

## اثربخشی استعداد بر تعهدات شغلی در صنعت پتروشیمی (مورد مطالعه: واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون)

مجله علمی پژوهش در علوم انسانی و مطالعات اجتماعی (سال چهارم)  
شماره ۱۲ / تابستان ۱۳۹۷ / ص ۱۴۹-۱۲۳

شیدا ایلخانی زاده<sup>۱</sup>، علی خلیفه<sup>۲</sup>، محمد علی محمودی<sup>۳</sup>، الهام علی آقایی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - گرایش بین الملل، موسسه آموزش عالی فارابی

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - گرایش بین الملل، موسسه آموزش عالی فارابی

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - گرایش بین الملل، موسسه آموزش عالی فارابی

<sup>۴</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - گرایش بین الملل، موسسه آموزش عالی فارابی

نویسنده مسئول:

شیدا ایلخانی زاده

### چکیده:

با توجه به اهمیت موضوع، هدف از این پژوهش بررسی اثربخشی استعداد بر تعهدات شغلی در صنعت پتروشیمی است. تحقیق حاضر از لحاظ روش، توصیفی و از لحاظ هدف، کاربردی دارد. جامعه آماری تحقیق مدیر و سرپرستان و کارکنان واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون می باشد و نمونه آماری با استفاده از روش کوکران برابر ۵۳ هستند که به صورت تصادفی ساده طبقه ای انتخاب شده اند. اطلاعات مربوط به پژوهش از طریق دو پرسشنامه استاندارد مربوط به مدیریت استعداد فیلیپس و راپر شامل ۲۸ سوال و پرسشنامه تعهد شغلی بلا شامل ۴۰ سوال که سوالات هر دو بصورت ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم شده است، جمع آوری گردید. روایی آن با توجه به استفاده سایر نویسندگان در مقالات و اخذ نظر توسط متخصصین و برخی از کارشناسان شرکت ۵۲ سوالی (محقق ساخته) به عنوان ابزار تحقیق به صورت داوطلبانه در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت. روایی پرسشنامه ها با توجه به مقالات و اخذ نظر توسط متخصصین و برخی از کارشناسان شرکت در واحد پژوهش و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفتند. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روشهای آمار توصیفی و آمار استنباطی مانند تحلیل همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده شد. داده ها با استفاده از نرم افزار Excel و SPSS22 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. با توجه به نتایج پژوهش: جذب استعداد با ضریب رگرسیون (۰/۳۱۱)، کشف استعداد (۰/۲۲۶)، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد (۰/۱۶۰) از عوامل موثر بر تعهد شغلی هستند. علاوه بر این رضایتمندی (۰/۲۰۸) و مدیریت برگزاری دوره (۰/۱۶۳) از عوامل موثر بر تعهدات شغلی هستند.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد، تعهدات شغلی

## مقدمه:

امروزه مدیران دریافته اند که داشتن کارکنانی پر انرژی خلاق و سرمایه انسانی متعهد به عنوان یکی از مهم ترین منابع در نظر گرفته می شود. پرورش نیروی کارآمد و توسعه منابع انسانی یکی از راه هایی است که می تواند سازمان ها را در جهت تحقق هر چه بهتر اهداف یاری کند. و در دنیای رقابت، مدیران و رهبران بزرگ سازمان ها و شرکت ها به این سمت حرکت می کنند که عملکرد خود را برای رسیدن به موفقیت بهبود بخشند. همه افراد دارای استعداد هستند؛ اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه گذاری کنند، افراد مستعد هستند. این امر در شغل است که افراد می توانند شایستگی خود را با ایجاد ارزش نشان دهند. مدیریت استعداد به دنبال شناسایی و تمایز استعدادهای سازمانی برای تحقق و تعالی عملکرد سازمانی است در اقتصاد امروز استعداد مهم ترین جزء موفقیت است اما هیچ فرمول دقیقی در این خصوص وجود ندارد که بتوان آن را ارزیابی نمود و تأثیر آن را به طور صریح نشان داد (Bernthal & Wellins, 2005).

همچنین استعدادهای منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها نیازمند مدیریت می باشند و مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام بخش ها است، بسیار جدی تر مورد نظر قرار گرفته است. در سال های اخیر، سازمان های ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب های گوناگونی، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادهای، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و غیره مورد توجه قرار گرفته است. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادهای، سازمان ها دریافته اند که استعدادهای منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها نیازمند مدیریت می باشند (Sweem, 2009). مدیریت استعداد، به سازمان اطمینان می دهد که افراد شایسته، با مهارت های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف های مورد انتظار کسب و کار قرار دارند. مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادهای و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. برقراری مدیریت استعداد در سازمان باعث می شود کارکنان احساس عدالت کنند و از این طریق نیز تعهد این افراد به سازمان افزایش یابد. همچنین مسیر شغلی آنها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می کند (Molaeifar et al 2011).

پژوهش ها و مطالعات در این حوزه آهنگ رو به رشدی را نشان می دهد و حاصل این پژوهش ها دستاوردهای جدیدی در این حوزه بوده است. این پژوهش با محوریت دو متغیر مدیریت استعداد و تعهد شغلی به شرح مختصر و کوتاهی از کلیات این پژوهش پرداخته است. ابتدا شرح و بیان مسئله پژوهشی مطرح شده، سپس اهمیت و ضرورت پژوهش تبیین شده است. در ادامه اهداف و فرضیات پژوهش بیان شده است. با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت موضوع در این پژوهش قصد بر آنست که رابطه مدیریت استعداد و تعهد شغلی بررسی شود. با توجه به ضرورت موضوع پژوهش و با توجه به اهمیت شرکت پتروشیمی مارون مورد مطالعه و رسالت آن در جهت تربیت نیروهای مستعد در واحد تدارکات لذا سوال اصلی پژوهش آنست که آیا مدیریت استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون اثر دارد؟

## تعریف متغیرها:

**مدیریت استعداد:** اجرای استراتژی های یکپارچه یا سیستم های طراحی شده برای افزایش بهره وری در محل کار با ایجاد فرایندهای بهبود یافته برای جذب، توسعه، نگهداری و استفاده از افراد با مهارت های لازم و توانایی برای پاسخگویی به نیازهای فعلی و آینده کسب و کار، استفاده می شود و جذابیت سیستماتیک، شناسایی، توسعه، مشارکت، حفظ و استقرار افرادی است که ارزش خاص یک سازمان هستند، یا با توجه به پتانسیل بالقوه خود برای آینده و یا به دلیل اینکه آنها نقش های کسب و کار عملیات حیاتی را انجام می دهند (Sunday KEHINDE, 2012). در تجربه های شرکت های برتر در سطح دنیا ثابت گردیده که مدیریت استعداد متعلق به همه فرایندهای توسعه منابع انسانی است و باید آن را به عنوان یک سیستم در جریان در هر یک از فرایندهای توسعه منابع انسانی نهادینه کرد (سیدی & حسین مردی، ۱۳۹۱).

**تعهد شغلی:** درجه یا میزانی است که شخص شغلش را صرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می داند. نیروی انسانی متخصص، وفادار، متعهد، سازگار با اهداف و آرمان های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر فعالیت نماید، موجبات اثربخشی و ارتقا سطح عملکرد سازمان را به خوبی فراهم می نماید (بنی طباطبائی، شاه طالبی، &

کریمی، پاییز ۱۳۸۸). برای افزایش تعهد شغلی و سازگاری رفتار با انتظارات سازمان یکی از عوامل موثر، ایفای صحیح نقش است بطوری که فرد در وهله اول آن را به خوبی بشناسد تا بتواند از عهده انجام آن بخوبی برآید (رجایی پور & بهرامی، ۱۳۸۷).

### مورد مطالعه:

**شرکت پتروشیمی مارون:** شرکت پتروشیمی مارون در تاریخ ۱۳۷۷/۱۱/۰۱ برای اجرای الفین هفتم تاسیس گردید. با اجرای این طرح که با ظرفیت تولید سالیانه ۱/۱ میلیون تن پلی اتیلن در زمره بزرگترین الفین ها در جهان می باشد، برای اولین بار در کشور C2+ ( اتان ) از گاز طبیعی استحصال شده، طی فرآیندهایی به مواد الفینی، فرآورده های پلیمری و شیمیایی تبدیل می شود. موقعیت جغرافیایی شرکت پتروشیمی مارون در زمینی به مساحت ۱۰۲/۵ هکتار و در دو منطقه جغرافیایی زیر احداث گردیده است. منطقه کریت کمپ اهواز واحد بازیابی اتان در زمینی به مساحت ۹/۵ هکتار در ۱۵ جاده اهواز - ماهشهر احداث شده است. در این واحد خوراک واحد الفین تولید و با خط لوله به طول ۹۵ کیلومتر به منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ارسال می شود. منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی واحد الفین به همراه واحد های پلی اتیلن سنگین، پلی پروپیلن، اتیلن اکساید و اتیلن گلاکول و سرویس های جانبی و آفایت در زمینی به مساحت ۹۳ هکتار در سایت ۲ منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی بندر امام خمینی ( ره ) احداث شده است. شرکت پتروشیمی مارون در تاریخ ۷۷/۱۱/۰۱ تأسیس گردید، در سال ۱۳۸۵ به بهره برداری رسید و در سال ۱۳۸۷ به بخش خصوصی واگذار شد. شرکت پتروشیمی مارون با دارا بودن کارخانه بازیابی اتان، با بازیافت اتان از گاز طبیعی آن را برای تولید محصولات شیمیایی و پلیمری به کار می برد. این شرکت با توانایی تولید سالانه ۱۱۰۰۰۰ تن اتیلن، ۲۰۰۰۰ تن پروپیلن، ۳۰۰۰۰ تن پلی اتیلن سنگین، ۳۰۰۰۰ تن پلی پروپیلن و بیش از ۴۴۳۰۰۰ تن انواع گلاکول یکی از بزرگترین شرکت های پتروشیمی در ایران و جهان می باشد (مارون، ۱۳۹۶).

**بخش تدارکات شرکت پتروشیمی مارون:** بطور خلاصه یکی از واحدهای پشتیبانی شرکت میباشد که وظیفه آن تهیه، ترخیص و تسویه مالی اقلام مورد نیاز است. این واحد با رعایت کلیه قوانین و آیین نامه کمیسیون معاملات کلیه خرید های شرکت پتروشیمی را انجام و در صورت لزوم ترخیص و سپس تحویل انبار شرکت خواهد داد. لذا با تقویت منابع سازنده داخلی، گسترش و شناسایی منابع تامین کننده داخلی و خارجی در جهت کاهش هزینه ها، مدیریت بهتر زنجیره تامین و افزایش کیفیت اقلام تامین شده در راستای استراتژی شرکت قدم بر می دارد. این بخش مهم بدلیل اهمیت واحد زیر نظر مستقیم مدیرعامل شرکت در حال انجام وظیفه میباشد و واحد تدارکات شامل بخشهای: تدارکات خارجی، تدارکات داخلی، ترخیص کالا و منابع میباشد.

### مبانی نظری و چهارچوب نظری تحقیق:

از مفاهیم اصلی در مدیریت استعداد، مفهوم استعداد است که کارشناسان و نظریه پردازان آن را با جنبه های متفاوتی تعریف کرده اند. بخشی از سیستم مدیریت استعداد روشن کردن استعداد های محوری است. مشخص کردن اینکه کدامیک از ظرفیتهای انسانی بزرگترین تفاوت را در موفقیت راهبردی سازمان دارد. فیلیپس و راپر معتقدند کسی استعداد دارد که دارای تعداد و سطوح بالایی از تعهد و سودآوری باشد، سر کار حضور یابد، و با سطوح بالای اطمینان در سازمان حضور داشته باشد و همچنین بتواند بر سطوح رضایت مشتری تأثیر مثبت گذارد.

