تاریخ دریافت: ۹۲/۰۳/۲۹
تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۲۶

تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

احمدرضا سنجری[۱] - علی‌اکبر علیزاده[۲] - مریم جوکار دهویی[۳]

چکیده

مدیریت استعداد به سازمان کمک می‌کند افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به اهداف مورد انتظار قرار گیرند؛ بنابراین؛ هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد (جذب و شناسایی، انتخاب، توسعه، حفظ و به‌کارگیری استعدادها) و ارتقای عملکرد (مالی، دانشی و رفتاری) کارکنان نخبه شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است. روش این پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل مجموعه فارغ‌التحصیلان ممتازی است که از طریق سامانه گزینش نخبگان وزارت نفت در ده سال اخیر، جذب این شرکت شده‌اند که ۱۱۲ نفر می‌باشند و از این تعداد، ۸۷ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده در تناسب با حجم جامعه انتخاب شدند و پرسش‌نامه بین آن‌ها توزیع شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد وجود دارد اما درعین‌حال باوجوداین رابطه، نتایج حاصله از آزمون‌ها نشان می‌دهد که وضعیت شاخص‌های عملکرد دانشی، جذب و شناسایی، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری کارکنان نخبه در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و سازمان باید این ابعاد را تقویت کند.

واژه‌های کلیدی

مدیریت استعداد، کارکنان نخبه، عملکرد، ارتقای عملکرد

۱. دکترای مدیریت آموزشی- عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی هوایی شهید ستاری، Arsk_33@gmail.com
۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، Aliakbaralizadeh1974@gmail.com
۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی Jokar1210@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

۱. مقدمه

در محیط‌های سازمانی امروز و شرایط رقابتی آن، منابع انسانی تبدیل به یک عامل حیاتی شده است. مزیت رقابتی سازمان تنها ناشی از ابزارهای مالی، فنّاوری‌های مدرن، تکنیک‌ها و استراتژی‌های کارا نیست بلکه این کارکنان، به‌ویژه کارکنان کارا هستند که به‌عنوان اصلی‌ترین مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌گردند. مک کینزی واژه جنگ استعداد را بکار برد تا اهمیت منابع انسانی را در داستان‌های موفقیت نشان دهد (Michaels et al, 2001). جمعی از اندیشمندان مدیریت منابع انسانی نیز همچون بارلو[1] (۲۰۰۶) معتقدند که: مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین و حتی ضروری‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی در جهان است. مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از کارکردهای ویژه مدیریت منابع انسانی به استعدادها به‌عنوان مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی می‌نگرد. همان‌طور که هنین[2] و اُ نیل[3] (۲۰۰۴) عنوان کرده‌اند؛ مدیریت سازمان در تلاش است تا استعدادها را به‌عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی حفظ کند.

استعداد به‌عنوان ابزار عملکرد برتر و منبع ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Bontis،۱۹۹۸). یکی از عواملی که استعداد با آن سنجیده می‌شود عملکرد است و آنچه موجبات استفاده بهینه از کارکنان مستعد را فراهم می‌آورد، مدیریت عملکرد است (Born & Heers, 2009). درواقع نتایج حاصل از عملکرد فردی میزان کارایی اجرای مدیریت استعداد در هر سازمانی را تعیین می‌کند؛ چراکه مدیریت استعداد با فرآیندهای منابع انسانی درهم‌تنیده‌اند و عملکرد فردی و تحقق اهداف از پیامدهای آن‌ها است. تجربه علم سازمان بیانگر این است که ارتقای سازمان درگرو توجه ویژه به منابع انسانی است و توجه به استعدادهای کارکنان پلی است که موجب پیشرفت و ارتقای عملکرد آن‌ها می‌گردد.

پژوهش‌های انجام‌شده در مورد مدیریت استعداد عمدتاً در جهت ابداع راهکارهایی برای استفاده بهینه از منابع و دانش تخصصی موجود در اختیار کارکنان نخبه است. مدیریت استعداد درگذشته نه‌چندان دور خود غالباً در یک حالت غیررسمی فعالیت داشته، اما اینک در تمام جنبه‌ها نیاز به آن به‌صورت رسمی احساس می‌شود. در ایران نیز، ازآنجاکه توجه به نیروی انسانی نخبه در سازمان‌ها سابقه‌ی چندانی ندارد لذا

1- Barlow
2- Heinen
3- O'Neil

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

موضوع مدیریت استعداد نیز کمتر به‌طور خاص موردتوجه مدیران قرارگرفته است.

اگر مدیریت استعداد به طریقی صحیح، جامع و کامل انجام پذیرد، می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد و رسیدن به بهره‌وری سازمانی مدنظر قرار گیرد و دارای ویژگی‌های بی‌شماری ازجمله موارد زیر است:

۱- کشف پتانسیل افراد نخبه در سازمان

۲- کمک به ارتقای عملکرد و توسعه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان نخبه

۳- تسهیل درروند جانشین پروری

۴- افزایش تمایل افراد نخبه به باقی ماندن در سازمان (معالی‌تفتی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷)

منابع انسانی نخبه در سازمان‌های امروزی جزء سرمایه‌های اساسی یک سازمان محسوب می‌شوند، مدیریت آن‌ها یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به‌طور مستمر با مجموعه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی موردتوجه قرار گیرد تا سایر فعالیت‌های مدیریت نیز بتواند مثمر ثمر واقع گردد و زمینه ارتقای عملکرد این کارکنان فراهم آید.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن

به اعتقاد تیلور[1] (۲۰۰۷) اکثر تعاریف صرفاً به این می‌پردازند که مدیریت استعداد باید دربرگیرنده چه چیزی (ماهیت استعداد) باشد به‌جای اینکه بگویند واقعاً مدیریت استعداد چیست؛ بنابراین او این تعریف را می‌آورد: «مدیریت استعداد ایجاد قابلیت‌ها در تناسب با تعهدات است». تعریف او از مدیریت استعداد روی هدف اصلی مدیریت استعداد تمرکز دارد و معتقد است که نباید مدیریت استعداد به‌عنوان هدفی فردی در نظر گرفته شود بلکه باید به‌عنوان هدف سازمان به‌صورت یک کل در نظر گرفته شود. مدیریت استعداد در تحقق همه‌ی وظایف و اهداف زمان حال و آینده به سازمان کمک می‌کند (Born & Heers, 2009).

درواقع، مدیریت استعداد «چگونگی جذب سامانمند، شناسایی، به‌کارگیری، اشتغال و نگهداری و توسعه افرادی با پتانسیل بالا که دارای ارزش خاصی برای سازمان

1- Taylor

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

می‌باشند» را بیان می‌کند (CIPD, 2007). تعریف عملیاتی مدیریت استعداد این‌چنین است:

«جذب، انتخاب، شناسایی، نگهداری، مدیریت و توسعه کارکنان دارای پتانسیل بالا جهت ارتقای عملکرد آنان».

