تاریخ دریافت: ۹۲/۰۷/۰۶
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۰۱

مدیریت استعدادها: تبیین نقش رهبری اصیل

احمدعلی خائف الهی[۱]– حسن دانایی فرد[۲] - عادل آذر[۳] – عطیه بحرانی[۴]– علی اکبر علیزاده[۵]

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر مولفه های سه گانه رهبری اصیل شامل خودآگاهی، خودتنظیمی و رفتار بر اجرای فرآیند مدیریت استعداد است؛ جهت گیری آن کاربردی از نوع پیمایش و نمونه آماری ۲۷۰نفر از نیروهای ستادی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران می‌باشد؛ برای گردآوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته پس از بررسی پایایی و روایی آن استفاده می گردد. به منظور آزمون فرضیه ها از آزمون همبستگی اسپیرمن، کای دو و جهت تعیین برازش مدل از روش مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده می شود؛ نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان می دهد که مولفه های سه گانه رهبری اصیل بر اجرای مدیریت استعداد تأثیرگذار است.[۶]

واژه های کلیدی

مدیریت استعداد، رهبری اصیل، خودآگاهی، خودتنظیمی، رفتار رهبری.

[۱] دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس
[۲] استاد گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس
[۳] استاد گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس
[۴] دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، نویسنده مسئول (a_bohrani@yahoo.com)
[۵] رئیس پژوهش های منابع انسانی وزارت نفت
[۶] این مقاله برگرفته از رساله دکتری می باشد و با حمایت شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران انجام شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مقدمه

امروزه صنعت نفت و گاز با شرایطی نظیر کمبود تعداد متقاضیان باتجربه در ورود به این صنعت، فقدان آگاهی کامل از صنعت، قدرت جذب پایین صنعت، نیروی کار با تجربه سالخورده، حفظ دانش در حافظه افراد و عدم تسهیم آن (Gupta,2010) دست و پنجه نرم می کند؛ حال آن که، در سازمانی که هنوز میزان آمادگی آن در برابر تهدید هایی همچون کمبود نیروی کار مستعد و توانمند و نیز توان رقابت پذیری در جانشینی[۷] چنین منابعی به سبب از کار افتادگی، مأموریت و بازنشستگی کارکنان تعیین نشده باشد، احتمال غافلگیری و مواجهه با عرضه نیروی کار محدود در چند سال آتی و در نهایت استخدام کارکنان بی کفایت و نامناسب بسیار بالاست (Krauss,2007).

گفته می شود که رهبران با استعداد در جریان جانشین پروری تربیت می شوند تا بتوانند وضعیت سازمان را به پیش برند، مشوق کارکنان باشند و بر ارزش سهام سازمان بیفزایند (Harney, 2010)؛ با داشتن دید جامع نسبت به مدیریت استعداد[۸] و فرآیند آن در سازمان، می توان همکاری و اعتماد کارکنان در سازمان را جلب نمود؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که اولین شرط و در واقع سرآغاز مدیریت استعداد ها برای آینده سازمان، وجود رهبری الهام بخش و با اصالت می باشد که در بطن سازمان، انگیزه شکوفایی هرچه بیشتر استعدادهای نهان را در کارکنان ایجاد نماید و آن ها را با سازمان و اهداف کلان آن آشتی دهد. با نقد نظریات رهبری و افزایش توجه به دیدگاه های مثبت روانشناسی و اخلاقی در رهبری سازمانی – و با اثبات اینکه اخلاق مثبت سازمانی موجبات رفاه روانشناسی کارکنان را فراهم می نماید – (مومنی، ۱۳۹۰) مفهوم رهبری اصیل[۹] در سازمان مطرح گردیده است؛ ویژگی های رهبری اصیل، موجبات بروز خصلت هایی نظیر خودآگاهی[۱۰] و خودتنظیمی[۱۱] را در پیروان (کارکنان) خود فراهم می نماید؛ به عبارت بهتر، بی شک رهبر سازمان با مدل سازی مثبت، افکار عاطفی و تعاملات مثبت اجتماعی خود می تواند کارکنانی خودآگاه، با اعتماد به نفس، خود کنترل، وظیفه

[7] .Succession
[8] . Talent Management
[9] . Authentic Leadership
[10] .Self-Awareness
[11] . Self-Regulation

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

شناس، خودانگیز، متعهد و پیشگام در کسب موفقیت‌های سازمانی پرورش دهد (مومنی، ۱۳۹۰).

لذا محقق در تلاش است تا به این سوال که "رهبری اصیل تا چه حد بر اجرای مدیریت استعداد تأثیرگذار است؟" پاسخ دهد و نهایتاً هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین رهبری اصیل و مدیریت استعداد از طریق آزمون میزان تأثیرگذاری مولفه های سه گانه رهبری شامل خودآگاهی، خودتنظیمی و رفتار و عملکرد رهبری بر اجرای فرآیند مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فرآوردهای نفتی ایران می باشد.

