

تبیین مدل عملکرد پایدار سازمان بر اساس مدیریت استعداد، رهبری تحول آفرین، مشارکت کارکنان و رضایت شغلی

فریبرز رحیم‌نیا^{۱*}، محسن حبیبی^۲، شیلا منظم ابراهیم‌پور^۳

۱ استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

r-nia@um.ac.ir

۲ کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

mohsen.habibi@imamreza.ac.ir

۳ دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد،

مشهد، ایران

Sh.ebrahimpour@mail.um.ac.ir

چکیده

سرمایه انسانی در فضای رقابتی امروز جهان، مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می‌شود. با توجه به اهمیت مدیریت استعداد و نقش کلیدی آن در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌توان نقش حیاتی آن در بهبود عملکرد پایدار سازمان پی برد. از طرفی دیگر در ادبیات معاصر مربوط به رهبری و مدیریت سازمان و بررسی سبک‌های مختلف رهبری و توجه به رهبری تحول آفرین در جایگاه حمایت و هدایت کارکنان می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر روی رفتار کارکنان در سازمان گردد. از این جهت که سبب افزایش یا کاهش مشارکت کاری و یا رضایت شغلی کارکنان شود. با ظهور واژگانی مانند مدیریت استعداد و رهبری تحول آفرین شاهد یک تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین هستیم که در برگرفته توجه به استعدادها سازمان است و به دنبال این است تا با اتخاذ استراتژی‌های مرتبط و راهگشا بتواند در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم ویژگی اصلی آن است و به کمک سرمایه اصلی خود که منابع انسانی سازمان هستند، به بهبود عملکرد پایدار سازمان خود بپردازد. لذا عملکرد سازمان به صورت پایدار برای مدیران سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و به دنبال این هستند تا بتوانند به کمک عوامل مختلف بتوانند عملکرد سازمان را ارزیابی کرده و در جهت رشد و ارتقای آن اقدام کنند. بنابراین در پژوهش حاضر به تبیین مدل عملکرد پایدار سازمان بر اساس مدیریت استعداد، رهبری تحول آفرین، مشارکت کارکنان و رضایت شغلی کارکنان در سازمان پرداخته شده است.

کلمات کلیدی: عملکرد پایدار سازمان، مدیریت استعداد، رهبری تحول آفرین، مشارکت کارکنان، رضایت شغلی

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر عملکرد موفق بحث بسیاری از تحقیقات مربوط به مدیریت سازمان بوده است (علی و همکاران، ۲۰۲۰) و شناسایی عوامل مؤثر بر آن اهمیت بسیاری یافته و اکثر مدیران دریافته‌اند که مدیریت این عوامل در جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود. در واقع در دنیای فرارقابته کنونی رسیدن به حداکثر بهره‌وری یک ایده‌آل نیست بلکه یک ضرورت بوده و سازمان‌ها برای رسیدن به این هدف ضروری ناگزیرند که عملکرد انسانی و در نتیجه مدیریتی خود را بهبود بخشند (پاشازاده و همکاران، ۱۳۹۹). نقش رهبری مدیران در موفقیت عملکرد پایدار سازمان حیاتی است، زیرا رهبر نقش ارتباط‌دهنده، هدایت‌کننده و الهام‌بخش را برای کارکنان خود در سازمان در جهت تحقق اهداف بر عهده دارد (لیو و همکاران، ۲۰۲۱). از این رو سبک رهبری می‌تواند بر ادراک کارکنان و نگرش‌ها و رفتارهای کاری آن‌ها تأثیرگذار بوده و انگیزه کاری بیشتری ایجاد نموده و تأثیر زیادی بر روی عملکرد پایدار سازمان بگذارد (یی، ۲۰۱۹). در قرن ۲۱ تأکید بسیاری بر حفظ افراد مستعد شده به نحوی که به یکی از اولویت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها تبدیل گردیده است. اما مهارتی که نیاز به آموختن دارد، مدیریت استعداد است که مدیران سازمان‌ها بایستی با نحوه مدیریت استعداد در سازمان آشنا شده و بتوانند با اتخاذ سیاست‌های مناسب مدیریت استعداد، استعدادهای نهفته کارکنان را کشف نموده و بر حسب نیاز سازمان اقدام به شکوفایی استعدادهای آن در راستای اهداف سازمان نمایند (سامسیر و همکاران، ۲۰۲۱).

