نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۱۶

شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد استعدادها در شرکت ملی نفت ایران

محمد باشکوه اجیرلو[۱] - زهرا پورامینی[۲] - مجید یحیوی قاسم قشلاقی[۳] - علیرضا فردی آذر[۴]

چکیده

با توجه به محیط‌های رقابتی، تقاضا برای استعدادها رو به افزایش است. اما اکثر سازمان‌ها در حفظ و نگهداشت استعدادها با مشکلاتی روبه رو می‌شوند. در این راستا وجود سیستم ارزیابی عملکرد شایسته محور جهت حفظ و نگهداشت استعدادها یک نیاز محسوب می‌شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد استعدادها انجام شده است. این تحقیق در شرکت ملی نفت ایران صورت گرفت و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بود که بین ۲۲۳ نفر از مدیران، معاونان و کارکنان توزیع شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد استعدادها هم در سطح مدیریتی و هم در سطح کارشناسی، شامل شایستگی‌های رهبری، تصمیم‌گیری و حل مسئله، ارتباطات، کار تیمی، تکنیکی و فنی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، مواجهه با فشار، انعطاف پذیری، نوآوری و مشتری مداری می‌باشد که درجه اهمیت آن‌ها برای هر دو گروه متفاوت است.

واژگان کلیدی: استعدادها، ارزیابی عملکرد، شرکت ملی نفت ایران.

[۱] دانشیار گروه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. نویسنده مسئول: (mohammadbashokouh@gmail.com)
[۲] کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (z.pooramini@ut.ac.ir)
[۳] دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. (majidyahyavi74@gmail.com)
[۴] دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد آمل، آمل، ایران. (a_fardiazar@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مقدمه

امروزه اکثر سازمان‌ها با محیط‌هایی با تغییرات سریع، پویا و رقابتی (Aksakala, Dağdevirena, Eraslanb, & Yükselc, 2013)، ظهور استعدادها، و کمبود شایستگی‌های مورد نظر (Tarique & Schuler, 2010) روبرو می‌شوند که وجود این شرایط در محیط‌های تجاری، باعث ایجاد تغییرات در دنیای رقابتی شده و وجود استعدادها در سازمان را به منظور دست‌یابی به مزیت رقابتی، به امری اجتناب ناپذیر تبدیل کرده است. این موضوع امکان تقلید و کپی برداری از چنین منابعی برای سازمان‌های رقیب را غیرممکن می‌سازد.

شرکت‌ها در قرن بیستم متوجه این موضوع شده‌اند که برای موفقیت در رقابت‌های جهانی و بین‌المللی باید بر استعدادهای فردی و مدیریت استراتژیک استعدادها تمرکز نمایند (Latukha, 2016). در این بین کارکنان مستعد که تأثیر فوق العاده‌ای بر عملکرد شرکت دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشند (Horváthová & Durdová, 2011). از این رو سازمان‌ها برای بقا، گسترش و عرضه بهتر خود در برابر رقبا و افزایش ارزش افزوده باید کارکنان بااستعداد را جذب کرده، پرورش داده، حفظ نموده و در کل به مدیریت استعدادها توجه کنند (Horvathova & Mikušová, 2012). سازمان‌ها با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، می‌توانند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهند (Phillips & Roper, 2009). به همین علت، تقاضا برای استعدادها روز به روز رو به افزایش است و سازمان‌ها برای دست‌یابی به چنین منابعی با یکدیگر به رقابت پرداخته و هزینه‌های زیادی را صرف جذب و استخدام این منابع می‌کنند. از این رو سازمانی موفق است که بتواند استعدادها را با استفاده از سیستم‌های منابع انسانی مناسب، شناسایی، جذب و حفظ کند. اما با وجود اهمیت مدیریت استعدادها در سازمان‌ها، موضوع کمیابی استعدادها موضوعی جهانی بوده (Rabbi, 2015) و حفظ و نگهداشت استعدادها به یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است.

با توجه به شرایط جاری کشور به ویژه در بعد اقتصادی و همین طور رقابتی‌تر شدن فضای موجود به واسطه وجود شرکت‌ها و سازمان‌های متعدد، سؤال مهم این است که

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

چگونه می‌توان در یکی از ارزشمندترین منابع و دارایی‌های سازمان، یعنی منابع انسانی، انگیزه، حرکت و رشد ایجاد نمود، به‌طوری که ماحصل آن افزایش بهره‌وری و به تبع آن تامین رضایت این منابع باشد. وزارت نفت نیز به عنوان یکی از متولیان این حوزه، از این قاعده مستثنی نبوده و شناسایی و نگهداشت استعدادها و برآوردن نیازهای آن‌ها یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت آن و ابزار محرکه برای دستیابی به چشم انداز این شرکت به شمار می‌رود. در این راستا شرکت ملی نفت ایران تلاش می‌نماید تا ضمن جذب و استخدام استعدادها، بستر مناسبی را نیز برای حفظ منابع توانمند و مستعد خود فراهم کند تا بتواند از حداکثر قابلیت‌ها و توانمندی‌های این منابع استفاده نماید. با عنایت به این که این منابع دارای نیازها و مکانیزم‌های انگیزشی مختص خود هستند، یکی از الزامات اولیه برای جلب مشارکت آن‌ها، طراحی سیستم‌های منابع انسانی جداگانه برای آن هاست تا با تقویت روحیه کاری و افزایش انگیزه، باعث موفقیت بیش‌تر این سازمان شوند اما این سازمان برای دستیابی به این مهم با چالش‌هایی روبه روست.

