

---

---

با مهر تقدیم به

تمام انسانهایی که انسانیت را معنا می کنند و

زندگی را در پیوند با اخلاق تقدس می بخشند

تقدیم به آنانی که با از خود گذشتن زندگی را ساختند

و تقدیم به دوستان همیشگی عشق و فداکاری

و در نهایت تقدیم به همراهان شکیبای من که مرا با تمام مصائب عاشقانه باور دارند.

---

## تقدیر در یک نگاه

وظیفه اخلاقی خود می دانم که از تمام عزیزانی که بنده را در مسیر انجام این تحقیق با راهنماییها و کمکهای ارزشمندشان یاری رساندند قدردانی کنم. چرا که قطعاً بدون این کمکهای صادقانه مشکلات بیش از اینها روی به من نشان می داد.

خاصه از استاد فرزانه و عالم ارزشمند **دکتر سید محمد نوع پسند اصیل** که زحمت راهنما بودن را در این مسیر به جان خریدند و هر آنچه نمی دانستم که کم هم نبود، به من آموختند و بوسه ای بر دستان این استاد بر من واجب گردیده است.

همچنین از استاد مشاور و صبور خود **دکتر اسماعیل ملک اخلاق** نهایت سپاس را دارم که همواره همراه بودند.

در پایان از تمام دوستان و آشنایان که در طول انجام این تحقیق به بنده دلگرمی دادند و به هر نحوی از انحاء از اینجانب پشتیبانی به عمل آوردند صمیمانه تشکر می نمایم.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<b>فصل اول: کلیات تحقیق</b>
۲-۱-۱	مقدمه
۳-۲-۱	بیان مساله پژوهش
۴-۳-۱	اهمیت و ضرورت پژوهش
۴-۴-۱	سوالات پژوهش
۵-۵-۱	فرضیات پژوهش
۶-۶-۱	اهداف اجراء پژوهش
۶-۷-۱	قلمرو پژوهش
۶-۷-۱-۱	قلمرو مکانی
۶-۷-۱-۲	قلمرو زمانی
۶-۷-۱-۳	قلمرو موضوعی
۶-۸-۱	محدودیت‌های پژوهش
۷-۹-۱	تعاریف واژگان و اصطلاحات
۸-۱۰-۱	متغیرهای پژوهش
۸-۱۰-۱-۱	متغیر وابسته
۸-۱۰-۱-۲	متغیر

## فصل دوم: مبانی نظری پژوهش

۱۰-۱-۲	مقدمه
۱۱-۲-۲	تعریف استعداد
۱۳-۳-۲	مدیریت استعداد چیست؟
۱۳-۴-۲	تعریف مدیریت استعداد
۱۴-۵-۲	سیر تکامل مدیریت استعداد

- 
- 
- ۶-۲- سیستم مدیریت استعداد..... ۱۵
- ۷-۲- هدف اصلی مدیریت استعداد ..... ۱۵
- ۸-۲- ویژگیهای سازمانهای دارای برنامه های استعدادیابی مدیریتی..... ۱۶
- ۹-۲- عوامل راهبردی زمینه ساز مدیریت استعداد..... ۱۷
- ۱۰-۲- نقش و حمایت مدیران ..... ۱۷
- ۱۱-۲- تبیین مدل‌های مدیریت استعداد..... ۱۹
- ۱-۱۱-۲- مدل مدیریت استعداد استراتژیک IPAT ..... ۱۹
- ۲-۱۱-۲- مدل هاب و اسپوک ..... ۲۰
- ۳-۱۱-۲- مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ..... ۲۰
- ۴-۱۱-۲- مدل مدیریت استراتژیک استعداد Forrester Inc..... ۲۵
- ۵-۱۱-۲- مدل مدیریت استعداد چادری..... ۲۶
- ۶-۱۱-۲- مدل ASTD..... ۲۶
- ۷-۱۱-۲- مدل خدمات کسب و کار جهانی IBM..... ۲۷
- ۸-۱۱-۲- مدل مدیریت استعداد دانشگاه استنفورد..... ۲۸
- ۱۲-۲- چگونه سازمانها می توانند افراد مستعد را جذب و نگهداری کنند؟..... ۲۸
- ۱۳-۲- حفظ استعدادهای کلیدی برای موفقیت کسب و کار ضروری است..... ۳۰
- ۱۴-۲- مدیریت مسیر ترقی..... ۳۰
- ۱۵-۲- عملکرد سازمانی..... ۳۳
- ۱۶-۲- مدیریت عملکرد..... ۳۴
- ۱-۱۶-۲- مدیریت عملکرد در مناطق خاصی از جهان..... ۳۵
- ۱۷-۲- سنجش عملکرد..... ۳۶
- ۱-۱۷-۲- تعریف سنجش عملکرد سازمانی..... ۳۷
- ۲-۱۷-۲- نگرش های سنتی و نوین به ارزیابی..... ۳۸
- ۳-۱۷-۲- رویکردهای سنجش عملکرد..... ۳۹
- ۱۸-۲- الگوهای عملکرد..... ۴۰
- ۱-۱۸-۲- الگوی ماهواره ای عملکرد..... ۴۰