**مدیریت استعداد:** به عنوان آخرین موج در حوزه ی مدیریت منابع انسانی یاد می شود. علیرغم شهرت و استقبال از مدیریت استعداد، همانند برخی از روندها در حوزه ی مدیریت منابع انسانی، تعریف دقیق از مدیریت استعداد هنوز در پرده ابهام است. مدیریت استعداد را می توان به عنوان فرایندها و فرصتهای مدیریتی بیشتر در سازمان برای افراد تعریف کرد. لذا استعدادها را به عنوان افراد در شغل های حیاتی که برای موفقیت سازمان مهم هستند و میتوانند تفاوت مهمی در عملکرد سازمان ایجاد کنند، تعریف می کنند. اکثر سازمان های موفق مساعدترین محیط کاری را برای جذب و نگهداری کارکنان فراهم می آورند. با وجود بالا بودن هزینه های جذب و حفظ افراد مستعد، سازمان ها نمی توانند بدون آنها موفق باشند (محمدی، فخرزاد، & خادمی زارع، ۱۳۹۶).

به عقیده شویر (۲۰۰۴) مدیریت استعداد در بر گیرنده همه فرایندها، محور ها و فناوری های منابع انسانی است که معمولاً شامل: منبع یابی، انتخاب و گزینش، به کارگیری، حفظ و توسعه و نوسازی نیروی کار با استعداد با تحلیل و برنامه ریزی و ترکیب عناصر مختلف با یکدیگر است. به عبارت دیگر مدیریت استعداد آنچه در مراحل جذب، توسعه و فرآیند مدیریت نیروی کار رخ می دهد، میتواند به صورت

بهینه تر برای استعدادها به کار برد. چرا که به عقیده کرلن<sup>۶</sup> افراد مستعد نقش اصلی را در موفقیت شرکت بازی می کنند (حسینی، ۱۳۹۱).

برگر<sup>۷</sup> افراد سازمان را به سه دسته تقسیم کرده است: گروه اول، کارکنانی که فراتر از حد انتظار عمل می کنند، به دیگران کمک می کنند و بالاتر از شایستگی های سازمانی ظاهر می شوند. ۱۰ تا ۱۵ درصد از کارکنان سازمان در این دسته قرار می گیرند. گروه دوم، کسانی هستند که در حد انتظارات عمل می کنند و شایستگی های آنان در حد مورد مورد انتظار سازمان است و سازمان ها بر روی این افراد به منظور استمرار همکاری ها سرمایه گذاری می کنند. ۷۰ درصد از کارکنان سازمان در این دسته قرار می گیرند. معادل نرمال گروه سوم، نامتجانس ها<sup>۸</sup> هستند. این گروه انتظارات سازمان را در حد نرمال برآورده نمی کنند و شایستگی های سازمانی را ندارند. حدود ۵ درصد از کارکنان سازمان در این گروه قرار می گیرند. بنا به تعریف برگر، تنها گروه اول با استعداد به شمار می روند (قلی پور، مقیمی، & جواهری زاده، ۱۳۹۳).

### مفهوم تعهد

تعهد در زبان فارسی به معنای «گردن گرفتن شرط و پیمان و خود را ملزم به انجام عملی دانستن» تعریف شده است و نیز عبارت است از:

- ۱- عمل متعهد شدن به یک مسئولیت یا یک باور
- ۲- عمل ارجاع یا اشاره به یک موضوع
- ۳- تقبل یا عهده دار شدن انجام کاری در آینده
- ۴- حالت یا وضعیت اجبار یا الزام عاطفی به انجام کاری در آینده
- ۵- پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی (گیمینیان، ۱۳۸۲).

**تعهد شغلی:** چلبی (۱۳۸۵) تعهد شغلی را «تمایل عاطفی مثبت و گرایش رفتاری نسبت به رعایت حقوق دیگران در قالب قواعد اخلاقی پذیرفته شده در حیطه آن شغل» می داند. او در توضیح تعریف خویش از عملکرد شغلی، چهار نوع «دیگری» را از یکدیگر متمایز می سازد: اجتماع ملی، اجتماع حرفه ای، سازمان و همکاران. به زعم او زمانی می توان از تعهد شغلی سخن به میان آورد که فرد در مقابل هر چهار نوع دیگری احساس تعهد و مسئولیت کند و خواسته ها و انتظارات قانونی هر یک از آن ها را، به سهم خود، محقق سازد. به همین سبب چلبی تاکید می کند یک کارمند هم باید تعهد عمومی داشته باشد (تعهد در برابر مردم جامعه و رعایت حقوق آنها)، هم تعهد حرفه ای و شغلی (تعهد و احساس مسئولیت در برابر نوع شغل و حرفه خویش)، هم تعهد سازمانی کار (تعهد در برابر سازمانی که متعلق به آن است و وفاداری به ارزش های آن) و سرانجام تعهد رابطه ای شغل (یعنی تعهد و احساس مسئولیت در برابر همکاران، دوستان و...) (مصطفی نژاد، ۱۳۹۱).

**تعهد شغلی:** درجه یا میزانی است که شخص شغلش را صرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش میدانند و منظور از تعهد شغلی توجه افراد به وظایف و مسئولیت های شغلی و انجام درست و معقول کار بوده که نهایتاً موفقیت سازمان متبوع را به همراه دارد (بنی طباطبائی، & کریمی، ۱۳۸۸).

انسان و رفتار او در سازمان همواره از موضوعات بسیار مهم در رفتار سازمانی بوده است. از جمله مباحث مهم در دانش رفتار سازمانی مبحث اعتماد درون سازمانی و تعهد شغلی می باشد. این دو مقوله تا کنون در ادبیات سازمان و مدیریت بحث های بی شماری را به خود اختصاص داده اند. با این حال وضعیت اعتماد درون سازمانی و تعهد شغلی همچنان مبهم است. گاهی مدیران ارشد ممکن است این احساس را در کارکنان به وجود آورند که آن ها به اندازه کافی مورد اعتماد سازمان نیستند و این امر سطح تعهد شغلی آنان را به شدت پایین می آورد. لذا اندازه گیری اعتماد سازمانی و ابعاد تعهد شغلی می تواند تصویر روشنی از علل احتمالی را نشان دهد (بنی طباطبائی، & کریمی، پاییز ۱۳۸۸).

تعهد شغلی دارای ابعاد و متغیرهایی است که به عنوان عوامل تعیین کننده و موثر در تعهد شغلی محسوب می شوند. از جمله، وابستگی حرفه ای که بر علاقه و رضایت شاغل به شغلش و وابستگی سازمانی که مصداق ارتباط روحی و عقلایی و دلداری به اهداف و رسالت های سازمان است و پایبندی به ارزش های کار که بر میل و اشتیاق بیشتر فرد نسبت به شغل خود و انتظاراتی که دیگران از شغل او دارند، دلالت دارد و سر انجام مشارکت شغلی که شامل درگیری و اشتیاق افراد برای پاسخگویی به خواسته هایی است که از شغل آنان انتظار می رود لیکن برای افزایش تعهد شغلی و سازگاری رفتار با انتظارات سازمان یکی از عوامل موثر، ایفای صحیح نقش است بطوریکه در وهله اول آن را بخوبی بشناسد تا بتواند از عهده ی انجام آن به خوبی برآید. از طرف دیگر، نقش به رفتاری اطلاق می شود که دیگران از فردی که در

<sup>6</sup>Corellman

<sup>7</sup> Berger

<sup>8</sup> Misfits

پایگاه معینی قرار گرفته و یا احراز کرده است انتظار دارند و نقش های مناسب به صورت بخش از فرایند اجتماعی شدن و جامعه پذیری به فرد آموخته می شود و فرد آنها را می پذیرد (رجایی پور & بهرامی، ۱۳۸۷).

#### پیشینه تحقیق :

➤ صیادی و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله ای بعنوان " بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی " با بررسی در جامعه آماری شامل ۱۰۳۴ نفر از کارکنان ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی و نمونه گیری به روش طبقه ای منظم، تعداد ۲۷۸ نفر را به عنوان نمونه پژوهش انتخاب نمودند که پژوهش مورد نظر از نوع پژوهش های توصیفی و همبستگی و به روش پیمایشی بوده که دریافتند: مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است و بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی علت اصلی نارضایتی کارکنان را ناشی از ضعف مدیریت می دانند. یافته های پژوهش با توجه به بررسی در نرم افزار SPSS و نتایج آزمون همبستگی کندال نشان می دهد که بین مدیریت استعداد و زیرمغیرهای آن (جذب استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها، توسعه استعدادها و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد (صیادی، محمدی، & نیک پور، ۱۳۹۱).

➤ طالقانی و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله ای بعنوان " بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان " دریافتند که : راهبرد مدیریت استعداد، از دسته مفاهیم جدید حوزه مدیریت منابع انسانی است که بر شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد در سازمان تأکید دارد. هدف از انجام این پژوهش، تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان بود لذا این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه پژوهش، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد مطالعه این پژوهش اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان است که ۲۱۳ نفر آنها به روش تصادفی طبقه بندی شده برای نمونه انتخاب شده اند. برای جمع آوری نظرات پاسخ دهندگان، از ابزار پرسشنامه استفاده شده است و فرضیه های پژوهش با استفاده از مدلسازی معادله ساختاری و آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در نرم افزار LISREL مورد بررسی قرار گرفت لذا نتایج پژوهش حاکی از آن است که استراتژی مدیریت استعداد، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان دارد (طالقانی، امینی، غفاری، & آدوسی، ۱۳۹۲).

➤ کرد و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله ای بعنوان " بررسی رابطه بکارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت " با هدف تبیین الگوی روابط ساختاری بین نظام مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت با در نظر گرفتن نقش میانجی تاب آوری پرداختند. روش تحقیق از حیث هدف، توسعه ای- کاربردی و از حیث شیوه ای جمع آوری داده ها، توصیفی- همبستگی میباشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کل کارکنان کارخانه ی سیمان خاش به تعداد ۲۷۴ نفر میباشد که داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه، توسط آزمون تحلیل مسیر در نرم افزار LISREL و از طریق آزمون یومن ویتنی و میانه در نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان میدهد که به کارگیری نظام مدیریت استعداد رابطه مثبت و معنی داری با تاب آوری دارد، همچنین تاب آوری رابطه منفی و معنی داری با تمایل به ترک خدمت دارد (کرد، کرد، & عرب، ۱۳۹۳).

➤ نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله ای بعنوان : " بررسی رابطه ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی " دریافتند که : استعدادها منابعی هستند که برای دستیابی به بهترین نتایج نیازمند مدیریت میباشند. لذا به بررسی رابطه ی بین فرایندهای مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی میپردازند. نوع پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان و بالغ بر ۲۸۱ نفر میباشد که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم هر طبقه، تعداد ۱۶۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات، برای تحلیل داده ها نیز از ضریب همبستگی دومتغیره ی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره استفاده شد نتایج نشان داد که بین فعالیتهای مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه ای معنادار 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 بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا میباشد (نوع پسند اصیل، ملک اخلاق، & عاشق حسینی مهروانی، ۱۳۹۳).

➤ موعلی و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله ای بعنوان : " بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان نورآباد ممسنی " دریافتند که امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهمترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است. به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می

شود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و بالاتر بوده که در نهایت با استفاده از جدول مورگان ۲۱۷ نفر به عنوان جامعه نمونه انتخاب شدند. جهت آزمون فرضیه‌ها از روش تحلیل مدل سازی معادله ساختاری استفاده شده است. که نتایج این ارزیابی حاکی از آن است که مدیریت استعداد رابطه مثبت معناداری با تعهد سازمانی کارکنان دارد. همچنین بین مؤلفه‌های پنج گانه مدیریت استعداد که شامل: جذب، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی و نگهداشت و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (موغلی، محمدی، & پارسایی، ۱۳۹۳).

➤ نادرعلی و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای بعنوان: "رابطه مدیریت استعداد با رضایتمندی، تمایل به ترک کار و موفقیت در مسیر شغلی" با بررسی جامعه آماری مدیران و کارکنان شرکت باختران و نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای تعداد ۱۲۵ نفر را انتخاب نمودند که با کمک آزمون‌های رگرسیون، فریدمن و پیرسون و خروجی داده‌ها از نرم افزار SPSS دریافتند که: بین مدیریت استعداد با رضایت سازمانی، موفقیت در مسیر شغلی و تمایل به ترک سازمان رابطه معناداری وجود دارد (نادرعلی، ابراهیمی ملک‌شاه، & ابراهیمی ملک‌شاه، ۱۳۹۳).