یکی از چالش‌های حوزه منابع انسانی، نبود معیارها و فرآیند ارزیابی عملکرد جداگانه برای این منابع است که مشکلات رفتاری مختلفی را برای سازمان به وجود آورده و روز به روز نیز احساس بی‌ارزش بودن، بی‌عدالتی و عدم توجه سازمان به عملکرد استعدادها را در بین این منابع تقویت می‌کند؛ به عنوان مثال سیستم ارزیابی موجود در شرکت ملی نفت ایران، برای ارزیابی استعدادها از روشی استفاده می‌کند که در آن روش کنترلی وجود ندارد که مشخص شود تا چه اندازه به عملکرد استعدادها، که تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان دارند، توجه می‌شود.

از طرف دیگر، نظام ارزیابی عملکرد به شایستگی‌های افراد توجه نمی‌کند و سطح شغلی که در این نظام برای استعدادها در نظر گرفته شده پایین‌تر از سطح توانایی آن هاست، از این رو بسیاری از استعدادها از این که شایستگی‌های آن‌ها در ارزیابی عملکردشان مورد توجه قرار نمی‌گیرد، احساس نارضایتی می‌کنند. ندادن بازخوردهای سریع به آن‌ها نیز یکی دیگر از مشکلات سیستم ارزیابی عملکرد در این سازمان است. هم‌چنین این سیستم افراد ضعیف را از افراد قوی متمایز نمی‌سازد، از این رو چنین سیستمی آینده شغلی استعدادها

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

را با مشکل مواجه ساخته (از نظر امنیت، ارتقا و ...) و احتمال ترک خدمت آن‌ها را افزایش می‌دهد.

از آن‌جا که ارزیابی عملکرد به بازخورد عملکرد، تصمیمات توسعه و آموزش کارکنان، اعتبارسنجی فرآیند انتخاب، ارتقا و نقل و انتقالات، تصمیات جبران خدمات، برنامه‌ریزی منابع انسانی، توسعه حرفه‌ای و توسعه روابط بین فردی کمک می‌کند، برای سازمان‌ها مهم است (Aggarwal, Thakur, & Sundar, 2013). از موارد مهمی که در طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد استعدادها مطرح می‌شود این است که ارزیابی عملکرد استعدادها چه تفاوتی با بقیه افراد دارد و این سیستم دارای چه عناصر و مؤلفه‌هایی بوده و سهم هریک از آن‌ها در کل سیستم چقدر است؟

از این رو هدف این مقاله شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد استعدادها، جهت اثربخش نمودن این سیستم به منظور کمک به رشد، تعالی، حفظ و ارتقای استعدادها و ایجاد انگیزه در آن هاست. لذا در این مقاله در پی پاسخ به این سوالات هستیم:

- شاخص‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد استعدادها در شرکت ملی نفت ایران کدام است؟
- مناسب‌ترین مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیران و معاونان مستعد کدامند؟
- مناسب‌ترین مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان مستعد کدامند؟

توجه به استعدادها از وقتی شروع شد که موضوع «جنگ بر سر استعدادها» اولین بار توسط گروه مکنزی در اواخر دهه ۱۹۹۰ مطرح گردید و در آن به اهمیت و نقش کارکنان در موفقیت شرکت‌ها پرداخته شد. Collings & Mellah, (2009) میشل، هند فیلد جونز و الکسرود که برای شرکت مشاوره مدیریت مک کینزی کار می‌کنند، در اثری که در سال ۲۰۰۱ با عنوان «جنگ استعدادها» نوشتند به اهمیت استعدادها در سازمان اشاره کردند. گروه مشاوران بوستون نیز در سال ۲۰۰۷ با معرفی موضوع مدیریت استعداد به منزله یکی از پنج چالش مهم و کلیدی در حوزه منابع انسانی اروپا، به اهمیت این موضوع اشاره داشتند.

مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین و حتی ضروری‌ترین موضوعات در حیطه مدیریت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

منابع انسانی در سطح جهان است و هنوز هم به عنوان یکی از حادترین مسائل در بسیاری از سازمان‌ها به شمار رفته و تحقیقات زیادی در این زمینه انجام شده است (Cunningham, 2007).

نوع پسند، ملک اخلاق و حسینی (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی» به بررسی رابطه بین فرآیندهای مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی پرداخته و به این نتیجه رسیدند که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد و هم‌چنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیش‌ترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادهای برتر به سازمان نیز بیش‌ترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد.

قوسی، مهرآرا و شکری (۱۳۹۴) نیز در تحقیقی به بررسی نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری پرداخته و نشان دادند که چهار پیامد مدیریت استعداد یعنی ترک نشدن سازمان توسط افراد مستعد، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب‌های کلیدی، به ترتیب مهم‌ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد.

طهماسبی، قلی‌پور و جواهری زاده (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی» به شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی پرداختند. داده‌های تجزیه و تحلیل شده و نتایج نشان داد که عامل جوّ تحقیق و پژوهش بیش‌ترین تاثیرگذاری را بر جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد.

حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد» به بررسی تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد پرداختند. بدین منظور پرسش‌نامه‌ای در قالب نظرسنجی برای سنجش تأثیر این عوامل بر مدیریت استعداد طراحی و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری توسط تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی، در میان نمونه‌ای متشکل از ۱۷۴ نفر از مدیران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

کل ۱۰ وزارتخانه توزیع گردید. نتایج به دست آمده به نقش غیرقابل انکار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی اشاره داشت.

پام[۱] (۲۰۱۴) در تحقیقی تحت عنوان «شایستگی‌های اصلی کارکنان برای مدیریت استعداد» به بررسی و رتبه‌بندی شایستگی‌های مورد نظر در جذب و نگهداشت استعدادها پرداخت. در این پژوهش بر نقش مدل‌های شایستگی و تعیین مسیرهای شغلی و اختصاص زمان و فضای کافی جهت مدیریت بهتر استعدادها تاکید شده است.