مؤلفه‌های مدیریت استعداد شامل جذب و شناسایی، انتخاب، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری است (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸ و Catalyst, 2009؛ Philips& Roper, 2009؛ Blanchard, 2007) که شاکله آن را تشکیل می‌دهند.

جذب و شناسایی کارکنان نخبه

فرآیند شناسایی افراد دارای پتانسیل بالا از بین متقاضیان کار و جذب آن‌ها به سازمان است. افراد شایسته یا از داخل سازمان شناسایی می‌گردند و ارتقا می‌یابند یا از متقاضیان بیرون سازمان جذب می‌شوند. به دنبال ایجاد طوفان عظیم استعداد و پیشی گرفتن عرضه از تقاضای مهارت‌های کلیدی و تقاضای رهبران، ضرورت بیشتری برای سازمان‌ها به وجود آمده است تا برای جذاب‌تر شدن در دید اشخاص بااستعداد و ایجاد یک فرهنگ عملکرد بالا، مشارکتی شدن کارکنان و رشد آن‌ها تلاش بیشتری انجام دهند. سازمان‌ها تنها می‌توانند به‌عنوان بهترین کارفرما در استخدام سبقت بگیرند و محیط کاری را ایجاد کنند که افرادی واقعاً دوست داشته باشند در آن کار کنند. هرچه سازمانی ازلحاظ پتانسیل‌ها، کارکنان واقعی و سطوح بالای مهارت و استعداد جذاب‌تر شود قادر است جذب و نگهداری بهتری داشته باشد و بالطبع عملکرد و نتایج بهتری هم خواهد داشت (Catalyst[1], 2009).

انتخاب استعدادها

انتخاب مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعان و متقاضیان کار، به‌گونه‌ای که شایسته‌ترین و بااستعدادترین آن‌ها برگزیده و تعیین شوند. روش‌های متعددی برای انتخاب افراد مناسب وجود دارد. چند نمونه از بهترین این روش‌ها عبارت‌اند از: مصاحبه ساختاریافته، کانون ارزیابی و فرآیند اجتماعی کردن (معالی، تاج‌الدین، ۱۳۸۷). هدف از فرآیند انتخاب کارکنان بااستعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار موردنظر را انجام دهند (CIPD, 2007). موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه در فرآیند انتخاب خود از

1- Catalyst: Organization development Consultancy

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

روش‌های متعددی استفاده کرده است که عبارت‌اند از: مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی، مبتنی بر فرم تقاضای کار، ساختاریافته، تلفنی، آزمون مهارت‌های تخصصی، پرسشنامه شخصیتی، نگرشی و روان‌سنجی، آزمون سطح دانش، تمرینات گروهی، آزمون مهارت‌های عمومی (CIPD, 2010).

توسعه استعدادها

توسعه استعدادها فرآیند تغییر کارکنان، سهامداران و گروه‌های افراد در محدوده‌ی سازمان هست که از یادگیری برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی نشده برای دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی سازمان استفاده می‌کند (Rothwell, 1994). در جدول ۱ نیز یازده روش موجود در رابطه با توسعه استعدادها بیان‌شده است (Berger& Berger, 2004).

جدول ۱: روش‌های توسعه استعداد

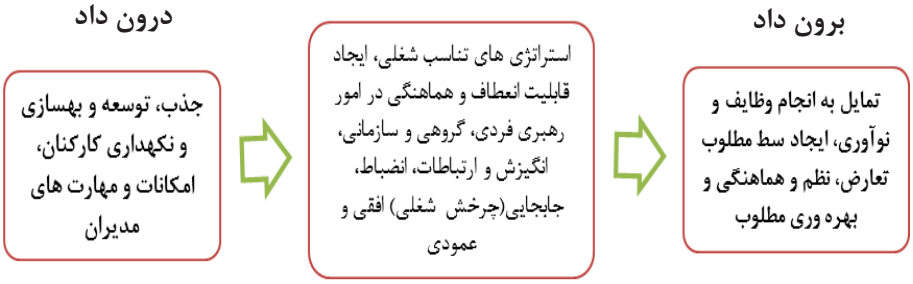
روش	اهداف	بازه زمانی
مربیگری و نظارت بر شغل	توسعه شایستگی‌ها در بعضی حالات شغل جاری	زمانی که یک شایستگی خاص که توسط مدیر تشخیص داده می‌شود موردنیاز باشد
برگزاری جلسه با کارکنان برای بررسی مسائل جاری	یافتن راه‌حل برای مسئله، توسعه تکنیک‌های حل مسئله، تشخیص توانایی‌های هرکدام از کارکنان در حوزه مسائل و ایجاد حس مشارکت	وقتی مسئله‌ای به وجود می‌آید
چرخش شغلی	توسعه دانش فعالیت‌های واحد، یافتن دامنه وسعت و تطبیق‌پذیری، توسعه قابلیت‌های پنهان، ایجاد چشم‌انداز «اداره» به‌عنوان ابزار ارتقای افراد	زمان‌بندی دقیق برای صدور زمان کافی برای هر انتصاب به‌منظور کسب شایستگی‌های لازم
تکمیل فوری- در انتصابات	تعیین تطبیق‌پذیری و انجام عملکرد در شرایط بحرانی	در زمان اضطراری به وجود می‌آید
پروژه‌های ویژه فردی	توسعه قابلیت‌ها درزمینه‌ای خاص توسعه و افزایش قوت‌ها به‌عنوان یک شرکت‌کننده شخصی، آگاه شدن از نیازهای مشخص	هرزمانی که موردنیاز باشد
انتصاب نیروی وظیفه‌ای	توسعه توانایی برای رهبری و شرکت در فعالیت‌های گروهی، بهبود مهارت‌های مدیریتی	هرزمانی که موردنیاز باشد
دوره‌های آموزشی	توسعه مهارت‌ها و دانش افراد به‌صورت پایه‌ای	به‌صورت مستمر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

روش	اهداف	بازه زمانی
شرکتی (شامل یادگیری الکترونیک)	در حوزه‌های خاص	
دوره‌های خارج از شرکت (شامل یادگیری الکترونیک)	توسعه مهارت‌ها و دانش افراد به‌صورت پایه‌ای در حوزه‌های خاص	
تدریس دوره‌های آموزشی	توسعه دانش‌پایه، توسعه مهارت در تکنیک‌های آموزشی و مهارت‌های ارتباطی، امتحان دوباره ایده‌ها و ارزش‌ها	موضوعاتی که برای الزامات توسعه افراد در طول ساعات کاری یا بعدازآن به وجود می‌آید
کمک از جانب مشاور یا روانشناس	یافتن موانع توسعه افراد	زمانی که مشاوران مدیریتی در تحقق اهداف با شکست مواجه می‌شوند
فعالیت فوق‌برنامه	یافتن و بکار بردن قواعد رهبریت و پیرو بودن در حوزه‌های مختلف نسبت به صنعت- مربوط به اتحادیه کار	فعالیت‌هایی که اهداف خاصی برای خود توسعه‌ای افراد در گروه‌های تخصصی و مطالعه زمینه‌ای دنبال می‌کنند