۴۱.....	۲-۱۸-۲-مدل سرآمدی EFQM
۴۲.....	۳-۱۸-۲-مدل مدیریت عملکرد آتلی
۴۲.....	۴-۱۸-۲-معرفی روش ارزیابی عملکرد با استفاده از مدل BSC
۴۴.....	۵-۱۸-۲-تکنیک سینک
۴۵.....	۶-۱۸-۲-مدل منشور عملکرد
۴۶.....	۷-۱۸-۲-شاخص های سنجش عملکرد جشنواره ی شهید رجایی
۴۶.....	۱۹-۲-انواع معیارهای کنترل و ارزیابی عملکرد
۴۸.....	۲-۲۰-عوامل موثر بر عملکرد سازمانی
۵۰.....	۲-۲۱-تحقیقات انجام شده در داخل کشور
۵۵.....	۲-۲۲-تحقیقات انجام شده در خارج از کشور
۵۹.....	۲-۲۳-مدل مفهومی تحقیق
۶۰.....	۲-۲۴-نتیجه گیری

### فصل سوم: روش پژوهش

۶۲.....	۳-۱-مقدمه
۶۳.....	۳-۲-روش تحقیق
۶۳.....	۳-۳-جامعه آماری
۶۴.....	۳-۴-نمونه آماری
۶۴.....	۳-۵-شیوه گرد آوری اطلاعات
۶۵.....	۳-۶-مقیاس اندازه گیری
۶۵.....	۳-۷-روایی آزمون
۶۶.....	۳-۸-پایایی آزمون
۶۷.....	۳-۹-روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۷۰.....	۴-۱-مقدمه
۷۱.....	۴-۲-ویژگیهای فردی پاسخگویان

- ۱-۲-۴- بررسی وضعیت پاسخگویان بر حسب میزان تحصیلات..... ۷۱
- ۲-۲-۴- بررسی وضعیت پاسخگویان بر حسب سابقه ی خدمت..... ۷۲
- ۳-۲-۴- بررسی وضعیت پاسخ دهندگان بر حسب گروه سنی..... ۷۳
- ۳-۴- تجزیه و تحلیل سوالات پرسشنامه..... ۷۴
- ۴-۴- آزمون کلمو گروف - اسمیرنوف k-S (بررسی نرمال بودن متغیر وابسته)..... ۷۴
- ۵-۴- بررسی فرضیات..... ۷۶
- ۶-۴- جدول کلی ضرایب همبستگی بین متغیرها..... ۸۳
- ۷-۴- محاسبه مدل رگرسیون متغیر وابسته (عملکرد مالی)..... ۸۴
- ۸-۴- محاسبه مدل رگرسیون متغیر وابسته (عملکرد غیر مالی)..... ۸۵

#### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

- ۱-۵- مقدمه..... ۸۹
- ۲-۵- خلاصه یافته های پژوهش..... ۸۹
- ۳-۵- مقایسه محتوایی تحقیق حاضر و تحقیقات انجام شده در این خصوص..... ۹۱
- ۴-۵- پیشنهادات..... ۹۱
- ۱-۴-۵- پیشنهادات کاربردی حاصل از یافته های پژوهش..... ۹۱
- ۲-۴-۵- پیشنهاد برای تحقیقات آتی..... ۹۲

#### منابع

- فهرست منابع..... ۹۴

#### فهرست اشکال

- شکل ۱-۲- فرایند شکل گیری مدیریت استعداد..... ۱۵
- شکل ۲-۲- عناصر مدیریت استعداد..... ۲۱
- شکل ۳-۲- رابطه علت و معلولی بین وجه های روش کارت امتیازی متوازن..... ۴۳
- شکل ۴-۲- تکنیک سینک..... ۴۴
- شکل ۵-۲- مدل مفهومی تحقیق..... ۵۹
- شکل ۱-۴- نمودار وضعیت تحصیلی آزمودنیها..... ۷۱

- شکل ۲-۴- نمودار وضعیت پاسخ دهندگان بر حسب سابقه ی خدمت..... ۷۲
- شکل ۳-۴- نمودار وضعیت آزمودنیها بر حسب گروه سنی..... ۷۳
- شکل ۴-۴- مدل مفهومی تحقیق با ضرایب همبستگی بین متغیرها..... ۸۷

