

مدیریت استعداد و شایسته سالاری در سازمان: تحلیل نقش میانجی عوامل سازمانی

مریم حسامی^۱

روح اله سمیعی^۲

فریدون آزما^۳

محمودرضا مستقیمی^۴

(تاریخ دریافت ۹۹/۱۱/۱۸ - تاریخ تصویب ۱۴۰۰/۴/۱۸)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

چکیده

زمینه و هدف: امروزه، شایسته سالاری یکی از اصول اساسی موفقیت سازمانها به شمار می رود. طبق تحقیقات گذشته، مدیریت استعداد بر شایسته سالاری تاثیرگذار می باشد لیکن تاکنون تاثیر عوامل سازمانی بر این رابطه سنجیده نشده است لذا پژوهش حاضر به بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر شایسته سالاری: با تبیین نقش میانجی عوامل سازمانی (حافظه سازمانی- راهبرد سازمانی- هوش سازمانی- مدیریت دانش- توسعه سازمانی) پرداخته است.

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد علی آباد کنول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کنول، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کنول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کنول، ایران. (نویسنده مسئول).

R_samiee@aliabadiu.ac.ir

۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کنول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کنول، ایران.

۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کنول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کنول، ایران.

روش: این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به صورت توصیفی-پیمایشی اجرا شده است. جامعه آماری تحقیق، مدیران شرکت توزیع نیروی برق استان های شمالی به تعداد ۱۲۴ نفر بودند که حجم نمونه مطابق جدول کرجسی و مورگان ۹۴ نفر تعیین و برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها با روش معادلات ساختاری با نرم افزار اسمارت پی ال اس انجام شد.

یافته ها: مدیریت استعداد بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد. مدیریت استعداد بر عوامل سازمانی تاثیر معنی داری دارد. عوامل سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارند. همچنین یافته ها، نقش میانجی عوامل سازمانی در رابطه بین مدیریت استعداد و شایسته سالاری را تایید کرد.

نتیجه گیری: شایسته سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت های توسعه ای، در درون سازمان ها می باشد؛ به شکلی که مدیران در هیچ شرایطی نباید خود را بی نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه های آن بدانند بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق با بهبود مدیریت استعداد می توان سبب افزایش شایسته سالاری در شرکت توزیع نیروی برق شد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، شایسته سالاری، عوامل سازمانی، شرکت توزیع نیروی برق، معادلات ساختاری.

(۱)-مقدمه

روند فزاینده رقابت و ضرورت دستیابی سازمانها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره وری ایجاب می کند که در آینده سازمانها به مدیران و رهبرانی به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته تر نیازمند باشد (آلاریس و همکاران^۱، ۲۰۱۴). منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان محسوب می شوند که با تلاش، کوشش و ایجاد هماهنگی و به کارگیری سایر اجزای سازمان، اهداف سازمانی را محقق می بخشند. این منابع دارای توانایی ها و قابلیت های بالقوه ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می شوند (ایلی و رحمتی، ۱۳۹۴). دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسانها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است. یکی از مواردی که

در این زمینه قابل بررسی است، قراردادان افراد در جایگاه های متناسب با توانایی، تجارب و قابلیت و شایستگی آنهاست. لذا گزینش شایسته ترین فرد از میان سایرین و تصدی آن به شغلی که درخور وی باشد از موارد مهم و حیاتی برای موفقیت سازمانهاست که تحقق آن، تنها در بستر نظام شایسته سالار میسر می شود. شایسته سالاری یکی از مهمترین عواملی است که موجب رضایت بخشی سازمان می شود یعنی این که افراد احساس کنند که با توجه به تجربه، تخصص، سابقه کاری، مهارت و تحصیلاتی که دارند، در جایگاه واقعی خود قرار گرفته اند. در این صورت است که عملکرد افراد بهبود پیدا کرده و اثربخشی و کارایی افراد به شدت افزایش پیدا می کند (کالینگر و ملاحی^۱، ۲۰۱۵). شایسته سالاری یکی از مهمترین اصولی است که بکارگیری آنها منجر به بهبود مدیریت و اصلاح نظام اداری و مدیریتی کشور به عنوان پیش نیاز توسعه خواهد گردید (کسلر^۲، ۲۰۱۲). بنابراین منطق حاکم بر شایسته سالاری ایجاب می کند که از هر کسی و از هر چیزی بدرستی و متناسب با موقعیت، حداکثر استفاده بهینه بعمل آید. چنین مفروضه ای درباره نیروی انسانی بصورت قرار گرفتن شایسته ترین فرد در مناسب ترین موقعیت شغلی (شایسته سالاری) مطرح می شود (نصر اصفهانی، ۱۳۹۳). از سویی امروزه در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی در پی و نوآوری های مداوم، اصلی ترین ویژگی آن است تنها سازمانهایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژی سرمایه انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور و با استعداد باشند (آرمسترانگ^۳، ۲۰۰۸). سازمانها بخوبی دریافته اند که به منظور ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند و دیگر تولید انبوه و رفتار سازمانی به روش های بوروکراتیک، کارایی خود را از دست داده اند. دلیل این امر نیز نیازها و خواسته های گوناگون نیروی کار و مشتریان است که خود باعث رقابتی شدن شرکت ها و بخش های خدماتی و تولیدی است. پژوهش ها نشان می دهد سازمان هایی که از مدیریت استعداد استفاده می کنند، عملکرد بالاتری را نسبت به آن هایی که استفاده نمی کنند گزارش داده اند

1- Collings & mellahi

2- Kesler

3- Armstrong

(سواپنا و راجا^۱، ۲۰۱۲). پس می توان نتیجه گرفت که سازمان ها برای تداوم فعالیت و ماندگاری در فضای رقابتی باید تحول جدید در حوزه منابع انسانی را با رویکرد مدیریت استعداد در برنامه اشان بگنجانند تا توان مقابله با چالشهای پیش رو و محیط پویای اطراف خود را داشته باشند (علیان و همکاران، ۱۳۹۳). به اعتقاد متخصصان تجربی و اندیشمندان دانشگاهی، مدیریت استعداد به عنوان یکی از چالشهای کلیدی سازمانها در سطح جهانی فراروی سازمان خواهد بود و می تواند نشان دهنده منبعی از مزیت رقابتی پایدار در بازار بسیار پویا و متلاطم قرن بیست و یکم باشد. در گزارش روندهای جهانی سرمایه های انسانی شرکت دلویت^۲ (۲۰۱۴)، طی سه سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶، با تاکید بر ویژگیهای کسب و کار جهانی (جهان بهم وابسته تر، توسعه فناوری، تغییرات جمعیت شناختی، اجتماعی - سیاسی و...) بر اهمیت جذب و نگهداشت استعدادهایی را که بتوانند بواسطه مشارکت فعالانه و بهبود یادگیری سازمانی با این تغییرات مواجه می شوند، تاکید می ورزند. به اعتقاد هوگلاند^۳ (۲۰۱۴) رفتار متمایز با کارکنان بر اساس استعدادهای متفاوتشان نوعی رقابت مستمر را ایجاد می کند که در آن کارکنان جهت توسعه و بکارگیری مهارتها و کیفیاتی که سازمان نیاز دارند برانگیخته می شوند. بنابراین مدیریت استعدادهای هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان های آینده نگر برخوردار می شود. زیرا که سازمان ها برای رویارویی با تحولات آینده و فضای رقابتی حاکم بر کسب و کار که دائما در حال رشد است، به مدیرانی شایسته تر از مدیران امروز، نیازمندند (کارت رایت^۴، ۱۳۹۳، ترجمه گودرزی). از آنجائی که بحث مدیریت استعداد در ایران، شبیه سایر مفاهیم نوین مدیریتی، بواسطه طرح نامناسب موضوع از سوی جامعه دانشگاهی و اجرای نامناسب و ناقص از سوی فضای صنعت، بدون توجه به فراهم کردن زیرساختها، تاثیرگذاری و اثربخشی این بحث سازمانهای ما را خدشه دار می کند. این در حالی است که سالهاست، بحث فرار مغزها، مسئله جاری کشور ماست. هر چند آمار رسمی داخلی در خصوص این پدیده وجود، ندارد، به گزارش بانک جهانی، آمار مهاجرت خالص از ایران در ۵ سال منتهی به ۲۰۱۶، ۳۰۰ هزار نفر بوده است. به

1 - Swapna & Raja

2 - Deloeit

3 - Hoglund

4 - Kart Rith

گزارش بلومبرگ در طی سال ۱۶-۲۰۱۵، نرخ مهاجرت دانشجویان به ایالات متحده ۲۵ درصد افزایش یافته و به ۱۰۷۰۰ نفر رسیده است. روشن است که این امر، جدای تبعاتی که می‌تواند در سطح ملی و برای سیستم آموزشی ما داشته باشد، سازمانها را نیز به صورت مستقیم تحت تاثیر قرار می‌دهد (ایبلی و رحمتی، ۱۳۹۴). آمار نشان می‌دهد در چند سال آتی، صنعت برق کشور در مواجهه با افزایش افراد بازنشسته و باتجربه در این صنعت، به مدیریت استعداد، نیاز مبرمی دارد. چرا که استعداد های سازمانی مهمترین و ارزش افزاترین افراد هستند که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارند. از طرفی مفهوم شایسته سالاری برای برخی یک ایده آل و افسانه است و حتی از آن به عنوان مدینه فاضله نام می‌برند و از سوی دیگر برخی به شدت آن را زیر سوال برده و معتقدند که جامعه را به ویرانی می‌کشاند. اما چه در مقام دفاع از شایسته سالاری و چه در مخالفت با آن، شایسته سالاری به دلیل برخی پیچیدگی‌ها و ابهام‌ها (از قبیل؛ نبود معیارها و عوامل مرتبط، روشها، رویه‌ها و معیارهای یافتن و کشف شایستگان، عدم تناسب شایستگی با نظام پادشاه، موروثی بودن) نیاز به تحلیلی پایدار و دقیق دارد (صفایی، ۱۳۹۵). چرا که به دلیل متغیر بودن محیط رقابتی، و مولفه‌های موثر در گزینش مدیران شایسته با توجه به معیارها و مولفه‌های لازم برای تصدی این پست‌ها، اهمیت دوچندان دارد. با این وجود از آنجا که شرکتهای توزیع نیروی برق مانند سازمانهای آتی با چالش‌های رقابتی فزاینده ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالشها به مدیرانی شایسته تر و اثربخش تر از مدیران کنونی نیاز دارند، "مدیریت استعداد" و "شایسته سالاری" به طوری روز افزون از اهمیتی مضاعف در این چنین سازمان‌های آینده نگر و آینده ساز برخوردار می‌شود. بنابراین محقق در این پژوهش در جستجوی پاسخ به این سوال می‌باشد که؛ آیا مدیریت استعداد بر شایسته سالاری با تبیین نقش میانجی عوامل سازمانی (حافظه سازمانی - راهبرد سازمانی - هوش سازمانی - مدیریت دانش - توسعه سازمانی) تاثیر معنی داری دارد؟

(۲)- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب

بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶). در تعریفی دیگر مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری و بازسازی نیروی کار است (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶). گروهی دیگر از محققین مدعی اند که بهتر است مدیریت استعداد تعداد به منزله مجموعه ای از موضوعات در نظر گرفته نشود بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۳). از این منظر، یک دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با استعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می کنند. یکی از جامع ترین تعاریف توسط گای و سیمز ارائه شده است. این دو صاحب نظر مدیریت استعداد را بدین صورت تعریف می کنند: تسهیل پیشرفت مسیر شغلی و ایجاد افرادی بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از فرایندها، منابع، سیاستها، روشها، و رویه های رسمی و مدون (راشکی و همکاران، ۱۳۹۶).