به‌کارگیری استعدادها

فرایند کار شکافی، تعیین شرایط احراز دانشی، تخصصی، مهارتی و استعداد و توانایی همراه با تعیین پیشرفت شغلی و به‌کارگیری در جایگاه مناسب جهت انجام کارا و مؤثر مأموریت هست (Berger& Berger, 2004). در مرحله به‌کارگیری به تطبیق نقش‌ها با افراد پرداخته می‌شود بدین منظور نقش‌ها چنان مدیریت می‌شوند که با افراد و نیازهای آن‌ها منطبق باشند و نوعی تناسب بین فرد و نقش حاصل گردد (Caningham,۲۰۰۷). در به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی سه عامل کلی نقش مؤثری ایفا می‌کند: نقش رهبری اثربخش، ارتباطات و انگیزش و انضباط کار، جابجایی (میر سپاسی، ۱۳۸۲: ۱۲۳).



نظام کاربرد (به‌کارگیری) منابع انسانی (میرسپاسی، ۱۳۸۲)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

در این مطالعه به دیدگاه صاحب‌نظران اصلی و عمدتاً جدید اشاره‌شده است. ازجمله این صاحب‌نظران می‌توان به مطالعات لانس برگر و درتی برگر (۲۰۰۴)، لیل اسپنسر (۲۰۰۴)، مطالعات CIPD (۲۰۱۰ و ۲۰۰۷)، دنیس کابولت (۲۰۱۲)، براکلی (۱۹۹۹)، وایمن و ونس (۲۰۰۸)، کانینگهام (۲۰۰۷)، کالینگز (۲۰۰۹) و گزارشات تاوپرین (۲۰۰۹) میرسپاسی (۱۳۸۲)، آذر (۱۳۸۵)، سعادت (۱۳۸۱) و اسفندیار (۱۳۹۰) اشاره کرد.

در مدل مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش مدیریت استعداد با مؤلفه‌های جذب و شناسایی (با شاخص‌های کیفیت رهبری، امکانات رفاهی، پرداخت، تعادل میان کار وزندگی، فرصت‌های پیشرفت شغلی، چالشی بودن کار، اعتبار شرکت)، انتخاب (استفاده از آزمون دانش شغلی، روان‌شناختی، مصاحبه)، توسعه (اجتماعی کردن، ارزیابی عملکرد، دوره‌های آموزشی، کمک گرفتن از مشاوران، غنی‌سازی شغل، توسعه مسیر حرفه‌ای شخصی، نظارت بر کارکنان)، نگهداری (سیستم جبران خدمات ویژه، مشارکت کارکنان، تفویض اختیار، کیفیت زندگی شغلی، تقویت اعتبار حرفه‌ای فرد) و به‌کارگیری (جابجایی عمودی و افقی، همسویی نقش‌ها با افراد، انگیزش، ارتباطات) کارکنان نخبه موردمطالعه قرار گرفت که برای تعیین این مؤلفه‌ها از نظرات صاحب‌نظران مختلف استفاده گردید.

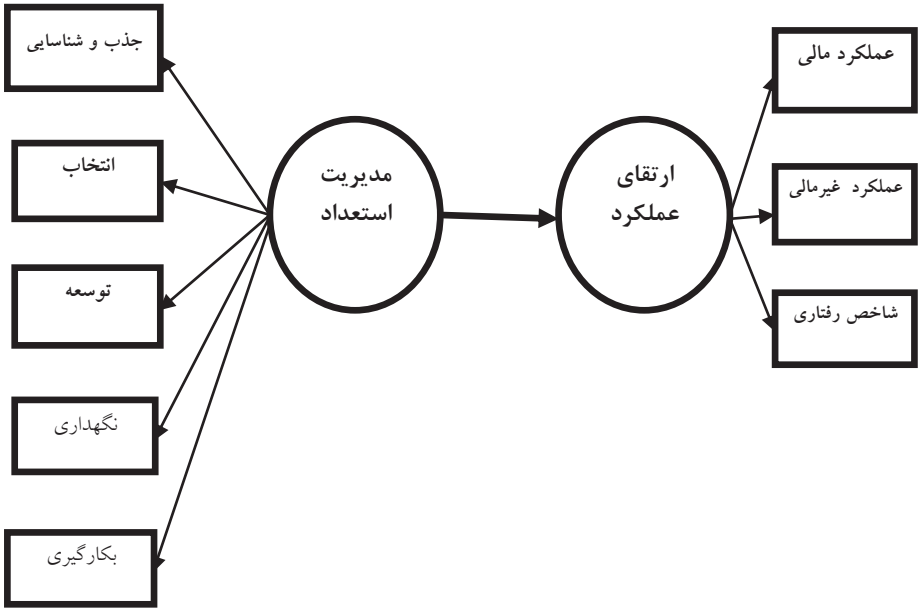
عملکرد کارکنان در سه بعد عملکرد مالی (ایجاد ارزش‌افزوده، جذب منابع به سازمان و مصرف بهینه منابع، کاهش ضایعات در ارائه خدمات، کسب رضایت ارباب‌رجوع، بهبود مستمر مهارت‌های حرفه‌ای)، دانشی (توانایی تسهیم دانش، بهره‌گیری از دانش، توزیع دانش، بازیابی دانش) و رفتاری (رفتارهای شغلی همچون حس مسئولیت، انعطاف‌پذیری، علاقه‌مندی، ارتباط مؤثر، انتقادپذیری) موردبررسی قرار گرفت.

بر اساس مدل مفهومی موردنظر پژوهشگر، رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد مورد تائید قرارگرفته است؛ بنابراین، بر اساس مفاهیم و متغیرهای ذکرشده در بالا، چارچوب مفهومی تحقیق به شرح نمودار ۱ ملاحظه می‌گردد:

۲-۲. عملکرد

استعداد در بازارهای جهانی، جزء دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود و ناکامی سازمان در اجرای موفق استراتژی‌های مربوط به استعدادها به شهرت سازمان لطمه وارد می‌کند و بر رشد سازمان تأثیر می‌گذارد (Schuler et al, 2007). سازمان‌ها مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را برای توسعه استعداد انجام می‌دهند تا تضمینی جهت برآورده شدن نیازهای آینده‌شان نیز باشد (Armstrong& Baron, 2007). برای رسیدن به عملکرد بالا،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

انعطاف‌پذیری در فرآیندها مهم است؛ برای حفظ و ایمنی استعداد کارکنان، باید آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داد و آن‌ها را باانگیزه نگه داشت در غیراین‌صورت حفظ و نگهداری آن‌ها در سازمان نیز با مشکل مواجه خواهد شد (Martel،۲۰۰۳). مشارکت کارکنان به‌طور مثبتی بر عملکرد کارکنان و حفظ استعداد اثرگذار است (Bhatnagar ،۲۰۰۷). محیط کاری باید حامی مشارکت کارکنان در کار و انجام دادن وظایف بر اساس پتانسیل کامل آن‌ها باشد (Branham, ۲۰۰۵).