مبانی نظری تحقیق

۱. مدیریت استعداد

از زمانی که عبارت "جنگ برای استعداد" توسط مک‌کنزی[۱۲] و همکارانش در سال ۱۹۹۷ مطرح شد، اصطلاح "مدیریت استعداد" سوژه تحقیقاتی بسیاری از دانش‌پژوهان گردید(Piansoongnern & Anurit, 2010). مدیریت استعداد مفهوم وسیعتری از جانشین پروری است؛ گرچه در باب آن تحقیقات زیادی صورت گرفته و تعاریف مختلفی مطرح شده است ولیکن وجه مشترک تمامی آن‌ها، بیان آن به عنوان فرآیند جذب بهترین افراد، توسعه بهترین افراد و نگهداشت بهترین افراد می‌باشد(Rothwell, 2011). به بیان بهتر، مدیریت استعداد نوعی نگرش آینده مدار در مورد نیازهای آتی سازمان است (Stadler,2011).

به زعم برخی اندیشمندان (Mckinsey & Company ,1998) که مفهوم "جنگ برای استعداد[۱۳]" را مطرح کردند، "استعداد مجموع قابلیت ها، استعدادهای ذاتی، مهارت ها، دانش، تجارب، هوش، قضاوت، نگرش و منش درونی هر فرد می باشد؛ که توانایی یادگیری و رشد وی را نیز شامل می شود" (Beechler & C.Woodward,2009).

مدیریت استعداد در هر سازمانی زمینه را برای برنامه ریزی نیروی کار، جذب و استخدام نیروی کار، مدیریت عملکرد، توسعه کارراهه شغلی، برنامه ریزی جانشینی،

[12] .Mc.Kennsy
[13] . War of Talent

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مدیریت یادگیری، مدیریت جبران خدمات فراهم می سازد(Little, 2010). چارچوب یا فرایند مدیریت استعداد شامل مراحلی است که از تدوین استراتژی و شناسایی کارکنان با استعداد تا شکوفایی و توسعه استعدادهای ایشان را در بر می گیرد؛ مهمترین ویژگی یک فرآیند خوب، نگرش رو به آینده آن در پرورش و همسوسازی استعدادها با استراتژی سازمان است(Ingham, 2006). صاحبنظران همانند تعریف مدیریت استعداد، اجزا و ابعاد مختلفی برای فرآیند آن ذکر کرده اند؛ در تحقیق حاضر فرآیند زیر – با توجه به وجوه اشتراک نظریات مختلف مطرح شده - برای مدیریت استعداد در نظر گرفته شده است:

مرحله(۱): تدوین استراتژی مدیریت استعداد؛ مرحله(۲): نیازسنجی استعداد، جذب و استخدام؛ مرحله(۳): مدیریت و پرورش توانمندی ها؛ و مرحله(۴): نگهداری و جانشین‌پروری.

۱–۱ مدیریت استعداد به عنوان متغیر مستقل

تحقیقات بسیاری در زمینه مدیریت استعداد انجام گرفته است؛ بررسی نتایج پژوهش ها (حاجی کریمی و حسینی ،۱۳۸۹؛ Parmar, 2010؛ Shaemi ,Allameh & Bajgerani,2011) تأثیر مدیریت استعداد را بر متغیرهایی همچون عدم ترک سازمان، ایجاد مخازن استعداد، ثبات و امنیت شغلی، برند سازی سازمانی، مدیریت عملکرد (بازخورد ۳۶۰ درجه)، ارتقا شفافیت در سازمان، جبران خدمات، فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی و هوش عاطفی نشان می دهند.

۱–۲ مدیریت استعداد به عنوان متغیر وابسته

مدیریت استعداد در بسیاری از تحقیقات نیز به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است؛ نتایج این پژوهش ها نشان می دهد که عواملی همچون فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمان، حمایت مدیران عالی، قوانین و مقررات دولتی (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹)؛ رقبا (Gupta,2010)؛ نوآوری سازمانی، تنوع نیروی کار (Ashton & Morton ,2005)؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تنوع فرهنگی (رضائیان و سلطانی ،۱۳۸۸) بر مدیریت استعدادهای سازمانی تأثیر گذار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

۲. رهبری اصیل

نظریه رهبری اصیل در سال ۲۰۰۴ در یک کار تیمی در موسسه رهبری گالوپ[14] از دانشگاه نبراسکا – لینکولن بر پایه یک تحقیق میدانی مطرح شد؛ رهبری اصیل را "آگاهی عمیق شخص رهبر نسبت به طرز تفکر و رفتار، دیدگاه های اخلاقی، دانش و نقاط قوت خود و دیگران" تعریف کرده اند که می بایست از اعتماد به نفس و انعطاف‌پذیری در رفتارش برخوردار باشد(Avolio et al,2004 به نقل از مومنی ۱۳۹۰).