مطالعات بسیاری توسط محققین مختلف در ارتباط با عوامل مؤثر بر عملکرد پایدار سازمان انجام شده است اما مطالعات کمی وجود دارد تا عوامل منشأ گرفته از منابع انسانی سازمان که می‌تواند منجر به بهبود عملکرد پایدار سازمان شود را بررسی کرده باشند. چرا که بررسی مدیریت استعداد و سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان و تأثیر آن بر روی مشارکت کارکنان در کارهای گروهی و همچنین ایجاد رضایت شغلی کارکنان و در ادامه تأثیر تمامی این عوامل بر روی عملکرد پایدار سازمان می‌تواند کمک شایان توجهی به مدیران سازمان‌ها در جهت بهبود عملکرد سازمان خود کند. بنابراین، در پژوهش حاضر سعی بر این شده است تا مدلی برای عملکرد پایدار سازمان بر اساس عواملی مانند مدیریت استعداد، رهبری تحول‌آفرین، مشارکت کارکنان و رضایت شغلی کارکنان در یک سازمان تدوین گردد.

۲. مبانی نظری پژوهش

۱.۲. عملکرد پایدار سازمان^۱

پایداری یک چالش واقعی برای جامعه و سازمان‌ها محسوب می‌شود. پایداری در رابطه با کار، نخستین بار توسط دوکرتی و همکاران^۲ (۲۰۰۸) معرفی شد. آن‌ها احساس می‌کردند که دنیای کار در جهت اشتباه حرکت می‌کند. به نظر می‌رسید کارمندان در دام افزایش تقاضای شغلی، کاهش منابع شغلی و کاهش جویز شغلی گرفتار شده‌اند. لذا استدلال کردند که آینده محیط کاری سازمان‌ها، زمینه را برای مفهوم محوری سیستم‌های کاری پایدار فراهم نموده است (ایکبال و همکاران^۳، ۲۰۲۰). سیستم‌های کاری پایدار می‌توانند از عوامل کلیدی و بسیار مهم عملکرد سازمانی پایدار و حفظ پایداری انسانی در بلندمدت باشند که در آن تأکید بر حفظ منابع تجدیدناپذیر و احیای منابع تجدیدپذیر شده است. سیستم‌های کاری پایدار سیستم‌هایی هستند که در آن‌ها منابع انسانی، شغلی، و اجتماعی در طی فرآیندهای کاری بازسازی و تجدید می‌شوند و در عین حال بازدهی را نیز حفظ می‌کنند (جانج و پیترز^۴، ۲۰۱۹). عملکرد پایدار سازمان می‌تواند نشئت گرفته از عملکرد پایدار کارکنان آن باشد که به سهم آن‌ها در توسعه پایدار خود و توسعه پایدار سازمان اشاره دارد (بوزیونلس و سینق^۵، ۲۰۱۷). عملکرد پایدار سازمان می‌تواند به معنای هماهنگی اهداف مالی، زیست‌محیطی و اجتماعی در ارائه فعالیت‌های اصلی کار به منظور به بیشینه رساندن ارزش است. سازمان‌ها در جهت بهبود

¹ Sustainable organization's performance

² Docherty et al

³ Iqbal et al

⁴ Jonge and Peeters

⁵ Bozionelos and Singh

عملکرد خود به دنبال ایجاد ماهیتی اجتماعی در نیروی انسانی خود هستند که بتواند ارتقای عملکرد شغلی پایدار و به دنبال آن رشد عملکرد پایدار سازمان را به دنبال داشته باشد.

۲.۲. مشارکت کارکنان^۱

مشارکت کارکنان زمانی است که کارکنان به طور بهینه از لحاظ فیزیکی، شناختی و عاطفی به موفقیت کاری و سازمانی کمک کنند (دسلر^۲، ۲۰۱۵؛ باکر و شاولفی^۳، ۲۰۰۸). مشارکت کارکنان در سازمان سبب می‌شود تا بیشتر جنبه درگیری فکری و روحی داشته باشند و صرفاً جسمی نباشد و به نوعی تمام وجود شخص درگیر شود نه فقط مهارت وی (لیو و یان^۴، ۲۰۱۸). و از طرفی دیگر ایجاد فضایی مناسب در سازمان برای مشارکت کارکنان سبب می‌شود تا افراد به طور داوطلبانه در کارها شرکت کنند و نقشی را بر عهده بگیرند و از این فرصت برخوردار باشند تا از توانایی‌ها و استعداد‌های خود در جهت تحقق اهداف سازمان بهره بگیرند (ساری و فینالدو^۵، ۲۰۲۱). بنابراین می‌توان گفت که مشارکت کارکنان به منزله ایجاد فضایی در سازمان در جهت وارد شدن کارکنان به صورت داوطلبانه در کارهای گروهی شرکت و پذیرش مسئولیت است.