شایسته سالاری

به نظر کین^۱، شایسته سالاری، توانایی است که مسئولیت یک وضعیت و شرایط را مدیریت می کند؛ حتی اگر این شرایط پیش بینی نشده باشد (سahید و همکاران^۲، ۲۰۱۷). پپیل سافت^۳ می گوید: شایسته سالاری مجموعه ای از دانش، مهارت ها و رفتارهای درخور سنجش و مشاهده که در موفقیت یک شغل یا پست سهیم هستند (گیوکی و همکاران، ۱۳۹۷). بوزنجانی می گوید: شایسته سالاری ترکیبی از مهارت ها، ویژگی های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی است که به طور مستقیم با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند. در فرهنگ دانشگاه هاروارد، شایستگی، تحولات زیر را شامل می شود: ۱- رفتارهای مرتبط با شغل (آنچه فرد می گوید و انجام می دهد). ۲- انگیزه ها (آنچه فرد درخصوص شغل و سازمان خود احساس می کند). ۳- دانش و مهارت (آنچه فرد درخصوص وقایع، تکنولوژی، حرفه، فرایندها و سازمان خود می داند

1- Kane

2- Saheed et al

3- People soft

و نشان می‌دهد) (باقری، ۱۳۹۶).

در این تحقیق عوامل سازمانی عبارتند از:

حافظه سازمانی

اصطلاح حافظه سازمانی را برای اولین بار، هدبرگ در سال ۱۹۸۱ بکار برد. اصطلاح حافظه سازمانی بر دو مفهوم دلالت ضمنی دارد که هر یک از این‌ها تعاریف خاصی را برای این اصطلاح ارائه می‌کنند. یکی از این معانی بر معماری حافظه سازمانی تأکید دارد، بدین ترتیب که یک حافظه سازمانی، شالوده دانش سازمانی نیمه رسمی و یک مجموعه دانش رسمی است که می‌تواند در آن شالوده‌ی دانش غیر رسمی نیز در آن بکار رفته باشد (دانه‌م، ۲۰۱۸). تعاریف نوع دوم با وظیفه حافظه ارتباط دارد، هنگامی که گفته می‌شود، دانش دارایی کلیدی سازمان دانشی است و حافظه سازمانی با فراهم ساختن امکان تصرف، گردآوری، سازماندهی، انتشار و استفاده مجدد از دانش ایجادشده را توسعه و تقویت می‌نماید. بر این اساس حافظه سازمانی به عنوان جنبه‌ای از تاریخچه سازمان است که در آن سازمانها دانش را از گذشته به دست آورده و آن را برای آیندگان قابل دسترس می‌نمایند. حافظه سازمانی بیانگر ظرفیت سازمان در یادگیری از تجربیات گذشته است. حافظه سازمانی پدیده‌ای است که افراد به صورت اجتماعی آن را می‌سازند و شامل تفاسیر آنان از رویدادهاست (لوسیا^۲، ۲۰۲۰).

راهبرد سازمانی

راهبرد سازمانی از جمله مفاهیمی است که تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است، برخی از این تعاریف عبارتند از:

- حلقه اتصال منابع و فعالیت‌های سازمان با محیط اطراف به عبارت دیگر شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها در محیط و حوزه‌ی مأموریت سازمان و تطبیق منابع و مهارت‌های سازمان با آنها (بارت^۳، ۲۰۲۰).

- افزایش منابع و مزیت‌های سازمانی به منظور ایجاد فرصت در محیط (جاش و

1- Dunham

2- Lucia

3- Bart

همکاران^۱، ۲۰۲۰).

- راه و روش هایی که اهداف بلند مدت از طریق آنها محقق می شود (لایف^۲، ۲۰۲۰).
 - مجموعه تصمیمات و اقدامات اساسی است که زمینه های عملکردی مناسب جهت دستیابی به اهداف و آرمانها را در راستای مأموریت، ارزش ها و جهت گیری ها، فراهم کرده و به موجب آن راهبرد ها و جایگاه سازمان ها در آینده مشخص می شود (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۱).

هوش سازمانی

- گلین^۳ معتقد است هوش سازمانی حاصل اجتماع و تعامل هوش تک تک اعضای سازمان است. هوش سازمانی فرایندی اجتماعی است که تئوری های آن بر اساس تئوری های هوش انسانی طرح ریزی شده است (آدریانا و همکاران^۴، ۲۰۱۸).

- مک^۵ مستر^۵ در سال ۱۹۹۶ هوش سازمانی را اینگونه تعریف می کند؛ هوش سازمانی، توانایی یک سازمان در جمع آوری اطلاعات، داشتن نوآوری، تولید دانش و فعالیت بر اساس دانش تعریف شده است (آنارماریا و همکاران^۶، ۲۰۱۹).

- هلل^۷ هوش سازمانی را توانایی سازمان در ایجاد و بهره گیری از دانش مطلوب در تطابق با شرایط محیطی می داند. به عقیده او هوش سازمانی ظرفیت سازمان در جهت خلق دانش و بکارگیری راهبردهای آن به منظور هماهنگی و تطابق با محیط اطراف است. هلل اضافه می کند که مجموعه توانایی پردازش اطلاعات مختلف در سازمان همان هوش سازمانی است (پرادهان و همکاران^۸، ۲۰۱۷).

مدیریت دانش

مدیریت دانش، فرایند گسترده است که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از

1-Josh & et al

2- Leif

3- Glynn

4- Adriana & et al

5- McMaster

6- Annamaria & et al

7- Halal

8- Pradhan & et al

اطلاعات و تجربیات داخلی سازمانی را مورد توجه قرار می دهد(یی و همکاران^۱، ۲۰۱۹). مدیریت دانش بر شناسایی دانش و ارائه آن و نیز به روشی که بتواند به صورت رسمی به اشتراک گذارده شود و در نتیجه دوباره مورد استفاده قرار گیرد تاکید می ورزد(گانگولی و همکاران^۲، ۲۰۱۹). مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره سازی و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان را در خود جای می دهد(صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱).

توسعه سازمانی

توسعه سازمانی عبارتست از تلاشی برنامه ریزی شده، در سطح کل سازمان و مدیریت شده از بالا برای افزایش اثربخشی و سلامت سازمان از طریق دخالت های برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان با استفاده از دانش علوم رفتاری(رانندی و همکاران^۳، ۲۰۱۹). توسعه سازمانی عبارت از کاربرد سیستمی دانش علوم رفتاری، برای توسعه برنامه ریزی شده و تقویت و تأکید بر استراتژی ها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی برای بهبود اثربخشی سازمان است(سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸). طبق نظریه ریچارد بکهارد توسعه سازمانی تلاشی است برنامه ریزی شده، در کل سازمان، هدایت شده از طرف مدیریت رده عالی سازمان برای اثربخشی و سلامت سازمان از طریق مداخلات طرح ریزی شده در فرآیندهای سازمانی با استفاده از دانش علوم رفتاری(باقری و همکاران، ۱۳۹۸).

(۳)-پیشینه پژوهش

مهمترین پژوهش های انجام شده مرتبط به طور خلاصه در جدول ۱ نشان داده شده است.

1- Yee & et al

2- Ganguly & et al

3- Randi & et al

جدول (۱) - پیشینه تحقیق

ردیف	محقق / سال	عنوان	نتیجه
۱	ساعتی زارعی و همکاران (۱۳۹۹)	تحلیل اثر سیستم مدیریت استعداد بر فرایند توانمندسازی کارکنان از طریق هوش سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان	مدیریت استعداد به طور مستقیم بر توانمندسازی کارکنان و هوشمندی سازمانی، اثر مثبت و معناداری دارد
۲	خوشدل مفیدی و همکاران (۱۳۹۹)	تحلیل رابطه مدیریت استعداد و مدیریت دانش با در نظر گرفتن نقش میانجی اخلاق سازمانی	رابطه میان اخلاق سازمانی و مدیریت دانش معنی دار است همچنین رابطه مدیریت استعداد و اخلاق سازمانی نیز معنی دار است اما بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش رابطه معنی‌دار نمی‌باشد.
۳	رضایی صوفی و همکاران (۱۳۹۸)	بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی با توجه به نقش میانگیر انتقال دانش در ادارات ورزش و جوانان	که مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی و انتقال دانش و همچنین انتقال دانش بر حافظه سازمانی تأثیرگذار است
۴	باقری و نصیری ولیک بنی (۱۳۹۸)	بررسی همبستگی مدیریت استعداد و هوش سازمانی با تمایل به کارآفرینی	بین هوش سازمانی و مؤلفه های آن با مدیریت استعداد و مؤلفه های آن رابطه مثبت وجود دارد.
۵	گیوکی و همکاران (۱۳۹۸)	تبیین راهبرد سازمانی با شایسته‌سالاری و رهبری خدمتگزار	بین راهبردهای سازمانی و شایسته‌سالاری و رهبری خدمتگزار رابطه معنی داری وجود دارد.
۶	میرزاده آبگریمی (۱۳۹۸)	بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری در شهرداری شهر سیرجان	بین درگیری مدیریت استعداد (و نیز مولفه های آن) با شایسته‌سالاری آنان در سازمان های مورد مطالعه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۷	علیپورنامقی و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش	استفاده از مدیریت استعداد با ضریب همبستگی ۰/۳۷۲ با مدیریت دانش رابطه مثبت دارد.
۸	مولوی و نیازی (۱۳۹۶)	بررسی رابطه بین توسعه منابع انسانی سازمان و مدیریت استعداد کارکنان سازمان	بین توسعه منابع انسانی سازمان و مدیریت استعداد کارکنان سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.
۹	کارزارجدی وند (۱۳۹۶)	بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و هوش سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی	بین مدیریت استعدادها و هوش سازمانی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
۱۰	منوچهری (۱۳۹۵)	بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و	بین مولفه های مدیریت استعداد و مدیریت