رهبری اصیل، سطوح فردی، تیمی و سازمانی را شامل می شود و در بافت سازمانی بسیار متعالی بوجود آمده و رشد می یابد (Avolio & Gardner,2004 ; Ilies et al. 2005 به نقل از مومنی، ۱۳۹۰) آن چه به عنوان مرکز ثقل رهبری اصیل مورد توجه است، خودآگاهی و خودتنظیمی رهبر است که موجبات رشد وی در سازمان را فراهم می سازد:

۲–۱ خودآگاهی

پایه رهبری اصیل و نقطه شروع آن است و به معنای آگاهی از وجود خود است و فرد پیوسته استعداد ها، توانمندی ها و اهداف خود – و در مرحله پیشرفته تر سازمان و پیروانش - را درک می کند (مومنی ، ۱۳۹۰). مولفه های بعد خودآگاهی شامل (۱) ارزش ها؛ (۲) شناخت هویت؛ (۳) عواطف و (۴) اهداف و انگیزه ها می باشد.

۲–۲ خودتنظیمی

فرآیندی است که از طریق آن، رهبران اصیل ارزش های خود را با اهداف و عملکردهایشان تنظیم می کنند؛ به بیان بهتر، رهبران خودهای اصیل خود را به زیردستانشان منتقل می کنند؛ توفیق به این فرآیند در رهبری اصیل مستلزم شرایط زیر است :

- تنظیم استانداردهای درونی / از درون هدایت شده
- ارزیابی اختلاف بین این استانداردها و نتایج واقعی یا مورد انتظار؛ و
- مشخص کردن فعالیت های برنامه ریزی شده و مورد نظر برای برطرف کردن این اختلافها.

[14] .Gallup

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

۲-۳ رفتارها / فرآیند های رهبر

منظور رفتارهای از رهبر است که وی را به عنوان الگو برای زیردستانش معرفی می کند؛ همانند مدل سازی مثبت (شامل فرآیند خوداگاهی و خودتنظیمی، حالت های مثبت روانشناسی و دیدگاه مثبت اخلاقی) که بدین وسیله رهبران زیردستانشان را تحت تأثیر قرار می دهند و آن ها را رشد می دهند، افکار عاطفی و تعاملات مثبت اجتماعی که رهبر بین خود و زیردستان ایجاد می کند(مومنی، ۱۳۹۰).

پژوهش های بسیاری نیز در زمینه رهبری اصیل صورت گرفته است که بیانگر تأثیر آن بر عوامل سازمانی نظیر عملکرد، رفتار شهروندی سازمانی، توانمند سازی منابع انسانی، اعتماد در مدیریت، تعهد سازمانی، هوش عاطفی، یادگیری سازمانی و... بوده است (Kara et.al ,2013 ;Wong & Laschinger,2012) و البته جستجو و مطالعه تحقیقات بیشتر، نشان از وجود خلاء تحقیقاتی در زمینه تأثیر آن بر مدیریت استعداد دارد.

۳. رهبری اصیل و مدیریت استعداد

استراتژی مدیریت استعداد را بخشی از تغییرات ضروری قرن بیست ویکم و مکمل استقرار تحول در سازمان ها می دانند؛ تا جایی که در بسیاری از سازمان ها، واژه "مدیریت استعداد" را معادل "مدیریت جانشینی رهبری ارشد" در نظر می گیرند (Wellings, Smith & Erker,2009). این استراتژی حامی تمامی اهداف فرهنگی و استراتژیکی سازمان بوده و از این رو، پیاده سازی آن مستلزم صرف بازه زمانی بلند مدت و اعمال حمایت و جلب تعهد مدیران عالی نسبت به آن است (عسکری باجکرانی و همکاران،۱۳۹۰) لذا ، سازمان های موفق در بحث مدیریت استعداد، آنهایی هستند که مدیران عالی آن در این زمینه حمایت لازم را داشته اند. مدیر در نقش رهبری سازمان می تواند سبک های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند؛ که با استفاده از سبک صحیح رهبری می تواند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره وری سازمان خود را افزایش دهد(حاجی کریمی و حسینی ، ۱۳۸۹). در این راستا، رهبری اصیل با عنایت به اینکه رشد و تعالی رهبر و پیروان را شامل می گردد و متکی بر ایده‌های روانشناسی انسان گرایانه و عقاید محکم اخلاقی است (مومنی، ۱۳۹۰)، مناسب تر از سایر سبک ها به نظر می رسد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

واضح و مبرهن است منابع انسانی اگر خود را جزئی از سازمان ندانند و سازمان نیز در مدیریت کارراهه شغلی به استعدادهای کارکنان توانمند و شایسته خود بها ندهد، بنابراین انگیزه کافی برای همسوسازی استراتژی ها و یا حتی آسیب شناسی سازمانی در جهت شناسایی اولویت های سازمان و منابع انسانی ایجاد نمی شود؛ از سوی دیگر، وجود رهبری سازمان منوط به مشروعیت کارکنان است و از آن جا که رهبری اصیل از هزینه های جایگزینی نیروی کار جدید برای سازمان آگاهی دارد؛ بنابراین با خصوصیات مثبت اخلاقی خود (Hofman, 2008) و ایجاد شفافیت در سازمان، زمینه ایجاد محیط کار سالم و با اعتماد متقابل را فراهم می نماید؛ همچنین با خلق شرایط و موقعیت هایی جهت برقراری ارتباط دوطرفه با زیردستانش و اعطای حق اختیار و استقلال به ایشان نوعی مربی گری مستمر در سازمان به راه می اندازد که این امر زمینه ایجاد بازخورد سازنده و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و قدردانی آن ها از سازمان را فراهم می‌نماید (Wong & Laschinger,2012).

