



تأثیر مدیریت استعداد بر توسعه پایدار با نقش میانجی مسئولیت-پذیری اجتماعی (مطالعه موردی: سازمان تأمین

اجتماعی شهر تهران)

مهدی نیکفر دستکی<sup>۱</sup>

شماره ۲۱،

دوره اول،

سال چهارم

پاییز ۱۴۰۰،

صص ۱-۱۷

### چکیده:

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر توسعه پایدار با نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی بود. این پژوهش از نظر ماهیت پژوهش، در زمره پژوهش‌های توصیفی - همبستگی و از نظر هدف پژوهش، در زمره پژوهش‌های کاربردی جای می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش ۴۲۰ نفر از مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران بود که با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه لازم جهت بررسی ۲۰۰ نفر به دست آمد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان کارول (۱۹۹۱)، پرسشنامه توسعه پایدار هریس (۲۰۰۰) و پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) استفاده شد. همچنین برای سنجش و مدل‌سازی روابط میان متغیرها از معادلات ساختاری و نسخه سوم نرم‌افزار SMART PLS استفاده شد. با توجه به اینکه مقدار استاندارد به‌دست‌آمده (۳/۶۳۶) خارج از بازه  $+1.96$  و  $-1.96$  است و نیز مقدار احتمال که (۰/۰۲۵) بوده و این میزان کمتر از پنج صدم است. پس به‌احتمال ۰.۹۹ معنادار است و می‌توان گفت که مدیریت استعداد بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأمین اجتماعی تهران تأثیر دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد و توسعه پایدار سازمان تأمین اجتماعی تهران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. با توجه به اینکه مقدار استاندارد به‌دست‌آمده (۳/۰۸۸) خارج از بازه  $+1.96$  و  $-1.96$  است و نیز مقدار احتمال که (۰/۰۰۰) بوده و این میزان کمتر از پنج صدم است. پس به‌احتمال ۰.۹۹ معنادار است و می‌توان گفت که مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و توسعه پایدار مؤثر است.

واژگان کلیدی: توسعه پایدار، سازمان تأمین اجتماعی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مدیریت استعداد

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک آموزش عالی آزاد مدیریت و فناوری امیرکبیر، واحد تهران، ایران (نویسنده مسئول)

## ۱- مقدمه و بیان مسئله پژوهش

هم‌اکنون بیش از سه دهه از توجه جهانی به موضوع حفاظت محیط‌زیست و حدود دو دهه از مباحث توسعه پایدار<sup>۱</sup> می‌گذرد (روپ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). پیش‌تر، آنچه در تمامی پروژه‌های توسعه مدنظر قرار می‌گرفت، دیدگاه اقتصادی، ایجاد درآمد و بازده اقتصادی بود؛ اما در دهه ۱۹۷۰ سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان توسعه متوجه شدند که درنهایت، این روند به دلیل تخریب محیط‌زیست، ایجاد نابرابری اجتماعی و کاهش منابع پایه موجب زیان‌های فراوان اقتصادی خواهد شد. ازاین‌رو، سازمان ملل متحد با برگزاری کنفرانس‌های جهانی مانند محیط‌زیست انسانی (استکهلم<sup>۳</sup>، ۱۹۷۲)، زمین و توسعه (ریو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲)، توسعه پایدار (ژوهانسبورگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲)، توجه جهان را به موضوع حفاظت محیط‌زیست و توسعه پایدار معطوف کرد. توسان<sup>۶</sup> توسعه پایدار را راهبردی می‌داند که به مدیریت تمام منابع طبیعی، منابع انسانی و دارایی‌های مادی و مالی برای بهبود درازمدت رفاه می‌پردازد. توسعه پایدار هدفی است که سیاست‌ها و روش‌های حامی استانداردهای کنونی زندگی را رد می‌کند (توسان، ۲۰۰۱).

منابع انسانی، امروزه به‌عنوان سرمایه سازمان محسوب می‌شود و مشخص‌شده است که انسان‌ها عامل اصلی بقای سازمان‌ها در رقابت هستند با پیچیده شدن محیط و تنوع و فرهنگ‌ها و مشاغل در سازمان‌ها تدریجاً نقش منابع انسانی هم‌تغییر کرده است (فارندال، کلیئر و هایللی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است سازمان‌های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند محکوم به فنا خواهند شد (میلر، مک‌کارتنی و بارون<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). بسیاری از کارشناسان این عصر را، عصر کارکنان دانش می‌نامند اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود باهم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگه‌داشتن بهترین و بااستعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد این سرمایه‌های دانش با سرمایه‌های عصر صنعتی مانند تجهیزات لوازم و موجودی متفاوت است سرمایه فکری شامل دانش و تجربه هر کارمند در سازمان است به‌نوعی به‌کارگیری مدیریت استعدادها مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است (چیز، سیلوراستتن و اسمیت<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). بالاین و اسپارو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶)، بیان کردند که مدیریت استعداد یافتن اطلاعات مناسب مربوط به جذب، شناسایی، استخدام، توسعه، انگیزه، ارتقا و حفظ افرادی است که دارای پتانسیل قوی برای موفقیت درون سازمان هستند. ولینز و بیتال<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲)، نشان دادند که شرکت‌ها با سیستم‌های قدرتمند توسعه رهبری و مدیریت استعداد، بازگشت بالای سرمایه و کیفیت را نسبت به سایر رقبایشان تجربه می‌کنند. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول این‌که اجرای مدیریت استعداد مؤثر باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های

