نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۰۷

تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشی؛ مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت

ابراهیم رجب پور[۱]- جهانشاه چرختاب مقدم[۲]- امیرحمزه ملایی[۳]

چکیده

یکی از راهکارهایی که امروزه برای استفاده از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی ارائه شده است، مدیریت استعدادهاست. از این رو، بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشی در پژوهش حاضر هدف قرار گرفت. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، از نوع پیمایشی است و از منظر روش شناختی در دستهٔ پژوهش‌های کمی و اثبات‌گرایی قرار دارد. جامعهٔ آماری پژوهش را کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت با حدود ۷۰۰ نفر تشکیل داد. حجم نمونه ۲۰۲ نفر و به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه مدیریت استعداد محقق ساخته، رضایت شغلی «مینه-سوتا» و تعهد سازمانی «آلن و مایر» در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بود. روایی هر سه پرسش‌نامه از نظر صوری و محتوایی مورد بررسی قرار گرفت و پایایی آن‌ها نیز با اجرای آزمایشی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر رضایت شغلی (به جز مؤلفه جذب استعدادها) و تعهد سازمانی کارکنان (به جز مؤلفه ارزیابی استعدادها) تأثیر مثبت و معناداری دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، کارکنان دانشی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، پژوهشگاه صنعت نفت

[۱] استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران. نویسنده مسئول: e.rajabpour@pgu.ac.ir

[۲] عضو هیأت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

[۳] مدیر امور اداری و پشتیبانی دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

مقدمه

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایهٔ سازمان‌ها محسوب می‌شود. سازمان‌ها همواره تلاش می‌کنند تا حداکثر اهرم منابع انسانی را در اختیار داشته باشند و بیش‌ترین بهره را از منابع انسانی خود ببرند (Martin-Rios, 2012). هنگامی که این امر با پست‌های کلیدی و افراد نخبهٔ سازمان مرتبط می‌شود، اهمیت این موضوع بیش‌تر به چشم می‌خورد.

مدیریت استعدادها نظامی است که تلاش دارد تا بر اساس قاعدهٔ ۲۰-۸۰ حداکثر بهره‌برداری ممکن از منابع انسانی کارآمد سازمان را انجام دهد. از این رو بسیاری از سازمان‌های بزرگ دنیا تلاش می‌کنند تا آن را در سازمان خود اجرایی کنند (Vaiman, Haslberger & Vance, 2015). اغلب سازمان‌ها، بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی با بحران استعداد مواجه هستند. تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همهٔ آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد[1] مواجه هستند که نتیجهٔ آن کمبود نیروی مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی است، که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (Collings & Mellahi, 2009). مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول این که اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها و رضایت آن‌ها می‌شود؛ و دوم، این که این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (Hughes & Rog, 2008). در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و امروزه تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب است که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایهٔ فکری و هوشمندی است. بسیاری از کارشناسان این عصر را، عصر کارکنان دانشی[2] می‌نامند. ارزش‌های اقتصادی و غیر اقتصادی حاصل از راهبرد مدیریت استعداد در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی بیان می‌شود (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013). اکنون سازمان‌ها بر پایهٔ مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند

[1] Strategic talent management

[2] Knowledge worker

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و بااستعدادترین کارکنان، شرکت قادر است به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد (Phillips & Roper, 2009).

ادبیات مدیریت استعداد بیش‌تر بر مفاهیم نظری مبتنی است و نیاز مبرم به تحقیقات تجربی و عملی بیش‌تر در این زمینه وجود دارد (Thunnissen et al., 2013). از آن‌جا که فرآیند مدیریت استعداد در ارتباط با منابع انسانی سازمان‌ها و بر منابع انسانی سازمان تأثیر می‌گذارد؛ بررسی و تحلیل رابطهٔ آن با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ازسوی دیگر، وجود نیروی انسانی راضی و با نشاط و متعهد از سرمایه‌های ارزشمند هر سازمانی به شمار می‌رود. منابع انسانی در سازمان زمانی مفید و کارآمد هستند که از روحیهٔ قوی، شادابی بالا و رضایت مندی خوبی برخوردار باشند، زیرا عملکرد کارکنان سازمان تا حد زیادی نشأت گرفته از میزان رضایت شغلی و تعهد آنان است. راضی کردن، راضی نگه داشتن و در سطح بالاتر خوشحال نگه داشتن کارکنان امری است که نیازمند تلاش بوده و فرآیندی دائمی است (Mahjoub, Atashsokhan, Khalilzadeh, Aghajanloo & Zohrehvandi, 2018).

پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های پژوهش محور و مبتنی بر سرمایه انسانی نخبه، دانشی و ارائه ایده‌های نو؛ نیازمند داشتن راهبردی مشخص برای انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت کارکنان دانشی است. با عنایت به درک و پی بردن لزوم مدیریت استعداد در پژوهشگاه صنعت نفت از طرف مدیران ارشد و هم‌چنین، تدوین و پیاده‌سازی سند راهبردی مدیریت استعداد در پژوهشگاه؛ و جذب و به کارگیری نخبگان کشوری در چند سال اخیر؛ لازم است که تأثیر آن بر مفاهیم مهم مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مورد سنجش قرار گیرد. طبق آمار در پژوهشگاه صنعت نفت سالانه به طور متوسط حدود ۳۰ نفر از کارکنان مستعد سازمان را ترک کرده و به شرکت‌های خصوصی داخلی یا خارجی می‌پیوندند (گزارش نیروی انسانی پژوهشگاه صنعت نفت، شانا، ۱۳۹۴). بنابراین، لازم است راهکارهایی اثربخش در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود تا بتواند در حفظ و نگهداشت این گروه از کارکنان موثرباشد. از آنجایی که، رضایت شغلی و تعهد سازمانی از مفاهیم پرطرفدار در حوزهٔ منابع انسانی و رفتار سازمانی است و از سویی دیگر، برکارایی و اثربخشی کارکنان در سازمان نقشی اساسی و بی‌بدیل دارند؛ مسئلهٔ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

اصلی پژوهش بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشی است. هم‌چنین، با توجه به پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد در پژوهشگاه صنعت نفت، پژوهش حاضر در پی توصیف وضع موجود مدیریت استعداد و تأثیر آن بر متغیرهای مورد نظر است.

