



رابطه مدیریت استعداد با رضایتمندی، تمایل به ترک کار و موفقیت در مسیر شغلی

معصومه نادرعلی^{۱*}، مریم ابراهیمی ملکشاه^۲، مهسا ابراهیمی ملکشاه^۳

۱ و * - کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی،

(masomenaderali@yahoo.com)

۲ - کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی،

(maryam.malekshah@gmail.com)

۳ - کارشناس ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، کارشناس منابع انسانی شرکت ایران خودرو،

(m.ebrahimi@ikco.ir)

چکیده

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداشت افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق اهداف کسب و کار تعریف شده است. چالش مدیریت استعداد برای موفقیت شرکتها حیاتی است. چالش در زمینه جذب، نگهداشت و مدیریت استعداد به ویژه در مناطق در حال توسعه دنیا از اهمیت ویژه برخوردار است. هدف این تحقیق بررسی نقش پاداش های درونی در مدیریت استعداد و نتایجی است که پاداش های درونی در سازمان به بار می آورند. مدلی که در این تحقیق بررسی شده، به نقش پاداش های درونی به عنوان عامل تسهیل کننده در مدیریت استعداد اشاره دارد. همچنین نقش عوامل بهداشتی به عنوان عامل تعدیل کننده و مکمل پاداش های درونی تأیید شد. جامعه آماری تحقیق کارکنان و مدیران شرکت باختران بودند. پس از جمع آوری اطلاعات کتابخانه ای و پرسشنامه ای از نرم افزار SPSS برای تحلیل مدل و داده ها استفاده شد. همچنین به منظور بررسی فرضیات پژوهش از آزمون های رگرسیون، آزمون فریدمن و همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج بررسی به نقش فراموش شده پاداش های درونی در مدیریت استعداد اشاره دارد. **واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، پاداشهای درونی، مسئولیت اجتماعی سازمان، مدیریت عملکرد، عوامل بهداشتی، موفقیت در

مسیر شغلی

The relationship between Talent Management with Job Satisfaction, Intention to Quit and Success in job career

Abstract

Talent Management has been described as a system for recognition, recruitment, promote and retain of talented people in order to optimizing the organization's ability to achieve business goals. Talent management challenge for companies' succeed is vital and undeniable. Challenge in attract, retain and management of talent especially in developing areas of the world has special importance.

This research is aimed on investigation of intrinsic rewards in talent management and outcomes resulted from those rewards in an organization. The model investigated in this research points to the role of intrinsic rewards as facilitating factor in talent management. Also, the role of health factor as mediating factor and complement of intrinsic rewards has been acknowledged.

Statistical population of this research is employees and managers of Bakhtaran Company. After gathering information of both library and questionnaire, in order to analyzing model and data, SPSS has been used. Furthermore, in order to investigation of research hypotheses, Regression test, Fridman test and pearson correlation test have been used and results have pointed to the forgot role of intrinsic rewards in talent management.

Keywords: Talent Management; Intrinsic Rewards; Organization's Social Responsibility; Performance Management; Health Factor; Success in Job Career



۱- مقدمه

مهم ترین چالش در عرصه کسب و کار دیگر تنها موضوع فن آوری نیست؛ بلکه بهره مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش های کسب و کار می باشد. در سال های اخیر، متفکران مدیریت از مفهومی به نام مدیریت استعداد سخن گفته اند. چالش مدیریت استعداد برای موفقیت سازمانها حیاتی است. حتی با رکود اقتصاد جهانی بین سالهای ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹، چالش در زمینه جذب، مدیریت و نگهداری استعداد به ویژه در مناطق در حال توسعه دنیا ادامه داشت. در محیط رقابتی، مدیریت استعدادهای کلیدی برای ادامه رشد و بقای سازمانها محسوب می گردد؛ در واقع، جذب و نگهداری استعداد از مهمترین موانع بر سر راه رشد سازمانها است، زیرا داشتن کارکنان مستعد که کارها را بهتر انجام دهند، تمایز ایجاد می کند. چالشی که در کسب و کار وجود دارد این است که بتوان افرادی را رشد داد که در سازمان بمانند، در غیر اینصورت سازمان ها هزینه زیادی را از این حیث متقبل می شوند. چالش های موجود و نیازی که جهت نگهداری نیروها وجود دارد، کسب و کارهای بزرگ و کوچک را بر این واداشته است تا به دنبال راه حل باشند. سازمان ها به دنبال این هستند که توسط کارکنان انتخاب شوند و راه های جدیدی را جستجو می کنند تا به کارکنان پاداش داده و آنها را نگهدارند. این چالش ها هم در بازار نیروی کار خارجی وجود دارد، که استخدام را برای سازمان ها مشکل می سازد، و هم در داخل سازمان ها وجود دارد که سازمان به دنبال نگهداری نیروی کار است تا استخدام کمتر صورت گیرد یا در مواقع بی ثباتی، کارکنان مناسبی نگهداری شوند. سازمان هایی که رشد می کنند، آن هایی هستند که فراتر از استخدام سنتی، به استراتژی های نگهداشت می پردازند و یاد می گیرند چگونه نیازهای بالقوه و بالفعل نیروی کار را ارج نهند.

سازمان ها با مشکلات عدیده ای در زمینه استخدام^۱ و نگهداری^۲ افراد مستعد مورد نیاز روبرو هستند تا بتوانند از عملیاتشان پشتیبانی کنند (اسکولین، کایگوری و کولینگز^۳، ۲۰۰۸). تحقیقات اسکولین، کایگوری و کولینگز در سال ۲۰۰۸ نشان داد که سازمان ها در به کارگیری مؤثر نیروهای مستعدشان بعد از استخدام، ناموفق هستند. براین^۴، جویس^۵ و ویس^۶ در سال ۲۰۰۶ عنوان کردند فرآیند پر هزینه استخدام در زمانی که حمایت مدیریت، و سیستم های مدیریت عملکرد در مورد تازه واردین مورد توجه قرار نمی گیرد، با کناره گیری این افراد دنبال می شود. پاداش های درونی تجربه شده، عنصر مهمی در نگهداری کارکنان، رضایت از سازمان و موفقیت مسیر شغلی هستند.

۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

۲-۱- مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی به طور کلی، به مجموعه فعالیتهایی گفته می شود که صاحبان سرمایه و بنگاه های اقتصادی به صورت داوطلبانه، به عنوان یک عضو مؤثر و مفید در جامعه، انجام می دهند. گریفین و بارنی^۷ مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف می کنند: "مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه ای که در آن فعالیت می کند، انجام دهد"^۸. مسئولیت اجتماعی سازمان، در ایجاد هویت در میان کارکنان سازمان و غرور در سازمان نقش مهمی ایفا می کند. هویتی که از طریق مسئولیت اجتماعی سازمان القا می گردد، نتایجی از قبیل سطوح بالای تعهد، روحیه^۹ بیشتر، انجام وظایف کاری با کیفیت برتر، رضایت شغلی، احساس رفاه، و حس غرور و تعهد را به وجود می آورد که منجر به کاهش تمایل به ترک می شود (بهاتاچاریا^{۱۰} و دیگران، ۲۰۰۸).