۳.۲. رضایت شغلی کارکنان^۶

رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی محسوب می‌شود و جزو عواملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. از این رو مدیران سازمان‌ها برای حصول نتیجه و بالا بردن کارایی درصدد افزایش رضایت شغلی در کارکنان هستند (رجب پور و همکاران، ۱۳۹۸). لاک^۷ (۱۹۷۰) رضایت شغلی را احساس لذت در مورد شغل یا تجربیات مرتبط با شغل تعریف کرده است. رابینز و جاج^۸ (۲۰۱۷) معتقدند که رضایت شغلی نشان‌دهنده ارزیابی شغلی است که یک احساس مثبت در مورد کار است. منابع انسانی با رضایت شغلی بالا حس مثبتی از کار دارند. از سوی دیگر، منابع انسانی با رضایت شغلی پایین، احساسات منفی نسبت به کار خود دارند. به عنوان یک مفهوم کلی، رضایت را می‌توان از منظر رفتار کارکنان توصیف کرد و رفتار شخصی را جهت‌گیری در جهت اهداف سازمانی در نظر گرفت. رضایت شغلی ترکیبی از شرایط روانی و محیطی است که سبب می‌شود شخصی صادقانه بگوید که از شغل خود راضی است (الرومایه و همکاران^۹، ۲۰۱۷). برای سازمان‌ها، افزایش رضایت شغلی کارکنان به عنوان یک سرمایه‌گذاری است که سبب بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها می‌گردد (هارتونو و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۱). بنابراین با توجه به مبانی نظری موجود می‌توان گفت که رضایت شغلی به عنوان مجموعه‌ای از احساسات فرد، ماهیتی پویا دارد. یعنی به همان شدتی که به وجود می‌آید، از میان می‌رود. شاید با شدتی بیشتر. لذا برای تداوم آن، توجه مستمر مدیران به رضایت شغلی کارکنان ضرورت دارد.

۴.۲. مدیریت استعداد^{۱۱}

امروزه مدیریت استعداد به یک نیاز اساسی برای سازمان‌ها تبدیل شده است و بیشتر سازمان‌ها بر سرمایه و نیروی انسانی با استعداد که مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، توافق دارند. هیچ موضوعی در ۱۵ سال گذشته به اندازه مدیریت استعداد در ادبیات مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار نگرفته است؛ با این وجود، عدم وجود یک تعریف واضح و دقیق از مدیریت استعداد به یکی از چالش‌های

¹ Employee Engagement

² Dessler

³ Bakker and Schaufeli

⁴ Liu and Yan

⁵ Sari and Finaldo

⁶ Job Satisfaction

⁷ Locke

⁸ Robbins and Judge

⁹ Alromaihi et al

¹⁰ Hartono

¹¹ Talent management

کلیدی دانشمندان علم مدیریت در طول یک دهه گذشته تبدیل شده است. همین امر سبب شده است تا سازمان‌های کنونی با پدیده نابودی استعدادها مواجه باشند و حفظ و نگهداری استعدادهای کلیدی به یک مشکل برای مدیران منابع انسانی تبدیل گردد (عاشقی، ۱۳۹۸؛ خلیق و رنجبریان، ۱۴۰۰). مدیریت استعداد به عنوان فرآیندی یکپارچه برای اطمینان از اینکه سازمان می‌تواند کارکنان مستعدی را که برای دستیابی به اهدافش نیاز دارد جذب، حفظ و ایجاد انگیزه کند، تعریف می‌شود. فرآیند مدیریت استعداد شامل برنامه‌ریزی و توسعه جانشینی در شرکت، تحقق توسعه و استفاده بهینه از استعدادها می‌باشد (رامپرساد^۱، ۲۰۰۶ و آرمسترانگ^۲، ۲۰۱۶). مدیریت استعداد به عنوان مجموعه‌ای از فعالیتهاست که در سازمان انجام می‌شود و به نحوه جذب، گزینش، توسعه و مدیریت کارکنان توسط سازمان به طریق راهبردی و یکپارچه اشاره دارد (سووارنو و همکاران^۳، ۲۰۲۲؛ مهروی و همکاران، ۱۳۹۸). در نگرشی دیگر، مدیریت استعداد بخشی از فرایند مدیریت منابع انسانی است که بر اداره نمودن گروه خاصی از منابع انسانی سازمان از قبیل استعدادها و نخبگان تمرکز دارد (آکنور و هنری^۴، ۲۰۱۹). بنابراین از مجموع تعاریف فوق می‌توان دریافت که مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در محل مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیت‌های مناسب، متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند. هدف مدیریت استعداد، تضمین عرضه و تأمین سطح مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است. نکته قابل توجه دیگر این است که مدیریت استعداد در سطح کلی بر توسعه کارکنان با قابلیت‌های بالا برای موقعیتهای رهبری آینده در سراسر سازمان تمرکز دارد. همچنین مدیریت استعداد در سطوح مختلف سازمان اتفاق می‌افتد و محدود به حیطه مدیریت نمی‌باشد.