چالش پیش روی دنیای کسب و کار آینده، به دست آوردن دانش حیاتی سازمان به همراه منابع انسانی ارزشمند تولیدکننده این دانش است. در حقیقت، مدیریت استعداد، جنگ برای به دست آوردن استعدادها است (Lewis & Heckman, 2006). هم زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت است (Vaiman et al., 2015).

یکی از راهکارهایی که امروزه برای استفاده از این مهم‌ترین دارایی‌های سازمان در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی ارائه شده است، مدیریت استعدادهاست که به صورت زیر تعریف می‌شود:

مجموعه فعالیت‌ها و فرآیندهایی که دربرگیرنده شناسایی نظام مند پست‌های اثرگذار در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، ایجاد یک مجموعه از افراد دارای ظرفیت و عملکرد بالا که در آینده بتوانند این پست‌های کلیدی را در اختیار بگیرند و به کارگیری یک نظام مدیریت منابع انسانی مجزا برای آنان که این مسیر را تسریع نماید است (Collings & Mellahi, 2009).

اگرچه تعریف مدیریت استعدادها به خودی خود زوایای جدیدی از تفکر در مورد منابع انسانی سازمان را ایجاد می‌کند؛ اما اجرایی کردن مدیریت استعدادها در سازمان نیازمند در نظر گرفتن موضوع‌های مختلفی است که فرآیند مدیریت استعدادها در سازمان را شکل می‌دهند. مدل‌های گوناگونی برای مدیریت استعدادها عرضه شده است که معمولا بر اساس مدل‌های عمومی مدیریت منابع انسانی و با ابعادی مانند جذب، نگهداری، توسعه، ارزیابی و... تعریف شده‌اند. با این حال به نظر می‌رسد که اجرای فرآیندهای مرتبط با نظام مدیریت استعدادها، بیش از این که نیازمند یک مدل یکپارچه باشد، به شناسایی عناصر اصلی مدیریت استعدادها احتیاج دارد (Armstrong, 2009). در این تحقیق با بررسی مدل‌های مختلف

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

مدیریت استعداد؛ چهار مؤلفهٔ جذب استعدادها، ارزیابی استعدادها، توسعهٔ استعدادها و حفظ استعداد در نظر گرفته شده‌اند. در ادامه به توضیح مختصری در مورد هر مؤلفه خواهیم پرداخت.

جذب استعدادها: جذب و استخدام شامل دو بعد است: یک انتخاب و استخدام؛ دو برند سازمان؛ در بُعد انتخاب و استخدام لازم است که سازمان‌ها از تکنیک‌ها و ابزارهای خاص که نشان از فرهنگ و ارزش سازمان است و استعدادهای شایسته را مشخص می‌کند، استفاده کنند. در واقع ایجاد مخزن استعداد اولین وظیفهٔ استراتژی مدیریت استعداد است. با اینکه این مخزن را می‌توان از داخل یا خارج ایجاد کرد اما بهترین راه ایجاد مخزن استعداد، نیروهای داخلی است زیرا شناختی نسبت به سازمان دارند. بعد دوم، یعنی برند سازمان هم در انتخاب و جذب آن‌ها بسیار مؤثر است. برند سازمانی یک استراتژی بسیار کاربردی در جذب است. مدیران می‌توانند از برندهای اثربخش سازمان در کسب مزیت سازمانی از طریق جذب نیروهای با استعداد استفاده کنند (Lyria, 2013).

ارزیابی استعدادها: مدیریت عملکرد فرصتی برای ایجاد روابط با افراد، شناسایی توانمندی‌های آنان، برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های یادگیری و توسعه و به حداکثر رساندن استعدادهای سازمان است. اگرچه این کارکنان بر موفقیت‌هایی که خودشان با آن انگیخته می‌شوند، تمرکز دارند ولی شناسایی (به رسمیت شناختن) و قدردانی کردن از این موفقیت‌ها برای آن‌ها مهم است (Armstrong, 2009).

توسعهٔ استعداد: دارای دو بعد است که یکی مربی‌گری است و دیگری توسعهٔ رهبری. با توجه به تغییرات زیاد کارکنان باید آمادگی لازم را برای برخورد با آن‌ها داشته و هم‌چنین، بتوانند بهترین جواب‌ها را برای آن داشته باشند. سازمان‌ها در صورتی که بخواهند مزیت رقابتی از طریق کارکنان خود ایجاد کنند؛ اولین کاری که باید انجام بدهند یادگیری و توسعهٔ کارکنان خود است. این یادگیری باعث توانمند ساختن کارکنان در برابر تغییرات می‌شود (Lyria, 2013).

نگهداشت استعدادها: در نگهداشت استعداد دو عامل مهم داخلی و خارجی وجود دارد. عامل داخلی با جبران خدمات محقق می‌شود. یعنی سازمان علاوه بر حقوق مکفی، باید بسته‌هایی از پرداختی‌ها و تسهیلات رفاهی دیگری را برای نگهداشت آن‌ها ارائه کنند. بعد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

خارجی نگهداشت استعدادها در رابطه با پرداخت رقبا شکل می‌گیرد. کارکنان باید درک کنند که میزان دریافتی آن‌ها در مقایسه با سازمان‌های دیگر در یک صنعت عادلانه است (Lyria, 2013).

رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است. رضایت شغلی عاملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌شود. کارفرماها برای حصول نتیجه و بالا بردن کارایی درصدد افزایش رضایت شغلی در کارکنان مؤسسه خود هستند (Lam, Zhang & Baum, 2001). رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینهٔ شغل، آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است، برای او فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربهٔ فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی را به سلامت فیزیکی و روانی فرد می‌کند. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس کنندهٔ جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقای کارکنان می‌شود (مقیمی، ۱۳۸۵). پس یکی از چالش‌های فعلی و آیندهٔ مدیران منابع انسانی سازمان‌ها این است که چگونه با امکانات موجود، کارکنان را در سطح مطلوبی از رضایت شغلی نگه دارند (Malkawi, 2017). تعاریف متعددی از رضایت شغلی انجام شده است که در زیر به تعریفی جامعی از این مفهوم می‌پردازیم:

رضایت شغلی نتیجهٔ ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه شغل آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربهٔ فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس کنندهٔ جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقاء کارکنان می‌شود (Rutherford, Marshall & Park, 2013).