مدیریت استعداد و شایسته سالاری در سازمان: تحلیل نقش میانجی عوامل سازمانی ۱۶۵

ردیف	محقق / سال	عنوان	نتیجه
		مدیریت دانش در صدا و سیما مرکز کیش	دانش هیچ همبستگی معنی داری وجود ندارد.
۱۱	پوررشیدی و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی رابطه بین توسعه سازمانی و شایسته سالاری در ادارات دولتی شهر کرمان	بین توسعه سازمانی و ابعاد آن رهبری، ساختار، ارتباطات نگرش نسبت به تغییر و شایسته سالاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۱۲	صفایی (۱۳۹۵)	بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و شایسته سالاری	بین مدیریت استعداد و شایسته سالاری رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
۱۳	نصیری ولیک بنی و همکاران (۱۳۹۵)	تبیین نقش میانجی مدیریت استعداد در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش	بین مدیریت استعداد با مدیریت دانش و بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش، رابطه معناداری وجود دارد.
۱۴	رخشانی (۱۳۹۵)	بررسی رابطه هوش سازمانی و شایستگی کارکنان ادارات تبلیغات اسلامی	بین هوش سازمانی و شایستگی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
۱۵	پردخته و محمدی (۱۳۹۵)	راهکار استقرار نظام شایسته سالاری در مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان ها مبتنی بر استراتژی مدیریت دانش	مدیریت دانش نقش بسزایی در استقرار نظام شایسته سالاری دارد.
۱۶	اسدی و والفی (۱۳۹۴)	بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش مطالعه موردی: منطقه ۴۱ پستی شهر تهران	در سازمانهایی که فرآیند مدیریت استعداد بکار گرفته می شود تسهیم دانش نیز با سرعت و سهولت بیشتری در جریان است .
۱۷	قاسمی و همکاران (۱۳۹۴)	تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی	مدیریت استعداد بر هوش سازمانی، و قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت مستقیم و معنی داری دارد
۱۸	شاه امیری و گندم کار (۱۳۹۴)	بررسی نقش مدیریت استعداد بر جانشین پروری و شایسته سالاری در بین مدیران آموزشی مدارس متوسطه دوم شهر شیراز	حکایت از نقش پررنگ مدیریت استعداد بر دو مولفه دیگر می باشد.
۱۹	نوروزی و همکاران (۱۳۹۳)	دستیابی به نظام شایسته سالاری با بهره گیری از مدیریت استعداد	با پیاده سازی یک نظام شایسته سالار کارآمد می توان به بهترین شکل ممکن از سرمایه های فکری در سازمان بهره جست.
۲۰	اردلان و زنگنه یوسف آبادی (۱۳۹۳)	مدیریت استعداد سرمایه های انسانی؛ راهبرد نیل به توسعه و اثربخشی سازمانی	عوامل کلیدی شامل: راهبرد سازمان، نقش مدیران، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی و نیز

ردیف	محقق / سال	عنوان	نتیجه
			فرآیندهای مدیریت استعداد سرمایه های انسانی نیز شامل: شناسایی و جذب استعدادها، ارزیابی و انتخاب استعدادها، به کارگماری استعدادها، توسعه استعدادها و حفظ و نگهداری استعدادها می باشند.
۲۱	یوناس و واسم باری ^۱ (۲۰۲۰)	رابطه بین شیوه های مدیریت استعداد و حفظ کارمندان نسل Y: نقش واسطه ای در توسعه شایستگی	شیوه های مدیریت استعداد: مربیگری، رهبری استراتژیک، رسانه های اجتماعی مثبت بر قصد ماندن کارمندان نسل Y تأثیر می گذارد
۲۲	عبداله محمد ^۲ و همکاران (۲۰۱۹)	تأثیر فرآیندهای مدیریت استعداد در ایجاد دانش (مطالعه موردی از تحصیلات عالی استرالیا	فرآیندهای مدیریت استعداد در ایجاد دانش نقش بسزایی دارند.
۲۳	محمود حامد ^۳ (۲۰۱۹)	مدیریت استعداد به عنوان تسهیل کننده هوش سازمانی	از طریق یک سیستم استراتژیک مدیریت منابع انسانی، استعداد خود را توسعه داده و حفظ کنند تا بتوانند از سرمایه های فکری بهتر بهره مند شوند و آن را به سمت تحقق مأموریت های سازمانی سوق دهند.
۲۴	ادوراد ^۴ (۲۰۱۷)	توسعه سازمان و مدیریت استعدادها: فراتر از خط سه گانه	بین توسعه سازمانی و مدیریت استعداد رابطه معنی داری وجود دارد.
۲۵	عبداله محمد و همکاران (۲۰۱۷)	بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش در سازمانهای تجاری	بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش در سازمانهای تجاری رابطه معنی داری وجود دارد.
۲۶	مصطفی ویر و کمالی ^۵ (۲۰۱۷)	رابطه بین شایسته سالاری و توسعه سازمانی در کتابخانه عمومی فارس	بین شایسته سالاری و توسعه سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.
۲۷	شایانی پور ^۶ و همکاران (۲۰۱۷)	الگوی مناسب برای مدیریت استعداد های مبتنی بر هوش هیجانی،	بین هوش هیجانی، سازمانی و فرهنگی با مدیریت استعداد رابطه معنی داری وجود دارد.

¹ - Younas & Waseem Bari

² - Abdullah Mohammed

³ - Mahmoud Hamad

⁴ - Edward

⁵ - Mostafavir & Kamali

⁶ - Shayanipour

ردیف	محقق / سال	عنوان	نتیجه
		سازمانی و فرهنگی	
۲۸	کریمی شهری ^۱ و همکاران (۲۰۱۷)	مدیریت استعداد هوشمند و ارتباط آن با شایستگی سالاری در سیستمهای آموزشی	مدیریت استعداد با شایستگی سالاری رابطه مثبت و معنی داری دارد.
۲۹	دانش فرد ^۲ و همکاران (۲۰۱۶)	تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت استعداد	هوش سازمانی بر مدیریت استعداد تأثیر مثبت دارد.
۳۰	جعفری و خان محمدی ^۳ (۲۰۱۶)	رابطه بین بهره وری استراتژی مدیریت استعداد با جذب، استخدام و توسعه منابع انسانی	بین توانایی، فرصت و مهارت با توسعه منابع انسانی رابطه مثبت معنادار وجود دارد.

(۴)- توسعه فرضیه های تحقیق

در سازمان های امروزی، منابع انسانی به عنوان مهمترین مزیت رقابتی، دارای اهمیت استراتژیک می باشند به گونه ای که در وضعیت رقابتی موجود، سازمانهای پویا در تلاش برای ایجاد فرصت هایی برای جذب استعدادها هستند و سازمان هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به شکست خواهند بود (صفایی، ۱۳۹۵). از این رو، یکی از مهمترین چالش های سرمایه انسانی پیش روی سازمانهای قرن بیست و یکم، مدیریت استعداد است. از سوی دیگر، یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زنده برای مشاغل اصلی سازمان، شایسته سالاری است که در واقع فرایندی است برای شناسایی و آماده سازی افراد درون سازمان با استعداد برای تصدی پست های کلیدی و به روند جایگزینی در سازمان کمک می نماید. سازمانها با پیاده سازی شایسته سالاری می توانند روحیه کارکنان را بالا برده، نرخ گردش نیرو را کاهش داده و با صلاحیت ترین افراد را به پست های کلیدی سازمان هدایت کنند (شاه امیری و گندم کار، ۱۳۹۴). میرزاده آبگرمی (۱۳۹۸) در تحقیق خود دریافت که بین درگیری مدیریت استعداد (و نیز مولفه های آن) با شایسته سالاری آنان در شهرداری سیرجان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. صفایی (۱۳۹۵) در تحقیق خود نشان داده است که بین مدیریت استعداد

¹ - Karimi Shabri

² - Daneshfard

³ - Jafari & Khanmohamadi

و شایسته سالاری رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین، شاه امیری و گندم کار (۱۳۹۴) نیز در تحقیق خود نشان دادند مدیریت استعداد نقش بسزایی در شایسته سالاری دارد. بنابراین با توجه به مباحث گفته شده فرضیه زیر ارائه می شود:

فرضیه اول: مدیریت استعداد بر شایسته سالاری تأثیر معنی داری دارد.

بسیاری از سازمان هایی که مستعد زوال و نابودی هستند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می سپارند و در رویارویی با مسائل بصورت منفعلانه برخورد می کنند، لیکن سازمانهایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه ریزی های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون سازمانی متکی می کنند. پر واضح است افراد، مدیر متولد نمی شوند، بلکه بایستی برای مدیریت پرورش یابند برنامه مدیریت استعداد یکی از بهترین الگوهای است که در کشف و شناسایی استعدادهای بالقوه مدیریتی مورد استفاده قرار می گیرد (ساعتی زارعی و همکاران، ۱۳۹۹). تحقق سازمان توسعه یافته در گرو افراد توسعه یافته است و از الزامات بسیار مهم تحقق توسعه منابع، وجود بستر مناسب می باشد که خود مستلزم این است که فرد و سازمان هر دو به اهمیت به کارگیری قابلیت های نهفته در نیروی انسانی و به ضرورت فراهم آوردن فرصت رشد و شکوفایی مستمر استعدادهای آنان واقف باشند. ایجاد و بهبود حافظه سازمانی، یکی از شیوه های مدیریت استعداد در سازمان است. رضایی صوفی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیق خود دریافتند که مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی و انتقال دانش و همچنین انتقال دانش بر حافظه سازمانی تأثیرگذار است بنابراین با توجه به مباحث گفته شده فرضیه زیر ارائه می شود:

فرضیه دوم: مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی تأثیر معنی داری دارد.

کسب و کار امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها، و وقایع غیر قابل پیش بینی روبروست. شاید امروز جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکل تر از قبل باشد و این شاید چیز عجیبی نباشد. مدیریت استعدادهای هر روز مهمتر و چشمگیرتر خواهد شد چراکه سازمانها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصانشان و کمبود شدید استعدادهای بسیار با مشکل مواجه خواهند شد. مدیریت استعداد یک عرصه نسبتاً جدید در سازمان های بخش دولتی و خصوصی است. در بسیاری از سازمانها که شروع به تجربه به اصطلاح "جنگ برای استعداد" نموده اند علاقه به مدیریت استعداد تبدیل به امری راهبردی شده است. اولین گام

درموفقیت مدیریت استعداد در سازمان آنست که مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی شود (کارزارجدی وند، ۱۳۹۴). نظریه پردازانی مثل گندوسی و کاو^۱ (۲۰۰۴) و توکر و کاو و ورما^۲ (۲۰۰۵) بر همسویی مدیریت استعداد با راهبرد سازمانی تاکید دارند. مک کالی و ویک فیلد^۳ (۲۰۰۶) نیز معتقدند که موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی مشروط به ارتباط آن با راهبرد سازمان است. حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) در تحقیق خود دریافته اند که مدیریت استعداد نقش بسزایی در پیشبرد راهبردهای سازمان دارد بنابراین با توجه به مباحث گفته شده فرضیه زیر ارائه می شود:

فرضیه سوم: مدیریت استعداد بر راهبرد سازمانی تأثیر معنی داری دارد.

امروزه با توجه به فضای شدید رقابتی کسب و کار، توسعه مدیریت استعداد یکی از مهمترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمان ها به شمار می رود، به صورتی که نخبگان می توانند ارزش های بسیار زیادی را برای سازمان ها به ارمغان آورند و باعث رشد و شکوفایی سازمان گردند. بررسی مدیریت استعداد به عنوان یک رویکرد جدید می تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید. علاوه بر این همراهی آن با هوش سازمانی کارکنان زمینه ساز شرایطی می گردد که در آن کارکنان تمامی توانایی ها، استعداد ها را برای انجام وظایف محوله به کار گیرند تا بدین وسیله بازدهی سازمان خود را به حداکثر برسانند. به گفته فیشمن در جنگ برای استعداد، رقابت بر سر استعداد، حاکم در سال های دهه ۹۰ بوده و سازمان ها در هر اندازه ای و از هر صنعتی برای به خدمت گرفتن بهترین و باهوش ترین افراد سازمان رقابت می کردند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴). ساعتی زارعی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه خود دریافته اند که بین مدیریت استعداد و هوش سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین، کارزارجدی وند (۱۳۹۶) در تحقیق خود دریافته است که بین مدیریت استعدادها و هوش سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و مدیریت استعداد، به عنوان یک چارچوب تشخیصی است که به سازمان ها اجازه

1- Gandossy & Kao

2- Tucker & Kao & Verma

3- McCauley & Wakefield

می دهد تا با بررسی وضعیت جاری، سیستمی برای شناسایی، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه سازی توان سازمان، ارایه دهند. با وجود شرایط نامطمئن و پیچیده فعلی، بهره گیری از هوش سازمانی با توجه به مسیر مدیریت استعداد در سازمان ها می تواند قدرت رقابت پذیری را افزایش دهد. هدف نهایی سرمایه گذاری سازمانها بر روی مدیریت استعداد، دستیابی به درجه بالایی از هوش سازمانی است، قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) نیز در مطالعه خود دریافتند که بین مدیریت استعداد و هوش سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد، بنابراین با توجه به مباحث گفته شده فرضیه زیر ارائه می شود:

فرضیه چهارم: مدیریت استعداد بر هوش سازمانی تاثیر معنی داری دارد.

