



Original Article (Quantified)

# The effect of talent management on organizational commitment with the mediating role of organizational justice among the employees of Farhangian University of West Azarbaijan province

Zeinolabedin Darvishi<sup>1</sup> , Farshid Ashrafi<sup>2</sup>

1- Assistant Professor, Department of Educational Sciences,, Farhangian University, Shahid Rajaei Campus, Urmia, Iran

2- Instructor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Shahid Rajaei Campus, Urmia, Iran

**Receive:**

10 April 2023

**Revise:**

08 July 2023

**Accept:**

05 August 2023

**Keywords:**

Talent management,  
Organizational justice,  
Organizational  
commitment,  
Employees of  
Farhangian University.

**Abstract**

The present study investigated the impact of talent management on organizational commitment with the mediating role of organizational justice among the employees of Farhangian University of West Azarbaijan Province. The present study is applied in terms of aim and descriptive of survey-causal type in terms of nature. The statistical population of the study included all 96 employees of Farhangian University of West Azarbaijan Province. They were selected using the census method. The field method was used for collecting data. Cunningham's standard talent management questionnaire (2007), Niehoff and Moorman's (1993) organizational justice questionnaire, and Dick and Metcalfe's (2001) organizational commitment questionnaire were used as research tools. The data were analyzed using partial least square structural equation modeling (SEM) in Smart PLS Software. The analysis of the collected data revealed that talent management affects organizational justice by 83% and employees' organizational commitment by 42% Organizational justice has a 48% effect on organizational commitment. Also, the Sobel test revealed that talent management with the mediating role of organizational justice affects employees' organizational commitment by 4.21. Thus, based on the statistical results, all research hypotheses were confirmed and it was concluded that organizational justice plays a mediating role in the relationship between talent management and the organizational commitment of employees.

**Please cite this article as (APA):** Darvishi, Z., & Ashrafi, F. (2024). The effect of talent management on organizational commitment with the mediating role of organizational justice among the employees of Farhangian University of West Azarbaijan province. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 75-96.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.396935.1190	
<b>Corresponding Author:</b> Zeinolabedin Darvishi		
<b>Email:</b> dzeinolabedin@yahoo.com	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	

## Extended abstract

### Introduction

Employees are considered the most significant human capital or property in achieving the goals of the organization. Investigating the behavior of employees in an organization is significant since retaining and developing employees is a difficult task. Increasing employees' commitment to the organization is one of the organization's strategies to retain its employees (Handayani et al, 2022). Organizational commitment is considered a key principle in accepting the organization's values and preparation to make a significant effort in line with the interests of the organization and willingness to maintain organizational attachment (Alzeer et al, 2020). Talent management is one of the variables related to organizational commitment. Talent management involves attracting, retaining, and managing top talents. Talent finding in today organizations is one of the most difficult challenges of human resource directors. Therefore, it is crucial to attract and retain the talent in order to success in this "talent fight". (Lokhande, 2023).

Organizational justice is another issue that can be investigated regarding organizational commitment. Organizational justice reflects the perception of employees or members of the organization about the extent of fair and equal treatment based on the expected ethical standards in the workplace and the way these perceptions affect organizational outcomes such as commitment and satisfaction (Romi et al, 2022). An organization's growth and success depends on the commitment of its employees. A committed employee remains in the organization and contributes significantly to the development of the business. For this reason, training the sense of commitment and self-sacrificing among the employee is essential for develop, stability and life of the organization. Additionally, the talent management system is an organizational activity that is a part of the human resource management strategy to acquire, maintain, and develop the best talents needed by the organization. Talent management system implementation is considered as an organizational challenge in order to achieve the higher performance and justice and commitment of the organization, and organization without human resource is of no sense. Therefore, the management and leadership of human resources are highly significant in any business. Treating employees fairly and providing opportunities for their growth helps the organization achieve its goals. Thus, the primary question of the present study is whether talent management affects organizational commitment with the mediating role of organizational justice among the employees of Farhangian University.

### Theoretical Framework:

In today's organizations, some people may like their work but they may hate the organization they work in, or vice versa. Having positive and negative feelings about the job is only a part of the whole perspective of the person toward his or her job. Moreover, a person can have either positive or negative feeling towards the whole organization. Such an attitude is mostly called "organizational commitment". It reflects the extent to which a person identifies with his or her organization and belongs to it (Beiginia et al, 2013). A group of McKinsey consultants coined the term "war for talent" in 1998 and stated that talent is the key to organizational excellence. Since that time, talent management has been considered the key to organizational success and is essential for maintaining and sustaining organizations. Nowadays, talent management turned into an issue with increasing popularity and studied by the researchers (Guerra, 2023). For the first time, Greenberg defined the term organizational justice as an ethical and fair way of treating employees in their jobs (Krishnan, 2020). Organizational justice is a variable used to describe the justice connected directly to the job opportunities. It especially determines how employees should be treated so they feel that they have been treated fairly (Afrazi et al, 2022).



Majidi (2022) conducted a study entitled "Investigating the relationship between talent management and organizational commitment of education department employees in Sari". The results revealed a relationship between the of talent management and its four components (except reform component) i.e. attraction, selection, retaining, and involving with the organizational commitment from the perspective of employees of the Sari education department. Ali et al. (2022) conducted a study entitled "Investigating the relationship between talent management and organizational justice, and employee performance" among 22 top managers of three leading Pakistani banks in Karachi by means of a semi-structured interview. The results revealed a positive and significant relationship between talent management, organizational justice, and employee performance. Jameel et al. (2020) conducted a study entitled "Organizational justice and organizational commitment among secondary school teachers" in Hit City, Anbar province, Iraq. The statistical community included 210 teachers in 8 government secondary school, among which 98 people were selected as the statistic sample by stratified random sampling. The results revealed a positive and significant relationship between organizational justice and organizational commitment.

### **Methodology:**

The present study was conducted using a causal-descriptive method. The statistical population of the study included all 96 employees of Farhangian University of West Azarbaijan Province (both males and females). The census method was used given the small size of the statistical population. In this study, three standard questionnaires including Cunningham's (2007) talent management questionnaire, Niehoff & Moorman's (1993) organizational justice questionnaire, and Dick and Metcalfe's (2001) organizational commitment questionnaire were used to collect data. The content validity of the questionnaires was examined and confirmed based on the opinion of educational science professors. The reliability of the questionnaires was calculated using Cronbach's alpha coefficient and composite reliability. The results showed high and significant reliability for the questionnaires. The research data were analyzed using SmartPls3 and Spss22 statistical software at two descriptive and inferential levels. At the descriptive level, indices such as mean, standard deviation, and Kolmogorov-Smirnov test were used. At the inferential level, structural equations were used based on the research hypotheses.

### **Results:**

At the level of descriptive statistics, the mean of all variables was higher than 3, indicating the desirability of these variables from the respondents' viewpoint. Also, the significance level of the Kolmogorov-Smirnov test for all studied variables was greater than 0.05. Thus, the distribution of all variables is normal. Therefore, parametric tests can be used to test research hypotheses. Also, at the inferential statistics level for the first sub-hypothesis of the study (talent management significantly and directly affects organizational commitment), based on the results of structural equation modeling; the T-value was obtained at 3.26, which is greater than 1.96,. The path coefficient was also obtained at  $\beta=0.42$ . Hence, talent management explains 42% of changes in organizational commitment. In the second sub-hypothesis of the study (talent management significantly and directly affects organizational justice), the T-value was obtained at 11.74, which is greater than 1.96. Also, the path coefficient was obtained at  $\beta=0.83$ . Thus, organizational justice explains 83% of changes in organizational commitment. In the third sub-hypothesis of the study (organizational justice significantly and directly affects organizational commitment), the T-value was obtained at 3.93, which is greater than 1.96. Also, the path coefficient was obtained at  $\beta=0.48$ . Thus, organizational justice explains 48% of changes in organizational commitment. Finally, in the primary hypothesis of the study

(talent management significantly and indirectly affects organizational commitment with the mediating role of organizational justice); the Sobel test was used to determine the mediating role of organizational justice variable in the context of the effect of talent management on the employees' organizational commitment, based which the Z-value was obtained at 4.21, which is greater than 1.96. Thus, it can be stated that talent management indirectly affects the organizational commitment of employees with the mediating role of organizational justice.