## فهرست جداول

- جدول ۱-۳- گزارش آلفای کرونباخ مربوط به متغیر مستقل..... ۶۷
- جدول ۲-۳- گزارش آلفای کرونباخ مربوط به متغیر وابسته..... ۶۷
- جدول ۱-۴- ویژگیهای فردی بر حسب میزان تحصیلات..... ۷۱
- جدول ۲-۴- ویژگیهای فردی بر حسب سابقه خدمت..... ۷۲
- جدول ۳-۴- ویژگیهای فردی بر حسب سن..... ۷۳
- جدول ۴-۴- امتیاز متغیرها بر حسب شاخصهای مرکزی و پراکندگی..... ۷۴
- جدول ۵-۴- آزمون کولموگروف- اسمیرنف متغیر وابسته..... ۷۵
- جدول ۶-۴- آزمون کولموگروف- اسمیرنف متغیر مستقل..... ۷۵
- جدول ۷-۴- همبستگی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی..... ۷۶
- جدول ۸-۴- همبستگی بین جذب استعداد و عملکرد مالی..... ۷۷
- جدول ۹-۴- همبستگی بین حفظ و نگهداشت استعداد و عملکرد مالی..... ۷۸
- جدول ۱۰-۴- همبستگی بین مدیریت مسیر توسعه شغلی و عملکرد مالی..... ۷۹
- جدول ۱۱-۴- همبستگی بین جذب استعداد و عملکرد غیر مالی..... ۸۰
- جدول ۱۲-۴- همبستگی بین حفظ و نگهداشت استعداد و عملکرد غیر مالی..... ۸۱
- جدول ۱۳-۴- همبستگی بین مدیریت توسعه شغلی و عملکرد غیر مالی..... ۸۲
- جدول ۱۴-۴- ضرایب همبستگی بین متغیرها..... ۸۳
- جدول ۱۵-۴- خلاصه مدل رگرسیون برای متغیرهای پیاده سازی مدیریت استعداد عملکرد مالی..... ۸۴
- جدول ۱۶-۴- ضرایب مدل رگرسیون بین متغیرهای پیاده سازی مدیریت استعداد عملکرد مالی..... ۸۴
- جدول ۱۷-۴- تحلیل واریانس رگرسیون متغیرهای پیاده سازی مدیریت استعداد- عملکرد مالی ANOVA..... ۸۴

---

جدول ۴-۱۸- خلاصه مدل رگرسیون متغیرهای پیاده سازی مدیریت استعداد و عملکرد غیر مالی.....۸۵

جدول ۴-۱۹- تحلیل واریانس مدل رگرسیون بین متغیرهای پیاده سازی مدیریت استعداد عملکرد غیر مالی.....۸۵

جدول ۴-۲۰- ضرایب مدل رگرسیون بین متغیرهای پیاده سازی مدیریت استعداد عملکرد غیر مالی.....۸۶



عنوان پایان نامه: بررسی تاثیر پیاده سازی مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه در سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان)

نگارنده: مجید عاشق حسینی مهورانی

هدف اصلی از انجام این پژوهش بررسی رابطه بین به کارگیری برنامه های مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی می باشد که این هدف اصلی در قالب ۶ هدف فرعی بیان شده است. این اهداف فرعی عبارتند از:

بررسی رابطه بین جذب استعداد و عملکرد مالی سازمان، بررسی رابطه بین حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و عملکرد مالی سازمان، بررسی رابطه بین مدیریت مسیر توسعه شغلی افراد با استعداد و عملکرد مالی سازمان، بررسی رابطه بین جذب استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان، بررسی رابطه بین حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان، بررسی رابطه بین مدیریت مسیر توسعه شغلی افراد با استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان. این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی می باشد که جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان بخش ستادی سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان می باشند و تعدادشان به ۱۱۰ نفر می رسد. در این تحقیق از روش سرشماری جامعه استفاده شده است.

برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه ای حاوی ۴۱ سوال استفاده شده است که ۲۶ سوال نظر پاسخ دهندگان را در ارتباط با فرایندهای مدیریت استعداد می سنجد و ۱۵ سوال نیز نظر پاسخ دهندگان را در باره ی عملکرد سازمان مورد سنجش قرار میدهد.

اطلاعات پرسشنامه با کمک تکنیک های آماری همبستگی اسپیرمن و رگرسیون Enter مورد بررسی قرار گرفت که در این راه از بسته نرم افزاری SPSS کمک گرفته شد.

نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می دهد که همبستگی میان مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی حدود ۴۸ درصد می باشد. همچنین بیشترین همبستگی به ترتیب میان جذب استعداد و عملکرد غیر مالی، جذب استعداد و عملکرد مالی، مدیریت مسیر توسعه شغلی و عملکرد غیر مالی، حفظ و نگهداشت و عملکرد مالی، مدیریت مسیر توسعه شغلی و عملکرد مالی و حفظ و نگهداشت و عملکرد غیر مالی می باشد. در نتیجه سازمان می تواند با به کارگیری برنامه های مدیریت استعداد تغییراتی را در عملکرد خود شاهد باشد.