سازمان برای اینکه بتواند به طور موثر نظام دانش را بهبود ببخشد و در کل سازمان اشاعه دهد، ابتدا باید به مدیریت استعداد توجه کند و هر اندازه مدیریت استعداد قوی تر باشد، پیاده سازی مدیریت دانش با موفقیت بیشتری انجام خواهد شد. امروزه در اختیار داشتن افراد مستعد و توانمند، نه تنها می تواند مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران می نماید، در این چنین فضایی، تنها سازمان هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (اسدی و والفی، ۱۳۹۴). مدیریت استعداد شامل، تشخیص، توسعه و جابه جایی شغلی کارکنان و رهبران داخل سازمان، به منظور نگهداری بهتر استعدادهای کلیدی و آماده کردن رهبران از طریق افزایش دانش و مهارتهای میان وظیفه ای آنان است. اکنون سازمانها در حال جذب و نگه داری بهترین ها هستند. کارکنان با استعداد، بزرگترین مزیت رقابتی پایدار سازمان در عصر دانش خواهد بود، مزیت رقابتی که به سادگی قابل تقلید نخواهد بود و سرمایه ای مطمئن در دنیای پرتلاطم امروزی به حساب می آید. سازمانها بر پایه، مهارتها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می کنند و می دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، می توانند به بالاترین درجه موفقیت برسند (نصیری ولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۵). علیپورنامقی و همکاران (۱۳۹۶)، نصیری ولیک بنی و همکاران (۱۳۹۵) و اسدی و والفی (۱۳۹۴) در مطالعه خود دریافتند که بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود دارد بنابراین با توجه به مباحث گفته شده فرضیه زیر ارائه می شود:

فرضیه پنجم: مدیریت استعداد بر مدیریت دانش تاثیر معنی داری دارد.

در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی، توسعه فقط از طریق آموزش، امکان پذیر بود و اعتقاد بر این بود که توسعه زمانی اتفاق می افتد که فرد بتواند مدیر خوبی باشد، ولی در تفکرات نوین منابع انسانی اعتقاد بر این است که توسعه از طریق تجارب شغلی، مربیگری و ... صورت می پذیرد و مدیر، عامل اصلی توسعه کارکنان خود می باشد. در این خصوص مدیریت استعداد از جدیدترین موضوعات حوزه منابع انسانی است و هدف آن پرداختن به مباحث جذب، توسعه و نگه داشت استعدادها یا برترین های سازمان است. مدیریت استعدادها نوعی تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدرن است که توجه ویژه آن بر توسعه سازمانی است بنابراین مدیران باید آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هرچه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند (اردلان و زنگنه یوسف آبادی، ۱۳۹۳). سازمان ها در آینده با چالش های رقابتی فزاینده ای مواجه خواهند بود. مدیریت این چالش ها نیاز به مدیرانی شایسته تر و اثربخش تر از مدیران امروزی دارد. لذا مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان ها برخوردار می شود. مدیریت استعدادها اشاره به فرآیندی دارد که طی آن، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه ریزی های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می شوند. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان مدلی برای یکپارچه سازی، مهمترین فرآیندهای توسعه سازمانی، می توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرآیندهای توسعه سازمانی قابل استقرار و تسری است، مولوی و نیازی (۱۳۹۶) و اردلان و زنگنه یوسف آبادی (۱۳۹۳) در تحقیق خود دریافتند که بین مدیریت استعداد و توسعه سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین با توجه به مباحث گفته شده فرضیه زیر ارائه می شود:

فرضیه ششم: مدیریت استعداد بر توسعه سازمانی تاثیر معنی داری دارد.

یکی از عوامل اساسی توانمندی سازمان ها جهت ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور شایسته سالاری است. در واقع، شایسته سالاری در سازمانهای دولتی مقوله ای است که به عنوان یکی از مهمترین چالش های دولت ها و نظام های حاکم بر جامعه عنوان شده است و تحت تاثیر و تاثر عوامل مختلف می باشد و توجه به آن بسیاری از مشکلات سازمان های دولتی را حل خواهد نمود. امروزه نیروی انسانی متخصص و شایسته به ویژه به دلیل اهمیت

یافتن انقلاب اطلاعاتی و حافظه سازمانی، نقش پررنگ تری پیدا کرده است؛ سازمان ها برای دستیابی به اهداف خود باید روز به روز از افراد متخصص خود حمایت کرده و دانش موجود در سازمان را حفظ کند تا با به کارگیری افراد متخصص و شایسته بتواند از این منبع باارزش ذخیره شده بهترین استفاده را نماید. ایجاد و بهبود حافظه سازمانی، یکی از شیوه های شایسته سالاری در سازمان است. سازمان ها بایستی راجع به تلاش های گذشته و شرایط محیطی خود دانشی را در حافظه نگهداری کنند بنابراین با توجه به مباحث گفته شده فرضیه زیر ارائه می شود:

فرضیه هفتم: حافظه سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد.

منابع انسانی با ارزشمندترین منابع سازمانها محسوب می شوند که با تلاش همگانی و ایجاد هماهنگی میان آنها و به کارگیری صحیح آنان و دیگر اجزای سازمان می توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید این منابع دارای توانایی ها و قابلیت های بالقوه ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می شوند و دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسانها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قرار دادن افراد در جایگاه های مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت آنها است که این فرایند در قالب نظام شایسته سالاری قابل پیگیری است. شایسته سالاری در حقیقت به کارگیری فرد مناسب در حرفه یا پست مناسب بر اساس تجربه، دانش و دیگر موازین تعریف شده است. استقرار روش های قانونمند در نظام استخدام، انتصاب و ارتقای رعایت کردن کامل قوانین و بخشنامه های موجود، فراهم بودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته و پررنگ بودن فرهنگ شایسته سالاری در سازمان از مهمترین عوامل توسعه شایسته سالاری در سازمان است. برای نهادینه کردن شایسته سالاری در سازمان باید طرز تفکر و نظرات ارزشی افراد نسبت به شایسته سالاری متحول شود و تغییرات عمیقی در رفتار آنها و بالتبع آن راهبرد سازمانی ایجاد شود. گیوکی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه دریافتند که راهبرد سازمانی نقش بسزایی در پیاده سازی شایسته سالاری در سازمان دارد، بنابراین با توجه به مباحث گفته شده فرضیه زیر ارائه می شود:

فرضیه هشتم: راهبرد سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد.

امروزه منابع انسانی پرورش یافته عامل اصلی کسب مزیت رقابتی سازمان هاست و این زمانی تحقق می یابد که بتوان با شیوه علمی و منطقی منابع انسانی را خوب مدیریت و توان و فکر آنان را در اختیار اهداف رقابتی سازمان قرار داد. جذب ، نگه داری و پرورش منابع انسانی کافی

نیست، بلکه می‌بایست بر اساس اصول و معیارهای علمی شایستگی را در کارکنان ایجاد و بدان توجه کرد. شایسته سالاری از جمله عواملی است که موجب شکوفایی، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان می‌شود. استقرار شایسته سالاری پدیده و فرآیند ساده‌ای نیست، بلکه مجموعه پیچیده‌ای از ساز و کارهایی است که طی یک فرآیند بلندمدت و منطقی باید در سازمان استقرار یابد و لازمه‌ی آن را فراهم آورد. توانایی درک پیچیدگی‌های سازمان، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آنها با دیگر عوامل درون و برون سازمانی و نقش جایگاه خود در موقعیت‌های مختلف این مهارت هوش سازمانی برای احراز پست مدیریت شایسته به خاطر نقش رهبری آن بسیار اهمیت دارد. رخشانی (۱۳۹۵) در تحقیق خود دریافت که بین هوش سازمانی و شایستگی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، بنابراین با توجه به مباحث گفته شده فرضیه زیر ارائه می‌شود:

فرضیه نهم: هوش سازمانی بر شایسته سالاری تأثیر معنی‌داری دارد.

با توجه به اهمیت و جایگاه مدیریت در دنیای کنونی، سازمانها تلاش می‌کنند تا شایسته‌ترین افراد را شناسایی، جذب و به کارگیری نمایند. وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند که از هر کسی و هر چیزی به درستی و متناسب با موقعیت، حداکثر استفاده ممکن به عمل آید. چنین فرضی درباره نیروی انسانی بصورت قرارگرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی (شایسته‌سالاری) مطرح می‌شود. شایسته سالاری به مفهوم بکارگماری مناسب‌ترین افراد در مناسب‌ترین جایگاه در سازمان است. در سازمانهای رشد یافته و یا در حال رشد شایسته سالاری از اهمیت خاصی برخوردار است. آنچه امروزه دولتها به سوی آن گام برمی‌دارند ایجاد ثبات در مدیریت‌ها با تعیین و تعریف مکانیزم حاکم بر شایسته سالاری است، شایسته سالاری مبتنی بر شایسته خواهی و شایسته‌گزینی است، مبنای این شایستگی‌ها می‌تواند مدیریت دانش باشد. پردخته و محمدی (۱۳۹۵) در مطالعه خود دریافتند که مدیریت دانش نقش بسزایی در استقرار نظام شایسته سالاری در سازمان دارد، بنابراین با توجه به مباحث گفته شده فرضیه زیر ارائه می‌شود:

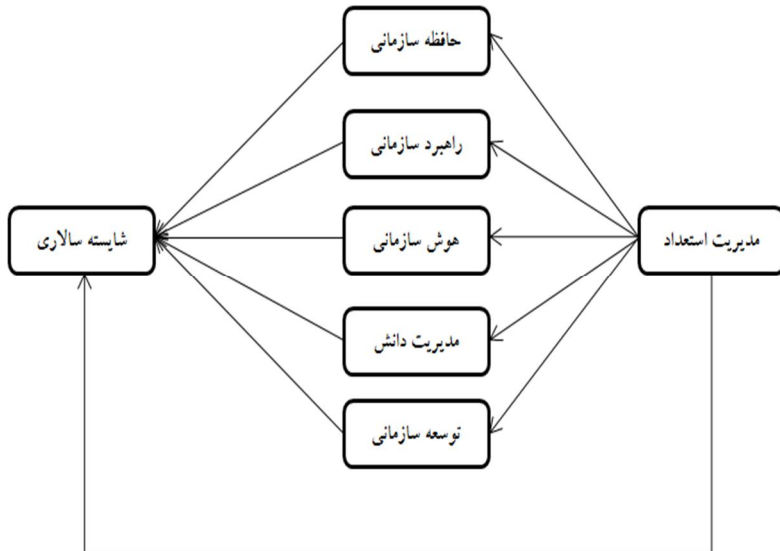
فرضیه دهم: مدیریت دانش بر شایسته سالاری تأثیر معنی‌داری دارد.