محققان مدت هاست در جست و جوی تعیین علل اساسی رضایت از شغل در سازمان و اداره هستند. تاکنون آن‌ها توانسته‌اند به رشته‌ای از عوامل ثابت و مرتبط با رضایت شغلی دست یابند، اما دستیابی به یک الگوی جامع تجربی تحقق نیافته است. به اختصار چند عامل که در این زمینه از اهمیت بیش‌تری برخوردارند، اشاره می‌شود. پورتر و استیرز به چهار عامل (عوامل سراسری سازمان، عوامل بلافصل محیط شغلی، عوامل محتوایی و عوامل فردی)؛ لاک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

به هفت عامل (موفقیت در سازگاری با کار، علاقه، عوامل فردی، پاداش، شرایط کاری، احساس احترام و عوامل محیطی) اشاره کرده‌اند (قلی‌پور، ۱۳۹۰).

جورج و جونز[1] چهار عامل اساسی را در میزان و سطح رضایت شغلی مؤثر می‌دانند: ۱) شخصیت و صفات شخصیتی؛ ۲) ارزش‌ها؛ ۳) موقعیت کار و شغل؛ ۴) تأثیر اجتماعی.

برخی دیگر نیز برای رضایت شغلی ده عامل را ذکر کرده‌اند: ایمنی و بهداشت کار، ساعات کار و نوبت کاری، امنیت شغلی و پیشرفت کار، برخورد عادلانه در محل کار و میزان جذب کارکنان در سازمان، مشارکت کارکنان و کارمندان در تصمیم‌گیری، محتوای کار و تحقق ظرفیت‌های کاری کارمندان و کارکنان، تغییرات در سازمان کار، پاداش کافی و عادلانه، مسؤولیت اجتماعی، کار و خانواده و فراغت (خدایاری فرد، ۱۳۸۸).

در این تحقیق مؤلفه‌های رضایت شغلی برگرفته از مدل مینه سوتا که شامل شش مؤلفه (نظام پرداخت، ماهیت شغل، فرصت‌های پیشرفت، جو سازمانی، سبک رهبری و شرایط فیزیکی) است، مبنای کار قرار گرفته است.

سطح تعهد کارمند با شیوه‌ای که بر اساس میزان استقبال، حضور و مشارکت در حل مسائل و پشتیبانی و تحقق اهداف سازمان سنجیده می‌شود، قابل اندازه‌گیری است. کارمندانی که احساس می‌کنند بخشی از یک سازمان هستند و اهداف و ارزش‌های آن را قبول دارند، وظایف و مسئولیت‌های خود را با صداقت انجام می‌دهند، بر خلاف کارکنانی که فقط بخاطر انجام وظیفه و دریافت پاداش‌های مالی در سازمان حضور دارند (Malhotra, Mavondo, Avinandan & Hooley, 2013). هم‌چنین مشاهده شده است که سازمان‌ها قادرند با داشتن نیروی کار متعهد و خشنود، روابط بلندمدت با مشتریان خود ایجاد کنند و از این طریق به اهداف خود دست یابند (Gounaris, 2005). از این رو، به منظور رقابتی بودن و نیل به اهداف سازمانی، یک سازمان نیاز به نیروی کار وفادار، متعهد و راضی دارد (Evanschitzky, Iyer, Plassmann, Niessing & Meffert, 2006; Koys, 2001).

تعهد، مبین احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است. سازمان‌ها قادر نیستند بدون تعهد و تلاش کارکنان، موفق شوند. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیش‌تری در کار خود دارند و مدت بیش‌تری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند. مدیران باید

[1] George & Jones

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

تعهد و پایداری خود و کارکنان به سازمان را حفظ کنند و پرورش دهند. در واقع، یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها، داشتن تعهد سازمانی است (Al Emadi & Marquardt, 2007).

مدل‌های مختلفی برای سنجش تعهد سازمانی مطرح شده‌اند. در این پژوهش مدل تعهد سازمانی آلن و مایر[1]، با سه بعد (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر) مورد استفاده قرار گرفته است.

تعهد عاطفی: تعهد عاطفی عبارت است از وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان و تعیین هویت با آن و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان؛ در واقع فردی که تعهد عاطفی بالایی دارد، در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف، تلاش بیش از حد یا حتّی ایثار از خود نشان می‌دهد (حاج کریمی و فرجیان، ۱۳۸۷). جاروس[2] (۱۹۹۳) اظهار می‌دارد که تعهد عاطفی، وسیع‌ترین شکل توصیف شدهٔ تعلق روانی به یک سازمان است و احتمالاً به این خاطر است که تعهد عاطفی با نتایج مطلوب سازمانی همراه است.

تعهد مستمر: تعهد مستمر بر اساس هزینه‌هایی که بر اثر ترک یک سازمان به فرد وارد می‌شود، شکل گرفته است. این دیدگاه در مورد تعهد، از تئوری شرط جانبی بکر[3] (۱۹۶۰) نشأت گرفته است. این تئوری ادعا می‌کند، مادامی که افراد در استخدام یک سازمان برای مدت طولانی باقی می‌مانند، آن‌ها سرمایه‌ها (اندوخته هایی) را انباشته می‌کنند که با طولانی‌تر شدن این مدت، از دست دادن اندوخته‌ها، پرهزینه‌تر خواهد بود (حاج کریمی و فرجیان، ۱۳۸۷).

