

## تأثیر مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۲

کد مقاله: ۵۳۹۹۳

اسداله مهرآرا<sup>۱\*</sup>، سهیلا نیکخواه<sup>۲</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست انجام شده است. روش تحقیق توصیفی و پیمایشی و جامعه آماری کلیه کارکنان سازمان حفاظت از محیط زیست است که تعدادشان ۴۶۰ نفر می باشد که براساس 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 تایید 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 تأثیر گذار است.

واژگان کلیدی: توسعه پایدار، مدیریت استعداد، مسئولیت اجتماعی، منابع انسانی

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران (نویسنده مسئول)  
mehrra.a@qaemiau.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

در عصر کنونی، مدیران سازمان‌ها دریافته‌اند که منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی آن‌ها می‌باشد، لذا قصور در توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان از نظر منابع انسانی موجب انتخاب نادرست استراتژی بهینه برای سازمان خواهد شد و بدون یک مدیر منابع انسانی مؤثر و موفق، رسیدن به هدف‌های سازمانی ممکن نخواهد بود. علاوه بر این، تحقیقات موجود بیانگر این واقعیت است که رابطه‌ای بسیار قوی بین انجام وظایف یک سازمان، از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی آن، از طرف دیگر، وجود دارد (امیری و پناهی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). امروزه مدیران موفق بر این باورند که کارکنان به عنوان دارایی ارزشمندی برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. سازمان‌ها امروزه به توان بالقوه و در حال ظهور راهبرد نیروی انسانی و نقش محوری و روزافزون دارایی‌های نامشهود و سرمایه فکری<sup>۲</sup> واقف شده‌اند (بکر، هوسیلد و اولریش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

اغلب محققان تأکید دارند که توانمندی‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی منجر به عملکرد بالاتر سازمان شده و مزیت رقابتی پایدار برای آن به دنبال خواهد داشت (راملال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین، با توجه به اهمیت مزیت رقابتی و برتری مدیریت استراتژیک، شرکت‌هایی که به نحو مطلوبی جایگاه خود را تثبیت نموده باشند نسبت به رقبای حاضر در صنعت از یک مزیت رقابتی برخوردارند. از طرف دیگر شرکت‌هایی که جایگاه مستحکمی در صنعت ندارند در رقابت با شرکت‌های دیگر به مشکل برخورد می‌کنند و نمی‌توانند از این طریق مزیت رقابتی کسب کنند (رز و کومار<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

توسعه پایدار به معنی تلفیق اهداف اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی برای حداکثرسازی رفاه انسان فعلی بدون آسیب به توانایی‌های نسل‌های آتی برای برآوردن نیازهایشان می‌باشد (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۶). یکی از اصلی‌ترین اجرای توسعه پایدار، توجه به نیروی انسانی است. سازمان‌های امروزی از سرمایه انسانی و انسان دانایی محور یاد می‌کنند. توسعه و رشد منابع انسانی در سازمان‌ها بعنوان مهمترین منبع تولید، راز ماندگاری و بقاء بنگاه‌ها تلقی شده است و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار دیگر تنها موضوع فناوری نیست بلکه بهره‌مندی و بهره‌وری بیشتر از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز و رمز اصلی رویارویی و برخورد با چالش‌ها و آسیب‌های کسب و کار می‌باشد.

امروزه سازمان‌ها بخوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند. در گذشته، مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان‌ها است، بسیار جدی‌تر موردنظر قرار گرفته است (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰). آرمسترانگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) معتقد است مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی هماهنگ برای کسب اطمینان از جذب سازمانی، حفظ انگیزش و توسعه افراد با استعداد در سازمان که در حال و آینده موردنیاز است. میشل<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۱)، استعداد را مجموعه‌ای از توانایی‌های یک شخص تعریف کردند و جنگ برای استعداد را راهکار قطعی برای استعداد معرفی کردند بر اساس این تعریف استعداد شامل مفاهیمی مانند شخصیت، مهارت، دانش، هوش، قضاوت، تجربه قابلیت، گرایش‌ها، گزینه و توانایی یادگیری است.

در حقیقت مطالبه از سازمان‌ها برای مسئولانه عمل کردن در قبال جامعه، موضوعی است که با گسترش روز افزون اثرگذاری آنها بر محورهای تشکیل دهنده توسعه پایدار یعنی اقتصاد، جامعه و محیط زیست، در دهه‌های پایانی قرن بیستم شدت گرفت و منجر به این شد که مفهومی به نام مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در دنیای مدیریت ظهور پیدا کند. به اعتقاد کارول یکی از پایه‌گذاران مباحث مسئولیت اجتماعی، مسئولیت اقتصادی از مهم‌ترین ابعاد است که پایه و اساس در هرم مسئولیت اجتماعی محسوب می‌شود. چرا که نیاز اساسی یک سازمان جهت ادامه حیات و باقی ماندن در بازار، سودآوری است. مسئولیت قانونی حائز این نکته است که یک بنگاه اقتصادی در عین تمرکز بر سودآوری، ملزم به رعایت قوانین و مقررات وضع شده است. تأمین بهداشت و ایمنی کارکنان و مصرف‌کنندگان، پرهیز از بروز مصادیق تبعیض قومیتی، جنسیتی و توجه به مسائل زیست محیطی در تمامی فرایندهای تولید و ارائه خدمات از جمله موارد متعددی است که در این مقوله مطرح است. انتظارات جامعه از سازمان مبنی بر احترام به ارزش‌ها و هنجارهای جامعه در ذیل بعد مسئولیت اخلاقی جای می‌گیرد. مسئولیت اخلاقی پایبندی به اصول اخلاقی، انجام کارهای درست، عدالت، انصاف، ادب، پرهیز از افکار و اعمال ناشایست را در بر دارد. آخرین بعد که در بالاترین سطح هرم کارول قرار گرفته، مسئولیت اجتماعی است که فعالیت‌های بشردوستانه را در بر می‌گیرد. این بخش ناظر به تلاش داوطلبانه از سوی سازمان به منظور