کلید واژه: مدیریت استعداد، جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، مدیریت مسیر توسعه شغلی، عملکرد سازمانی

---

---

**Title:** The effect of implementation in talent management on organizational performance (guilan ports and maritime organization)

**By:** Iman Ashegh hosainy

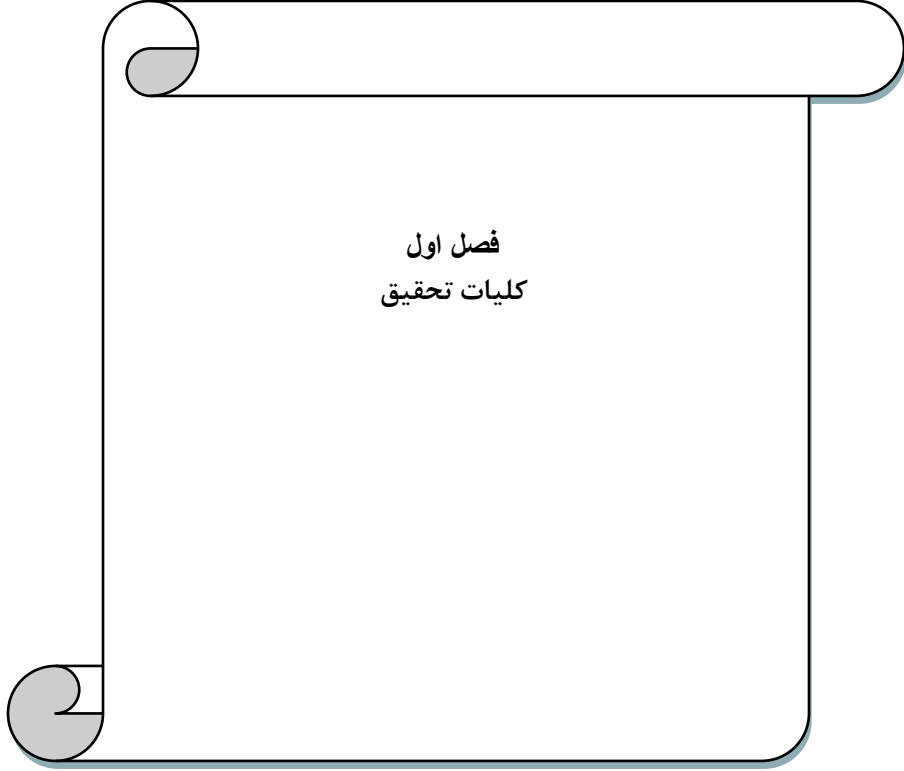
The main objective of this study to survey the relationship between talent management plans and organizational performance which is expressed in six sub goals included, relationship between talent recruiting and financial performance of organization, relationship between retention talented people and organization financial performance, relationship between management of career development talented people and organization financial performance, relationship between talent recruiting and organization nonfinancial performance, relationship between retention talented people and organization nonfinancial performance, relationship between management of career development talented people and organization nonfinancial performance.

This study is a kind of descriptive-researching study and the population of this study is managers and experts staff in guilan ports and maritime organization and number of them is 110. The census method is used in this study.

A questionnaire containing 41 questions was used to data gathering which 26 questions tested respondent opinion about talent management processes and 15 questions are about organization performance. The data have examined by spearman correlation and Enter regression technique with using of SPSS software. The result shows that the correlation between talent management and organization performance is about 48 percent. Also, the most correlation are between, talent implementation and financial performance of organization, management of career development talented people and organization nonfinancial performance, retention talented people and organization financial performance, management of career development talented people and organization financial performance, retention talented people and organization nonfinancial performance respectively. Therefore, the organization can deploy a talent management plan take some changes in performance.

### **Keywords**

Talent management, talent recruiting, talent retention, career development, organizational performance



فصل اول  
کلیات تحقیق

نیروی انسانی را باید به عنوان مهمترین سرمایه ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. امروزه سازمانها هزینه های بسیار زیادی را جهت جذب و نگهداری منابع انسانی صرف می کنند تا در عرصه ی رقابت، از سایر رقیبان عقب نمانند. در عصر حاضر به دلیل وجود رقابت بین سازمانها و شرکتهای در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه ای یافته است. سازمانها اگر دارای بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره مند باشند ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده ی درست از نیروهای موجود را نداشته باشند قادر نیستند بر محیط اثر گذاشته و در عرصه ی رقابت موفق عمل کنند.