کامث[1] (۲۰۱۰) معتقد است در بسیاری صنایع، سرمایه انسانی به‌اندازه سرمایه فیزیکی و مالی مهم به‌حساب نیامده. استعداد ظاهر و بیرون سرمایه انسانی است که در فرآیندهای سازمانی تغییر و تحول ایجاد می‌کند و منجر به [بهبود] عملکرد سازمان از طریق قابلیت‌های انسان‌ها می‌گردد (Halim, ۲۰۱۰). استعداد به‌عنوان ابزار عملکرد برتر و منبع ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Bontis،۱۹۹۸). ابعاد مختلفی از استعداد بر عملکرد اثرگذارند. یکی از عناصر عملکرد بالا در ارتباط بااستعداد در حیطه سازمان،

1- Kamath

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

به اشتراک گذاردن استعداد و انتقال دانشی است که حفظ مزیت رقابتی در سازمان را ترویج می‌دهد (Bhati et al, 2011). مرور ادبیات نشان می‌دهد عملکرد در این سه حوزه قابل‌تعریف می‌باشند:

عملکرد مالی: نتایج محسوس و عمدتاً مالی حاصل از عملکرد هر فرد را شامل می‌شود که مشخص‌کننده کارایی هر فرد است. عملکرد مالی تعیین‌کننده میزان تحقق اهداف و رسیدن به سود است (اسفندیار و همکاران،۱۳۹۰؛ غلامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۸).

عملکرد غیرمالی (دانشی): این نوع عملکرد به‌عنوان شاخص عملکرد فردی در نظر گرفته‌شده است و اشاره به نتایج غیر مشهود و غیرملموس عملکرد دارد که عمدتاً شامل مهارت‌ها، اخذ ارتقا و بعد دانشی و تخصصی عملکرد هر فرد می‌شود (عنایت، ۱۳۹۱).

عملکرد رفتاری: مجموعه رفتارهای هر فرد ازجمله برخوردها، رعایت هنجارها، رعایت ادب و نزاکت، انضباط کاری و درمجموع توجه به معیارهای شغلی می‌شود (Rothmann and Coetzer, 2003، Heinen, & O' Neill., 2004. آذر و فضلی،۱۳۸۵؛ اردکانی، سعیدا،۱۳۹۰؛ اسفندیار و همکاران،۱۳۹۰).

۲-۳. پیشینه پژوهش

بامطالعه متون درخواهیم یافت پژوهش‌های اندکی در رابطه با مدیریت استعداد و عملکرد انجام‌گرفته و هنوز ابهامات زیادی وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش فراوانی در این زمینه است. به‌موجب اینکه وزارت نفت مجموعه‌ای دانش‌محور و از متولیان مدیریت استعداد در کشور است به بررسی پیشینه موضوع در صنعت نفت اشاره‌شده است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

در پژوهشی تحت عنوان معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، به بررسی نظریه‌های مدیریت استعداد پرداخته و درنهایت مدل نظری در جهت بهبود عملکرد فردی را معرفی‌شده است (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸).

پژوهش دیگری به بررسی عوامل راهبردی زمینه‌ساز درزمینهٔ مدیریت استعداد پرداخته است. عوامل فرهنگ‌سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و استراتژی، سبک رهبری مدیران و قوانین و مقررات دولتی به ترتیب رتبه اول تا پنجم عوامل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

زمینه‌ساز را کسب نمودند. همچنین در بحث خروجی‌های مدیریت استعداد، عدم تـرک سازمان توسط افراد بااستعداد، ایجاد ذخایر استعداد، خالی نماندن منصب‌هـای کلیـدی، ثبات و امنیت شغلی و برند سازی به ترتیب رتبـه اول تـا پـنجم را کسـب نمودنـد و در پایان پژوهش راهکارهای اجرایی ارائه گردیده است (حسینی، ۱۳۸۹).

در پژوهشی دیگر از اصیلی و قدیریان؛ تحت عنوان «مدیریت بر کارکنان نخبـه؛ چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمان‌های دانش‌مدار» با نگـرش بـه ویژگـی‌هـای کارکنان دانش‌مدار و شرایط اقتصاد جهانی، علل و عوامل ترک خـدمت ایـن کارکنـان و شیوه‌های مؤثر مدیریت برای تقویت ماندگاری آنـان بـا بهـره‌گیـری از نتـایج مطالعـات موردی در شرکت‌های معتبر بررسی‌شده است (اصیلی و قدیریان، ۱۳۸۵).

۳. فرضیه‌های پژوهش

چهارچوب نظری پژوهش در قالب نمودار ۱ نشان داده‌شده اسـت. فرضـیه‌هـای تحقیـق عبارت‌اند از:

فرضیه اصلی

بین مدیریت استعداد کارکنـان نخبـه و ارتقـای عملکـرد آنـان در شـرکت ملـی پخـش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه ۱: بین جذب و شناسایی کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنـان در شـرکت ملـی پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

فرضیه ۲: بین انتخاب کارکنان نخبه و ارتقـای عملکـرد آنـان در شـرکت ملـی پخـش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

فرضیه ۳: بین توسعه کارکنان نخبه و ارتقـای عملکـرد آنـان در شـرکت ملـی پخـش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

فرضیه ۴: بین نگهداری کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنـان در شـرکت ملـی پخـش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

فرضیه ۵: بین به‌کارگیری کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنان در شرکت ملـی پخـش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

۴. روش پژوهش

این پژوهش، کاربردی از نوع توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری این پـژوهش کلیـه کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است کـه از طریـق سیسـتم جـذب دانش‌آموختگان ممتاز دانشگاه‌ها به استخدام سـازمان درآمـده‌انـد و شـامل کارمنـدان، مدیران، سرپرستان و رؤسای واحدها می‌باشند. ازآنجاکه وزارت نفت مدیریت استعداد را از طریق سامانه جذب نخبگان دانشگاهی راه‌اندازی کرده و گام‌های مفیدی را نسبت بـه سایر سازمان‌ها در این زمینه برداشته است و به عبارت بهتر از پیشگامان در این زمینـه است، لذا این شرکت به‌عنوان جامعـه هـدف ایـن پـژوهش انتخـاب گردیـد و ازآنجاکـه کارکنان عمدتاً شناخت بهتری نسبت به سیستم جذب نخبگان و نگاه واقع‌گرایانـه‌تـری نسبت به عملکرد خودشان در این سیستم دارنـد، لـذا کلیـه کارشناسـان واحـد پخـش فرآورده‌های نفتی ایران، به‌عنوان نمونه جهت بررسی جامعه موردنظر، انتخاب گردیدند.