### **Discussion and Conclusion**

Regarding the first sub-hypothesis of the study, the T-value was obtained at 3.26, which is greater than 1.96. The path coefficient was also obtained at 0.42. In explaining the results of the first sub-hypothesis of the present study, it can be stated that talent management is a constant process that involves attracting and retaining high-quality employees, developing their skills, and motivating them continuously to improve their performance. It can be stated that the results of this study are consistent with the results of studies by Taher Khani (2022) and Majidi (2022).

Regarding the second sub-hypothesis of the study, the T-value was obtained at 11.74, which is greater than 1.96. The path coefficient was also obtained at 0.83. In explaining the result of the second sub-hypothesis of the study, it can be stated that talent management is a purposeful approach to attract, develop, and retain people with skills necessary to meet the present and future goals or needs of the organization. It can be said that the results of this study are consistent with the results of the studies by Ali et al. (2021) and Cetin and Erbay (2021).

Regarding the third sub-hypothesis of the study, the T-value was obtained at 3.93, which is greater than 1.96. The path coefficient was also obtained at 0.48. In explaining these results, it can be stated that the fair treatment of employees by the organization results in their higher commitment toward the organization. Also, the results of the present study are consistent with the results of studies by Jameel et al. (2020) and Zarish et al. (2020).

Regarding the primary hypothesis of the study, the Sobel test was used to determine the effect of talent management on the organizational commitment of employees with the mediating role of organizational justice. Using the Sobel test, Z-value was obtained at 4.21, which is greater than 1.96. Thus, talent management significantly and indirectly affects organizational commitment with the mediating role of organizational justice.

Based on the results of the present study, the following recommendations are presented to the officials of Farhangian University and other universities:

- Attracting, identifying, and organizing a high-efficiency labor force and retaining them through appropriate training and developing skills and competence to increase the level of organizational commitment of employees
- The resources and benefits in the organization should be distributed fairly and everyone should be treated equally, and the promotion procedures in the organization should be based on predetermined standards and legal regulations and should be agreed upon by everyone.
- Increasing the emotional attachment of employees and involving them as much as possible with the goals of the organization, improving social communication networks at work, employee participation in decision-making, and eliminating discrimination and inappropriate relationships with people in the workplace.

علمی پژوهشی (کمی)

## تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی

زین العابدین درویشی<sup>۱</sup> ID، فرشید اشرفی<sup>۲</sup> ID

۱- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید رجایی، ارومیه، ایران

۲- مربی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید رجایی، ارومیه، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی می‌باشد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی از نوع پیمایشی - علی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی با حجم ۹۶ نفر بود که با استفاده از روش سرشماری تمام اعضای جامعه آماری مورد نظر برای پژوهش انتخاب گردیدند. روش گردآوری داده‌ها میدانی و ابزارهای مورد استفاده پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد کانینگهام (۲۰۰۷)، عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و تعهد سازمانی دیک و متکالف (۲۰۰۱) است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (SEM) با استفاده از Smart PLS می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد، مدیریت استعداد به میزان ۸۳ درصد بر عدالت سازمانی و به میزان ۴۲ درصد بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر است. عدالت سازمانی نیز به میزان ۴۸ درصد بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است. همچنین مدیریت استعداد با نقش میانجی عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان با استفاده از آزمون سوبل به میزان ۴/۲۱ تأثیرگذار می‌باشد؛ بنابراین با توجه به نتایج آماری، کلیه فرضیات تحقیق تأیید و این نتیجه کلی پژوهش حاصل گردید که عدالت سازمانی بین رابطه مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی را دارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۱




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۴

### کلید واژه‌ها:

مدیریت استعداد،  
عدالت سازمانی،  
تعهد سازمانی،  
کارکنان دانشگاه فرهنگیان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): درویشی، زین العابدین، اشرفی، فرشید. (۱۴۰۲). تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. (۴)۵. ۷۵-۹۶.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.396935.1190">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.396935.1190</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: زین العابدین درویشی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: dzeinolabedin@yahoo.com

## مقدمه

منابع انسانی نقش مهمی در دستیابی به اهداف سازمانی دارند. کارکنان مهم‌ترین سرمایه انسانی یا دارایی در دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان هستند. مطالعه رفتار کارکنان در یک سازمان مهم است، زیرا حفظ و پرورش کارکنان کار آسانی نیست. یکی از استراتژی‌های سازمان برای حفظ و نگهداشت کارکنان خود، افزایش تعهد کارکنان به سازمان است (Handayani et al, 2022). تعهد کارکنان پدیده‌ای است که در طی چندین دهه توجه جامعه علمی و حرفه‌ای را به خود معطوف کرده است. دلایل این امر را می‌توان در این واقعیت جستجو کرد که این پدیده تأثیر زیادی بر بسیاری از رفتارها و پیامدهای مهم در محیط کار مانند غیبت، ترک خدمت، عملکرد کارکنان و نظایر آن دارد. علاوه بر این مزیت رقابتی سازمان‌ها و عملکرد برتر آن‌ها ممکن است دقیقاً مبتنی بر تعهد کارکنانی باشد که آن سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند؛ بنابراین، تعهد کارکنان به سازمان‌ها پیامدهای بالقوه جدی بر عملکرد کلی سازمان دارد و هیچ سازمانی در دنیای رقابتی امروزی غیرممکن است که عملکرد برتر داشته باشد مگر اینکه هر یک از کارکنان به اهداف سازمان متعهد باشند (Dordevic et al, 2020). تعهد سازمانی<sup>۱</sup> به‌عنوان یک اصل قوی در پذیرش ارزش‌های سازمان و آمادگی برای انجام تلاش قابل توجه در راستای منافع سازمان و تمایل قابل توجهی برای حفظ دلبستگی سازمانی در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌ها بر اساس کارمندان موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند، زیرا این کارکنان هستند که وظایف و مسئولیت متعددی را در یک سازمان بر عهده دارند (Alzeer et al, 2020). تعهد سازمانی به‌عنوان یک حالت روان‌شناختی تعریف می‌شود که (الف) رابطه کارمند با سازمان را مشخص می‌کند و (ب) پیامدهایی برای تصمیم به ادامه یا قطع عضویت در سازمان دارد (Budomo, 2023). (Erdogan & Cavli (2019). تعهد سازمانی را عامل اثربخشی، رضایت شغلی و انگیزه و تمایل درونی کارکنان معرفی می‌کنند. (Bhankhudh (2017). تعهد را به‌عنوان نیرویی تعریف می‌کند که هر فرد را به یک مسیر عمل مرتبط با یک یا چند هدف مرتبط می‌کند. از این رو، تعهد سازمانی به‌عنوان میزان تمایل یک کارمند به ایجاد و حفظ عضویت به دلیل علاقه و همراهی با اهداف و ارزش‌های سازمانی که با آن مرتبط است، توضیح داده می‌شود. (Chelliah et al (2015). بیان می‌کنند ساده‌ترین کلماتی که می‌توانند تعهد سازمانی را توضیح دهند عبارت‌اند از: جذب، مشارکت، فداکاری، قابلیت اطمینان و حمایت نسبت به سازمان، درگیری فعال با سازمان است که در آن کارکنان با میل و رغبت خود را وقف می‌کنند تا بهترین‌ها را برای سازمانشان رقم بزنند (Bora, 2022). سابقه پژوهش درباره تعهد سازمانی، به دهه ۱۹۶۰ و تعریف بکر<sup>۲</sup> برمی‌گردد. بکر در سال ۱۹۶۰ تعهد را گرایش به تداوم خدمت در یک سازمان به‌خاطر ادراک هزینه‌های تغییر و عدم ثبات (ترک سازمان) می‌داند.