➤ تفرشی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای بعنوان: "نقش مدیریت استراتژیک استعداد در عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی مشهد)" با بررسی جامعه آماری شامل ۳۹۲ نفر از مدیران و سرپرستان واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی مشهد با کمک ابزارهای پرسشنامه و ارزیابی در نرم افزار SPSS و آزمون نرمالیتی کولموگوروف-اسمیرنوف و همبستگی پیرسون دریافتند که: ابعاد مدیریت استعداد شامل نگهداری، جذب و توسعه بر عملکرد سازمانی تاثیر مستقیم دارد و این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی - پیمایشی است (تفرشی، حسینی، & وحدتی روحانی، ۱۳۹۵).

➤ نقدی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای بعنوان: "بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر دل‌بستگی و تعهد کارکنان (مورد مطالعه: بانک‌های خصوصی کشور)" با بررسی جامعه آماری بانکهای خصوصی شهر تهران و انتخاب ۲۹۱ نفر با استفاده از روش تصادفی و فرمول کوکران با پژوهشی با هدف کاربردی و روش توصیفی - پیمایشی به کمک تجزیه و تحلیل داده‌های نرم افزار SPSS 22 و LISREL و آزمون تحلیل مسیر دریافتند: که تعهد و دل‌بستگی در صورت برآمدن از سیستم مدیریت استعداد شرط بقا و ماندگاری سازمان و داشتن مزیت رقابتی در دنیای امروز است. اما نکته‌های حائز اهمیت این است که در این تحقیق مشاهده شد که بر اساس ضرایب رگرسیون تاثیر مدیریت استعداد بر دل‌بستگی بسیار بیشتر از تعهد میباشد و میتوان چنین تفسیر کرد که مدیریت استعداد، دل‌بستگی را بیشتر از تعهد تعیین می - کند لذا مدیریت استعداد با دل‌بستگی و تعهد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد (نقدی، فیاضی، & سیدجوادین، ۱۳۹۵).

➤ پورانوری و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای بعنوان: "رویکرد سیستمی بر مدیریت استعداد در دانشگاهها و تأثیر آن بر روی اجتماع و سازمان" با بررسی جامعه آماری تمام اعضای هیات علمی دانشگاههای آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی به تعداد ۲۵۰ نفر (۲۱۰ نفر از اعضای هیات علمی و ۴۰ نفر از خبرگان) از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب و از ابزار پرسشنامه و مصاحبه برای گردآوری اطلاعات استفاده گردید لذا دریافتند که: مدیریت استعدادها میتواند بعنوان عامل کلیدی در توسعه فردی، سازمانی و کسب مزیت رقابتی بصورت مستقیم در محیط خارجی سازمان نیز موثر باشد و برای بررسی درجه تاثیر گذاری از آزمون تی تست تک نمونه‌ای استفاده گردید (غلامحسین پورانوری، نوه ابراهیم، آراسته، & زین آبادی، ۱۳۹۶).

➤ گلنزو همکاران (۲۰۱۳) در مقاله‌ای به بررسی "نقش عدالت سازمانی درک شده در شکل دادن به نتایج مدیریت استعداد: یک برنامه تحقیقاتی" پرداختند. این پژوهش، تحقیقی علمی-مروری بوده و فاقد پرسشنامه و فرضیه است. به ظن ایشان مدیریت استعداد به یک مبنای نظری و تحقیق تجربی در سطح فرد نیاز دارد. برای مقابله با این شکاف، مقاله حاضر متکی به ادبیات تمایز نیروی کار است و دستورالعمل تحقیق را با معرفی عدالت سازمانی درک شده به عنوان یک واسطه اصلی بین شیوه‌های مدیریت استعداد و واکنش کارکنان ارائه می‌دهد. این پژوهش از یک سو واکنش‌های متفاوت کارکنان به مدیریت استعداد را در نظر گرفته و از سوی دیگر، ادراکات درونی آنها از عدالت سازمانی. محققان در پایان به این نتیجه رسیدند که نتایج ناگوار عدم انطباق ادراک استعداد را کاهش می‌دهد اگر چه افزایش استفاده از رویه‌های مدیریت استعداد مربوط به تحقق قراردادهای روانی بالا با ادراک استعدادهای غریزی تضعیف می‌شود. نتایج حاصله قویاً برای سرمایه‌گذاری‌های هدفمند مدیریت استعداد و تلاش برای

متمرکز کردن بر افزایش همبستگی ادراک استعداد استدلال می کنند. رویه های مدیریت استعداد، اگر سازمان ها مایل به افزایش روانی-قرارداد به شیوه ای معنی دار باشند، به تنهایی کافی نیستند (Gelens, Dries, Hofmans, & Pepermans, 2013)

➤ کالینگر (۲۰۱۴) در مقاله ای با عنوان "ادغام تحرک جهانی و مدیریت استعدادهای جهانی: بررسی چالش ها و فرصت های استراتژیک" به بررسی اثر یکپارچه سازی تحرک جهانی و مدیریت استعداد جهانی در موفقیت شرکت های بین المللی پرداخت. در این پژوهش سرمایه انسانی و نظریه های سرمایه اجتماعی به عنوان چارچوب نظری برای ادغام دو حوزه و استعدادهای سرمایه جهانی و رویه های مدیریت نیروی انسانی جهانی به عنوان رویه های مهم سازمانی معرفی شده اند که می توانند به تحرک جهانی شرکت های چند ملیتی کمک کنند. این پژوهش، تحقیقی علمی-مروری بوده و فاقد پرسشنامه و فرضیه است. به عنوان نتیجه گیری، گزاره های زیر توسط پژوهشگر تأیید شده اند:

✓ استراتژی استعداد محور همراه با سطح بالایی از ادغام بین تحرک جهانی و عملکرد استعدادهای جهانی در سطوح بالایی از شرکت منعکس خواهد شد.

✓ در جایی که تحرک جهانی و عملکرد استعدادهای جهانی یکپارچه است، عملکرد سازمان هایی که یک استراتژی استعداد محور جهانی را اتخاذ می کنند، بیشتر از سازمان هایی است که استراتژی استعداد محور جهانی ندارند.

✓ یکپارچگی بین تحرک جهانی و عملکرد استعدادهای جهانی، همراه با استراتژی استعداد محور جهانی، منجر به سطوح بالاتری از عملکرد سازمانی خواهد شد.

✓ سیستم های منابع انسانی هدفمند برای شناسایی استعدادها در سطح جهان، با تنوع بین المللی در عضویت در استعدادهای جهانی رابطه مثبتی دارند.

✓ مهاجرانی که به عضویت شرکت درمی آیند (که نشان دهنده گسترش جغرافیایی شرکت است)، سطوح بالایی از تنوع در عملیات را نشان می دهد (Collings, 2014).

➤ سونبرگ و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله ای با عنوان "نقش ناسازگاری استعداد شناختی در مدیریت استعداد موثر" به بررسی تأثیر مدیریت استعداد، استراتژی های تمایز و ادراک استعدادهای غیرمستقیم از لحاظ تحقق روانشناختی-قراردادی پرداختند. بر اساس این پژوهش عدم انطباق در شرایطی اتفاق می افتد که مدیران سازمان یک فرد را به عنوان یک استعداد می شناسند، اما فرد مد نظر، چنین اعتقادی ندارد و یا وضعیتی که مدیران سازمان آن فرد را یک استعداد نمی دانند در حالی که فرد معتقد است که مستعد یا با استعداد است. جامعه پژوهش شامل یک نمونه از ۲۱ سازمان بزرگ بین المللی در اروپا در انواع بخش های عمومی و خصوصی، از قبیل تدارکات و حمل و نقل، خدمات کسب و کار، علوم زیستی و خدمات مالی بود. جمع آوری داده ها بین سال های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲ صورت گرفت و شامل مصاحبه با مدیران اجرایی استعدادیابی هر سازمان و بررسی آنلاین در میان کارکنان بود. داده های مورد نیاز پژوهش با استفاده از پرسشنامه روانشناختی-قراردادی تیلبورگ که توسط فریس (۲۰۰۷) توسعه داده شد، سنجیده شد. فرضیات این پژوهش عبارتند از:

- ✓ افزایش اقدامات مدیریت ادراک شده استعداد موجب افزایش تحقق روانشناختی-قراردادی می‌شوند.
- ✓ عدم انطباق در ادراک استعداد، بر ارتباط بین تعداد اعمال مدیریت استعداد ادراک شده و تحقق قرارداد روانی مؤثر است.
- ✓ در یک استراتژی استعداد انعطاف پذیر شناخته شده، رابطه بین میزان اقدامات مدیریت استعداد و تحقق قرارداد روانی، با توجه به سطح پایین تر اختلال در ادراک استعداد، قوی تر از یک استراتژی فراگیر است.
- ✓ نتایج تجزیه و تحلیل این پژوهش کمی از ۲۶۶۰ پاسخ دهندگان در ۲۱ سازمان نشان دهنده اهمیت فعالانه در عدم تناقض ادراک استعداد بود. اگر چه افزایش استفاده از روش های مدیریت استعداد مربوط به تحقق بیشتر قرارداد روانشناختی است، اما این رابطه از نظر ادراکات استعدادی غیرمستقیم منفی است. نتایج ایشان نشان داد که شفافیت مدیریت استعداد و ارتباط آن با کارکنان دارای اهمیت بسیاری است. این امر زمانی اهمیت بیشتر می‌یابد که استراتژی استعداد به عنوان امری انحصاری و نه عمومی اجرا شود (Sonnenberg, Zijderveld, & Brinks, 2014).
- دیری و جاگو (۲۰۱۵) در مقاله ای با عنوان "بازبینی مدیریت استعداد: تعادل کار و زندگی و حفظ کارکنان" این مقاله به بررسی موضوعات مدیریت استعداد، تعادل کار و زندگی و استراتژی های حفظ کارکنان در صنعت توریسم پرداخت. این مطالعه از طریق تجزیه و تحلیل موضوعات کلیدی در ادبیات اخیر انجام شد. این مقاله از چارچوبی استفاده نمود که ویژگی های سازمانی و صنعتی، ابعاد فردی، درگیری های کاری و استراتژی های سازمانی را بررسی می کند و آنها را در رابطه با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان بهبود می بخشد. این پژوهش، تحقیقی علمی-مروری بوده و فاقد پرسشنامه و فرضیه است. جهت مرور کامل ادبیات مربوطه، این مقاله از ادبیات مدیریتی استفاده نموده تا مبنای بحث درباره مدیریت استعدادهای موفق باشد. در این راستا محقق، ادبیات را به چهار موضوع تقسیم نموده است: نگرش کارکنان، ابعاد کارکنان شخصی، تعادل کار و زندگی و استراتژی های سازمانی برای حفظ کارکنان. یافته های کلیدی که از این بررسی ادبیات نشان می دهد که تعادل کار و زندگی، زمانی که با مسائل مدیریت و نگهداری کارمندان مواجه می شود، یکی از متغیرهای اصلی تبدیل شده است. در ادبیات اخیر، ارتباط بین نگرش کارکنان، از قبیل رضایت شغلی و تعهد سازمانی، ابعاد شخصی مانند استرس و سوء مصرف الکل نزدیک تر شده و در هم آمیخته اند. این لینک ها در دستیابی به استراتژی های متمرکز تر برای کمک به حفظ کارکنان با استعداد کمک می کند (Jago, 2015 & Deery).
- گلاستر و همکاران (۲۰۱۷) مقاله ای با عنوان "منابع انسانی و عملکرد-نقش مدیریت استعداد به عنوان مکانیسم انتقال در بازار در حال ظهور" منتشر نمودند. این مقاله ارتباط پیوند بین شیوه های مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد و عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار داد و نقش همراستا شدن استراتژی سطح کسب و کار و مدیریت منابع انسانی را در یک بازار در حال ظهور بررسی نمود. جامعه ایشان شامل شرکت های ترکیه ای بود که از وب سایت TOBB (این پایگاه داده صنعتی حاوی بیش از ۴۰.۰۰۰ شرکت است) استفاده شده است و پس از حذف شرکت های کوچک کمتر از ۵۰ نفر پرسنل، ۸۰۰ شرکت بطور تصادفی

