتی، آزادی و مشوق‌های سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی در حد مطلوب نبودند. همچنین موانعی در سازمان وجود داشت که مانع از رشد خلاقیت در کارکنان می‌شد. نوع پسند اصیل و عاشق حسینی مهران (۱۳۹۳) به بررسی تأثیر فرآیندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان نتایج تحقیق آنها حاکی از رابطه معناداری بین مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان وجود دارد. دیلمقانی، خدابنده، معروفی، منفرد (۱۳۹۴) در تحقیق خود به بررسی رابطه‌ی بین فرآیندهای مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی در بین کارکنان بانگ کشاورزی پرداخت. نتایج نشان داد که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه‌ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارایه شده دارد و جذب استعدادها برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا است.

فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر تدوین شد:

۱- مدیریت استعداد بر خلاقیت دبیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان تربت

حیدریه تأثیر معناداری دارد.

- ۲- مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی دبیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان تربت حیدریه تأثیر معناداری دارد.
- ۳- اعتماد سازمانی بر خلاقیت دبیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان تربت حیدریه تأثیر معناداری دارد.
- ۴- اعتماد سازمانی تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت دبیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان تربت حیدریه را میانجی می‌کند.
- از آنجایی که برای انجام تحقیقات علمی و نظامند، چارچوبی علمی و نظری مورد نیاز است که اصطلاحاً مدل مفهومی نامیده می‌شود. مدل مفهومی برای انجام پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ روش، جزء تحقیقات توصیفی-همبستگی و از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی به شمار می‌رود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه دبیران مقطع متوسطه شهرستان تربت حیدریه در سال ۱۳۹۶ به تعداد ۷۰۰ نفر تشکیل دادند. بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌های این پژوهش شامل پرسشنامه ۱۲ سؤالی مدیریت استعداد احمدی و

سرلک، پرسشنامه ۱۲ سؤالی خلاقیت رندسیپ و پرسشنامه ۱۲ سؤالی اعتماد سازمانی آلونن بود. برای اندازه گیری روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای سنجش روایی محتوا، از نظرات تعدادی از اساتید رشته مدیریت استفاده شد و به پرسشنامه‌های تحقیق و به تأیید آنها رسید. در این ارتباط نظریات مختلفی وجود دارد برخی از محققان بار عاملی بالای ۰/۵ را مناسب، برخی بار عاملی بالای ۰/۴ و برخی حتی به بار عاملی بالای ۰/۳ استناد کرده‌اند. در این پژوهش بار عاملی بالای ۰/۴ ملاک تصمیم‌گیری قرار گرفت. همانطور که در جداول زیر مشاهده می‌شود بار عاملی گویه‌های شماره ۴، ۱۰، از پرسشنامه مدیریت استعداد، گویه‌های شماره ۱۶، ۱۷، ۱۸ و ۲۰ از پرسشنامه خلاقیت، گویه‌های شماره ۳۰، ۳۱ و ۳۴ از پرسشنامه اعتماد سازمانی به دلیل اینکه بار عاملی آنها کمتر از ۰/۴ و آماره I آنها نیز کمتر از ۱/۹۶ شده است از تحلیل نهایی حذف شدند. در جدول زیر نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای هر سؤال متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.

### جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی

سوالات مدیریت استعداد			
سازه	مولفه‌ها	شماره شاخص	تحلیل عاملی تأییدی اعداد بارعاملی معناداری
مدیریت استعداد	کشف	۱	۰/۶۳ ۹/۰۷
		۲	۰/۷۲ ۱۲/۱۱
		۳	۰/۷۸ ۱۷/۲۴
	آموزش نگهداشت	۴	۰/۱۳ ۱/۱۳
		۵	۰/۷۴ ۱۳/۲۳
۶		۰/۵۲ ۵/۴۸	
۷		۰/۸۱ ۲۱/۷۸	
		۸	۰/۷۸ ۲۲/۸۰
		۹	۰/۸۲ ۲۶/۶۴