یکی از متغیرهای مرتبط با تعهد سازمانی، مدیریت استعداد<sup>۳</sup> است. در دنیای پر رقابت امروزی، جابه‌جایی کارکنان به دلیل اثرات مخرب آن، موضوعی حیاتی است که تقریباً همه سازمان‌ها با آن مواجه هستند. هنگامی که یک کارمند کار خود را ترک می‌کند، نه تنها از نظر عملکرد برای سازمان هزینه دارد، بلکه از سودآوری و بهره‌وری کلی سازمان نیز می‌کاهد. عوامل عمده دخیل در جابه‌جایی کارکنان: محیط کار، سیستم ارزیابی عملکرد، ارزش شغلی، عدم برخورداری از مزایا و غرامت‌های جانبی، مغایرت در سیاست‌های سازمان و استراتژی‌های اجرای آن، رفتار سرپرست، قابلیت

1. Organizational Commitment

2. Becker

3. talent management

استخدام، شرایط اقتصادی و عملکرد سازمان. مدیریت استعداد یکی از بهترین شیوه‌ها برای غلبه بر این کمبودها است، زیرا نه تنها عملکرد شغلی و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه نقش حیاتی در ایجاد استراتژی‌هایی برای توسعه کارکنان و سازمان ایفا می‌کند (Shafique, 2021). تعاریف متعددی از مدیریت استعداد توسط بسیاری از نویسندگان ارائه گردیده است. مانند: رویکرد آگاهانه و منطقی که برای جذب، حفظ و نگهداشت و توسعه افرادی با استعداد و توانایی برای برآوردن نیازهای فعلی و آتی سازمانی اتخاذ می‌شود» (Lokhande, 2023). «مدیریت استعداد شامل توسعه فردی و سازمانی در پاسخ به یک محیط عملیاتی در حال تغییر و پیچیده است که شامل ایجاد و حفظ یک فرهنگ سازمانی حمایتی و مردم مدار است» (Oladapo, 2014). «مدیریت استعداد اساساً مستلزم تشخیص صحیح نگرش‌های فعلی کارکنان و فرهنگ سازمانی و سپس هدف گذاری برای رفع مشکل از طریق یک استراتژی مناسب است» (Hongal, Kinange, 2020). همه تعاریف فوق به وضوح بیان می‌کنند که مدیریت استعداد یکی از فعالیت‌های استراتژیک است که نه تنها با جذب، بلکه با حفظ و توسعه نیروی کار واجد شرایط سروکار دارد. مدیریت استعداد به عنوان یکی از چالش‌های بسیار مهم برای مدیران منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. مدیریت استعداد اساساً شامل جذب، حفظ و مدیریت استعدادهای برتر است. مدیریت استعدادهای در شرایط امروز از اهمیت استراتژیک برخوردار شده است. در سازمان‌های امروزی، استعدادیابی یکی از دشوارترین چالش‌های مدیران منابع انسانی تلقی می‌شود. بر این اساس جذب و حفظ استعداد برای پیروزی در این «جنگ استعدادها» بسیار مهم است (Lokhande, 2023). سازمان از طریق مدیریت استعداد مجهز به یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد می‌گردد که از طریق آن همه کارکنان، هر یک بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند و سطح عدالت سازمانی را ارتقا می‌بخشد و از سوی دیگر ارزش کارمندان خود را به بالاترین حد رسانده و موجبات رشد آنها را فراهم می‌کند و به ارتقای تعهد سازمانی کارکنان منجر می‌گردد.

از دیگر موضوعاتی که در رابطه با تعهد سازمانی قابل بررسی است عدالت سازمانی می‌باشد. برای درک رفتارهای محیط کار، عدالت سازمانی یک مفهوم غالب در زندگی سازمانی بوده و توسط محققان به عنوان ضرورتی برای درک نگرش‌ها و رفتارهای انسانی مورد تأکید قرار گرفته است (Akter et al, 2023). عدالت سازمانی مفهومی است که ادراک کارکنان یا اعضای سازمان را در مورد میزان رفتار منصفانه و برابر مطابق با استانداردهای اخلاقی مورد انتظار در محیط کار و چگونگی تأثیر این ادراکات بر نتایج سازمانی مانند تعهد و رضایت بیان می‌کند (Romi et al, 2022). به عبارت دیگر عدالت سازمانی عبارت است از ادراک فرد مبنی بر اینکه رویدادها، اقدامات یا تصمیمات درون یک سازمان از قاعده انصاف پیروی می‌کنند (Colquitt et al, 2015). کارکنانی که در محیط کاری خود با تبعیض روبرو هستند، غیبت‌های کاری‌شان بیشتر شده و عملکرد پایین تری در سازمان دارند. در مقابل، کارکنانی که عدالت در محل کار را درک می‌کنند، نسبت به سازمان اعتماد و تعهد بیشتری دارند، به احتمال زیاد به سیاست‌های سازمان پایبند هستند و وظیفه‌شناسی و اثربخشی شغلی بیشتری از خود نشان می‌دهند (Lind, 2019). عدالت سازمانی ابعاد مختلفی دارد. اول، عدالت توزیعی که به عنوان ادراک کارکنان در مورد توزیع عادلانه یا ناعادلانه مزایا، توزیع مسئولیت‌ها، حقوق و مزایا با توجه به مهارت‌ها و مشارکت کارکنان تعریف می‌شود. دوم، عدالت رویه‌ای که به عنوان ادراک کارکنان از رویه‌ها یا روش‌های عادلانه برای تعیین مجازات و پاداش و تصمیم‌گیری رسمی در نظر گرفته می‌شود. سوم، عدالت مراوده‌ای که

به‌عنوان کیفیت رفتار بین کارکنان و تصمیم‌گیرندگان سازمانی معرفی می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های ارتباطات مدیر با زیر دستانش، همچون ادب، صداقت و احترام در طول تعامل است (Mubashar et al, 2022). هنگامی که عدالت در سازمان برقرار گردد، کارکنان به مدیران خود اطمینان پیدا کرده و همچنین به سازمان خود و رویه‌هایش اطمینان می‌یابند؛ در چنین فضایی اطمینان و اعتماد کارکنان نسبت به همکاران خود نیز محتمل می‌نماید؛ لذا به‌طور کلی می‌توان شاهد افزایش اعتمادسازمانی در تمام ابعاد بود که این نیز به نوبه خود مزایای بسیاری از جمله تعهد سازمانی کارکنان را به همراه خواهد داشت (Soltani Jazni, 2016).

رشد و موفقیت یک سازمان به تعهد کارکنان آن سازمان وابسته است. کارمند متعهد در سازمان باقی می‌ماند و به پیشرفت و توسعه کسب‌وکار کمک قابل توجهی می‌کند. به همین دلیل، پرورش احساس تعهد و فداکاری در بین کارکنان برای پیشرفت، پایداری و حیات سازمان ضروری است. سیستم مدیریت استعداد یک فعالیت سازمانی است که بخشی از استراتژی مدیریت منابع انسانی برای به‌دست آوردن، حفظ و توسعه بهترین استعدادهای موردنیاز سازمان است. اجرای سیستم مدیریت استعداد یک چالش سازمانی در تلاش برای دستیابی به عملکرد برتر و عدالت و تعهد سازمانی محسوب می‌گردد. از سوی دیگر نیروی انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین بخش و عاملی حیاتی در بقای یک سازمان است و هیچ سازمانی بدون نیروی انسانی مفهوم ندارد. حتی پیشرفت تکنولوژی و ظهور فناوری‌های جدید نتوانسته نقش و اهمیت نیروی انسانی در سازمان را کم‌رنگ کند؛ بنابراین مدیریت و راهبری نیروی انسانی از اهمیت بالایی در هر کسب‌وکاری برخوردار است و رفتار منصفانه با کارکنان و عرضه فرصت‌هایی برای رشد آنها به سازمان کمک می‌کند تا به مقاصد و اندیشه‌های خود برسد. براین اساس سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از این که آیا مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان تأثیر دارد؟

## مبانی نظری پژوهش

### تعهد سازمانی

در سازمان‌های امروزی، افرادی وجود دارند که کارشان را دوست دارند، ولی از سازمانی که در آن کار می‌کنند متنفر هستند، یا برعکس؛ اما داشتن احساس مثبت و منفی درباره شغل، تنها قسمتی از کل دیدگاه شاغل نسبت به کارش است. علاوه بر آن، یک شخص می‌تواند احساس مثبت یا منفی نسبت به کل سازمان داشته باشد. چنین نگرشی معمولاً «تعهد سازمانی» نامیده می‌شود و نمایانگر این مطلب است که تا چه میزان، یک فرد با سازمانش شناخته می‌شود و به آن تعلق دارد (Beiginia et al, 2013).

تعهد سازمانی یک نوع نگرش شغلی مهم و متغیری است که مدیریت همواره درصدد ارتقای آن است و تنها به معنای وفاداری فرد به سازمان نیست؛ بلکه فرایندی مستمر است که از طریق آن کارکنان علاقه خود را به سازمان، اهداف و ارزش‌های آن ابراز می‌کنند و به طور مستقیم به مشارکت کردن و ماندن در سازمان تمایل نشان می‌دهند (Ebadi Shoar & Zanganeh, 2021).