<sup>1</sup> Sustainable Development

<sup>2</sup> Rop

<sup>3</sup> Stockholm

<sup>4</sup> Rio

<sup>5</sup> Johannesburg

<sup>6</sup> Tousan

<sup>7</sup> Farndale, E.; Kelliher, C.; Hope-Hailey, V

<sup>8</sup> Miller, J.M.D.J.; McCartney, C.; Baron, A

<sup>9</sup> Cheese, P.; Silverstone, Y.; Smith, D.Y

<sup>10</sup> Balain & Sparrow

<sup>11</sup> Wellins & Bernthal

کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند؛ و مورد دوم مبحثی است که امروزه تحت عنوان مدیریت جانشین‌محوری است که توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب کرده است (تاوور واستون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد رویکردی جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع می‌نماید از این رو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود. البته برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی شود، در غیر این صورت سازمان‌ها پس از مدت کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را فراموش خواهند کرد (باهان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). کاهان<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، بیان کرد که مدیریت استعداد یک دیدگاه سامان‌مند نیاز دارد که هدف آن، تعامل پویا بین بسیاری از فرایندها و وظایف است. مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است و هنوز هم یکی از مسائل مهم در بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود. با به کارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان، بااستعدادها و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت (کرم و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن مدیران شده و نوعی انعطاف‌پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می‌نماید. سازمان‌هایی که سابقه مثبتی در ایجاد و تداوم توسعه پایدار سازمانی دارند، به روشنی قابل‌تمایز از سازمان‌های دیگر هستند (مهرار و نیکخواه، ۱۴۰۰). این گروه از سازمان‌ها استراتژی‌های روشنی برای هدایت فرآیندهای توسعه پایدار خود داشته و ایجاد ارتباط میان توسعه پایدار و استراتژی‌های کسب‌وکار از جمله ویژگی‌های بارز آن‌ها به شمار می‌رود (خنifer و همکاران، ۱۳۹۹). علاوه بر این فعالیت‌های توسعه پایدار و اهداف آن به صورتی هماهنگ و یکپارچه در ساختار سازمانی و فرآیندهای مدیریتی آن‌ها تنیده شده است. توسعه پایدار را می‌توان بخشی از نحوه فعالیت سازمان‌های مذکور تلقی کرد (الجنیبی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). بخش منابع انسانی مسئول طراحی و مدیریت فرآیندهای کلیدی مدیریت استعدادیابی در سازمان‌ها است. مدیریت استعداد منابع انسانی باید توسعه پایدار را به گونه‌ای در فرآیندها و فعالیت‌های خود رواج دهد که به تبع آن نقش عمده‌ای در شکل‌دهی فرآیندها و استراتژی‌های توسعه پایدار در سراسر سازمان به عهده بگیرد. برابو<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۰۸) و برایو و همکارانش (۲۰۰۷)، پی بردند که مدیریت سبز منابع انسانی و توسعه پایدار برای اتخاذ تکنیک‌های پیشرفته‌تر در مدیریت محیطی از اهمیت بالایی برخوردار است. توسعه محصولات با تأثیر محیطی پایین‌تر نیازمند پشتیبانی منابع انسانی است (گووینداراجولو و دیلی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴) و آموزش محیطی یکی از روش‌های اصلی است که از طریق آن، منابع انسانی از مدیریت محیطی پشتیبانی می‌کنند. یک نقطه شروع مناسب برای مدیران منابع انسانی به عهده گرفتن نقشی عمده در تداوم توسعه پایدار در توابع و واحدهای تحت کنترل این بخش است؛ اما این به معنی عدم استفاده از مکاتبات کاغذی به منظور پیشگیری و اجتناب از تأثیرات منفی زیست‌محیطی آن نیست، بلکه به معنی طراحی فعالیت‌ها و فرآیندهای توسعه پایدار برای فرآیندهای عمده حوزه مدیریت منابع انسانی است. برای مثال فعالیت‌های مرتبط با مدیریت استعدادها نظیر انتخاب نامزد، ارزیابی عملکرد یا توسعه شغلی کارکنان و آموزش آنان باید به بخشی از فرآیند گزینش تبدیل شود (ابیر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). توانایی انجام یک استخدام آینده‌نگر به منظور کمک به

<sup>1</sup> Towers Watson

<sup>2</sup> Dahan, A.A

<sup>3</sup> Kahan

<sup>4</sup> Karam et al

<sup>5</sup> Aljunaibi

<sup>6</sup> Brio

<sup>7</sup> Govindarajulu & Daily

<sup>8</sup> Abir

پیشبرد توسعه پایدار باید بخشی از فرآیند استخدام تلقی شود. علاوه بر این ارزیابی کارکنان فعلی از نظر تأثیرگذاری بر فرآیند توسعه پایدار و ایجاد ابزارهایی که تلاش‌های مرتبط با گسترش توسعه پایدار در سازمان را تشویق و تقویت می‌کند، باید به بخشی از سیستم پاداش‌دهی سازمان‌ها تبدیل شود (پورافکاری، ۱۳۸۹). البته باید اشاره کرد که چنین ویژگی‌هایی هم‌اکنون رواج چندانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها ندارند. بر اساس گفته‌های مدیران ارشد، مورد مطالعه توسعه پایدار در فعالیت‌های حوزه منابع انسانی سازمان آنان گنجانده نشده است. به‌طور کلی بسیاری از سازمان‌ها توانایی ادغام برنامه‌های توسعه پایدار را با سیستم‌های مدیریت منابع انسانی خود ندارند (تسنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). سازمان‌های امروزی در یک محیط کسب‌وکار بسیار پیچیده و نامطمئن فعالیت می‌کنند که مستلزم پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی و برآوردن نیازها و لرزش‌های ذی‌نفعان مختلف می‌باشد (پانتلیکو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). سازمان‌ها مسئولیت‌پذیری اجتماعی را به‌عنوان ارزش اصلی برای نشان دادن تعهد خود به مشتریان، کارکنان، سهامداران و سایر ذی‌نفعان اتخاذ می‌کنند. ادبیات پیشین نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری اجتماعی مقوله‌ای ضروری نیست. به‌عنوان مثال دیدگاه نئوکلاسیک نشان می‌دهد که سازمان‌ها نباید در مسئولیت‌پذیری اجتماعی سرمایه‌گذاری کنند؛ چراکه این سرمایه‌گذاری باعث افزایش هزینه‌های سازمان شده و سازمان‌ها را در موقعیت زیان نسبت به رقبای خود قرار می‌دهد (بانکر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). در مقابل مطالعات متعددی دال بر تأثیر مطلوب مسئولیت‌پذیری اجتماعی انجام شده است. مسئولیت‌پذیری اجتماعی از طریق بهبود دسترسی بهینه منابع باعث افزایش ارزش سازمان شده و همچنین به آن‌ها امکان می‌دهد دسترسی بهتری به بازار برای ارائه محصول و خدمات خود داشته و کارکنان با استعداد را حفظ کنند. تئوری مدیریت استعداد که توسط ودوک و دراوژ<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، مطرح شد پیشنهاد می‌کند که مدیریت استعداد منجر به عملکرد اجتماعی بالا می‌شود و ممکن است سازمان را در دستیابی به عملکرد بالا کمک کند. عملکرد اجتماعی بالا مسیری را مهیا می‌سازد که سازمان‌ها به اهداف خود که حداکثرسازی ارزش سازمان است، دست یابند. تحقیقات مختلف نشان داد که مدیران اجرایی و همچنین سهامداران سالیانه مبالغ زیادی را صرف فعالیت‌های مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌کنند. از این رو اهمیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها باید بیش‌ازپیش مورد تأکید قرار گیرد. به‌رغم تحقیقات زیاد باین وجود هنوز معلوم نیست که مسئولیت‌پذیری اجتماعی به نفع یا ضرر سازمان باشد. هدف اصلی این است که مشخص شود که مدیران بااستعداد چگونه در مسئولیت‌پذیری اجتماعی سرمایه‌گذاری می‌کنند. مدیران بااستعداد کسانی هستند که در استفاده از منابع سازمان موفق‌تر هستند. با توجه به مباحث گفته‌شده، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا مدیریت استعداد بر توسعه پایدار با نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مؤثر است؟