1. Amiri & Panahi  
2. Intelligence Capital  
3. Becker; Huselid & Ulrich  
4. Ramlall  
5. Rose & Kumar  
6. Armstrong  
7. Michael

رسیدگی به مسائل و معضلات جامعه است و سازمان با انواع فعالیت‌هایی، از معضلات جامعه بکاهد و کیفیت زندگی مردم را بهبود بخشد (قالوندی، ۱۳۹۳).

توسان<sup>۱</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. توسعه پایدار به‌منابه راهبردی درازمدت فرض می‌شود که از حفاظت و مدیریت چشم‌پوشی نمی‌کند (توسان، ۲۰۱۴). هریس<sup>۲</sup> معتقد است که توسعه پایدار دارای سه جنبه اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی است. توسعه پایدار یعنی استمرار توسعه و پیشرفت در یک جامعه، به نحوی که منافع مادی و معنوی متعلق به نسل‌های بعدی را نابود نسازند (فعلی و همکاران، ۱۳۹۵). توسعه پایدار، ارتقای کیفیت زندگی در ضمن در نظر گرفتن ظرفیت تحمل محیط زیست، پاسخ‌گویی به نیازهای نسل حاضر بدون آنکه توانایی و امکانات نسل‌های آینده برای تأمین نیازهایشان محدود شود (ویلیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). ونگتین و گریوود<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت منابع انسانی، سه دیدگاه نظری را پیشنهاد می‌کنند که می‌تواند مفهوم مدیریت منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی شامل ابزار سازمانی، یکپارچگی اجتماعی و سیاسی آشکار شود. محققین دیگری از جمله پیژکا و گایدا<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، دوپونت<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، گاند<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، پریوس<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، شارما<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، بیوپره<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، عرب‌پور (۱۳۹۴) و محمدی (۱۳۹۳) در تحقیقات‌شان بر تاثیر مدیریت استعداد و منابع انسانی بر مسئولیت اجتماعی تاکید کردند. همچنین کولون<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶)، اسکورنک<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵)، خواجه‌نواحمادی و سنایی (۱۳۹۵)، رضایی و جمادی (۱۳۹۳)، بهبودی و همکاران (۱۳۸۹) و بیگی‌نیا و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش‌های خود دریافته‌اند که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در توسعه پایدار نقش اساسی دارد.

از آنجا که سازمان محیط‌زیست نقش تعیین‌کننده و حساسی در جامعه دارد و نحوه عملیات و فعالیت‌ها و فرایندها در این سازمان خصوصاً در مورد بحث خدمت‌رسانی می‌تواند نقش به‌سزایی در جامعه داشته باشد لذا توسعه پایدار در این سازمان امری ضروری به نظر می‌رسد و مهم‌ترین دلیل بررسی موضوع حاضر در سازمان محیط‌زیست، عدم توسعه این سازمان است. امروزه با مطرح‌شدن خدمات به عنوان یک عامل مهم رقابتی، در محیط پرقابلیت کنونی سازمان‌های مختلف در پی حرکت به سمت این مهم هستند و سازمان محیط‌زیست نیز به دنبال پیشی گرفتن می‌باشد. برای نیل به توسعه، نیروی انسانی نقشی حیاتی بر عهده دارد. بنابراین محققان دنبال پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق می‌باشند که تا چه حد مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تاثیر دارد؟

## ۲- فرضیه‌های پژوهش

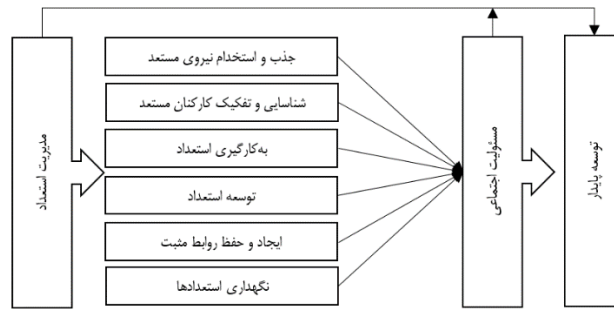
فرضیه اصلی: مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تاثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. جذب و استخدام نیروی مستعد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تاثیر دارد.
۲. شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تاثیر دارد.
۳. به‌کارگیری استعداد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تاثیر دارد.
۴. توسعه استعداد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تاثیر دارد.
۵. ایجاد و حفظ روابط مثبت بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تاثیر دارد.
۶. نگهداری استعدادها بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تاثیر دارد.
۷. مسئولیت اجتماعی بر توسعه پایدار در سازمان حفاظت از محیط زیست تاثیر دارد.

