

## نقش تعدیلگر دوسوتوانی سازمانی در تاثیر انرژی کارکنان بر مدیریت استعداد در شرکت‌های حسابداری و حسابرسی

مسعود زارعی سودانی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۷ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۹/۲۳

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، تبیین و تفسیر نقش تعدیلگر دوسوتوانی سازمانی در تاثیر انرژی کارکنان بر مدیریت استعداد در ۱۶۸ شرکت از مؤسسات و سازمان‌های حسابداری و حسابرسی در افق زمانی ۱۴۰۱ (یک دوره ۱ساله) است. در بخش کیفی جهت گردآوری داده‌ها، از مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش گراندد تئوری و برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از تحلیل عاملی تاییدی ضریب آلفای کرونباخ و در نهایت معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای PLS & LISREL & SPSS استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین متغیرهای پژوهش رابطه مثبت، معنادار و مستقیم وجود دارد و همچنین انرژی کارکنان و مدیریت استعداد یک شرکت ارتباط بین شرکت‌های دوسوتوانی سازمانی را تعدیل می‌کند. به بیان بهتر، موفقیت، رشد و تداوم در افق زمانی بلندمدت یک شرکت یا سازمان متضمن توانایی آن در بهره‌برداری از قابلیت‌های کنونی و همزمان تلاش در جستجوی یافتن شایستگی‌ها جدید دارد که این میسر نیست مگر با مدیریت و عملکرد استعداد و داشتن انرژی و پتانسیل مطلوب کارکنان که این خود گویا و نمایانگر اثرگذاری نقش تعدیلگر دوسوتوانی سازمانی است و صحنه بر این امر که این سه عنصر کلیدی و کاربردی هر سه وجودشان مستلزم یکدیگرند.

### واژگان کلیدی

دوسوتوانی سازمان، انرژی کارکنان، مدیریت استعداد

۱. دانشجوی دکتری حسابداری، دانشکده علوم انسانی، گروه حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)،

اصفهان، ایران. Email: masud\_zarei@yahoo.com

## مقدمه

جهان در حال تغییر است، به نظر می‌رسد با نرخ سریع و روش‌های عمیقی در حال وقوع است. همراه با این تحولات، تغییرات عمیق اجتماعی به وجود آمده است. تغییر در نحوه کار، نحوه یادگیری، نحوه تعامل و احتمالاً حتی در شیوه‌های تفکر افراد و جامعه و شرایط اقتصادی، ایجاد شده است (کراسوال و میلر، ۲۰۰۰). دستیابی به توسعه، در راستای حفظ افراد با استعداد در دو دهه گذشته، از اهداف مدیریت منابع انسانی بوده است. سازمانی‌های که در حفظ و نگهداشت نیروی کار خود، موفق نبوده‌اند، نمی‌توانند توانایی رقابتی خود را حفظ کنند زیرا ترک خدمت داوطلبانه، می‌تواند بر ابعاد مختلف عملکرد، مانند بهره‌وری و عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیرگذار باشد. در این راستا، عوامل مختلفی می‌تواند بر نگهداشت منابع انسانی، تأثیرگذار باشد. یکی از این عوامل عملکرد سیستم مدیریتی است که می‌تواند بر نگهداشت کارکنان تأثیرگذار باشد. عملکرد بالای سیستم مدیریت منابع انسانی، بر کاهش نرخ تمایل به ترک خدمت کارکنان، تأثیر دارد. به دلیل جهانی شدن، سازمان‌ها نیاز مبرمی به منابع انسانی حرفه‌ای پیدا کرده‌اند. پرسنل واجد شرایطی که توانایی‌ها، دانش، مهارت و قابلیت‌های بالای دیگری را دارا هستند، نقش بسیار مهمی را در موفقیت یک سازمان بازی می‌کنند. از سوی دیگر داشتن پرسنلی نامناسب می‌تواند مشکلات زیادی را به همراه داشته باشد و تأثیری منفی روی بهره‌وری، دقت، انعطاف‌پذیری و کیفیت محصولات و خدمات بگذارد. امروزه سازمان‌ها سعی می‌کنند تا متخصص‌ترین و مجرب‌ترین افراد را در سطوح مدیریتی به کار گیرند. مدیریت استعداد آئیز به عنوان مفهومی جدید در این زمینه، به بررسی انواع موقعیت‌های دخیل در این زمینه می‌پردازد. استفاده صحیح از استعدادها، باعث موفقیت کارها شده و سازمان را در مسیر صحیح موفقیت قرار می‌دهد و حال آن که مدیریت استعداد به یک ناحیه از دغدغه‌های رو به رشد در صنعت و ادبیات تبدیل شده است. هر بار که یک متخصص منابع انسانی تصمیم می‌گیرد، مشکلی را حل کند یا مجموعه اقداماتی را معرفی کند، مداخله‌ی آن منحصر به فرد است و در غیاب یک رویکرد مبتنی بر شواهد، متخصصان معمول مدل‌های ذهنی بصری را برای موقعیت‌های جدید منابع انسانی به کار می‌گیرند. حتی زمانی است که متخصصان در مورد شواهد می‌دانند نیز به همین گونه است. به عنوان مثال در استخدام، بیشتر و بیشتر شناخته شده است که مصاحبه‌های بدون ساختار بسیار کمتر از رویکردهای ساختاری موثر هستند و هنوز بسیاری از مدیران مصاحبه‌های بدون ساختار را ترجیح می‌دهند. در همان زمان، بخش منابع انسانی به خاطر آخرین مدهای زودگذر و جابجایی سریع از یک برنامه به دیگری انتقاد می‌شود، از جمله گیسیون و تسون و رینز و همکاران تأکید می‌کنند که برای تئوری واقعی پل و عمل در مدیریت منابع انسانی، مدیران باید شواهد علمی را با حمایت از ابزارهای عملی مبتنی بر شواهد تصویب و اجرا کنند. از این پیش فرض، آینده‌ی مدیریت منابع انسانی در بهبود توانایی آن برای تصمیم‌گیری بر اساس شواهد است (یزدانی و همکاران، ۲۰۲۰). (مایکلز و همکاران، ۲۰۰۱) استعداد به معنی، داشتن ذهن خلاق راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی، مهارت‌های ارتباطی، هوش و گزینه کارآفرینی، مهارت‌های کارکردی و توانایی‌های دیگر برای دستیابی به نتایج است و در بیان مدیریت استعداد چنین بیان می‌کند که مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است که سال‌ها بحث طولانی در مورد آن وجود داشته است، مدیریت استعداد یکی از نقش‌های مدیریت منابع انسانی است و به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که

در آن سازمان، کارکنان بالقوه‌ای را که در آینده نقش اصلی را دارند شناسایی می‌کند (هارون و همکاران، ۲۰۲۰). به بیان شیواتر، مدیریت استعداد این است که مدیریت استعداد روندی پویا و مداوم است که به طور نظام‌مند شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد را برای نقش‌های حیاتی آینده و تداوم موفقیت و عملکرد سازمانی بهینه فراهم می‌آورد (هدیک، ۲۰۰۶). همچنین مدیریت استعداد رویکردی جدید است که تحولی بزرگ در مدیریت منابع انسانی به وجود آورده و با مرتفع کردن نقاط ضعف و نواقص رویکردهای سنتی نقش مهمی در حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها ایفا کلی استعداد را می‌توان پتانسیل و ظرفیت یادگیری و عملکرد ماهرانه در یک زمینه خاص تعریف کرد، در علم روانشناسی استعداد را تحت عنوان «مجموعه‌ای از توانایی‌ها که در فرهنگ‌های خاص، با ارزش به شمار می‌رود، توانایی عملکرد فرد برای ارائه فعالیت‌های متفاوت در محیط پیرامون خود، ظرفیت یا توان بالقوه برای یادگیری موضوعی خاص» بیان نمود. در این راستا، مدیریت استعداد برای توصیف مفهوم و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای پست‌های کلیدی در زمان مناسب است. به سخن دقیق‌تر، مدیریت استعداد یک استراتژی منابع انسانی است و همانند هر استراتژی دیگری و مطابق با تعریف استراتژی یک برنامه بلندمدت است که نیاز به استمرار دارد. همچنین مدیریت استعداد می‌تواند باعث افزایش رضایت کارکنان با استعداد ما شود و آن‌ها را به سازمان ما وفادار نگه دارد. یکی از مشکلاتی که در مورد مدیریت استعداد وجود دارد، نبود تعریفی مشخص در این زمینه است و برخی اطلاعات موجود در این زمینه نیز قابل استناد و اتکا نیستند (ایلز، ۲۰۰۷). با عنایت به اهمیت و نقش بی‌بدیل مدیریت استعداد به عنوان یک ضرورت انکارناپذیر، شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد یکی از مسایل مهم امروزی است. یکی از این عوامل مؤثر انرژی کارکنان است. مفهوم انرژی کارکنان جهت نشان دادن نشاط کارمندان مطرح است و به انگیزه آنان بر می‌گردد (بوت و همکاران، ۲۰۲۰). بر طبق نظر (چن و همکاران، ۲۰۱۶) انرژی کارکنان به نوعی به برانگیختگی مثبت و حالت عاطفی اشاره دارد که کارکنان آن را به عنوان خلق و خو تجربه می‌نمایند. انرژی کارکنان بخشی از تجربه روزمره کارکنان یک سازمان است رفتار پرانرژی کارکنان نقطه شروع برای انتقال انرژی مثبت در سازمان‌ها است. وجود کارکنان پرانرژی، برای موفقیت یک سازمان ضروری هستند. وقتی سطح بالایی از انرژی کارکنان در یک سازمان وجود داشته باشد، به نظر می‌رسد همه چیز راحت‌تر اتفاق می‌افتد. کارمندان با تلاش مستمر یکدیگر را تحریک می‌کنند و این برای سازمان‌ها نیز مثبت است (ووگل و بروخ، ۲۰۱۲). از سوی دیگر، فراتر از توانایی انجام کار، انرژی یک نیاز اساسی برای تأثیر بر زندگی کارکنان است. اگر انرژی کارکنان محدود باشد، میزان تلاش آنها نیز محدود خواهد شد. به علاوه، کسانی که انرژی کافی ندارند، این فقدان انرژی باعث می‌شود که با وضع موجود کنار آمده و توانایی حرکت به سمت دستاوردهای سازنده‌تر و تحقق اهداف بیشتر را نداشته باشند، به عبارت دیگر، انرژی کارکنان سوخت توسعه و رشد است. در نتیجه، طی دهه گذشته، در زمان تغییرات مداوم، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به نیروی کار پرانرژی و مولد برای شکوفایی و نه فقط برای بقا نیاز دارند در این شرایط، تحقیقات در مورد انرژی کارکنان در محل کار شتاب بیشتری به دست آورده