## ۲- ادبیات و پیشینه پژوهش

واژه مدیریت استعداد به‌عنوان یک مفهوم رایج در چرخه سازمان به‌کاربرده می‌شود زیرا این موضوع هم برای کارکنان و هم برای مدیران و هم برای کسب‌وکار، به یک اندازه سودمند است. مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، بااستعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، به‌علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آن‌ها شفاف است و به‌عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد در مؤسسات آموزشی به خصوص مدارس در راستای توسعه سرمایه انسانی و مهارت‌ها است. (عزیزی، عزتی و محمد داودی، ۲۰۲۱). مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران

<sup>1</sup> Tseng

<sup>2</sup> Pantelica et al

<sup>3</sup> Banker et al

<sup>4</sup> Waddock, S. A., Graves, S.B

فراهم می‌آورد. از این جهت آن‌ها درمی‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره‌می‌برد (عرب پور، ۱۳۹۴). اگر سازمان روی استعدادهای سرمایه‌گذاری نکند با رکود و رخوت روبرو می‌شود. سازمان‌هایی هستند که روی فناوری، ماشین‌ها و افراد سرمایه‌گذاری کرده‌اند. ولی در قرن بیست و یکم از سه مورد بالا سرمایه‌گذاری روی افراد از همه ارزشمندتر و مهم‌تر بوده است. با این حال، مدیریت در سرمایه‌گذاری روی افراد باید دقت عمل به خرج دهد و افرادی را انتخاب کند که توانایی‌های آنان با نیازهای سازمان مطابقت داشته باشد. دانش تولیدشده و سرمایه‌گذاری بر روی استعدادهای محور بازگشت استعدادهای را تشکیل می‌دهد و کلید اصلی موفقیت سازمانی قرن بیست و یکم همین عوامل است (عرب پور، ۱۳۹۴).

هریس به نقل از گزارش "آینده مشترک ما" کمیسیون برنتلند<sup>۱</sup>، تعریفی استاندارد از توسعه پایدار را بدین شرح ارائه می‌کند: توانایی ایجاد توسعه برای اطمینان از اینکه نیازهای نسل حاضر بدون به خطر انداختن توانایی نسل آینده برای رفع نیازهایشان برطرف می‌شود. وی معتقد است که توسعه پایدار دارای سه جنبه به شرح زیر است:

۱- عوامل زیربنایی و خدماتی: باید یک نظام پایدار عوامل زیربنایی و خدماتی و اقتصادی توانایی آن را داشته باشد که:

الف) کالاها و خدمات را به صورتی مداوم تأمین کند،

ب) در سطوح دولتی، کمتر از وام‌های خارجی استفاده شود و

ج) در ایجاد تعادل میان بخش‌هایی از اقتصاد کشور که باعث بهبود کشاورزی و سایر صنایع می‌شود، کوشا باشد؛

۲- عوامل مدیریتی و تصمیم‌گیری زیست‌محیطی: باید یک نظام پایدار زیست‌محیطی منابع پایدار خود را حفظ کند، از مصرف بیش‌ازحد منابع بپرهیزد، از منابع تجدید ناپذیر تنها در مواقعی استفاده کند که به دلیل‌های آن‌ها را شناسایی و در آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده باشد؛

۳- عوامل فرهنگی و آموزشی و اجتماعی: باید یک نظام پایدار اجتماعی به برابری توزیع دست یابد و خدمات اجتماعی کافی شامل سلامت، بهداشت، آموزش، برابری جنسیتی، مشارکت و پاسخگویی‌های سیاسی را فراهم آورد (هریس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان یک سازمان تأثیر مستقیم زیادی در موفقیت‌های آن سازمان دارد. می‌توان گفت مسئولیت اجتماعی عبارت است از مجموعه ارزش‌ها، باورها و دانش‌های مشترک انسانی و محیطی در میان کارکنان در انجام فعالیت‌های معطوف به تولید و یا ایجاد ارزش افزوده. در جامعه امروزی، برخی از کارکنان به خاطر رعایت نکردن مسئولیت خود می‌توانند تأثیرات نامطلوبی بر سازمان‌های خود داشته باشند. مطالعات نشان می‌دهند افرادی که در سازمان‌ها نتوانند با فرآیندهای درون‌سازمانی، انطباق پیدا کنند و یا به تعبیری جامعه‌پذیری سازمانی در آن‌ها به صورت صحیح انجام نگرفته باشد، احساس وفاداری آن‌ها به سازمان متبوعشان بسیار کم است و افراد چنانکه باید و شاید کارشان را دوست نداشته و اعتقادی به اهداف و ارزش‌های سازمان نخواهند داشت. در نتیجه شاهد پایین آمدن کارایی و در نهایت عدم کارآفرینی آن‌ها در سازمان خواهیم بود.

مهرار و نیکخواه (۱۴۰۰)، در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط‌زیست پرداختند. روش تحقیق توصیفی و پیمایشی و جامعه آماری کلیه کارکنان