رهبر اصیل با خودآگاهی خود، تجارب خود را به کارکنان انتقال داده و ایشان را از ارزش ها و باورهای اصیل خود مطلع می گرداند و از این رو، زمینه ایجاد فرهنگ گفتمان اصیل[15] بین کارکنان در سراسر سازمان شکل می گیرد(رضائیان و نائیجی، ۱۳۹۱)؛ رهبری با ویژگی خودتنظیمی خود، منجر به درونی سازی ارزش ها در کارکنان و شفافیت ارتباطات بین فردی می گردد (رحیمی و همکاران ، ۱۳۹) و از این طریق، تضاد و تعارض بین فردی را به نحو شایسته‌ای مدیریت می نماید، و نهایتاً با رفتار اصیل خود، زمینه ایجاد شفافیت، فرهنگ بازبودن[16]، یادگیری جمعی و شایسته سالاری را در ارتباطات سازمانی فراهم تدارک می بیند (رضائیان و نائیجی، ۱۳۹۱).

رهبر اصیل تکیه‌گاه پیروان در مسیر رشد و خودشکوفایی استعدادها و قابلیت‌هایشان توام با اخلاقیات و ارزش های غالب سازمان تلقی می‌گردد و در نهایت، فلسفه تئوری رهبری اصیل این است که رهبر با اصالت در مسیر توسعه زیردستانش، با ایجاد استقلال، شایستگی و رضایتمندی، فرصت هایی را برای کشف مهارت های جدید

[15] . Authentic Dialogue
[16] .Openness

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

در کارکنانش خلق می کند(Wong & Laschinger,2012). جدول ۲ بیانگر مولفه ها و شاخص های متغیرهای اصلی تحقیق است:

جدول ۲: مولفه ها و شاخص های مدیریت استعداد و رهبری اصیل

ردیف	مولفه	کارویژه	منبع
۱	تدوین استراتژی	- تدوین استراتژی مدیریت استعداد - تعریف افراد با استعداد - ارزیابی استعداد های فعلی سازمان - تعیین پست های محوری	(آشتون و مورتون،۲۰۰۵) (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹) (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹)
۲	نیازسنجی ، جذب و استخدام	- برنامه ریزی نیروی انسانی - جذب و منبع یابی استعداد - گزینش و استخدام - جامعه پذیری - ایجاد پروفایل استعداد	(ربین زنتیس، ۲۰۰۹) (شولی ، ۲۰۱۰) (مورتون ،۲۰۰۴)
۳	مدیریت و پرورش استعدادها	- ارزیابی استعداد ها - برگزاری دوره های کارورزی و مربی‌گری - مدیریت دانش - مدیریت عملکرد - مدیریت کارراهه شغلی - توانمندسازی منابع انسانی	(مورتون،۲۰۰۴) (نیوهاوس و همکاران،۲۰۰۴) (ربین زنتیس، ۲۰۰۹) (گزارش دانشگاه کالیفرنیا، ۲۰۱۲) (موسسه تحقیقاتی تالئو، ۲۰۰۸)
۴	نگهداشت و جانشین پروری	- مدیریت جبران خدمات - ایجاد محیط کار منعطف و چالشی - بهره گیری از نظام پیشنهادات - مدیریت امور رفاهی - برنامه ریزی حانشین پروری	(حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹) (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹) (ربین زنتیس، ۲۰۰۹) (گروه مشاوران توسعه سازمان، ۲۰۱۱)

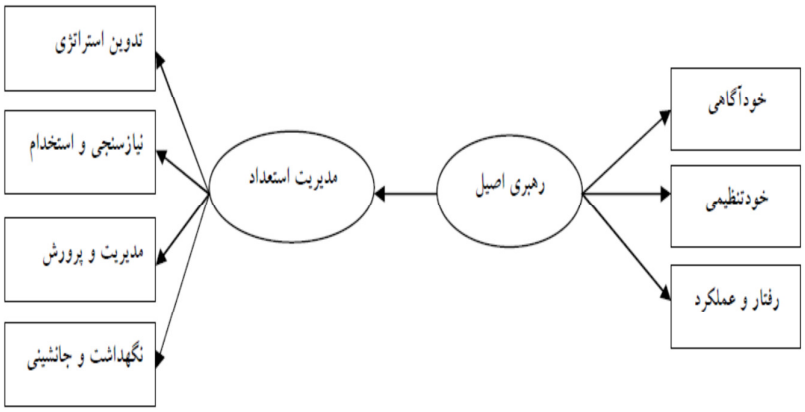
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