نیروی انسانی سهم عمده‌ای در توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و غیره... دارد. در واقع نیروی انسانی مهمترین زیر ساخت هر مجموعه یا سازمان و کشور است. یعنی انسان به عنوان

عنصر اصلی ساختار و مدیریت است که می تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و یا به عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند. امروزه توسعه سازمانی، عامل اصلی کسب مزیت رقابتی سازمان هاست و این زمانی تحقق می یابد که بتوان با شیوه علمی و منطقی منابع انسانی را خوب مدیریت و توان و فکر آنان را در اختیار اهداف رقابتی سازمان قرار داد. جذب، نگه داری و پرورش منابع انسانی کافی نیست، بلکه می بایست بر اساس اصول و معیار های علمی شایستگی را در کارکنان ایجاد و بدان توجه کرد. استقرار شایسته سالاری پدیده و فرآیند ساده ای نیست، بلکه مجموعه پیچیده ای از ساز و کار هایی است که طی یک فرآیند بلند مدت و منطقی باید در سازمان استقرار یابد و لازمه آن را فراهم آورد. پوررشیدی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود دریافتند که بین توسعه سازمانی و ابعاد آن رهبری، ساختار، ارتباطات نگرش نسبت به تغییر و شایسته سالاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، بنابراین با توجه به مباحث گفته شده فرضیه زیر ارائه می شود:

فرضیه یازدهم: توسعه سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد.

شکل (۱) - مدل مفهومی تحقیق



(۵)-روش پژوهش

این پژوهش در راستای هدفی که دارد از نوع کاربردی است، زیرا از نتایج آن می توان در تصمیم گیری مدیران سازمانها، به ویژه در شرکت توزیع نیروی برق استان های شمالی استفاده کرد. همچنین، روش بکار رفته در این پژوهش برحسب ماهیت از نوع توصیفی - پیمایشی است. در این روش، پژوهشگران شرایط فعلی را بررسی می کنند تا مسائل جاری در پرتو آن روشن شود. جمع آوری داده ها به صورت میدانی انجام شده است، زیرا پژوهشگران به محیط واقعی شرکت توزیع نیروی برق استان های شمالی برای جمع آوری داده ها مراجعه کرده اند. جامعه آماری پژوهش، شامل مدیران شرکت توزیع نیروی برق استان های شمالی است که تعداد آنها در زمان انجام پژوهش ۱۲۴ نفر بود. تعیین حجم نمونه، مبتنی بر جدول کرجسی و مورگان است که تعداد آن ۹۴ نفر تعیین و برای نمونه گیری از جامعه آماری، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. ابزار مورد استفاده برای جمع آوری داده ها پرسشنامه است که مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه طیف پنج گزینه ای لیکرت است که برای گزینه کاملاً مخالفم (خیلی کم)، امتیاز یک و گزینه کاملاً موافقم (خیلی زیاد)، امتیاز ۵ در نظر گرفته می شود.

ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری به این صورت بوده است که از نظر جنسیتی، (۸۹ نفر) ۹۴ درصد مرد و (۵ نفر) ۶ درصد زن، و از نظر سطح تحصیلا (۱۴ نفر) ۱۵ درصد لیسانس و (۵۳ نفر) ۵۶ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و (۲۷ نفر) ۲۹ درصد دکتری و از نظر سابقه کار (۱۱ نفر) ۱۲ درصد کمتر از ۵ سال، (۱۷ نفر) ۱۸ درصد ۵ تا ۱۰ سال و (۲۵ نفر) ۲۶ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، (۲۲ نفر) ۲۳ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال، (۱۰ نفر) ۱۱ درصد ۲۱ تا ۲۵ سال، (۹ نفر) ۱۰ درصد ۲۶ تا ۳۰ سال هستند. در بخش توصیفی نتایج تحقیق، از نرم افزار Spss استفاده شده است. در بخش استنباطی برای آزمون فرضیات از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است که با نرم افزار Smart Pls3 آزمون شد.

جدول (۲) - مشخصات پرسشنامه ها

شماره پرسشنامه	متغیر	تعداد گویه
۱	مدیریت استعداد	۳۶
۲	شایسته سالاری	۲۸
۳	توسعه سازمانی	۳۵
۴	حافظه سازمانی	۲۱
۵	راهبرد سازمانی	۱۱
۶	مدیریت دانش	۳۸
۷	هوش سازمانی	۳۵

(۶) - یافته های پژوهش

پایایی و روایی

به منظور تعیین پایایی متغیرهای تحقیق، به بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می پردازیم.

جدول (۳) - مقدار آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای پرسشنامه

ضریب پایایی ترکیبی CR>0.7	ضریب آلفای کرونباخ Alpha>0.7	متغیرهای مکنون
۰/۸۹۲	۰/۷۰۵	مدیریت دانش
۰/۸۴۵	۰/۷۰۶	توسعه سازمانی
۰/۹۰۳	۰/۷۴۱	حافظه سازمانی
۰/۸۴۹	۰/۷۲۵	راهبرد سازمانی
۰/۸۳۰	۰/۷۹۶	شایسته سالاری
۰/۸۸۹	۰/۷۹۱	مدیریت استعداد
۰/۸۶۴	۰/۷۵۴	هوش سازمانی

از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمام متغیرها از مقدار استاندارد ۰ / ۷

بیشتر است، در نتیجه پرسش های مربوط به تمام متغیرها پایایی لازم را دارند.

به منظور تعیین روایی متغیرهای تحقیق، به بررسی روایی همگرا و واگرا می پردازیم.

جدول (۴) - میزان Commuality و R² متغیرهای تحقیق

R ²	Commuality	متغیرهای مکنون
۰/۴۲۷	۰/۵۳۳	مدیریت دانش
۰/۴۸۱	۰/۶۰۶	توسعه سازمانی
۰/۳۰۹	۰/۵۸۶	حافظه سازمانی
۰/۴۱۳	۰/۶۱۱	راهبرد سازمانی
۰/۹۶۸	۰/۵۵۴	شایسته سالاری
-	۰/۵۹۶	مدیریت استعداد
۰/۷۸۶	۰/۶۳۴	هوش سازمانی

جدول (۵) - نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
مدیریت دانش	۰/۵۳۳
توسعه سازمانی	۰/۶۰۶
حافظه سازمانی	۰/۵۸۶
راهبرد سازمانی	۰/۶۱۱
شایسته سالاری	۰/۵۵۴
مدیریت استعداد	۰/۵۹۶
هوش سازمانی	۰/۶۳۴

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ است و مطابق با یافته های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می شود.

جدول (۶) - ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

مدیریت دانش	توسعه سازمانی	حافظه سازمانی	راهبرد سازمانی	شایسته سالاری	مدیریت استعداد	هوش سازمانی
مدیریت دانش						
توسعه سازمانی	۰/۷۳۰					
حافظه سازمانی	۰/۶۳۱	۰/۷۷۸				
راهبرد سازمانی	۰/۴۶۹	۰/۳۳۲	۰/۷۶۶			
شایسته سالاری						
مدیریت استعداد						
هوش سازمانی						

سازمانی	مدیریت دانش	توسعه سازمانی	حافظه سازمانی	راهبرد سازمانی	شایسته سالاری	مدیریت استعداد	هوش سازمانی
سازمانی							
راهبرد سازمانی	۰/۲۷۰	۰/۱۸۹	۰/۳۸۱	۰/۷۸۲			
شایسته سالاری	۰/۴۸۵	۰/۴۳۷	۰/۵۶۶	۰/۳۱۶	۰/۷۴۴		
مدیریت استعداد	۰/۶۵۴	۰/۶۹۴	۰/۵۵۶	۰/۴۴۳	۰/۶۲۹	۰/۷۷۲	
هوش سازمانی	۰/۶۷۶	۰/۶۸۳	۰/۶۸۰	۰/۴۴۴	۰/۷۳۷	۰/۶۸۶	۰/۷۹۶

در روش فورنل و لارکر، برای بررسی روایی واگرا از ماتریس استفاده می شود که خانه های این ماتریس حاوی جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه و ضرایب همبستگی بین سازه ها است. در صورتی این مدل روایی واگرایی قابل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی (جذر مقادیر AVE) از مقادیر زیرین خود (ضرایب همبستگی بین سازه ها) بیشتر باشد. بنابراین مدل ما روایی واگرایی قابل قبولی دارد.

برازش کلی مدل

در پایان، باید اشاره شود که شرط برقراری مدل در حالت کلی منوط به شاخص های برازش مدل است. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می گردد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

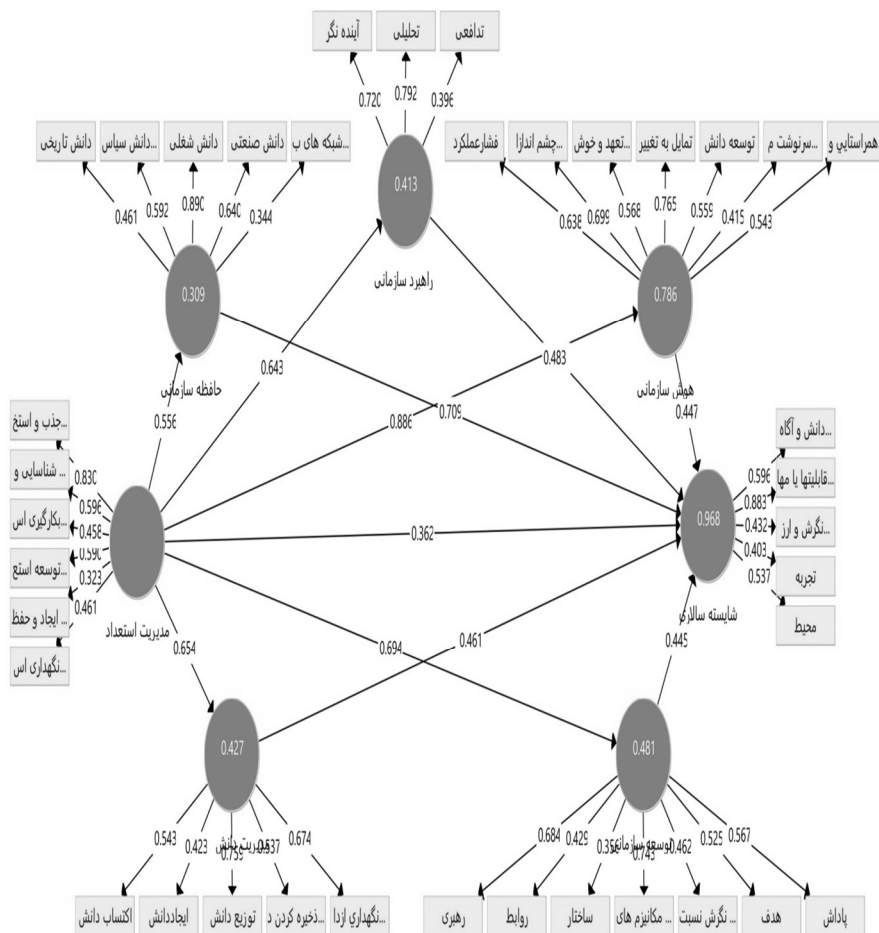
Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می آید.