است. دانشمندان در مورد تعریف انرژی کارکنان نظرات متنوعی دارند. انرژی کارکنان را این گونه تعریف می کنند (بیکر ۲۰۱۹) تجربه‌ای عاطفی که به گونه‌های مختلف، انرژی عاطفی به عنوان برانگیختگی انرژی‌زا توصیف می شود. (رایان و فردریک، ۱۹۹۷) تحقیقات نشان داده است آنچه شخص به محیط کار خود می آورد نیز مهم است. منطبق بر نظریه گسترش و ساخت وجود احساسات مثبت در کارکنان می تواند، احساسات خوشایند را در هنگام کار فعال کند و توانایی خنثی سازی عواقب ناگوار حوادث منفی را دارد. (روسو و همکاران، ۲۰۱۶) علاوه بر این، کارکنان پراثری از رویکرد مثبتی نسبت به وقایع کنونی برخوردار هستند و همچنین امیدوارند که اتفاقات مثبتی در آینده رخ دهد همچنین کسانی که شاد هستند؛ به دلیل ساختار زیستی، روانی یا اجتماعی، احتمال بیشتری دارد که در محل کار احساس رضایت داشته باشند و یا کسانی که برون گرا هستند و از نظر اجتماعی درگیر تعامل هستند نیز احتمالاً رضایت بیشتری دارند، به ویژه اگر دوستان نزدیکی در محل کار پیدا کنند. (دمورتنی و همکاران، ۲۰۱۲) همچنین اشتیاق می تواند نقش مهمی در کمک به کارکنان برای گسترش دیدگاه‌ها و شناسایی فرصت‌های رشد شخصی داشته باشد. در نتیجه این عوامل باعث ایجاد انرژی همکاران می شوند به گونه‌ای که افراد به شدت درگیر در کار شده و در فعالیت‌های خود میزان مناسبی از تلاش را سرمایه گذاری می کنند. (آتواتر و کارملی، ۲۰۰۹) به بیان شیواتر، انرژی مثبت پیامدهای گسترده‌ای بر کارکنان دارد. تحقیقات نشان می دهد که کارکنان با انرژی بالا انگیزه بیشتری دارند. این امر آنها را قادر می سازد تا ارتباطات حمایتی با همکاران خود برقرار کرده، به طور مؤثر در گروه‌ها کار کنند، مطالعات را با دیگران به اشتراک گذاشته، نوآوری و خلاقیت را پرورش داده و در دستیابی به اهداف بهتر عمل کنند. از سوی دیگر، انرژی کارکنان بر عملکرد آنان مؤثر است. کارمندان پر انرژی تقاضاهای متعدد شغلی و زندگی را با موفقیت برآورده می کنند که سلامت روحی و روانی آنها را افزایش می دهد و باعث شکوفایی آنان می شود؛ بنابراین، تصور می شود که چنین حالت‌های مثبتی انرژی مثبت و مجموعه‌های رفتاری و ذهنی ما را گسترش می دهند و ما را قادر می سازند تا مهارت‌ها و منابعی را توسعه دهیم که به ما کمک می کند در هنگام مواجهه با ناملازمات، انعطاف پذیرتر باشیم (کیپلسبرگر و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین یکی از قابل تأمل ترین و چالش برانگیزترین مسائل عصر حاضر در حوزه اقتصادی که رقابت‌های شدیدی را به خود اختصاص داده است. دوسوتوانی سازمانی یا سازمان دوسوتوان به سازمانی گفته می شود که به طور هم زمان توانایی تمرکز بر مسئولیت‌های فعلی بهره‌برداری «به خوبی فرصت‌های آینده» اکتشاف را به عنوان کلیدی برای بقای شرکت، دارا باشد برای پژوهش گران، اکتشاف و بهره‌برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزا است که باید به صورت کاملاً هم زمان پیگیری شود تا به مزیت رقابتی و بقای طولانی مدت دست یابند. تعداد زیادی از پژوهش‌ها از بهره‌برداری و اکتشاف به عنوان فعالیت‌های متعادل که متقابلاً اثر مثبتی دارند، الگو گرفته‌اند. (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۴). از دیدگاه اصطلاح شناسی، کلمه‌ی دوسوتوانی به توانایی یک فرد در استفاده آسان از دو دست اشاره دارد، دوسوتوانی سازمانی مفهومی جدید در مدیریت می باشد که در رابطه با نحوه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، بقای سازمانی و عملکرد شرکت است. توانایی برای

IBaker

RYan & Frederick

FRusso et al

DDemerouti et al

5Atwater & Carmeli

KKipfelsberger et al

Organizational Ambidexterity

استفاده از وضع موجود (بهره‌برداری) و استفاده از فرصت‌ها برای رشد و بقای در آینده اکتشاف دو بال حرکت دوسوتوانی می‌باشند. به سخن سلیس‌تر، کلمه دوسوتوانی از دو واژه لاتین به معنای دوسو او مهارت تشکیل شده است. این واژه نخستین بار توسط دانکن سال ۱۹۷۶ استفاده شد. در علم روانشناسی افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود را دارند، افراد دوسوتوان نامیده می‌شوند. وی در تعریف دوسوتوانی بر نیاز سازمان‌ها جهت توسعه ساختاری دوگانه بهره‌برداری و کتشاف برای مدیریت نوآوری تمرکز کرد. همچنین مارچ (۱۹۹۱) معتقد است که بهره‌برداری و اکتشاف دو فعالیت یادگیری متفاوت‌اند. سازمان توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می‌کند. سازمان باید به طور همزمان با اکتشاف و بهره‌برداری هم‌تراز باشد. تاشمن و اریلی (۱۹۹۶) دوسوتوانی سازمانی را توانایی پیگیری همزمان نوآوری تدریجی و ناپیوسته تعریف کردند. هدف دستیابی به ساختارها، فرایندها و فرهنگ‌ها در گروه‌های چندگانه متناقض برای بقای شرکت است. دبرا و کاندوس (۲۰۰۴) دوسوتوانی را، یک توانایی سازمان در کارایی و همسویی پاسخ به تقاضاهای بازار و همزمان سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند. با این حال، به طور فزاینده‌ای، پژوهشگران سازمانی به اهمیت ایجاد توازن همزمان میان تنش‌های به ظاهر متناقض را پی برده و به تغییر تمرکز خود از جایگزینی به تفکر متناقض آغاز نموده‌اند. علاوه بر این، شناخت در حال رشدی از نقش فرآیندها و سیستم‌های موجود در یک محیط در رسیدن به تعادل مطلوب بین خواسته‌های متضاد وجود دارد. این فرآیندها و سیستم‌ها از اهمیت زیادی برخوردارند زیرا آنها یک روش جایگزین برای توسعه ظرفیت‌هایی که سبک‌ها و سازه‌ها در تلاش برای خلق آنها هستند، ارائه می‌دهند.