نیروی انسانی این توانایی را دارد که سایر منابع را پردازش کرده و خدمات و کالاهایی را پدید آورد که سازمان به خاطر آن تاسیس شده است. به واقع، در جهان پر شتاب و سرشار از تحول و رقابت امروز، آنچه که موجبات دستیابی به مزیت‌های رقابتی را برای سازمانها فراهم می کند، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. از این روست که در عصر حاضر، منابع انسانی با استعداد و دانشگر به عنوان بهترین و مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده ترین دارایی نا مشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمانها نیز بر آنست که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه ی فرایندهای سازمانی دانست و لذا باید این عامل را مبنای اصلی افزایش کارایی و اثربخشی و همچنین با ارزشترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد کرد.

سازمانهای پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای دانشگر و زبده مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین خواهند کرد. در این پژوهش سعی شده است ابعاد مختلف برنامه های مدیریت استعداد بررسی شده و نقش سرمایه ی انسانی مستعد در بهبود ابعاد مختلف عملکردی یک سازمان دولتی مورد بحث و بررسی قرار گیرد تا از این طریق بایی برای انجام مطالعات بیشتر در این زمینه ی بسیار با اهمیت مفتوح گردد.

## ۱-۲- بیان مساله پژوهش

امروزه سازمانها بخوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمانها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می باشند. در گذشته مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان هاست، بسیار جدی تر مورد نظر قرار گرفته است.

در سالهای اخیر، در سازمانهای ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالبهای گوناگونی، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و.... مورد توجه قرار گرفته است. در همین زمینه انجام مطالعات و پژوهشهای گوناگون برای الگوبرداری و بکارگیری تجربه‌های موفق سازمانهای توسعه یافته، از اهمیت بسزایی برخوردار است. علت این توجه به طور مشخص در مزایایی است که توسعه این برنامه‌ها برای شرکتها و سازمانهای پیشرفته دنیا داشته است. از طرفی اهمیتی که عملکرد سازمانی در مطالعات دانشگاهی و حوزه‌های کاربردی نظیر پاداش‌های مدیریتی و بقای سازمان‌ها دارد، باعث شده است کسب شناخت کافی از این سازه و چگونگی اندازه‌گیری آن و درک عواملی که میتواند آن را تحت تاثیر قرار دهد از اهمیت خاصی برخوردار شود. اگر نتوانیم اندازه بگیریم، نمی‌توانیم اداره کنیم.

این پژوهش به دنبال این است که اگر کارکنان سازمان در سطوح مختلف تحت فرایند مدیریت استعداد قرار گیرند و این فرایند در تمام مراحل مرتبط با منابع انسانی به کارگرفته شود، آیا عملکرد سازمان در ابعاد مالی و غیر مالی تحت تاثیر قرار خواهد گرفت یا خیر؟ برای این منظور کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی گیلان مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

بنابراین با مطالعه تاثیر مدیریت استعداد بر بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی می‌توانیم به راهنمای خوبی برای مدیریت در سازمان دست یابیم.

### ۱-۳- اهمیت و ضرورت موضوع پژوهش

اگر بپذیریم که منابع انسانی سازمانها از جمله‌ی مهمترین و ارزشمندترین منابع در دسترس می‌باشند و به کارگیری صحیح از آنها و دیگر اجزای سازمان می‌تواند اهداف سازمانی را تحقق بخشد، یکی از موارد مهم قابل بررسی، قرار دادن افراد در جایگاهی متناسب با توانایی، قابلیت و مهارتهای آنهاست که در قالب برنامه‌های مدیریت استعداد مورد بررسی قرار می‌گیرد. از همین روی پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و تبیین هرچه بیشتر جنبه‌های گوناگون مدیریت استعداد و پیوند این مفهوم جدید با عملکرد سازمانی به عنوان یکی از موضوعات مهم سازمانی می‌باشد.

از دیگر دلایل انتخاب این موضوع تحقیق می‌توان به این نکته اشاره نمود که دامنه آن از حیث موضوعی قوی بوده و بررسی و ارزشیابی به کارگیری مدیریت استعداد و عملکرد سازمان و آگاهی از توانمندی‌ها و کاستی‌ها در به کارگیری مدیریت استعداد، در اجرای عملکرد بهتر، از اهمیت خاصی برخوردار است.

یکی دیگر از دلایل انتخاب این موضوع، تناسب آن با علایق فردی و همچنین فقدان یک پژوهش کامل در این زمینه به صورت همه‌جانبه در سالهای اخیر در کشورمان می‌باشد. نتایج و یافته‌های این پژوهش، رهنمودی برای سازمان در زمینه بکارگیری مدیریت استعداد فراهم می‌سازد و به طور اخص شناختی از عملکرد سیستم اداری موجود بدست می‌دهد. افزون بر این موارد،

---

این پژوهش به عنوان یک کار علمی می تواند بخشی از نارسایی های موجود را روشن سازد و به عنوان الگویی مناسب جهت بهره گیری از نتایج آن در تحقیقات و مطالعات بعدی به منزله پایه ای مقدماتی منظور عمل واقع شود.