<sup>1</sup> Harris

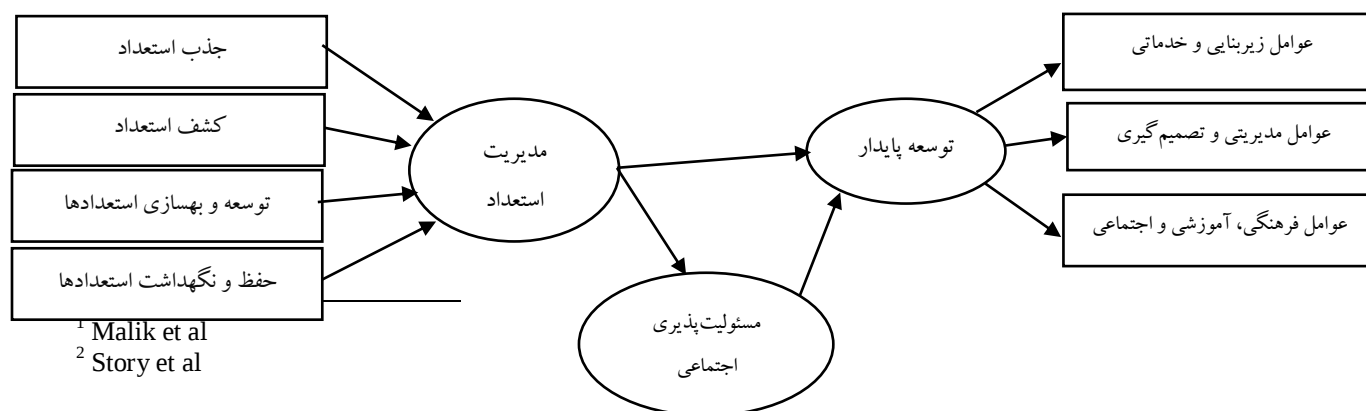
سازمان حفاظت از محیط زیست است که تعدادشان ۴۶۰ نفر می باشد که بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده و روایی آن از طریق روایی همگرا و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. با مدل سازی معادلات ساختاری، فرضیه ها آزمون شد و نتایج نشان می دهد جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، به کارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادها بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارند همچنین مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیرگذار است. خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به ارائه الگوی مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه و نگهداشت، به عنوان یک راهکار و راهنما برای حفظ استعدادها و توسعه اثربخش شایستگی ها پرداختند. جامعه پژوهش، تمام صاحب نظران، استادان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بود که با استفاده از نمونه گیری هدفمند- نظری مبتنی بر گلوله برفی با ۲۲ نفر از آنان مصاحبه شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. برای تجزیه و تحلیل یافته های کیفی از روش کدگذاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که توسعه و نگهداشت استعداد به عنوان مقوله محوری؛ عوامل سازمانی، عوامل شغلی، یادگیری سازمانی و منابع به عنوان عوامل علی؛ سیستم مدیریت استعداد، پژوهش گرایی و دانش گرایی، جانشین پروری و ارزیابی عملکرد شایسته محور به عنوان راهبردها؛ مقوله های نگاه و نگرش به مدیریت استعداد و استراتژی های مدیریت منابع انسانی به عنوان بستر، ساختار و فرهنگ سازمانی؛ بلوغ سازمانی به عنوان شرایط مداخله گر و پیامدهای فردی و سازمانی در الگوی پارادایمی مدیریت استعداد در راستای توسعه و نگهداشت استعدادها در آموزش و پرورش مطرح شده است. جلیلیان (۱۳۹۹)، در پژوهشی به بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در تأثیر مدیریت استعداد سرمایه های انسانی بر توسعه پایدار پرداختند. این مطالعه به شیوه ی توصیفی و از نوع تحلیلی با استناد به مطالعات کتابخانه ای به بررسی تأثیر مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش میانجی تعهد سازمانی پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می دهد که مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می آورد؛ که برآیند آن چیزی جز بهبود تعهد سازمانی و حفظ توان رقابتی در محیط های پیچیده و پویا نیست از طرفی این اطمینان را به وجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، همچنین مسیر شغلی آنها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می کنند که در نهایت موجبات افزایش توسعه پایدار را فراهم می آورد. تقی زاده و بادآور نهندي (۱۳۹۸)، در پژوهشی به بررسی ارتباط بین استعداد مدیریتی و مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت از چشم انداز تئوری نمایندگی پرداختند. در این راستا تعداد ۷۰ شرکت طی سال های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۰ مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که بین استعداد مدیریتی و مسئولیت پذیری اجتماعی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. در حقیقت از دیدگاه تئوری نمایندگی، با افزایش توانایی مدیران شرکت تضاد منافع بین مدیران و سهامداران کاهش یافته و از این رو مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت ها به دلیل برقراری شرایط مناسب برای رشد و توسعه افزایش می یابد. آینا و آتان<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی تأثیر اجرای شیوه های مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی پایدار در امارات متحده عربی پرداختند. یک پرسشنامه ساختاریافته برای جمع آوری داده ها از یک نمونه مطالعه شامل ۳۰۶ مدیر شاغل در شرکت های املاک توزیع شد. فرضیه های پیشنهادی با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری تأیید شدند. نتایج این مطالعه نشان می دهد که جذب استعداد و حفظ استعداد تأثیری بر عملکرد پایدار سازمانی نداشته است، در حالی که یادگیری و توسعه و مدیریت شغلی تأثیرات

<sup>1</sup> Aina & Atan

مثبت معناداری دارند. مالیک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی مسئولیت اجتماعی شرکت، مدیریت منابع انسانی سبز، و عملکرد پایدار: آیا رفتار شهروندی سازمانی نسبت به محیط، حلقه مفقوده است؟ پرداختند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی هوشمند (PLS-SEM) استفاده شد. نتایج نشان داد که ابزار پایا و معتبر است. این ابزار تمام معیارهای استاندارد را برای میانگین واریانس استخراج‌شده، بارگذاری عامل پایایی ترکیبی/سازه، و مقادیر آلفا برآورده کرده است. درحالی‌که مدل‌های ساختاری نشان می‌دهد که همه فرضیه‌ها پذیرفته‌شده‌اند. استوری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی به بررسی مسئولیت اجتماعی شرکت و جذابیت سازمانی: پیامدهایی برای مدیریت استعداد پرداختند. پیامدهای عملی یافته‌ها نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند نقش مؤثری در جذب کارکنان بالقوه از طریق افزایش شهرت سازمانی و جذابیت سازمانی داشته باشد. اگر سازمان‌ها مایل به اجرای شیوه‌هایی باشند که از کارکنان خود محافظت و توسعه می‌دهد، همراه با شیوه‌هایی که کیفیت محیط طبیعی و رفاه جامعه را بهبود می‌بخشد، می‌توانند به یک کارفرمای منتخب تبدیل شوند. اصالت/ارزش این مطالعه با گنجاندن یک طرح تجربی، شامل دو نوع شیوه مسئولیت اجتماعی شرکت و یک متغیر میانجی در این مطالعه میدانی، مطالعات قبلی را گسترش می‌دهد.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت پژوهش، در زمره پژوهش‌های توصیفی - همبستگی و از نظر هدف پژوهش، در زمره پژوهش‌های کاربردی جای می‌گیرد. طرح این پژوهش با استفاده از رویکرد پس‌رویدادی و از نظر گردآوری داده‌ها مقطعی خواهد بود. جامعه آماری این پژوهش ۴۲۰ نفر از مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه لازم جهت بررسی ۲۰۰ نفر به دست آمد. مقدار آلفا کرونباخ ۰/۷۶۸ با سطح معناداری ۰/۰۰۰ به دست آمد که بیانگر کفایت نمونه‌گیری است. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان کارول (۱۹۹۱)، دارای ۲۰ گویه می‌باشد. این پرسشنامه که بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای ساخته شده است، دارای روایی و پایایی خوبی می‌باشد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ می‌باشد. به منظور بررسی توسعه پایدار در سازمان از پرسشنامه توسعه پایدار هریس (۲۰۰۰)، استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۹ گویه و سه بعد عوامل زیربنایی و خدماتی، عوامل مدیریتی و تصمیم‌گیری و عوامل فرهنگی، آموزشی و اجتماعی می‌باشد و بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای ساخته شده است. پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد توسط فیلیپس و راپر در سال (۲۰۰۹) طراحی شد. دارای ۲۸ سؤال در ۴ وجه می‌باشد و سؤالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) طراحی شده است. این پرسشنامه دارای چهار مؤلفه جذب استعداد، کشف استعدادها، توسعه و بهسازی استعدادها و حفظ و نگهداشت استعدادها می‌باشد. در پایان برای سنجش و مدل‌سازی روابط میان متغیرها از معادلات ساختاری و نسخه سوم نرم‌افزار SMART PLS استفاده شده است.