تعهد هنجاری: سومین مؤلفهٔ تعهد سازمانی، تعهد هنجاری است، که مجموعه فشارهای هنجاری درونی شده برای عملی کردن به روشی است که فرد اعتقاد دارد از نظر اخلاقی صحیح است. در این بعد از تعهد، فرد، ادامه دادن به کار را وظیفه، تکلیف و مسئولیت خود می‌داند. افرادی که از نظر هنجاری، تعهد بیش‌تری به سازمان خود دارند، به احتمال بیش‌تر برای سازمان خود فداکاری و برای خدمت به آن تلاش بیش‌تری می‌کنند و مجذوب آن

[1] Allen & Meyer
[2] Garros
[3] Beckers Benefit Theory

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

می‌شوند و میزان قابل توجهی از انرژی خود را صرف تعقیب اهداف سازمان می‌کنند (Singh & Mohanty, 2011).

نیک‌پور (۱۳۹۶) بیان می‌دارد؛ رفتارهایی با رویکرد کارآفرینی در بخش دولتی به دلیل نقش برجستهٔ آن در کسب مزیت رقابتی، مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته و مدیریت استعدادهای سازمانی به طور مستقیم و با نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان از جمله متغیرهای اثرگذار بر رفتار کارآفرینانه هستند. نتایج تحقیق وی نشان می‌دهد که مدیریت استعداد علاوه بر تأثیر مستقیم به صورت غیرمستقیم و از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نیز بر رفتار کارآفرینانه تأثیر می‌گذارد که میزان تأثیر غیرمستقیم از میزان تأثیر مستقیم بیش‌تر است. هم‌چنین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان در رابطهٔ بین مدیریت استعداد و رفتار کارآفرینانه تایید می‌شود.

جهانگیری و عباسپور (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی تلاش کاری و رضایت شغلی» در سازمان‌های دولتی مستقر در تهران؛ به این نتیجه دست یافتند که مدیریت استعداد، تاثیری معنادار بر رضایت شغلی، تلاش کاری و عملکرد شغلی دارد و هم‌چنین رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی نیز تأثیر معناداری دارد.

در تحقیقی الحسنی المدرسی، ابراهیم زاده پزشکی و ابوالقاسمی (۱۳۹۴) به بررسی اثر انواع رهبری بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: سازمان هلال احمر استان یزد) پرداختند. آنان به این نتیجه رسیدند که یافته‌های تحقیق نشانگر غلبهٔ رهبری تحول آفرین و سپس مبادله‌ای در این سازمان و هم‌چنین وضعیت نامناسب ابعاد همسوسازی و نگهداشت و توسعهٔ استعداد است. از سوی دیگر، نوع رهبری مبادله‌ای با تمام اجزاء فرایند مدیریت استعداد ارتباط مثبت و معنی‌دار دارد و رهبری تحول آفرین تنها با فرایند جذب استعداد دارای رابطهٔ معنی‌دار می‌شود. بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳) در تحقیق خود به بررسی تأثیر بکارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا پرداخته‌اند. یافتهٔ تحقیق نشان داد که مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. صیادی، محمدی و نیک‌پور (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطهٔ بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی» به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت استعداد، زیرمتغیرهای آن و رضایت شغلی رابطهٔ معناداری وجود دارد. در تحقیقی دیگر،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

وارال و همکاران[1] (۲۰۱۲) به بررسی رابطهٔ بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان پرداختند. یافته‌های تحقیق آنان نشان داد که بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان رابطهٔ معناداری از نوع مستقیم وجود دارد.

کلوسن و همکاران[2] (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان «مدیریت استعداد و توسعه مسیر شغلی» ادعا می‌کنند که مدیریت استعداد در سال‌های اخیر به یک موضوع با اهمیت در حوزهٔ مدیریتی تبدیل شده است و برنامه‌های مدیریت استعداد برای اجرای توسعهٔ مسیر شغلی در سازمان‌ها بسیار مهم و ضروری است. در تحقیقات داخلی نیز به موضوع مدیریت استعداد در سال‌های اخیر هم راستا با روند جهانی این حوزه توجه شده است. در تحقیق دیگر، اسچیمان[3] (۲۰۱۴) تحقیقی را با هدف بررسی نقش مدیریت استعداد در بهینه‌سازی استعداد انجام داده است. محقق، به بررسی نقش مدیریت استعداد چه از نظر تئوری و چه از نظر عملی در ایجاد ارزش برای صنعت پرداخته است. چرخهٔ مدیریت استعداد در این پژوهش شامل: جذب و انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و در نهایت نگهداشت استعداد است. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد، دارایی‌های افراد در سازمان که شامل؛ استعدادها، توانایی‌ها، مهارت‌ها، تعهد و به کارگیری دانش افراد در سازمان است، منجر به بهبود خروجی فرآیند کسب و کار از قبیل بهره‌وری، عملکرد مالی و حفظ مشتریان می‌شود.

خیرخواه، اکبرپورانو حقانی (۲۰۱۶) یکی از چالش‌های مهم سیاست‌گذاران خدمات بهداشتی را حفظ نیروی انسانی می‌دانند. آنان بیان می‌کنند؛ کمبود نیروهای انسانی مورد نیاز برای خدمات بهداشتی و درمان باعث آسیب رساندن به کیفیت خدمات می‌شود. بنابراین، پژوهشی با هدف تعیین رابطهٔ مدیریت استعداد و تعهد سازمانی در بین ماماهای بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ایران دادند. نتایج پژوهش آنان مشخص کرد که هم‌بستگی مثبت و معناداری بین مدیریت استعداد (و ابعاد آن) و تعهد سازمانی (و ابعاد آن) وجود دارد. در تحقیقی دیگر ملکاوی[4] (۲۰۱۷) رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی را در اداره منطقهٔ ویژهٔ اقتصادی عقبه کشور اردن مورد بررسی قرار داده است. نتایج مطالعه او نشان می‌دهد که رابطهٔ مثبتی بین کسب استعداد، توسعهٔ استعداد و حفظ استعداد

[1] Vural; Vardarlier & Aykir
[2] Claussen; Grohsjean; Luger & Probst
[3] Schiemann
[4] Malkawi

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

با تعهد سازمانی وجود دارد. هم‌چنین بیان می‌دارد؛ متغیر نگهداری استعدادها بین متغیرهای مدیریت استعداد بیش‌ترین رتبه را داشته است. بنابراین پیشنهاد شده است تا توجه و فرصت‌های بیش‌تری را برای جذب مهارت‌ها و استعدادهای مناسب از ابتدا انجام شود.