همچنین با مطالعه رابطه بین سه متغیر جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد و مدیریت مسیر توسعه شغلی کارکنان با متغیرهای عملکرد مالی و عملکرد غیر مالی می توان نتایجی را به دست آورد که برای توسعه و پیشرفت سازمانها در آینده بسیار اثر بخش خواهد بود.

بررسی فرایندهای مدیریت استعداد و شناخت مفاهیم این حوزه نیز به نوبه خود می تواند در بهبود نظامهای گزینش و حفظ و ارتقاء کارکنان ادارات و سازمانهای کشور مفید باشد و از این رهیافت با قرار گرفتن استعدادهای متمایز در جایگاه مناسب خود، سطوح عملکرد بالاتری را در سازمانها شاهد باشیم.

#### ۴-۱- سوالات پژوهش

سوال اصلی. آیا از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان، بین به کارگیری مدیریت استعداد و عملکرد سازمان رابطه معناداری وجود دارد؟

سوال اول. آیا از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان ، بین جذب استعداد و عملکرد مالی سازمان رابطه معنا داری وجود دارد؟

سوال دوم. آیا از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان ، بین حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و عملکرد مالی سازمان رابطه معنا داری وجود دارد؟

سوال سوم. آیا از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان ، بین مدیریت مسیر توسعه شغلی افراد با استعداد و عملکرد مالی سازمان رابطه معنا داری وجود دارد؟

سوال چهارم. آیا از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان ، بین جذب استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان رابطه معنا داری وجود دارد؟

سوال پنجم. آیا از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان ، بین حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان رابطه معنا داری وجود دارد؟

سوال ششم. آیا از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان ، بین مدیریت مسیر توسعه شغلی افراد با استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان رابطه معنا داری وجود دارد؟

#### ۵-۱- فرضیات پژوهش

---

فرضیه اصلی این پژوهش اینست که بین به کارگیری مدیریت استعداد و عملکرد سازمان رابطه وجود دارد و بر اساس معیارهای عملکرد سازمانی که در بالا ذکر شد فرضیه های فرعی پژوهش عبارتند از:

فرضیه اول: از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان ، بین جذب استعداد و عملکرد مالی سازمان رابطه وجود دارد.

فرضیه دوم: از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان ، بین حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و عملکرد مالی سازمان رابطه وجود دارد.

فرضیه سوم: از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان ، بین مدیریت مسیر توسعه شغلی افراد با استعداد و عملکرد مالی سازمان رابطه وجود دارد.

فرضیه چهارم: از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان ، بین جذب استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان رابطه وجود دارد.

فرضیه پنجم: از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان ، بین حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان رابطه وجود دارد.

فرضیه ششم: از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان، بین مدیریت مسیر توسعه شغلی افراد با استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان رابطه وجود دارد.

#### ۱-۶- اهداف اجراء پژوهش

همانگونه که از عنوان پژوهش برداشت می شود، هدف کلی پژوهش حاضر عبارت است از بررسی رابطه بین به کار گیری برنامه های مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی.

اهداف فرعی پژوهش نیز عبارتند از :

۱. بررسی رابطه بین جذب استعداد و عملکرد مالی سازمان.
۲. بررسی رابطه بین حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و عملکرد مالی سازمان.
۳. بررسی رابطه بین مدیریت مسیر توسعه شغلی افراد با استعداد و عملکرد مالی سازمان.
۴. بررسی رابطه بین جذب استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان.
۵. بررسی رابطه بین حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان.
۶. بررسی رابطه بین مدیریت مسیر توسعه شغلی افراد با استعداد و عملکرد غیر مالی سازمان.

#### ۱-۷- قلمرو پژوهش

۱-۷-۱- قلمرو مکانی:

قلمرو مکانی پژوهش حاضر سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان واقع در شهرستان بندر انزلی می باشد.

۱-۷-۲- قلمرو زمانی:

دوره زمانی پژوهش حاضر ماههای شهریور تا اسفند سال ۱۳۹۰ میباشند.

۱-۷-۳- قلمرو موضوعی:

به کارگیری برنامه های مدیریت استعداد، عملکرد سازمانی و بررسی رابطه بین این دو، قلمرو موضوعی پژوهش را تشکیل می دهد.

### ۱-۸- محدودیتهای پژوهش

در هر تحقیق خصوصا تحقیقات میدانی محقق با محدودیتهایی مواجه می گردد که تعدادی از این محدودیتهای قابل کنترل بوده و محقق جهت حذف و یا کاهش اثرات آنها تدابیری می اندیشد. اما تعدادی دیگر وجود دارند که غیر قابل کنترل می باشند. این پژوهش نیز از این امر مستثنی نبوده و دارای محدودیتهایی به شرح زیر می باشد:

۱- عدم تخصیص صبر و وقت لازم برای پاسخ به سوالات پرسشنامه توسط تعدادی از کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان که باعث شد تعدادی از پرسشنامه ها به دست محقق نرسد و تعدادی نیز قابل استفاده نباشد.