۰/۷۹	۰/۰۸	۱۰	
۶/۴۵	۰/۵۲	۱۱	
۹/۵۰	۰/۶۴	۱۲	
سوالات خلاقیت			
۳۱/۱۴	۰/۸۸	۱۳	
۳۱/۹۳	۰/۸۵	۱۴	اعتقادات
۱۸/۲۵	۰/۷۷	۱۵	
۰/۱۷	۰/۰۲	۱۶	
۱/۳۹	۰/۱۶	۱۷	
۰/۰۳	۰/۰۴	۱۸	خلاقیت
۵/۱۸	۰/۴۶	۱۹	منابع
۰/۸۶	۰/۱۰	۲۰	انسانی
۱۱/۰۷	۰/۷۱	۲۱	
۵/۰۱	۰/۵۱	۲۲	
۲۹/۰۶	۰/۸۶	۲۳	استراتژیک
۳۵/۹۰	۰/۸۵	۲۴	
سوالات اعتماد سازمانی			
۱۱/۶۴	۰/۷۰	۲۵	
۲۴/۱۸	۰/۷۹	۲۶	اعتماد
۵/۹۷	۰/۴۵	۲۷	جانبی
۴/۶۵	۰/۳۸	۲۸	
۱۲/۶۱	۰/۷۲	۲۹	
۰/۹۶	۰/۱۳	۳۰	اعتماد
۱/۲۲	۰/۱۴	۳۱	عمودی
۶/۶۷	۰/۶۰	۳۲	
۵/۰۳	۰/۴۹	۳۳	
۰/۹۸	۰/۱۳	۳۴	اعتماد
۵/۴۹	۰/۵۴	۳۵	نهادی
۶/۲۰	۰/۵۵	۳۶	

اعتماد سازمانی



برای سنجش پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای این منظور ابتدا تعداد ۲۰ پرسشنامه مقدماتی در بین نمونه‌های آماری توزیع گشت و آلفای کرونباخ آن مورد محاسبه قرار گرفت. میزان آلفای کرونباخ برای مدیریت استعداد ۰/۸۵، خلاقیت ۰/۷۷، اعتماد سازمانی ۰/۸۶ به دست آمد. از آنجایی که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها بیشتر از ۰/۷ بودند لذا پرسشنامه‌ها از پایایی مطلوب برخوردار هستند.

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها نشان داد که ۶۰ درصد جامعه آماری پژوهش را زنان و ۴۰ درصد آنان را مردان تشکیل می‌دهد، این نتیجه حاکی از آن است که بیشتر جمعیت نمونه زن هستند. حداقل فراوانی سنی در جمعیت نمونه مربوط به گروه سنی بیشتر از ۵۰ سال با ۷/۵ درصد و حداکثر فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با ۴۵ درصد که این شاخص بیانگر این است که نمونه آماری جمعیتی جوان است. وضعیت تحصیلی اعضای نمونه به این صورت است که ۷۵ درصد لیسانس و بالاتر و ۲۵ درصد پایین‌تر از لیسانس هستند، این آمار بیانگر این است که وضعیت تحصیلی بیشتر افراد لیسانس و بالاتر است.

برای آزمون فرضیات این پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نسخه دو نرم افزار اسمارت پی ال اس<sup>۱</sup> استفاده شد. ابتدا ضریب همبستگی بین متغیرهای مورد استفاده در تحقیق مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۲ بیان شده است.