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰/۵۷۵، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می شود.

یافته های استنباطی

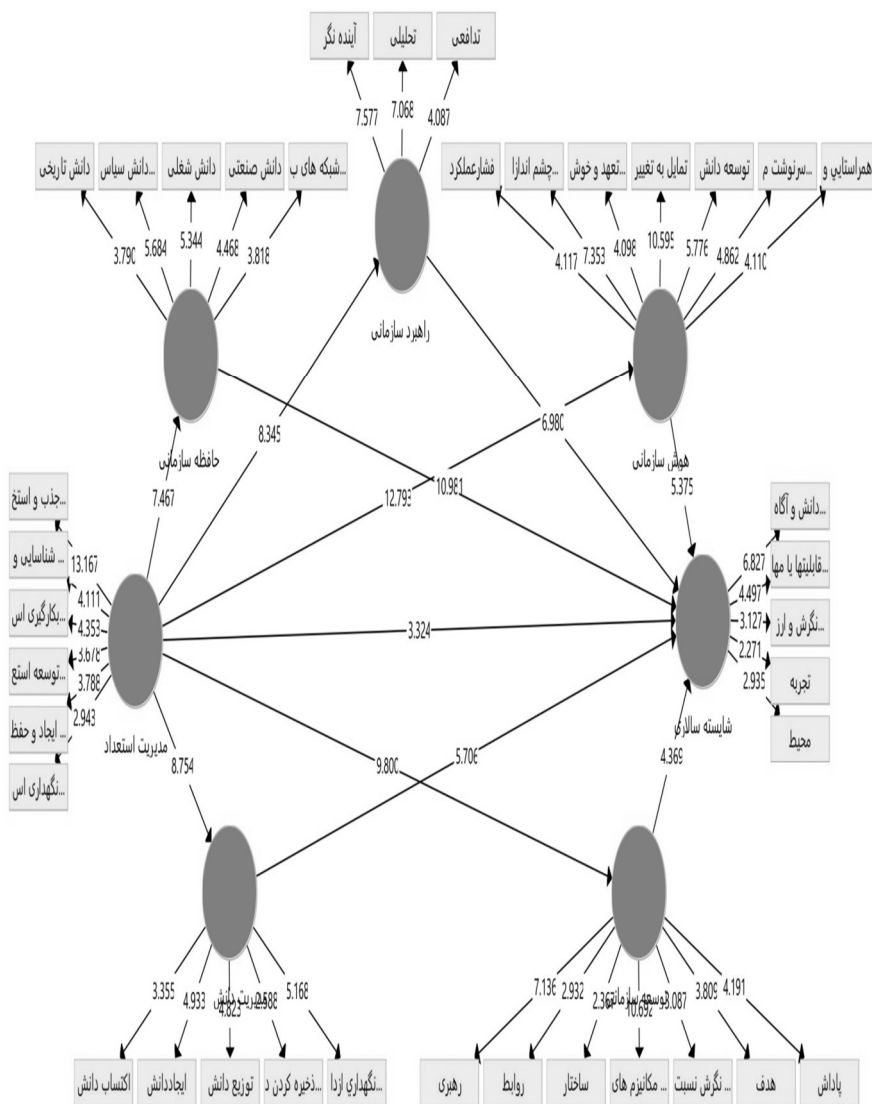
حال با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری به تحلیل فرضیه های پژوهش پرداخته می شود که در ادامه، تعامل بین متغیرها به صورت چندگانه با روش مدلسازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد، که نتیجه آن برای ضرایب مسیر به صورت شکل (۲) است.

شکل (۲) - نتیجه مدلسازی معادلات ساختاری در حالت استاندارد



برای بررسی معناداری ضرایب مسیر از آماره t استفاده می شود که نتایج آن در شکل (۳) ارائه می شود.

شکل (۳) - نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری در حالت معناداری



در شکل (۲)، نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی ارتباط بین متغیرها به صورت ضرایب مسیر و در شکل (۳)، مقادیر آماره t برای بررسی معناداری مقادیر به دست آمده ارائه می‌شود. از اینرو، نتیجه گیری می‌شود که تمامی ضرایب مسیر مورد تایید قرار می‌گیرند. نتیجه

آزمون با در نظر گرفتن ضرایب مسیر متغیرها و مقادیر معناداری برای روابط متغیرها در جدول (۳) آورده می شود.

جدول (۷) - بررسی معناداری ضرایب مسیر و آزمون روابط مستقیم متغیرها

شماره	فرضیه	ضریب مسیر	ضریب معناداری	نتیجه آزمون
اول	مدیریت استعداد بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد.	۰/۳۶۲	۳/۳۲۴	تایید
دوم	مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی کشور تاثیر معنی داری دارد.	۰/۵۵۶	۷/۴۶۷	تایید
سوم	مدیریت استعداد بر راهبرد سازمانی تاثیر معنی داری دارد.	۰/۶۴۳	۸/۳۴۵	تایید
چهارم	مدیریت استعداد بر هوش سازمانی تاثیر معنی داری دارد.	۰/۸۸۶	۱۲/۷۹۳	تایید
پنجم	مدیریت استعداد بر مدیریت دانش تاثیر معنی داری دارد.	۰/۶۵۴	۸/۷۵۴	تایید
ششم	مدیریت استعداد بر توسعه سازمانی تاثیر معنی داری دارد.	۰/۶۹۴	۹/۸۰۰	تایید
هفتم	حافظه سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد.	۰/۷۰۹	۱۰/۹۸۱	تایید
هشتم	راهبرد سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد	۰/۴۸۳	۶/۹۸۰	تایید
نهم	هوش سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد.	۰/۴۴۷	۵/۳۷۵	تایید
دهم	مدیریت دانش بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد.	۰/۴۶۱	۵/۷۰۶	تایید
یازدهم	توسعه سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد.	۰/۴۴۵	۴/۳۶۹	تایید

ضرایب مسیر و معنی داری در شکل ۲ و شکل ۳ نشان می دهد که مدیریت استعداد بر شایسته سالاری ($\beta = ۰/۳۶۲$ ، $t = ۳/۳۲۴$) ، حافظه سازمانی ($\beta = ۰/۵۵۶$ ، $t = ۷/۴۶۷$) ، راهبرد سازمانی ($\beta = ۰/۶۴۳$ ، $t = ۸/۳۴۵$) ، هوش سازمانی ($\beta = ۰/۸۸۶$ ، $t = ۱۲/۷۹۳$) ، مدیریت دانش ($\beta = ۰/۶۵۴$ ، $t = ۸/۷۵۴$) و توسعه سازمانی ($\beta = ۰/۶۹۴$ ، $t = ۹/۸۰۰$) ، بر این اساس چون ضرایب مسیر مثبت هستند پس تاثیر مستقیم وجود دارد و چون ضرایب معنی داری بزرگتر از ۱/۹۶ هستند پس تاثیر معنی دار هم می باشد. همچنین حافظه سازمانی بر شایسته سالاری ($\beta = ۰/۷۰۹$ ، $t = ۱۰/۹۸۱$) ، راهبرد سازمانی بر شایسته سالاری ($\beta = ۰/۴۸۳$ ، $t = ۶/۹۸۰$) ، هوش سازمانی بر شایسته سالاری ($\beta = ۰/۴۴۷$ ، $t = ۵/۳۷۵$) ، مدیریت دانش بر شایسته سالاری ($\beta = ۰/۴۶۱$ ، $t = ۵/۷۰۶$) و توسعه سازمانی بر شایسته سالاری ($\beta = ۰/۴۴۵$ ، $t = ۴/۳۶۹$) ، بر این اساس چون ضرایب مسیر مثبت هستند پس تاثیر مستقیم وجود دارد و چون ضرایب معنی

داری بزرگتر از ۱/۹۶ هستند پس تاثیر معنی دار هم می باشد.

جدول (۸) - بررسی معناداری ضرایب مسیر و آزمون روابط غیر مستقیم متغیرها

نتیجه میانجی	آماره t	ضریب مسیر رابطه غیر مستقیم	مسیر رابطه میانجی
تایید	۴/۰۹۳	$۰/۵۵۶ \times ۰/۷۰۹ = ۰/۳۹۴$	مدیریت استعداد ← حافظه سازمانی ← شایسته سالاری
تایید	۳/۵۷۵	$۰/۶۴۳ \times ۰/۴۸۳ = ۰/۳۱۱$	مدیریت استعداد ← راهبرد سازمانی ← شایسته سالاری
تایید	۳/۸۷۱	$۰/۸۸۶ \times ۰/۴۴۷ = ۰/۳۹۶$	مدیریت استعداد ← هوش سازمانی ← شایسته سالاری
تایید	۲/۶۸۰	$۰/۶۵۴ \times ۰/۴۶۱ = ۰/۳۰۱$	مدیریت استعداد ← مدیریت دانش ← شایسته سالاری
تایید	۳/۳۶۳	$۰/۶۹۴ \times ۰/۴۴۵ = ۰/۳۰۹$	مدیریت استعداد ← توسعه سازمانی ← شایسته سالاری

ضریب غیر مستقیم رابطه بین مدیریت استعداد با شایسته سالاری از طریق متغیرهای حافظه سازمانی ۰/۳۹۴، راهبرد سازمانی ۰/۳۱۱، هوش سازمانی ۰/۳۹۶، مدیریت دانش ۰/۳۰۱ و توسعه سازمانی ۰/۳۰۹ محاسبه شده است که با بررسی آزمون سوبل می توان گفت میانجی گری متغیرهای حافظه سازمانی، راهبرد سازمانی، هوش سازمانی، مدیریت دانش و توسعه سازمانی در رابطه بین مدیریت استعداد با شایسته سالاری مورد تأیید قرار می گیرد ($t > ۱/۹۶$)

(۷) - بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد مدیریت استعداد بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد که با تحقیقات میرزاده آبگرمی (۱۳۹۸)، صفایی (۱۳۹۵) و شاه امیری و گندم کار (۱۳۹۴) و یوناس و واسم باری (۲۰۲۰)، کریمی شهری و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. امروزه، شایسته سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان ها در حرکت به سمت پویایی و تحول است. به عبارت دیگر شایسته سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت های توسعه ای، در درون سازمان ها می باشد؛ به شکلی که مدیران در هیچ شرایطی نباید خود را بی نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه های آن بدانند بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق با بهبود مدیریت استعداد می توان سبب افزایش شایسته سالاری در شرکت توزیع نیروی برق شد.

نتایج نشان داد مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی کشور تاثیر معنی داری دارد که با تحقیق رضایی صوفی و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. وقتی که نیروهای جوان و با استعداد، تجربیات افراد کارآزموده و مجرب سازمان را کسب می کنند، حافظه سازمانی ایجاد می شود بنابراین بر

اساس نتایج این تحقیق، می توان از طریق تقویت مدیریت استعداد سبب بهبود حافظه سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق شد.

نتایج نشان داد مدیریت استعداد بر راهبرد سازمانی تاثیر معنی داری دارد که با تحقیق حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) همخوانی دارد. نیروی انسانی را باید به عنوان مهم ترین سرمایه یک سازمان دانست که تأثیر کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد لذا استخدام یا جذب نیروی انسانی با استعداد، ساز و کاری است برای رشد راهبردهای سازمان است بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق، می توان از طریق تقویت مدیریت استعداد سبب بهبود راهبرد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق شد.