انتخاب و ۲۱۱ پرسشنامه توزیع شد که ۱۹۸ مورد آن کامل بود و مورد قبول واقع شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بود که در این خصوص از پرسشنامه‌های استاندارد که قبلاً توسط لوئیس (۲۰۰۹)، موسسه پرسنل و توسعه (۲۰۱۲) و پرسشنامه دانشگاه کرانفیلد (۲۰۰۳) مورد استفاده قرار گرفت، استخراج شد. پایایی هر مقیاس توسط محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که همگی مورد تأیید بود. برای بررسی فرضیات نیز از آزمون تم عاملی هامن استفاده شد. فرضیات این پژوهش عبارتند از:

- ✓ کارکردهای مدیریت منابع انسانی (شامل آموزش و توسعه، استخدام و انتخاب، ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی نیروی کار) با فعالیت‌های مدیریت استعداد رابطه مثبتی دارد.
- ✓ مدیریت استعداد با عملکرد مثبت شرکت ارتباط مثبت دارد.
- ✓ مدیریت استعداد بر ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت مؤثر است.
- ✓ هماهنگی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، بر روابط بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد مؤثر است.
- ✓ هماهنگی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، بر روابط بین مدیریت استعداد و عملکرد شرکت مؤثر است.
- ✓ این مطالعه نشان داد که مدیریت استعداد، زمانی که بر روی مجموعه‌ای از اقدامات با هدف توسعه شبکه‌های نیروی کار و سرمایه اجتماعی، متمرکز شده است، یک ساز و کار انتقال کلیدی است که میان روابط مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت میانجی است. هماهنگی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار این تأثیرات عملکرد را افزایش می‌دهد اما جزء ضروری در پیوند عملکرد- مدیریت استعداد - مدیریت منابع انسانی نیست (Glaister, Karacay & Demirbag, 2017).

جدول خلاصه پیشینه‌ی پژوهش

| ردیف | عنوان پژوهش<br>پیشین                                                                      | بازه<br>زمانی | نام<br>نویسندگان        | آزمودنی‌ها                                                                                                                                     | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در صندوق تامین اجتماعی                | ۱۳۹۱          | صیادی و همکاران         | انتخاب ۲۷۸ نفر نمونه بروش طبقه ای منظم از جامعه آماری شامل ۱۰۳۴ نفر از کارکنان ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی                                  | بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در صندوق تامین اجتماعی رابطه معنادار وجود دارد                                                                                                                                                                                                           |
| ۲    | بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان                       | ۱۳۹۲          | طالقانی و همکاران       | انتخاب ۲۱۳ نفر از جامعه آماری مورد مطالعه این پژوهش اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان است که بروش تصادفی طبقه بندی شده برای نمونه انتخاب شده اند  | استراتژی مدیریت استعداد، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان دارد                                                                                                                                                                                                     |
| ۳    | بررسی رابطه بکارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت                         | ۱۳۹۳          | کرد و همکاران           | انتخاب ۲۷۴ نفر از کل کارکنان کارخانه سیمان خاش                                                                                                 | بکارگیری نظام مدیریت استعداد رابطه مثبت و معنی داری با تاب آوری دارد، همچنین تاب آوری رابطه منفی و معنی داری با تمایل به ترک خدمت دارد.                                                                                                                                                          |
| ۴    | بررسی رابطه ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی                                         | ۱۳۹۳          | نوع پسند اصیل و همکاران | انتخاب ۱۶۲ نفر از کلیه کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای                  | بین مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادها برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا میباشد |
| ۵    | بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان نورآباد ممسنی | ۱۳۹۳          | موغلی و همکاران         | انتخاب ۲۱۷ نفر شامل تمامی کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و بالاتر که جهت آزمون فرضیه ها از روش تحلیل مدل سازی معادله ساختاری استفاده شده است. | مدیریت استعداد رابطه مثبت معناداری با تعهد سازمانی کارکنان دارد. همچنین بین مؤلفه های پنج گانه مدیریت استعداد که شامل : جذب، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی و نگهداشت و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد                                                                               |

|   |                                                                                             |      |                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۶ | رابطه مدیریت استعداد با رضایتمندی، تمایل به ترک کار و موفقیت در مسیر شغلی                   | ۱۳۹۳ | نادر علی و همکاران | انتخاب ۱۲۵ نفر از مدیران و کارکنان شرکت باختران و نمونه گیری تصادفی - طبقه ای                                                                                                                                                                          | بین مدیریت استعداد با رضایت سازمانی، موفقیت در مسیر شغلی و تمایل به ترک سازمان رابطه معناداری وجود دارد                                                                                                                                      |
| ۷ | نقش مدیریت استراتژیک استعداد در عملکرد سازمانی ( مطالعه موردی : دانشگاه علوم پزشکی مشهد )   | ۱۳۹۵ | تفرشی و همکاران    | انتخاب ۳۹۲ نفر از مدیران و سرپرستان واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی مشهد با کمک ابزارهای پرسشنامه و ارزیابی در نرم افزار SPSS و آزمون نرمالیتی کولموگروف- اسمیرنوف و همبستگی پیرسون و این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی - پیمایشی است | ابعاد مدیریت استعداد شامل نگهداری، جذب و توسعه بر عملکرد سازمانی تاثیر مستقیم دارد                                                                                                                                                           |
| ۸ | بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر دل بستگی و تعهد کارکنان ( مورد مطالعه : بانک های خصوصی کشور ) | ۱۳۹۵ | نقدی و همکاران     | انتخاب ۲۹۱ نفر از کارکنان بانکهای خصوصی شهر تهران و با استفاده از روش تصادفی و فرمول کوکران با پژوهشی با هدف کاربردی و روش توصیفی - پیمایشی                                                                                                            | ر اساس ضرایب رگرسیون تاثیر مدیریت استعداد بر دل بستگی بسیار بیشتر از تعهد میباشد و میتوان چنین تفسیر کرد که مدیریت استعداد، دل بستگی را بیشتر از تعهد تعیین می- کند لذا مدیریت استعداد با دل بستگی و تعهد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد |
| ۹ | رویکرد سیستمی بر مدیریت استعداد در دانشگاهها و تاثیر آن بر روی اجتماع و سازمان              | ۱۳۹۶ | پورانوری و همکاران | انتخاب ۲۵۰ نفر از اعضای هیات علمی و خبرگان دانشگاههای آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی روش نمونه گیری تصادفی - طبقه ای                                                                                                                                 | مدیریت استعدادها عامل کلیدی در توسعه فردی، سازمانی و کسب مزیت رقابتی بصورت رابطه مستقیم در محیط خارجی سازمان نیز موثر است                                                                                                                    |

#### جدول خلاصه پیشینه ی خارجی

| ردیف | عنوان پژوهش پیشین                                                                                                                                                                                 | نویسندگان                                                   | بازه زمانی | آزمودنی ها                                                                                                                                                                                                  | یافته ها و نتیجه ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda<br>نقش عدالت سازمانی درک شده در شکل دادن به نتایج مدیریت استعداد: یک برنامه تحقیقاتی | Jolyn Gelens, Nicky Dries, Joeri Hofmans, Roland Pepermans, | ۲۰۱۳       | بررسی رابطه عدالت سازمانی و نتایج مدیریت استعداد و واکنش های متفاوت کارکنان به مدیریت استعداد از یک سو و درک عدالت سازمانی از طرف دیگر<br>این مقاله فاقد پرسشنامه و فرضیه میباشد و تحقیقی علمی - موردی است. | نتایج ناگوار عدم انطباق ادراک استعداد را کاهش می دهد اگر چه افزایش استفاده از رویه های مدیریت استعداد مربوط به تحقق قراردادهای روانی بالا با ادراک استعدادهای غریزی تضعیف می شود. نتایج حاصله قویاً برای سرمایه گذاری های هدفمند مدیریت استعداد و تلاش برای متمرکز کردن بر افزایش همبستگی ادراک استعداد استدلال می کنند. رویه های مدیریت استعداد، اگر سازمان ها مایل به افزایش روانی-قرارداد به شیوه ای معنی دار باشند، به تنهایی کافی نیستند |

|   |                                                                                                                                                                                                  |                                                              |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲ | Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities<br>ادغام تحرک جهانی و مدیریت استعدادهای جهانی: بررسی چالش ها و فرصت های استراتژیک | David G. Collings                                            | ۲۰۱۴ | رابطه بین ادغام تحرک جهانی و مدیریت استعداد جهانی در موفقیت شرکت های چند ملیتی و همچنین رابطه سرمایه انسانی و نظریه های سرمایه اجتماعی<br>این مقاله فاقد پرسشنامه و فرضیه می باشد .                                                                                                                                                                                                                                                                            | این مقاله یک نقطه شروع برای توسعه نظریه پرداز دانشگاهی در مورد ادغام تحرک جهانی و مدیریت استعداد جهان است. توسعه مناسب چارچوب های نظری که به طور تجربی روابط را مطالعه می کنند. برای تمرکز در ساختن درجه بالاتر از یکپارچگی بین این دو، مقاله حاضر سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و توانایی های پویا را به عنوان نظریه های مناسب که می توانند مورد استفاده قرار گیرند معرفی کرده است.                                                                                                                                            |
| ۳ | The role of talent-perception incongruence in effective talent management<br>نقش ناسازگاری استعداد شناختی در مدیریت استعداد موثر                                                                 | Marie" lle Sonnenberg , Vera van Zijderveld , Martijn Brinks | ۲۰۱۴ | بررسی رابطه نقش عدم انطباق ادراک استعداد در مدیریت استعداد موثر و اینکه فردی "استعداد" معرفی میشود ولی "نادیده" انگاشته میشود و یا اینکه مدیران سازمان آن فرد مستعد را استعداد "نمی دانند جامعه پژوهش شامل یک نمونه از ۲۱ سازمان بزرگ بین المللی در اروپا در انواع بخش های عمومی و خصوصی، از قبیل تدارکات و حمل و نقل، خدمات کسب و کار، علوم زیستی و خدمات مالی است با استفاده از ابزار پرسشنامه روانشناختی-قراردادی تیلبورگ که توسط فریس (۲۰۰۷) توسعه داده شد | اگر چه افزایش استفاده از روش های مدیریت استعداد مربوط به تحقق بیشتر قرارداد روانشناختی است، اما این رابطه از نظر ادراکات استعدادی غیرمستقیم منفی است. نتایج ایشان نشان داد که شفافیت مدیریت استعداد و ارتباط آن با کارکنان دارای اهمیت بسیاری است. این امر زمانی اهمیت بیشتر می یابد که استراتژی استعداد به عنوان امری انحصاری و نه عمومی اجرا شود                                                                                                                                                                              |
| ۴ | Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies<br>بازبینی مدیریت استعداد: تعادل کار و زندگی و استراتژی حفظ کارکنان یا (WLB)                                            | Margaret Deery, Leo Jago                                     | ۲۰۱۵ | ارتباط بین مدیریت استعداد و تعادل کار و زندگی و استراتژی نگهداری کارکنان و بررسی نگرش های کارکنان، مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی، که مقاله فاقد پرسشنامه و فرضیه می باشد                                                                                                                                                                                                                                                                                     | یافته های کلیدی از بررسی این مقاله نشان می دهد که تعادل کار و زندگی برای تبدیل شدن به یکی از متغیرهای کلیدی در هنگام رسیدگی به مسائل مدیریت و حفظ کارکنان پدیدار میگردد و در پیامدهای عملی توصیه شده مدیران به طور مستمر سطوح تعادل کار و زندگی را که توسط کارکنان تجربه می شود، را نظارت کنند. چون کارکنان همیشه آگاه تعادل کار و زندگی تا زمانیکه مشکلی رخ ندهد و خیلی دیر شده باشد نمی شوند مدیران باید روش های مناسب برای ارزیابی وجود مشکلات در این زمینه را پیدا کنند و در پیامدهای اجتماعی نیز تاکید بر سبک زندگی سالمتر |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                           |      |                                                |                                                                                                                                                                                                         |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| برای کارکنان و تاثیر آن روی روابط خانوادگی و اجتماعی می باشد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                           |      |                                                |                                                                                                                                                                                                         |   |
| مدیریت استعداد، زمانی که بر روی مجموعه ای از اقدامات با هدف توسعه شبکه های نیروی کار و سرمایه اجتماعی، متمرکز شده است، یک ساز و کار انتقال کلیدی است که میان روابط مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت میانجی است. هماهنگی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار این تاثیرات عملکرد را افزایش می دهد اما جزء ضروری در پیوند عملکرد- مدیریت استعداد - مدیریت منابع انسانی نیست. | رابطه فیما بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد و نقش مدیریت استعداد به عنوان مکانیسم انتقال در بازار در حال ظهور اشاره شده است به کمک ابزار پرسشنامه و از بین ۸۰۰ شرکت ترکیه | 2017 | Glaister AJ, Karacay G, Demirbag M, Tatoglu, E | HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context.<br>منابع انسانی و عملکرد - نقش مدیریت استعداد به عنوان مکانیسم انتقال در بازار در حال ظهور | ۵ |