ردیف	مولفه	کارویژه	منبع
۵	خودآگاهی	- ارزش ها - شناخت در مورد هویت - عواطف - اهداف /انگیزه ها	(آوولیو و گاردنر ، ۲۰۰۵) (لوتانز و آوولیو ، ۲۰۰۳) (گاردنر و همکاران ، ۲۰۰۵)
۶	خودتنظیمی	- درونی سازی - فرآیند متعادل و غیر متعصبانه - شفافیت ارتباطات - رفتار اصیل	(آوولیو و گاردنر ، ۲۰۰۵) (لوتانز و آوولیو ، ۲۰۰۳) (مومنی ، ۱۳۹۰) (گاردنر و همکاران ، ۲۰۰۵)
۷	رفتار و عملکرد	- الگوی مثبت بودن - افکار عاطفی - تعاملات مثبت اجتماعی - خودمختاری حمایتی[۱۷]	(آوولیو و گاردنر ، ۲۰۰۵) (لوتانز و آوولیو ، ۲۰۰۳) (گاردنر و همکاران ، ۲۰۰۵)

[17] .Supporting Self-determination

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

در پژوهش حاضر سعی برآن است تا میزان تأثیرگذاری مولفه های رهبری اصیل بر مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گیرد؛ لذا شکل ۱ بیانگر مدل مفهومی تحقیق است:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مدل مفهومی پژوهش ، فرضیه های پژوهش به شرح ذیل می باشند:

فرضیه اهم: سبک رهبری اصیل بر مدیریت استعداد در سازمان تأثیر گذار است.

فرضیه فرعی ۱: ویژگی خودآگاهی رهبر بر مدیریت استعداد تأثیر گذار است.

فرضیه فرعی ۲: ویژگی خودتنظیمی رهبر بر مدیریت استعداد تأثیر گذار است.

فرضیه فرعی ۳: رفتار و عملکرد رهبر بر مدیریت استعداد تأثیر گذار است.

فرضیه فرعی ۴: بین ویژگی های جمعیت شناختی نمونه تحقیق(جنسیت، سن، سابقه، تحصیلات و پست سازمانی)با نگرش ایشان در مورد مدیریت استعداد رابطه وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایش می باشد؛ جهت گیری آن کاربردی بوده و در پی بررسی تأثیر اجرای سبک رهبری اصیل (متغیر مستقل) بر مدیریت استعداد ها (متغیر وابسته) است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه نیروهای ستادی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران اعم از مدیران و کارکنان می باشد.

به منظور گردآوری داده های آماری، از روش کتابخانه ای جهت تدوین مبانی نظری تحقیق و پرسشنامه جهت جمع آوری داده های قابل تحقیق استفاده گردید؛ به منظور آزمون نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، جهت آزمون فرضیه های فرعی ۱تا۴ از آزمون همبستگی اسپیرمن و کای دو و نهایتاً به منظور تعیین برازش مدل از روش مدلسازی معادلات ساختاری (SEM)و نرم افزار لیزرل[18] استفاده گردید؛ جهت نمونه گیری از جامعه تحقیق، نمونه گیری احتمالی به روش نمونه گیری تصادفی ساده صورت گرفت و علت این امر، ویژگی تعمیم پذیری بالای این روش نمونه گیری بود (دانایی فرد و همکاران، ۳۸۳). پرسشنامه تهیه شده در دو بخش مدیریت استعداد (شامل ۱۹ سوال) و رهبری اصیل (شامل ۲۵ سوال) به جهت بررسی روایی و پایایی ، ابتدا در نمونه مقدماتی[19] توزیع گردید؛ برای سنجش ویژگی تکرارپذیری و اصطلاحاً پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آلفای پرسشنامه اول ۰/۹۳ و پرسشنامه دوم ۰/۹۶ بود که بیانگر پایایی بالای سوالات می باشد.

جهت بررسی روایی پرسشنامه نیز از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد؛ با توجه به مقدار شاخص بارتلت KMO=./ 646 مقدارنمونه کفایت می کند و میزان سطح معناداری (sig =./0) آزمون بارتلت نشان می دهد که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود؛ از سوی دیگر چون اشتراک اولیه تمامی متغیرها (سوالات) نزدیک به ۱ بود بنابراین به حذف هیچ عاملی ، در پرسشنامه نهایی نیاز نبود.

[18] .Lisrel
[19] .Pilot

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

یافته های پژوهش

تعداد جامعه آماری تحقیق ۱۰۰۴ نفر بود که طبق فرمول کوکران، تعداد نمونه ۱۷۰ نفر تعیین گردید و نهایتاً ۱۵۶پرسشنامه جمع آوری گردید. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نشان می دهد که ۴۳درصد پاسخ دهندگان را زنان و بقیه را مردان تشکیل می دهند؛ تنها ۱۶ درصد پاسخ دهندگان از روسا و مدیران واحد ها و ۸۴ درصد از کارکنان می باشند؛ از نظر نوع استخدام نیز ۱۲ درصد از طریق طرح جذب نخبگان و ۸۸درصد از طریق آزمون و سایر موارد به استخدام سازمان در آمده اند.

۱. بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون کولموگروف –اسمیرنوف استفاده می‌شود.

جدول ۲: آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیرها	خودآگاهی	خودتنظیمی	رفتار و عملکرد	مدیریت استعداد
تعداد	۱۵۴	۱۵۲	۱۵۳	۱۴۶
کولموگروف-اسمیرنوف	۰/۹۰۱	۰/۶۸۱	۰/۸۴۸	۰/۸۵۲
سطح معناداری	۰/۳۹۱	۰/۷۴۳	۰/۴۶۸	۰/۴۶۳

بر اساس سطح معناداری (sig) در جدول ۲، که در تمامی مولفه های رهبری اصیل و مدیریت استعداد بیشتر از ۵ درصد بوده و بنابراین فرض نرمال بودن توزیع متغیرهای رهبری اصیل و مدیریت استعداد رد نمی شود.