جامعه این پژوهش شامل ۱۱۲ نفر بوده است. نمونه آماری مناسب برای پژوهش بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران از جامعه محدود و در سـطح خطـای ۰,۰۵، تعـداد ۸۷ نفر محاسبه شد. به‌منظور گردآوری داده‌هـا، پرسـش‌نامـه پـژوهش بـین ۸۷ نفـر از کارکنان نخبه شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران در سال ۱۳۹۱ توزیع و از ایـن تعداد ۵۹ پرسش‌نامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه‌وتحلیل آمـاری قـرار گرفـت. نـرخ بازگشت پرسش‌نامه بالاتر از ۶۷ درصد بوده است. پس از جمع‌آوری داده‌هـا از نمونـه‌ی اولیه، داده‌ها وارد نرم‌افزار Spss گردید و ضـریب آلفـای کرونبـاخ محاسـبه گردیـد کـه ضریب موردنظر برای پرسش‌نامه‌ها ۰,۸۲ تعیین گردید کـه بیـانگر پایـایی بـالای ابـزار سنجش است. برای تعیین روایی پرسشنامه، علاوه بر روش تحلیل محتوا، روش تحلیـل عاملی نیز به کار گرفته شد. بارهای عاملی مربوط به سازه‌های تحقیق، همگی در سـطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار شده‌اند و بنابراین، سازه‌های موردمطالعـه، از جهـت روایـی، دارای اعتبار بالایی هستند. به‌منظور بررسـی روابـط بـین متغیرهـای تحقیـق، از مـدل معادلات ساختاری و به‌طور اخص، تکنیک تحلیل مسیر با اسـتفاده از نـرم‌افـزار Smart PLS استفاده‌شده است.

در این پژوهش به دو روش توصیفی و استنباطی به تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از ابزار تحقیق پرداخته‌شده که در سطح توصیفی با کاربرد مشخصه‌هـایی نظیـر جـدول طبقه‌بندی داده‌ها و فراوانی به تحلیل ویژگی‌های جامعه و در سطح استنباطی از آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها کولموگروف- اسمیرنف، همبستگی پیرسـون و تحلیـل عـاملی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

برای آزمون فرضیه‌ها استفاده‌شده است. از مدل معادلات ساختاری نیز به‌منظور اطمینان بیشتر و برازش مدل استفاده‌شده است.

۴-۱. تجزیه‌وتحلیل توصیفی داده‌ها

در این پژوهش، زنان با حضور ۶۱٪ مشارکت بیشتری داشته‌اند، اکثریت پاسخ‌دهندگان سابقه کاری بین ۶ تا ۱۰ سال داشته‌اند به‌طوری‌که ۵۵/۹٪ از مشارکت مربوط به این گروه است. درصد بالایی (۷۹/۷٪) از افراد تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر داشته‌اند که نشان‌دهنده سطح بالای تحصیلات پاسخگویان به این پرسشنامه است. به لحاظ سنی نیز اکثریت (۶۶/۱٪) افراد ۳۱ تا ۴۰ سال سن داشته‌اند. ازنظر سمت سازمانی نیز اکثریت افراد کارشناس (۴۲/۴٪) بوده‌اند و رؤسای واحد کمترین گروه مشارکتی (۳/۴٪) بوده‌اند.

۴-۲. تجزیه‌وتحلیل استنباطی داده‌ها

۴-۲-۱. بررسی وضعیت متغیرها

با توجه به جدول ۲، بر اساس میانگین‌های به‌دست‌آمده، می‌توان وضعیت موجود هریک از متغیرها را در جامعه بررسی کرد. با توجه به نتایج حاصله می‌توان گفت که تمامی ابعاد عملکرد کارکنان نخبه به‌جز عملکرد دانشی (غیرمالی)، وضعیت مناسبی داشته‌اند (میانگین بالاتر از ۳ است). شاخص عملکرد رفتاری (با میانگین ۳/۹۱)، وضعیتی

جدول ۲. بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر موردبررسی	میانگین	انحراف استاندارد
عملکرد دانشی	۲/۷۲	۰/۰۸۲
عملکرد مالی	۳/۵۳	۰/۹۵۵
عملکرد رفتاری	۳/۹۱	۰/۸۰۸
جذب و شناسایی	۲/۸۹	۰/۶۶۲
انتخاب	۳/۲۹	۰/۶۸۸
توسعه	۲/۳۵	۰/۷۹۷
نگهداری	۲/۴۵	۰/۸۴۹
به‌کارگیری	۲/۳۲	۰/۷۸۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

به‌مراتب مطلوب‌تر از سایر شاخص‌ها دارد و به میزان بیشتری در رفتار کارکنان نخبه سازمان مشاهده‌شده است. عملکرد کارکنان نخبه در حالت کلی با میانگین ۳/۳۸، وضعیت نامطلوبی داشته که نشان‌دهنده وجود نامطلوبیت در شاخص‌های عملکردی سه‌گانه بررسی‌شده در این پژوهش است.

در مدیریت استعداد، تنها شاخصی که وضعیت مطلوبی را دارا است، انتخاب کارکنان نخبه است (با میانگین ۳/۲۹ که بالاتر از ۳ است) و بقیه شاخص‌های مدیریت استعداد، در وضعیت نامناسب و نامطلوبی قرار دارند (میانگین پایین‌تر از ۳ است). ضعیف‌ترین وضعیت را در بین ابعاد مدیریت استعداد، به‌کارگیری کارکنان نخبه با میانگین ۲/۳۲ و توسعه کارکنان نخبه با میانگین ۲/۳۵ داشته‌اند.

۴-۱-۲. بررسی همبستگی بین متغیرها

همان‌طور که در جدول ۳ آمده است، همه ضرایب همبستگی برای متغیرهای این

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون

		جذب و شناسایی	انتخاب	توسعه	نگهداری	به‌کارگیری
ارتقای عملکرد	ضریب همبستگی	۰,۴۱	۰,۳۶۶	۰,۱۹۷	۰,۲۱۲	۰,۳۳۲
	سطح معناداری	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰

پژوهش مثبت می‌باشند و نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین دو متغیر متناظر است. یافته‌ها حاکی از آن است که بیشترین مقدار همبستگی بین متغیرهای انتخاب و ارتقای عملکرد برقرار است.