## مدل های مدیریت استعداد:

مدلهای متعددی در ادبیات مدیریت استعداد، توسط کارشناسان و نظریه پردازان مختلف ارائه شده که مهمترین آنها عبارتند از:

مدل مدیریت استعداد فیلیپس و روپر، مدل شکل (۱) که برای صنعت ریل استیت<sup>۹</sup> بر اساس ارزش ها و شایستگی های سازمانی طراحی شده شامل ۵ عامل می باشد. (بلانچارد<sup>۱۰</sup> ۲۰۰۷)



- ۱- جذب کردن
- ۲- انتخاب
- ۳- درگیر کردن
- ۴- توسعه دادن
- ۵- نگهداری از کارکنان

شکل ۱: مدل مدیریت استعداد فیلیپس و روپر

<sup>9</sup>Real State

<sup>10</sup> Blanchard

در مرکز این مدل شایستگی ها و ارزشهای اصلی سازمان وجود دارد، این عوامل از طریق فرآیند مداوم، استراتژی، اجرا و پیاده سازی و ارزیابی به هم متصل هستند. مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می یابد. سازمان های با عملکرد بالا، از فرهنگ پیشین قوی برخوردار هستند. فرهنگ شامل ارزشها، ویژگی ها، رفتارها و عملیات اعضای سازمان می باشد.

رفتارهایی که با سطح خاصی از عملکرد همراه میشود، به عنوان شایستگی تعریف شده و زمانی که اعضای سازمان خود را با نوع سازمان و ویژگیهای اصلی آن همراه می کنند ارزش نامیده می شود (هانت و ونتراب<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲).

در این چارچوب، مدل شایستگی همراه با ارزشهای مشترک در مرکز سازمان قرار گرفته است. بر اساس این مدل همه فعالیت های مربوط به مدیریت استعداد می توانند هدایت شوند (باقرزاده & خوشدل مفیدی، ۱۳۹۶).

مدل (شکل ۲) یک چارچوب مفهومی است، که سوالات مربوط به ادبیات مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی استراتژیک را برای ایجاد یک چشم انداز مشخص از هم جدا می کند، اجزای سلسله مراتب در ستون سمت چپ و سوالاتی که مفاهیم این سیستم سلسله مراتبی را مشخص می سازد، در ستون سمت راست قرار گرفته است. سوالات در هر طبقه حاصل تصمیم گیری بر اساس سوالات مرحله قبل است. این چارچوب با ستاده های مورد علاقه بیشتر سازمان ها، استراتژی و مزیت رقابتی آغاز می شود. سازمان ها بر اساس تصمیم گیری در این مرحله وارد مرحله بعد شده و مفاهیم استراتژیک مربوط به استعدادها را تعیین می کنند. سپس منابعی از استعدادها را شناسایی کرده و در مرحله بعد بر اساس زمان و محل مناسب قرار گرفتن آنها تعیین و در راستای استراتژی های سازمان آنها را تقسیم بندی می کنند. پس از شناسایی و تقسیم بندی، استعدادها باید توسعه داده شوند. مرحله بعد در این سلسله مراتب سیستم مدیریت استعداد است که شامل سطوح زیر می باشد: (دستیار & دستیار، ۱۳۹۲).

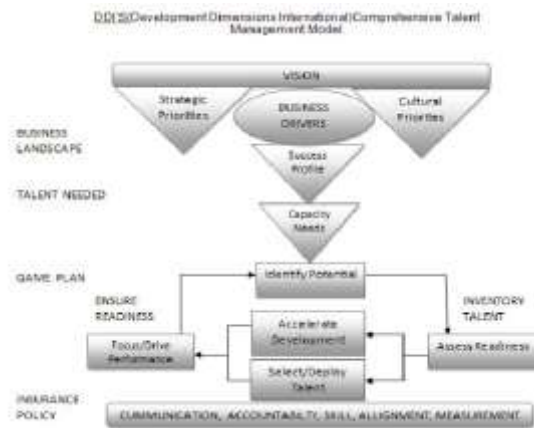
| Talent Management Component                   | Relevant Questions Moving Down Levels                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategy<br>Sustainable Competitive Advantage | What market opportunities exist?<br>Which organizational resources yield advantage?                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Strategy Implications for Talent              | Where will improvements in talent quality drive strategic gains?<br>Where will improvements in talent fungibility drive strategic gains?                                                                                                                                                                                                  |
| Talent Pool Strategy                          | How do we position various talent pools?<br><ul style="list-style-type: none"> <li>What combination of performers (A vs. B vs. C) do we need?</li> <li>What compensation policy should we adopt (above/below/at market)?</li> <li>Which pools should be linked in career ladders?</li> <li>Should we "informate" certain jobs?</li> </ul> |
| Talent Management Systems                     | How do we implement talent pool strategies across the company?<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Competency architectures</li> <li>Enterprise-wide data systems</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| Talent Practices                              | Which practices efficiently meet our talent goals and can be captured by our systems?<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Selection</li> <li>Recruiting</li> <li>Performance management</li> <li>Compensation administration</li> </ul>                                                                                             |

- ۱- انتخاب
- ۲- استخدام
- ۳- مدیریت عملکرد
- ۴- جبران خدمات

شکل ۲: مدل مدیریت استعداد سلسله مراتبی

مدل (شکل ۳) بر پایه چشم انداز سازمان، اهداف تعیین شده و تقاضا برای استعداد طراحی شده است. در این مدل پس از تعیین استعدادهای مورد نیاز، وارد مرحله مدیریت استعداد ها شده و از پنج مرحله شامل شناسایی پتانسیل های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آن ها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و بکارگیری استعدادها و در نهایت تأکید بر عملکرد آنان تشکیل شده است (شائمی، علامه، & عسکری، ۱۳۹۲).

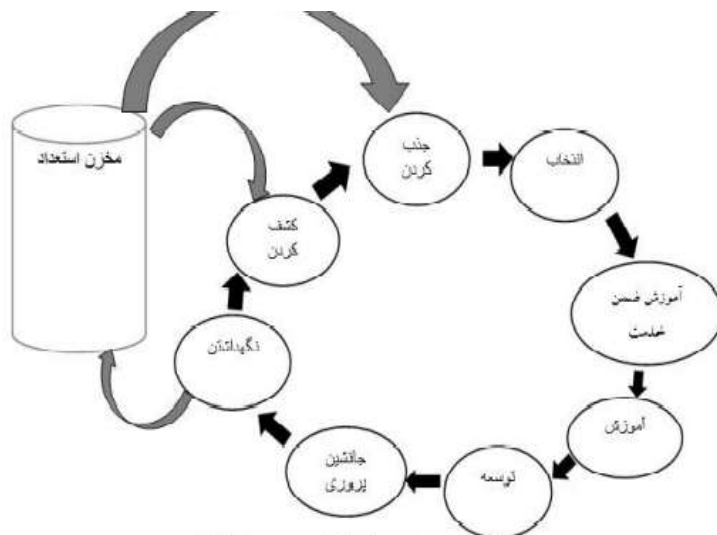
<sup>11</sup> Hunt and Weintraub



مدل (شکل ۳): مدل مدیریت استعداد جامع

مدل (شکل ۴) مدل چرخه عمر استعداد که اوسط شای من ارائه شده است. چرخه عمر استعداد شامل تمام مراحل تعامل بین سازمان و سرمایه انسانی است. این چرخه شامل یک مخزن استعداد است که استعدادهای مناسب برای سازمان را از طریق انتخاب، آموزش ضمن خدمت، توسعه، مدیریت، آموزش و بهبود استعداد جذب می کند مدیریت روشی است که چرخه عمر استعداد را مدیریت می کند و چرخه مدیریت شده سطح اثربخشی سرمایه های استعداد را تعیین خواهد کرد. بهینه سازی استعداد به این معناست که سازمان متعادل شده تا به کسب استعداد، توسعه عملکرد و حفظ استراتژی ها، فرایند ها و سیاست ها به طوریکه حداکثر نتایج این سرمایه گذاری استعداد - بهره وری بیشتر کارکنان،

حفظ مشتری و یا خرید بیشتر، کیفیت بالاتر، حفظ کارکنان با استعداد، کاهش مشکلات قانونی و محیطی و عملکرد مالی و عملیاتی قوی - حاصل شود (پسندیده، احمدی، & اسماعیل پور، ۱۳۹۴).



شکل ۴: مدل چرخه عمر استعداد (Schiemann, 2013)

## ابعاد مدیریت استعداد:

### ۱- جذب استعداد:

از مهمترین فرایندها در مدیریت استعداد جذب افراد با استعداد است. همواره یکی از معضلات در سیستمهای سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص های مناسب است در راستای جذب استعدادهای ایجاد برند سازمانی و معرفی ویژگی های منحصر به فرد سازمان به مخاطب بسیار اهمیت دارد معرفی قابلیت های پیشرفت درون سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پستها قرار گرفته اند از مهمترین عوامل جذب استعدادهای به شمار می رود. بدین منظور سازمانها باید

روشهای سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژیهای خلاق جذب را بکار گیرند. استراتژیهای نظیر سایتها و شبکه های فعال در این حوزه، برنامه های معرفی همکاران و دستمزدهای فراتر از سطح بازار از اینگونه اند (صادقی & ادیبی زاده، ۱۳۹۶).

## ۲- انتخاب (کشف) استعداد:

مرحله ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعان و متقاضیان کار به گونه ای که شایسته ترین، مناسب ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. روش های متعددی برای انتخاب افراد مناسب وجود دارند. چند نمونه از بهترین روش ها اشاره شده اند: مصاحبه ساختار یافته، کانون ارزیابی، فرایند اجتماعی کردن (ملک محمدی، ۱۳۹۶).

## ۳- توسعه (بهسازی) استعداد:

کارکنان به یک مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد، سازمان به سرمایه گذاری بیشتر بر روی کارکنان به هدف ایجاد فرصت های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این راه بتواند مهارت های آنها را در جهت پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان به روز نگه دارد. فرد با استعدادی که پتانسیل رشد و پیشرفت را دارد، اگر وارد سازمانی شود که امکان هیچگونه توسعه ای در آن وجود نداشته باشد، مطمئناً در آنجا دوام نخواهد آورد. این یافته ها از ارزش سازمان هایی که دیوید گاروین<sup>۱۲</sup> از دانشگاه هاروارد آنها را سازمان های یادگیرنده می نامد، حمایت می کند. این سازمان ها در خلق، بدست آوردن، تفسیر و انتقال و نگهداری از دانش و کارمندان دانشی، مهارت داشته و می توانند رفتارهای خود را براساس دانش جدید اصلاح نمایند (فیلیپس و روپر<sup>۱۳</sup>: ۲۰۰۹). این سازمان ها با آموزش و توسعه افراد با استعداد، ارزش هر فرد را برای رسیدن به: اساس دانش جدید اصلاح نمایند اهداف مشترک سازمانی (مثل بهبود عملکرد) افزایش می دهند (دستیار & دستیار، ۱۳۹۲).