^۱ Recruiting

^۲ Retention

^۳ Scullion, Calliguri, & Collings

^۴ Brayan

^۵ Joice

^۶ Weiss

^۷ Griffin & Barni

^۸ morale

^۹ Bhattacharya



۲-۲- پاداش های درونی

اگر کاری فی نفسه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار پاداشی است که او خواهان آن است؛ یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء جدایی ناپذیر آن می باشد. به این ترتیب اگر پاداش، درونی باشد، دیگر نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود نخواهد داشت و فرد با انگیزه و محرک درونی، خود به سوی هدف حرکت خواهد کرد. پاداش درونی معمولاً احساس خوبی است که به فرد می دهد.

پاداشهای درونی مبتنی بر تجربیات مثبت ارزشمندی هستند که فرد از طریق انجام وظایف کاریش به دست می آورد؛ این احساسات، تلاشهای فرد را تقویت و وی را سرشار از انرژی می سازد و باعث می شود از نظر شخص، کار موفقیت آمیز بوده و شخص احساسات مثبتی نسبت به کار داشته باشد (تایمون و دیگران، ۲۰۱۰).

تحقیق آنها درباره انگیزش درونی از چهار پاداش درونی حمایت می کند: تجربه کردن کار معنادار، داشتن انتخاب، پیشرفت، و شایستگی (تایمون و دیگران، ۲۰۱۰). وقتی افراد معنادار بودن، داشتن انتخاب، پیشرفت و شایستگی را در کار تجربه می کنند، از نظر آنها کار دارای پاداش درونی است. پاداشهای درونی منجر به عملکرد شغلی بهتر، رضایت کارکنان و تعهد کارکنان به سازمان می گردد؛ سطوح بالای پاداشهای درونی منجر به عملکرد بهتر می گردد. به خصوص با جنبه هایی از عملکرد که با خلاقیت، نوآوری و توجه مرتبط است. اثری که پاداشهای درونی بر تعهد کارکنان دارد، منجر به ماندن آنها در سازمان می گردد و جایجایی را کاهش می دهد. تایمون و توماس^۱ در سال ۱۹۹۴ ذکر کردند که این چهار مؤلفه (معنادار بودن، شایستگی، انتخاب، پیشرفت) مجموعه ای از پاداشهای درونی را ایجاد می کنند که حس تفویض اختیار را ایجاد و حفظ می کند (تایمون و توماس، ۱۹۹۴).

۲-۳- ایجاد پاداش درونی

غرور کارکنان در سازمان، حمایت مدیر از کارکنان و ادراک کارکنان از کارایی شیوه های مدیریت عملکرد سازمان، سه عاملی هستند که به عنوان محرک درونی عمل می کنند (گومز و روزن، ۲۰۰۱). تحقیق در آمریکا نشان داده که بین ادراک از حمایت مدیر و ادراک شیوه های مدیریت عملکرد با نگهداشت کارکنان رابطه وجود دارد. فرض بر این است که تجربه پاداشهای درونی تجربه شده، رابطه این دو عامل با رضایت نسبت به سازمان، مسیر رشد شغلی، و تمایل به ترک سازمان را تسهیل می کند.

۲-۴- غرور سازمانی کارکنان

وقتی فرد نسبت به سازمان خود افتخار می کند، نسبت به کاری که انجام می دهد نیز، احساس غرور دارد، و این احساس باعث می شود که کار از نظر وی معنادار باشد. غرور سازمانی مستقیماً منجر به تجربه پاداش درونی در کار توسط فرد می گردد.

۲-۵- حمایت مدیریتی

تحقیقات متعددی، اهمیت روابط مدیر- کارمند را بر اساس پاداشهای درونی و ایجاد پیوند بین فرد با کار و سازمانش نشان داده است (گومز و روزن، ۲۰۰۱). متآنالیز ادبیات مربی گری^۲ نشان می دهد که روابط مربی گری با نتایج عینی از قبیل رضایت از مسیر شغلی و انتظار پیشرفت همراه است (آلن^۳ و دیگران، ۲۰۰۴). روابط مدیر- کارمند منجر به نتایج مثبتی از طریق اثر گذاشتن بر تجربه پاداشهای درونی بر کارکنان می شود.

۲-۶- شیوه های مدیریت عملکرد

سیستمهای مدیریت عملکرد برای ایجاد انگیزه و چالش در کارکنان مورد نیاز هستند. میسی و اشنایدر در سال ۲۰۰۸ دریافتند که تأکید بر استفاده از سیستمهای مدیریت عملکرد منصفانه در مشارکت کارکنان در کار مهم هستند. سیستمهای خوب مدیریت عملکرد، کارکنان را آگاه ساخته و آنها را هدایت می کنند؛ به گونه ای که کارکنان کار را چالشی دانسته و پاداشهای درونی را در کار تجربه می کنند. برایان و جویس در سال ۲۰۰۶ استدلال کردند که تعداد اندکی از شرکتها افراد مستعد را به طور سودمندی

^۱ Tymon & Thomas

^۲ Mentoring

^۳ Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima



به کار می‌گیرند تا از تخصص آنها استفاده کنند. به‌اتناگار در سال ۲۰۰۷ نتیجه‌گیری کرد بین کناره‌گیری کارمند با ادراک از سیستم‌های مدیریت عملکرد ضعیف، پیوند وجود دارد.

۷-۲- منافع پاداش‌های درونی

در این تحقیق، بر نتایج رضایتمندی کارکنان از سازمان، ادراک از مسیر موفقیت شغلی، و کاهش تمایل به ترک سازمان تمرکز شده است. تحقیق نشان می‌دهد رضایت بیشتر کارمند از سازمان، باعث کاهش احتمال ترک سازمان توسط وی می‌شود. در واقع، ادراک از مسیر موفقیت شغلی با تمایل به ترک، رابطه منفی دارد. پاداش‌های درونی اثر مستقیمی بر نتایج رضایت از سازمان، رشد مسیر شغلی، و تمایل به ترک دارند.