نتایج نشان داد مدیریت استعداد بر هوش سازمانی تاثیر معنی داری دارد که با تحقیقات ساعتی زارعی و همکاران (۱۳۹۹)، کارزارجدی و نند (۱۳۹۶)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۴)، باقری و نصیری (۲۰۲۰)، محمودحامد (۲۰۱۹)، شایانی پور و همکاران (۲۰۱۷) و دانش فرد و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. در عصر اطلاعات قدرت ذهن، بر قدرت بازو برتری یافته است. با وجود شرایط نامطمئن و پیچیده فعلی، بهره گیری از هوش سازمانی با توجه به مسیر مدیریت استعداد در سازمان ها می تواند قدرت رقابت پذیری را افزایش دهد بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق، می توان از طریق تقویت مدیریت استعداد سبب بهبود هوش سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق شد.

نتایج نشان داد مدیریت استعداد بر مدیریت دانش تاثیر معنی داری دارد که با تحقیقات علیپورنامقی و همکاران (۱۳۹۶)، نصیری ولیک بنی و همکاران (۱۳۹۵)، اسدی و والفی (۱۳۹۴)، عبدالله محمد و همکاران (۲۰۱۹) و عبدالله محمد و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد ولی با تحقیقات خوشدل مفیدی و همکاران (۱۳۹۹) و منوچهری (۱۳۹۵) همخوانی ندارد. کارکنان با استعداد، بزرگترین مزیت رقابتی پایدار سازمان در عصر دانش خواهند بود، مزیت رقابتی که به سادگی قابل تقلید نخواهد بود و سرمایه ای مطمئن در دنیای پرتلاطم امروزی به حساب می آید بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق، می توان از طریق تقویت مدیریت استعداد سبب بهبود مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق شد.

نتایج نشان داد مدیریت استعداد بر توسعه سازمانی تاثیر معنی داری دارد که با تحقیقات مولوی و نیازی (۱۳۹۶)، اردلان و زنگنه یوسف آبادی (۱۳۹۳) و جعفری و خان محمدی (۲۰۱۶) همخوانی

دارد. در دنیای امروز کسب و کار، توسعه سازمانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم راستا با کسب و کار، سازمانها برای سود بیشتر و کاهش هزینه ها با بهره مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق، می توان از طریق تقویت مدیریت استعداد سبب بهبود توسعه سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق شد.

نتایج نشان داد حافظه سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد. حافظه سازمانی با گردآوری، سازماندهی، توزیع و استفاده مجدد از دانش ایجاد شده توسط کارکنان، دارایی کلیدی سازمان یعنی دانش را توسعه داده و تقویت می کند. از سویی، در فرایند مدیریت هر چه اطلاعات دقیق تر و مستند تری در زمینه یک تصمیم یا رویداد موجود باشد، تحلیل فرایند، اتخاذ تصمیم، یافتن نقاط ضعف فرایند و... آسان تر خواهد بود و این سبب انتخاب شایسته افراد در سازمان می شود بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق، می توان از طریق تقویت حافظه سازمانی سبب بهبود شایسته سالاری در شرکت توزیع نیروی برق شد.

نتایج نشان داد راهبرد سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد که با تحقیق گیوکی و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. دنیای پرچالش و پویای کنونی، مجال ازدست دادن فرصت های طلایی را به هیچ شرکت و سازمانی نمی دهد. با کوچک ترین اشتباه راهبردی، یک سازمان برای همیشه به ورطه نابودی کشانده خواهد شد. توجه نداشتن به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی مدیران در انتصاب به مسئولیت های سازمانی به تصمیمات نامناسب، اقدامات بیهوده، تضعیف و به تدریج مرگ سازمان منجر می شود بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق، می توان از طریق تقویت راهبرد سازمانی سبب بهبود شایسته سالاری در شرکت توزیع نیروی برق شد.

نتایج نشان داد هوش سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد که با تحقیق رخشانی (۱۳۹۵) همخوانی دارد. مولفه های زیادی بر شایسته سالاری کارکنان و نیروی انسانی کارآمد تاثیر گذار می باشند که از جمله آن؛ به هوش سازمانی اشاره نمود. هوش سازمانی می تواند بعنوان یک مولفه تاثیرگذار بر سرمایه انسانی و شایستگی آنان از طریق تقویت قدرت انعطاف پذیری افراد، بالابردن سطح عملکرد و انطباق پذیری با تغییرات محیطی و توانایی ایجاد ارتباط سازنده با محیط بیرونی سازمان از آنها سرمایه های انسانی کارآمد و شایسته ای بسازد

بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق، می توان از طریق تقویت هوش سازمانی سبب بهبود شایسته سالاری در شرکت توزیع نیروی برق شد.

نتایج نشان داد مدیریت دانش بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد که با تحقیق پرداخته و محمدی (۱۳۹۵) همخوانی دارد. سازمان ها برای انجام مأموریت ها و دستیابی به اهداف خود دارای منابع و دارایی های متعددی می باشند. برخی از این منابع و داراییها بسیار ارزشمند و راهبردی هستند که برای کسب مزیت رقابتی سازمان نقش محوری دارند. مدیریت دانش برای تمام سازمانها از جمله این منابع و دارایی ها است. امروزه شایسته سالاری یکی از اهداف هر سازمان است بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق، می توان از طریق تقویت مدیریت دانش سبب بهبود شایسته سالاری در شرکت توزیع نیروی برق شد.

نتایج نشان داد توسعه سازمانی بر شایسته سالاری تاثیر معنی داری دارد که با تحقیق پوررشیدی و همکاران (۱۳۹۵) و مصطفی ویر و کمالی (۲۰۱۷) همخوانی دارد. ثبات و توسعه سازمان های قرن بیست و یک در گرو همسو شدن با تحولات سریع، توسعه و بالندگی است، زیرا تغییر و تحولات سریع محیطی، بهبود و توسعه سازمانی را در موقعیت های گوناگون اجتناب ناپذیر می سازد. از سویی، شایسته سالاری به منزله موضوعی بدیع و مجموعه ای پیچیده از ساز و کارهای است که می بایست طی فرایندی بلند مدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمانها استقرار یابد که لازمه استقرار شایسته سالاری فراهم آوردن زیر بناهای مناسب از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی یا به طور کلی توسعه سازمانی است بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق، می توان از طریق تقویت توسعه سازمانی سبب بهبود شایسته سالاری در شرکت توزیع نیروی برق شد.

(۸)- محدودیت های پژوهش

محدودیت کلی پژوهش حاضر این است که با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش مدیران شرکت توزیع نیروی برق هستند، می بایست به تفاوت های موجود از لحاظ ساختاری و محیطی توجه کرد بنابراین تعمیم نتایج تحقیق به سایر سازمان ها به سادگی امکان پذیر نیست و از آنجایی که ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بوده است ماهیت خود ارزیابی مدیران ممکن است گرایش به تظاهر در پاسخ به سوالات پژوهش را ایجاد کند و نتایج تحقیق را تحت تاثیر قرار دهد.

(۹) - پیشنهادهای پژوهش

با توجه به یافته های پژوهش، پیشنهاد های زیر ارائه می شود:

- مدیران عالی شرکت، مستعدترین و پرتوان ترین افراد را شناسایی کرده و آن ها را با پرورش استعداد هایشان برای پر کردن مشاغل کلیدی در آینده، آماده کنند تا هنگامی که پستی کلیدی به طرز ناگهانی خالی شد، سازمان غافل گیر نشده و شخصی شایسته برای جایگزین کردن این پست داشته باشند.

- مدیران باید از مجموعه استعدادها، حافظه و توانایی یادگیریشان در راستای پیشبرد اهداف سازمان استفاده کنند، نگرش و دید سیستمی پیدا کنند و جهت گیری آنان به جای تبعیت از گذشته به سوی آینده ای روشن و بهتر باشد.

- پیشنهاد می شود از طریق برگزاری آموزش حرفه ای مدیران به صورت دوره ای و حضور مدیران در سمینارهای آموزشی و جلسات مشاوره ای، زمینه پیاده سازی مدیریت استعداد برای بهبود راهبرد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق فراهم گردد.

- برای نگهداشت و روز آمدکردن دانش و اطلاعات مدیران و تقویت حافظه و هوش آنها آموزش ها و کارگاه های آموزشی مداوم طراحی شود.

- پایه قرار دادن دانش صریح و ضمنی در تصمیم های راهبردی و بهره گیری از نظام های خبره مبتنی بر دانش برای اخذ و پیشبرد تصمیم ها.

- شرکت برای جذب مؤثر افراد نخبه و مستعد در مشاغل گوناگون، اقداماتی نظیر ایجاد برند معتبر و شکل دهی ذهنیت مطلوب در آحاد جامعه و خصوصاً نوابغ و افراد مستعد، به کارگیری سیستم جذب نیرو و ارتقا از درون سازمان، اعمال ساعات کاری مناسب، د ر نظر گرفتن حقوق و مزایای کافی، ارائه قرارداد ادهای استخدامی با امنیت بالا و ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی را در دستور کار خود قرار دهد.

- مدیران شرکت با ایجاد جو اعتماد به عنوان راهبردی سازمانی، موجب تقسیم اطلاعات، تعهد به تصمیمات، بهبود روحیه کارکنان و افزایش نوآوری، به مدیریت اثربخش شرکت کمک کنند.

- برای تقویت هوش سازمانی پیشنهاد می شود که؛ دوره های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران برای آشنایی با این مفهوم برگزار شود.

- مکانیسمی جهت ارزیابی و سنجش افراد در پذیرفتن پست های مدیریتی بر اساس دانش افراد ایجاد گردد و افراد فاقد توانایی، امکان دسترسی به پست های مهم را نداشته باشند.
- پیشنهاد می گردد مؤلفه ها و ابعاد زمینه ساز توسعه سازمانی را بیش از پیش مورد توجه قرار دهند و از این مسیر زمینه را برای افزایش شایسته سالاری فراهم سازند.

منابع

- ابراهیم پور، حبیب، اصلاتی، عظیم و رستمی، موسی (۱۳۹۱). بررسی موانع اجرای راهبرد سازمانی و ارائه راهکارهای اجرایی در شرکتها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان، **مجله تعاون و روستا**، ۴(۱۲): ۶۷-۹۲.
- ایلی، خدایار و رحمتی، سارا (۳۹۴). **مدیریت استعدادها رویکردی نو در مدیریت منابع انسانی**، چاپ اول، تهران، نشر زبان امروز.
- اردلان، محمد رضا و زنگنه یوسف آبادی، کاظم (۱۳۹۳). مدیریت استعداد سرمایه های انسانی؛ راهبرد نیل به توسعه و اثربخشی سازمانی (با تأمل بر عوامل و فرآیندهای مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد)، **اولین سمپوزیوم بین المللی علوم مدیریت با محوریت توسعه پایدار**.
- اسدی، فرخنده و والفی، شادی (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش مطالعه موردی: منطقه ۴۱ پستی شهر تهران، **پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت**.
- باقری، محیا و نصیری ولیک بنی، فخرالسادات (۱۳۹۸). بررسی همبستگی مدیریت استعداد و هوش سازمانی با تمایل به کارآفرینی، **مدیریت بهره وری (فراسوی مدیریت)**، ۱۳(۵۱): ۱۹۳-۱۷۳.
- باقری، هادی، مرسل، باقر و فهیمی نژاد، علی (۱۳۹۸). توسعه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر جذب حامیان مالی در ورزش قهرمانی، **مجله مدیریت بازاریابی**، ۴۳: ۷۳-۵۹.
- باقری، سید کاظم (۱۳۹۶). نقش شایسته سالاری در عدالت سیاسی و انعکاس آن در الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت، **فصلنامه سیاست متعالیه**، ۱۹(۱): ۲۲-۷.
- پردخته، فرهاد و محمدی، فاطمه (۱۳۹۵). راهکار استقرار نظام شایسته سالاری در مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان ها مبتنی بر استراتژی مدیریت دانش، **کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت**.
- پوررشیدی، رستم و همکاران (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین توسعه سازمانی و شایسته سالاری در ادارات دولتی شهر کرمان، **پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز**.

- حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تاثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱(۲): ۷۱-۵۱.
- خوشدل مفیدی، مراد، باقر زاده، محمدرضا و مهر آرا، اسدا... (۱۳۹۹). تحلیل رابطه مدیریت استعداد و مدیریت دانش با در نظر گرفتن نقش میانجی اخلاق سازمانی، *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۵(۲): ۱۷۰-۱۶۶.
- راشکی، مریم و همکاران (۱۳۹۶). ارائه الگوی تعیین و استقرار اثربخش استعداد کارآفرینانه با رویکرد فراترکیب، *توسعه کارآفرینی*، ۱۰(۲).
- رخشانی، جاوید (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و شایستگی کارکنان مطالعه موردی: ادارات کل تبلیغات اسلامی شمال غرب کشور، *نخستین کنفرانس بین المللی پارادیم های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی*.
- رضایی صوفی، مرتضی و همکاران (۱۳۹۸). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی با توجه به نقش میاجیگر انتقال دانش در ادارات ورزش و جوانان استان های یزد، گیلان و ایلام، *نشریه تحقیقات کاربردی علوم ورزش بدون مرز*، ۱۴: ۶۰.
- ساعتی زارعی، اکبر، شعبانی بهار، غلامرضا و سلیمانی، مجید (۱۳۹۹). تحلیل اثر سیستم مدیریت استعداد بر فرایند توانمندسازی کارکنان از طریق هوش سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور، *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۸(۲۸): ۱۱۸-۱۰۱.
- سپهوند، رضا، جعفری، میثم و ویشلفی، مهدیه (۱۳۹۸). قدرت ارتباطات استراتژیک و توسعه سازمانی در شرکت های دولتی در گذر زمان: تحلیل نقش میانجی شبکه سازی سیاسی (مورد مطالعه: شرکت های تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، *فصلنامه بهبود مدیریت*، ۴۶: ۱۸۷-۱۶۵.
- سلطانی، فرزانه و همکاران (۱۳۹۶). طراحی الگوی تعالی استعداد با استفاده از رویکرد مرور سیستماتیک و فراترکیب کیفی در شرکت گاز استان اصفهان، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸(۳۲).
- شاه امیری، طیبه سادات و گندم کار، دنیا (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد بر جانشین پروری و شایسته سالاری در بین مدیران آموزشی مدارس متوسطه دوم شهر شیراز، *نخستین همایش بین المللی مدیریت آموزشی ایران*.
- صفایی، نسرين (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و شایسته سالاری، *دومین کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت، شیراز*.
- صفرزاده، حسین، تدین، اعظم و حرمحمدی مریم (۱۳۹۱). بررسی تاثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس)، *طلوع بهداشت*، ۱۱(۱): ۸۶-۷۶.
- علیان، حسین و تقوی رشیدی زاده، حسین و زارعی، فرهاد (۱۳۹۳). *نظام مدیریت استعداد ها*، چاپ اول، اصفهان، نشر آموخته.

- علیپورنامقی، زهرا و همکاران(۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش، *کنفرانس ملی تحقیقات علمی جهان در مدیریت، حسابداری، حقوق و علوم اجتماعی*.
- غفاری، حسن و همکاران(۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه سازی، *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۰(۳۶).
- قاسمی، محمد، جودزاده، مهتا و بیگی راد، الهام(۱۳۹۴). تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی، *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۸(۳۰):۱۶۴-۱۴۵.
- کارت رایت، راجر(۱۳۹۳). *مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی*. ترجمه علی محمد گودرزی.
- کارزارجدی وند، رضا(۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و هوش سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی، *دومین کنگره بین المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی*.
- گیوکی، ابراهیم(۱۳۹۷). طراحی مدل شایسته سالاری در نظام آموزش عالی با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت گزار. *فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی*، ۴۰(۱): ۷۱۰-۶۹۱.
- مصلحی، محمد(۱۳۹۱). *بررسی رابطه شایستگی مدیران و توانمندسازی کارکنان در کارمندان ادارات دولتی شهرستان پاوه*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور پاوه.
- مولوی، مهران و نیازی، رقیه(۱۳۹۶). بررسی رابطه بین توسعه منابع انسانی سازمان و مدیریت استعداد کارکنان سازمان (مطالعه موردی: بانک مسکن استان آذربایجان غربی)، *هفتمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین*.
- میرزاده آبگرمی، مهدی(۱۳۹۸). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و شایسته سالاری در شهرداری شهر سیرجان، *سومین کنفرانس ملی نوآوری و تحقیق در علوم انسانی و مطالعات فرهنگی اجتماعی*.
- منوچهری، سیامک(۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش در صدا و سیما مرکز کیش، *فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی*، ۲(۲).
- نصرافهانی، علی(۱۳۸۹). شایسته سالاری در مدیریت جامعه، *معرفت سیاسی*، ۲(۴): ۱۶۰.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و همکاران(۱۳۹۵). تبیین نقش میانجی مدیریت استعداد در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۳(۲): ۲۳۰-۲۲۱.
- نوروزی، داود و همکاران(۱۳۹۳). دستیابی به نظام شایسته سالار با بهره گیری از مدیریت استعداد، *کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱*.

Management in Business Environment, *Journal of Industry-University Collaboration*, 1(3):132-152.

- Abdullah Mohammed, Atheer & et al.(2017). The effect of talent management processes on knowledge creation A case of Australian higher education, *The International Conference*.
- -Albrecht, K. (2009). *Organizational Intelligence & Knowledge Management*. Thinking outside the Silos.
- -Adriana Espinosa & Sasha Rudenstine.(2018). Trait emotional intelligence, trauma and personality organization: Analysis of urban clinical patients, *Personality and Individual Differences*.
- -Armstrong, Michael (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan page, 4 Th Ed.
- -Al Ariss a, Akram, Wayne F. Cascio b , Jaap Paauwe(2014). Talent management: Current theories and future research directions, *Journal of World Business*, (49) :173–179.
- -Annamaria Di Fabio.(2019). Resources for enhancing employee and organizational well-being beyond personality traits: The promise of Emotional Intelligence and Positive Relational Management, *Personality and Individual Differences*.
- -Bart Bossink.(2020). Learning strategies in sustainable energy demonstration projects: What organizations learn from sustainable energy demonstrations, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*.
- -Collings, D. and Mellahi, K, (2009), Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 304-313.
- -Daneshfard, Karamoallah & et al.(2016). The Effect of Organizational Intelligence on Talent Management, Using Structural Equations, *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3(2):464-476.
- -Dunham, A.H. and Burt, C.D.B. (2018), Organizational memory and empowerment, *Journal of Knowledge Management*, 15(5): 851-868.
- -Edward E. Lawler.(2017). *Organization Development and Talent Management: Beyond the Triple Bottom-Line*, Enacting Values-Based Change :115-121.
- -Gandossy, R., & Kao, T. (2004). Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice. *Human Resource Planning*, 27, 15-19.
- -Ganguly, A., Talukdar, A. and Chatterjee, D. (2019), Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization, *Journal of Knowledge Management*, 23(6): 1105-1135
- -Jafari, Zahra and Khanmohamadi, Mohamad Hamed (2016). Relationship between talent management strategy efficiency with attracting, recruiting and developing human resources (case study: Iranian offshore oil company). *Problems and Perspectives in Management*, 14(3-si): 388-395.

- -Josh Morton & et al,(2020). The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation, *The Journal of Strategic Information Systems*.
- -Karimi Shahri, Mina & et al.(2017). Smart Talent Management and Its Relationship with Meritocracy in Educational Systems, *Iranian journal of educational Sociology*,1(5):181-193.
- -Kesler, G. C. (2012). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *Human Resource planning*, 25(1): 32-44.
- -Leif I. Solberg,(2020). Organizational Factors and Quality Improvement Strategies Associated With Lower Radiation Dose From CT Examinations, *Journal of the American College of Radiology*.
- -Lok, P., & Crawford, J. (2000). The application of a diagnostic model and surveys in organizational development. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 108-124.
- -Lucia Garcia-Lorenzo.(2020). Organizational remembering as a trigger for cultural change: Exploring the episodic memories of a financial scandal, *Scandinavian Journal of Management*.
- -Luthans, F. (2012). Psychological Capital: Implications for HRD, Retrospective Analysis, and Future Directions. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, 23(1). 1-12.
- -Mahmoud Hamad, Zaina Mustafa.(2019). Talent management as a facilitator of organizational intelligence, *Management Science Letters*,9:809-822.
- -McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers.*The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4–8.
- -Mostafavir, Fereshteh & Kamali, Forough(2017). The Relationship Between Meritocracy And Organizational Development In The General Directorate Of Youth And Sport Of Fars Province, *Revista QUID (Special Issue)*,1:148-153.
- Patrick S.W and Sonia K.Y.(2009).The processes of Knowledge of management in professional services firms in the construction industry:a critical assessment of both theory and practice,*Journal of Knowledge Management*,13(2):110-126.
- Phillips, D. R.; Roper, K. O.(2009), A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1):7–16.
- -Pradhan, R.K., Jena, L.K. and Singh, S.K. (2017), Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries, *Journal of Workplace Learning*, 29(3): 235-247.
- Shayanipour, Zahra & et al.(2017). An Appropriate Model for Talent Management Based On Emotional, Organizational and Cultural Intelligences, *Iranian journal of educational Sociology*,1(5):66-77.
- Saheed O Ajayi, Lukumon O. Oyedele, Kabir O Kadiri, Olugbenga O Akinade, Muhammad Bilal, Hakeem A Owolabi, Hafiz A Alaka, (2017)

,Competency-based measures for designing out construction waste: task and contextual attributes, Engineering, *Construction and Architectural Management*, 23(4):464-490.

- Swapna .R and Raja .K .G ,(2012) ,Business Transformation Management-The Role of Talent Management with Special Reference to Service Sectors. *Advances in Management* , 5(2),pp.61-64.
- Toker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-generation talent management:Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit*,106(7),20-27.
- Yee, Y.M., Tan, C.L. and Thurasamy, R. (2019), Back to basics: building a knowledge management system, *Strategic Direction*, 35(2): 1-3.
- Younas, Minha & Waseem Bari ,Muhammad (2020), The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33:1, 1330-1353, DOI: 10.1080/1331677X.2020.1748510.