محجوب، آتش سخن، خلیل زاده، آقاجانلو و ظهره وندی (۲۰۱۸) به بررسی نقش مدیریت استعداد استراتژیک در موفقیت پروژه با در نظر گرفتن تعهد سازمانی، رضایت شغلی و انگیزه به عنوان متغیرهای میانجی در یک شرکت خصوصی در زمینهٔ نفت و گاز پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که بین مدیریت استعداد استراتژیک و موفقیت پروژه رابطهٔ مثبت وجود دارد. هم‌چنین، بین مدیریت استعداد استراتژیک و تعهد سازمانی؛ بین مدیریت استعداد استراتژیک و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

با عنایت به پیشینهٔ پژوهش، مشخص شد که مؤلفه‌های مدیریت استعداد روی متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیرگذار هستند. بر همین اساس، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ معرفی می‌شود. در این تحقیق با بررسی مدل‌های مختلف مدیریت استعداد؛ مدل مدیریت استعداد کالینگز و ملاحی[1] (۲۰۰۹) با چهار مؤلفه؛ جذب استعدادها، ارزیابی استعدادها، توسعهٔ استعدادها و حفظ استعداد در نظر گرفته شده است. با توجه به الگوی مفهومی یاد شده، مؤلفه‌های مدیریت استعداد برون زا (متغیر مستقل)، متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی درون زا (متغیر وابسته) هستند.

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های تحقیق بدین شرح بیان شده‌اند:

۱- مؤلفهٔ جذب استعدادها بر رضایت شغلی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۲- مؤلفهٔ ارزیابی استعدادها بر رضایت شغلی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۳- مؤلفهٔ توسعهٔ استعدادها بر رضایت شغلی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۴- مؤلفهٔ حفظ استعدادها بر رضایت شغلی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۵- مؤلفهٔ جذب استعدادها بر تعهد سازمانی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

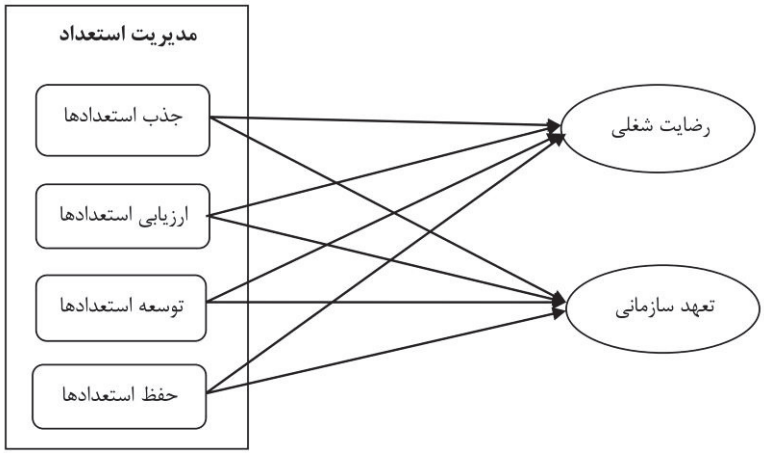
۶- مؤلفهٔ ارزیابی استعدادها بر تعهد سازمانی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۷- مؤلفهٔ توسعه استعدادها بر تعهد سازمانی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۸- مؤلفهٔ حفظ استعدادها بر تعهد سازمانی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

[1] Collings & Mellahi

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (تنظیم از پژوهشگران)

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوردی داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی، از منظر روش شناختی در دستهٔ پژوهش‌های کمی و از جهت ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع هم‌بستگی است؛ باتوجه به اینکه، تحقیق حاضر به منظور تشریح وضع موجود متغیرهای مورد بررسی در پژوهشگاه صنعت نفت بوده و از سویی دیگر، پیش نیاز مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود رابطه هم‌بستگی قوی بین متغیرهای تحقیق است؛ تحقیق حاضر از نوع توصیفی و هم‌بستگی است. برای گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه و برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار لیزرل (نسخه ۸/۸) استفاده شده است.

جامعهٔ آماری شامل کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت است که تعداد آن‌ها حدود ۷۰۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونهٔ آماری مورد نیاز این پژوهش از فرمول کوکران استفاده شده است که تعداد آن ۱۹۴ نفر به دست آمد.

فرمول کوکران:

$$n = \frac{NZ_{\frac{\alpha}{2}}{}^{2}pq}{\varepsilon^{2}(N-1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}{}^{2}pq}$$

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

که درآن؛

P: برآورد نسبت صفت متغیر؛ P =۰/۵

ε: مقدار اشتباه مجاز= ۰/۰۶

Z: متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد؛ (Zα/2=۱/۹۶)

$$n = \frac{700 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(700-1) \times (0.06)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 193.36 \approx 194$$

طبق برآورد حجم نمونهٔ آماری مناسب، ابتدا ۲۲۰ پرسش‌نامه توزیع شد که تعدادی به دلیل نقص زیاد کنار گذاشته شد و در نهایت ۲۰۲ پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها و نظرات جامعهٔ آماری تحقیق از سه پرسش‌نامه مدیریت استعداد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان استفاده شد. پرسشنامهٔ مدیریت استعداد شامل ۲۶ سؤال است که محقق به کمک پرسش‌نامه‌های خارجی و داخلی تهیه کرده است. پرسشنامهٔ رضایت شغلی شامل ۱۹ سؤال؛ این پرسش‌نامه برگرفته از پرسشنامهٔ مینه سوتا با شش مؤلفه است. پرسشنامهٔ تعهد سازمانی کارکنان شامل ۱۵ سؤال است که از پرسشنامهٔ استاندارد آلن و میر (۱۹۹۱) اقتباس شده است که در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است.