## شکل (۱)، مدل مفهومی پژوهش

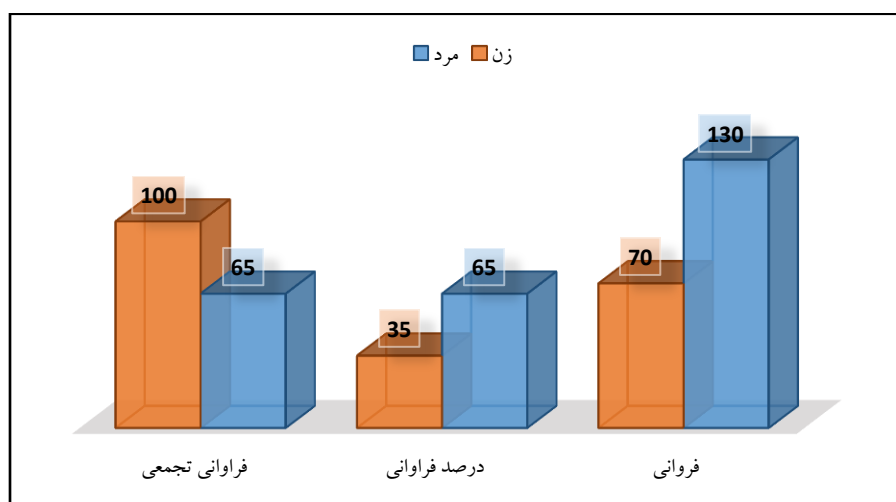
۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱- آمار توصیفی پژوهش

جدول زیر آمار دموگرافیک پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد. با توجه به جدول (۱) میزان مردان در جامعه آماری این پژوهش ۵۵.۶ درصد و میزان زنان ۴۴.۴ درصد می‌باشد.

جدول (۱)، آمار دموگرافیک پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت

| جنسیت  | فراوانی | درصد فراوانی | فراوانی تجمعی |
|--------|---------|--------------|---------------|
| مرد    | 130     | 65           | 65            |
| زن     | 70      | 35           | 100           |
| جمع کل | 200     | 100          | -             |

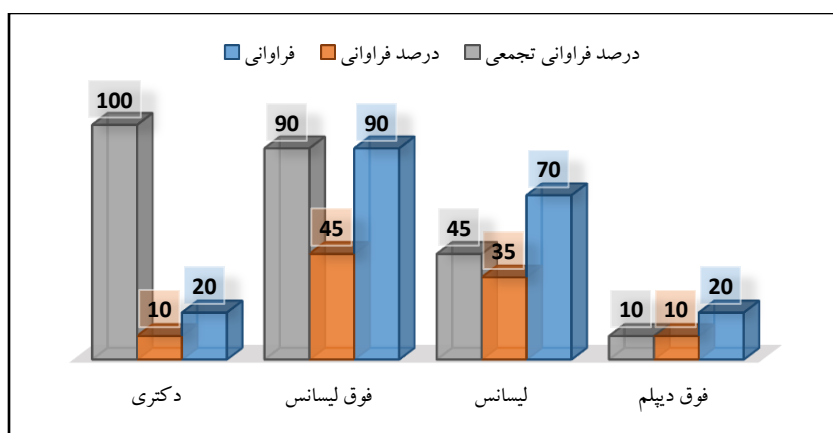


نمودار (۱)، آمار دموگرافیک پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت

همان‌طور که در جدول (۲) نشان داده شده است بیشترین افراد جامعه آماری این پژوهش دارای تحصیلات فوق‌لیسانس با ۴۵ درصد و کمترین افراد دارای تحصیلات فوق‌دیپلم می‌باشند با ۱۰ درصد، در این میان افراد لیسانس ۳۵ درصد و دکتری ۱۰ درصد از جامعه آماری این پژوهش را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول (۲)، آمار دموگرافیک پاسخ‌دهندگان بر اساس مدرک تحصیلی

| میزان تحصیلات | فراوانی | درصد فراوانی | درصد فراوانی تجمعی |
|---------------|---------|--------------|--------------------|
| فوق دیپلم     | 20      | 10           | 10                 |
| لیسانس        | 70      | 35           | 45                 |
| فوق لیسانس    | 90      | 45           | 90                 |
| دکتری         | 20      | 10           | 100                |
| جمع کل        | 200     | 100          | -                  |



نمودار (۲)، آمار دموگرافیک پاسخ‌دهندگان بر اساس مدرک تحصیلی

جدول (۳)، آمار توصیفی مؤلفه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود تمامی مؤلفه‌های تحقیق از نظر آمار توصیفی موردبررسی قرار گرفته‌اند و از نظر چولگی و کشیدگی نیز تمام متغیرها دارای وضعیت مطلوبی می‌باشند.

جدول (۳): آمار توصیفی مؤلفه‌های پژوهش

|                        | میان       | انحراف<br>معیار | واریانس | چولگی  | کشیدگی |
|------------------------|------------|-----------------|---------|--------|--------|
| جذب استعداد            | 1.784<br>3 | .75667          | .573    | .674   | .045   |
| کشف استعداد            | 3.352<br>9 | 1.46729         | 2.153   | -.370  | -1.300 |
| توسعه و بهسازی استعداد | 2.784<br>3 | .50254          | .253    | -2.348 | 4.948  |
| حفظ و نگهداشت استعداد  | 2.980<br>4 | 1.30369         | 1.700   | -.244  | -1.137 |
| مسئولیت‌پذیری اجتماعی  | 2.431      | .78115          | .610    | -.942  | -.681  |

|                                |            |         |       |        |        |
|--------------------------------|------------|---------|-------|--------|--------|
|                                | 4          |         |       |        |        |
| عوامل زیربنایی و خدماتی        | 3.725<br>5 | 1.02134 | 1.043 | -0.586 | -0.221 |
| عوامل مدیریتی و تصمیم‌گیری     | 2.588<br>2 | .85268  | .727  | -.287  | -.437  |
| عوامل فرهنگی، آموزشی و اجتماعی | 2.392<br>2 | 1.02134 | 1.043 | .656   | .169   |

#### ۴-۲- آمار استنباطی پژوهش

جدول (۴)، نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری تمامی مؤلفه‌های پژوهش بیشتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد، بنابراین مؤلفه‌های پژوهش نرمال می‌باشند. به عبارتی توزیع تمامی مؤلفه‌های پژوهش نرمال می‌باشد.