از مهم‌ترین تئوری‌ها در زمینه موضوع فوق می‌توان تئوری‌های متعددی را نام برد: که از جمله آنها، تئوری حفاظت از منابع، تئوری بازیابی توجیه، تئوری تخلیه نفس، تئوری فعال‌سازی انرژی‌زا، فعال‌سازی تنش‌زا، تئوری زنجیره مناسک تعامل، تئوری خود مختاری، املی باشد (صلواتی و رسایان، ۱۳۸۶). بر اساس دیدگاه (کوئین و همکاران ۲۰۱۲) شش تئوری فوق انرژی کارکنان در سازمان‌ها و شرکت‌ها «محیط کار» چنین عنوان می‌نماید. مطابق با تئوری حفاظت از منابع انرژی یک تجربه ذهنی است که ما برای حفظ، محافظت و ساخت آن تلاش می‌کنیم و با مقیاس ۱۲ مادهای توان اندازه‌گیری می‌شود. تقاضای شغلی موجب اتلاف انرژی می‌شود درحالی‌که منابع شغلی باعث افزایش انرژی می‌شوند. تئوری بازیابی توجیه انرژی یک ظرفیت برای عملکرد توجیه است که با شاخص عملکرد توجیه اندازه‌گیری می‌شود. انرژی با توجه مستقیم کاهش می‌یابد. انرژی با قرار گرفتن در معرض محیط طبیعی بازیابی می‌شود. تئوری تخلیه نفس انرژی نوعی گلوکز است که با اندازه‌گیری میزان کمیاب آن در جریان خون، پایش می‌شود. انرژی از طریق فعالیت‌های غیرارادی کاهش می‌یابد. انرژی یک زیربنای زیست‌شناسانه دارد. استفاده از انرژی را می‌توان از طریق انجام فعالیت‌های از روی قصد و اراده شخصی افزایش داد. تئوری فعال‌سازی انرژی‌زا، فعال‌سازی تنش‌زا، فعال‌سازی مثبت است و

3 Ambi

4 Dexterity

5 Duncan

6 March

7Tushman & O'Reilly

8Conservation of Resources Theory

7Attention Restoration Theory

8Ego-Depletion Theory

9Energetic and Tense Activation Theory

10Interactional Ritual Chain Theory

1Self-Determination Theory

1Quinn et al

بیشترین ارتباط را با هیجان، اشتیاق و علاقه دارد و با فهرستی از صفات اندازه‌گیری می‌شود. انرژی یک تجربه عاطفی است. می‌توان با ورزش ملایم انرژی تولید کرد. انرژی می‌تواند خلاقیت در سطح فردی و در سطح گروه و در سطح سازمان را القا کند. انرژی گنجینه‌های فکر و عمل را گسترش می‌دهد و منابع را ایجاد می‌کند. انرژی تأثیر تنش جسمی را خنثی می‌کند. تئوری زنجیره مناسک تعامل انرژی فعال‌سازی مثبتی است که با احساس اشتیاق و اعتماد به نفس همراه است و با ابزارهای مختلف مبتنی بر صفت اندازه‌گیری می‌شود. انرژی در تعاملات اجتماعی تولید می‌شود. افراد احساس انرژی می‌کنند و به دنبال بازآفرینی فعالیت‌هایی هستند که انرژی بیشتری تولید کند. فعالیت‌های مکرر ساختارهای اجتماعی ایجاد می‌کند. افراد از فعل و انفعالاتی که باعث کاهش انرژی می‌شود در صورت امکان اجتناب می‌کنند. تئوری خود مختاری انرژی، نشاط ذهنی یا حس زنده بودن است و با مقیاس نشاط ذهنی اندازه‌گیری می‌شود. برآورده کردن نیازهای استقلال، شایستگی و مرتبط بودن باعث افزایش انرژی می‌شود. انجام فعالیت‌هایی که از نظر افراد جالب است، تأثیرات فعالیت‌های غیرارادی را کاهش می‌دهد.

نتایج این پژوهش می‌تواند مورد استفاده شرکت‌ها، سازمان‌ها و اداراتی باشد که برای برقراری مدیریت استعداد حرفه‌ای و بلندمدت و رونق و ارتقاء هدف خود در تلاشند، همچنین دید جدید نسبت به مدیریت استعداد پیدا خواهند کرد و اثر تصمیمات‌شان را نسبت به آن بهتر بیان خواهند نمود و با شناسایی استراتژی‌های بازبایی انرژی به کارکنان کمک می‌کند تا به چه روشی انرژی خود را حفظ نموده و از کاهش آن جلوگیری به عمل آورند. راه‌های جدیدی را برای کارکنان ایجاد نماید تا از ایده‌های روان‌شناختی مثبت برای ساز و کارهایی افزایش ابتکار، مدت و تداوم انرژی بیشتر استفاده نمایند.

پژوهش‌های پیشین به بررسی ارائه الگوی شناسایی و جذب استعدادها در حسابداری و حسابرسی با رویکرد مدیریت استعداد (مست‌چمن و همکاران، ۱۴۰۱) و ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فراترکیب کیفی (کرمی و همکاران، ۱۴۰۰) و طراحی الگوی مدیریت استعداد مدیران مدارس، رویکرد آمیخته (طایفه‌سیفی و همکاران، ۱۳۹۹) و مدیریت استعداد و عملکرد کتابداران (اولووتوبی و الگیلی، ۲۰۲۱) و مدیریت استعداد در صنعت گردشگری (باقری و همکاران، ۲۰۱۹) و نوآوری مشارکتی از طریق یک مخزن مدیریت استعداد (بروک و همکاران، ۲۰۱۸) مورد بررسی قرار گرفته است که در برخی این اثر مثبت و یا منفی بوده، اما در این پژوهش سعی گردید نقش تعدیلگر دوستوانی سازمانی در تاثیر انرژی کارکنان بر مدیریت استعداد در نظر گرفته شود که قبلاً نادیده گرفته شده است. پژوهش‌هایی که تاکنون انجام شده‌اند، هیچ کدام به بررسی رابطه پرداخته‌اند و این پژوهش در نوع خود تازه و بدیع می‌باشد.

### اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

در باب اهمیت و ارزش مدیریت استعداد می‌توان اذعان نمود که با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. از آنجا که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. بسیاری از سازمان‌ها راه حل این مسأله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند (آقایار، ۱۳۸۶). حال اینکه در وضعیت بحران اقتصادی در دنیا، مدیریت استعداد

حیاتی‌ترین پارامتر برای مدیران ارشد است، در حقیقت به کارگیری نیروی کار با مهارت و دارای انگیزه عامل کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی است (اسکوزا و همکاران ۲۰۱۳). بر اساس تحقیقات انجام شده نیاز به مدیریت استعدادها بیش از پیش مهم تر خواهد شد زیرا که سازمان‌ها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصان‌شان و نیز کمبود شدید استعدادها با مشکلات عدیده‌ای مواجه خواهند شد. به بیان واضح‌تر، افراد با قابلیت چشمگیر برای نقش‌های مدیریت استراتژیک بسیار کم هستند. علت این مهم عدم همگامی میان فرآیندهای فعلی شناسایی و توسعه رهبران عالی با آنچه که سازمان‌ها برای افزایش سهم خود از بازارهای جدید در آینده نیاز دارند، می‌باشد. نبود حمایت کافی و مناسب از سوی مدیران عالی نسبت به بحث استعدادها می‌باشد (ریدی و کونگر، ۲۰۰۷). مدیریت استعداد می‌تواند نقطه‌ی قوت سازمان و به عنوان مزیت رقابتی محسوب شود. به طوری که سازمان‌های که دارای این مزیت باشند به راحتی می‌توانند در سطوح مختلف فعالیت حرفی برای گفتن داشته باشند. از سوی دیگر، در باب این مقوله مدیریت استعداد انتخاب صحیح ما در یک دوره رقابتی هستیم. همه بهترین‌ها را می‌خواهند؛ بنابراین، بسیار مهم است که فرد مناسبی را برای شغل مناسب با او انتخاب کنیم. مدیریت استعداد به انتخاب درست کمک می‌کند، یعنی فردی با مهارت‌ها و توانایی‌های مناسب در موقعیت مناسب قرار می‌گیرد. انتخاب نادرست کارمندان در موقعیت مناسب یا انتخاب صحیح کارمندان در موقعیت نادرست برای هر سازمان یا شرکتی هزینه زیادی خواهد داشت. حفظ استعدادها برتر حفظ کارکنان مقرون به صرفه‌تر از استخدام کارکنان جدید است. مدیریت استعداد به ویژه در حفظ و پرورش استعدادها و برای آماده کردن آنها، در همه زمان‌ها اهمیت دارد. درک بهره‌وری کارکنان به عنوان عملکرد مدیریت استعداد، ارزیابی کارکنان و عملکرد آنها مهم است. تیم‌های منابع انسانی مسئول تطبیق توانایی مناسب با شغل مناسب هستند. به عنوان مثال، سال ۱۴۰۱ بسیاری از دارندگان دکترای پست‌های سطح پایین‌تر درخواست می‌کردند که برای یک محیط کار سالم بد است. منابع انسانی هر عامل مرتبط با کارکنان را در نظر می‌گیرد و برای بهره‌وری بهتر اقدام می‌کند. از این جهت، با عنایت به نقش و اهمیت قابل ملاحظه انرژی کارکنان می‌توان اذعان نمود افکار و احساسات کارکنان که از آن به عنوان انرژی کارکنان یاد می‌شود نقش مهمی در شکل دادن به عملکرد کارمندان در محیط کار دارند. از این رو، این مفهوم به هدفی جدید در زمینه دانش سازمانی تبدیل شده است؛ بنابراین، وجود انرژی کارکنان نه تنها کیفیت زندگی کارکنان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد بلکه بر روابط آنها نیز تاثیرگذار است و منجر می‌شود که کارکنان رفتارها و احساسات خود را مطابق با هنجارها و انتظارات سازمان‌ها همسو و همخوان پیش ببرند که این انرژی می‌تواند به عنوان یک منبع ارزشمند در نظر گرفته شود (هابفول ۱۹۸۹). کارکنان که اشتیاق بالایی دارند، از طریق افزایش احساس و دستیابی به موفقیت، استعداد بیشتری برای سرمایه‌گذاری انرژی خود به کار ببرند. علاوه بر این نحوه سبک زندگی هم به بازسازی معنای و انرژی کارکنان کمک می‌کند و ارتباط با افرادی که دارای اطلاعات بیشتری هستند به نوبه خود منجر به ایجاد منابع انرژی‌زا و تشویق کارکنان می‌شود که خود باعث دلگرمی و روند مطلوب‌تر کار می‌شود و بین آنان انگیزه فوق‌العاده‌ای را در پی دارد (دی کالو و همکاران ۲۰۲۰). بر اساس نظریه‌های علمی در باب اهمیت و ارزش نقش حیاتی دوسوتوانی سازمانی می‌توان اظهار نمود که در علم سازمانی تعادل بین یک واحد سازمانی یک چالش برای سازمان محسوب می‌شود و سازمان‌ها باید بتوانند به