لونا آراکاس و مارلی[۲] (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت استعداد، نقشه ذهنی شایستگی و عملکرد شغلی: نقش میانجی رضایت شغلی» به بررسی رابطه بین مدیریت استعداد، نقشه ذهنی شایستگی، عملکرد شغلی و رضایت شغلی پرداختند. در این مقاله یکی از استراتژی‌های اثرگذار بر جذب و نگهداشت استعدادها، نقشه‌های ذهنی شایستگی معرفی شده است.

هازنت (۲۰۰۹) به اجرای سیاست‌های متفاوت در حفظ و نگهداشت کارکنان اشاره می‌کند و معتقد است که اگر سیاست‌های حفظ و نرخ ورود و خروج کارکنان برای همه یکسان اجرا شده و از تفاوت‌های عملکردی غفلت شود، این سیاست‌ها بی‌فایده خواهد بود. فیلیپس و راپر[۳] (۲۰۰۹) نیز در خصوص حفظ و نگهداشت کارکنان به نقش مدیریت عملکرد در سازمان اشاره دارند و توصیه می‌کنند که شاخص‌های ارزیابی عملکرد باید به‌طور دقیق تدوین و به نحو صحیح اندازه‌گیری شود.

لانس و دوروتی برگر[۴] (۲۰۰۳) نیز معتقدند که سیستم ارزیابی عملکرد باید متناسب با کارکنان باشد یعنی لازم است که به تفاوت‌های میان کارکنان عادی و مستعد توجه شود. آن‌ها هم‌چنین از رویکردهای متفاوت در ارزیابی و تناسب آن‌ها برای هر سطح سخن می‌گویند. آن‌ها بیان می‌کنند که رویکرد ویژگی محور مناسب همه کارکنان می‌باشد و رویکرد رفتارمحور متناسب با سرپرستان است. این در حالی است که آن‌ها رویکرد دانش و

[۱] Pam
[۲] Luna-Arocas and marly
[۳] Philips and Raper
[۴] Lance A. Berger, Dorothy R. Berger

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مهارتی را نیز مناسب کارگران تولیدی و رویکرد نتیجه محوری را متناسب مدیران و متخصصان می‌دانند.

بنابراین نگهداشت کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم ارزیابی عملکرد سازمان دارد. سیستمی که در آن به شایستگی‌های افراد توجه شود. وقتی سیستم شایسته محور در سازمان وجود داشته باشد، رهبران ارشد خواهند دانست که به چه نوع مهارت‌ها و فعالیت‌هایی برای این که فراتر از اهداف سازمانی بروند، نیاز خواهند داشت. آن‌ها هم‌چنین از این طریق می‌توانند استعدادها در سازمان را توسعه داده، مدیریت کرده و بر رفتارها تمرکز نمایند (Martone,2003).

هر سازمانی نگرش و نظر خاص خود را در تعریف استعداد دارد و تعریف جهانی و مشترکی از استعداد وجود ندارد، بنابراین تعریف مفهوم استعداد کمی دشوار است (CIPD, 2007). استعدادهای برتر به‌طور قابل ملاحظه‌ای به عنوان منبع اولیه مزیت رقابتی پایدار، در سازمان‌هایی با عملکرد بالا شناخته شده‌اند (Marie, 1999) که به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه تعریف می‌شوند (Michaels Handfield-Jones & Axelrod, 2001). آن‌ها هم‌چنین به عنوان کارمندانی شایسته با پتانسیل بالا تعریف می‌شوند، کسانی که می‌توانند تأثیر فوق العاده‌ای بر عملکرد شرکت داشته باشند (Horváthová & Durdová, 2011).

استعدادها تأثیر مستقیمی بر سازمان و موفقیت آن دارند (Aksakala et al, 2013) از این رو شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای برتر برای شغل‌های بحرانی، نقش مهمتری پیدا کرده (stadler, 2011) و مدیریت استعدادها را به ضرورتی اجتناب ناپذیر برای سازمان‌ها تبدیل کرده است. از این رو سازمان‌ها برای حفظ و نگهداشت استعدادها باید به عوامل متعددی توجه نمایند تا مانع خروج استعدادها از سازمان شوند. از جمله عوامل تاثیرگذار در حفظ و نگهداشت استعدادها می‌توان به عواملی نظیر پیشنهاد یک کار با ارزش و مورد علاقه، فراهم نمودن فرصت‌های یادگیری و توسعه و پیشرفت در مسیر شغلی برای استعدادها، ایجاد توازن بین کار و زندگی، پیشنهاد نقش انعطاف‌پذیر برای کارکنان مستعد، فراهم نمودن یک پاداش کافی و ارتقای مسئولیت سازمان در قبال جامعه،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

هم‌چنین کار مهیج، فرهنگ خوب سازمانی، برنامه‌های پاداش و رفاه، رویکردهای توسعه مسیر شغلی و رهبری توانمند اشاره کرد. مدیریت شایستگی و توجه به شایستگی و شایسته سالاری در سیستم‌های منابع انسانی از دیگر عوامل تاثیرگذار در جذب و نگهداشت استعدادهاست (Horváthová & Durdová, 2011).