۸-۲- پاداش‌های بیرونی: عوامل بهداشتی

نظریه هرزبرگ (۱۹۶۶)، یکسری عوامل بهداشتی شغل را در بر می‌گیرد، که این عوامل، خارج از شغل بوده و ادراک و نگرش کارمند نسبت به شغل را تغییر می‌دهند. برخلاف پاداش‌های درونی که منشأ آنها، خود فرد است، پاداش‌های بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد؛ بدین لحاظ، پاداش‌های بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان سازمان است و با ایجاد شرایط و مکانیسم‌هایی برای دریافت آنها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق می‌دهند. رایج‌ترین پاداش بیرونی، پرداخت نقدی است که به صورتهای مختلف به کارکنان اعطا می‌شود. حقوق، دستمزد، جایزه نقدی، پرداخت‌های فوق‌العاده به خاطر شایستگی فرد و سهام کردن کارکنان در سود، از جمله نمونه‌های پرداخت نقدی است؛ ولی باید افزود که پاداش‌های بیرونی منحصر به پرداخت پول یا اعطای کمک‌های مادی نمی‌شود. ستایش و قدردانی از مرنوس، ارتقا، دفتر کار بزرگ با دکوری زیبا و ... از جمله سایر پاداش‌های بیرونی است که به خاطر عملکرد خوب به کارکنان داده می‌شود. در تحقیق فوق، جبران خدمت، مزایای کمپانی و محل کمپانی شاخص‌هایی را تشکیل می‌دادند که توسط آنها رضایتمندی کارکنان از پاداش‌های بیرونی سنجیده شدند. به بیان دیگر، این دسته از عوامل بهداشتی، رابطه بین پاداش‌های درونی و نتایج کلیدی را تعدیل می‌کنند.

۹-۲- پیشینه تحقیق

در تحقیقی که در زمینه مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد و انگیزش صورت گرفته است، امبروس و کولیک^۱ در سال ۱۹۹۹ و پیندر^۲ در سال ۱۹۹۸، مباحث انگیزشی که منجر به انجام وظایف از سوی کارکنان می‌شود را مطرح کردند. هال و چندلر^۳ در سال ۲۰۰۵؛ ماودی، پورتر و استیرز در ۱۹۸۲؛ استیرز، ماودی، و شاپیرو^۴ در ۲۰۰۴ بر نقش پاداش‌های درونی در ایجاد رضایت کارکنان از سازمان، موفقیت در مسیر شغلی، و تمایل به ترک سازمان تأکید کرده‌اند. گرفت، هم و گارتنر^۵ در ۲۰۰۰ ذکر کردند که نگرش‌های شغلی تنها نقش نسبتاً کوچکی در ابقا و ترک کارکنان دارند. عوامل دیگری در کنار رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و جایگزین‌های شغلی برای فهم جابجایی و ترک سازمان اهمیت دارند. میسی و اشنایدر^۶ در ۲۰۰۸ نشان دادند که شرایط موجود در محیط کار، تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر تعهد رفتاری و نگرشی فرد دارد. آنها دریافتند که ماهیت کار (برای مثال، چالش یا تنوع شغلی) و ماهیت رهبری در به وجود آمدن تعهد رفتاری موثرند و شیوه‌های مدیریت عملکرد را در ایجاد تعهد و نتایج ناشی از آن، مؤثر دانستند. در تحقیقاتی که توسط برانکو و رودریگز^۷ انجام شد، به این نتیجه رسیدند که کمپانی‌هایی که دارای مسئولیت اجتماعی هستند، وجهه و اعتبار به دست می‌آورند و این اعتباری که کسب می‌کنند، نه تنها بر عوامل بیرونی از قبیل مصرف‌کنندگان و کارکنان بالقوه آنها تأثیر می‌گذارد، بلکه بر کارکنان واقعی آنها هم اثر دارد. همچنین، آنها در تحقیقات دریافتند که کارکنان، غرور سازمانی به دست می‌آورند و غرور سازمانی می‌تواند مقدمه‌ای برای تجربه پاداش‌های درونی باشد. گومز و روزن^۸ در سال ۲۰۰۱ تحقیقات به تئوری مبادله رهبر-عضو پرداختند که در آن رهبران مؤثر با فراهم آوردن فرهنگ تفویض اختیار، محیطی را

^۱ Abmrous & Kolick

^۲ Pinder

^۳ Hall & Chandler

^۴ Shapiro

^۵ Grift, Haum & Gartner

^۶ Maisy & Schnaider

^۷ Branco & Rodrigues

^۸ Gomez & Rosen

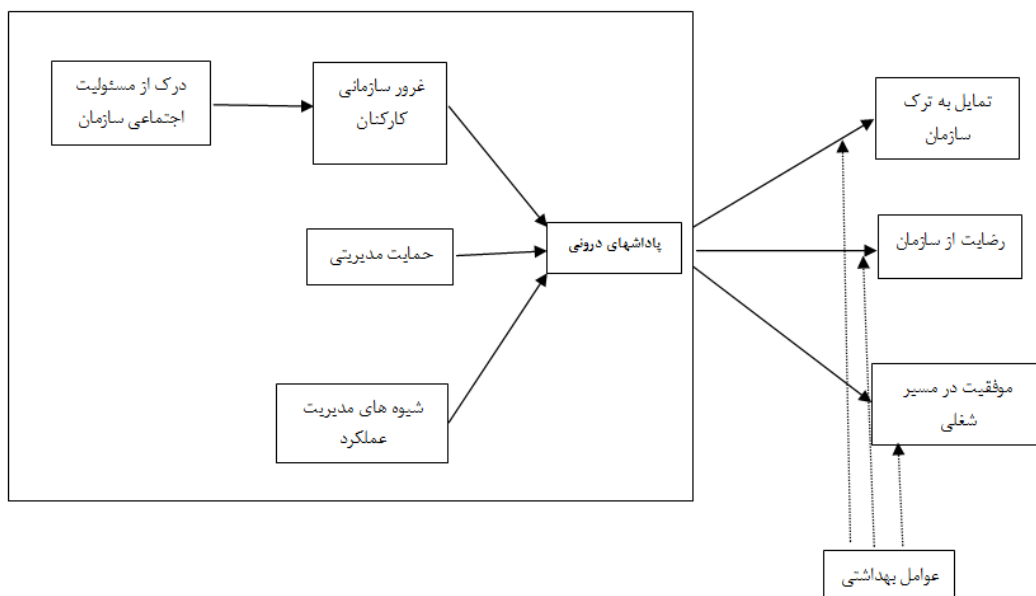


به وجود می‌آورند که کارکنان احساس تعهد می‌کنند. رهبران مسئولیت‌دستیابی به نتایج از طریق کارکنانشان را بر عهده دارند که وظیفه خطیری محسوب می‌شود، زیرا نیروی کاری متعهد و بالنگیزه، برای سازمان خود ارزش افزوده می‌آفریند.