## ۴- حفظ و نگهداری (نگهداشت) استعداد:

راهبردهای نگه داری افراد مستعد باید بر مبنای فهم درستی از عواملی باشد که بر فرد اثر می گذارد. در مطالعه هال بک (۱۹۸۸) عوامل عمده ی کمک به نگهداشت و انگیزش کارکنانی که عملکرد مناسب دارند، عبارتند از: ایجاد فرصت های چالش برانگیز و حصول موفقیت (مانند مأموریت های مختلف)، سبک رهبری مربی گری، خود ارزیابی واقع گرایانه و فرایندهای بازخوردی (فرقدان سلطان احمدی، بیگ زاده، & داداش کریمی، ۱۳۹۴).

## ابعاد تعهد شغلی (سازمانی):

### ۱- وابستگی حرفه ای:

حالتی است که شغل فرد با تواناییها و علایق او کاملاً هماهنگ و همسو بوده و فرد با رضایت آن را انجام داده و از انجام آن لذت میبرد و مایل به ترک آن نیست. در چنین حالتی امکانات، خصوصیات جسمی، روحی و روانی فرد با شرایط احراز شغل متناسب میباشد (قربانی، نفری، & رضایی، ۱۳۹۱).

### ۲- وابستگی سازمانی:

در سازمانهای با فرهنگ توانمند، کارکنان نسبت به ارزشها و اهداف سازمانی احساس تعلق می کنند. تعلق سازمانی را میتوان به پیوند و وابستگی افراد به سازمان تعریف نمود که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش های سازمانی جای دارد. در وابستگی سازمانی سه مرحله وجود دارد: پذیرفتن، همانند شدن و درونی کردن. در ابتدا یک عنصر سازمان از راه پذیرفتن نفوذ دیگران بر خود به یک رابطه خشنودی بخش دست می یابد و خویشتن را برجسته می سازد. در این مرحله، فرد از تعلق به سازمان احساس سربلندی می کند. در مراحل بعد، عضو سازمان درمی یابد که ارزشهای سازمان به گونه ای درونی و ذاتی او را خشنود و راضی می سازد و با ارزش های وی سازگار و همانند است و هر گاه وابستگی سازمانی به گونه ای که گفته شد، به مرحله نهایی برسد، آن گاه عضو سازمانی در شمار کسانی قرار می گیرد که به آنان اعتماد فراوان می شود و آنان در راه پاسداری و محافظت از سازمان تعلل نخواهند کرد (رومانی، رومانی، & کریمی، ۱۳۹۳).

<sup>12</sup> David Garvin

<sup>13</sup> Phillips and Roper

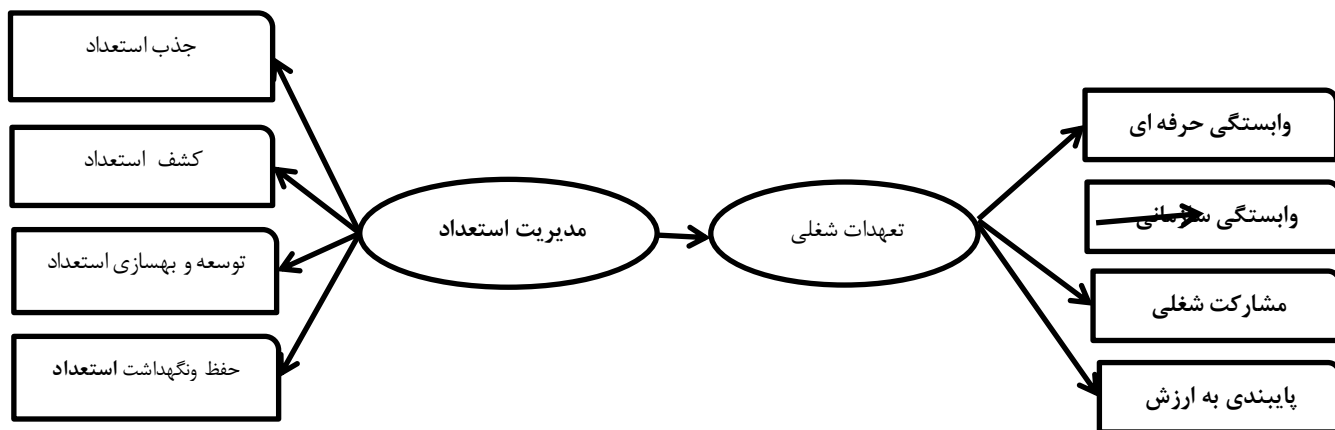
### ۳- مشارکت شغلی:

مفهوم مشارکت شغلی به عنوان یک بازخورد، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان کمک می کند. هر چه سطح مشارکت شغلی کارکنان یک سازمان بالا باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت. شغل کارکنان دارای مشارکت شغلی بالا با هویت ها، رغبت ها و هدف های زندگی آنان پیوندی تنگاتنگ دارد. کارکنان ممکن است در محیط کار در واکنش به ویژگی های خاص محیط یا موقعیت کاری با شغل خود درگیر شوند یا آنکه واجد مجموعه ای از نیازها، ارزش ها یا خصیصه هایی باشند که زمینه مشارکت شغلی را فراهم می آورند (درخشیده & کاظمی، ۱۳۹۳).

### ۴- پایبندی به ارزش های کار:

تعهد و پایبندی، دو طرز فکر نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر میگذارند. تعهد عبارت است از احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان. پایبندی یعنی اشتیاق بیشتر فرد به عنوان یک "همکار" برای پاسخگویی به خواسته هایی که از شغل او دارند. عوامل بیشمار موجب ایجاد تعهد و پایبندی در فرد میشوند. به نظر استیترز "تعهد و پایبندی را میتوان هم ناشی از عوامل شخصی مانند سن و سابقه خدمت در سازمان و هم ناشی از ویژگیهای سازمان مانند میزان آزادی کارکنان در تصمیمگیری و احساس امنیت شغلی دانست" (قربانی، نفری، & رضایی، ۱۳۹۱).

**مدل مفهومی:** پس باتوجه به مطالعه چهارچوب نظری و ابعاد ذکر شده فوق میتوان دو متغیر را مشخص نمود که عبارتند از: مدیریت استعداد و تعهدات شغلی (سازمانی) بعنوان متغیر وابسته که باتوجه به موضوع، هدف تحقیق و سنجش اثر متغیر مستقل بر وابسته مدل مفهومی بشکل ذیل خواهد بود.



مدل مفهومی تحقیق

### اهداف تحقیق:

#### هدف اصلی:

یافتن و تبیین اثر مدیریت استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون است.

#### اهداف فرعی:

۱- یافتن و تبیین اثر جذب استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون است.

- ۲- یافتن و تبیین اثر انتخاب استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون است .
- ۳- یافتن و تبیین اثر توسعه و بهسازی استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون است
- ۴- یافتن و تبیین اثر حفظ و نگهداشت استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون است .

## سوال تحقیق:

### سوال اصلی :

آیا مدیریت استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون اثر دارد ؟

### سوالات فرعی :

- ۱- آیا جذب استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون اثر دارد ؟
- ۲- آیا کشف استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون اثر دارد ؟
- ۳- آیا توسعه و بهسازی استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون اثر دارد ؟
- ۴- آیا حفظ و نگهداشت استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون اثر دارد ؟

## فرضیه های تحقیق :

### فرضیه اصلی:

مدیریت استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون اثر مثبت و معناداری دارد

### فرضیه های فرعی :

- ۱- جذب استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون تاثیر مثبت و معناداری دارد .
- ۲- کشف استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۳- توسعه و بهسازی استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۴- حفظ و نگهداشت استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون تاثیر مثبت و معناداری دارد .

## روش تحقیق :

تحقیق مورد نظر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی و از نوع همبستگی است. تحقیق حاضر نیز برای گردآوری و تدوین ادبیات مربوط به موضوع تحقیق و بررسی سوابق تحقیق، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. بدین منظور از کتب و مقالات موجود در کتابخانه‌ها و مقالات موجود در اینترنت و همچنین پایان‌نامه‌های فارسی انجام شده در زمینه موضوع تحقیق استفاده شده است. در ادامه بخش عمده‌ای از داده‌ها از طریق پرسشنامه بدست آمده است. سوالات پرسشنامه در دو بخش سولات مربوط به ویژگی‌های مردمی نمونه (شامل: جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، سابقه کار) و سوالات مربوط به آزمون فرضیات تحقیق تنظیم میگردد

## جامعه و نمونه آماری آماری

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا اشیاء که دارای ویژگی‌های همگون و قابل اندازه‌گیری می‌باشد. نمونه پژوهش از این چنین جامعه‌ای اخذ می‌گردد و نتیجه پژوهش به آن جامعه تعمیم داده می‌شود (نادری و همکاران، ۱۳۸۹: ۷). جامعه آماری در پژوهش حاضر، مدیر و سرپرستان و کارکنان واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون می‌باشد.

به منظور تعیین حجم نمونه و با توجه به محدود بودن جامعه آماری (۶۰ نفر) از فرمول کوکران برای جامعه محدود استفاده شده است.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N}(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1)}$$

N= حجم جامعه آماری

n= حجم نمونه آماری

Z= مقدار متغیر نرمال متناظر با سطح اطمینان مورد نظر برای فاصله اطمینان ۹۵٪ که برابر ۱/۹۶ می‌باشد.

d = درجه اطمینان یا دقت احتمالی مطلوب

p = نسبتی از جمعیت دارای صفت معین

q=(1-p) نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{60}(\frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} - 1)} = 53$$

بنابراین با توجه به فرمول کوکران حجم نمونه پژوهش ۵۳ نفر می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد.

## ابزار تحقیق :

در این تحقیق با توجه به مبانی و پیشینه تحقیق که همان مقالات فارسی و انگلیسی هستند موضوع بصورت کتابخانه‌ای بررسی گردید سپس با کمک دو ابزار پرسشنامه استاندارد که پرسشنامه اول مربوط به مدیریت استعداد فیلیپس و راپر شامل ۲۸ سوال (در پایان نامه ارشد کامیاب خانقاه در سال ۱۳۹۲) در و پرسشنامه دوم مربوط به تعهد شغلی بلاو شامل ۴۰ سوال (مقاله بنی طب و همکاران در سال ۱۳۸۸) که سوالات هردو بصورت ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است از طریق حضوری، ایمیلی و پرتال شرکت جمع‌آوری گردید که روایی آن با توجه به استفاده سایر نویسندگان در مقالات و اخذ نظر توسط متخصصین و برخی از کارشناسان شرکت در واحد پژوهش تایید و پایایی آن نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ در نرم افزار spss 25 بررسی می‌گردد و در صورتی که مقدار آن بالای ۰.۷ باشد پرسشنامه دارای پایایی خوبی است.

## تحلیل و نتایج داده‌ها:

آمار توصیفی تنها می‌تواند تصویری از جامعه مورد مطالعه ارائه دهد، اما قادر به بیان روابط متغیرها و تبیین متغیرهای وابسته نیست. به این دلیل در این بخش سعی می‌شود با استفاده از آمار استنباطی به بررسی فرضیه‌ها و روابط بین متغیرها پرداخته شود. در آزمون فرضیه‌ها یا آزمون معناداری، پژوهشگر، فرضیه صفر را رد یا قبول می‌کند. یعنی اینکه اگر فرض صفر پذیرفته شود، فرض می‌شود که فرض تحقیق رد شده است و اگر فرض صفر رد شود فرض تحقیق پذیرفته شود. برای تعیین معناداری آماری یک مطالعه پژوهشی، باید سطح احتمالی یا سطح معناداری آن را تعیین کرد؛ تا فرضیه صفر در مقابل آن آزموده شود. اگر نتایج مطالعه احتمالی، کمتر از این سطح را نشان دهد، می‌توان فرضیه صفر را رد کرد. هرگاه اثبات نتیجه‌ی پژوهش احتمال بالایی داشته باشد، باید فرضیه صفر را تأیید نمود.