طور همزمان اکتشاف و بهره‌برداری را مدیریت کنند. بهره‌برداری و اکتشاف به عنوان دو فعالیت یادگیری متفاوت مطرح شده‌اند که اهمیت آن در بحث مدیریت منعکس می‌شود. دوسوتوانی قابلیت مدیریتی است که مدیران را در بهره‌برداری از فرصت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید توانمند می‌کند. هر چه قابلیت تفکر راهبردی مدیران بیشتر باشد، سازمان‌ها در این زمینه موفق‌ترند و می‌توان گفت بقای موفقیت در برخوردارگی از قابلیت دو سوتوانی است. به این معنی که سازمان در حالی که قابلیت‌های جدیدی را کشف می‌کند، همزمان از قابلیت‌های موجود بهترین بهره را ببرد (هسو و همکاران ۲۰۱۳). بر اساس دیدگاه (گرگ ۲۰۱۷) بهره‌برداری و اکتشاف، دو مفهوم کلیدی برای توسعه یادگیری سازمانی می‌باشند که قابلیت‌های مهمی را در فرآیند نوآوری شرکت ارائه می‌دهند.

### پیشینه پژوهش

برخی از مرتبط‌ترین، معتبرترین و به‌روزترین پیشینه‌های پژوهش در رابطه با عوامل تاثیرگذار مدیریت استعداد به شرح ذیل می‌باشند:

سمایی و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت استعداد و عملکرد در بخش دولتی: نقش میانجی حمایت سرپرست» پرداختند. داده‌ها از ۱۲۸ نفر از کارکنان فعال در سازمان‌های بخش دولتی در امارات متحده عربی جمع‌آوری شدند. از نرم‌افزار SPSS برای انجام تحلیل رگرسیون چندگانه به منظور تجزیه و تحلیل روابط مستقیم بین مدیریت استعداد و حمایت سرپرست و عملکرد کاری فردی استفاده شد. این پژوهش با استفاده از تحلیل میانجیگری فرآیند، اثرات میانجی حمایت سرپرست را نیز بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که حمایت سرپرست تاثیر معناداری بر عملکرد کاری فردی ندارد. علاوه بر این، یافته‌ها اثر جایگزینی بین مدیریت استعداد و حمایت سرپرست را نشان می‌دهند و همچنین نشان می‌دهد که سازمان‌های بخش دولتی ممکن است منابع مالی خود را صرف رهایی سرپرستان از مسئولیت‌های خود برای توسعه استعداد کنند تا بتوانند بر وظایف دیگر تمرکز کنند.

اولوتوبی و الگیلی (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان «شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی در نیجریه» پرداختند. طرح تحقیق پیمایشی از نوع همبستگی برای پژوهش اتخاذ شد. از روش شمارش کل برای پوشش کلیه ۳۶۴ کتابدار در کتابخانه‌های دانشگاهی در جنوب غربی نیجریه استفاده شد. ابزار مورد استفاده برای داده‌ها مجموعه پرسشنامه‌ای با عنوان: مقیاس مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران بود. ابزارها با استفاده از روایی سازه و صوری اعتبارسنجی شدند. از آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی سازه‌های اصلی استفاده شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و لحظه محصول پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت همبستگی. یافته‌ها نشان داد که سطح عملکرد شغلی کتابداران در حد متوسط (۶۳/۱ درصد) بود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بود کمترین شیوه مدیریت استعداد به کار گرفته شده در کتابخانه‌های دانشگاهی، مشکلات عمده‌ای که بر مدیریت استعداد در کتابخانه‌های دانشگاه تأثیر می‌گذارد، بودجه ضعیف (۶۵/۳)، از دست دادن مداوم بهترین مغز (۶۰/۳) و ارتباطات ضعیف (۵۱/۳) بود. یافته‌ها نشان داد که بین شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لذا، مطالعه به این نتیجه رسید که شیوه‌های مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کتابداران تأثیر دارد؛ بنابراین،

1 Hsu et al

2 Garg

3 Semaihi et al

4 Oluwatobi & Alegbeleye



توصیه می‌شود مدیریت کتابخانه‌ها بر توسعه و مدیریت پتانسیل‌های کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی تمرکز بیشتری داشته باشد تا عملکرد آنان در حین کار افزایش یابد.

باقری و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت استعداد در صنعت گردشگری و هتلداری شواهدی از ایران» مدیریت استعداد در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی پرداختند. این پژوهش یک مدل مدیریت استعداد جامع (TM) را پیشنهاد می‌کند که مختص این صنعت است و در درجه اول به بررسی مفهوم استعداد، مدیریت استعداد و اهمیت آنها در صنعت می‌پردازد. برای تحقق اهداف پژوهش از روش ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده شد. تجزیه و تحلیل محتوای کیفی برای پرداختن به پاسخ‌های مصاحبه از یک پانل از کارشناسان استفاده شد و یک روش نظرسنجی برای جمع‌آوری داده‌ها از یک جمعیت گسترده‌تر صنعت از طریق پرسشنامه استفاده شد. داده‌های جمع‌آوری شده در نرم‌افزارهای SPSS & LISREL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس یافته‌ها، مدلی برای تعریف استعداد در صنعت TH ایران پیشنهاد شده است.

اهری لاحق و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «مروری بر مطالعات دوسوتوانی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی» پرداختند. این پژوهش با رویکرد کیفی در بین هفت شرکت کوچک و متوسط فناوری اطلاعات و ارتباطات بانکی که در نوآوری باز تجربه داشته‌اند شناسایی و با مسئولان مربوط مصاحبه شده است. نتایج این پژوهش شواهد بارزی را از اتخاذ راهبردهای نوآوری باز در میان شرکت‌های کوچک و متوسط فناوری اطلاعات در ایران ارائه می‌دهد. همچنین نتایج مصاحبه‌ها در شرکت‌های ایرانی مورد مطالعه با پژوهش‌های صورت گرفته تاکنون مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفته است.

بروک و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «نوآوری مشارکتی از طریق یک مخزن مدیریت استعداد» مطالعه کیفی در مورد همکاری در مراقبت‌های بهداشتی پرداختند. آنها یک مطالعه موردی به منظور افزایش درک علمی از مشارکت انجام دادند. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که درک بازیگران سازمانی از رقابت متفاوت است و ممکن است مانع نوآوری اشتراکی با رقبا شود، در حالی که آنها مشکلات مشترک را درک نموده و محدودیت‌های منابع همکاری را تحریک می‌کنند. آنها با توجه به یافته‌های تحقیق خود ادعا نمودند که نتایج مفیدی برای تحقیقات آینده در مورد این موضوع فراهم نموده‌اند که می‌تواند در ادبیات همکاری فعلی موجب تأمل گردد.

معماری و آرایی (۱۴۰۲) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگویی سیاسی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی کشور» پرداختند. روش پژوهش، کیفی و برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها و شناسایی معیارها و شاخص‌ها، از تکنیک تجزیه و تحلیل تم استفاده شده که داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری اولیه، ثانویه و انتخابی تحلیل شده‌اند. جامعه آماری شامل تعداد ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی مرتبط با مدیریت استعداد و مدیران منابع انسانی بانک‌ها بوده و برای انتخاب نمونه، از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شده است. بر طبق نتایج، الگوی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی کشور مبتنی بر سه مؤلفه اصلی ورودی، فرایند مدیریت استعداد و خروجی می‌باشد که بانک‌ها باید مبتنی بر ابعاد این مؤلفه‌ها به سمت مدیریت استعداد حرکت نمایند و در این زمینه دچار شتابزدگی نشوند.