۳- چارچوب مفهومی تحقیق

در شکل ۱، مدل مفهومی تحقیق آورده شده است. در این مدل که برگرفته از کار تایمون^۱ و همکاران می‌باشد، جنبه‌های مهم نگهداشت کارکنان با توجه به ادراک آنها نسبت به سازمان و نقش عوامل بهداشتی در نگهداشت آورده شده است. در این مدل، ادراک کارکنان از مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، غرور سازمانی کارکنان و ادراک کارکنان از حمایت مدیریتی و شیوه‌های مدیریت عملکرد به عنوان جنبه‌های مهم نگهداشت کارکنان آورده شده‌اند، که همزمان منجر به رضایتمندی از سازمان، موفقیت در مسیر شغلی، و کاهش تمایل به ترک سازمان می‌گردد. معمولاً در مباحث مربوط به نگهداشت و حفظ کارکنان، متغیر پاداشهای درونی نادیده گرفته می‌شود که ما در این تحقیق به این متغیر نیز پرداخته ایم.

در مدل تایمون، درک از مسئولیت اجتماعی سازمان، غرور سازمانی کارکنان، حمایت مدیریتی، شیوه‌های مدیریت عملکرد، عوامل بهداشتی، رضایتمندی از سازمان، موفقیت در مسیر شغلی و کاهش تمایل به ترک سازمان متغیرهای تحقیق هستند که در مدل نظری تحقیق آورده شده‌اند.



شکل ۱. مدل تحلیلی تحقیق (برگرفته از تایمون و دیگران، ۲۰۱۰).

سؤالات تحقیق عبارتند از:

۱. عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان کدامند؟
۲. پاداشهای درونی در حفظ و نگهداشت کارکنان چه تأثیری دارند؟
۳. نقش عوامل بهداشتی بر حفظ و نگهداشت کارکنان کدام است؟

فرضیه‌های تحقیق نیز عبارتند از:

^۱ Tymon



- فرضیه ۱: رابطه معناداری بین ادراک کارکنان از مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان و غرور در سازمان وجود دارد.
- فرضیه های ۲a,b,c: رابطه معناداری بین غرور کارکنان در سازمان، حمایت مدیریتی، ارزیابی مثبت تر از شیوه‌های مدیریت عملکرد و تجربه پاداش‌های درونی وجود دارد.
- فرضیه های ۳a,b,c: رابطه معناداری بین پاداش‌های درونی و افزایش رضایت از سازمان، موفقیت در مسیر شغلی و کاهش تمایل به ترک سازمان وجود دارد.
- فرضیه های ۴a-۴b: عوامل بهداشتی (رضایت از جبران خدمت، مزایای کمپانی، و محل کمپانی)، روابط بین پاداش‌های درونی و رضایت از سازمان (تمایل به ترک) را تعدیل می‌کند؛ بطوریکه اثر پاداش‌های درونی بر رضایت از سازمان (تمایل به ترک) در زمانی که عوامل بهداشتی بالا ارزیابی می‌شوند، کم است.
- فرضیه ۴c: عوامل بهداشتی که توسط کارکنان گزارش شده‌اند، روابط بین پاداش‌های درونی و ادراک از مسیر رشد شغلی را تعدیل خواهد کرد؛ بطوریکه اثر پاداش‌های درونی بر ادراک از مسیر رشد شغلی زمانی که عوامل بهداشتی بالا ارزیابی شدند، بیشتر خواهد شد.

۴- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، کتابخانه‌ای و میدانی با ابزار پرسشنامه است و این تحقیق از نظر نوع روش، توصیفی پیمایشی می‌باشد. این تحقیق در مورد ادراک کارکنان و مدیران شرکت باختران از مدیران، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، پاداش‌های درونی، رضایتمندی از سازمان، ادراک آنها از موفقیت در مسیر شغلی، و تمایل به ترک سازمان بوده است. داده‌ها از کارکنان و مدیران جمع‌آوری گردید. برای بررسی رابطه بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها نیز، پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از طریق پرسشنامه از نرم‌افزار SPSS جهت تحلیل داده‌ها استفاده شد. در این پژوهش، ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه است.

از میان پاسخ‌دهندگان، ۳۹/۲ درصد زن و ۶۰/۸ درصد مرد بودند. از نظر تحصیلات، ۱/۷ درصد دارای مدرک دیپلم، ۵/۸ درصد فوق‌دیپلم، ۵۵/۸ درصد کارشناسی، ۳۲/۵ درصد کارشناسی ارشد و ۴/۲ درصد مدرک دکترا داشتند. از نظر سابقه خدمت، ۱۳/۳ درصد سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، ۳۰/۸ درصد سابقه بین ۵ الی ۱۰ سال، ۱۷/۵ درصد سابقه بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۰/۸ درصد سابقه بالای ۲۰ سال دارند. همچنین، از نظر رده خدمتی از مجموع پاسخ‌دهندگان بیش از ۳۳ درصد سرپرست و مابقی کارشناس بودند.

پرسشنامه شامل ۳۷ گویه بود که پنج سؤال جمعیت‌شناختی در ابتدای آن قرار داده شد. این پرسشنامه به سنجش مسئولیت اجتماعی سازمان با ۴ سؤال، غرور در سازمان با ۴ سؤال، حمایت مدیر با ۴ سؤال، شیوه‌های مدیریت عملکرد با ۴ سؤال، پاداش‌های درونی با ۴ سؤال، عوامل بهداشتی با ۳ سؤال، رضایت با سازمان با ۴ سؤال، موفقیت در مسیر شغلی با ۳ سؤال، تمایل به ترک با ۲ سؤال پرداخته است (ضمیمه).

پایایی پرسشنامه از طریق تحلیل آزمون آلفای کرونباخ (۰,۹۳۴) تأیید شده است. همچنین، روایی پرسشنامه توسط تنی چند از اساتید مورد تأیید قرار گرفت.

۴-۱- جامعه و نمونه تحقیق

جامعه آماری تحقیق، کارکنان و مدیران ستادی شرکت باختران بودند که ۲۵۰ نفر عضو داشت. نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای تصادفی صورت گرفت. حجم نمونه با استفاده از فرمول جامعه آماری به دست آمد که مقدار نمونه ۱۲۵ نفر محاسبه شد. ۱۴۰ پرسشنامه توزیع شد که ۱۲۰ مورد جمع‌آوری شد.

$$n = Z_{1-\alpha/2, \infty}^2 \cdot P(1-P) / (N-1)\epsilon^2 + Z_{1-\alpha/2, \infty}^2 \cdot P(1-P) \quad (1)$$

در فرمول فوق، P بیانگر نسبت موفقیت در جامعه است. از آنجا که در این تحقیق نسبت موفقیت مشخص نیست و از نتایج مشابه هم امکان استخراج این عدد وجود نداشت، لذا عدد ۰,۵ برای P در نظر گرفته شد. در نتیجه عبارت $(1-P)$ نیز برابر ۰,۵ می‌باشد. در این فرمول، بر اساس نظر صاحب‌نظران و همچنین عرف موجود در تحقیقات روانشناسی و مدیریت، مقدار $\alpha = ۰,۰۵$ و $\epsilon = ۰,۰۶$ منظور شد. همچنین در فرمول اندازه‌گیری نمونه، N معرف اندازه جامعه است که تعداد اعضای ستادی شرکت باختران می‌باشد.