شایستگی‌ها به عنوان مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و توانایی‌های مرتبط با شغل خاص تعریف می‌شوند که نتیجه‌اش برتری یا عملکرد کارای فرد در شغلش است (Chan, 2005). شایستگی‌ها کاربردهای زیادی در مدیریت منابع انسانی از جمله مدیریت استعدادها دارند. در یک سیستم منابع انسانی شایسته محور، شایستگی‌های شناسایی شده برای عملکرد کاری کارا، جهت انتخاب، توسعه، مدیریت پاداش و جبران خدمات کارکنان استفاده می‌شود که این شایستگی‌ها زبانی مشترک برای تمام عناصر منابع انسانی و چارچوبی عمومی را برای یکپارچگی عناصر فراهم می‌کنند (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory & Gowing, 2002)

بیش‌ترین کاربرد شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی در سیستم‌های آموزش و توسعه و مدیریت عملکرد کارکنان است. (Pilbeam & Corbridge, 2006) وقتی سیستم مدیریت عملکرد سازمان بر اساس شایستگی‌ها طراحی شود، تصویری روشن از عملکرد کارکنان ایجاد شده و عملکرد آنان با توجه به کارت امتیازی متوازن ترسیم شده و پاداش‌ها نیز به عملکرد افراد اختصاص می‌یابد (Marton, 2003). چنین سیستمی به شناسایی استعدادها نیز کمک می‌کند. برای ایجاد مزیت رقابتی، مدیریت دانش، کارایی و نوآوری و اجرای تغییرات مؤثر در سازمان رویکردهای شایسته محور مورد نیاز است (Sengupta, Venkatesh, & Sinha, 2013) سازمان‌هایی که از سیستم‌های شایسته محور برای کارکنان خود استفاده می‌کنند اغلب به سازمان‌هایی با عملکرد بالا یا عملکرد قابل توجه، مربوط می‌شوند (Abraham, Karns, Shaw, Mena, & Manuel, 2010).

چارچوب‌های شایستگی در فرآیند ارزیابی برای شناسایی نیازهای توسعه‌ای افراد و طراحی نقشه پیشرفت و توسعه افراد از طریق مسیرهای شغلی، قابل استفاده‌اند. (Pilbeam & Corbridge, 2006) ادغام شایستگی با ارزیابی عملکرد به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

عملکرد کارمندان خود را با اهداف سازمان تنظیم کنند. این ادغام هم‌چنین به شرکت‌ها کمک می‌کند تا رفتارهایی که منجر به عملکرد مورد انتظار می‌شود را شناسایی و تقویت نمایند (Marton, 2003). در این نوع سیستم‌ها سه جنبه مهارت، دانش شغلی و نگرش شغلی کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد:

- مهارت و دانش شغلی: این جنبه دانش و مهارت‌های شغلی کارمند را در فضای کار بررسی می‌کند.
- نگرش شغلی: این جنبه مربوط به بررسی نگرش کارمندان به وسیله سازمان مربوطه است که شامل رفتارهای شخصی کارکنان، نظم، ابتکار، خلاقیت، همکاری و اعتمادبه نفس (استقلال) آن‌ها می‌باشد (Burney, 2012)

با استفاده از سیستم‌های شایسته محور، بین عملکرد افراد تمایز ایجاد شده و سه سطح عملکرد متوسط، بالاتر از متوسط و بالا، شناسایی می‌شود. (Sengupta et al, 2013)

شایستگی‌ها به این دلیل مورد توجه قرار گرفته‌اند که اولا ابزاری برای بیان ارزش‌ها و اهداف شرکت هستند و ثانیا به افزایش عملکرد کارکنان از طریق ارزیابی، آموزش و دیگر شیوه‌های پرسنلی کمک می‌کنند (Bolden & Gosling, 2006). مدیران نیز به دلایل مختلفی به استفاده از سیستم‌های شایسته محور در سازمان خود تمایل داشته و انتظار دارند که این سیستم‌ها عملکرد افراد و اهداف و ارزش‌های شرکت را ارتقا دهد، تغییرات فرهنگی را تسهیل کند، مهارت‌های فنی افراد را بهبود بخشد، نگهداشت افراد را میسر کند و استخدام و انتخاب افراد را ارتقا دهد. استفاده از این رویکرد در مدیریت منابع انسانی باعث ایجاد مزیت‌های زیر می‌شود:

- بین اهداف فرد و سازمان ارتباط ایجاد می‌شود.
- سیستم ارزیابی و جذب منصفانه و بارزتر می‌شود.
- فرآیندهای سازمانی در سرتاسر سازمان قابل اندازه‌گیری و استانداردسازی می‌شوند.

کارمندان مجموعه‌ای از اهداف برای اجرا دارند و چگونگی انتظارات سازمان از انجام کارشان برای آن‌ها روشن می‌شود. (Pilbeam & Corbridge, 2006)

اکثر سازمان‌ها برای اجرای سیستم‌های منابع انسانی خود به چند شایستگی مانند

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۱- ارزیابی عملکرد و پیش‌بینی رفتار استعدادها

شایستگی کلیدی	امتیاز	شایستگی کلیدی	امتیاز
ارتباطات	۱	رهبری	۳
فنی و تکنیکی	۱	مشتری گرایی	۳
گرایش به فعالیت	۲	کار تیمی	۳
تصمیم بحرانی	۲	مهارت بین فردی	۳
خلاقیت و نوآوری	۲		

ارتباطات، دستیابی به هدف، نتیجه گرایی، تمرکز بر مشتری، کار گروهی، رهبری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، آگاهی از کسب و کار و تجارت، حل مسئله، تفکر تحلیلی و برقراری روابط بیش‌تر توجه دارند. (Pilbeam & Corbridge, 2006) آن‌ها از طریق توجه به این شایستگی‌ها کارمندان خود را ارزیابی کرده و استعدادهای خود را شناسایی می‌کنند که جدول (۱) شایستگی‌ها و نحوه استفاده از آن‌ها را در ارزیابی عملکرد استعدادها نشان می‌دهد. در جدول (۱) هر یک از شایستگی‌ها، وزن‌های متفاوتی دارند و مقیاس‌های مورد نیاز برای ارزیابی عملکرد، قبل از ارزیابی عملکرد تعریف شده است. مقیاس‌های اندازه‌گیری در سازمان‌ها معمولا به شکل نسبتا بیش‌تر از حد انتظار (۵)، بیش‌تر از حد انتظار (۴)، در حد انتظار (۳)، کمتر از حد انتظار (۲) و خیلی کمتر از حد انتظار (۱) می‌باشد (Horváthová & Durdová, 2011).