به عبارت دیگر تعهد سازمانی شرایطی است که در آن کارکنان به ارزش‌ها و اهداف سازمان علاقه زیادی نشان می‌دهند. علاوه بر این، تعهد سازمانی به معنای چیزی بیش از عضویت رسمی کارکنان است، زیرا شامل دوست داشتن سازمان و



تمایل به انجام سطح بالایی از تلاش‌های داوطلبانه مشترک، همکارانه و حمایتی به نفع سازمان به منظور دستیابی به اهداف است (Nahak & Ellitan, 2022).

مدل سه وجهی تعهد سازمانی (Dick, Metcalfe, 2001) سه شکل تعهد را به شرح زیر معرفی می‌کند:

- ۱- **غرور**: تعهد غرور یعنی اینکه کارمند توجه زیادی به سازمان داشته و با کیفیت کار عالی، علاقه‌مندی به شغل و سازمان و همچنین اهمیت و ارزش قائل شدن برای خود در سازمان، در حال بهبود کیفیت کار خود در سازمان می‌باشند.
- ۲- **اهداف**: کارمند از اهداف آتی سازمان، اولویت‌های آن، ارتباط بین برنامه‌های سالانه سازمان و اولویت‌های آتی، ارتباط بین برنامه‌های سالانه سازمان و برنامه‌های واحد کاری خود و همچنین از اولویت‌های مسیر استراتژیک سازمان اطلاع داشته و به سمت و سوی آن‌ها در حرکت است.
- ۳- **مشارکت**: مشارکت داشتن کارکنان در بهبود کیفیت و استانداردهای کاری، توسعه اهداف و تصمیم‌گیری‌ها، به‌خصوص تصمیم‌گیری‌های اثرگذار در سازمان می‌باشند (Heidari Farsani et al, 2016).

### مدیریت استعداد

در سال ۱۹۹۸، گروهی از مشاوران مک‌کینزی<sup>۴</sup> اصطلاح "جنگ برای استعداد" را ابداع نموده و خاطر نشان کردند که استعداد کلید تعالی سازمانی است. از آن زمان، مدیریت استعداد به‌عنوان کلید موفقیت سازمانی تلقی شده و برای حفظ و پایداری سازمان‌ها ضروری است. امروزه، مدیریت استعداد تبدیل به یک موضوع فزاینده محبوب شده و توسط پژوهشگران مورد مطالعه قرار گرفته است. سیاست‌های مدیریت استعداد با شناسایی موقعیت‌های کلیدی در سازمان آغاز می‌شود، سپس افرادی را که استعداد بالقوه برای تصدی این موقعیت‌های کلیدی دارند، شناسایی می‌گردند. اگر استعداد کافی در داخل سازمان وجود نداشته باشد، افراد خارجی برای رفع شکاف‌های بالقوه‌ای که سازمان در موقعیت‌های خاص دارد یا خواهد داشت به کار گرفته شده و خط‌مشی‌های منابع انسانی با هدف توسعه، ایجاد انگیزه و جذب استعدادها به منظور برآوردن نیازهای استعدادی سازمان توسعه داده می‌شوند (Guerra, 2023).

مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که به منظور اطمینان از جذب، حفظ، انگیزش و توسعه استعدادها توسط سازمان انجام می‌شود، هدف آن حفظ جریان استعدادیابی و تأکید بر افراد مستعد به‌عنوان منبع اصلی سازمان می‌باشد. از دیدگاه اسکولیون<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰) مدیریت استعداد مفهوم جدیدی است که تعریفی جهان‌شمول برای آن وجود ندارد و بیان یک تعریف واحد و دقیق از آن به دلیل کثرت نظرات و فرضیه‌های ارائه شده توسط نویسندگان خبره در سراسر جهان بسیار مشکل است. مدیریت استعداد به‌صورت کلی شامل برنامه‌ریزی و تقویت نیروهای بااستعداد می‌باشد و مشکلات بارز سازمان‌ها برای جذب و نگهداری نیروهای مستعد از دلایل اهمیت آن است. به‌عبارت‌دیگر مدیریت استعداد تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بااستعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرایندها می‌باشد (Goharrostami & Vaghar, 2022).

1. Pride

2. Goals

3. participation

4. McKinsey

5. Scullion

فرایند مدیریت استعداد به سه حوزه اصلی به شرح زیر تقسیم می‌شود:

۱- **جذب استعدادها**<sup>۱</sup>: این مرحله شامل تمام موضوع‌های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است و بدین گونه سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ نیروی انسانی چگونه باید سازماندهی شود؟ چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین شده، برنامه‌ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ طرح اصلی سازمان برای توسعه چگونه طراحی می‌شود؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسیر جذب و توسعه کارکنان خود، به‌عنوان با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی، باید در نظر گرفته شود.

۲- **همسوسازی و نگهداشت استعدادها**<sup>۲</sup>: هنگامی که یک سازمان در تکمیل فرایند کارمندیابی و استخدام در پست‌های مورد نظر موفق شد باید بداند که گام بعدی چیست؟ در این مرحله لازم است مجموعه مهارت‌های مناسب افراد، با وظایف شغلی آن‌ها در یک راستا قرار گرفته و همسو شوند. به عبارت دیگر، عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد.

۳- **توسعه استعدادها**<sup>۳</sup>: گام نهایی این فرایند، شامل مباحث مربوط به یادگیری و توسعه است. در این مرحله کارکنان به یک مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد، سازمان به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی کارکنان به هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این راه بتواند مهارت‌های آن‌ها را در جهت پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان به‌روز نگه دارد (Tagvaie Yazdi, 2021).

## عدالت سازمانی

در سال ۱۹۸۷ میلادی گرینبرگ<sup>۴</sup> اولین شخصی بود که اصطلاح عدالت سازمانی را به معنای یک شیوه اخلاقی و عادلانه در برابری کارکنان در شغلشان تعریف کرد (Krishnan, 2020). عدالت سازمانی متغیری است که به توصیف عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد به کار می‌رود. علی‌الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید به چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند که بصورت عادلانه‌ای با آن‌ها رفتار شده است. عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش انصاف که رابطه مستقیمی با محیط کار دارد مورد استفاده قرار می‌گیرد. مخصوصاً، عدالت سازمانی مرتبط است با روش‌هایی که کارکنان تعیین می‌کنند که آیا با آن‌ها در شغل‌شان بطور عادلانه رفتار شده و روش‌هایی که تعیین آن‌ها روی متغیرهای مرتبط با کار آن‌ها تأثیر می‌گذارد. اما تحقیق در زمینه عدالت سازمانی تاریخ طولانی دارد و صاحب نظران طبقه‌بندی‌های مختلفی از عدالت سازمانی را مطرح نموده‌اند (Afrazi et al, 2022). بر این اساس عدالت سازمانی به عنوان ادراک کارکنان در مورد عادلانه بودن محل کار تعریف می‌شود. به عبارت دیگر، ادراک انصاف در محیط کار توسط کارکنان، عدالت سازمانی نامیده می‌شود که تأثیر مستقیمی بر نگرش و عملکرد آنان می‌گذارد (Parven & Awan, 2018).

1. Talent Attract

2. Talent Alignment and maintenance

3. Talent Development

4. Greenberg

عدالت سازمانی از سه بعد زیر تشکیل شده است:

۱- **عدالت توزیعی**<sup>۱</sup>: عدالت توزیعی به برابری توزیع نتایج مثل سطح پرداخت یا مقیاس و فرصت‌های ارتقا در یک بافت سازمانی اشاره دارد. این بعد از عدالت سازمانی بیان می‌کند که افراد تعادل نسبی نتایج مطلوب را در نظر می‌گیرند و داده - ستاده نسبی خود را با همکاران خود مقایسه می‌کنند.

۲- **عدالت رویه‌ای**<sup>۲</sup>: ادراکات برابری در سازمان صرفاً تحت تأثیر نتایج نیست؛ بلکه تحت تأثیر فراگرد مورد استفاده برای تحقق نتایج نیز می‌باشد. نظریه عدالت رویه‌ای مطرح می‌کند که افراد می‌توانند نگاهی فراتر از نتایج تصمیم کوتاه‌مدت داشته باشند؛ بنابراین نتایج نامطلوب قابل قبول به نظر می‌رسد، زمانی که تصور این باشد که فراگرد مورد استفاده منصفانه بوده است.