۵- تجزیه و تحلیل داده ها

پس از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری از طریق نرم افزار، فرضیات تحقیق آزمون گردید که نتایج محاسبات انجام شده آورده شده است.

H1: رابطه معناداری بین ادراک کارکنان از مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان و غرور در سازمان وجود دارد.

جدول ۱. نتایج ضریب همبستگی پیرسون عامل‌های مسئولیت اجتماعی سازمان و غرور سازمانی

ضریب همبستگی	سطح معنی داری	درصد خطا	رابطه معنی داری
۰/۶۴۵	۰/۰۰۰	۰/۰۱	وجود دارد

در واقع، یک رابطه خطی در سطح اطمینان بیش از ۹۹٪ وجود دارد و میتوان رابطه رگرسیونی را بین این دو متغیر محاسبه نمود.

جدول ۲. تحلیل واریانس

سطح معنی دار	مقدار آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	مدل
۰,۰۰۰ ^a	۲۶۱۶,۸۳۷	۱۴۶۹,۵۴۸	۱	۱۴۶۹,۵۴۸	رگرسیون
		۵۶۲	۱۱۹	۶۶,۸۲۷	باقی مانده
			۱۲۰	۱۵۳۶,۳۷۵ ^b	مجموع

خروجی نرم افزار برای معادله رگرسیونی مورد بحث در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۳. برآورد ضرایب^{a,b}

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	آماره تی	سطح معنی داری
	B	Std. Error	Beta		
مسئولیت اجتماعی سازمان	/۹۸۲	/۰۱۹	/۹۷۸	۵۱,۱۵۵	/۰۰۰

همانطور که مشاهده می‌شود ضریب معادله برای ۰/۹۸۲ و مقداری مثبت (هم علامت با مقدار ضریب همبستگی) می‌باشد. در نهایت می‌توان معادله رگرسیونی زیر را بین دو متغیر به صورت زیر برقرار نمود:

مسئولیت اجتماعی سازمان * ۰/۹۸۲ = غرور در سازمان

لازم به ذکر است که بررسی باقی مانده‌های مدل فوق، بر صحت فرضیه‌های اولیه مدل‌های رگرسیونی صحت می‌گذارد؛ از اینرو مدل مورد بررسی، علاوه بر برازش مناسب، از نظر بررسی باقی مانده‌ها نیز دارای کفایت می‌باشد.

بررسی فرضیه‌های **H2a,b,c**: حال بررسی سه آزمون فرضیه زیر را مورد توجه قرار می‌دهیم:



H2a: رابطه معناداری بین غرور کارکنان در سازمان و تجربه پادشاهی درونی وجود دارد.

H2b: رابطه معناداری بین حمایت مدیریتی و تجربه پادشاهی درونی وجود دارد.

H2c: رابطه معناداری بین ارزیابی مثبت تر از شیوه های مدیریت عملکرد و تجربه پادشاهی درونی وجود دارد.

برای رد یا پذیرش فرضیه های فوق، محاسبه ضریب همبستگی بین عاملهای غرور در سازمان، حمایت مدیر، شیوه های مدیریت عملکرد را با عامل پادشاهی درونی در جدول ۴ آورده ایم:

جدول ۴. همبستگی پیرسیون بین پادشاهی درونی با حمایت مدیریتی، شیوه مدیریت عملکرد و غرور سازمانی

عامل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	% خطا	رابطه معنادار
حمایت مدیریتی	۰/۳۹۲	۰/۰۰۰	۰/۰۱	وجود دارد
شیوه های مدیریتی عملکرد	۰/۵۲۶	۰/۰۰۰	۰/۰۱	وجود دارد
غرور سازمانی کارکنان	۰/۵۲۹	۰/۰۰۰	۰/۰۱	وجود دارد

بیشترین همبستگی بین عامل غرور در سازمان و سپس شیوه های مدیریت عملکرد با عامل پادشاهی درونی مشاهده می-گردد که مقدار این دو ضریب تقریباً برابر و به ترتیب ۰/۵۲۹ و ۰/۵۲۶ می باشد. بعلاوه، میزان ضریب همبستگی پیرسون مرتبط محاسبه شده برای عاملهای پادشاهی درونی و حمایت مدیر از دو ضریب قبلی، کوچکتر و برابر ۰/۳۹۲ است. با توجه به بررسی تأثیر هر سه عامل بر پادشاهی درونی، حضور همزمان آنها را در یک معادله رگرسیونی مورد توجه قرار می دهیم.

جدول ۵. تحلیل واریانس^{e,f}

سطح معناداری	مقدار آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجمع مربعات	مدل
/... ^d	۱۱۸۷,۹۱۷	۵۵۰,۴۶۹	۳	۱۶۵۱,۴۰۸	رگرسیون
		/۴۶۳	۱۱۷	۵۴,۲۱۷	باقی مانده
			۱۲۰	۱۷۰۵,۶۲۵ ^b	مجموع

جدول ۶. ضرایب مربوط به روش رگرسیون گام به گام^{a,b}

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	سطح معناداری
	B	Std. Error	Beta		
غرور در سازمان	۱,۰۲۵	/۰,۲۲	/۹۷۳	۴۶,۱۴۹	/...
غرور در سازمان	/۵۵۴	/۰,۶۳	/۵۲۶	۸,۷۴۷	/...
شیوه های مدیریت عملکرد	/۵۶۶	/۰,۷۳	/۴۶۷	۷,۷۶۸	/...
غرور در سازمان	/۴۱۸	/۰,۷۲	/۳۹۶	۵,۷۷۱	/...
شیوه های مدیریت عملکرد	/۴۷۵	/۰,۷۵	/۳۹۱	۶,۳۵۹	/...
حمایت مدیر	/۲۴۱	/۰,۷۰	/۲۱۱	۳,۴۴۷	/۰,۰۱

با توجه به نتایج جدول ۶، مشاهده می شود که مشابه ترتیبی که در بزرگی مقادیر ضریب همبستگی مشاهده شد، در بین ضرایب استاندارد شده نیز برقرار می باشد؛ به عبارت دیگر، بیشترین به کمترین اثرگذاری بر متغیر پادشاهی درونی به ترتیب به عاملهای غرور در سازمان، شیوه های مدیریت عملکرد و در نهایت حمایت مدیر تعلق دارند؛ به بیان دیگر، تمامی سه متغیر در مدل



رگرسیون حضور دارند و متغیر غرور سازمانی نسبت به دو متغیر دیگر، تأثیر بیشتری بر متغیر پاداشهای درونی دارد. بر طبق جدول ۶، می‌توان مدل رگرسیونی زیر را بین عاملها برقرار نمود:

غرور در سازمان* $0/418$ + شیوه‌های مدیریت عملکرد* $0/475$ + حمایت مدیر* $0/241$ = پاداش‌های درونی

در انتها شایان ذکر است که با بررسی مفروضات اصلی بر روی باقی مانده‌های مدل فوق، موردی مربوط به نقض فرضیه‌ها مشاهده نشده است؛ در نتیجه بر درستی مدل فوق با فرضیه مربوط به باقی مانده‌ها نیز صحه گذاشته می‌شود.