روایی هر سه پرسش‌نامه با توجه به مرور مبانی نظری و انجام مطالعات اکتشافی و نظرخواهی از جمعی اساتید و خبرگان از لحاظ صوری، محتوایی و سازه بررسی شده است. برای اطمینان از روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و به کمک نرم‌افزار SPSS انجام گرفت. روایی سازه مشخص کرد که روایی تمام شاخص‌ها (به جز ۲ شاخص از مدیریت استعداد، ۳ شاخص از رضایت شغلی و ۲ شاخص از تعهد سازمانی) در سطح مطلوبی قرار دارند. به منظور پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز یک مطالعهٔ مقدماتی روی ۳۰ نفر از جامعهٔ آماری انجام و با توجه به ساختار پرسش‌نامه‌ها، ضریب همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برای پایایی کل سؤالات هر سه پرسش‌نامه محاسبه شده است. مقدار آلفای محاسبه شده برای پرسش‌نامه راهبرد مدیریت استعداد ۰/۸۸، برای پرسش‌نامه رضایت شغلی ۰/۸۴ و برای پرسشنامهٔ تعهد سازمانی کارکنان ۰/۹۶ و پایایی کل پرسش‌نامه ۰/۸۹ بدست آمده است که پایایی خوب ابزار این پژوهش را نشان می‌دهد. به منظور آزمون فرضیه‌ها، ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS16 هم‌بستگی بین متغیرها مورد سنجش قرار گرفت. سپس رابطهٔ علّی بین متغیرهای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

مستقل و وابستهٔ تحقیق، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار LISREL8.8 آزمون شد.

یافته‌ها

با توجه به ۲۰۲ نمونهٔ معتبر تحقیق، در جدول (۱) آمار توصیفی که شامل؛ جنسیت، سن، سابقهٔ کاری و سطح تحصیلات پاسخ دهندگان است را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌کنید، کارکنان مرد ۶۷/۳ درصد و کارکنان زن ۳۲/۷ درصد از تعداد کل پاسخ دهندگان را تشکیل می‌دهند. فراوانی و درصد بقیه ویژگی‌های جمعیت شناختی در جدول زیر مشخص شده است.

به منظور استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و هم‌چنین سنجش هم‌بستگی بین متغیرهای پژوهش، تعیین وضعیت توزیع داده‌های آماری بسیار مهم است. بدین منظور از آزمون شاپیرو- ویلک یا آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شود تا از نرمال بودن توزیع داده‌ها اطمینان حاصل شود.

جدول ۱- آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق (منبع: یافته‌های پژوهش)

	تعداد	درصد		تعداد	درصد
جنسیت			سابقهٔ کاری		
مرد	۱۳۶	٪۶۷/۳	کمتر از ۵ سال	۱۶	٪۷/۹
زن	۶۶	٪۳۲/۷	۶ تا ۱۰ سال	۲۶	٪۱۲/۹
سن			۱۱ تا ۱۵ سال	۴۲	٪۲۰/۸
کمتر از ۳۰ سال	۵۰	٪۲۴/۸	بالای ۱۵ سال	۱۱۸	٪۵۸/۴
۳۱ تا ۴۰ سال	۵۵	٪۲۷/۲	تحصیلات		
۴۱ تا ۵۰ سال	۸۲	٪۴۰/۶	کارشناسی	۳۲	٪۱۵/۸
بالاتر از ۵۰ سال	۱۵	٪۷/۴	کارشناسی‌ارشد	۱۰۷	٪۵۳
			دکتری	۶۳	٪۳۱/۲

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها ما فرض صفر مبتنی بر این که توزیع داده‌ها نرمال است را در سطح خطای ۵٪ تست می‌کنیم. بنابراین اگر آمار آزمون بزرگتر/ مساوی ۰/۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر این که داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمالیته فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

H0: توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

H1: توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

همان‌طور که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد سطح معناداری همه متغیرهای مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد کمتر از ۵ درصد است؛ بنابراین، فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌های متغیرهای مدل رد می‌شود و فرض مخالف مبنی بر نرمال نبودن توزیع داده‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۲- آزمون نرمال بودن متغیرهای مدل با استفاده از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف (منبع: یافته‌های پژوهش)

	کلوموگروف- اسمیرنوف			شاپرو- ویلک		
	آماره	درجه آزادی	عدد معناداری	آماره	درجه آزادی	عدد معناداری
جذب استعداد	۰/۳۲۹	۲۰۲	۰/۰۰۰	۰/۷۳۱	۲۰۲	۰/۰۰۰
ارزیابی استعداد	۰/۴۱۸	۲۰۲	۰/۰۰۰	۰/۶۶۶	۲۰۲	۰/۰۰۰
توسعهٔ استعداد	۰/۴۸۲	۲۰۲	۰/۰۰۰	۰/۴۹۵	۲۰۲	۰/۰۰۰
حفظ استعداد	۰/۴۳۷	۲۰۲	۰/۰۰۰	۰/۵۸۳	۲۰۲	۰/۰۰۰
رضایت شغلی	۰/۴۲۸	۲۰۲	۰/۰۰۰	۰/۶۴۰	۲۰۲	۰/۰۰۰
تعهد سازمانی	۰/۴۳۷	۲۰۲	۰/۰۰۰	۰/۶۲۸	۲۰۲	۰/۰۰۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

قبل از بررسی فرضیه‌ها، برای شناخت بیش‌تر ارتباط بین متغیرهای تحقیق، هم‌بستگی آن‌ها محاسبه شد. در این راستا، به دلیل غیرنرمال بودن داده‌های گرداوری شده از آزمون هم‌بستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۳) است. این ضرایب نشان دهندهٔ معناداری هم‌بستگی میان متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته با یکدیگر با فاصلهٔ اطمینان ۹۹٪ است.