۴-۱-۳. تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی سازه‌های پژوهش

به‌منظور تائید ساختار پرسش‌نامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده‌شده است. یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده‌اند و توانسته‌اند سهم معناداری در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایجاد کنند.

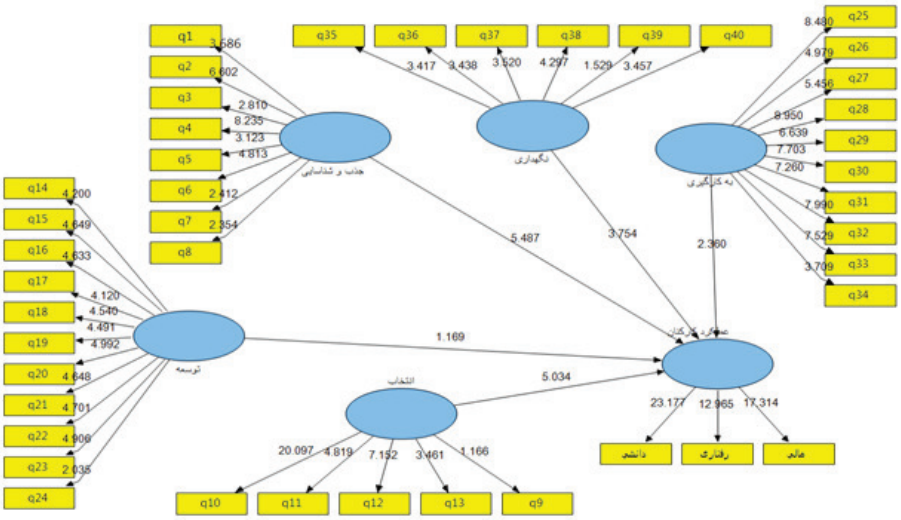
بر اساس تحلیل عاملی تأییدی، برای متغیر ارتقای عملکرد کارکنان نخبه مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۲۹۵ به دست آمد، بنابراین جذب و شناسایی کارکنان نخبه،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

انتخاب کارکنان نخبه، توسعه کارکنان نخبه، نگهداری کارکنان نخبه و به‌کارگیری کارکنان نخبه، روی‌هم‌رفته توانسته‌اند ۲۹/۵٪ از تغییرات ارتقای عملکرد کارکنان نخبه را پیش‌بینی کنند. ۷۰/۵٪ باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی است و می‌تواند شامل دیگر عوامل تأثیرگذار بر ارتقای عملکرد کارکنان نخبه باشد. نتایج نشان می‌دهد متغیر جذب و شناسایی کارکنان نخبه بیشترین تأثیر را بر ارتقای عملکرد داشته است زیرا بالاترین ضریب مسیر (۰/۴۰۲) را داشته و متغیر توسعه کارکنان نخبه کمترین تأثیر (با ضریب مسیر ۰/۱۲۹) را داشته است.

۴-۱-۴. پاسخ به فرضیه‌های پژوهش بر اساس مدل معادلات ساختاری

نمودار ۲ مدل پژوهش را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (|t-value|) نشان می‌دهد. این مدل درواقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است درصورتی‌که مقدار آماره‌ی t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شود و اگر مقدار آماره‌ی t کمتر از این مقدار باشد، درنتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است اگر مقدار آماره‌ی t بیشتر از ۲/۵۸ گردد.



نمودار ۲. مدل کلی پژوهش در حالت معناداری ضرایب (|t-value|)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

جدول ۴. نتیجه فرضیه‌های پژوهش

	فرضیات	ضریب مسیر (β)	آماره t	sig	نتیجه فرضیه محقق
H1	مدیریت استعداد کارکنان نخبه← ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	0.543	17.086	<0.01	تائید می‌شود
H1.1	جذب و شناسایی کارکنان نخبه← ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	0.402	5.487	<0.01	تائید می‌شود
H1.2	انتخاب کارکنان نخبه← ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	0.289	5.304	<0.01	تائید می‌شود
H1.3	توسعه کارکنان نخبه← ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	0.129	1.169	>0.05	**رد می‌شود**
H1.4	نگهداری کارکنان نخبه ← ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	0.282	3.754	<0.01	تائید می‌شود
H1.5	به‌کارگیری کارکنان ← ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	0.208	2.360	<0.05	تائید می‌شود

آزمون فرضیه اصلی: بر طبق یافته‌های به‌دست‌آمده از ضریب مسیر و آماره t که در جدول شماره ۴ مشخص‌شده است متغیر مدیریت استعداد کارکنان نخبه در سطح اطمینان ۹۹٪ بر متغیر ارتقای عملکرد کارکنان نخبه تأثیر معناداری دارد. (آماره t خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرارگرفته است). با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت نوع رابطه دو متغیر مثبت و هم‌جهت است؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ می‌توان انتظار داشت با بهبود مدیریت استعداد کارکنان نخبه در سازمان، عملکرد کارکنان نخبه نیز در جهت مثبت ارتقا پیدا می‌کند و عدم توسعه مدیریت استعداد کارکنان نخبه، ارتقای عملکرد کارکنان نخبه را نیز کاهش خواهد داد و درنتیجه فرضیه اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۹٪ تائید می‌گردد.

آزمون فرضیه‌های فرعی: طبق یافته‌های حاصل از آزمون‌ها، فرضیه‌های فرعی اول، دوم، چهارم و پنجم بر اساس ضریب بتا، تأثیر بر عملکرد را نشان می‌دهند و یافته-های حاکی از آزمون فرضیه سوم تأثیر را رد می‌کنند؛ بنابراین بین متغیرهای جذب و شناسایی، انتخاب، نگهداری و به‌کارگیری کارکنان نخبه با ارتقای عملکرد آنان رابطه معنادار و هم‌جهتی وجود دارد و بین متغیر توسعه کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

رابطه معنادار وجود ندارد. برخلاف انتظار پژوهشگر، در نمونه موردبررسی به دلیل برقرار نشدن تمهیدات توسعه محور در بین کارکنان نخبه و عدم تناسبی که بین فرآیندهای توسعه با انتظارات این کارکنان ازجمله بهره‌گیری کم از دوره‌های آموزشی، غنی‌سازی ناقص شغلی، بی‌توجهی به توسعه مسیر حرفه‌ای شخصی و نظارت و مربیگری نامناسب مشاهده شد، منجر به رابطه کم یا غیر معنادار با ارتقای عملکرد و رد فرضیه فرعی سوم گردید.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

کم بودن پژوهش‌های علمی در باب مدیریت استعداد، منجر به تأکید بیشتر بر لزوم مدیریت استعدادها برای واحدهای منابع انسانی می‌شود. در این میان باید به فرهنگ-سازی مدیریت کارکنان نخبه یا استعدادها توجه بیشتری شود. سازمان‌ها باید به این باور برسند که کارکنان مستعد و با پتانسیل بالا ارزشمندترین دارایی سازمان در رقابت محسوب می‌شوند و برای تبدیل‌شدن به یک سازمان شایستگی- محور نیاز است که از نتایج ارزیابی در راستای ایجاد فرصت رشد برای کارکنان نخبه استفاده شود.