روش‌شناسی

با توجه به این که هدف از انجام این تحقیق شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد استعدادها در شرکت ملی نفت ایران است، می‌توان گفت این تحقیق از نظر هدف، کاربردی، از نظر گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی و با توجه به رویکرد اصلی مبنی بر تعیین روابط علی میان متغیرهای تحقیق، از نوع هم‌بستگی است. برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق، از روش معادلات ساختاری استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران، معاونان و کارکنان شرکت ملی نفت ایران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

می‌باشند. تعداد کل جامعه آماری این پژوهش ۵۳۰ نفر بود که ۲۲۳ نفر از آنان (تعداد ۹۵ نفر از مدیران و معاونان و ۱۲۸ نفر از کارمندان) با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه انتخاب شد. همان‌طور که اشاره شد این تحقیق از دو جامعه آماری تشکیل یافته است.

پرسش‌نامه مورد نظر از ۳۰ سؤال تشکیل یافته است که برای سنجش پایایی و روایی پرسش‌نامه از روش‌های متفاوتی استفاده شده است. پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ سنجش شد که مقدار آن در جدول زیر آورده شده است و نشان دهنده پایایی بالای پرسش‌نامه است.

جدول ۲- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری	جامعه اول	تعداد ۹۵ نفر از مدیران و معاونان شرکت ملی نفت ایران که در شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیران از آن‌ها استفاده شد.
	جامعه دوم	تعداد ۱۲۸ نفر از کارکنان شرکت ملی نفت ایران که در شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان از آن‌ها استفاده شد.
	جمع	۲۲۳ نفر از مدیران، معاونان و کارکنان که برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد استعدادها از آن‌ها استفاده شد.

جدول ۳- مقادیر آلفای کرونباخ به منظور بررسی پایایی ابزار تحقیق (منبع:یافته‌های پژوهش)

متغیرهای پژوهش	ضریب آلفا	متغیرهای پژوهش	ضریب آلفا
تکنیکی و فنی	۰/۹۶	مواجهه با فشار	۰/۸۱
تصمیم‌گیری و حل مسئله	۰/۸۸	تیم مداری	۰/۶۹
برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	۰/۸۹	رهبری	۰/۷۱
مشتری مداری	۰/۶۷	ارتباطات	۰/۷۷
انعطاف پذیری	۰/۷۴	نوآوری	۰/۷۲

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

روایی محتوای پرسش‌نامه از طریق متخصصان و اساتید تایید گردید و برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی دارای دو خروجی بود که خروجی اول به ترتیب sig، درجه آزادی و مقدار شاخص KMO را نشان می‌داد. از آن‌جا که شاخص KMO در حدود ۰/۸۹ (نزدیک به یک) بود، پس تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی بود. هم‌چنین مقدار sig آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۵ درصد بود که نشان می‌داد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب است.

یافته‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم‌افزارspss21 تحلیل شد. جدول (۴) ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه تحقیق در دو گروه را نشان می‌دهد. بر اساس این جدول، در گروه مدیران و معاونان حدود ۹۶ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۴ درصد زن بودند. هم‌چنین ۵۶ درصد پاسخ دهندگان لیسانس و ۴۴ درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند. میانگین سنی پاسخ دهندگان نیز ۳۹ سال گزارش شده است.

جدول ۴- ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه

متغیر	نمونه	مدیران (٪)	کارکنان (٪)
جنسیت	مرد	۹۶	۸۵
	زن	۴	۱۵
سن	کمتر از ۲۰سال	۴	-
	بین ۴۰-۳۱ سال	۴۴	۶۵
	بین ۵۰-۴۱ سال	۵۲	۳۵
تحصیلات	کارشناسی	۵۶	۴۱
	ارشد و بالاتر	۴۴	۵۹
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۴	۶
	بین ۱۵-۱۱ سال	۲۸	۴۴
	بین ۲۰-۱۶ سال	۴۰	۲۵
	۲۱ سال و بیشتر	۲۸	۲۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

در گروه دوم نیز حدود ۸۵ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۱۵ درصد زن بودند. هم‌چنین ۴۱ درصد پاسخ دهندگان لیسانس و ۵۹ درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند. میانگین سنی پاسخ دهندگان نیز ۲۸ سال گزارش شده است.

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش «شاخص‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد استعدادها در شرکت ملی نفت ایران کدام است؟»، از نرم‌افزار لیزرل و تحلیل عاملی استفاده شده است. برای آزمون معنی داری، بار عاملی استاندارد بین مؤلفه‌ها و ابعاد از آماره t استفاه شده است. بارهای عاملی، نتایج مربوط به معنی‌داری آن‌ها و رتبه هریک ازمولفه‌های مدل پژوهش در جدول (۵) آورده شده است.

برازندگی الگوی پیشنهادی بر اساس ترکیبی از سنجه‌های برازندگی جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت که در جدول (۶) گزارش شده است.