#### جدول (۴): نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مؤلفه‌های پژوهش

| عوامل فرهنگی | عوامل مدیریتی     | عوامل زیربنایی    | مسئولیت‌پذیری اجتماعی | حفظ و نگهداشت استعداد | توسعه و بهسازی استعداد | کشف استعداد       | جذب استعداد       |             |
|--------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| .208         | .274              | .253              | .375                  | .214                  | .490                   | .219              | .242              | مقدار آماره |
| .845         | .323 <sup>c</sup> | .915 <sup>c</sup> | .174 <sup>c</sup>     | .982 <sup>c</sup>     | .425 <sup>c</sup>      | .362 <sup>c</sup> | .985 <sup>c</sup> | سطح احتمال  |

روشی که در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آن استفاده شده مبتنی بر واریانس بود. معادلات با یکی از روش‌های تحلیل آن تحت عنوان حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> شناخته می‌شود که برای اولین بار در سال ۱۹۷۵ توسط ولد<sup>۲</sup> معرفی شد. جدول زیر، ضرایب مسیر مدل پژوهش را در حالت کلی نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج، مدیریت استعداد بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأمین اجتماعی تهران تأثیر دارد. با توجه به اینکه مقدار استاندارد به دست آمده (۳/۶۳۶) خارج از بازه ۱+۰/۹۶ و ۱-۰/۹۶ است و نیز مقدار احتمال که (۰/۰۲۵) بوده و این میزان کمتر از پنج صدم است. پس به احتمال ۰/۹۹ معنادار است و می‌توان گفت که مدیریت استعداد بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأمین اجتماعی تهران تأثیر دارد.

با توجه به اینکه مقادیر به دست آمده (۰/۴۶۴-) بین بازه ۱+۰/۹۶ و ۱-۰/۹۶ است و نیز مقدار احتمال که (۰/۶۴۳) بوده و این میزان بیشتر از پنج صدم است می‌توان گفت که مدیریت استعداد بر توسعه پایدار سازمان تأمین اجتماعی تهران تأثیر ندارد.

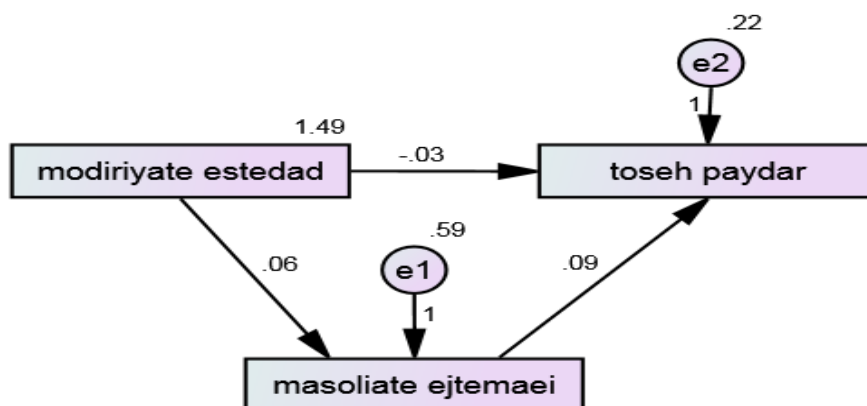
<sup>1</sup> Partial Least Squares (PLS)

<sup>2</sup> Vold

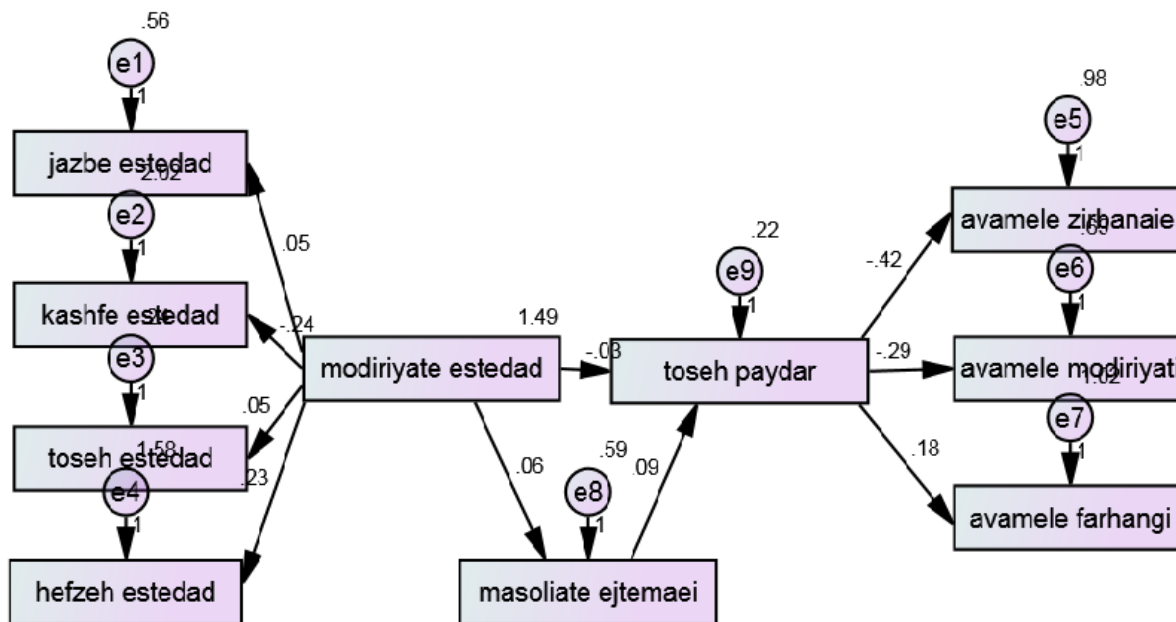
با توجه به اینکه مقدار استاندارد به دست آمده (۳/۰۸۸) خارج از بازه  $+1.96$  و  $-1.96$  است و نیز مقدار احتمال که (۰/۰۰۰) بوده و این میزان کمتر از پنج صدم است. پس به احتمال ۰.۹۹ معنادار است و می توان گفت که مسئولیت پذیری اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و توسعه پایدار مؤثر است.