همچنین شواهد بیانگر آن است، در تنها پژوهش مرتبطی که توسط رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸) انجام گردیده است، به معرفی مدلی برای بررسی فرآیندهای مدیریت استعداد و عملکرد فردی پرداخته‌شده و اهمیت مدیریت استعداد برای سازمان‌های پویا و ارائه تعاریف، مفاهیم و مدل‌هایی در این زمینه بیان گردیده که در مقایسه با پژوهش حاضر که به بررسی رابطه مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه می‌پردازد، همسو اما ازنظر روش انجام کار متفاوت است. در پژوهش حاضر با بررسی همبستگی متغیرها و آزمودن فرضیه‌ها این نتیجه حاصل گشت که مدیریت استعداد منجر به ارتقای عملکرد کارکنان نخبه می‌شود.

یافته‌های این پژوهش حاکی از این است که اگر مدیریت استعداد با پنج مؤلفه جذب و شناسایی، انتخاب، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری کارکنان نخبه در قالب شاخص‌های تعیین‌شده به طرز صحیحی انجام گیرد موجبات ارتقای عملکرد کارکنان نخبه یا استعدادهای سازمانی فراهم می‌گردد. ازجمله مزایای این پژوهش برای مدیران منابع انسانی است که به دنبال یافتن نگاهی نو به کارکردهای منابع انسانی ازجمله مدیریت استعداد با چشم‌انداز عملکرد می‌باشند.

پیشنهادهای حاصل از فرضیه‌های پژوهش

با توجه به تأثیر مدیریت استعداد در ارتقای عملکرد کارکنان نخبه بااین‌وجود بعضی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

متغیرها در وضعیت مطلوب قرار ندارند. یافته‌های حاصله نشان داد که متغیر توسعه با ضریب مسیر ۰/۱۲۹ معناداری رابطه با عملکرد را رد می‌کند. همچنین این متغیر با میانگین پایین ۲/۳۵ در کنار متغیر به‌کارگیری با میانگین ۲/۳۲ و متغیر نگهداری با میانگین ۲/۴۵ نامطلوبیت مدیریت استعداد را نشان می‌دهند.

با توجه به اینکه یافته‌های حاصل از انجام پژوهش رابطه معناداری را بین توسعه استعدادها به‌عنوان یکی از متغیرهای مدیریت استعداد با عملکرد نشان نداده است پیشنهاد می‌گردد:

- چون عامل توسعه و پرورش استعدادها یکی از اصول مهم مدیریت استعدادها است؛ توجه ویژه به این امر موجبات رشد استعدادها را فراهم می‌آورد. آموزش حرفه‌ای کارکنان به‌صورت دوره‌ای، شرکت در سمینارهای آموزشی، جلسات مشاوره و نظارت و مربیگری کارکنان بهترین راهکارها برای بهسازی عملکرد منابع انسانی به شمار می‌آیند. در نمونه موردبررسی نیز آموزش‌های ضمن خدمت کمک شایانی در رضایت کارکنان از سازمان و رضایت ارباب‌رجوع خواهد داشت.
- سازمان به‌صورت سالانه آزمون‌های دانشی و مهارتی مختلفی برای کارکنان نخبه و جهت سنجش سطح دانش و شایستگی‌های آنان برگزار کند تا ضمن انجام نوعی ارزیابی عملکرد، سازمان بتواند با توجه به نتایج عملکرد در تصمیم‌گیری ارائه پاداش نیز موفق‌تر عمل کند.
- با توجه به میانگین پایین شاخص ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، میانگین ۲/۷۳، مشخص می‌گردد که این نوع ارزیابی در شرکت به‌خوبی انجام نمی‌گیرد. لذا پیشنهاد می‌شود که شرکت سازوکارهای ارزیابی را دوباره بازبینی و معیارهای ارزیابی را عینی‌تر و متناسب‌تر سازد.
- میانگین پایین تصدیق و نظارت کارکنان (۱/۶۴) نشان از وضعیت نامطلوب آن در این شرکت است. لذا پیشنهاد می‌شود جهت بهبود فرآیند نظارت، سرپرستان مستقیم افراد به این مقوله اهمیت بیشتری دهند و همچنین خود کارکنان به امر نظارت واقف باشند تا در مسیر شایسته‌تری حرکت کنند.
- با توجه به ضعف در سیستم نگهداری که شامل ایجاد مشوق‌ها و فرصت‌های مادی و غیرمادی در شغل است (ضریب بتای ۰/۲۸۲)، پیشنهاد می‌شود:
- جهت ایجاد انگیزش در کارکنان نخبه آن‌ها را بیشتر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داده و با ایجاد اعتماد در آن‌ها زمینه مطرح‌شدن و رشد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

آن‌ها را فراهم نمایند تا مسیر شغلی حرفه‌ای نیز باانگیزه و سرعت بیشتری طی شود. این امر هم زمینه توسعه و هم حفظ کارکنان نخبه‌ای که به دنبال فضاهای پویا می‌باشند را فراهم می‌کند.

- علایق و استعداد فارغ‌التحصیلان ممتاز عموماً درزمینهٔ فعالیت‌های علمی، تحقیقاتی و استفاده از دانش بروز است. با توجه به اینکه ماهیت کاری سازمان بیشتر جنبه عملیاتی و اجرایی دارد، لذا فضای لازم جهت استفاده از توانایی‌های بالقوه افراد نخبه وجود ندارد و این افراد نیز همانند کارکنان عادی مشغول به انجام وظایف خویش می‌باشند. اگر این بستر فراهم نشود تا نخبگان خود را در محیطی آموزشی، انگیزاننده و چالش‌برانگیز بیابند منجر به خروج و ترک خدمت این نخبگان خواهد شد. همچنین با توجه به مهاجرت نخبگان به سایر کشورها، سازمان باید راهکارهای حفظ و نگهداری و رهبری نخبگان را به‌عنوان یک اولویت کاری در پیش گیرد.
- با توجه به اینکه محیط کاری افراد نخبه و غیر نخبه (سایر کارکنان) در این سازمان مشترک است، لازم است مدیران مستقیم کارکنان نخبه به هدایت و تربیت درخور این افراد بپردازند. چراکه تعدد و کثرت بخش‌های سازمان و پراکندگی نخبگان در این بخش‌ها مانع از هم‌افزایی ناشی از تیمی کار کردن آن‌ها باهم می‌گردد. لذا از وظایف مدیر مستقیم است که از شایستگی‌های این افراد در مواردی همچون استقبال از ایده‌های نو، ایجاد گروه‌های پویا و قرار دادن این افراد به‌عنوان سرگروه بهره ببرد.
- با توجه به اینکه متغیر نگهداری در ارتقای عملکرد کارکنان نخبه تأثیرگذار است، لذا باید به‌عنوان یک آیتم مهم که موجب کاهش هزینه‌های ترک خدمت کارکنان می‌شود، بهره ببرد اما یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که سیستم جبران خدمات ویژه با میانگین ۲/۳۱ و ایجاد فرصت‌های مادی و عاطفی در شغل با میانگین ۲/۲۹ که به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های حفظ کارکنان نخبه نیز محسوب می‌شوند از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند؛ و با توجه به برنامه‌ریزی بلندمدت شرکت نفت برجذب و حفظ نخبگان دانشگاهی، نتایج حاصل به‌عنوان یک هشدار محسوب می‌شود؛ این نتیجه که ازنظر منطقی و تئوریک نیز مورد تائید است؛ در پژوهش اصیلی و قدیریان نیز نتیجه مشابه حاصل شد. لذا پیشنهاد می‌گردد ضمن اعمال پاداش‌های مادی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