بررسی فرضیه‌های H_{3a-3c}: رابطه معنادار بین پاداشهای درونی و افزایش رضایت از سازمان، مسیر رشد شغلی و کاهش تمایل به ترک سازمان وجود دارد.

نتایج مقادیر ضریب همبستگی در ستون اول جدول ۷ حکایت از این مطلب دارد که بین عامل پاداشهای درونی با رضایت از سازمان و مسیر رشد شغلی همبستگی مثبت (به ترتیب برابر $0/588$ و $0/624$) و با تمایل به ترک سازمان همبستگی منفی (برابر $-0/526$) برقرار است.

جدول ۷. ضریب همبستگی بین پاداش‌های درونی با رضایت سازمانی، موفقیت در مسیر شغلی و تمایل به ترک کارکنان

عامل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	درصد خطا	رابطه معنادار
رضایت سازمانی	$0/588$	$0/000$	$0/01$	وجود دارد
موفقیت در مسیر شغلی	$0/624$	$0/000$	$0/01$	وجود دارد
تمایل به ترک سازمان	$-0/526$	$0/000$	$0/01$	وجود دارد

بررسی فرضیه H_{4c}: عوامل بهداشتی که توسط کارکنان گزارش شده‌اند، روابط بین پاداشهای درونی و ادراک از مسیر رشد شغلی را تعدیل خواهد کرد؛ طوریکه اثر پاداشهای درونی بر ادراک از مسیر رشد شغلی زمانی که عوامل بهداشتی بالا ارزیابی شدند، بیشتر خواهد شد. برای بررسی رابطه بین دو متغیر در صورت حذف اثر یک یا چند متغیر، از ضریب همبستگی جزئی استفاده می‌شود. نتایج مربوط به این روش در جدول ۸ آورده شده است.

جدول ۸. همبستگی جزئی

متغیرهای کنترل		پاداشهای درونی	مسیر رشد شغلی	عوامل بهداشتی
none	پاداشهای درونی	Correlation	$1,000$	$/624$
		Significance (2-tailed)	$/000$	$/000$
	مسیر رشد شغلی	Correlation	$/624$	$1,000$
		Significance (2-tailed)	$/000$	$/000$
	عوامل بهداشتی	Correlation	$/598$	$/691$
		Significance (2-tailed)	$/000$	$/000$
عوامل بهداشتی	پاداشهای درونی	Correlation	$1,000$	$/363$
		Significance (2-tailed)	$/000$	$/000$
	مسیر رشد شغلی	Correlation	$/363$	$1,000$

		Significance (2-tailed)	/...	/...	
--	--	-------------------------	------	------	--

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

جدول ۹ از دو بخش تشکیل شده است: قسمت اول، همان جدول ضریب همبستگی پیرسون بوده و قسمت دوم، ضریب همبستگی بین پادشاهی درونی و مسیر رشد شغلی را در صورت عدم حضور (کنترل) متغیر عوامل بهداشتی نشانی می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، در صورت حذف اثر عامل بهداشتی، میزان ضریب همبستگی از ۰/۶۲۴ به ۰/۳۶۳ کاهش می‌یابد؛ به عبارت دیگر، وجود عوامل بهداشتی باعث شدت رابطه بین دو عامل پادشاهی درونی و مسیر رشد شغلی می‌شود. توجه شود که همبستگی پیرسون بین عاملهای پادشاهی درونی و ادراک از مسیر شغلی، با عوامل بهداشتی مقادیری مثبت و به ترتیب برابر ۰/۵۹۸ و ۰/۶۹۱ می‌باشد. به عبارت دیگر، انتظار می‌رود در صورتی که امتیاز عوامل بهداشتی از متوسط امتیازات خود بزرگتر باشد، دو عامل مذکور نیز مقداری بیشتر از متوسط امتیازات خود را داشته باشند و برعکس؛ از اینرو دور از انتظار نبود که حذف این عامل، باعث کاهش شدت رابطه بین دو عامل پادشاهی درونی و ادراک از مسیر رشد شغلی شده است. همچنین ضریب همبستگی بین متغیرهای مدیریت استعداد و رضایت سازمانی، موفقیت در مسیر شغلی و تمایل به ترک سنجیده شد که نتایج آنها در جداول ۹ و ۱۰ و ۱۱ آورده شده است.

جدول ۹. همبستگی پیرسون بین مدیریت استعداد و تمایل به ترک سازمان

رابطه معنی داری	درصد خطا	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
وجود دارد	۰/۰۱	۰/۰۰۰	-۰/۶۷۶

جدول ۱۰. همبستگی پیرسون بین مدیریت استعداد و موفقیت در مسیر شغلی

رابطه معنا دار	درصد خطا	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
وجود دارد	۰/۰۱	۰/۰۰۰	۰/۷۳۸

جدول ۱۱. همبستگی پیرسون بین مدیریت استعداد و رضایت سازمانی

رابطه معنی داری	درصد خطا	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
وجود دارد	۰/۰۱	۰/۰۰۰	۰/۸۰۹

همان طور که مشاهده می‌شود بین مدیریت استعداد با رضایت سازمانی، موفقیت در مسیر شغلی و تمایل به ترک سازمان، رابطه معنا داری وجود دارد و این رابطه در سطح یک درصد معنا دار است.

۶- جمع بندی و نتیجه گیری

در این تحقیق، مدل مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفت که در آن، روابط بین پادشاهی درونی و سه عامل نگهداشت، رضایت از سازمان و موفقیت در مسیر شغلی مورد سنجش قرار گرفت. همچنین، مشخص شد که چهار عامل غرور سازمانی، مسئولیت اجتماعی، حمایت مدیر و شیوه های مدیریت عملکرد منجر به تجربه پادشاهی درونی می‌گردند و نیز نقش پادشاهی درونی به عنوان تعدیل کننده اثر پادشاهی درونی بر دو عامل موفقیت در مسیر شغلی و رضایت از سازمان تأیید شد.