۲- از آنجا که سوالات مندرج در پرسشنامه براساس مطالعات ادبیات پژوهش تهیه شده و با توجه به اینکه به دلیل یک سری محدودیتهای زمانی و امکاناتی برخی از منابع ممکن است مطالعه نشده باشند، لذا می توانست سوالات جامع تری نیز برای سنجش متغیرهای مستقل و وابسته مطرح گردد.

۳- به دلیل اینکه بسیاری از پاسخ دهندگان تا کنون درباره مدیریت استعداد و مفاهیم مرتبط با آن مانند مدیریت مسیر توسعه شغلی، جذب و حفظ استعدادها مطالعه نداشته بودند، لذا یافته های این پژوهش تا حدی تحت تاثیر این نقیصه قرار خواهد گرفت.

### ۱-۹- تعاریف واژگان و اصطلاحات

به منظور جلوگیری از سوء تفاهم و سوء تعبیر واژه ها، باید آنها را طوری مشخص کرد تا برای افرادی که با آن واژه ها سرو کار دارند، دارای یک معنی و مفهوم و تعبیر باشند و موجب هیچ گونه سوء تفاهمی نگردند. این مشخص کردن را تعریف می نامند. طی آن معنی و فضای مفهوم یک واژه به وسیله صفاتی مشخص و بر مبنای قواعدی خاص معین می گردد. این صفات نقش تعیین کننده خطوط مرزی و محتوای مفهوم را ایفا می کنند.



---

**استعداد:** استعداد توانایی ذاتی است که فرصتی برای بروز و ظهور به آن داده شده است.

**مدیریت استعداد:** مدیریت استعداد فرایند مستمری است که نیازمندی به نیروهای مستعد را طرح ریزی می کند، تصویری از سازمان ایجاد می کند تا بهترینها جذب شوند، اطمینان حاصل می کند که نیروهای جدید در زمان کمی به بهره وری خواهند رسید، به نگهداشت بهترینها کمک می کند و جریان مداوم استعدادها را به مشاغلی در سازمان که می توانند بیشترین تاثیر را در آن داشته باشند، تسهیل می کند (Sullivan,2004,p.1).

**جذب استعداد:** استخدام افراد کلیدی که نقش مهمی را در فرایند خلق ارزش برای شرکتها ایفا کنند. پیدا کردن بهترین کارکنان و خصوصا مدیران آینده برای سازمانها.

**حفظ و نگهداشت استعداد:** نگهداشت کارکنان، مسائل خاصی را که سازمان در زمینه نگهداری و ابقاء افراد توانمند با آنها مواجه است و نیز راههایی برای مقابله با این مسائل را محاسبه و در نظر می گیرد.

**مدیریت مسیر توسعه شغلی:** مسیر ترقی الگویی از تجربیات کاری است که افراد در طی زندگی کاری خود به آن دست می یابند. در ترقی دو عنصر کلیدی وجود دارد عنصر عینی و ذهنی.

**عملکرد:** انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین.

**عملکرد سازمانی:** در این پژوهش منظور از عملکرد سازمانی عبارت است از کلیه فعالیت هایی که در سازمان بنادر و دریانوردی گیلان انجام می پذیرد و آن را به دو بخش کلی عملکرد مالی و عملکرد غیر مالی تقسیم نموده ایم

**سنجش عملکرد:** سیستم های سنجش عملکرد به عنوان ابزاری برای پایش و اعمال نظارت طراحی شده اند. سنجش عملکرد عبارت است از فرایند حصول اطمینان از اینکه یک سازمان راهبرد هایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می شود (نیلی و همکاران، ۱۹۹۵).

**کیفیت:** مقیاسی است که نشان دهنده ویژگی ها و صفات درون دادهها، فرایند و برون دادهای یک سیستم است و یا به عبارت دیگر انطباق متناسب ویژگیها با معیار های زمانی است (sink,1985,p.44).

**خلاقیت و نوآوری:** خلاقیت فعالیتی است که باعث ایجاد ایده های نو می شود و نوآوری به عنوان خلاقیت کاربردی تعریف شده است. به عبارت دیگر نوآوری فرایندی است که به وسیله آن خدمات و کالاهای بیشتر و جدید تری ارائه می شود (sink,1985,p.45).