غیرمادی متناسب با شایستگی‌های افراد نخبه، جهت افزایش انگیزش آن‌ها سیستم جبران خدمات ویژه‌ای مبتنی بر عملکرد طراحی گردد.

متغیر به‌کارگیری دارای بدترین وضعیت در بین همه متغیرها هست که دارای شاخص‌های جابجایی افقی با میانگین پایین ۱/۸۸ و همسویی نقش‌ها با افراد با میانگین پایین ۲/۰۷ است. این امر حاکی از آن است که تناسب بین شغل و شاغل وجود ندارد، لذا ایجاد این تناسب هم در فرآیند جذب و انتخاب و هم در به‌کارگیری کارکنان جای تأمل دارد که باید موردتوجه برنامه‌ریزان منابع انسانی و استخدام قرار گیرد.

منابع و مآخذ

- ابوالعلایی، بهزاد. غفاری، ع. (۱۳۸۷). «*مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران تهران*»، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۴.
- باکینگهام، مارکوس. کلیفتون، دونالد. (۱۳۹۰). «*گام دوم: کشف توانمندی‌ها*»، ترجمه: رضایی‌نژاد، ع. انتشارات فرا.
- جانبی عنایت، سمیه (۱۳۹۱). «*رابطه سرمایه فکری و قابلیت‌های چابکی با عملکرد سازمانی شعبه بانک رفاه کارگران شهر گرگان*». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی.
- حسینی، ابوالحسن، حاج کریمی، عباسعلی. (۱۳۸۹). «تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد»، *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۲.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۴). «*روش پژوهش با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی*»، مرکز پژوهش‌های علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی درایت، چاپ دوم.
- رضاییان، علی و سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸) «معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی در شرکت نفت»، *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال سوم، شماره ۸.
- سکاران، اوما. (۱۳۸۱). «*روش پژوهش در مدیریت*»، ترجمه: صائبی، م؛ و شیرازی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- سنجری، احمدرضا (۱۳۸۸)، «روش‌های پژوهش در مدیریت». تهران: انتشارات عابد و مهرگان قلم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

- عظیم وند، زینب. (۱۳۹۰). پایان‌نامه *«مورد کاوی بررسی مدیریت استعداد و رابطه آن با سبک رهبری در مرکز پژوهشات مخابرات ایران»*، دانشگاه تهران.
- غلامی، حسین، نوری زاده، حمیدرضا (۱۳۸۸). «مقایسه روش‌های ارزیابی عملکرد در شرکت ایران‌خودرو دیزل». *اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران.*
- معالی، مرجان. تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۷)، «مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی»، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۰۲.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۲). *«مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار»*، انتشارات میر.
- Akbar Bhati, W. Waris, S. and Rehman, K. (2011). "The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance", *Journal of management and marketing challenges for the knowledge society*, Vol. 6, No. 3.
- Armstrong, M., Baron, A. (2007). *"Human Capital Management – Achieving Value through People",* Kogan Page, London.
- Barlow, L. (2006). Talent development: The new imperative? Development and laddering in organizations, 20(3): 6-9.
- Berger. L. A.; Berger. D. R. (2004). "*Talent management Handbook: creating organizational excellence by identifying. Developing & promoting your best people"*. 1st ed. New York: Mc Grow-Hill, 2003.
- Bhatnagar, J. (2007), "Talent management strategy of employee engagement of Indian ITES employees: key to retention", *Employee Relations*, 29(6), 640-663
- Bontis, N. (1998) "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Intellectual Capital*, 8(1), 96-123
- Born, M. and Heers, M. (2009).*"Talent management: alternatives to the single-ladder approach",* Copenhagen, Faculty report
- Branham, L. (2005). "Planning to become an employer of choice", *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57-69.
- Cai,W. (2009). *"Talent retention and development within multinational company in China",* master thesis for Business Baltic school.
- Catalyst: Organization development Consultancy (2009). *"attracting and retaining talent- an integrated approach"*, Catalyst Ltd.
- CIPD. (2007a). *"Talent management"*, London, CIPD.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

- CIPD: Annual survey reports (2010). *"Resourcing and talent planning"*.
- Cunningham, I. (2007). "talent management: making it real", *Emerail group*, Vol.21, No. 2, 4-6.
- Halim, S. (2010) "Statistical analysis on the intellectual capital statement", *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 61-73.
- Heinen, J. S., & O' Neill, C. (2004). "*Managing talent to maximize performance. Employment Ralations Today",* 31, 67-82.
- Kamath, G. B., (2010) "The intellectual capital performance of Indian banking Sector", *Journal of Journal of Intellectual Capital*, 36(2), 63-76.
- Martel, L., (2003) *''Finding and keeping high per formers: best practices from 25 best companies"*, Employee Relations Today, published online in Wiley Inter Science, available at: www.interscience.wiley.com,.
- Michaels, E., Handfield, J. H., Axelrod, B. (2001). *"the war for talent"*, Boston, Harvard Business School Publishing.
- O'Neil, D. A., Hopkins, M.M., & Bilimoria, D. (2008). " Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727-743.
- Philips, R., and Roper, O. (2009). "A framework for talent management in real estate". *Journal of real estate*, Vol. 11 No. 1, pp. 7-16
- Rothwell, W. J. (1994). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building talent from within*. New York: Amoco.
- Rothmann, S. & Coetzer, E. P. (2003). " the big five personality dimensions and job performance". *Journal of industrial psychology* 29(1),. 68-74.
- Schuler,R.,Jackson, S & Tariqe I(2007)."Framework for global talent management: HR action for dealing with global talent challenges" *international journal of human resource management*, 4: 717- 764.
- Taylor, D.H. (2007a). "what is talent management? Retrieved May 1, 2009, from:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]