جدول ۵- نتایج حاصل از ارزیابی مدل ارزیابی عملکرد (منبع: یافته‌های پژوهش)

	مؤلفه‌ها	بار عاملی	معنی داری	رتبه
تکنیکی و فنی (۰/۴۵)	یادگیری دانش‌های فنی مرتبط با شغل	۰/۹۹	۱۵/۳۲۱	۱
	آگاهی و درک مشکلات فنی مرتبط با شغل	۰/۹۰	۱۲/۲۶۲	۲
	آگاهی از فعالیت‌ها، فرآیندها و پیشرفت‌های جدید	۰/۸۷	۹/۲۲۳	۳
	استفاده از کامپوتر و فناوری اطلاعات	۰/۴۸	۹/۰۰	۴
تصمیم‌گیری و حل مسئله (۰/۹۰)	جمع‌آوری داده‌های مناسب قبل از تصمیم‌گیری	۰/۷۶	۲۱/۰۲۲	۱
	دوری از تصمیم‌گیری‌های سریع و بدون برنامه	۰/۷۰	۱۴/۰۲۳	۳
	گرفتن تصمیمات به موقع بر اساس اطلاعات کافی	۰/۷۶	۱۹/۲۵۷	۲
	در نظر گرفتن راه‌حل‌های گوناگون قبل از تصمیم‌گیری	۰/۶۳	۸/۰۷۹	۴
برنامه‌ریزی (۰/۸۱)	تعریف و تشریح اهداف و تلاش برای دستیابی به آن ها	۰/۹۷	۲۸/۸۹۶	۱
	طرح‌ریزی برنامه‌های واقعی و روشن	۰/۸۶	۲۷/۸۷۹	۲
	مشارکت دادن افراد در فرآیند برنامه‌ریزی	۰/۷۷	۱۵/۶۹۰	۳
مشتری‌مداری (۰/۷۲)	مدیریت دانش مشتریان و بازار	۰/۹۰	۲۱/۲۵۸	۲
	توسعه استراتژی‌های فروش	۰/۹۲	۲۶/۰۲۳	۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

	مؤلفه‌ها	بار عاملی	معنی داری	رتبه
	توسعه و رشد روابط با مشتریان از طریق عرضه محصولات	۰/۸۱	۷/۱۵۲	۳
انعطاف‌پذیری (۰/۶۲)	شناسایی نیازها و منافع مختلف	۰/۶۳	۱۱/۹۶۳	۲
	قابلیت انطباق با شرایط و خواسته‌های در حال تغییر	۰/۸۷	۲۵/۳۶۲	۱
	مدیریت چالش‌ها و وظایف جدید	۰/۴۲	۲۵/۳۶۲	۳
مواجهه با فشار (۰/۵۲)	تمرکز قوی و بدون انقطاع به هنگام کار	۱،۰۰	۱۲/۲۵۹	۱
	تحمل استرس و فشار در محیط کار	۰/۲۲	۱۰/۰۱۲	۲
تیم مداری (۰/۶۵)	توجه به نظرات و درخواست‌های دیگران و پذیرش نظرات متفاوت	۰/۶۱	۱۵/۶۹۳	۲
	بحث و بیان ایده‌ها و نظرات برای دستیابی به یک توافق سازنده	۰/۸۲	۱۷/۶۹۴	۱
رهبری (۰/۹۳)	توضیح روشن نتایج مطلوب قبل از تفویض اختیار	۰/۸۵	۱۷/۰۲۶	۲
	توانایی تفویض اختیارات به پرسنل زیرمجموعه خویش به صورت مؤثر و کارآمد	۰/۸۴	۱۴/۸۹۱	۳
	مربی‌گری	۰/۹۰	۲۷/۱۲۳	۱
ارتباطات (۰/۵۸)	گوش کردن به صحبت‌ها و نظرات دیگران	۰/۶۵	۹/۸۷۷	۲
	بیان ایده‌ها و نظرات شخصی به صورت روشن و آشکار	۰/۷۲	۱۳/۳۶۹	۱
نوآوری (۰/۶۸)	به کارگیری مهارت‌های مختلف اعضای تیم	۰/۳۲	۱۲/۱۲۱	۳
	کمک به افراد جهت مشارکت در فرآیند تغییر	۰/۸۹	۱۲/۸۸۷	۲
	تسهیل جلسات طوفان مغزی	۰/۹۵	۱۶/۶۶۳	۱

جدول ۶- شاخص‌های نیکویی برازش مدل ازریابی عملکرد (منبع:یافته‌های پژوهش)

NFI	RMR	GFI	TLI	AGFI	IFI	RMSEA
۰/۸۲	۰/۰۴	۱/۰۰	۰/۹۲	۰/۸۱	۰/۸۱	۰/۰۹

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

معیارهای GFI و AFGI نشان دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس هاست که توسط مدل تبیین شده است. هر دوی این معیارها بین صفر و یک متغیرند که هرچه به عدد یک نزدیک‌تر باشند، نیکویی برازش مدل بیش‌تر است. هم‌چنین هرچه RMR برای مدل به صفر نزدیک‌تر باشد مدل مذکور برازش بهتری دارد. در نهایت برای بررسی این که مدل مورد نظر چگونه برازندگی و صرفه جویی را با هم ترکیب می‌کند، از شاخص بسیار توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است که در این مدل ۹ درصد است و نشان دهنده برازش مناسب و طراحی مناسب طرح تحقیق می‌باشد.

به منظور بررسی و پاسخ به سؤال دوم پژوهش«مناسب‌ترین مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیران و معاونان مستعد کدامند؟» از آمار توصیفی استفاده شده است. کلیه داده‌های پرسش‌نامه نظرسنجی مدیران و معاونان مورد بررسی قرار گرفت و معیارهای مناسب با توجه به درصد فراوانی هریک از معیارها مطابق جدول (۷) استخراج و شناسایی گردید.

جدول ۷- فراوانی و درصد فراوانی متغیرهای پژوهش (منبع:یافته‌های پژوهش)

ابعاد	فراوانی	درصد فراوانی
تصمیم‌گیری و حل مسئله	۳۱	۳۵/۷۸
مشتری مداری	۱۶	۱۸/۹۴
برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	۱۲	۱۲/۶۳
انعطاف پذیری	۹	۹/۴۷
رهبری	۸	۸/۴۲
نوآوری	۵	۵/۲۶
تیم مداری	۴	۴/۲۱
تکنیکی و فنی	۴	۴/۲۱
مواجهه با فشار	۳	۳/۱۵
ارتباطات	۲	۲/۱۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

به منظور بررسی و پاسخ به سؤال سوم پژوهش «مناسب‌ترین مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان مستعد کدامند؟» کلیه داده‌های پرسش‌نامه نظرسنجی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت و معیارهای مناسب با توجه به درصد فراوانی هریک از معیارها مطابق جدول (۸) استخراج و شناسایی گردید.