1. Tosun
2. Harris
3. willis
4. Voegtlin & Greenwood
5. Pyszka & Gajda
6. Dupont
7. Gond
8. Preuss
9. Sharma
10. Beaupré
11. Coulon
12. Scourarnec

### ۳- مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش براساس پژوهش اوهلی (۲۰۰۷)

### ۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان محیط‌زیست که تعدادشان ۴۶۰ نفر می‌باشد. لذا نمونه آماری براساس جدول مورگان تعداد ۲۱۰ نفر است که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی با ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شامل ۴ قسمت اطلاعات جمعیت‌شناختی، پرسشنامه مسئولیت اجتماعی، پرسشنامه مدیریت استعداد و پرسشنامه توسعه پایدار می‌باشد.

پرسشنامه مسئولیت پذیری اجتماعی کارول<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) حاوی ۲۵ سوال است که ۴ بعد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه را اندازه‌گیری می‌کند. پرسشنامه مدیریت استعداد اوهلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) شامل مؤلفه‌های جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، به‌کارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادها می‌باشد. این پرسشنامه در ۳۶ سؤال با طیف اندازه‌گیری لیکرت تنظیم شده است. همچنین پرسشنامه توسعه پایدار منابع انسانی تونکه‌نژاد و داوری (۱۳۸۸) که شامل ۳۵ سوال است و ۷ بعد هویت بخشی، هماهنگ‌سازی، موفقیت، انطباق، فکری، نگرشی و شغلی را اندازه‌گیری می‌کند. برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها از میانگین واریانس استخراج<sup>۳</sup> (AVE) و روایی مرکب<sup>۴</sup> (CR) استفاده شده است. با توجه به اینکه مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است و مقدار روایی مرکب (CR) نیز بزرگتر از AVE است، بنابراین روایی همگرا تایید می‌شود. همچنین برای پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است و با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ است، می‌توان گفت ابزار پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۱- مقادیر روایی و پایایی پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	CR	AVE	پرسشنامه
۰/۷۶۳	۰/۸۷۴	۰/۶۰۸	مدیریت استعداد
۰/۸۸۳	۰/۷۸۹	۰/۵۹۶	توسعه پایدار
۰/۷۵۴	۰/۸۰۳	۰/۶۲۱	مسئولیت اجتماعی

### ۵- یافته‌های پژوهش

از ۲۱۰ نفر پاسخگو به سوالات پرسشنامه، ۶۷ درصد مرد و ۳۳ درصد زن بوده‌اند. همچنین ۲۳ درصد مجرد و ۷۷ درصد متاهل بودند. ۱۸ درصد دارای تحصیلات فوق‌دیپلم و کمتر، ۵۷ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۲۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر هستند. همچنین ۳۶ درصد کارکنان کمتر از ۱۰ سال سابقه خدمت، ۴۰ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه خدمت و ۲۴ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه خدمت دارند. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف و اسمیرنوف استفاده شده است و با توجه به نتایج آزمون، توزیع داده‌ها نرمال است. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری

1. Carroll  
2. Oehley  
3. Average Variance Extracted (AVE)  
4. Composite Reliability (CR)  
5. Kolmogorov-Smirnov

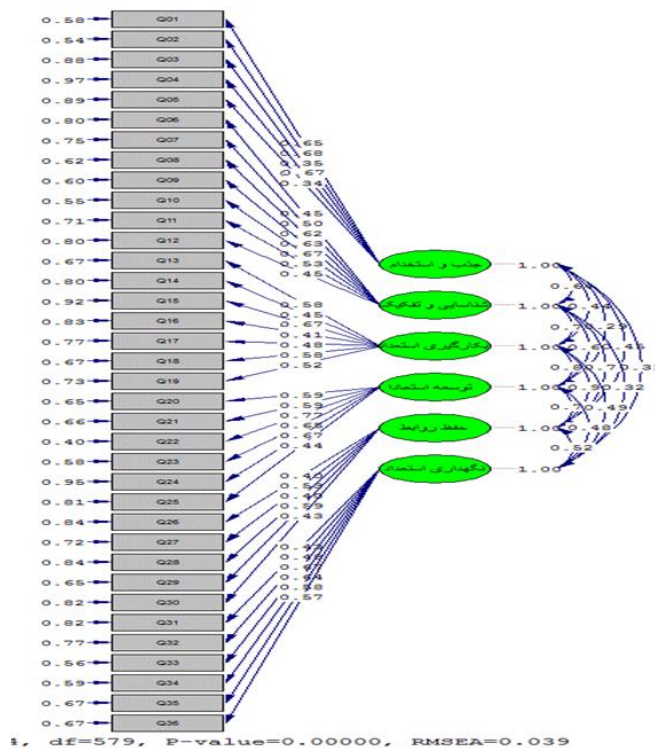
استفاده شده است. لذا از تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها استفاده شده است. بنابراین جهت اثبات اینکه داده‌ها درست اندازه‌گیری شده‌اند از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