کاکه‌برایی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان «بازسازی معنایی انرژی کارکنان» در بین سازمان‌های دولتی پرداختند. روش پژوهش به عنوان نظریه داده بنیاد اتخاذ شد که در آن شناسه گذاری باز، محوری و انتخابی براساس رویکرد اشتراوس و کوربین انجام شد. داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، شرکت کنندگان شامل ۲۰ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان‌های دولتی بودند و مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های به دست آمده در قالب ۲۸۳ شناسه اولیه، ۹۷ مفهوم اساسی، ۱۸ طبقه فرعی و ۶ طبقه اصلی استخراج شد. تجزیه و تحلیل این پژوهش نشان داد که پدیده اصلی یعنی انرژی کارکنان در فرایندی از شرایط علی «ویژگی‌های روانشناختی، سبک زندگی سالم، ژنتیک، ارتباطات اثربخش، سبک رهبری مدیریتی، ویژگی‌های شغلی، کیفیت زندگی کاری» شرایط زمینه‌ای «پویایی نظام اقتصادی، پویایی نظام سیاسی، پویایی نظام اجتماعی، پویایی نظام فرهنگی، تحولات فناوری» شرایط مداخله‌گر «سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه کار، نوع استخدام» راهبردها «توسعه روانی، بهبود سلامت، توسعه شبکه اجتماعی» و پیامدها «ابزاری، غایی» شناسایی شد.

مست‌چمن و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگوی شناسایی و جذب استعدادها در حسابداری و حسابرسی ایران با رویکرد مدیریت استعداد» محصول حسابداری شامل گزارش‌های مالی می‌باشد که در یک سیستم اطلاعاتی منسجم و مشخصی تهیه گردیده و مورد استفاده تمامی بخش‌های جامعه با درجاتی متفاوت قرار می‌گیرد. منابع انسانی و تخصص و عملکرد آنها به عنوان مهم‌ترین رکن سیستم حسابداری می‌باشد که توانمندی و عملکرد آنها می‌تواند موفقیت یا شکست سیستم اطلاعاتی حسابداری را رقم بزند. تمامی دانش‌ها و حرفه‌های تخصصی به دنبال جذب بهترین استعدادها و استفاده از آنها هستند. در این راستا، پژوهش حاضر برای نخستین بار در قلمرو حسابداری و حسابرسی به دنبال آرایه الگویی مناسب و علمی برای جذب استعدادها در حسابداری و حسابرسی با استفاده از روش کیفی نظریه داده بنیاد می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان دانشگاهی و اجرایی حسابداری و حسابرسی بوده است که با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده است و بر اساس قاعده اشباع نظری شامل ۱۴ نفر می‌باشد. داده‌ها به روش مصاحبه با روش هدایت کلیات و به صورت نیمه ساخت یافته گردآوری شده است. برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و همچنین مرور خبرگان غیرشرکت کننده در پژوهش استفاده شد. مقوله محوری تحقیق شایسته‌گزینی برای حسابداری و حسابرسی است که در سه مفهوم توافق در تعریف استعداد؛ فرهنگسازی جذب استعداد و قاعده‌مندسازی فرایند جذب استعداد بیان گردیده و با توجه به شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر، راهبردهایی تدوین و الگوی نهایی بر اساس آن ارائه شده است.

کرمی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فراترکیب کیفی» به بررسی پرداختند. پژوهش کنونی با روش فراترکیب انجام شده است؛ بنابراین، در گام اول، با جستجوی فراگیر منابع تعداد ۲۳۰ منبع به دست آمد که در پالیشی ۳ مرحله‌ای تعداد ۴۰ مقاله بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی از آنها انتخاب گردید؛ و مفاهیم از داخل مقالات استخراج گردید و با بازخوانی مفاهیم، مقولات از درون آنها استخراج و در نهایت ۷ بعد و ۴۴ مقوله استخراج گردید و مدل نهایی تدوین شد. بر اساس یافته‌ها مدل جامع مدیریت استعداد بر پایه شش بعد: شناسایی نیازهای استعداد، شناسایی منابع استعداد و پتانسیل‌های موجود، جذب استعداد، توسعه استعداد، به کارگیری استراتژیک استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، ارزیابی عملکرد استعداد با استفاده از روش کیفی فراترکیب به دست آمد. نتایج این پژوهش می‌تواند به افرادی که مسئول امور استخدام، ارتقا، آموزش، توسعه و ارزشیابی در سازمان‌ها هستند، آگاهی دهد

تا بتوانند در برنامه‌های خود، تصمیم‌گیری‌های مناسبی را اتخاذ نمایند. همچنین، به تصمیم‌گیرندگان سطح عالی شرکت‌ها آگاهی می‌دهد که در کجا و چگونه تالش‌ها و منابع خود را متمرکز کنند تا بتوانند بر میزان تعهد شغلی کارکنان حداکثر تاثیرگذاری را داشته باشند.

توکلی و زمانی (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «تعیین جایگاه دوسوتوانی سازمانی در نوآوری راهبردی» از آنجایی که هدف از ایجاد تغییر راهبردی و نوآوری راهبردی به عنوان نوعی تغییر راهبردی در سازمان، هم‌راستا کردن مدل کسب و کار و سیستم سازمانی جهت اجرای هر چه بهتر راهبردهای سازمان است، بررسی جایگاه دوسوتوانی سازمانی در نوآوری راهبردی امری مهم تلقی می‌شود. امروزه بسیاری از معضلات سازمان‌ها به عدم وجود نوآوری در تمام سطوح سازمانی مربوط بوده و عدم وجود نوآوری راهبردی در سطح کلان سازمان‌ها نیز از جمله مهم‌ترین مشکلات سازمان‌ها محسوب می‌شود. مطابق با پژوهش‌های انجام گرفته در ادبیات سازمان، بسیاری از سازمان‌های سنتی و سلسله‌مراتبی بیشتر منابع خود را صرف بهره‌برداری از منابع در دسترس خود می‌کنند، در حالی که بسیاری از سازمان‌های نوپا منابع خود را به امر اکتشاف اختصاص می‌دهند. در این پژوهش با بررسی ابعاد مختلف نوآوری راهبردی و دوسوتوانی سازمانی، به دنبال یافتن رابطه‌ی این دو پارادایم هستیم و تلاش می‌کنیم تا با بسط مفاهیم مرتبط با هر دو موضوع، راه را برای انجام پژوهش‌های گسترده‌تر در این حوزه هموار کنیم. روش مورد استفاده از نوع مروری-توصیفی است و بدین منظور تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در هر دو زمینه مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و تلاش گردیده تا جایگاه دوسوتوانی سازمانی در نوآوری راهبردی تعیین شود.

نیک‌منش و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه پیش‌بینی سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوسوتوانی و نقش تعدیل‌گر پویایی محیطی» به بررسی پرداختند. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران پالایشگاه‌های زیر نظر شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است. با توجه به حجم نمونه مورد نیاز برای مدل‌سازی معادلات ساختاری، تعداد ۲۵۰ نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب شد. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسش‌نامه استاندارد است که حاوی ۴۹ سؤال است، روایی ابزار از طریق روایی سازه، روایی همگرا و واگرا مورد سنجش قرار گرفت. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۸۲ محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که دوسوتوانی نوآوری بر عملکرد شرکت رابطه معنی‌داری دارد. نوآوری بهره‌برداری و نوآوری اکتشافی بر عملکرد رابطه معنی‌دار و متوسطی دارند. همچنین رابطه پایش محیطی بر عملکرد از طریق نقش میانجی نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌برداری تأیید شد.

نامور و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «بهبود عملکرد نوآورانه از طریق جهت‌گیری دوسوتوانی و مدیریت ظرفیت شواهدی از صنعت دفاعی ایران» به بررسی پرداختند. هدف این پژوهش کمک به درک این دوگانگی و آگاهی از این است که ظرفیت جذب بنگاه‌ها چگونه بر حرکت دوگانه آنها به سمت عملکرد نوآورانه موثر می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، آمیخته است. در بخش کیفی با استفاده از ۹۲ مصاحبه، مدل پژوهش بررسی و تأیید شد. در بخش کمی نیز مدل مستخرج با کمک ۹۱ فرضیه ارائه شده و از طریق پرسشنامه در ۰۱ بنگاه دفاعی مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در بنگاه‌های دفاعی ظرفیت جذب تحقق‌یافته بر نوآوری اکتشافی، بهره‌بردارانه و دوسوتوانی موثر است و ظرفیت جذب بالقوه روابط آنها را تعدیل می‌کند. همچنین ظرفیت جذب بالقوه پیش نیاز ظرفیت جذب تحقق‌یافته بوده و بنگاه‌های دوسوتوان عملکرد نوآورانه بالاتری نسبت به

سایر بنگاه‌های دفاعی دارند؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که سیاست‌گذاران برای بنگاه‌هایی که در دوره رشد و بلوغ منحنی عمر هستند باید روی نوآوری بهره‌بردارانه و ظرفیت جذب تحقق‌یافته تمرکز کنند و برای بنگاه‌هایی که در دوره بلوغ و افول منحنی عمر خود هستند باید روی نوآوری اکتشافی و ظرفیت جذب بالقوه تمرکز کنند.