## جدول ۱ ویژگی‌های دموگرافیک ویژگی‌های پاسخگویان

| شاخص        | ویژگی            | تعداد | فراوانی نسبی | فراوانی نسبی تجمعی |
|-------------|------------------|-------|--------------|--------------------|
| جنس         | مرد              | ۴۳    | ۸۱٪          | ۸۱٪                |
|             | زن               | ۱۰    | ۱۸٪          | ۱۰۰٪               |
| سن (سال)    | بین ۲۰ تا ۳۰ سال | ۰     | ۰٪           | ۰٪                 |
|             | بین ۳۱ تا ۴۰ سال | ۴۹    | ۹۲٪          | ۹۲٪                |
|             | بین ۴۱ تا ۵۰ سال | ۴     | ۷٪           | ۹۹٪                |
|             | بالای ۵۱ سال     | ۰     | ۰٪           | ۱۰۰٪               |
|             | دیپلم            | ۰     | ۰٪           | ۰٪                 |
| مدرک تحصیلی | فوق دیپلم        | ۰     | ۰٪           | ۰٪                 |
|             | کارشناسی         | ۴۶    | ۸۶٪          | ۸۶٪                |
|             | کارشناسی ارشد    | ۷     | ۷٪           | ۹۳٪                |
|             | دکتری            | ۰     | ۰٪           | ۱۰۰٪               |
| سابقه خدمت  | زیر ۵ سال        | ۰     | ۰٪           | ۰٪                 |
|             | ۶ تا ۱۰ سال      | ۹     | ۱۶٪          | ۱۶٪                |
|             | ۱۱ تا ۱۵ سال     | ۷     | ۱۳٪          | ۲۹٪                |
|             | ۱۶ تا ۲۰ سال     | ۳۶    | ۶۷٪          | ۹۶٪                |
|             | ۲۱ سال به بالا   | ۱     | ۲٪           | ۱۰۰٪               |
|             |                  |       |              |                    |

## آزمون نرمال بودن

در این قسمت ابتدا به بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از طریق آزمون کولموگراف اسمیرنوف (k-s) پرداخته شد.

فرض صفر آزمون عبارت است از ( $H_0$ ): نرمال بودن توزیع متغیرها

فرض مقابل عبارت است از ( $H_1$ ): عدم نرمال بودن توزیع متغیر مورد بررسی

در صورتی که سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ باشد فرض صفر را رد کرده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع داده ها نرمال نیست

جدول ۷ بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

| Sig           | Most Extreme Differences |        |       |          | متغیر                  |
|---------------|--------------------------|--------|-------|----------|------------------------|
|               | K.S                      | منفی   | مثبت  | قدر مطلق |                        |
| سطح معنی داری |                          |        |       |          |                        |
| ۰/۲۰          | ۰/۰۶۳                    | -۰/۰۶۳ | ۰/۰۶۲ | ۰/۰۶۳    | جذب استعداد            |
| ۰/۲۱۱         | ۰/۱۳۰                    | -۰/۱۳۰ | ۰/۱۱۹ | ۰/۱۳۰    | کشف استعداد            |
| ۰/۲۰          | ۰/۰۶۳                    | -۰/۰۶۳ | ۰/۰۶۲ | ۰/۰۶۳    | توسعه و بهسازی استعداد |
| ۰/۲۱۱         | ۰/۱۳۰                    | -۰/۱۳۰ | ۰/۱۱۹ | ۰/۱۳۰    | حفظ و نگهداشت استعداد  |
| ۰/۲۰          | ۰/۰۶۳                    | -۰/۰۶۳ | ۰/۰۶۲ | ۰/۰۶۳    | تعهدات شغلی            |

با توجه به جدول ۶ از آنجا که سطح معنی داری آزمون نرمال بودن متغیرهای جذب استعداد (۰/۲)، کشف استعداد، توسعه و بهسازی استعداد (۰/۲)، حفظ و نگهداشت استعداد متغیرهای مناسبی (۰/۲)، تعهدات شغلی (۰/۲۱۱) بیشتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین فرض صفر را رد کرده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع متغیرها نرمال است بنابراین جهت بررسی فرضیه های تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می نماییم (جدول ۷).

## آزمون فرضیه اصلی

**فرضیه اصلی:** مدیریت استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون اثر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه فرعی:** جذب استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون تاثیر مثبت و معناداری دارد.

در این فرضیه به جهت برآورد رابطه و تاثیر شدت و جهت بین: جذب استعداد و تعهدات شغلی، ابتدا از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می شود و سپس به تفسیر رابطه پرداخته می شود. رابطه بین: جذب استعداد و تعهدات شغلی با توجه به نظرات پاسخگویان نمونه سنجیده شده است. چنانچه ملاحظه می شود با توجه به مقدار آماره پیرسون (۰/۳۴۳) و سطح خطای حاصل شده کمتر از ۰/۰۵ ( $P\text{-Value} < 0/05$ ) می توان چنین اذعان نمود که رابطه میان متغیرهای فوق در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی دار است. به عبارت دیگر فرض صفر رد می شود و فرض محقق پذیرفته می شود بنابراین بین: جذب استعداد و تعهدات شغلی رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر حاکی از آنست که شدت رابطه بین دو متغیر مذکور نیمه قوی و جهت آن مستقیم و مثبت است (جدول ۸).

**فرضیه فرعی دوم:** کشف استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون تاثیر مثبت و معناداری دارد.

رابطه بین کشف استعداد و تعهدات شغلی با توجه به نظرات پاسخگویان نمونه سنجیده شده است. چنانچه ملاحظه می‌شود با توجه به مقدار آماره پیرسون (۰/۲۷۹) و سطح خطای حاصل شده کمتر از ۰/۰۵ ( $P\text{-Value} < 0/05$ ) می‌توان چنین اذعان نمود که رابطه میان متغیرهای فوق در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی دار است. به عبارت دیگر فرض صفر رد می‌شود و فرض محقق پذیرفته می‌شود بنابراین بین کشف استعداد و تعهدات شغلی رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر حاکی از آنست که شدت رابطه بین دو متغیر مذکور نیمه‌قوی و جهت آن مستقیم و مثبت است (جدول ۸).

**فرضیه فرعی سوم:** توسعه و بهسازی استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون تاثیر مثبت و معناداری دارد.

رابطه بین توسعه و بهسازی استعداد و تعهدات شغلی با توجه به نظرات پاسخگویان نمونه سنجیده شده است. چنانچه ملاحظه می‌شود با توجه به مقدار آماره پیرسون (۰/۴۴) و سطح خطای حاصل شده کمتر از ۰/۰۵ ( $P\text{-Value} < 0/05$ ) می‌توان چنین اذعان نمود که رابطه میان متغیرهای فوق در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی دار است. به عبارت دیگر فرض صفر رد می‌شود و فرض محقق پذیرفته می‌شود بنابراین بین توسعه و بهسازی استعداد و تعهدات شغلی رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر حاکی از آنست که شدت رابطه بین دو متغیر مذکور نیمه‌قوی و جهت آن مستقیم و مثبت است (جدول ۸).

**فرضیه فرعی چهارم:** حفظ و نگهداشت استعداد بر تعهدات شغلی در واحد تدارکات شرکت پتروشیمی مارون تاثیر مثبت و معناداری دارد.

رابطه بین حفظ و نگهداشت استعداد و تعهدات شغلی با توجه به نظرات پاسخگویان نمونه سنجیده شده است. چنانچه ملاحظه می‌شود با توجه به مقدار آماره پیرسون (۰/۱۴۵) و سطح خطای حاصل شده کمتر از ۰/۰۵ ( $P\text{-Value} < 0/05$ ) می‌توان چنین اذعان نمود که رابطه میان متغیرهای فوق در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی دار است. به عبارت دیگر فرض صفر رد می‌شود و فرض محقق پذیرفته می‌شود بنابراین بین حفظ و نگهداشت استعداد و تعهدات شغلی رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر حاکی از آنست که شدت رابطه بین دو متغیر مذکور ضعیف و جهت آن مستقیم و مثبت است (جدول ۴-۸).

**جدول همبستگی پیرسون متغیرهای فرضیه**

| شماره فرضیه | متغیر مستقل                 | متغیر وابسته | مقدار آماره پیرسون | Sig   |
|-------------|-----------------------------|--------------|--------------------|-------|
| فرضیه ۱     | جذب استعداد (X1)            | تعهدات شغلی  | ۰/۳۴۳              | ۰/۰۰۰ |
| فرضیه ۲     | کشف استعداد (X2)            | تعهدات شغلی  | ۰/۲۷۹              | ۰/۰۰۰ |
| فرضیه ۳     | توسعه و بهسازی استعداد (X3) | تعهدات شغلی  | ۰/۴۴۰              | ۰/۰۰۰ |
| فرضیه ۴     | حفظ و نگهداشت استعداد (X4)  | تعهدات شغلی  | ۰/۱۴۵              | ۰/۰۲۸ |

### تحلیل رگرسیون

در این بخش به بررسی رگرسیون چندگانه برای تخمین رابطه بین متغیر وابسته (تعهدات شغلی) و متغیرهای مستقل (جذب استعداد، کشف استعداد، توسعه و بهسازی استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد) به طور همزمان می‌پردازیم. بدین منظور ابتدا تست دوربین واتسون را در نظر می‌گیریم. در این حالت مقدار این ضریب (۱/۹۱۸) نشان‌دهنده استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش بینی شده توسط معادله رگرسیون) از یکدیگر است، بنابراین می‌توان از رگرسیون استفاده کرد (جدول ۴-۹).

## جدول ۹ برآورد خلاصه مدل رگرسیونی

| ضریب R | ضریب R Square | ضریب رگرسیون تعدیل شده | دوربین واتسون |
|--------|---------------|------------------------|---------------|
| ۰/۵۰۳  | ۰/۲۵۳         | ۰/۲۴۳                  | ۱/۹۱۸         |

با توجه به مقادیر آماره F و همچنین سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ (sig < 0/05) جدول فوق نتیجه می گیریم که رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است. به عبارت دیگر متغیرهای مستقل (جذب استعداد، کشف استعداد، توسعه و بهسازی استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد) در پیش بینی متغیر وابسته (تعهدات شغلی) موثر هستند (جدول ۴-۱۰).

## جدول تجزیه واریانس رگرسیون کلی

| مدل       | مجموع مجزورات | درجه آزادی | میانگین مربعات | آماره F | Sig   |
|-----------|---------------|------------|----------------|---------|-------|
| رگرسیون   | ۱۴/۸۹         | ۳          | ۴/۹۶۳          | ۲۵/۵۷   | ۰/۰۰۰ |
| باقیمانده | ۴۳/۸۷         | ۲۲۶        | ۰/۱۹۴          |         |       |
| مجموع     | ۵۸/۷۶         | ۲۲۹        |                |         |       |

بر اساس جداول فوق می توان نتیجه گرفت که با اطمینان ۹۹ درصد جذب استعداد، کشف استعداد، توسعه و بهسازی استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد متغیرهای مناسبی برای تخمین تعهدات شغلی می باشند. بنابراین مدل رگرسیونی این تحقیق را تشکیل می دهیم.