## ۵-۱- تحلیل عاملی

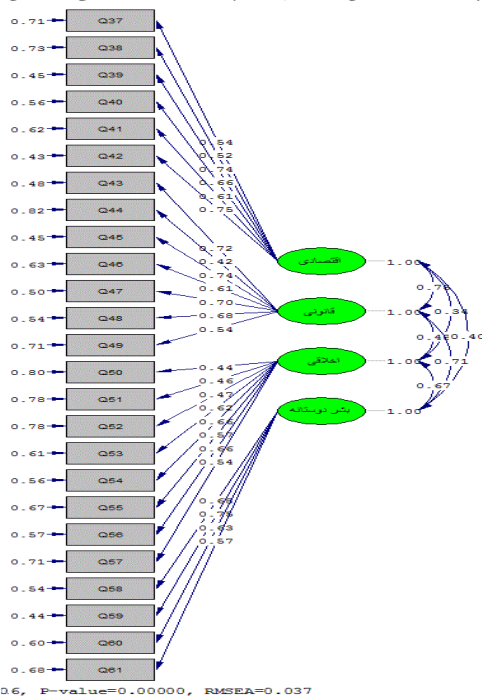
### تأییدی متغیر مدیریت

#### استعداد منابع انسانی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر مدیریت استعداد منابع انسانی نشان می‌دهد بار عاملی در تمامی گویه‌ها مقداری بزرگتر از  $0/3$  دارد که همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده تأیید می‌شود. برای بررسی نیکویی برازش مدل از شاخص‌های  $RMSEA$  استفاده شده است. با توجه به اینکه مقدار  $RMSEA$  کوچکتر از  $0/05$  و برابر  $0/039$  است، لذا برازش مدل مطلوب است.



شکل ۲- بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی مدیریت استعداد منابع انسانی



شکل ۳- بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی متغیر مسئولیت اجتماعی

## ۵-۲- تحلیل عاملی

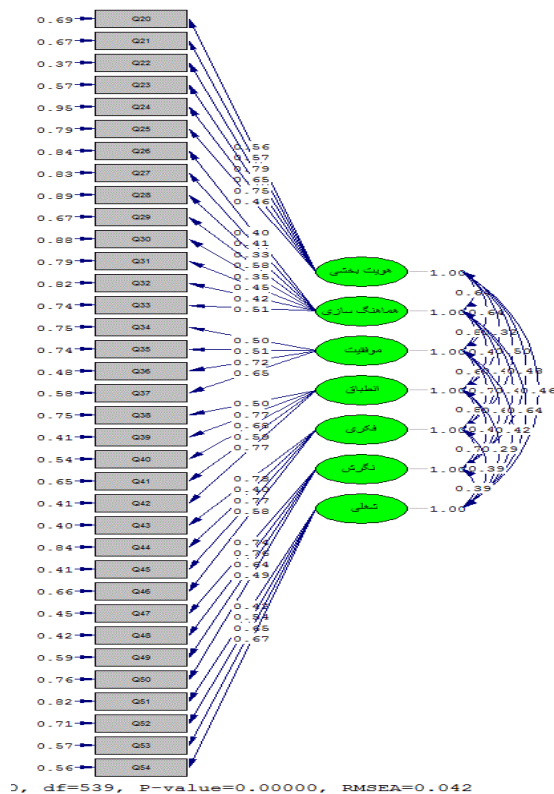
### تأییدی متغیر

#### مسئولیت اجتماعی

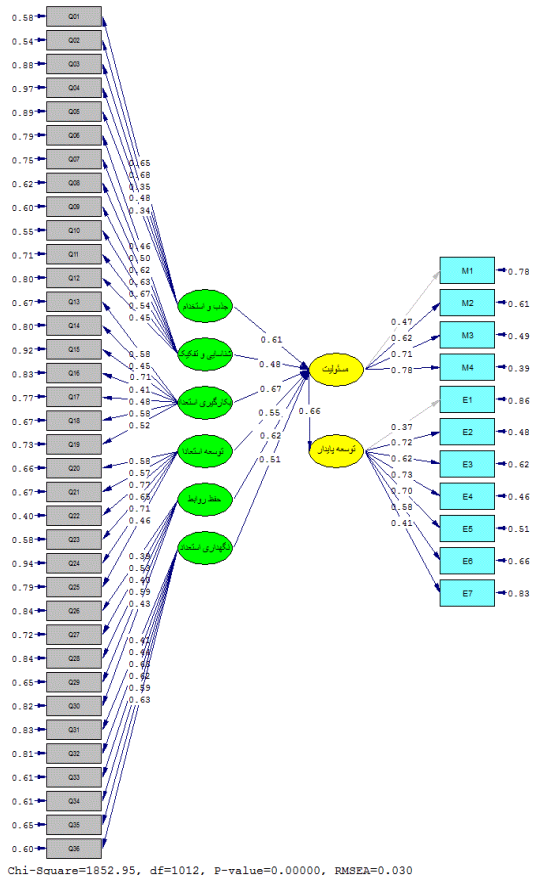
نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر مسئولیت اجتماعی نشان می‌دهد بار عاملی در تمامی گویه‌ها مقداری بزرگتر از  $0/3$  دارد که همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده تأیید می‌شود. برای بررسی نیکویی برازش مدل از شاخص‌های  $RMSEA$  استفاده شده است. با توجه به اینکه مقدار  $RMSEA$  کوچکتر از  $0/05$  و برابر  $0/037$  است، لذا برازش مدل مطلوب است.