روش پژوهش «متدولوژی»

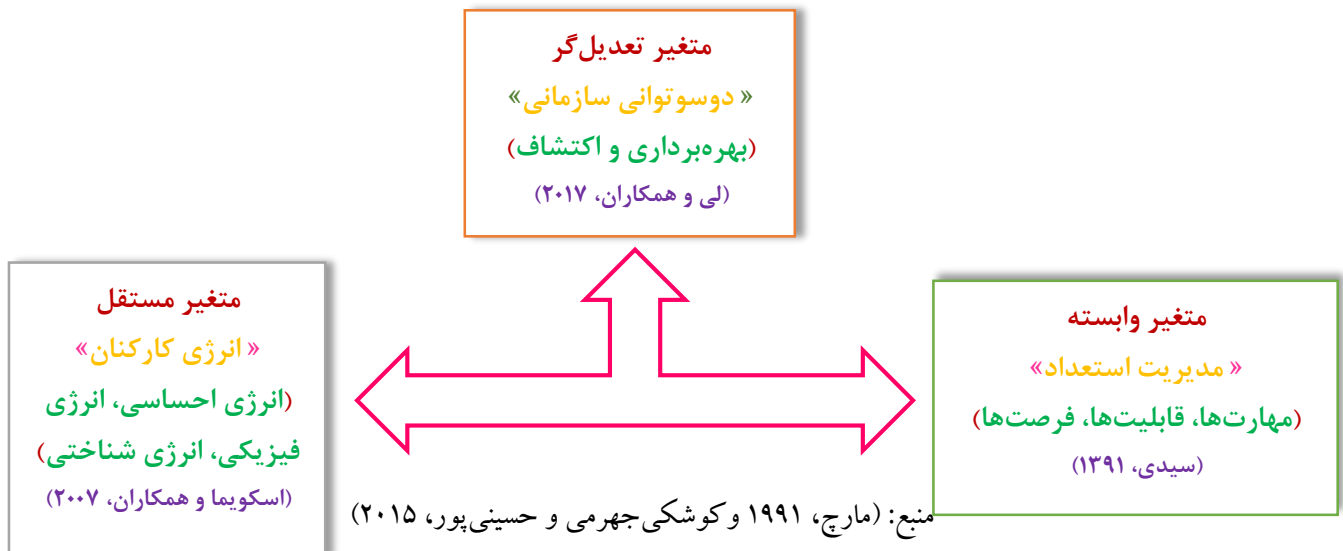
پژوهش کنونی از منظر دسته‌بندی بر مبنای هدف، پژوهشی کاربردی است و از منظر جمع‌آوری داده‌ها، آمیخته «کیفی- کمی» محسوب می‌شود. جامعه آماری متشکل از حسابداران و حسابرسان است. شیوه نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری نظری است. مصاحبه نیمه ساختار یافته فردی آکه از نظر انعطاف‌پذیری و عمیق بودن، مناسب و خاص پژوهش‌های کیفی می‌باشد که با طراحی سوالات اساسی، به حسابداران و حسابرسان مراجعه می‌شود. استراتژی پژوهش در این قسمت روش داده بنیاد «گراند تئوری»<sup>۲</sup> یکی از مهم‌ترین راهبردهای پژوهش کیفی محسوب شده بر اساس مدل پارادایم استراوس و کوربین<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد، این واژه در زبان فارسی معادل نظریه زمینه‌ای، تئوری مفهوم‌سازی بنیادی، نظریه بنیادی و متدولوژی رویش نظریه‌ها است که پژوهشگر در سه مرحله اصلی این استراتژی یعنی کدگذاری باز<sup>۴</sup> متن مصاحبه‌های انجام شده با حسابداران و حسابرسان، کدگذاری انتخابی<sup>۵</sup> «گزینشی» و کدگذاری محوری<sup>۶</sup> مدل مدیریت استعداد را طراحی نماید تا در نهایت، پارادایمی منطقی از نظریه خلق شده ارائه کند. شایان ذکر است که در این روش تعداد نمونه‌ها از قبل مشخص نبوده و فرایند نمونه‌گیری در حین تحلیل داده‌ها ادامه می‌یابد تا زمانی که تئوری به مرحله اشباع نظری<sup>۷</sup> «اشباع داده‌ها» دست یابد، در این روش داده‌ها به شیوه سیستماتیک کدگذاری می‌شوند.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی گام مهم و بنیادی در فرایند پژوهش به شمار می‌رود که بنیان و شالوده‌ای است که تمامی پژوهش بر آن استوار می‌شود. به بیان دقیق‌تر، مدل مفهومی پژوهش متغیرها، ابعاد و رابطه آنها را به گونه‌ای منسجم نشان می‌دهد و اساس کار پژوهشی را تشکیل می‌دهد.

«نمودار: بررسی تاثیر نقش تعدیلگر دوسوتوانی سازمانی در تاثیر بین انرژی کارکنان بر مدیریت استعداد»

- 1 Semi-structured interview
- 2 Grounded Theory (GT)
- 3 Strauss & Corbin
- 4 Open Coding
- 5 Selective Coding
- 6 Axial Coding
- 7 Theoretical Saturation



با توجه به مبانی نظری مطروحه و پژوهش‌های پیشین، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تدوین شده است.

فرضیه (۱): انرژی کارکنان بر مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه (۲): دوسوتوانی سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه (۳): دوسوتوانی سازمانی و مدیریت استعداد یک شرکت ارتباط بین انرژی کارکنان را تعدیل می‌کند.

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های جمعیت شناختی در رشته حسابداری و حسابرسی

در این بخش داده‌های مربوط به جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه خدمت و ... نمونه انتخابی توصیف می‌شود.

جدول (۱): توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب جنسیت

فراوانی		جنسیت
تعداد	درصد	
۱۷	۶۸/۴۲	مرد
۳	۳۱/۵۸	زن
۲۰	٪۱۰۰	کل

مشاهده می‌شود ۶۸/۴۲ درصد پاسخ‌دهندگان انتخابی مرد بوده و ۳۱/۵۸ درصد پاسخ‌دهندگان انتخابی زن می‌باشند.

جدول (۲): توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب سطح تحصیلات

فراوانی		میزان تحصیلات
تعداد	درصد	
۲	۱۳/۰۴	کارشناسی ارشد
۱۸	۸۶/۹۶	دانشجوی دکتری
۲۰	٪۱۰۰	جمع

در این پژوهش برای اعضای نمونه تصادفی انتخاب شده ۲ محدوده در ارتباط با سطح تحصیلات (کارشناسی ارشد، دانشجوی دکتری حسابداری و حسابرسی) در نظر گرفته شده بود.

جدول (۳): توزیع پاسخ دهندگان بر حسب شغل

فراوانی		توزیع پاسخ دهندگان بر حسب شغل
تعداد	درصد	
۳	۲۷/۷۵	هئیت علمی
۷	۳۰/۸۶	مدیر
۴	۱۹/۳۶	حسابداران
۶	۲۲/۰۳	حسابرسان
۲۰	٪۱۰۰	جمع

در این پژوهش برای اعضای نمونه تصادفی انتخاب شده ۴ محدوده در ارتباط با نوع شغل (هئیت علمی، مدیر، حسابداران و حسابرسان) در نظر گرفته شده بود.

جدول (۴): توزیع پاسخ دهندگان بر حسب میزان سابقه خدمت

فراوانی		سن
تعداد	درصد	
۳	۱۴/۶۵	بین ۲۵ تا ۳۵ سال
۵	۲۰/۲۸	بین ۳۶ تا ۴۵ سال
۸	۳۶/۶۱	بین ۴۶ تا ۵۵ سال
۴	۲۸/۴۶	بین ۵۶ تا ۶۵ سال
۲۰	٪۱۰۰	جمع

در این پژوهش برای اعضای نمونه تصادفی انتخاب شده چهار محدوده در ارتباط با میزان سن (از ۲۵ تا ۶۵ سال) در نظر گرفته شده بود.

جدول (۵): توزیع پاسخ دهندگان بر حسب سابقه تدریس

فراوانی		توزیع پاسخ دهندگان بر حسب سابقه تدریس
تعداد	درصد	
۳	۱۱/۳۱	۱-۱۰
۸	۳۰/۱۳	۱۱-۲۰
۹	۵۸/۵۶	۲۱-۳۰
۲۰	٪۱۰۰	جمع

در این پژوهش برای اعضای نمونه تصادفی انتخاب شده ۳ محدوده در ارتباط با نوع سابقه تدریس (از یک تا ۳۰ سال) در نظر گرفته شده بود.