جدول ۳- ضرایب هم‌بستگی پیرسون میان متغیرهای تحقیق (منبع: یافته‌های پژوهش)

	جذب	ارزیابی	توسعه	حفظ	رضایت شغلی	تعهد سازمانی
جذب استعداد	۱					
ارزیابی استعداد	۰/۷۷۳	۱				
توسعهٔ استعداد	۰/۷۹۶	-۰/۳۷۶	۱			
حفظ استعداد	۰/۹۰۴	۰/۹۵۳	۰/۶۲۹	۱		
رضایت شغلی	-۰/۲۵۴	۰/۹۷۹	۰/۴۶۰	۰/۹۶۳	۱	
تعهد سازمانی	۰/۷۹۳	-۰/۳۹۱	۰/۲۶۴	۰/۳۸۸	۰/۵۸۶	۱

به منظور سنجش رابطهٔ علّی میان متغیرهای پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌ها، یک مدل ساختاری اجرا شد. لازم به ذکر است، برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، در ابتدا باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و در مرحلهٔ بعد باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنی‌دار باشند. اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA کمتر از ۰/۰۵ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۹۰ ٪ باشند، نتیجه می‌گیریم که مدل، برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۵ ٪ معنی‌دار خواهند بود. جدول ۴ نتایج این آزمون را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

جدول ۴- نتایج آزمون فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معدلات ساختاری با استفاده از لیزرل (منبع: یافته‌های پژوهش)

فرضیه	ضریب استاندارد	مقدار معناداری	نتیجه
فرضیه اول	-۰/۱۸	-۲/۱۱	رد
فرضیه دوم	۰/۲۶	۳/۴۱	تأیید
فرضیه سوم	۰/۶۱	۷/۰۷	تأیید
فرضیه چهارم	۰/۲۸	۴/۴۴	تأیید
فرضیه پنجم	۰/۲۶	۳/۴۱	تأیید
فرضیه ششم	-۰/۰۳	-۰/۳۶	رد
فرضیه هفتم	۰/۳۵	۴/۲۸	تأیید
فرضیه هشتم	۰/۲۷	۳/۸۶	تأیید

χ^2 =144.48 df= 56 RMSEA=0.028 GFI= 0.93 AGFI= 0.94

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس تحلیل نتایج آزمون فرضیهٔ اول و پنجم مشخص شد که جذب استعدادها بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. این نتایج با پژوهش‌های پیشین از قبیل صیادی و همکاران (۱۳۹۱)؛ بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳)، وارال و همکاران (۲۰۱۲) و محجوب و همکاران (۲۰۱۸) هم خوان و هم راستا است. سازمان‌هایی که در آن‌ها جذب و گزینش افراد بر اساس شایستگی، قابلیت، استعداد، علاقه و با استفاده از آزمون‌های استخدامی علمی و شبیه‌سازی شده و همین طور مراکز ارزیابی و مصاحبه‌های ساختاریافته انجام می‌شود، از نیروی انسانی با رضایت مندی، تعهد و بهره‌وری بیش‌تر برخوردار خواهند بود. در این پژوهش مشخص شد که کارکنان از نحوهٔ جذب و استخدام در پژوهشگاه صنعت نفت رضایت کامل ندارند و خواستار بهبود روش‌های جذب و استخدام هستند. یک ارزیابی عینی عملکرد، نظیر ارزیابی روانی؛ در ترکیب با دیگر ابزارهای استخدام، شانس سازمان برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

به کارگیری افراد مستعد و شایسته در کارهای مناسب را افزایش می‌دهد. لذا، پیشنهاد می‌شود که سازمان از چنین الگوهای جذب و استخدام بهره گیرد و در کلیهٔ گام‌های پیاده‌سازی نظام مدیریت استعداد عناصر استعداد و علاقه مورد تأکید قرار گیرد.

۱- نتایج تحلیل آماری فرضیهٔ دوم و ششم، نشان از تأثیرگذاری معنادار مؤلفه ارزیابی استعدادها بر رضایت شغلی و عدم تأثیرگذاری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین از قبیل صیادی و همکاران (۱۳۹۱)، نیک‌پور (۱۳۹۶)، وارال و همکاران (۲۰۱۲) و ملکاوی (۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد و همراستا است، امابا نتایج تحقیق بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳) هم راستا نیست. شاخص‌های توصیف داده در مؤلفه ارزیابی استعدادها بیانگر آن است که کارکنان معتقدند استعدادها و توانایی‌های آنان به درستی شناسایی شده است. لذا، پیشنهاد می‌شود که بازخورهای صادقانه از نحوهٔ عملکرد کارکنان به آنان ارائه شود و در جهت رفع معایب راهنمایی‌های کاربردی و دلسوزانه از طرف مسئولین داده شود تا فرد در این مسیر علاوه بر ارتقاء کیفی در کار به توسعهٔ ظرفیت روحی خود بپردازد. در این راستا، شیوه‌های مناسب ارزیابی عملکرد مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه توصیه می‌شود.

۲- نتایج آزمون فرضیهٔ سوم و هفتم، بیانگر آن است که مؤلفه توسعهٔ استعدادها بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت تأثیرگذار است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین از قبیل صیادی و همکاران (۱۳۹۱)، جهانگیری و همکاران (۱۳۹۶)، وارال و همکاران (۲۰۱۲) و خیرخواه و همکاران (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد و هم راستا است. شاخص‌های توصیف داده در مؤلفه توسعهٔ استعدادها بیانگر آن است که کارکنان تا حدود زیادی از روش‌های توسعه و آموزش در سازمان رضایت دارند. لذا، به سازمان پیشنهاد می‌شود با بهبود روش‌های جانشین پروری، نیازسنجی آموزشی و توسعهٔ کارکنان خود، سرمایه‌گذاری بیش‌تری انجام دهند. یکی دیگر از راهکارها، تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است. برای مثال، از کارکنان خواسته شود که نیازهای توسعه و بهسازی خود را عنوان کنند؛ این عامل موجب کشف استعدادهای پنهان فرد نیز می‌شود.

۳- نتایج حاصل از فرضیه چهارم و هشتم، مؤید تأثیر حفظ استعدادها بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین از قبیل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

صیادی و همکاران (۱۳۹۱)؛ بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳)، وارال و همکاران (۲۰۱۲) و محجوب و همکاران (۲۰۱۸) هم خوان و هم راستا است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود: مدیران در بحث مدیریت استعداد به لزوم ماندگاری و حفظ کارکنان مستعد توجه کنند؛ زیرا موفقیت یا شکست سازمان در ادامهٔ راه به وجود نیروهای مستعد و شایسته بستگی دارد. پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای عملکرد فرد موجب افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی فرد می‌شود. بنابراین، توصیه می‌شود که سازمان برای نگهداری منابع انسانی خود مبنای پرداخت‌ها را عملکرد کارکنان قرار دهد.