۳- **عدالت مراوده‌ای**<sup>۳</sup>: عدالت مراوده‌ای نوع دیگری از عدالت است که از نظر مفهومی متمایز از عدالت توزیعی و رویه‌ای است و به عمل اجتماعی رویه اشاره دارد. افراد نسبت به کیفیت برخورد با آن‌ها در روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه‌های ساختاری فراگرد تصمیم‌گیری حساس هستند. عدالت مراوده‌ای این موضوع را مطرح می‌کند که کیفیت رفتار بین فردی در طول اجرای رویه‌ها، در تعیین قضاوت‌های انصاف، مهم و مؤثر است. توجیه یا توضیحات ارائه شده در درک انصاف مؤثر است و احتمال این که رویه‌های تصمیم‌گیری منصفانه نگریسته شود را افزایش می‌دهد (Nikmanesh et al, 2021).

### پیشینه پژوهش

(Taher Khani, 2022) پژوهشی را با عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی رضایت از پرداخت» انجام داد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شهرداری شهرستان تاکستان بود. با توجه به محدود بودن حجم جامعه که کارکنان شهرداری شهرستان تاکستان ۲۵۰ نفر می‌باشند، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با حجم نمونه مشخص استفاده می‌گردد و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران با حجم محدود استفاده شد و تعداد ۱۹۶ نفر تعیین گردید. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که: مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

(Majidi, 2022) پژوهشی را با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ساری» انجام داد. جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران معاونت اداری مالی شاغل در آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ شهرستان ساری با حجم جامعه آماری حدود ۲۰۰ نفر بوده که بر اساس فرمول کوکران ۱۳۲ نفر با نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد بین مدیریت استعداد و چهار مؤلفه آن (به‌غیر از مؤلفه بهسازی) یعنی جذب، انتخاب، نگهداشت و درگیر کردن با تعهد سازمانی از دید کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ساری رابطه وجود دارد.

(Sarbaz vatan, 2022) پژوهشی را با عنوان «بررسی رابطه مدیریت استعداد با ارتقای عملکرد شغلی معلمان زن و مرد تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی» انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی به تعداد (۱۳۱۲ نفر) بود. نمونه آماری این پژوهش بر اساس جدول مورگان به صورت تصادفی خوشه‌ای

1. Distributive Justice

2. Procedural Justice

3. Interactional Justice

چند مرحله‌ای ۲۹۸ نفر تعیین شد. نتایج نشان داد که بین مدیریت استعداد با عملکرد شغلی معلمان و همچنین بین مولفه‌های جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت معنی داری وجود دارد. هم چنین ۳۸ درصد از واریانس عملکرد شغلی معلمان توسط متغیرهای جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها تبیین می‌شود.

(Rahmani, 2022) پژوهشی را با عنوان «تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی رفتار مثبت سازمانی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان مهاباد» انجام داد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران مقطع ابتدایی شهرستان مهاباد در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۱۶۴ مدیر تشکیل می‌دهند. حجم نمونه در این پژوهش، با مراجعه به جدول کرجسی و مورگان و با توجه به حجم جامعه تعداد ۱۱۴ مدیر مشخص شد. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی مدیران مدارس ابتدایی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معنی دار دارد.

(Ali et al, 2021) پژوهشی را با عنوان «رابطه مدیریت استعداد با عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان» انجام دادند. محققان پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد سه بانک پیشرو پاکستانی در کراچی را به تعداد بیست و دو نفر انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد بین مدیریت استعداد با عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

(Ali Gohar, Afaq Qureshi, 2021) پژوهشی را با عنوان «رابطه مدیریت استعداد و نگهداشت کارکنان با نقش میانجی عدالت سازمانی» انجام دادند. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل پزشکان بیمارستان‌های بخش دولتی ناحیه دره اسماعیل خان پاکستان بود که با روش نمونه‌گیری در دسترس ۱۱۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. یافته‌های پژوهش نشان داد عدالت سازمانی در رابطه بین مدیریت استعداد و نگهداشت پزشکان مراکز دولتی پاکستان نقش میانجی را ایفا می‌کند.

(Madurani, Pasaribu, 2021) پژوهشی را با عنوان «رابطه مدیریت استعداد و حفظ و نگهداری کارکنان با نقش میانجی عدالت سازمانی» انجام دادند. این مطالعه یک تحقیق کمی بود که بر روی ۱۴۰ کارمند از شرکت‌های خصوصی و دولتی (BUMN) در اندونزی انجام گرفت. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مدیریت استعداد بر حفظ کارکنان تأثیر مستقیم و با واسطه عدالت سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد.

(Yektayar et al, 2021) پژوهشی را با عنوان «رابطه بین مولفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در مرییان حرفه‌ای» انجام داد. جامعه آماری شامل کلیه مرییان زن و مرد تیم ملی ایران (۳۰۰ نفر) بود که به‌طور کلی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن با هر یک از مؤلفه‌های تعهد سازمانی همبستگی مثبت و معناداری دارد.

(Jameel et al, 2020) پژوهشی را با عنوان «عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در بین معلمان دوره متوسطه» انجام دادند. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۱۰ معلم که در ۸ مدرسه متوسطه دولتی در شهر هیت استان الانبار عراق تدریس می‌کردند بود که ۹۸ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

طبق بررسی پیشینه‌های پژوهش، مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می‌پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند و از این طریق به افزایش عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان منجر می‌گردد. همچنین، پژوهشی در داخل کشور انجام نشده است که به بررسی هم‌زمان رابطه مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی پرداخته باشد، لذا پژوهش حاضر رابطه مدیریت استعداد با تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی مورد مطالعه قرار می‌دهد. (شکل ۱)

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، پژوهش حاضر درصدد بررسی فرضیات زیر است:

فرضیه اصلی

مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم معنی‌داری دارد.

فرضیه‌های فرعی

مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی‌داری دارد.

مدیریت استعداد بر عدالت سازمانی اثر مستقیم معنی‌داری دارد.

عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی‌داری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش، ۱۴۰۲

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به شیوه توصیفی از نوع علی انجام گرفته است. جامعه آماری مشارکت‌کننده در این پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی (اعم از زن و مرد) به تعداد ۹۶ می‌باشد که به علت حجم کم جامعه آماری از روش سرشماری استفاده گردید. در پژوهش حاضر از پرسش‌نامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است که در ادامه معرفی می‌گردند:

الف- پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد که توسط (Cunningham, 2007) طراحی گردید. این پرسشنامه شامل انتخاب استعدادها (گویه‌های ۵-۱)، مشارکت استعدادها (گویه‌های ۸-۶)، آموزش استعدادها (گویه‌های ۱۱-۹) و حفظ و نگهداشت استعدادها (گویه‌های ۱۸-۱۲) می‌باشد. پرسشنامه مذکور در قالب ۱۸ گویه و بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره‌گذاری شده است. روایی محتوایی پرسشنامه بر اساس نظر اساتید علوم تربیتی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ۰/۵۹ محاسبه گردید و به علت

این که بیشتر از ۰/۵ می باشد نشان دهنده همبستگی کافی و بالایی مولفه های این پرسشنامه است. از سوی دیگر پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ  $0.77$  و پایایی ترکیبی  $0.85$  محاسبه شده است که نشان دهنده پایایی قوی و معناداری است.

ب- پرسشنامه استاندارد عدالت سازمانی که توسط (Niehoff & Moorman, 1993) طراحی گردید. این پرسشنامه شامل مولفه های عدالت توزیعی (گویه های ۵-۱)، عدالت رویه ای (گویه های ۱۱-۶) و عدالت مرادده ای (گویه های ۲۰-۱۲) می باشد. پرسشنامه مذکور در قالب ۲۰ گویه و بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره گذاری شده است. روایی محتوایی پرسشنامه بر اساس نظر اساتید علوم تربیتی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE)  $0.81$  محاسبه گردید و به علت این که بیشتر از ۰/۵ می باشد نشان دهنده همبستگی کافی و بالایی مولفه های این پرسشنامه است. از سوی دیگر پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ  $0.88$  و پایایی ترکیبی  $0.92$  محاسبه شده است که نشان دهنده پایایی قوی و معناداری است.