### ۳-۵- تحلیل عاملی تاییدی متغیر توسعه پایدار

نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیر توسعه پایدار نشان می‌دهد بار عاملی در تمامی گویه‌ها مقداری بزرگتر از  $0/3$  دارد که همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده تایید می‌شود. برای بررسی نیکویی برازش مدل از شاخص‌های  $\chi^2$  دو بهنجار و RMSEA استفاده شده است. با توجه به اینکه مقدار  $\chi^2$  دو بهنجار برابر  $1/433$  است و RMSEA کوچکتر از  $0/05$  و برابر  $0/042$  است، لذا برازش مدل مطلوب است.



شکل ۴- بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی تاییدی متغیر توسعه پایدار



شکل ۵- بار عاملی استاندارد آزمون فرضیه‌های تحقیق

### ۴-۵- آزمون فرضیه‌های تحقیق

بعد از تأیید ساختار عاملی سازه‌های پژوهش، جهت بررسی روابط میان متغیرها و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی مدل نشان می‌دهد بار عاملی در تمامی متغیرها مقداری بزرگتر از  $0/3$  دارد که همبستگی بین متغیرهای پژوهش تایید می‌شود و با توجه به اینکه مقدار  $\chi^2$  دو بهنجار برابر  $1/830$  است و RMSEA کوچکتر از  $0/05$  و برابر  $0/030$  است، لذا برازش کل مدل مطلوب است.

**فرضیه اول:** جذب و استخدام نیروی مستعد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

نتایج حاصل از بررسی مدل ساختاری نشان می‌دهد بارعاملی استاندارد میان دو متغیر جذب و استخدام نیروی مستعد بر مسئولیت اجتماعی ۰/۶۰ بدست آمده است. مقدار معناداری نیز ۶/۷۹ بدست آمده است که از ۱/۹۶ بزرگتر بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد جذب و استخدام نیروی مستعد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

**فرضیه دوم:** شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

نتایج حاصل از بررسی مدل ساختاری نشان می‌دهد بارعاملی استاندارد میان دو متغیر شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد بر مسئولیت اجتماعی ۰/۵۴ بدست آمده است. مقدار معناداری نیز ۶/۷۹ بدست آمده است که از ۱/۹۶ بزرگتر بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

**فرضیه سوم:** به‌کارگیری استعداد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

نتایج حاصل از بررسی مدل ساختاری نشان می‌دهد بارعاملی استاندارد میان دو متغیر به‌کارگیری استعداد بر مسئولیت اجتماعی ۰/۴۸ بدست آمده است. مقدار معناداری نیز ۶/۷۹ بدست آمده است که از ۱/۹۶ بزرگتر بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد به‌کارگیری استعداد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

**فرضیه چهارم:** توسعه استعداد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

نتایج حاصل از بررسی مدل ساختاری نشان می‌دهد بارعاملی استاندارد میان دو متغیر توسعه استعداد بر مسئولیت اجتماعی ۰/۵۹ بدست آمده است. مقدار معناداری نیز ۶/۷۹ بدست آمده است که از ۱/۹۶ بزرگتر بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد توسعه استعداد بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

**فرضیه پنجم:** ایجاد و حفظ روابط مثبت بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

نتایج حاصل از بررسی مدل ساختاری نشان می‌دهد بارعاملی استاندارد میان دو متغیر ایجاد و حفظ روابط مثبت بر مسئولیت اجتماعی ۰/۶۸ بدست آمده است. مقدار معناداری نیز ۶/۷۹ بدست آمده است که از ۱/۹۶ بزرگتر بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد ایجاد و حفظ روابط مثبت بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

**فرضیه ششم:** نگهداری استعدادها بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

نتایج حاصل از بررسی مدل ساختاری نشان می‌دهد بارعاملی استاندارد میان دو متغیر نگهداری استعدادها بر مسئولیت اجتماعی ۰/۶۳ بدست آمده است. مقدار معناداری نیز ۶/۷۹ بدست آمده است که از ۱/۹۶ بزرگتر بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد نگهداری استعدادها بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

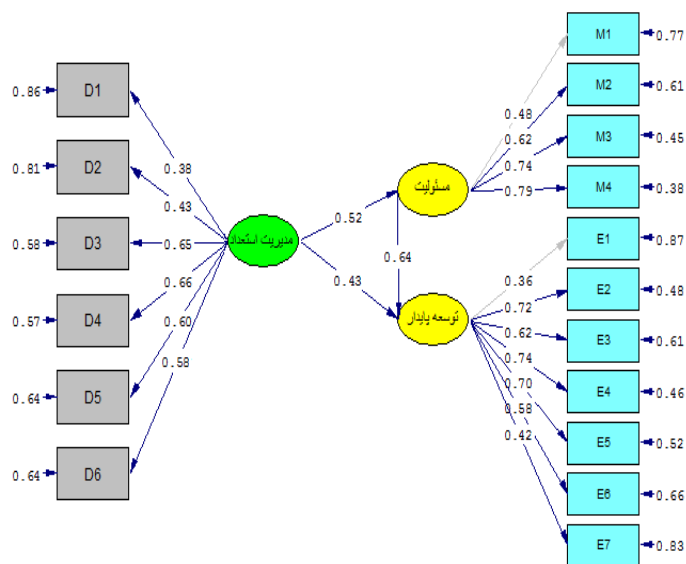
**فرضیه هفتم:** مسئولیت اجتماعی بر توسعه پایدار در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