جدول (۶): نتایج توصیف متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
انرژی کارکنان	۲۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۸۷۴	۰/۶۰۵۲	۰/۴۶۱	۱/۴۱۷
سابقه خدمت	۲۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۷۹۸	۰/۵۹۸۶	۰/۳۶۸	۱/۳۳۵
سطح تحصیلات	۲۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۹۹۵	۰/۶۱۴۷	۰/۴۱۹	۲/۵۱۸

جدول (۷): ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	انرژی کارکنان	سابقه خدمت	سطح تحصیلات
انرژی کارکنان	۱/۰۰۰		
سابقه خدمت	۰/۷۶۵	۱/۰۰۰	
سطح تحصیلات	۰/۷۴۱	۰/۸۱۲	۱/۰۰۰

جدول (۸): پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

تعداد شناسه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
۳۳	۰/۸۹۸	۰/۹۷۰
۳۵	۰/۸۵۴	۰/۸۲۱
۳۲	۰/۸۶۹	۰/۸۶۵
۳۰	۰/۷۴۸	۰/۸۳۸
۱۳۰	۰/۶۲۳	۰/۸۷۲

با توجه به اینکه پایایی بیشتر از ۶۰٪ است؛ بنابراین، پایایی شناسه‌گذاری مورد تایید است. روش محاسبه درصد پایایی بین دو شناسه‌گذاری:

$$\text{فرمول درصد پایایی} = \frac{2 * \text{درصد توافقات}}{\text{تعداد کل شناسه‌ها}}$$

جدول (۹): نتایج میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE)

متغیر	نتایج میانگین واریانس‌های استخراجی
انرژی کارکنان	۰/۶۷۷
سابقه خدمت	۰/۵۴۲
سطح تحصیلات	۰/۵۸۳

جدول (۱۰): روایی تشخیصی

متغیر	انرژی کارکنان	سابقه خدمت	شرایط سنی
انرژی کارکنان	.۵۸۹	.۸۶۷	
سابقه خدمت	.۵۷۵	.۸۵۵	
شرایط سنی	.۴۳۴	.۵۸۹	.۸۲۴

جدول (۱۱): مقادیر ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده مدل اصلی

متغیر	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
انرژی کارکنان	.۶۰۲	.۷۰۰

جدول (۱۲): مقادیر اندازه اثر F2

متغیر	
انرژی کارکنان	.۲۸۸
سابقه خدمت	.۴۹۳

جدول (۱۳): شاخص‌های برازش مدل اصلی پژوهش

شاخص‌های برازش	کمیت	مقدار مطلوب
شاخص SRMR	۰/۰۸	کمتر از ۰/۰۸
شاخص rms Theta	۰/۱۵۶	کمتر از ۰/۱۲
شاخص NFI	۰/۹۲۲	بیشتر از ۰/۹

نگاره (۱۴): نتایج آزمون‌های معادلات ساختاری بر انرژی کارکنان و دوستوانی

متغیر	ضریب معنی داری t	ضریب مسیر استاندارد شده	نتیجه آزمون
انرژی کارکنان < دوستوانی	۱/۸۲۶	۰/۱۸۷	تایید
مدیریت استعداد < دوستوانی	۳/۱۶۶	۰/۱۹۶	تایید

نگاره (۱۵): نتایج آزمون مدیریت استعداد و دوستوانی

فرضیه	VAF
دوستوانی < مدیریت استعداد	۰/۸۸



## نگاره (۱۶): نتایج آزمون مدیریت استعداد و انرژی کارکنان

متغیر مستقل	متغیر وابسته	تخمین	آماره t	نتیجه آزمون
انرژی کارکنان	مدیریت استعداد	.۷۲۸	۶/۸۸	تایید

نتایج آزمون هر سه فرضیه و ضرایب معناداری مورد تایید است و بیانگر آن است که مدیریت استعداد و انرژی کارکنان دارای ارتباط مستقیم با هم می‌باشند.

**بحث و نتیجه گیری**

هدف از انجام این پژوهش، تبیین و بررسی نقش تعدیلگر دوسوتوانی سازمانی در تاثیر انرژی کارکنان بر مدیریت استعداد در شرکت‌های حسابداری و حسابرسی است. بر این اساس نتایج حاصل از فرضیه‌ها در مجموع نشان می‌دهد که وجود انرژی مثبت نقش کلیدی و کاربری در بین کارکنان ایجاد می‌نماید. لذا، غنی کردن کلیه عوامل از جمله توسعه مدیریت استعداد و دوسوتوانی سازمانی به تبع نقش بسزایی در تغییر حالات روحی افراد دارد و اثربخشی کنشی آنان را ارتقاء می‌دهد. همچنین وجود رابطه روانی خوب نگرانی‌ها را بین کارکنان از بین می‌برد و کمک می‌کند که آنان بتوانند برنامه‌ریزی درست و منسجمی در کار داشته باشند و از منابع قدرتی و مقاومتی جهت توانمندی خود برای رسیدن به اهدافشان استفاده نمایند. وجود پیامدهای غایی در بین کارکنان نمایانگر این است که بررسی رفتارها، نگرش‌ها عواطف کارکنانی که پر انرژی هستند، نشان می‌دهد که این افراد خود شکوفایی را تجربه نموده و افرادی که به طور طبیعی در محل کار شکوفا می‌شوند تمایل دارند رویکرد مثبتی به خود، دیگران و موقعیت‌های کاری داشته باشند. نتایج آزمون فرضیه اول با مبانی نظری پژوهش‌های (کراس و پارکر، ۲۰۰۴) و (لیتل و همکاران، ۲۰۱۱) و (پیتز، ۲۰۱۷) و (ژائو و ژانگ، ۲۰۱۴) و (سزن و آیدن، ۲۰۱۳) منطبق و سازگار است و نتایج یکسانی را در بر دارد. همچنین نتایج این پژوهش با یافته‌های گزارش شده در کشورهای پیشرفته همخوانی دارد. از سوی دیگر، مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند با وجود دوسوتوانی سازمانی دستیابی به مدیریت استعداد را تسهیل نموده و با تقویت شرکت‌ها و سازمان‌ها عملکرد آن را بهبود و ارتقاء بخشند. بر این اساس نتایج حاصل از فرضیه دوم نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که هم از مدیریت استعداد و هم از دوسوتوانی سازمانی استفاده می‌کنند یقیناً عملکرد بهتری نسبت به سایر شرکت‌ها دارند و سعی بر آن دارند که سریع‌تر رشد کنند و ترکیبی بهینه برای تضمین موفقیت در بلندمدت و کوتاه‌مدت داشته باشند. نتایج آزمون فرضیه دوم با نتایج برخی از پژوهشگران نظیر (شارکار و همکاران، ۲۰۰۹) و (وانگ و رفیق، ۲۰۱۴) منطبق، سازگار و هم‌راستا است و نتایج یکسانی دارد. به سخن سلیس‌تر، مدیریت استعداد و دوسوتوانی سازمانی هر دو سکوی پرتاب محکمی جهت رشد و پیشرفت شرکت‌ها و سازمان‌ها هستند و می‌توانند در کنار هم به قابلیت‌های جدیدی دست یابند که در نهایت موجب دستیابی به سودهای بلندمدت شود و بتوانند در عرصه اقتصادی قوی‌تر عمل نمایند و در عین حال انسجام و تداوم بیشتری داشته باشند. نتایج آزمون فرضیه سوم با نتایج برخی از پژوهشگران نظیر (وانگ و همکاران، ۲۰۱۶) و (کریادو و همکاران، ۲۰۱۸) منطبق، سازگار و هم‌راستا است و نتایج یکسانی دارد. به بیان واضح‌تر، شرکت‌ها و سازمان‌ها و ... با وجود دوسوتوانی به موقعیت بالاتری دست می‌یابند که این موضوع نقش بی‌بدیل و ارزشمندی در انرژی کارکنان و مدیریت استعداد از خود بجا می‌گذارد. لذا، شرکت‌ها و سازمان‌های که مصمم بر رشد و بهبود عملکرد کاری و فناوری اطلاعات

خود نسبت به رقبا هستند و تمایل دارند هر چه سریع‌تر به رشد و شکوفایی دست یابند از دوسوتوانی با دید بهتری استفاده نموده و سعی در افزایش خروجی‌های نوآورانه خود دارند در این راستا استعدادها به نوبه خود منجر به بهبود و تقویت عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها شده و نقش کلیدی و برجسته را ایفا می‌نماید.

### خلاصه یافته‌های پژوهش

فرضیه	عنوان	معنادار بودن/ نبودن	نتیجه
(۱)	انرژی کارکنان بر مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معنادار دارد.	معنادار	عدم رد فرضیه
(۲)	دوسوتوانی سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معنادار دارد.	معنادار	عدم رد فرضیه
(۳)	دوسوتوانی سازمانی و مدیریت استعداد یک شرکت ارتباط بین انرژی کارکنان را تعدیل می‌کند.	معنادار	عدم رد فرضیه

### بینش‌های کاربردی جهت مدیران

مستند به بیان مساله و تحلیل‌های ارائه شده، موارد ذیل به عنوان پیشنهاداتی کاربردی به منظور انجام پژوهش‌های آتی در ارتباط با موضوع پژوهش مطرح می‌گردد:

الف: پیشنهاد می‌شود جهت پیشبرد و تقویت دوسوتوانی و مدیریت استعداد توجه لازم به مهارت‌های مدیران و کارکنان در نظر گرفته شود.

ب: پیشنهاد می‌شود با توجه به فضای رقابتی در بحث انرژی کارکنان، بازبینی شاخص‌های معرفی شده، در بازه‌های زمانی متفاوت مورد بررسی قرار گیرد.