۵.۲. رهبری تحول‌آفرین^۵

رهبری در مورد همسو کردن افراد با چشم‌اندازها، الهام بخشیدن، ایجاد انگیزه در آنها و ایجاد ارتباط مؤثر است (پلیکاس و همکاران، ۲۰۱۸). با توجه به رفتارهای رهبر، سبک رهبری تا حد زیادی بر نتایج کار کارکنان تأثیر می‌گذارد که از دیدگاه‌های مختلف، مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است (چندرا و پریونو^۶، ۲۰۱۶؛ آلکهاثانی^۷، ۲۰۱۶؛ حقیقی^۸، ۲۰۱۶) و اخیراً برخی از محققان مکانیزم‌های سبک رهبری را که بر مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارد، مورد توجه قرار داده‌اند. یکی از سبک‌های رهبری که بررسی‌های گسترده‌ای در مورد تأثیر آن بر عملکرد کارکنان و موفقیت شغلی انجام شده است، رهبری تحول‌آفرین می‌باشد. رهبری تحول‌آفرین چشم‌انداز آینده سازمان را توصیف می‌کند و مدلی را ارائه می‌دهد که با این چشم‌اندازها سازگار باشد. همچنین حمایت‌های مختلفی از افراد در سازمان ارائه می‌کند و آنها را برای دستیابی به اهداف سازمانی تشویق می‌کند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹). رهبری تحول‌آفرین یک مدل رهبری است که ارزش منفعت را مبنای رشد، پیشگامی و تحمل می‌داند، به تحقق مأموریت‌ها و راهبردهای سازمانی بیشتر توجه می‌کند، منابع انسانی را بهینه می‌کند و در همین راستا استعدادهای جدید را شناسایی و تربیت می‌کند (مانسارای^۹، ۲۰۱۹).

۷.۲. مدل مفهومی پژوهش

از نظر تجربی، ضعف در مدیریت استعداد می‌تواند منجر به کاهش مشارکت کارکنان گردد (جا و همکاران، ۲۰۱۹). سیاست‌های مدیریت استعداد می‌تواند از یک طرف منجر به ایجاد انگیزه در بین کارکنان و از طرف دیگر سبب ناامیدی در کارکنان شود و همین امر باعث می‌گردد تا کمتر به سازمان احساس دلبستگی داشته باشند. بنابراین اتخاذ سیاست‌های درست مدیریت

¹ Rampersad

² Armstrong

³ Suwarno

⁴ O'Connor and Crowley-Henry

⁵ Transformational Leadership

⁶ Chandra and Priyono

⁷ Alkahtani

⁸ Haghighi

⁹ Mansaray

استعداد می‌تواند افزایش سطح مشارکت کارکنان را به همراه داشته باشد (کوپیا و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین می‌توان فرضیه زیر را تبیین نمود:

فرضیه ۱. مدیریت استعداد بر روی مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

رهبری تحول‌آفرین با انجام کاری فراتر از انتظارات کارکنان خود و همچنین ایجاد انگیزه در بین آن‌ها می‌تواند حس تعامل و مشارکت داوطلبانه را در بین کارکنان به وجود آورد (باس و ریجو، ۲۰۰۶). رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک سبک رهبری کاربزماتیک، ارائه انگیزه الهام‌بخش و حمایت و هدایت کارکنان جهت دستیابی به چشم‌انداز و اهداف سازمان را به دنبال دارد (محمود و همکاران، ۲۰۱۹). ماهیت و سبک این نوع رهبری باعث می‌شود تا کارکنان بیشتر مشتاق شوند و در نهایت منجر به افزایش اثربخشی کارکنان گردد (دما و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین می‌توان گفت:

فرضیه ۲. رهبری تحول‌آفرین بر روی مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در دنیای رقابتی کسب‌وکارها، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر به عنوان هزینه محسوب نمی‌شود. لذا مدیریت استعداد به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها می‌تواند ایجاد تنوع و ارزش افزوده را برای کارکنان خود ایجاد نماید (نوع‌پند اصل و همکاران، ۱۳۹۷). به عبارت بهتر می‌توان گفت که مدیریت استعداد آینده‌محور می‌تواند راهنمای بسیار مناسبی جهت تشخیص و انتخاب مسیر شغلی مناسب برای کارکنان باشد و عملکرد کارکنان را افزایش دهد که همین امر منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان گردد (آنبومانی و چیترا، ۲۰۱۵). از طرفی دیگر مدیریت استعداد در سازمان‌ها می‌تواند از تلف شدن و هدر رفتن ظرفیت‌های دانشی موجود و استعدادها و مهارت‌های کارکنان جلوگیری کرده و آن‌ها را در راستای تحقق اهداف سازمانی هدایت نماید و باعث بهبود عملکرد سازمانی و همچنین رضایت شغلی کارکنان شود (خلیق و رنجریان، ۱۴۰۰). بنابراین می‌توان چنین بیان کرد که:

فرضیه ۳. مدیریت استعداد بر روی رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مسئله رضایت شغلی در ایجاد انگیزه، کارایی و مسئولیت‌پذیری کارکنان برای سازمان‌ها اهمیت بسیاری دارد و بررسی آن به عنوان یک عامل در موقعیت‌های شغلی می‌تواند در حل مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی چاره‌ساز باشد (نیلسن و همکاران، ۲۰۰۸). از این رو وجود یک سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان می‌تواند سبب انسجام و حس رضایت خاطر در بین کارکنان شود (ایزدی، ۱۴۰۱). رهبری تحول‌آفرین در سازمان با خلق چشم‌اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌های الهام‌بخش می‌تواند سبب ایجاد تحول و نوآوری شده و حس تعهد، مسئولیت‌پذیری و مشارکت را در بین کارکنان خود ایجاد نماید و به حمایت و هدایت آن‌ها بپردازد که همین امر باعث می‌گردد تا رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد (نورین و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین فرضیه زیر را می‌توان پیشنهاد نمود:

فرضیه ۴. رهبری تحول‌آفرین بر روی رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مشارکت کاری کارکنان و رضایت شغلی کارکنان به عنوان عواملی که می‌تواند در پیامد کاری کارکنان تأثیرگذار باشند، شناخته می‌شوند (تیوال و همکاران، ۲۰۱۷). چرا که وجود حس تعامل و مشارکت در بین کارکنان در کارهای گروهی سازمانی که در جهت تحقق اهداف و چشم‌اندازهای سازمان باشد و به صورت داوطلبانه انجام گیرد می‌تواند رشد عملکردی سازمان را به دنبال داشته باشد (رانی و کومار، ۲۰۱۸). همچنین وجود یک حس رضایت خاطر شغلی در بین کارکنان به ویژه برای افرادی که از مهارت و استعداد خود استفاده می‌کنند می‌تواند نگرش مثبت نسبت به شغل خود را در کارکنان ایجاد نموده و عملکرد بهتری از آن‌ها را نشان دهد و هم منفعت شخصی و هم منفعت سازمانی را همراه داشته باشد (کامپن و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین فرضیه‌های زیر را می‌توان پیشنهاد کرد:

فرضیه ۵. مشارکت کارکنان بر روی عملکرد پایدار سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

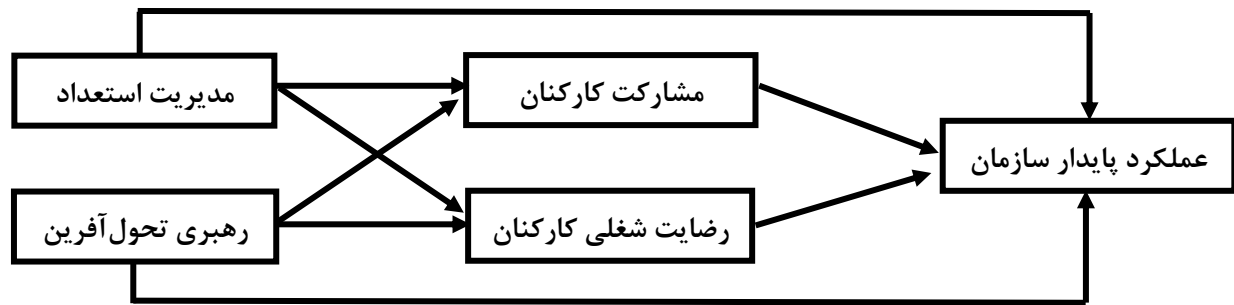
فرضیه ۶. رضایت شغلی کارکنان بر روی عملکرد پایدار سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مدیریت استعداد و رهبری تحول آفرین به عنوان دو متغیر اساسی و نقش آفرین در سازمان می تواند حس اشتیاق و انرژی و انگیزه مرتبط با کار را در بین کارکنان سازمان ایجاد نماید (.). اتخاذ سیاست های درست مدیریت استعداد می تواند شرایطی را فراهم نماید تا کارکنان از شغل خود رضایت داشته و در عملکرد کاری آن ها تأثیرگذار باشد و به دنبال آن سبب رشد و ارتقای عملکرد پایدار سازمان گردد (.). در همین راستا سبک رهبری تحول آفرین هم می تواند با ایجاد حس حمایت و هدایت در بین کارکنان و افزایش انگیزه و رضایت شغلی آن ها، عملکرد شغلی کارکنان را افزایش داده که خود می تواند سبب بهبود عملکرد پایدار سازمان شود (.). بنابراین می توان فرضیه های زیر را پیشنهاد کرد:

فرضیه ۸. مدیریت استعداد بر روی عملکرد پایدار سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۸. رهبری تحول آفرین بر روی عملکرد پایدار سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به مبانی نظری و شکل گیری فرضیه های فوق، مدل پژوهش اقتباس شده از مطالعه سووارنو و همکاران (۲۰۲۲)، نورین و همکاران (۲۰۲۰) و پراتاما و همکاران (۲۰۲۱) را می توان به شکل زیر ترسیم نمود:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

۳. بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر کمک بسیاری به ادبیات موجود در ارتباط با عملکرد پایدار سازمان می کند. هر چند که محققا بسیاری در گذشته عواملی که بر عملکرد سازمان تأثیرگذار هستند را مورد مطالعه قرار داده اند، اما تاکنون به طور جامع عوامل منشأ گرفته از منابع انسانی مؤثر بر عملکرد پایدار سازمان مورد بررسی قرار نگرفته است. از سوی دیگر، در این پژوهش درک بهتری از روابط بین عوامل ساختاری مدیریت استعداد، رهبری تحول آفرین، مشارکت کارکنان و رضایت شغلی کارکنان ارائه گردید. حیطه پیرامون سازمان ها پویاتر از قبل شده و سازمان ها برای رسیدن به موفقیت ضروری است به سمت تحول حرکت نمایند. رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شده سعی در پیش بینی تغییرات محیطی دارد. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم انداز آینده روشن و مورد نیاز را شکل می دهند. رهبری تحول آفرین یک سبک رهبری است که در آن رهبران کارمندان را تشویق می کنند و به آن ها الهام و انگیزه می دهند تا نوآوری ایجاد کرده و استعداد های نهفته خود را کشف کرده و در جهت تحقق اهداف سازمان شکوفا نمایند. تغییراتی ایجاد کنند که به رشد و شکل گیری موفقیت آینده شرکت کمک نمایند (ایزدی، ۱۴۰۱). نورین و همکاران (۲۰۲۰)، پراتاما و همکاران (۲۰۲۱)، سوتانتو و همکاران (۲۰۲۲)، ایزدی (۱۴۰۱) و حسینی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش های خود تأثیر رهبری تحول آفرین بر روی عملکرد سازمان، مشارکت کارکنان و رضایت شغلی را بررسی نموده اند که نتایج نشان می دهد سبک رهبری تحول آفرین با توجه به ماهیت خود می تواند بر روی مشارکت کاری و رضایت شغلی کارکنان تأثیر گذاشته و سبب بهبود عملکرد سازمان گردد.

بر اساس مبانی نظری موجود، مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می دهد که افراد شایسته، با مهارت های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف های مورد انتظار سازمان قرار دارند. نتایج تحقیقات انجام شده توسط سووارنو و

همکاران (۲۰۲۲) و خلیق و رنجبریان (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که مدیریت استعداد می‌تواند بر روی مشارکت کاری و رضایت شغلی کارکنان و عملکرد سازمان تأثیر بگذارد. بین معنا که مدیریت استعداد به عنوان یک فرآیند در سازمان که همراه با اتخاذ سیاست‌های صحیح و کارآمد باشد می‌تواند به افزایش مشارکت کاری کارکنان و نقش‌آفرینی آن‌ها در کار گروهی سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان که می‌تواند سبب افزایش عملکرد پایدار سازمان شود، کمک کند (گومز و همکاران، ۲۰۱۲). در واقع، همراستا کردن مجموعه مهارت‌های مناسب افراد با وظایف شغلی آن‌ها می‌تواند یکی از سیاست‌های تأثیرگذار محسوب شود. به عبارت دیگر، عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. بحث دیگری که در فرایند نگهداشت استعدادها باید مورد توجه قرار گیرد، سیستم جبران خدمات است. علاوه بر اینکه در سازمان، لازم است خط‌مشی جبران خدمت عادلانه گسترش یابد، ضروری است که خروجی گزارش‌ها و تحلیل‌های حاصل از سنجش استعدادها و عملکرد افراد در سیستم محاسبه جبران خدمت کارکنان لحاظ شود (آناند و حسن، ۲۰۱۹).