نتایج حاصل از بررسی مدل ساختاری نشان می‌دهد بارعاملی استاندارد میان دو متغیر مسئولیت اجتماعی بر توسعه پایدار ۰/۵۶ بدست آمده است. مقدار معناداری نیز ۸/۷۷ بدست آمده است که از ۱/۹۶ بزرگتر بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد مسئولیت اجتماعی بر توسعه پایدار در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

**جدول ۲- بار عاملی استاندارد متغیرهای مدل**

آماره t	بارعاملی	تأثیر
۶/۷۹	۰/۶۰	جذب و استخدام نیروی مستعد بر مسئولیت اجتماعی
۶/۷۹	۰/۵۴	شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد بر مسئولیت اجتماعی
۶/۷۹	۰/۴۸	به‌کارگیری استعداد بر مسئولیت اجتماعی
۶/۷۹	۰/۵۹	توسعه استعداد بر مسئولیت اجتماعی
۶/۷۹	۰/۶۸	ایجاد و حفظ روابط مثبت بر مسئولیت اجتماعی
۶/۷۹	۰/۶۳	نگهداری استعدادها بر مسئولیت اجتماعی
۸/۷۷	۰/۵۶	مسئولیت اجتماعی بر توسعه پایدار

**فرضیه اصلی:** مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.



Chi-Square=187.84, df=116, P-value=0.00000, RMSEA=0.037

شکل ۶- بارعاملی تاثیر مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی

نتایج حاصل از بررسی مدل ساختاری نشان می‌دهد بارعاملی استاندارد میان دو متغیر مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی ۰/۷۶ بدست آمده است. مقدار معناداری نیز ۶۵/۰۹ بدست آمده است که از ۱/۹۶ بزرگتر بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد.

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست است. بدین منظور پس از تحلیل داده‌ها، نتایج نشان می‌دهد جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، به‌کارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادها بر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارند.

این یافته با یافته‌های وئگتلین و گرینوود<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، پیژکا و گایدا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، دوپونت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، گاند<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، پریوس<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۹) و اسکورنک<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) همسو است. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت مدیریت استعداد شامل برنامه‌ریزی یکپارچه‌ای است که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را بر عهده نمی‌گیرد، که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان‌بر، اما بسیار با ارزش می‌سازد. مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی جریان استعداد در یک سازمان است و هدف آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به‌منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است. یکی از بخش‌های مدیریت استعداد، جذب و استخدام نیروی مستعد است که شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، تامین نیروی انسانی متخصص کار و استخدام از طریق آزمون و مصاحبه می‌شود. در واقع از طریق جذب نیروهای مستعد مطابق بر معیارهای مسئولیت اجتماعی می‌توان سازمان را به این سمت سوق داد. چرا که سازمان چیزی فراتر از نیروی انسانی خود نیست. شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد شامل شناسایی و تقسیم بندی کارکنان مستعد بر اساس نیازهای بخش‌های مختلف سازمان می‌شود. این موضوع باعث می‌شود که شرکت در کلیه بخش‌های شرکت که به نوعی در مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان چه از لحاظ قانونی، اقتصادی، اخلاقی و بشردوستانه نقضی را حس نکند. در واقع حضور کارکنان مستعد از لحاظ معیارهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در تمامی بخش سازمان متضمن اجرای درست این استراتژی است. همچنین به‌کارگیری استعداد شامل به‌کارگیری کارکنان مستعد در بخش‌های مطابق با توانایی‌های آنهاست. این امر باعث انگیزش بهتر کارکنان و جلوگیری از فرسودگی شغلی کارکنان می‌شود. این انگیزش بهتر موجب افزایش تمایل کارکنان برای پیاده سازی چشم-اندازها و استراتژی‌های مورد نظر سازمان می‌شود و در نتیجه سازمان می‌تواند در همه امور خود از جمله مسئولیت‌پذیری اجتماعی عملکرد مناسبی داشته باشد.

توسعه استعداد شامل برگزاری دوره‌های آموزشی، یادگیری مستمر و ارتقاء افراد مستعد با توجه به ملاحظات آموزشی می‌شود. سرپرستان معتقدند که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. با این همه، گاه عوامل زمینه ساز تغییر رفتار در کارکنان را مورد غفلت قرار می‌دهند؛ که چنین غفلتی تمام تلاش-های آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبرو می‌سازد. در نتیجه از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، یادگیری مستمر و ارتقاء افراد مستعد می‌توان اصول مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در سازمان رواج داد و موجب بهبود عملکرد سازمان از این نظر گردد.