ج- پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی بر اساس مدل (Dick, Metcalfe, 2001) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ابعاد غرور (گویه های ۶-۱)، اهداف (گویه های ۱۰-۷) و مشارکت (گویه های ۱۵-۱۱) می باشد. پرسشنامه مذکور در قالب ۱۵ گویه و بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره گذاری شده است. روایی محتوایی پرسشنامه بر اساس نظر اساتید علوم تربیتی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE)  $0.82$  محاسبه گردید و به علت این که بیشتر از ۰/۵ می باشد نشان دهنده همبستگی کافی و بالایی مولفه های این پرسشنامه است. از سوی دیگر پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ  $0.89$  و پایایی ترکیبی  $0.93$  محاسبه شده است که نشان دهنده پایایی قوی و معناداری است. تحلیل داده های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای آماری SmartPls3 و Spss22 در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گردید. در سطح توصیفی از شاخص هایی مانند میانگین، انحراف معیار، آزمون کولموگروف - اسمیرنف و در سطح استنباطی متناسب با فرضیه های پژوهش از معادلات ساختاری استفاده شد.

### یافته های پژوهش

یافته های توصیفی پژوهش به دست آمده از ۹۶ نفر کارکنان که به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند، ۶۲ نفر دارای جنسیت مذکر و ۳۴ نفر دارای جنسیت مؤنث بودند. علاوه بر این ۳۷ نفر دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۲۹ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر، ۱۹ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم و ۱۱ نفر دارای مدرک تحصیلی دیپلم و پایین تر بودند. همچنین آمار توصیفی و آزمون کولموگروف - اسمیرنف متغیرهای پژوهش طبق جدول ۱ آمده است:

**جدول ۱. آمار توصیفی و آزمون کولموگروف - اسمیرنف متغیرهای پژوهش**

متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف معیار	KM	سطح معناداری	وضعیت
مدیریت استعداد	۳/۵۳	۰/۳۴	۰/۰۸۷	۰/۰۶۸	نرمال
تعهد سازمانی	۳/۵۶	۰/۵۵	۰/۰۹۳	۰/۰۷۹	نرمال
عدالت سازمانی	۳/۳۹	۰/۵۳	۰/۱۰۳	۰/۱۱۳	نرمال

بر اساس نتایج جدول (۱) مشاهده می‌گردد که میانگین تمامی متغیرهای عددی بالاتر از ۳ می‌باشد که نشان از مطلوبیت این متغیرها از نظر پاسخ‌دهندگان دارد. هم چنین سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای همه متغیرها مورد مطالعه بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد. در نتیجه توزیع همه متغیرها نرمال می‌باشد، بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد.

**جدول ۲. ضرایب بار عاملی**

مدیریت استعداد		عدالت سازمانی		تعهد سازمانی	
ابعاد	بار عاملی	ابعاد	بار عاملی	ابعاد	بار عاملی
انتخاب استعدادها	۰/۷۹	عدالت توزیعی	۰/۸۹	غرور	۰/۹۳
مشارکت استعدادها	۰/۷۸	عدالت رویه‌ای	۰/۸۸	اهداف	۰/۹۲
آموزش استعدادها	۰/۸۱	عدالت مرادده‌ای	۰/۹۱	مشارکت	۰/۸۷
حفظ استعدادها	۰/۶۸				

بارهای عاملی به دست آمده بر طبق جدول (۲) نشان‌دهنده مناسب بودن پایایی مدل پژوهش حاضر می‌باشد.

**جدول ۳. ضریب  $Q^2$  مدل تحقیق**

متغیر	مجموع مجذور شاخص‌ها	مجموع مجذور مقادیر خطا در پیش‌بینی شاخص‌های درون‌زا SSO	1-SSE/SSO
عدالت سازمانی	۱۳۲/۳۴۵	۲۸۸/۰۰۰	۰/۵۴۰
تعهد سازمانی	۱۲۲/۳۶۵	۲۸۸/۰۰۰	۰/۵۷۵

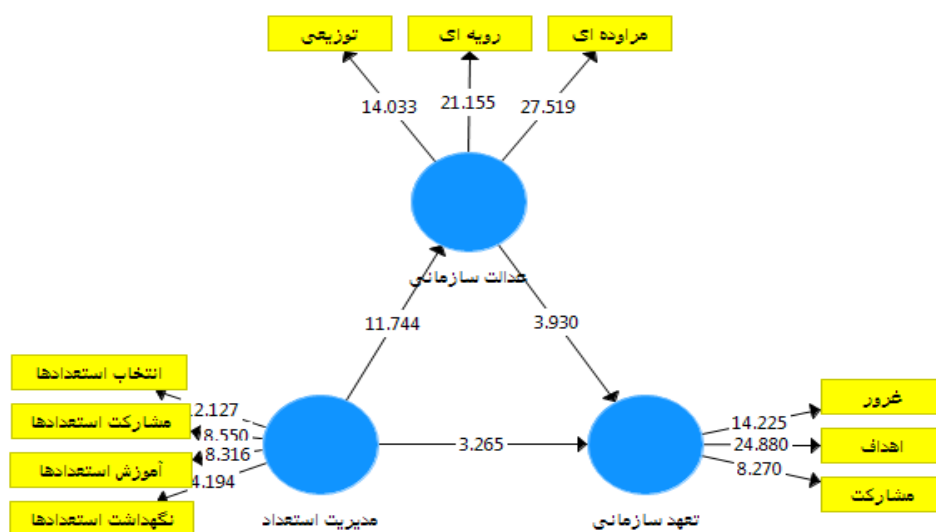
معیار  $Q^2$  یا استون - گیزر قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. همان گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، مقدار  $Q^2$  در متغیرهای وابسته عدالت سازمانی و تعهد سازمانی ۰/۵۴ و ۰/۵۷ به دست آمده است، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص کرده و نشان‌دهنده آن است که مدل دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول می‌باشد.

### برازش کلی مدل (GoF)

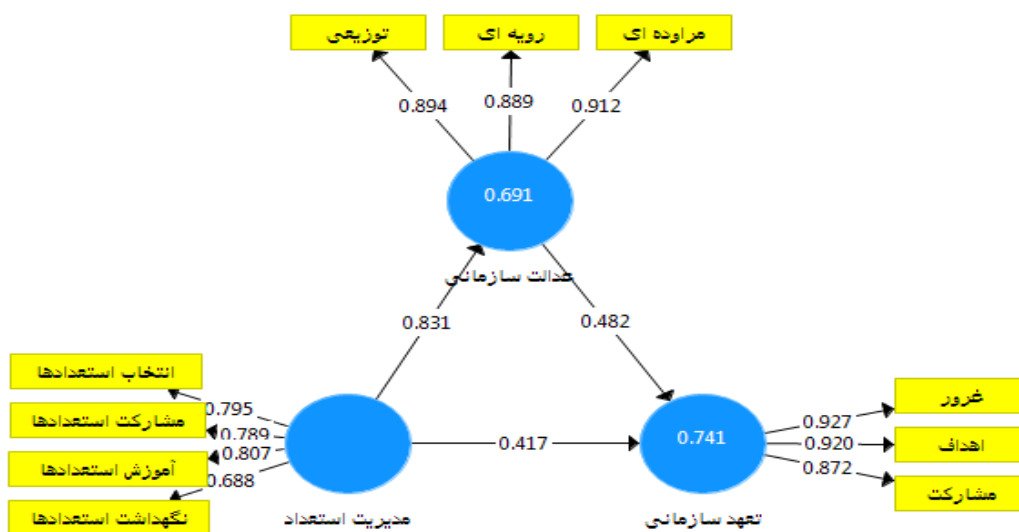
برازش مدل کلی تحقیق با استفاده از فرمول زیر محاسبه می شود.

$$GoF = \sqrt{\text{communalities} \times R - \text{squares}}$$

در این فرمول، Communalities نشان دهنده میانگین مقادیر اشتراکی متغیرها می باشد و این در مدیریت استعداد (۰/۵۹)، در عدالت سازمانی (۰/۸۰) و در تعهد سازمانی (۰/۸۲) می باشد. در نتیجه میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پژوهش حاضر (۰/۷۳) می باشد. همچنین R-Squares که در داخل دایره ها نمایش داده می شود. برابر است با ۰/۷۱. اگر مقدار GoF از ۰/۳۶ بیشتر باشد، به عنوان برازش قوی در نظر گرفته می شوند، حصول ۰/۵۱ برای برازش مدل کلی پژوهش حاضر (GoF) نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل کلی می باشد.