این تحقیق، روابط چندگانه و پیچیده میان عوامل سازمانی، موفقیت در مسیر شغلی، و تمایل به ترک را تشریح می‌کند. مدلی که در این تحقیق بررسی گردید، برای جذب، نگهداشت و حمایت از کارکنان در محیط پویا و متغیر سازمانها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مدیران و متخصصان منابع انسانی نقش مؤثری دارند؛ بطوریکه می‌توانند حس پادشاهی درونی در میان کارکنان را افزایش دهند؛ در حالیکه نیاز به افزایش جبران خدمت یا منافع وجود نداشته باشد. تمرکز بر شرکت، منابع انسانی، و شیوه های مدیریتی از طریق برقراری روابط سنتی با کارکنان، منجر به ایجاد حس پادشاهی درونی در میان کارکنان شده و هزینه های اضافی



را کاهش می دهد. با افزایش پاداشهای درونی، نیاز به ارائه جبران خدمت و مزایا کاهش می یابد، که رضایت کارکنان از سازمان را افزایش می دهد. ایجاد محیطی که در آن حس غرور سازمانی و پاداشهای درونی تقویت می شود، گزاره ارزشمندی برای سازمانها فراهم می آورد که قابل تقلید توسط رقابلی که دستمزدهای زیادی در شروع کار می پردازند و یا افزایش دستمزد سالانه بیشتری دارند، نمی باشد.

در انتها، برای تحقیقات آتی پیشنهاد می شود که مدل مدیریت استعداد در سازمانهای دولتی مورد بررسی قرار گیرد. همچنین در رابطه با نگهداشت کارکنان پیشنهاد می شود که تأثیر پاداشها، جو سازمانی، تعهد و ارزشهای کاری بر تمایل به ترک کارکنان بررسی شود. علاوه بر این، ارتباط بین استرس شغلی، رضایت شغلی و تمایل به ترک بررسی گردد.

تقدیر و تشکر

این مقاله، از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده مسئول استخراج شده است و شایسته است از استاد راهنما جناب آقای دکتر بهروز رضایی منش و استاد مشاور جناب آقای دکتر وحید ناصحی فر کمال سپاسگزاری و تشکر را داشته باشم.

منابع و مراجع

- ۱- ابیلی، خدایار؛ موقفی، حسن، (۱۳۸۲)، "دریچه ای بر مفاهیم نوین مدیریتی"، تهران: نشر شیوه.
- ۲- استیری، مهرداد؛ شریفی، سید مهدی؛ رایج، حمزه؛ حسینی، فرشید (۱۳۸۹)، "بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبکهای رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو"، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴.
- ۳- آذر، عادل؛ مومنی، منصور (۱۳۸۷)، "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، تهران انتشارات سمت، چ ۱۱.
- ۴- افجه، سید علی اکبر، (۱۳۸۰)، "مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی"، تهران: انتشارات سمت.
- ۵- الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۸)، "مدیریت عمومی"، تهران، نشر نی.
- ۶- اعرابی، سید محمد (۱۳۷۹)، "مبانی فلسفی روش شناسی تحقیق"، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۷- بازرگان، عباس؛ سرمد، زهره؛ حجازی، الهه (۱۳۸۵)، "روشهای تحقیق در علوم رفتاری"، تهران، انتشارات آگاه.
- ۸- حافظ نیا، محمد رضا. (۱۳۸۶)، "مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
- ۹- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶)، "روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی (نسخه اول)"، مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی دارایی، چاپ سوم.
- ۱۰- دانایی فر، عباس؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۷)، "روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت، رویکردی جامع"، تهران، انتشارات صفار- اشراقی.
- ۱۱- دفت، ریچارد ال، (۱۳۷۴)، "تئوری سازمان و طراحی ساختار"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- ۱۲- دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، (۱۳۸۲)، "ارزیابی عملکرد"، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- ۱۳- دیوید، فرد آر، (۱۳۸۴)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۱۴- درویش، حسن (۱۳۸۶)، "بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان"، مجله فرهنگ مدیریت شماره شانزدهم.
- ۱۵- رابینز، استیفن (۱۳۸۵)، "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه فرزاد امیدواران، تهران: مؤسسه کتاب مهربان.
- ۱۶- رسولی، رضا؛ شهائی، بهنام، (۱۳۸۸)، "تأثیر رویکرد مبادله رهبر- پیرو بر رضایت شغلی کارکنان شعبه های تأمین اجتماعی تهران"، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۳.
- ۱۷- رضاییان، علی (۱۳۸۷)، "مبانی سازمان و مدیریت"، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
- ۱۸- سام آرام، مریم، (۱۳۸۹)، "تأثیر میزان سلامت اجتماعی بر میزان رضایت شغلی (مطالعه موردی کارکنان شرکت لیزینگ ایران خودرو)"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۹- صفرخانلو، فریدون (۱۳۷۲)، "عوامل مؤثر بر تداوم خدمت کارکنان پژوهشی در شرکت های صنایع ملی ایران"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- ۲۰- قاسمی، بهروز (۱۳۸۸)، "مدیریت رفتار سازمانی"، تهران: سپاهان.