این تحقیق نیز مانند هر تحقیق دیگری متأثر از برخی از محدودیت‌ها است. حجم پرسش‌نامه، عدم همکاری برخی از کارکنان سازمان به دلیل محافظه کاری و عدم تعمیم نتایج تحقیق به دیگر سازمان‌ها به دلیل متفاوت بودن سیستم پژوهشگاه صنعت نفت با دیگر سازمان‌ها، از جمله محدودیت‌های این تحقیق به شمار می‌رود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، برای تحقیقات آتی، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که به دلیل جدید بودن حوزهٔ مدیریت استعداد و نگاه راهبردی به آن، زمینه برای تحقیقات بیش‌تر کمی و کیفی مهیا است.

منابع

الحسنی المدرسی، سید مهدی؛ ابراهیم زاده پزشکی، رضا؛ ابوالقاسمی، مهدی (۱۳۹۴). مطالعه اثر انواع رهبری بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: سازمان هلال احمر استان یزد). فصل‌نامه مدیریت سلامت، سال هجدهم، شماره ۵۹، صص ۱۰۵-۹۲

بابائیان، علی؛ یوسفی، حسین (۱۳۹۳). تأثیر بکارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا. فصل‌نامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۹ (۲)، صص. ۲۱۷-۱۳۶.

جهانگیری، علی؛ عباس‌پور طهرانی فرد، حسین (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی تلاش کاری و رضایت شغلی. فصل‌نامه فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۳۰، شماره ۱، پیاپی ۹۹، صص. ۲۹-۵۰.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

حاجی کریمی، عباسعلی؛ فرجیان، مرجان. (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی، اجتماعی و عاطفی با رویکردی اثربخش در موفقیت شغلی: مطالعه موردی بانک ملت. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، صص. ۵۱-۶۶.

خدایاری فرد، محمد. (۱۳۸۸). سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران و ارائهٔ الگوی مداخلهٔ روانشناختی به منظور ارتقای آن. طرح پژوهشی بانک صادارت ایران. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

سلطانی، فرزانه؛ علامه، محسن؛ نریمانی، مهدی. (۱۳۹۳). بررسی نقش تعدیلگر متغیر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان (مورد مطالعه: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه مستقر در تهران). فصل‌نامه مدرس علوم انسانی (پژوهش‌های مدیریت در ایران)، سال هجدهم، شماره ۲ (پیاپی ۸۴)، صص ۱۴۷-۱۲۷

شانا (۱۳۹۴). دلایل خروج غیرعادی نیروهای کیفی از شرکت ملی نفت. http://www. shana. ir

صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه؛ نیک‌پور، امین. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی. فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۲۵، شماره ۲، پیاپی ۸۰، صص. ۱۳۳-۱۴۸

قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی). تهران، انتشارات سمت.

مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. چاپ ششم. تهران: انتشارات ترمه.

نیک‌پور، امین. (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار کارآفرینانه در بخش دولتی: تبیین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان. فصل‌نامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۶، شماره ۸۶، صص. ۹۷-۱۲۳.

Al Emadi, M. A. S; Marquardt, M. J. (2007). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar. International Journal of Training and Development, 11 (1), 49-70.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice (Eleventh ed.). Philadelphia: Kogan Page Limited.

Claussen; J; Grohsjean, T; Luger, J; Probst, G. (2013). Talent management and career development: What it takes to get promoted. Journal of World Business, Volume 49, Issue 2, Pages 236-244.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 304–313.

Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. Journal of Business Research, 59 (12), 1207-1213.

Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. Journal of Business Research, 58 (2),126-140.

Hughes, J. C; Rog, E. (2008). Talent mangement: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagment within hospitaly organizatins. International Journal of Contemporary Hospitality Managemrnt, vol 20, Jss: 7; pp. 743-757.

Kheirkhah, M; Akbarpouran, V & Haqhani, H. (2016). Relationship between Talent Management and Organizational Commitment in Midwives Working in Iran University of Medical Sciences. Journal of Client-Centered Nursing Care, 2 (3), pp. 145-152.

Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. Journal Personal Psychology.

Lam, T; Zhang, H; Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. Tourism Management 22, 157-165.

Lewis, R. E; Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16 (2): 139–154.

Lyria, R. K. (2013). Role of Talent Management on Organızatıon Performance in Companıes Lısted in Naıbobı Securıty Exchange in Kenya: Lıterature Revıew. International Journal of Humanities and Social Science. ol. 3 No. 21, P. 285-290.

Mahjoub, M; Atashsokhan, S; Khalilzadeh, M; Aghajanloo, A & Zohrehvandi, S. (2018). Linking "Project Success" and "Strategic Talent Management": satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. Procedia Computer Science 138, pp. 764–774.

Malhotra, N., Mavondo, F., Avinandan, M., & Hooley, G. (2013). Service quality of frontline employees: a profile deviation analysis. Journal of Business Research, 66 (9), 1338-1344.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

Malkawi, E. (2017). The Relationship between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan. International Business and Management, Vol. 14, No. 1, pp. 80-84, DOI: 10.3968/9195.

Martin-Rios, C. (2012). Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks, Journal of Business Research, http://dx. doi. org/10.1016/j. jbusres. 2012.10.004.

Phillips, D. R; Roper, K. O. (2009). A framework for talent mangement in real estate. Journal of Corporate Real Estate, vol 11, Iss: 1; pp 7-16.

Rutherford, B. N. ; Marshall, G. W. & Park, J. (2013). The moderating effects of gender and inside versus outside sales role in multifaceted job satisfaction. Journal of Business Research.

Schiemann, A. W. (2014). From talent management to talent optimization. Journal of World Business, vol 49, pp 281-288.

Singh, R. N., & Mohanty, R. P. (2011). Participation satisfaction and organizational commitment: moderating role of employee's cultural values. Human Resource Development International, 14 (5), 583-603.

Thunnissen, M; Boselie, P; Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevence of context: Towards a pluralistic approach. Human Resource Management Review, vol 23, pp 326-336.

Vaiman, V; Haslberger, A; Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. Human Resource Management Review, Volume 25, Issue 3, Pages 280-286.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]