1. Voegtlin & Greenwood
2. Pyszka & Gajda
3. Dupont
4. Gond
5. Preuss
6. Scourarnec



همچنین ایجاد و حفظ روابط مثبت شامل سیستم جبران خدمت مناسب، تفویض اختیارات برای به ثمر رساندن ایده‌ها و کسب رضایت آن‌ها می‌شود. بسیاری از صاحب نظران علوم اداری و مدیریت بر این باورند که هدف افراد از پذیرش شغل، برخورداری مادی و به زبان رایج، دریافت حقوق و دستمزد است. از طرفی اگر، منابع انسانی را برجسته ترین ابزار دستیابی به هدف‌های مدیریت بدانیم، به سهولت در می‌یابیم که امر پرداخت حقوق و دستمزد جایگاهی بس حساس در قلمرو مدیریت دارد. شمار فراوانی از اعتصاب‌های کارگری و حتی کارمندی، کم کاری‌ها، عدم انگیزش و نارضایتی‌ها، عدم تعهدها، موارد ترک خدمت و غیره که در همه جای جهان روی می‌دهد، زائیده بی‌توجهی به انگیزه‌های مادی و نابرابری‌های پرداخت یا کمبود مقررات و روش‌های منظم، منطقی و منصفانه حقوق و دستمزد است. تفویض اختیار به عنوان یکی از مهمترین راهکارهای مشارکت سازمانی، دریاری دادن، درگیر شدن و احساس مسئولیت کاری در کارکنان یک سازمان، بسیار اثر بخش بوده و چنانچه با آگاهی انجام گیرد برای سازمان و شخص مدیر حکم ارزش افزوده را دارد. جبران مناسب خدمت می‌تواند باعث تقویت رعایت اصول مسئولیت‌پذیری اجتماعی شود و تفویض اختیار نیز موجب افزایش تمایل کارکنان به اجرای اصول مسئولیت‌پذیری اجتماعی شود. نگه‌داشت استعداد شامل ارزیابی عملکرد، توجه به شایستگی‌های کارکنان، تلاش برای شناسایی استعدادها می‌شود. ارزیابی عملکرد یک مسئولیت مدیریتی است که استانداردهای شغلی را مشخص و تعیین می‌کند که عملکرد کارکنان در حدود استانداردهای تعیین شده هست یا خیر. به وسیله‌ی ارزیابی عملکرد تنبیه یا تشویق کارکنان را می‌توان مدیریت کرد. ارزیابی عملکرد کمک می‌کند تا ویژگی‌های کارکنان را بسنجیم و حدود توانایی آنها را تخمین بزنیم. با ارزیابی عملکرد می‌توان در خصوص ارتقای شغلی کارکنان، نیاز به آموزش و بهبود توانایی‌شان تصمیم‌گیری کرد. ارزیابی عملکرد از فعالیت‌هایی است که به‌طور منظم در هر سازمانی باید انجام شود. در واقع نظام ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند موجب شناسایی استعدادهای سازمان در جهت بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی شود و این امر را نیز تقویت کند.

دیگر نتایج پژوهش نشان می‌دهد مسئولیت اجتماعی بر توسعه پایدار و مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط زیست تأثیر دارد. این یافته با یافته‌های خواجه‌نماد احمدی و سنایی (۱۳۹۵)، رضایی و جمادی (۱۳۹۳)، بیگی‌نیا و همکاران (۱۳۸۸)، ونگتین و گرینوود (۲۰۱۷)، دوپونت و همکاران (۲۰۱۳)، پریوس و همکاران (۲۰۰۹)، شارما<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، بیوپره<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، عرب‌پور (۱۳۹۴) و بهبودی و همکاران (۱۳۸۹) همسو است. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت توسعه پایدار، به بیانی ساده به شکلی از توسعه اطلاق می‌شود که در آن به شکلی متوازن و همه جانبه، ابعاد مختلف، مورد بررسی و توجه قرار می‌گیرد. این ابعاد را به طور خلاصه می‌توان در سه دسته اجتماعی، محیط زیستی و اقتصادی قرار داد. نگاه مبتنی بر مسئولیت‌پذیری، مترادف با این است که به پیامدهای اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی تصمیمات و اقدامات در تمامی سطوح، نه تنها فردی، بلکه در سطح سازمانی نیز اندیشه شود چرا که سازمان‌ها نقش مهمی در هدایت فرآیند توسعه به سمت پایداری دارند.