شکل ۲. آماره معناداری نتایج تأیید مدل معادلات ساختاری فرضیات تحقیق



شکل ۳. نتایج تأیید مدل معادلات ساختاری فرضیات تحقیق



فرضیه اصلی پژوهش: مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم معنی داری دارد. برای تعیین نقش میانجی متغیر عدالت سازمانی در زمینه تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان از آزمون سوبل استفاده گردید.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b' \times s_{a'}) + (a' \times s_{b'}) + (s_{a'} \times s_{b'})}}$$

در این رابطه:

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

Sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی

Sb: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

با محاسبه اعداد در فرمول مربوطه، مقدار  $Z\text{-value} = ۴/۲۱$  به دست آمد که از  $۱/۹۶$  بزرگ تر می باشد؛ بنابراین می توان گفت که مدیریت استعداد با نقش میانجی عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر غیرمستقیم دارد. فرضیه فرعی اول: مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.

همان گونه که شکل (۲) نشان می دهد، مقدار T به دست آمده برابر  $(۳/۲۶)$  است که  $۱/۹۶$  بزرگ تر می باشد. همچنین طبق شکل (۳) ضریب مسیر برابر  $(\beta=۰/۴۲)$  است. بر این اساس مدیریت استعداد به میزان ۴۲ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می نماید.

فرضیه فرعی دوم: مدیریت استعداد بر عدالت سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد. همان گونه که شکل (۲) نشان می دهد، مقدار T به دست آمده برابر  $(۱۱/۷۴)$  است که  $۱/۹۶$  بزرگ تر می باشد. همچنین طبق شکل (۳) ضریب مسیر برابر  $(\beta=۰/۸۳)$  است. بر این اساس عدالت سازمانی به میزان ۸۳ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می نماید.

فرضیه فرعی سوم: عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد. همان گونه که شکل (۲) نشان می دهد، مقدار T به دست آمده برابر  $(۳/۹۳)$  است که  $۱/۹۶$  بزرگ تر می باشد. همچنین طبق شکل (۳) ضریب مسیر برابر  $(\beta=۰/۴۸)$  است. بر این اساس عدالت سازمانی به میزان ۴۸ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می نماید.

جدول ۴. خلاصه نتایج فرضیات تحقیق

نتیجه	ضریب مسیر (β)	T	فرضیات تحقیق
پذیرش فرضیه	-----	۴/۲۱	مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم معنی داری دارد.
پذیرش فرضیه	۰/۴۲	۳/۲۶	مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.
پذیرش فرضیه	۰/۸۳	۱۱/۷۴	مدیریت استعداد بر عدالت سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.
پذیرش فرضیه	۰/۴۸	۳/۹۳	عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.

بحث و نتیجه گیری

تغییر و تحولات جهانی سبب ایجاد پیچیدگی و پویایی بیشتر در محیط کسب و کار شده است و این امر ایجاب می نماید که سازمان ها کانون توانمندی های خود را بشناسند و روی آن سرمایه گذاری نمایند که این امر مستلزم وجود سیستمی جهت مدیریت استعدادهای در سازمان است. هم چنین رشد و موفقیت یک سازمان به تعهد کارکنان آن سازمان وابسته است. کارمند متعهد در سازمان باقی می ماند و به پیشرفت و توسعه کسب و کار کمک قابل توجهی می کند. به همین دلیل، پرورش احساس تعهد و فداکاری در بین کارکنان و انجام رفتار عادلانه با آنان برای پیشرفت، پایداری و حیات سازمان ضروری است. بر این اساس هدف پژوهش حاضر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی می باشد. در فرضیه فرعی اول پژوهش مقدار T به دست آمده برابر (۳/۲۶) است که ۱/۹۶ بزرگ تر می باشد. همچنین ضریب مسیر برابر (۰/۴۲) به دست آمد. بر این اساس مدیریت استعداد به میزان ۴۲ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می نماید. در تبیین نتیجه حاصل از فرضیه فرعی اول پژوهش حاضر می توان چنین گفت که مدیریت استعداد فرایندی ثابت است که شامل جذب و حفظ کارکنان با کیفیت بالا، توسعه مهارت های آنها و ایجاد انگیزه مستمر در آنها برای بهبود عملکردشان است. هدف اصلی مدیریت استعداد، ایجاد نیروی کاری با انگیزه است که در طولانی مدت در سازمان باقی بماند و از این طریق تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش یابد. کارکنان باید به این احساس ادامه دهند که سازمان مکانی لذت بخش و معنادار برای کار است. از طریق آموزش و سایر انواع تعامل، کارکنان این شانس را دارند که بدون ترک سازمان، شغلی ایجاد کنند. در نهایت می توان گفت که نتایج این تحقیق با یافته های (Taher Khani, 2022)، (Majidi, 2022)، (Sarbaz vatan, 2022)، همسو می باشد.

در فرضیه فرعی دوم پژوهش مقدار آماره T به دست آمده برابر (۱۱/۷۴) است که ۱/۹۶ بزرگ تر می باشد. همچنین ضریب مسیر برابر (۰/۸۳) به دست آمد. یعنی ۸۳ درصد از واریانس عدالت سازمانی ناشی از مدیریت استعداد می باشد. در تبیین نتیجه حاصل از فرضیه فرعی دوم پژوهش حاضر می توان چنین گفت که مدیریت استعداد بخشی جدایی ناپذیر از مدیریت منابع انسانی است. مدیریت استعداد یک رویکرد هدفمند برای جذب، توسعه و حفظ افرادی با استعداد یا مهارت های لازم برای برآوردن اهداف یا نیازهای فعلی و آتی سازمان است. با شیوه های مدیریت استعداد سازمانی، سازمان ها می توانند توانایی جذب و آموزش کارکنان بسیار ماهر، ادغام کارکنان جدید و توسعه و حفظ کارکنان موجود

را برای دستیابی به اهداف تجاری فعلی و آتی افزایش دهند. همچنین می‌تواند با کمک افراد با استعداد کارآمد و آینده‌دار به سازمان کمک کند تا چشم‌انداز خود را تحقق بخشد و از این طریق به افزایش عدالت سازمانی کمک نماید. در نهایت می‌توان گفت که نتایج این تحقیق با یافته‌های (Ali et al, 2021)، (Ali Gohar, Afaq Qureshi 2021)، (Madurani, Pasaribu 2021) همسو می‌باشد.

در فرضیه فرعی سوم پژوهش مقدار T به دست آمده برابر (۳/۹۳) است که ۱/۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد. همچنین ضریب مسیر برابر (۰/۴۸) به دست آمد. براین اساس عدالت سازمانی به میزان ۴۸ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می‌نماید. در تبیین این نتایج می‌توان اظهار داشت رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند؛ بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور آنها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است. همچنین نتایج پژوهش حاضر همسو با یافته‌های (Rahmani, 2022)، (Yektayar et al, 2021)، (Jameel et al, 2020) همسو می‌باشد.

در فرضیه اصلی پژوهش برای تعیین تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی عدالت سازمانی از آزمون سو بل استفاده گردید. با محاسبه اعداد در فرمول مربوط به آزمون سو بل، مقدار  $Z\text{-value} = ۴/۲۱$  به دست آمد. با توجه به این که مقدار به دست آمده از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، براین اساس مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم معنی‌داری دارد؛ بنابراین می‌توان گفت که مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم معنی‌داری دارد. مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، بعلاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آنها شفاف است و به‌عنوان یک عامل تحریک‌کننده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آنها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و باانگیزه بهره می‌برد که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

با توجه به نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر پیشنهادات زیر را برای مسئولان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی و سایر دانشگاه‌ها ارائه می‌گردد:

\* در خصوص فرضیه فرعی اول پژوهش، شناسایی و سازماندهی نیروی کار با کارایی بالا، جذب افراد با پتانسیل بالا و حفظ آنها از طریق آموزش‌های مناسب، پرورش و توسعه مهارت و شایستگی به منظور افزایش سطح تعهد سازمانی کارکنان پیشنهاد می‌گردد.