## جدول ۱۱ جدول ضرایب رگرسیون چندگانه

| شاخص  | آزمون T | ضریب استاندارد شده |              | مدل                    |
|-------|---------|--------------------|--------------|------------------------|
|       |         | بتا                | انحراف معیار |                        |
| ۰/۰۰۰ | ۳/۸۴۹   |                    | ۰/۲۹۸        | ضریب ثابت              |
| ۰/۰۰۰ | ۵/۲۰۴   | ۰/۳۲۹              | ۰/۰۶۰        | جذب استعداد            |
| ۰/۰۱۴ | ۲/۴۸۲   | ۰/۱۶۵              | ۰/۰۹۱        | کشف استعداد            |
| ۰/۰۳۱ | ۲/۱۶۵   | ۰/۱۴۷              | ۰/۰۷۴        | توسعه و بهسازی استعداد |
| ۰/۰۳۱ | ۲/۱۶۵   | ۰/۱۴۷              | ۰/۰۶۷        | حفظ و نگهداشت استعداد  |

مدل رگرسیونی این تحقیق به شکل زیر خواهد بود:

$$y = 0.311 x_1 + 0.226 x_2 + 0.160 x_3 + 0.186 x_4 + 1.147$$

که در این رابطه

$y$ : تعهدات شغلی

$x_3$  جذب استعداد

$x_1$  کشف استعداد

$x_5$  توسعه و بهسازی استعداد

$x_5$  حفظ و نگهداشت استعداد

## نتیجه گیری

در این تحقیق پس از استخراج داده های بدست آمده از پرسشنامه ها به تجزیه و تحلیل آنها پرداخته و با استفاده از نرم افزار SPSS تاثیر گذاری هر عامل بررسی شد ابتدا آزمون نرمال بودن هر یک از متغیرها را مورد بررسی قرار گرفت. جهت بررسی همبستگی فرضیه ها از آزمون همبستگی پیرسون و جهت بررسی میزان تاثیر متغیرها از آزمون رگرسیون استفاده گردید. با توجه به آزمون ضریب همبستگی پیرسون به عمل و نتایج، مشاهده شد که بین مولفه های مدیریت استعداد و تعهد شغلی از نظر آماری رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. به اینصورت که هر چه مولفه های مدیریت استعداد افزایش یابد، تعهد شغلی در بین کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه تحقیق پذیرفته خواهد شد. کم بودن پژوهش علمی در باب مدیریت استعداد، منجر به تأکید بیشتر بر دستورالعمل شدن مدیریت استعدادها برای واحدهای منابع انسانی می شود. در این میان باید به فرهنگ سازی مدیریت کارکنان نخبه یا استعدادها توجه بیشتری شود. سازمان ها باید به این باور برسند که کارکنان مستعد و با پتانسیل بالا ارزشمندترین دارایی سازمان در رقابت محسوب می شوند و برای تبدیل شدن به یک سازمان شایستگی محور نیاز است که با ایجاد فرصت رشد برای کارکنان نخبه باعث افزایش تعهد در میان کارکنان شوند.

از آنجا که عامل توسعه و پرورش استعدادها یکی از اصول مهم مدیریت استعدادها می باشد؛ توجه ویژه به این امر موجبات رشد استعدادها را فراهم می آورد. مسئولیت و مأموریت سازمانها در این نکته است که استعدادها را در سازمان جذب کند و استراتژیها و رویه ها برای توسعه چشم اندازهای ضروری برای نگهداشت استعدادها ایجاد کند. سازمانها باید استعدادها و پتانسیلها را تعریف کنند و مسیر را برای ارزشی که این استعدادها میتوانند ارائه کنند، هموار سازند. در واقع مدیریت استعداد نه تنها برای انتخاب استعداد مناسب است، بلکه برای مدیریت اثربخش و کارا و افزایش تعهد و عملکرد نیز مناسب میباشد. پیشنهاد می شود سازمان به صورت سالانه آزمون های دانشی و مهارتی مختلفی برای کارکنان نخبه و جهت سنجش سطح دانش و شایستگی های آنان برگزار کند تا سازمان بتواند در تصمیم گیری ارائه پاداش نیز موفق تر عمل کند.

- پیشنهاد می شود جهت ایجاد انگیزه در کارکنان نخبه آنها را بیشتر در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت داده و با نشان دادن اعتماد به آنها زمینه مطرح شدن و رشد آنها را فراهم نمایند تا مسیر شغلی حرفه ای نیز با انگیزه و سرعت بیشتری طی شود.
- علایق و استعداد فارغ التحصیلان ممتاز عموماً در زمینه فعالیت های علمی، تحقیقاتی و استفاده از دانش به روز می باشد. با توجه به اینکه ماهیت کاری سازمان بیشتر جنبه عملیاتی و اجرایی دارد، لذا فضای لازم جهت استفاده از توانایی های بالقوه افراد نخبه وجود ندارد و این افراد نیز همانند کارکنان عادی مشغول به انجام وظایف خویش می باشند. اگر این بستر فراهم نشود تا نخبگان خود را در محیطی آموزشی، انگیزاننده و چالش برانگیز بیابند منجر به خروج و ترک خدمت این نخبگان خواهد شد. لذا پیشنهاد می گردد سازمان راهکارهای حفظ و نگهداری و رهبری نخبگان را به عنوان یک اولویت کاری در پیش گیرد.

## References

- Collings, D. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49, 261-253.
- Deery, M., & Jago, L. (2014). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 472-453.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management*, 23, 353-341.
- Glaister, A., Karacay, G., & Demirbag, M. (2017). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 148-166.
- Sonnenberg, M., Zijdeveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 272-280.
- Sunday KEHINDE, j. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 186-178.
- دهمین کنفرانس بین المللی اقتصاد و .مروری اجمالی بر مدل های مدیریت استعداد. (1396). خوشدل مفیدی، م & باقرزاده، م. Retrieved .مدیریت
- from [html.134\\_ICOEM04-ICOEM04-Paper/com.civilica.www://h](http://html.134_ICOEM04-ICOEM04-Paper/com.civilica.www://h)
- بررسی وضعیت تعهد شغلی و اعتماد درون سازمانی در دبیرستان های شهر . (پاییز ۱۳۸۸). کریمی، ف & .بنی طباطبائی، س.، شاه طالبی، ب. سال دوم، ۹۸-۶۷ شماره ۷، علوم تربیتی. اصفهان
- بنی طباطبائی، س.، شاه طالبی، ب. & کریمی، ف. (۱۳۸۸). بررسی وضعیت تعهد شغلی و اعتماد درون سازمانی در دبیرستانهای شهر اصفهان. علوم تربیتی، سال دوم (شماره ۷)، ۶۷-۹۸.
- طراحی مدل مدیریت استعداد در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان. (1394). اسماعیل پور، ر & .پسندیده، ا.، احمدی، پ. مشهد. کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی
- تفرشی، س.، حسینی، س. & وحدتی روحانی، س. (۱۳۹۵). نقش مدیریت استراتژیک استعداد در عملکرد سازمانی ( مطالعه موردی : دانشگاه علوم پزشکی مشهد ). چهارمین کنفرانس مدیریت استراتژیک (ص. ۷۴-۵۵). تهران: دانشگاه تهران.
- زمستان ۱۳۸۹ و بهار ۱۳۹۰، ۲۰۵-۱۸۱ و 23۲۴، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین. نقش مدیریت استعداد. (1391). حسینی، ا
- تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری. (1393). کاظمی، ع & .درخشیده، ح. (سال بیست و پنجم) (55) شماره پیاپی، جامعه شناسی کاربردی. شهر مشهد با استفاده از مدل ساختاری
- دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین. مدیریت استعداد، مروری بر نظریه ها، مدل ها و مفاهیم. (1392). دستیار، ه & .دستیار، م. گلستان-گرانگان

- رابطه شفافیت نقش و تعهد شغلی کارکنان دانشکده های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. (1387). بهرامی، س & رجایی پور، س. دوره ۱۰، شماره ۲، مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد (۳۶-۳۰).
- بررسی و ارزیابی رابطه بین وابستگی سازمانی و فرهنگ سازمانی (مطالعه). (1393). کریمی، ه & رومانی، س. رومانی، م. تهران. همایش بین المللی مدیریت. موردی: دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
- ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و. مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی. (1391). حسین مردی، ح & سیدی، ا. 18-13، فرهنگی کار و جامعه.
- فصلنامه علمی پژوهشی. استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی. (1392). عسکری، م & شائمی، ع. علامه، س. سال ۲۲، (۷۵-۴۷) شماره ۷۰، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول).
- بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و نوآوری کارکنان ادارات دولتی شهرستان سیرجان. (1396). ادیبی زاده، س & صادقی، س. سیرجان. اولین همایش ملی توسعه پایدار و مدیریت شهری با رویکرد آرامش شهروندی.
- صیادی، س. محمدی، م. & نیک پور، ا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی. فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۵ (شماره ۲)، ۱۳۳-۱۴۸.
- طالقانی، غ. امینی، س. غفاری، ع. & آدوسی، ح. (۱۳۹۲). بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان. مدیریت دولتی، دوره ۵ (شماره ۳)، ۸۳-۱۰۲.
- غلامحسین پورانوری، ث. نوه ابراهیم، ع. آراسته، ح. & زین آبادی، ح. (۱۳۹۶). رویکرد سیستمی بر مدیریت استعداد در دانشگاهها و تأثیر آن بر روی اجتماع و سازمان. پژوهش های مدیریت عمومی، سال دهم (شماره ۳۶)، ۱۴۳-۱۶۰.
- بررسی رابطه بکارگیری مدیریت استعداد با بهبود. (1394). داداش کریمی، ی & فرقدان سلطان احمدی، ل. بیگ زاده، ی. سومین کنفرانس بین المللی پژوهشهای کاربردی. خودشکوفایی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی. آذربایجان شرقی. در مدیریت و حسابداری.
- رابطه میان شفافیت نقش و تعهد شغلی مسئولین گروه شعب بانک کشاورزی تهران. (1391). رضایی، س & قربانی، ر. نفری، ن. دوره ۴، (۹۸-۸۳) شماره ۹، مدیریت دولتی.
- شناسایی و رتبه بندی شاخص ها کارکنان کلیدی در راستای مدیریت. (1393). جواهری زاده، ا & قلی پور، آ. مقیمی، س. 17، 192-165، مدیریت (پژوهشهای مدیریت منابع انسانی). استعداد های سازمانی.
- کرد، ب. کرد، ح. & عرب، ع. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بکارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت. پژوهش های مدیریت عمومی، سال ۷ (شماره ۲۴)، ۱۱۳-۱۴۰.
- 31-27، شماره ۵۰، نشریه کار و جامعه. رابطه بین تعهد شغلی و مفاهیم مشابه با آن. (1382). گیمینیان، و.
- سایت شرکت پتروشیمی مارون Retrieved from. تاریخچه مارون. (اسفند ۱، 1396). مارون، ش.
- <https://www.mpc.ir/400/%d8%aa%d8%a7%d8%b1%db%8c%d8%ae%da%86%d9%87-%d9%85%d8%a7%d8%b1%d9%88%d9%86.aspx>

بررسی تاثیر مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن بر عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: (1396). خادمی زارع، ح & محمدی، ع.، فخرزاد، م. تهران. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری. هتل داد شهر یزد

دوره ۲، ۲۵۲- (شماره ۷، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. بررسی عوامل مؤثر بر تعهد شغلی کارکنان فاتب (1391). مصطفی نژاد، د ۲۳۸.

دومین کنفرانس. تعیین و اولویت بندی عوامل توسعه استعداد (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک سپه (1396). ملک محمدی، س تهران. سالانه مدیریت بر مبنای هوشمندی

موغلی، ع.، محمدی، ا.، & پارسایی، ی. (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان نورآباد ممسنی. نخستین کنفرانس ملی آینده پژوهی، مدیریت توسعه (ص. ۱-۱۲). تهران: مرکز توسعه آموزش های نوین ایران (متانا).

نادرعلی، م.، ابراهیمی ملک‌شاه، م.، & ابراهیمی ملک‌شاه، م. (۱۳۹۳). رابطه مدیریت استعداد با رضایتمندی، تمایل به ترک کار و موفقیت در مسیر شغلی. کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع (ص. ۱-۱۵). تهران: مرکز همایش های بین المللی صدا و سیما.

نقدی، ا.، فیاضی، ب.، & سیدجوادین، س. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر استعداد بر دلبستگی و تعهد کارکنان. مطالعات کمی در مدیریت، سال ۲۷ (شماره ۲)، ۶۵-۸۲.

نوع پسند اصیل، س.، ملک اخلاق، ا.، & عاشق حسینی مهرروانی، م. (۱۳۹۳). بررسی رابطه ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم (شماره ۱)، ۳۱-۵۱.