۲. آزمون فرضیه ها

برای بررسی فرضیه های ۱، ۲ و ۳ ، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه ای اسپیرمن[20](به دلیل کیفی و نرمال بودن توزیع داده ها) استفاده شد؛ با توجه به سطح معناداری (sig)

[20] .Spearman

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

و ضرایب همبستگی در جدول ۳، باید عنوان کرد که میان تمامی مولفه های رهبری اصیل با مدیریت استعداد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن

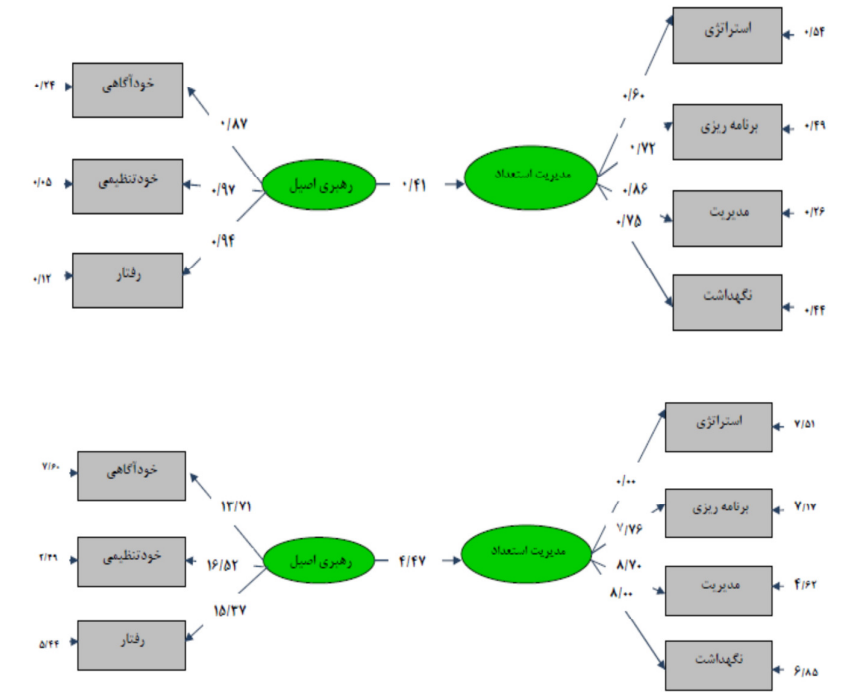
متغیر	خودآگاهی	خودتنظیمی	رفتار و عملکرد	رهبری اصیل	مدیریت استعداد
خودآگاهی	۱				
خودتنظیمی	۰/۸۳۶**	۱			
رفتار و عملکرد	۰/۸۰۵**	۰/۹۰۹**	۱		
رهبری اصیل	۰/۹۱۴**	۰/۹۶۷**	۰/۹۵۸**	۱	
مدیریت استعداد	۰/۳۲۱**	۰/۳۴۰**	۰/۲۹۶**	۰/۳۳۶**	۱

*P<0/05

**P<0/۰۱

همچنین شکل ۲ یافته های حاصل از تحلیل مسیر و الگوی ساختاری مربوط به فرضیه اهم را در دو حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری نشان می دهد؛ سازه رهبری اصیل به عنوان متغیر مکنون در سه مولفه خود، بر مدیریت استعداد تأثیر معناداری (۰/۴۱= λ و ۴/۴۷=γ) دارد، بنابراین فرضیه اهم تأیید می گردد؛ همچنین با توجه به جدول ۴، هر سه فرضیه فرعی آن نیز تأیید می گردند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]



شکل ۲: الف: حالت تخمین استاندارد؛ ب: حالت اعداد معناداری (T-Value)

از سوی دیگر، از آنجا که مقدار خی دو به درجه آزادی برابر با ۰/۸۷۰ بوده و کوچک تر از ۳ می باشد و RMSEA مدل برابر با ۰/۰۰ بوده و کوچکتر از ۰/۵۰ می باشد، بنابراین می توان نتیجه گرفت که مدل برازش بسیارخوبی دارد.

به منظور بررسی صحت فرضیه فرعی ۴ از آزمون های همبستگی اسپیرمن و استقلال کای دو(برای متغیرهای کمی دو ارزشی) استفاده می شود.