همچنین توسعه پایدار به معنی تلفیق اهداف اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی برای حداکثرسازی رفاه انسان فعلی بدون آسیب به توانایی‌های نسل‌های آتی برای برآوردن نیازهایشان می‌باشد. یکی از اصلی‌ترین اجرای توسعه پایدار، توجه به نیروی انسانی است. سازمان‌های امروزی از سرمایه انسانی و انسان دانایی‌محور یاد می‌کنند. توسعه و رشد منابع انسانی در سازمان‌ها بعنوان مهمترین منبع تولید، راز ماندگاری و بقاء بنگاه‌ها تلقی شده است. به‌طوری‌که در سال‌های اخیر متفکران و اندیشمندان مدیریت از مفهومی به نام مدیریت استعداد سخن و یاد می‌کنند. امروزه سازمان‌ها بخوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند. لذا با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد که سازمان به ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان و به گزارش‌دهی اجتماعی سالانه اقدام کند. مدیران سازمان به وضع استانداردهای سازمانی اهمیت دهند و به رعایت استانداردهای سازمانی توجه کنند. سازمان به تفسیر صحیح قوانین برای اعضا و تلاش در جهت اجرای آن‌ها و به تقویت درک کارکنان از خدمات مالی جدید قبل از ارائه به مشتریان اهمیت دهد. سازمان به ارائه خدمات مستمر و پایدار به شهروندان توجه کند و حمایت مالی و غیرمالی سازمان از نهادهای فرهنگی، ورزشی، آموزشی، خیریه و از خدمات توسعه و زیباسازی زیست محیطی صورت گیرد.

## منابع

۱. بهبودی د، بهشتی م، موسوی س، (۱۳۸۹)، توسعه انسانی و توسعه پایدار در کشورهای منتخب صادر کننده نفت، مجله دانش و توسعه، ۱۷ (۳۳): ۲۷۱-۲۹۳.
۲. بیگی نیا ع، اسفندیاری سلوکلو م، سلیمانی بشلی، ع، (۱۳۸۸)، نقش مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در توسعه پایدار، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا.
۳. خواجه‌نماد احمدی ع، سنایی ح، (۱۳۹۵)، تحلیلی بر رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران شهری و توسعه پایدار شهر، همایش مسئولیت اجتماعی شرکت، مسئولیت اجتماعی صنعت نفت، تهران، موسسه پژوهش در مدیریت و برنامه ریزی انرژی، دانشگاه تهران.

۴. رضایی م، جمادی ح، (۱۳۹۳)، گزارشگری توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی شرکت ها، سومین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه گذاری، گرگان، انجمن علمی و حرفه ای مدیران و حسابداران ایرانیان گلستان.
۵. صیادی س، محمدی م، نیک پور ا، (۱۳۹۰)، مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، ماهنامه اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۱۳۶۵ (۶): ۸۱-۸۶.
۶. عرب پور، ع، (۱۳۹۴)، تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهبود کارایی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسن (ع)، ۷ (۱): ۱۵۹-۱۸۶.
۷. فعلی، س، صدیقی، ح، پزشکی راد، غ، و میرزایی، ا، (۱۳۹۵)، چالش‌های جوامع روستایی ایران برای دستیابی به توسعه پایدار، فصلنامه روستا و توسعه، ۱۳ (۴): ۹۷-۱۲۸.
۸. قلاوندی، ح، کبیری، ا، سلطان زاده، و، (۱۳۹۳)، رابطه مسئولیت پذیری اجتماعی و کار تیمی کارکنان دانشگاه ارومیه، جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و پنجم، شماره پیاپی (۵۳)، ۱: ۱۱۱-۱۲۰.
۹. نوروزی، م، رضایی، م، سیفی، م، (۱۳۹۶)، مقایسه اثربخشی آموزش الکترونیکی پروژه محور و غیر پروژه محور بر رشد مهارت‌های اجتماعی دانشجویان در راستای توسعه پایدار، آموزش محیط زیست و توسعه پایدار، ۵ (۳): ۷۹-۹۰.
10. Amiri, A, Panahi, B, (2010), International human resource management: theory and practice. Tehran: Samt Publications. 1th Ed.
11. Armstrong, M. (2006), Human resource management practice, published by Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 10th, <http://www.todaylibrary.com>.
12. Beaupré D, Cloutier J, Gendron C, Jiménez A, Morin D. (2008). Gestation des ressources humains, développement durable et responsabilité social. *Revue internationale de psychosociologie* pp.(۱۴۰-۷۷).
13. Becker EB, Huselid AM, Ulrich D. (2009). The HR scorecard: linking people, strategy and performance. Tehran: cultural research bureau publications.
14. Coulon R. (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue de l'organisation responsable*, 48-64.
15. Dupont C, Ferauge P, Giuliano R. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case. *International Business Research*; 6 (12): 145-155.
16. Gond JP, Igalens J, Swaen V, El Akremi A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115-132.
17. Michaels E, Handfield-Jones H, Beth A. (2015). The war for talent. McKinsey Company Inc.
18. Oehley, AM. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University
19. Preuss L, Haunschild A, Matten D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 953-973.
20. Pyszka A, Gajda D. (2015). Successful Talent Management Through Positive CSR-Driven Transactions. *JPM*, 2015: 1-20.
21. Ramlall SJ. (2006). Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 27-38.
22. Rose RC, Kumar N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance Improvement*, 45(4), 18-24.
23. Scouarnec A. (2005). Le DRH de demain: esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH. *Management et Avenir*, 2(4), 111-138.
24. Sharma S, Sharma J, Devi A. (2009). Corporate social responsibility: the key role of human resource management, *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205-213.
25. Tosun C. (2014). Challenges of sustainable tourism development in the developing world: the case of Turkey. *Tourism Management*. 22 (3): 289-303.
26. Voegtlin C, Greenwood M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, Elsevier, 26, 181 - 197.