جدول ۸- فراوانی و درصد فراوانی متغیرهای پژوهش (منبع:یافته‌های پژوهش)

ابعاد	فراوانی	درصد فراوانی
تکنیکی و فنی	۳۳	۲۵/۷۸
تصمیم‌گیری و حل مسئله	۲۸	۲۱/۸۷
برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	۱۶	۱۲/۵
مشتری مداری	۱۴	۱۰/۹۳
انعطاف پذیری	۱۰	۷/۸۱
مواجهه با فشار	۸	۶/۲۵
تیم مداری	۸	۶/۲۵
ارتباطات	۵	۳/۹۰
رهبری	۴	۳/۱۲۵
نوآوری	۲	۱/۵۶

جدول ۹- تعداد و میانگین رتبه متغیرهای پژوهش (منبع:یافته‌های پژوهش)

	تعداد	میانگین رتبه
مدیران و معاونان	۹۵	۶۷/۱۳
کارکنان	۱۲۸	۷۱/۴
جمع	۲۲۳	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۱۰- نتایج آزمون من ویتنی معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان (منبع:یافته‌های پژوهش)

آماره یو من ویتنی	۲۲۶۹/۰۰۰
آماره ویلکاکسون	۴۶۶۳/۵۰۰
آماره Z	-۰/۶۲۱
سطح معناداری	۰/۰۰۰

به علاوه به منظور اطمینان از نتیجه حاصل شده، با استفاده از آزمون ناپارامتریک من ویتنی به بررسی مقایسه‌ای نسبت میانگین‌های این دو جامعه پرداخته شد که نتایج در جدول (۱۰)، ارائه گردیده است.

آزمون من ویتنی به منظور مقایسه میانگین دو جامعه مستقل استفاده می‌شود. جدول (۱۰) نتایج آزمون من ویتنی در مورد مناسب بودن معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد میان مدیران و معاونان و کارکنان را نشان می‌دهد.

با توجه به این که سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰ و کمتر از ۵ درصد می‌باشد، می‌توان بیان کرد که بین میانگین نمرات دو گروه در مورد مناسب بودن معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد مدیران، معاون‌ها و کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که معیارهای ارائه شده در جدول (۷) معیارهای مناسب جهت ارزیابی عملکرد مدیران و معاونان و معیارهای ارائه شده در جدول (۸) معیارهای مناسب جهت ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در اکثر سازمان‌ها رقابت برای استعدادها افزایش یافته و سازمان‌ها در پی بهبود سیستم‌های منابع انسانی خود به منظور حفظ و نگهداشت استعدادها هستند. از این رو مدیریت استعدادها به موضوعی مهم برای سازمان‌ها تبدیل شده و سازمان‌ها درصدد بهبود سیستم‌هایی هستند که به مدیریت بهتر استعدادها کمک کند. در این راستا ارزیابی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

عملکرد، به دلیل تأثیر عمیق بر حفظ و نگهداشت استعدادها، اهمیت ویژه‌ای یافته و سازمان‌ها به دنبال ایجاد تفاوت در این سیستم از طریق رویکردهای شایسته محوری، به منظور حفظ و نگهداشت استعدادها هستند. از این رو هدف از این مطالعه شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد استعدادهاست.

نتایج تحقیق نشان دهنده این است که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد، تصمیم‌گیری و حل مسئله است که نیازمند جمع‌آوری درست اطلاعات و دوری از تصمیم‌گیری‌های آنی است. از این رو اگر سازمان‌ها به دنبال جذب و نگهداشت استعدادها هستند باید به این مؤلفه و ابعاد آن توجه زیادی داشته باشند و ضمن آموزش روش‌های تصمیم‌گیری صحیح با در نظر گرفتن امتیاز بیش‌تر در ارزیابی عملکرد برای این مهم به تقویت این شایستگی در استعدادها کمک نمایند. نتایج این تحقیق از یافته‌های تحقیق پیلبییم و کربریدج حمایت می‌کند، آن‌ها معتقدند که در مدیریت استعداد و ارزیابی آن باید به شایستگی‌های ارتباطات، دستیابی به هدف، نتیجه گرایی، تمرکز بر مشتری، کار گروهی، رهبری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، آگاهی از کسب و کار و تجارت، حل مسئله، تفکر تحلیلی و برقراری روابط توجه شود.

مؤلفه رهبری یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم در ارزیابی عملکرد استعدادهاست که یافته‌های پیشین نیز از اهمیت این شایستگی سخن گفته‌اند. به منظور تقویت این مؤلفه در استعدادها باید در ارزیابی عملکرد این مؤلفه نیز وزن بالایی بگیرد. مؤلفه رهبری با مربی‌گری و روشن شدن انتظارات قوت می‌یابد، از این رو توصیه می‌شود با آموزش درست مربی‌گری به کارکنان و مخصوصا مدیران، به تقویت این مؤلفه کمک شود. یافته‌های هاروارد و دوردوا از یافته‌های این تحقیق حمایت می‌کند، آن‌ها معتقدند علاوه بر شایستگی‌های مشتری‌گرایی و کار تیمی، توجه به شایستگی‌های فنی و تکنیکی، تصمیم بحرانی، خلاقیت و نوآوری و مهارت بین فردی نیز باید در مدیریت استعداد مورد تاکید قرار گیرد. این در حالی است که یافته‌های این تحقق نیز اکثر این مؤلفه‌ها را تایید می‌کند. مشتری مداری، تیم مداری، نوآوری، ارتباطات، انعطاف پذیری، مواجهه با فشار و برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی مؤلفه‌های بعدی شناسایی شده در این تحقیق هستند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