ج: پیشنهاد می‌شود در جهت ارتقاء فرایند و بهبود خدمات و کارکنان به انتظارات و نیازهای صحیح آنها توجه لازم انجام شود تا هم منجر به رضایت آنان و هم بهره‌وری در کسب و کار گردد.

محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهشی، در مسیر طراحی تا اجرا با محدودیت‌هایی مواجه است که این محدودیت‌ها بسته به موضوع و سایر ابعاد پژوهش متفاوت است. محدودیت در فطرت پژوهش است و چه بسا که اگر این محدودیت‌ها وجود نداشته باشند، مسئله پژوهش ضرورت نمی‌یابد.

جامعه پژوهشی در این مطالعه محدود بوده «شرکت‌های حسابداری و حسابرسی» به همین دلیل نیز در تعمیم‌پذیری نتایج بهتر است با احتیاط عمل شود.

ابزار این پژوهش به صورت کیفی بوده است و از ابزارهای مانند مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه در تبیین و تفسیر نتایج استفاده شده است.

این پژوهش یک فرایند مقطعی می‌باشد، بهتر است در پژوهش‌های آتی تحقیقات طولی صورت پذیرد.

منابع و مأخذ

ابراهیم‌پور، مصطفی، مرادی، محمود، مبینی، یعقوب (۱۳۹۴) تاثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی، بررسی

نقش پویایی محیطی، انجمن علوم مدیریت ایران، ۹ (۳۶)، صص ۵۳-۷۶.

آقایار، سیروس (۱۳۸۶) تواناسازی کارکنان توانمندسازی سازمان، انتشارات سپاهان.

- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۵) رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، انتشارات نگاه دانش.
- توکلی، غلامرضا، زمانی، مهدی (۱۴۰۰) تعیین جایگاه دوسوتوانی سازمانی در نوآوری راهبردی، فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت، سال سوم، شماره ۸، صص ۶۱-۸۲.
- صلواتی، شاهپور و رسانیان، امیر (۱۳۸۶) بررسی رابطه بین ساختار سرمایه و نقدشوندگی سهام در ایران، نامه اقتصادی مفید، ۶۳- صص ۱۴۳-۱۶۳.
- کاکه‌برایی، اسماعیل، ایراندوست، منصور، صالحی، رضا، ادهمی، جمال (۱۴۰۱) بازسازی معنایی انرژی کارکنان در سازمان‌های دولتی، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۱۰۸-۱۳۰.
- کریمی، حمید، سالجقه، سنجر، رنجبر، مختار، محمدجمال، کمالی (۱۴۰۰) ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فراترکیب کیفی، فصلنامه علمی-پژوهشی سبک زندگی با محوریت سلامت، دوره ۵، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰.
- مست‌چمن، ناصر، نونهال‌نهر، علی‌اکبر، محمدزاده، حیدر، مهرانی، ساسان (۱۴۰۱) ارائه الگوی شناسایی و جذب استعدادها در حسابداری و حسابرسی ایران با رویکرد مدیریت استعداد، فصلنامه علمی-پژوهشی، دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، دوره ۱۱، شماره ۴، پیاپی ۴۴، صص ۷۵-۹۴.
- معماری، فاطمه، آرای، وحید (۱۴۰۲) ارائه الگویی سیاسی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی کشور، فصلنامه اقتصاد مالی، دوره ۱۷، شماره ۳، پیاپی ۶۴، صص ۱۰۱-۱۱۱.
- نامور، کاوه، بوشهری، علیرضا، طبائیان، سیدکمال، باقری، ابوالفضل (۱۳۹۹) بهبود عملکرد نوآوران از طریق جهت‌گیری دوسوتوانی و مدیریت ظرفیت شواهدی از صنعت دفاعی ایران، فصلنامه بهبود مدیریت، دوره ۱۴، شماره ۱، صص ۱۴۸-۱۷۱.
- نیک‌منش، شمس‌الدین، رضازاده، اکبر، عاقلی، میثم (۱۳۹۹) رابطه پیش‌بینی سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوسوتوانی و نقش تعدیل‌گر پویایی محیطی، فصلنامه علمی مدیریت در نیروی انتظامی، سال هشتم، شماره ۴، صص ۲۱۹-۲۵۴.

Ahari Lahegh, A. Badie Zadeh, A. Sahraie, j. (2019). Identifying and explaining innovation strategies in small and medium business information and banking technology. *Journal of Management Improvement*. 12(1). 77-102. (In Persian).

Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.

Bagheri, Moslem, Tom Baumb., Abolghasem Ebrahimi, and Abbas Abbasi (2019) Talent Management in the Tourism and Hospitality Industry: Evidence from Iran, 2020 Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group, ISSN: 1303-2917 (Print) 2156-6909 (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/rana20>.

Baker, W. E. (2019). Emotional energy, relational energy, and organizational energy: toward a multilevel model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 373-395.

Broek, judit van den; Boselie, paul; Paauwe, jaap (2018), Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative syudy on cooperation in healthcare. *European Management Journal*, Volume 36, Issue 1, February 2018, Pages 135-144.

Butt, T. H., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Employee energy and subjective well-being: a moderated mediation model. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 133-157.

Chen, H., Cheng, H., Zhu, D., & Long, R. (2016). Dimensions of employee energy and their differences: Evidence from Chinese insurance companies. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(6), 740-753.

Creswell J W, Miller D L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, Vol.39, No.3, Pp. 124-130.

De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Positive supervisor behaviors and employee performance: The serial mediation of workplace spirituality and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(1834), 1-7.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276-295.
- Duncan B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Garg, S.* (2017). Unpacking the CEO-board relationship: How strategy making happens in entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 60(5), pp 1828-1858.
- Harun, N. H, Mahmood, N. H. N., & Othman, S. A. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. *Management Science Letters*, 10, 225-34. [DOI:10.5267/j. msl.2019.7.039]
- Heidke, J.D. 2006. Benefits of effective Talent Management include. ASTD Presentation. Retrieved from [www.fasset.org.za/downloads/.../talent\\_man\\_sdf\\_long\\_article\\_website.pdf](http://www.fasset.org.za/downloads/.../talent_man_sdf_long_article_website.pdf) [Accessed 7th January 2014].
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513- 524.
- Hsu, C. W., Lien, Y. C., & Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in Iles, P.(2007). *Employee Resourcing and Talent Management*. London: Thomson Learning.
- Kipfelsberger, P., Bruch, H., & Herhausen, D. (2019). The Impact of Customer Contact on Collective Human Energy in Firms. *Group & Organization Management*, 44(5), 915-952.
- Koshki Jahromi, A. Hoseine Poor, D. (2015). The pattern of development of reciprocal learning in intellectual capital. *Organizational Resource Management Research*. 10(39). 54-58. (In Persian) .
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Michaels, E. , Handfield-Jones, H. , & Beth, A. (2001). *In The war for talent*. McKinsey & Company. Harvard Business School Press.
- Oluwatobi I. Omotunde , O. Alegebeleye Gabriel (2021) Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria, *The Journal of Academic Librarianship* 47 (2021) 102319.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396.
- Ready, D. A., & Conger, J.A.(2007). Make your company a talent factory. *Harvard business review*, 85(6), 68-77.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of personality*, 65(3), 529-565.
- Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A.(2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: The case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453-470. small emerging economies. *Journal of World Business*, 48(1), 58-67.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Vahed Asrami, M., Moradzadeh, A., Yaghoubi, N. (2015). The Mediating Role of Energetic Feeling in the Relationship between Islamic Work Ethic and Tend to Turnover. *Public Management Researches*, 8(28),
- Vogel, B., & Bruch, H. (2012). Organizational energy. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. 1- 21
- Yazdani M, Mohebbi S, Bagheri M (et al). (2020). A Comparative Study of Talent Management Models: Lessons for Iran's Human Resources System ,*Iranian Journal of Comparative Education*, Vol.3, No.1, Pp. 609- 623. [In Persian].

## The Moderating Role of Organizational Ambivalence in The Effect of Employee Energy on Talent Management in Accounting and Auditing Companies

Masoud Zarei Soudani<sup>1</sup>

### Abstract

The purpose of this research is to explain and interpret the role of the moderator of organizational ambivalence in the impact of employee energy on talent management in 168 accounting and auditing institutions and organizations in the time horizon of 2022 (a 1-year period). In the qualitative part, in-depth and semi-structured interviews were used to collect data, and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire was used. Grounded theory method was used to analyze qualitative data and confirmatory factor analysis of Cronbach's alpha coefficient and finally structural equations using PLS & Spss & lisrel software were used to analyze quantitative data. The results of the research indicate that there is a positive, meaningful and direct relationship between the research variables and also the energy of the employees and talent management of a company moderates the relationship between the two companies. To put it better, success, growth and continuity in the long-term time horizon of a company or organization implies its ability to exploit the current capabilities and at the same time try to find new competencies, which is not possible except with talent management and performance. And having the energy and potential of the employees, which is self-explanatory and represents the effectiveness of the moderator role of organizational ambivalence, and it is true that these three key and practical elements require each other for their existence.

### Keywords

Talent Management, Energy of Employees, Organizational Ambidexterity.