جدول ۴: نتایج آزمون اسپیرمن و کای دو

رابطه	نوع آزمون	مقدار آماره آزمون	معنی داری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

رابطه	نوع آزمون	مقدار آماره آزمون	معنی داری
جنسیت و نگرش به مدیریت استعداد	استقلال کای دو	۶۹/۹۶۴	۰/۴۴۵
پست سازمانی و نگرش به مدیریت استعداد	استقلال کای دو	۷۵/۵۳۳	۰/۲۴۸
سن و نگرش به مدیریت استعداد	همبستگی اسپیرمن	۰/۰۱۳	۰/۸۷۴
سابقه و نگرش به مدیریت استعداد	همبستگی اسپیرمن	۰/۰۲۹	۰/۷۲۷
تحصیلات و نگرش به مدیریت استعداد	همبستگی اسپیرمن	-۰/۱۰۰	۰/۲۱۶

طبق اطلاعات جدول فوق و سطح معناداری (sig) آزمون کای دو، رابطه‌ی معنی‌داری بین ویژگیهای جمعیت شناختی جنسیت و پست سازمانی با نگرش آنها در رابطه با مدیریت استعداد وجود ندارد؛ همچنین سطح معناداری آزمون اسپیرمن نیز نشان می دهد که بین سن، سابقه و تحصیلات پاسخ دهندگان و نگرش ایشان به مدیریت استعداد رابطه ای وجود ندارد.

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر از لحاظ موضوعی با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر مدیریت استعداد با توجه به سه مولفه خودآگاهی، خودتنظیمی و رفتار و عملکرد رهبر انجام شده است؛ بررسی نتایج آزمون آماری فرضیه های فرعی ۱، ۲ و ۳ ، نشان از تأثیر گذار بودن ویژگی های سه گانه رهبری اصیل بر مدیریت استعداد های شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران دارد؛ نتایج حاصل به شرح زیر است:

بررسی نتایج آزمون فرضیه (۱) بیانگر آن است که ویژگی خودآگاهی رهبر می تواند مدیریت استعداد در شرکت نفت را تحت تأثیر قرار دهد؛ به عبارت بهتر به ازای یک واحد تغییر در خوداگاهی رهبری، ۰/۳۲۱واحد تغییر در اجرای مدیریت استعداد شرکت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

ملی پخش فرآورده های نفتی ایران رخ می دهد. پرواضح است که آگاهی رهبر نسبت به ارزش‌ها، اخلاقیات و نقاط قوت و ضعف خود و کارکنانش این احساس را در کارکنان ایجاد می کند که که سازمان بدانها بها و فرصت بالفعل نمودن استعداد ها و دانش نهان داده است و این امر موجب می گردد تا ایشان تمام سعی خود را برای پیشبرد اهداف سازمان با خودشکوفایی استعداهایشان صرف نمایند.

هیچ استراتژی مدیریت استعداد بدون حمایت رهبری قابل اجرا نیست؛ بی شک رهبران سازمانی نقش کلیدی در ایجاد بستر فرهنگی حمایت از مدیریت استعداد ایفا میکنند و وی استراتژی های مدیریت استعداد را با استراتژی و اولویت های کسب و کار همسو می سازد(Armatye et al. ,2008) بطوری که بسیاری از مدیران عالی سازمان های پیشرو، مدیریت صحیح استعدادهای سازمانشان را مسئولیت اصلی و مستقیم خود می دانند(Duren, 2010).

آزمون فرضیه (۲) حاکی از این است که خودتنظیمی رهبری، تأثیر خوبی بر مدیریت استعدادهای سازمان دارد و در واقع هر قدر رهبر در سازمان خود ارزیابی نموده و رفتارش را تعدیل نماید؛ کارکنان نیز بر خوب و بد رفتار خود تسلط و نظارت خواهند داشت و آن را در راستای تحقق اهداف سازمان تنظیم خواهند نمود؛ با هر واحد تغییر در خودتنظیمی رهبر، مدیریت استعداد و اجرای فرایند آن در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران به میزان ۰/۳۴۰ واحد تغییر خواهد یافت.

نتایج آزمون فرضیه (۳) نیز موید پیشینه تحقیق بود و نشان داد که هر قدر رفتار و عملکرد رهبری، حامی و پشتیبان کارکنان سازمان باشد، ایشان نیز حامی سازمان خواهند بود؛ به ازای هر واحد تغییر (مثبت) در رفتار و عملکرد رهبری، مدیریت استعداد سازمان به میزان ۰/۲۹۶ واحد تغییر خواهد داشت.

ماتسوشیتا در کتاب "نه برای لقمه ای نان" خود می گوید "تنها زمانی که مدیر دستانش را برای همکاری در برابر کارمندانش می گشاید، کارکنان با شوق برای رسیدن به اهدافی که پیش روی آنهاست تلاش و همکاری می کنند"؛ آزمون فرضیه اهم نیز همین نتیجه را در پی داشت و نشان داد که رهبری اصیل و تغییرات آن می تواند (با ضریب ۰/۳۳۶) در مدیریت استعداد سازمان موثر واقع شود؛ در این بین ، تأثیر مولفه یا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

ویژگی خودتنظیمی رهبر، بیشترین تأثیر را بر روی مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران داشت.

نتایج آزمون فرضیه (۴) نشان داد که بین جنسیت، پست، سن، سابقه و تحصیلات اعضای نمونه تحقیق با نگرش ایشان ارتباطی وجود ندارد؛ در نتیجه، می توان چنین استدلال نمود که کارکنان از مدیریت استعداد شناخت و تعریف مناسبی در ذهن ندارند و این امر، اهمیت و ضرورت رسالت مدیران را در راستای اجرای بهینه مدیریت استعداد در سازمان دو چندان می نماید.