- ۲۱- کارت رایت، راجر، (۱۳۸۶)، "مدیریت استعداد"، ترجمه علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی، تهران.
- ۲۲- گریفین، مورهد (۱۳۷۴)، "رفتار سازمانی"، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، دکتر غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
- ۲۳- مبل، جان (۱۳۷۲)، "نقش عوامل واسطه در رابطه بین رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان"، ترجمه محمد مهدی تنعمی، فصلنامه دانش مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران شماره ۲۱.
- ۲۴- هانگر جی، دیوید؛ توماس، ال ویلن (۱۳۸۴)، "مبانی مدیریت استراتژیک"، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: پژوهش های فرهنگی.
- ۲۵- هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۱)، "مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی"، ترجمه علی علاقه بند، تهران، انتشارات امیر کبیر، چ ۵.
- ۲۶- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (۲۰۰۴). **Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis.** Journal of Applied Psychology, ۸۹: ۱۲۷-۱۳۶.
- ۲۷- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (۱۹۹۹). **Old friends, new faces: Motivation research in the ۱۹۹۰s.** Journal of Management, ۲۵: ۲۳۱-۲۹۲.
- ۲۸- Bhatnagar, J. (۲۰۰۷). **Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention.** Employee Relations, ۲۹: ۶۴۰-۶۶۳.
- ۲۹- Bhattacharya, C.B., Sen, S., & Korschun, D. (۲۰۰۸). **Using corporate social responsibility to win the war for talent.** MIT Sloan Management Review, ۴۹(۲): ۳۷-۴۴.
- ۳۰- Branco, M.C., & Rodrigues, L.L. (۲۰۰۶). **Corporate social responsibility and resourcebased perspectives.** Journal of Business Ethics, ۶۹: ۱۱۱-۱۳۲.
- ۳۱- Brayan, L.L., Joyce, C. I., & Weiss, L.M. (۲۰۰۶). **Making a market in talent.** The McKinsey Quarterly, ۲: ۹۸-۱۰۹.
- ۳۲- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (۲۰۰۵). **Pay satisfaction and organizational outcomes.** Personnel Psychology, ۵۸: ۶۱۳-۶۴۰.
- ۳۳- Gomez, C., & Rosen, B. (۲۰۰۱). **The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment.** Group & Organization Management, ۲۶: ۵۳-۶۹.
- ۳۴- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (۲۰۰۸). **Career success: Constructing a multidimensional model.** Journal of Vocational Behavior, ۷۳: ۲۵۴-۲۶۷.
- ۳۵- Dutton, J.E. & J.M. Dukerich (۱۹۹۱). **Keeping an Eye on the Mirror: Image & Identity in Organizational Adaptation,** Academy of Management Journal ۳۴, ۵۱۷-۵۵۴
- ۳۶- Fegley, S. (۲۰۰۶), **Talent Management Survey Report, SHRM Research,** Alexandria, VA.
- ۳۷- Frank F.D., Finnegan, R.P. & Taylor, C. R. (۲۰۰۴). **The race for talent: Retaining and engaging workers in the ۲۱st century.** Human Resource Planning, ۲۷ (۳), ۱۲-۲۵. Retrieved May ۲, ۲۰۰۷, from Business Source Elite database.
- ۳۸- Gay, M., & Sims, D. (۲۰۰۶). **Building tomorrow's talent: A practitioners guide to talent management and succession planning.** Bloomington, IN: Authorhouse.
- ۳۹- Gomez, C., & Rosen, B. (۲۰۰۱). **The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment.** Group & organization Management, ۲۶: ۵۳-۶۹.
- ۴۰- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (۲۰۰۰). **A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium.** Journal of Management, ۲۶: ۴۶۳-۴۸۸.



- ۴۱- Macey, W. H., & Schneider, B. (۲۰۰۸). **The meaning of employee engagement**. *Industrial and Organizational Psychology*, ۱:۳-۳۰.
- ۴۲- Micheal, Haid. (۲۰۰۸), *Four Key Practices That Drive Retention: Insights from India*, <http://www.Linkage.com>
- ۴۳- O Brien, Peter (۲۰۰۷). **Organizational Expatriates Career Success Aspirations & the influence of Nationality, Age, & Gender: An Explanatory Study**.
- ۴۴- Quigley, N., & Tymon, W. G., Jr. (۲۰۰۶). **Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management**. *Career Development International*, ۱۱: ۵۲۲-۵۴۳
- ۴۵- Scullion, H., Caligiuri, P., & Collings, D. (۲۰۰۸). **Call for papers: Global talent management**. *Journal of World Business*, ۴۳: ۱۲۸-۱۲۹.
- ۴۶- Steers, R. M, Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (۲۰۰۴). **The future of work motivation theory**. *Academy of Management Review*, ۲۹: ۳۷۹-۳۸۷.
- ۴۷- Tymon Jr. Walter g & Stumpf Stephen A & Doh Jonathan P, (۲۰۱۰). **“Exploring talent management in india: The neglected role of intrinsic rewards”**, Science Direct, *Journal of World Bussiness*. PP ۱۰۹- ۱۲۱.

Archive of SID



ضمیمه: پرسشنامه

گویه	کاملاً مخالفم (۱)	مخالفم (۳)	نه مخالف و نه موافق (۵)	موافقم (۷)	کاملاً موافقم (۹)
مسئولیت اجتماعی سازمان					
۱. این سازمان در جامعه نقش فعالانه ای ایفا می کند.					
۲. این سازمان مسئولیت اجتماعی را با جدیت دنبال می کند.					
۳. این سازمان اخلاقیات را با جدیت دنبال می کند.					
۴. سازمان به گروه های مختلف ذی نفعان به خوبی جواب میدهد.					
حمایت مدیریتی					
۵. سرپرست مستقیم من در مواقع نیاز به من کمک می کند.					
۶. سرپرست مستقیم من بر روی من تأثیرگذار است.					
۷. سرپرست مستقیم من، در پیشرفت افراد به خوبی عمل می کند.					
۸. سرپرست مستقیم من، الگوی مناسبی است.					
غرور سازمانی کارکنان					
۹. من به کار برای این سازمان احساس افتخار می کنم.					
۱۰. من به شهرت سازمان افتخار می کنم.					
۱۱. من از فرآورده ها و خدمات سازمانم به نیکی یاد می کنم.					
۱۲. من به توان سازمان در انجام کارهای درست یقین دارم.					
شیوه های مدیریت عملکرد					
۱۳. از نظر من، فرآیند تعیین هدف به بهترین نحو شکل می گیرد.					
۱۴. استانداردهایی که برای اندازه گیری عملکرد به کار می روند، منصفانه و به وضوح قابل درک هستند.					
۱۵. ارزیابی عملکرد به صورت شفاف و عینی صورت می گیرد.					
۱۶. بازخوردی که داده می شود، به من کمک می کند تا رشد کنم و این انگیزه را در من پدید می آورد تا نهایت سعی و تلاشم را بکنم.					
پاداش های درونی					
۱۷. شایستگی (من به شایستگی از عهده کارها بر می آیم)					
۱۸. پیشرفت (من در انجام پروژه ها به پیشرفت خوبی دست می یابم)					
۱۹. معنادار بودن (آنچه که من سعی دارم انجام دهم، معنادار است)					
۲۰. انتخاب (من در انجام کارها اختیار دارم و در آنچه که انجام می دهم، استقلال دارم)					
عوامل بهداشتی					
۲۱. در کل سازمان، مزایایی فراهم می سازد، مثل حمل و نقل					
۲۲. من از محل سازمان رضایت دارم.					
۲۳. من از سطح جبران خدمت، رضایت دارم.					
رضایت سازمانی					
۲۴. من از شغل فعلی ام راضی هستم.					



					۲۵. من از سازمانم راضی هستم.
					۲۶. من انتظار دارم بخشی از این سازمان در دو یا چند سال آینده باشم.
					۲۷. من سازمانم را به دوستانم به عنوان بهترین محل برای فعالیت معرفی می کنم.
					موفقیت در مسیر شغلی
					۲۸. من در دو سال گذشته ترفیع شغلی داشته ام.
					۲۹. من در دو سال گذشته افزایش دستمزد داشته ام.
					۳۰. من از موفقیت مسیر شغلی ام در دو سال گذشته رضایت داشته ام.
					تمایل به ترک
					۳۱. من اغلب به ترک سازمان فکر می کنم.
					۳۲. من برای سال آینده برنامه ریزی می کنم که در سازمان جدیدی مشغول به کار شوم.

Archive of SID