در نهایت می‌توان چنین بیان کرد که مدل تبیین شده برای عملکرد پایدار سازمان که از بررسی نتایج پژوهش‌های مختلفی همچون سووارنو و همکاران (۲۰۲۲)، نورین و همکاران (۲۰۲۰)، پراتاما و همکاران (۲۰۲۱)، خلیق و رنجبریان (۱۴۰۰) و حسینی و همکاران (۱۳۹۹) حاصل گردیده است می‌تواند به بهبود عملکرد پایدار سازمان منجر گردد و بر همین اساس با توجه به سبک رهبری اتخاذ شده یعنی رهبری تحول‌آفرین و همچنین مدیریت استعداد در سازمان می‌توان مشارکت کاری و رضایت شغلی کارکنان را مدیریت کرده و سبب ارتقا و رشد آن‌ها شده و سازمان را در مسیر موفقیت حرکت داد.

۴. منابع

درفش، حجت اله، جهانی فر، مجتبی، مجتهدی، غلام عباس. (۱۴۰۱). نقش ادراک از عدالت سازمانی بر رضایت شغلی و سلامت اجتماعی معلمان شهر بهبهان. دست آوردهای روان شناختی، ۱(۱)، ۳۷-۵۶.

ضرغامی، سعید، امیری، مقصود. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی و انگیزه کاری کارکنان در یک سازمان نظامی و مدل بهبود عملکرد. پژوهش‌های پیشرفت: سیستم‌ها و راهبردها، ۲(۳)، ۱۴۱-۱۶۸.

کمالی پور، ناصر، شجاعی، سامره، سمیعی، روح اله، آژما، فریدون. (۱۳۹۸). بررسی عوامل موثر بر پنهان سازی دانش با تاکید بر طردشدگی. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۲۱۶-۲۳۷.

Abubakar, A. M., Behraves, E., Rezapouraghdam, H., & Yildiz, S. B. (2019). Applying artificial intelligence technique to predict knowledge hiding behavior. *International Journal of Information Management*, 49(March), 45–57.

Abdulkader, B., Magni, D., Cillo, V., Papa, A., & Micera, R. (2020). Aligning firm's value system and open innovation: A new framework of business process management beyond the business model innovation. *Business Process Management Journal*., 26(5), 999–1020.

Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking. *Frontiers in Psychology*, 10, 2403.

Allio, M. K. (2012). Strategic dashboards: Designing and deploying them to improve implementation. *Strategy & Leadership*, 40(5), 24–31.

Anand, A., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2020). Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 379–399.

Anand, P., & Hassan, Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: Everything that managers need to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*., 33(6), 12–15.

- Argote L., Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Elsevier, vol. 136(C), pages 146-159.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden. Incorporated.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112–121.
- Bari M. W., Abrar M., Shaheen S., Bashir M., Fanchen M. (2019). Knowledge Hiding Behaviors and Team Creativity: The Contingent Role of Perceived Mastery Motivational Climate, July 2019. SAGE.
- Caputo, F., Soto-Acosta, P., Chiacchierini, C., Mazzoleni, A., & Passaro, P. (2021). Smashing local boundaries for sustain companies' innovativeness: The role of international R&D teams. *Journal of Business Research*, 128, 641–649.
- Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal-Millán, A. (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 1-7.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: Construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 64–88.
- Cropanzano, R. E. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Lawrence Erlbaum Associates Inc
- Cross, R., Parise, S., & Weiss, L. M. (2007). The role of networks in organizational change. *The McKinsey Quarterly*, 3, 28–41.
- Chen, C., & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.
- Chen, C., Huang, J., & Hsiao, Y. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848–870.
- Cyr, S., & Choo, C. W. (2010). The Individual and Social Dynamics of Knowledge Sharing: An Exploratory Study. *Journal of Documentation*, 66, 824–846.
- Dodokh, A. (2020). Impact of human resources management practices on workplace knowledge-hiding behavior. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 11(3), 298–324.
- Eberlin, R. J., & Tatum, C. B. (2008). Making just decisions: Organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), 310–329.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.
- Engel, D., Woolley, A. W., Jing, L. X., Chabris, C. F., & Malone, T. W. (2014). Reading the mind in the eyes or reading between the lines? Theory of mind predicts collective intelligence equally well online and face-to-face. *PloS one*, 9(12).
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31, 758–775.