جدول (۵)، ضرایب مسیر مؤلفه های پژوهش در حالت استاندارد

| ضریب<br>مسیر | P     | CR<br>نسبت<br>بحرانی | SE<br>خطای<br>استاندارد | ESTIMATE<br>تخمین<br>استاندارد | فرضیه ها                                                                   |
|--------------|-------|----------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 0.06         | 0.025 | 3.636                | .089                    | 0.057                          | مدیریت استعداد بر مسئولیت پذیری اجتماعی تأثیر دارد.                        |
| -0.03        | 0.643 | -0.464               | .055                    | -0.025                         | مدیریت استعداد بر توسعه پایدار تأثیر ندارد.                                |
| 0.09         | 0.000 | 3.088                | .087                    | 0.094                          | مسئولیت پذیری اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و توسعه پایدار مؤثر است. |



شکل (۱)، ضرایب مسیر مؤلفه های پژوهش در حالت استاندارد



شکل (۲)، ضرایب مسیر گویه‌های پژوهش در حالت استاندارد

جدول زیر نتایج حاصل از معیارهای  $R^2$ ،  $Q^2$  و GOF جهت برازش مدل پژوهش را نشان می‌دهد.  $R^2$  نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا یا مستقل بر یک متغیر درون‌زا یا وابسته است. سه مقدار ۰/۱۹ و ۰/۳۲ و ۰/۶۷ به‌عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه مقدار این آماره ۰/۶۹۵ می‌باشد. بنابراین نشان‌دهنده این است که مدل پژوهش از برازش قوی برخوردار است.  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد، و در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید. به‌این ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. نتایج نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل رد خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. برای شاخص GOF مقادیر ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. با توجه به اینکه مقدار به‌دست‌آمده شاخص نیکویی برازش ۰/۴۹۵ (بیشتر از ۰/۳۶) است، می‌توان گفت مدل از برازش قوی برخوردار می‌باشد.

جدول (۶)، نتایج معیارهای برازش مدل پژوهش

| $Q^2$ | $R^2$ | GOF   |
|-------|-------|-------|
| 0.518 | 0.695 | 0.495 |

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر توسعه پایدار با نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. با توجه به اینکه مقدار استاندارد به‌دست‌آمده (۳/۶۳۶) خارج از بازه  $+1.96$  و  $-1.96$  است و نیز مقدار احتمال که (۰/۰۲۵) بوده و این میزان کمتر از پنج صدم است. پس به‌احتمال ۰.۹۹ معنادار است و می‌توان گفت که مدیریت استعداد بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأمین اجتماعی تهران تأثیر دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد و توسعه پایدار سازمان تأمین

اجتماعی تهران رابطه معنی داری وجود ندارد. با توجه به اینکه مقادیر به دست آمده ( $-0/464$ ) بین بازه  $+1.96$  و  $-1.96$  است و نیز مقدار احتمال که ( $0/643$ ) بوده و این میزان بیشتر از پنج صدم است می توان گفت که مدیریت استعداد بر توسعه پایدار سازمان تأمین اجتماعی تهران تأثیر ندارد. ولی نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مسئولیت پذیری اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و توسعه پایدار مؤثر است. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش تقی زاده و بادآورنهدی (۱۳۹۸) همسو می باشد. ولی با نتایج پژوهش جلیلیان (۱۳۹۹) همسو نمی باشد. ایشان در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت استعداد و توسعه پایدار رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. پژوهش آینا و آتان (۲۰۲۱)، نشان می دهد که جذب استعداد و حفظ استعداد تأثیری بر عملکرد پایدار سازمانی نداشته است، که این نتیجه با نتیجه پژوهش حاضر نیز همسو می باشد. نتایج پژوهش مالیک و همکاران (۲۰۲۱)، نیز نشان دهنده رابطه مثبت و معنی دار بین مسئولیت پذیری اجتماعی و توسعه پایدار سازمانی می باشد که با نتایج پژوهش حاضر همسو می باشد. نتایج پژوهش حاضر را می توان این گونه استدلال کرد که مسئولیت پذیری اجتماعی از طریق بهبود دسترسی بهینه منابع باعث افزایش ارزش سازمان شده و همچنین به آن ها امکان می دهد دسترسی بهتری به بازار برای ارائه محصول و خدمات خود داشته و کارکنان با استعداد را حفظ کنند. همچنین نتایج این پژوهش با تئوری مدیریت استعداد توسط ودوک و دراوژ (۱۹۹۷)، همسو می باشد. این تئوری پیشنهاد می کند که مدیریت استعداد منجر به عملکرد اجتماعی بالا می شود و ممکن است سازمان را در دستیابی به عملکرد بالا کمک کند. عملکرد اجتماعی بالا مسیری را مهیا می سازد که سازمان ها به اهداف خود که حداکثرسازی ارزش سازمان است، دست یابند. مدیریت استعداد نیز با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می آورد؛ که نتیجه آن چیزی جز بهبود مسئولیت پذیری اجتماعی و حفظ توان رقابتی در محیط های پیچیده و پویا نیست و از طرفی این اطمینان را به وجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، همچنین مسیر شغلی آن ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می کنند که این ها موجبات افزایش توسعه پایدار را فراهم می آورد.

با توجه به نتایج پیشنهاد می شود که در سازمان فرهنگ مدیریت استعداد در سخنان و اعمال کارکنان و مدیران جاری گردد و همه سازمان بپذیرند و به این باور برسند که مدیریت استعداد اثری عمیق بر عملکرد سازمان خواهد گذاشت و برای این امر باید به عوامل زمینه ای تحقق آن توجه جدی شده و در سطح فرا سازمانی نیز دولت و مجلس بسیار جدی تر از قبل و به طور مشخص در لوایح و قوانین کشوری این بحث مهم را به عنوان یکی از شاخص های توسعه پایدار و پیشرفت کشور در نظر بگیرند. همچنین به سازمان های دولتی و بخصوص به سازمان تأمین اجتماعی تهران پیشنهاد می شود که در انتخاب و گزینش کارکنان و مدیران خود دقت کرده و فردی متخصص و دانا را انتخاب کنند، زیرا چنین فردی خواهد توانست عملکرد مسئولیت پذیری را افزایش داده و تصمیم گیری های بهینه هزینه های ناشی از مسئولیت پذیری اجتماعی را کاهش دهد.

## ۶- منابع

- احمدی، م. کمائی، م. ح. محمدی، ا. (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان ممسنی. پایان نامه. دولتی - دانشگاه پیام نور، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه پیام نور استان فارس دانشکده ادبیات و علوم انسانی. کارشناسی ارشد.