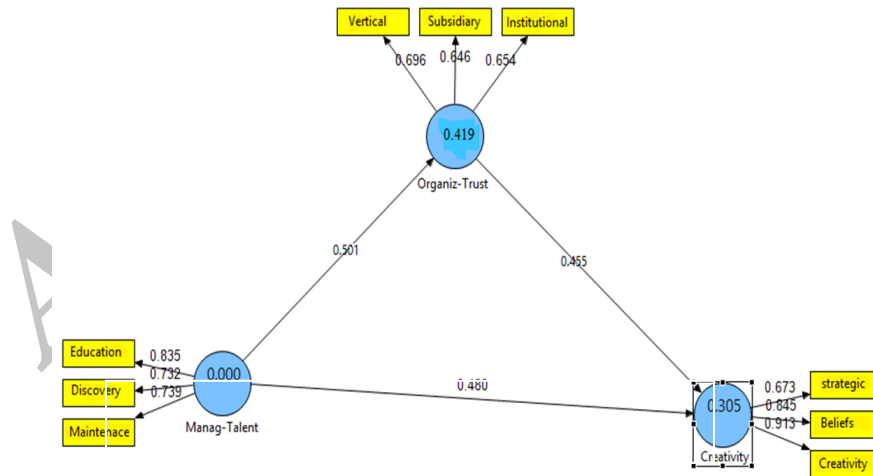
1 . Smart pls

جدول ۲. ماتریس همبستگی سازه‌های پژوهش

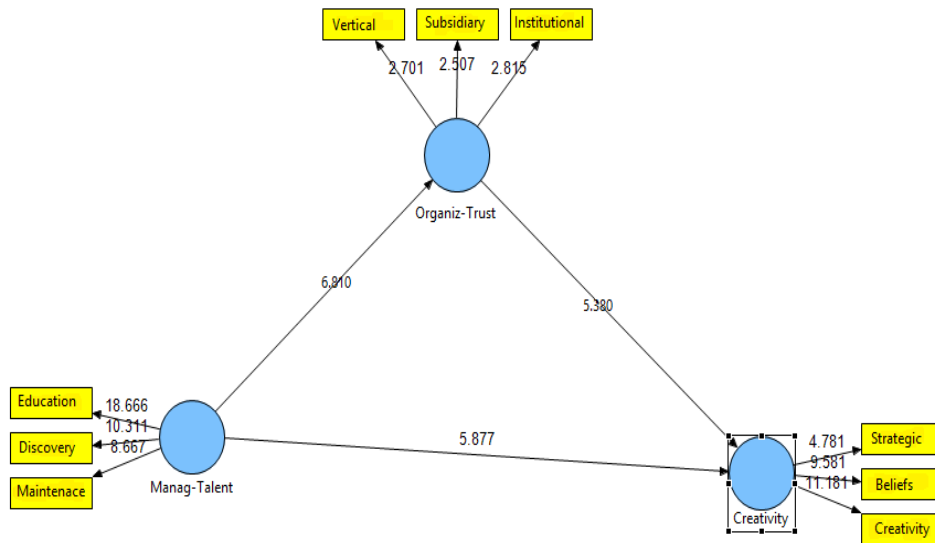
نام متغیر	مدیریت استعداد	خلاقیت	اعتماد سازمانی
مدیریت استعداد	۰/۸۰	۰/۶۵	
خلاقیت	۰/۸۰	۰/۷۳	
اعتماد سازمانی	۰/۶۵	۰/۷۳	

همان طور که در جدول ۲ مشخص شد، ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ مورد تأیید قرار گرفته است.

شکل‌های (۲) و (۳) به ترتیب مدل ضریب مسیر رگرسیونی و مدل معناداری سازه‌های این پژوهش با یکدیگر را نشان می‌دهند. همان طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود مدیریت استعداد بر خلاقیت با ضریب ۰/۴۸ و آماره تی معادل ۵/۸۷ تأثیر مثبت و معناداری است (تأیید فرضیه ۱)، تأثیر مدیریت استعداد شغلی بر اعتماد سازمانی با ضریب ۰/۵۰ و آماره تی معادل ۶/۸۱ مثبت و معنادار است (تأیید فرضیه ۲)، تأثیر اعتماد سازمانی بر خلاقیت با ضریب ۰/۴۵ و آماره تی ۵/۳۸ مثبت و معناداری است (تأیید فرضیه ۳)، تأثیر انگیزه شغلی بر تعهد سازمانی با ضریب ۰/۵۸ و آماره تی ۵/۸۱ مثبت و معناداری است (تأیید فرضیه ۴).



شکل ۲. مدل ضرایب معناداری متغیرها



شکل ۳. مدل نظریب مسیر متغیرها

خلاصه نتایج آزمون فرضیات شماره ۱ تا ۳ این پژوهش بر اساس مدل‌های رگرسیونی و معناداری در جدول ۳ نشان داده شده است. همان طور که در جدول مشاهده می‌شود مدیریت استعداد بر خلاقیت به میزان ۰/۴۸ تأثیر داشته است. تأثیر مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی به میزان ۰/۵۰ بوده و اثر آن بر خلاقیت ۰/۴۵ را نشان می‌دهد. توجه به اینکه در تمام این ۳ فرضیه آماره T یا سطح معناداری از ۱/۹۶ بیشتر به دست آمده است این ۳ فرضیه مورد تأیید واقع شده‌اند.

جدول ۳. نتایج فرضیات پژوهش

ردیف	عنوان فرضیه	ضریب مسیر	ضریب معناداری	نتیجه آزمون
۱	مدیریت استعداد بر خلاقیت دبیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان تربت حیدریه تأثیر معناداری دارد	۰/۴۸	۵/۸۷	تأیید
۲	مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی دبیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان تربت حیدریه تأثیر معناداری دارد	۰/۵۰	۶/۸۱	تأیید
۳	اعتماد سازمانی بر خلاقیت دبیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان تربت حیدریه تأثیر معناداری دارد	۰/۴۵	۵/۳۸	تأیید

فرضیه چهارم که به بررسی اعتماد سازمانی تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت پرداخته است نشان می‌دهد که میزان تأثیر ۰/۳۸ بوده و چون آماره T از ۱/۹۶ بیشتر شده است بنابراین این فرضیه هم تأیید شده است.

به منظور آزمون فرضیه ۴ یعنی نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین مدیریت استعداد و خلاقیت از آزمون سوبل برای بررسی معناداری تأثیر یک متغیر میانجی در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود. فرمول آزمون سوبل به صورت زیر است.

$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

همچنین برای تعیین شدت تأثیر متغیرهای میانجی از آماره‌ای با عنوان آماره VAF استفاده می‌شود و ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد نشان از قوی بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. مقدار VAF از طریق فرمول زیر به دست می‌آید.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

با توجه به محاسبات آزمون سوبل و آماره VAF نتایج فرضیات میانجی در جدول (۷) نشان داده شده است. همان طور که در جدول ملاحظه می‌شود فرضیه میانجی این پژوهش