- Fong, P. S. W., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: The contingent role of task interdependence. *Management Decision*, 56, 329–343.
- Fletcher, T. D., & Nusbaum, D. N. (2010). Development of the Competitive Work Environment Scale: A Multidimensional Climate Construct. *Educational and Psychological Measurement*, 70(1), 105–124.
- Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 109–122.
- Guo, L., Cheng, K., & Luo, J. (2020). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: A conservation of resources perspective. *ahead-of-print (ahead-of-print) Leadership & Organization Development Journal*.
- Harder, M. (2008). How do rewards and management styles influence the motivation to share knowledge??. SMG Working Paper No. 6.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596–1621.
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: A multi-level study of R&D team’s knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880–897.
- Jahanzeb, S., De Clercq, D., & Fatima, T. (2020). Organizational injustice and knowledge hiding: The roles of organizational dis-identification and benevolence. *Management Decision*, 59(2), 446–462.
- Jha, J. K., & Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: Evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824–849.
- Jones, J. L., Davis, W. D., & Thomas, C. H. (2017). Is competition engaging? Examining the interactive effects of goal orientation and competitive work environment on engagement. *Human Resource Management*, 56(3), 389–405.
- Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
- Kianto, A., S’aenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20.
- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A. K., & Abbas, N. (2018). When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 794–806.
- Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. (2018). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*, 29 (3), 403–413.
- Lin, Meizhen; Zhang, Xiujuan; Ng, Boon Ching Serene; Zhong, Lirong (2020). To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102540.
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision*, 44(1), 74–88.
- Liu, Y., He, H., & Zhu, W. (2020). Motivational analyses of the relationship between negative affectivity and workplace helping behaviors: A Conservation of Resources perspective. *Journal of Business Research*, 108, 362–374.
- Mangold S. (2017). Knowledge hiding in organizations: A multilevel analysis of antecedents and consequences, Thesis publication. TUM School of Management, Technische Universität München.

- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903–917.
- Papa, A., Chierici, R., Ballestra, L. V., Meissner, D., & Orhan, M. A. (2021). Harvesting reflective knowledge exchange for inbound open innovation in complex collaborative networks: An empirical verification in Europe. *Journal of Knowledge Management.*, 25(4), 669–692.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398–415.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224.
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97(December 2018), 10–19.
- Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C., & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management Decision*, 41(10), 1006–1016.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21.
- Washington, M., & Zajac, E. J. (2005). Status evolution and competition: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 48(2), 282–296.
- Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective intelligence and group performance. *Current Directions in Psychological Science*, 24(6), 420–424.
- Xiao, M., & Cooke, F. L. (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: A review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470–502.

Explaining the sustainable organization's performance model based on talent management, transformational leadership, employee engagement and job satisfaction

Fariborz, Rahimnia¹; Mohsen, Habibi²; Shila, Monazam Ebrahimpour³

- 1- Professor of Department of Management, Faculty of Economic & Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
r-nia@um.ac.ir
- 2- Master of Strategic Management, Faculty of Administrative Science, Imam Reza International University, Mashhad, Iran
mohsen.habibi@imamreza.ac.ir
- 2- Ph.D. Graduated in Department of Management, Faculty of Economics & Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
Sh.ebrahimpour@mail.um.ac.ir

Abstract

In today's competitive world, human capital is the most important and valuable capital of any organization. Considering the importance of talent management and its key role in creating a competitive advantage for the organization, we can understand its vital role in improving the sustainable performance of the organization. On the other hand, in the contemporary literature related to the leadership and management of the organization and the investigation of different leadership styles and attention to the transformational leadership in the position of supporting and guiding the employees can have significant effects on the behavior of the employees in the organization. In order to increase or decrease work participation or job satisfaction of employees. With the emergence of words such as talent management and transformational leadership, we are witnessing a paradigm shift from traditional human resource management to modern human resource management, which includes attention to the organization's talents and seeks to be able to compete in the current competitive situation by adopting relevant and pioneering strategies. In an environment where successive changes and continuous innovations are its main feature, and with the help of its main capital, which is the organization's human resources, to improve the sustainable performance of its organization. Therefore, the performance of the organization in a sustainable manner is of great importance to the managers of the organization and they are looking for this so that they can evaluate the performance of the organization with the help of various factors and act in the direction of its growth and promotion. Therefore, in the current research, the sustainable performance model of the organization has been explained based on talent management, transformational leadership, employee participation, and employee job satisfaction in the organization.