- تقی زاده، و. بادآورنهدی، ی. (۱۳۹۸)، ارتباط بین استعداد مدیریتی و مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت از دیدگاه تئوری نمایندگی، هفدهمین همایش ملی حسابداران ایران، قم - ایران، ۳ و ۴.
- جلیلیان، ر. (۱۳۹۸)، نقش میانجی تعهد سازمانی در تأثیر مدیریت استعداد سرمایه های انسانی بر توسعه پایدار، هفدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- خنیفر، ح. غلامی، ب. ابراهیمی، ص. (۱۳۹۹)، به ارائه الگوی مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه و نگهداشت، به عنوان یک راهکار و راهنما برای حفظ استعدادها و توسعه اثربخش شایستگی ها، مدیریت مدرسه، سال ۸، شماره ۴، صص ۲۶۸-۲۹۶.
- عرب پور، ع. ر. (۱۳۹۴)، تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهبود کارایی در سازمان های دولتی شهر کرمان فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسن (ع)، سال هفتم، شماره ۱، صص ۱۸۶-۱۵۹.
- مهرار، ا. نیکخواه، س. (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست، مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، شماره ۳۱، صص ۱-۱۰.

- Abir, B. (2015), Talent Management in UAE: A Study of Contemporary Practices in the Banking Industry. Master's Thesis, The British University in Dubai, Dubai, UAE.
- Aljunaibi, M.M. (2014), Talent Management and Employee Engagement; The British University in Dubai: Dubai, UAE.
- Ángel del Brío, J., Junquera, B., & Ordiz, M. (2008). Human resources in advanced environmental approaches—a case analysis. *International journal of production research*, 46(21), 6029-6053.
- Anita, R. Atan, T. (2021), The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance, *Sustainability* 2021, 12, 8372; doi:10.3390/su12208372.
- Azizi, G., Ezzati, M., & Mohammad Davoudi, A. H. (2021). Standardization and validation of talent management tools in gifted schools in Tehran. *Journal of School Administration*, 9(1), 127-98.
- Balain, S. Sparrow, P. (2016). Engaged to Perform: A new perspective on employee engagement. Lancaster University Management School.
- Banker, D.R.; Mashruwala, R.; Tripathy, A. (2014), Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Manag. Decis*, 52, 872–896

- Cheese, P.; Silverstone, Y.; Smith, D.Y. (2020), Creating an Agile Organization. Outlook. 2009. Available online: [http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/697C4714-5E77-41DF-8A18-44F588B5BA9E/0/OutlookPDF\\_AgileOrganization\\_02.pdf](http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/697C4714-5E77-41DF-8A18-44F588B5BA9E/0/OutlookPDF_AgileOrganization_02.pdf)
- Dahan, A.A.(2018), The future of the real estate industry of dubai: The demand for real estates (2000–2020). J. Glob. Econ, 6, 1–5.
- del Brío, J. Á., Fernandez, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. The International Journal of Human Resource Management, 18(4), 491-522.
- Farndale, E.; Kelliher, C.; Hope-Hailey, V. (2014), Work and organisation engagement: Aligning research and practice. Emerald J. Organ. Eff. People Perform, 1, 157–176.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. Industrial management & data systems.
- Harris, J. M. (2000). Basic principles of sustainable development. Dimensions of Sustainable Developmnet, 21 .14 Kahan, D. (2010). Fixing the communications failure. Nature, 463(7279), 296-297.
- Karam, A.K.; Ab Yazid, M.S.; Khatibi, A.; Ferdous Azam, S.M. (2017), Measuring the Mediating Role of Talent Management, HRM and Organizational Success in UAE. Eur. J. Hum. Resour. Manag. Stud, 1, 22–35.
- Malik, S. Hayat Mughal, Y. Azam, T. Cao, Y. (2021), Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link?, Sustainability 13(3):1044.
- Miller, J.M.D.J.; McCartney, C.; Baron, A. (2020) Shaping the Future: Exploring the Drivers and Derailers of Sustainable Organization Performance. Available online: [https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wpcontent/uploads/2010/08/6\\_7.pdf](https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wpcontent/uploads/2010/08/6_7.pdf)
- Pantelica, D.; Sakalb, M.; Zehetner, A. (2016), Marketing and sustainability from the perspective of future decision makers. S. Afr. J. Bus. Manag, 47, 37–47.
- Rop, L. (2015), Influence of Talent Attraction on Organizational Performance in Public University Campuses in County Government of Nakuru, Kenya. Int. J. Manag. Inf. Technol, 10, 2453–2460.
- Story, J. Castanheira, F, Hartig, S. (2016), Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management, Social Responsibility Journal 12(3):484-505.
- Tosun, C. (2001). Challenges of sustainable tourism development in the developing world: the case of Turkey. Tourism management, 22(3), 289-303.
- Towers Watson.(2010), Surviving and Thriving in Economic Turmoil: Taking a Lesson from High Performing Companies. Available online: <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?country=gbr&webc=GBR/2009/200911/Perspectives-High-Performing-Companies-09-EN-FINAL.pdf>

- Tseng, S.M. (2014), The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance. *Int. J. Prod. Econ*, 154, 39–47.
- Wellins, S. B. P. and Phelps, M.(2012). Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage. Available on: [http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement\\_mg\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf).

### **The Impact of Talent Management on Sustainable Development with the Mediating Role of Social Responsibility (Case Study: Tehran Social Security Organization)**

#### **Abstract:**

The purpose of this study was to investigate the impact of talent management on sustainable development with the mediating role of social responsibility. In terms of the nature of the research, this research is in the category of descriptive-correlational research and in terms of the purpose of the research, it is in the category of applied research. The statistical population of this study was 420 managers and employees of Tehran Social Security Organization. Using Morgan table, the sample size required to study 200 people was obtained. Carroll's Social Responsibility Questionnaire (1991), Harris Sustainable Development Questionnaire (2000) and the Phillips and Rapper Talent Management Standard Questionnaire (2009) were used to collect data. Structural equations and the third version of Smart PLS software were also used to measure and model the relationships between variables. Considering that the standard value obtained (3.636) is out of the range of + 1.96 and -1.96 and also the probability value which is (0.025) and this amount is less than five percent. So the probability of 0.99 is significant and it can be said that talent management has an impact on the social responsibility of the Tehran Social Security Organization. The results also showed that there is no significant relationship between talent management and sustainable development of Tehran Social Security Organization. Given that the standard value obtained (3.08) is out of the range of + 1.96 and -1.96 and also the probability

value which is (0.000) and this amount is less than five hundredths. So the probability is 0.99 significant and may It can be said that social responsibility affects the relationship between talent management and sustainable development.

**Keywords:** Sustainable Development, Social Security Organization, Social Responsibility, Talent Management