**سودآوری:** مقیاسی است که روابط کل منابع و هزینه های صرف شده و کاربرد های آن منابع را مورد بررسی قرار می دهد و یا به عبارت ساده تر، نسبت بین درآمد ها و هزینه های کل است (sink,1985,p.43)

## ۱-۱۰- متغیرهای پژوهش

اصولا موضوعات تحقیق دارای مفاهیم مجرد ذهنی هستند. برای اینکه عملا تحقیق را انجام دهیم مفاهیم باید به متغیر تبدیل شود. متغیر کمیتی است که می تواند از یک فرد به فرد دیگر یا از یک مشاهده به مشاهده دیگر مقادیر مختلفی را ارائه کند، و به بیان دقیق تر نمادی است که اعداد یا ارزش ها به آن منتسب می شود (هومن، ۱۳۸۴، ص ۱۲).

### ۱-۱۰-۱- متغیر وابسته:

متغیری است که تغییرات آن تحت تاثیر متغیر مستقل قرار می گیرد. متغیر وابسته در این تحقیق عملکرد سازمانی است.

### ۱-۱۰-۲- متغیر مستقل:

متغیری است که به گونه ای مثبت یا منفی بر متغیر وابسته تاثیر می گذارد و هر مقدار افزایش در متغیر مستقل روی دهد در متغیر وابسته نیز افزایش یا کاهش روی خواهد داد (اوماسکاران، ۱۳۸۰، ص ۸۲). متغیر مستقل در فرضیه این تحقیق مدیریت استعداد است.

## فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه  
پژوهش

---

## ۲-۱- مقدمه :

تاریخ اندیشه ی بشری همواره از مفهوم دانایی سخن به میان آورده است. بنیان فرهنگ و تمدن بشری بر اساس توسعه ی دانایی است و هر دولت و ملتی که از دانش، دانایی و استعداد بیشتری برخوردار باشد بدون تردید در رویارویی با مسائل جهان پیچیده ی امروز مستحکم تر خواهد بود. سازمانهای هزاره سوم امروزه از مفهومی به نام سرمایه ی انسانی یاد می کنند. توسعه ی منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری بنگاهها تلقی شده است و مهمترین چالش در عرصه ی کسب و کار دیگر تنها موضوع فن آوری نیست. بلکه بهره مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه ی انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالشهای کسب و کار می باشد. در دنیای امروز کسب و کار ، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست ، بلکه هم راستا با کسب و کار سازمان ، برای سود بیشتر و کاهش هزینه ها با بهره مندی از رویکرد مدیریت استعدادهای ، تنوع کارکنان و تنوع آموزش ها ، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند. امروزه مهمترین دغدغه اکثر مدیران توسعه منابع انسانی

---

حفظ و توسعه استعداد های سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوشنام کردن سازمانها تأثیری حیرت بر انگیز ایجاد کرده اند (کارت رایت، ۱۳۸۷، ص ۷). استعداد های برتر به صورت فزاینده ای به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار برای سازمانهای با عملکرد بالا شناخته می شود. دلیل اصلی این امر هم محیط های کسب و کار به سرعت در حال تغییر و نیازهای در حال رشد برای مدیرانی که آگاه به مسائل جهانی باشند و متخصصانی مسلط به مهارتهای مختلف، سواد فنی، مهارتهای کارافرینی و توانایی کار در محیط ها، ساختارها، فرهنگها و بازارهای متفاوت می باشد. در همین دوره شواهد نشان می دهد که جذب و نگهداری کارکنان مستعد سخت تر می شود. تعدادی از بررسیهای اخیر نشان می دهند که شمار زیادی از سازمانهای بزرگ با مشکل کمبود شدید افراد مستعد مواجه می باشند. به صورت مشابه اسپارو و هیل تراپ (۱۹۹۴) به مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی اشاره کرده اند. با ورود به قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه ی گسترده ای از مهارتها و تواناییهای مورد نیاز برای مقابله با نیازهای شرکتهای جهانی را داشته باشند، رو به گسترش است (Hiltrop, 1999, p.422). در اوایل سال ۱۹۹۷ مکنزی و شرکا واژه جنگ برای استعداد<sup>۱</sup> را برای توصیف چالشهایی که کارفرمایان با آن مواجه اند تا کاندیدایی با مهارت بالا را پیدا کنند مطرح نمودند (Michaels & Handfield & Axelrod, 2001, p.211). آنها اعتقاد داشتند که مدیران کمی این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمانها ایفا کنند. بنابراین شرکتهای سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می یابند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارایه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلند مدت را داشته باشند و برای این امر استراتژیهای را در نظر بگیرند. (McCauley & Wakefield, 2006, p.4)

## ۲-۲- تعریف استعداد

استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار گیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوتهایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریع تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آنها در استعدادشان مربوط میشود.

همه افراد دارای استعداد هستند، اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه گذاری کنند، افراد مستعد هستند و این امر در شغل است که افراد می توانند شایستگی خود را با ایجاد ارزش نشان دهند

(Lewis & Heckman, 2006, p.141)

---

<sup>1</sup> Talent war