از مدیریت استعداد به مدیریت شایستگی ها نیز یاد شده است؛ در یک کلام، اگر هدف از آن تربیت افراد شایسته سازمان و قابلیت های ایشان می باشد، آیا می توان بدون داشتن رهبری اصیل و بصیر و شایسته به این مهم دست یافت؟

پیشنهاد تحقیقات آتی

بررسی تأثیر هوش فرهنگی و تصویر مثبت سازمانی به مثابه متغیر تعدیلگر در رابطه بین رهبری اصیل و مدیریت استعداد.

طراحی الگوی استراتژیک مدیریت استعداد در صنعت کلان نفت.

بررسی ارتباط متقابل بین مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

منابع و مآخذ

۱. حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹)، تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، **مطالعات مدیریت راهبردی**،شماره ۲، صص۷۱-۵۱.

۲. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۳)، **روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع**، چاپ اول، تهران: انتشارات صفّار- اشراقی.

۳. رحیمی، محمد؛ کشتی دار، محمد؛ خوشبختی، جعفر (۱۳۹۱)، سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون های منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول آفرین، **مطالعات مدیریت ورزشی**، شماره ۱۴، صص ۲۰۸-۱۹۸.

۴. رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد.

۵. جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، **مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت**، شماره ۸ ، صص ۵۰-۷.

۶. رضائیان، علی؛ نائیجی، محمد جواد (۱۳۹۱)، هوش فرهنگی در تعامل با کارآفرینی استراتژیک، **مطالعات مدیریت راهبردی**، شماره ۹، صص ۳۰-۲۹.

۷. عسکری باجگرانی، محبوبه؛ شائمی، علی؛ علامه، سید محسن (۱۳۹۰)، سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان، **مدیریت شهری**، دوره ۲۹،صص ۲۸۵-۲۷۹.

۸. مومنی، نونا (۱۳۹۰)، طراحی و تبیین مدل توسعه یافته رهبری اصیل مبتنی بر دیدگاه علامه طباطبایی، رساله دکتری رشته مدیریت رفتاری، دانشگاه تربیت مدرس.

9. Armatys, M.A.; Caldwell, D. ; Eggert, J.; Jones, K.; Kohn, M. & Macleod , M. (2008)," The State of Talent Management : Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities, Research Report of Hewitt Associates in Partnership with Human Capital Institute .

10. Ashton, C.h.; Morton,L.(2010)," Managing Talent for Competitive Advantage ",**Strategic HR Review** , No. 5, 28-31.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

11. Beechler, S ; C.Woodward , L. (2009) .”The Global War For Talent”, **Journal of International Management** , vol.15 , pp.274.
12. Gupta, N.(2010), “Talent Management in Indian Upstream Oil & Gas Sector”,Available at: http:// www.deloptte.com/In [July 2010].
13. Harney,T.J.M.(2010), “Utilizing Action Research for the Development of a Succession Plan and Management Program for the Nonprofit Regional Center”, Ph.D.Thesis ,Alliant International University.
14. Hofman. JR , R.E. (2008), “ A Conscious- Authentic Leadership Approach in the Workplace”, **Journal of Leadership Studies** , No.1, 18-31.
15. Ingham, J.(2006), “Closing The Talent management gap”, Melcrum Publishing Ltd [online].
16. Available at : Http://www.melcrum.com.
17. kara , D.; Uysal, M. ; Sirgy, M.J . Lee, G.(2013) , “ The Effects of Leadership Style on Employee Well-being in Hospitality “, **International Journal of Hospitality Management** , No.34, 9-10.
18. Krauss, J.A.(2007).”Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population”. Ph.D. thesis,Wilmington University .
19. Little, B. (2010), “Talent Management and it’s Technological Partners”, **Industrial and Commercial Training** ,No. 7, 392.
20. Piansoongnern, O ;Anurit, P.(2010), “Talent Management:Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

in THAILAND" ,**International Journal of Organizational Innovation** ,No.1 , 280-285.

21. Rothwell, W.J.(2011), "Replacement Planning: a Starting Point for Succession Planning and Talent Management", **International journal of Training and Development**, No. 1 , 91-93.
22. Shaemi, A ; Allameh ,S.M and Askary Bajgerani,M. (2011)," Impact of Talent Management Strategies on Employees Emotional Intelligence in Isfahan Municipality" ,**Institute of Interdisciplinary Business Research**, No. 6, 229-241.
23. Stadler,K.(2011), "Talent Reviews :The Key to Effective Succession Management",**Business Strategy Series** ,No. 5, 265.
24. Wellings,R.S ; Smith, A.B ; Erker, S.(2009)," Nine Best Practices for Effective Talent Management ",Development Dimentions International ,Inc., MMVI, Revised MMIX [online]. Available at : WWW.DDIWORLD.COM/LOCATIONS.
25. Wong , C.A ; Laschinger , H K.s. (2012), "Authentic Leadership ,performance and Job Satisfaction : the Mediating Role of Empowerment ", **Journal of Advanced Nursing** ,Blachwell Publishing Ltd , 974-959.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]