\* در خصوص فرضیه فرعی دوم پژوهش پیشنهاد می‌گردد، نحوه توزیع منابع و مزایا در سازمان منصفانه باشد و در مورد همه یکسان برخورد شود و رویه‌های ارتقا و ترفیع در سازمان بر اساس استانداردها و ضوابط قانونی از پیش تعیین شده و مورد توافق همگان باشد و شایستگی، ملاک ارتقا و ترفیع باشد.

\* در خصوص فرضیه فرعی سوم پژوهش، بالابردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن هر چه بیشتر آنها با اهداف سازمان، بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار پیشنهاد می‌گردد.

## References

- Afrazi, S., Bahmani, T., Afrazi, Z.Sadat. (2022). Investigating the relationship between organizational justice and organizational trust with organizational virtue in teachers in Zidon region. *New developments in psychology, educational sciences and education*. 5(55), 68-83. (In Persian).
- Akter, K.M., Tang, S.M., Adnan, Z. (2023). Organizational Justice and Quality of Work Life in Hotel Industry: The Mediating Effect of Trust Climate. *Society & Sustainability*.5(1),26-42. DOI:10.38157/ss.v5i1.533.
- Ali Gohar, R., Afaq Qureshi, Q. (2021). Connecting Talent Management and Employees' Retention: A Mediating Role of Organizational Justice. *City University Research Journal*. 11(1), 124-143.
- Ali, I., Izabela, R., Memon, S.B.(2021). Talent management and organizational performance: applying the amo theory. *Independent Journal of Management & Production*. 13(2), 648-666. DOI:10.14807/ijmp.v13i2.1602.
- Alzeer, I., Alkhatib, A., al shrouf, M. (2020). Organizational Commitment of University Employees from the Social Factors Perspective. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 29(8):2816-2824.
- Beiginia, A., Sardari, A., Ashurizadeh, A. (2013). the relationship between individual and organizational values and organizational commitment of the employees of Al-Mahdi Aluminum Company, Hormozgan Province. *Journal of Management Research in Iran*, 7 (9), 19-42. (In Persian).
- Bhankhudh, M. K. (2017). Study of job satisfaction and organizational commitment of employees in Indian hotel industry. PhD thesis, Retrieved from <http://hdl.handle.net/10603/207385>.
- Bora, R. (2022). A Study on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 13, 32-41.
- Budomo.X.(2023).The Mediating Role Of Organizational Justice On Organizational Commitment And Turnover Intention Of Employees. Presented at: SIBR 2023 (Tokyo) Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research, 5th-6th January .Tokyo, Japan. DOI: 10.14293/S2199-1006.1.SOR-.PPMMNJI.v1.
- Chelliah, S., Sundarapandian, N. & Vinoth, B. (2015). A Research on Employees' Organisational Commitment in Organisations: A Case of Smes in Malaysia. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(7), 10-18.
- Colquitt, J.A.; Zipay, K.P.(2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*,2, 75-99. DOI:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457.
- Cunningham, I. (2007). Talent management: making it real. *Development & Learning in Organizations*, 21(2), 4-6. DOI:10.1108/14777280710727307.
- Dick, G., Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organizational commitment: a comparative study of police officers and civillian staff. *Int. J. Public Sect. Manage.*, 14(2): 111 - 128. <https://doi.org/10.1108/09513550110387336>.
- Dordevic, B., Dukic, M.I., Lepojevic, V., Milanovic, S.S. (2020). The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management* 25(3):28-37. DOI:10.5937/StraMan2003028D.
- Ebadi Shoar P & Zanganeh M. (2021). Investigating the relationship between organizational health and job burnout with the mediating role of organizational commitment (Study case: Hamedan District One Municipality). *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(18), 47-60. (In Persian).

- Erdogan, E., Cavlı, E. (2019). Investigation of Organizational Commitment Levels of Physical Education and Classroom Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1): 259-265. DOI : 10.13189/ujer.2019.070133.
- Goharrostami, h., & Vaghar, M. S. (2020). Designing a Talent Management Model for Sports of Iran. *Sport Management Journal*, 14 (4),21-39. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.303442.2493>.
- Guerra, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*. 188 (21), 1-10. DOI:10.1016/j.techfore.2022.122291.
- Handayani, A., Aiyub, A., Matriadi, F., Yusniar, Y. (2022). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Case Study At PT. Bakrie Sumatera Plantations Tbk. *Management Research and Behavior Journal*. 2(2), 51-61. DOI:10.29103/mrbj.v2i2.10361.
- Heidari Farsani, M., Heidari Sureshjani, N., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R. (2016). the relationship between organizational commitment and spirituality in the life of the Red Crescent population studied in Chaharmahal and Bakhtiari province. *International Conference of Management Elites*, Tehran. (In Persian).
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*. 10 (1), 64-71. DOI:10.31033/ijemr.10.1.12.
- Jameel, Alaa S., and Mahmood, Yazen N., and J. Jwmaa, Swran. (2020). Organizational Justice and Organizational Commitment Among Secondary School Teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*.4(1),1-6. DOI:10.24086/cuejhss.v4n1y2020.pp1-6.
- Jazni, N., Soltani, Sh. (2016). Examining the effect of organizational justice on organizational commitment in the light of organizational trust. *Development and Transformation Management*, 8(25), 27-36. (In Persian).
- Krishnan, H. (2020). The relationship between organizational justice perception & job satisfaction in small & medium enterprises. *Journal of Arts & Social Sciences*, 4(1), 31-44.
- Lind, E.A.(2019). The study of justice in social psychology and related fields. In *Social Psychology and Justice*; Lind, E., Ed.; Routledge:New York, NY, USA, 1–20. DOI:10.4324/9781003002291-1.
- Lokhande, J. (2023). Talent Management And Its Impact on Organization Performance: A Conceptual Framewok. *Journal of emerging technologies and innovative research*. 10 (2), 823-825.
- Madurani, D.N., Pasaribu, M. (2021). The Effect of Talent Management on Employee Retention Mediated by Organizational Justice and Talent Perception Congruence. *Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021). Advances in Economics, Business and Management Research*. 647, 228-246. DOI:10.2991/aebmr.k.220304.031.
- Majidi, S. (2022). Investigating the relationship between talent management and organizational commitment of education workers in Sari city. Master's thesis. Higher Education Institute of Rozbehan. (In Persian).
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., Butt, T.A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9:1, 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>.
- Nahak, M & Ellitan, L. (2022). Organizational Commitment and Organizational Sustainability. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. 6(4), 604-609.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527–556. DOI:10.2307/256591.
- Nikmanesh, Sh., Nematollahi, H., Rezayati Chenijani, A. (2021). Investigating the Effect of Organizational Culture on Organizational Justice and Health. *Governance and development*. 2 (2), 103-124. (In Persian). DOI:10.22111/JIPAA.2021.136837
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly*, 5(3), 19-36.

- Parven, A., & Awan, A. G. (2018). Effect Of Organizational Justice, Job Satisfaction and Trust on Managers on Employee Performance. *Global Journal of Management, Social Sciences and Humanities*. 4 (2), 263- 274.
- Rahmani, A. (2022). The effect of organizational justice on organizational commitment with the mediating role of positive organizational behavior of primary school principals in Mahabad city. Master's thesis. Higher Education Institute of Miad. (In Persian).
- Romi, M.V., Bagenda, C., Kusuma, C., Setiyawami, S. (2022). EMPLOYEE ENGAGEMENT ANALYSIS OF MILENIAL WORKERS: THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL JUSTICE. *SULTANIST Jurnal Manajemen dan Keuangan* 10(2), 240-251. DOI: 10.37403/ sultanist. v10i2.450.
- Shafique, M (2021). Impact of Talent Management on Employees' Work Outcomes. *Journal of Education & Social Research*. 4(1), 405-415. DOI: [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021\(405-415\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021(405-415)).
- Tagvaie Yazdi, M. (2021). Investigating the relationship between talent management and elite management with managers' meritocracy. *Journal of new achievements in humanities studies*. 4(44), 83-102. (In Persian).
- Taher Khani, A. (2022). The effect of talent management on organizational commitment with the mediating role of satisfaction with payment (case study: Municipality of Takestan city). Master's thesis. Higher Education Institute of Takestan. (In Persian).
- Yektayar, M., Khodamoradpoor, M., & Nikbakhsh, R. (2021). The Relationship Between Organizational Justice Components and Organizational Commitment in Professional Coaches. *Research in Sport Management and Marketing*, 2(4), 69-77. (In Persian). DOI: 10.22098/RSMM.2021.1479.