نتایج حاصل از این تحقیق ضمن روشن ساختن مؤلفه‌ها و ابعاد تشکیل دهنده ارزیابی عملکرد استعدادها، میزان اهمیت این مؤلفه‌ها در سطوح مدیریتی و کارشناسی را نیز مشخص می‌کند. میزان توجه به این مؤلفه‌ها در ارزیابی عملکرد استعدادها در سطح مدیریتی و کارکنان متفاوت بوده و امتیازات مختلفی بر اساس گروه‌های تشکیل دهنده به آن‌ها تعلق می‌گیرد. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های حاصل از پژوهش‌های نوع پسند و همکاران (۱۳۹۳)، قوسی و همکاران (۱۳۹۴)، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، پام (۲۰۱۴)، لونا آراکاس و مارلی (۲۰۱۵)، هازنت و همکاران (۲۰۰۹) و برگر و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی به شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی پرداختند. حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) نیز به بررسی عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد پرداختند که این پژوهش به نقش غیرقابل انکار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی اشاره داشت.

پام (۲۰۱۴) در تحقیقی تحت عنوان شایستگی‌های اصلی کارکنان برای مدیریت استعداد به بررسی و رتبه‌بندی شایستگی‌های مورد نظر در جذب و نگهداشت استعدادها پرداخت. نتایج این تحقیق هم‌چنین نشان داد که در سطح مدیران و معاونان این مؤلفه‌ها به ترتیب شامل مؤلفه‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، مشتری مداری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، انعطاف پذیری، رهبری، نوآوری، تیم مداری، تکنیکی و فنی، مواجهه با فشار و ارتباطات می‌باشد. درحالی که در سطح کارمندان به ترتیب مؤلفه‌های تکنیکی و فنی، تصمیم‌گیری و حل مسئله، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، مشتری مداری، مواجهه با فشار، تیم مداری، ارتباطات، رهبری و نوآوری اهمیت می‌یابد.

منابع

حاجی‌کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹)، تاثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد، *مطالعات مدیریت راهبردی*، دوره ۱، شماره ۲ ، صص۷۱-۵۱.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

طهماسبی، رضا، قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۵، شماره ۱۷، صص۲۶-۵.

قوسی، صدیقه، مهرآرا، اسداله و شاکری، غلامرضا (۱۳۹۴)، نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری، *فرآیند نو*، شماره ۵۲، صص ۲۷۵-۲۵۱.

نوع‌پسند، محمد، ملک‌اخلاق، اسماعیل و عاشق حسینی مهروانی، مجید (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، سال ۶، شماره ۱، صص۵۱-۳۱.

Abraham, E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. (2010). Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process, *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.

Aggarwal, A., Mitra, T., & Gour, S.(2013). Techniques of Performance Appraisal-A *Review, International Journal of Engineering and Advanced Technolog*y, 2, 617-621.

Aksakala, E., Dağdevirena, M., Eraslanb, E., & Yükselc, İ. (2013). Personel Selection Based on *Talent Management, Social and Behavioral Sciences,* 73, 68 – 72.

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying. Developing & Promoting Your Best People.* McGraw-Hill Education.

Burney, S. (2012). An Integrated Conceptual Model of Performance Appraisals and Succession Planning using Multivalued Evaluation. *Pakistan Journal of Engineering, Technology & Science* (PJTS). 2(2), 144-159.

Bolden, R. & Gosling, J. (2006). Leadership Competencies: Time to Change the Tune? Leadership, 2(2), 147–163.

Chan, D. C. (2005). Core competencies and performance management in Canadian public libraries, Library Management, 27(3), 144-153.

Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisals: Prevalence and correlates, Journal of Applied Psychology, 74, 130-135.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

Collings, D.& Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.

Cunningham, I. (2007). Talent management: making it real, *Development and Learning in Organization,* 21(2), 4-6.

Faria, R. (2015). Talent Management as a Source of Competitive Advantage, *Asian Economic and Social Society*, 5(9), 208-214.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2) , 269-288.

Horváthová, P. & Durdová, I. (2011). Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organization of the Czech Republic, World Academy of Science, *Engineering and Technology*, 53, 809-824.

Horvathova, P. & Mikušová, M. (2011). Acquisition of Talents from Organization's Internal Sources, *International Conference on Business and Economics Re*search, 1, 5-9.

Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, H. (2009). A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method, European Journal of Social Sciences. 7(3), 92-10.

Latukha, M. (2016). Talent management in emerging market firms: Global strategy and local challenges. doi:10.1057/978-1-137-50606.

Marie Hiltrop, J. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent, *European Management Journal*, 17(4), 422–430.

Marrelli, A. F., Tondora, J., & Hoge, M. A. (2005). Strategic for Development Competency Models, Administration and Policy in Mental Health, 32, 533-561.

Martone, D. (2003). A Guide to Developing a Competency-Based Performance-Management System, Employment Relations Today, Published online in Wiley InterScience, 23-32.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). The War for Talent, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pam, B. (2014). Employee Core Competencies for Effective Talent Management, *Human Resource Management Research*, 4(3), 49-55.

Phillips, D. R. & K. O. Roper. (2009). A framework for talent management in real estate. Journal *of corporate Real Estate*. 11(1), 7-16.

Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2006). People Resourcing, Contemporary HRM in practice. Third editon, Financial Times Press.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Development Competence Models to Promote Integrated Human Resource, *Human Resource Management*, 41(3), 309–324.

Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271.

Sengupta, A., Venkatesh, D.N., & Sinha, A.K. (2013). International, Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage, *Journal of Organizational Analysis,* 21(4), 504-527.

Tarique, I. & Schuler, R. S. (2010). Global talent Management: Literature review, integrative framework, and suggestion for future research. *Journal of world Business*, 45, 22-133.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]