

بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی در امور همکاری های بین الملل شرکت ملی نفت ایران

*حمید رحیمی

*دکتری مدیریت آموزشی و عضو هیات علمی دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۳

چکیده

مدیریت استعداد از طریق توجه به شایسته سالاری، می تواند میزان اعتماد، انسجام و مشارکت را بالا برده و بر سرمایه اجتماعی بیفزاید چرا که مدیریت استعداد بر اساس شایسته سالاری گام بر می دارد. بر همین اساس هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی در امور همکاری های بین الملل شرکت ملی نفت ایران بود. نوع تحقیق، توصیفی همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان به تعداد ۲۰۲ نفر بود که با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران، ۱۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. در پژوهش حاضر جهت جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه محقق ساخته مدیریت استعداد با ۲۴ سوال بسته پاسخ و پرسشنامه استاندارد سرمایه اجتماعی با ۲۴ سوال بر حسب طیف پنج درجه ای لیکرت استفاده شد. روایی هر دو پرسشنامه به صورت محتوایی و سازه تایید شد. ضریب پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه سرمایه اجتماعی ۰/۸۱ و برای مدیریت استعداد ۰/۸۷ برآورد گردید. تجزیه و تحلیل داده ها در سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار Spss، آمووس و لیزرل انجام گرفت. یافته ها نشان داد میانگین هر یک از مولفه های مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی، بالاتر از میانگین فرضی است. بالاترین میانگین در مدیریت استعداد، مربوط به مولفه جذب استعداد به میزان ۳/۹۳ بود. بین هر یک از مولفه های مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین در اثرات مستقیم، بیشترین رابطه بین سرمایه اجتماعی و انسجام اجتماعی به میزان ۰/۷۳ و در اثرات غیر مستقیم، بیشترین رابطه بین مدیریت استعداد و انسجام اجتماعی به میزان ۰/۲۸۶ بود.

واژه های کلیدی: مدیریت استعداد، سرمایه اجتماعی، جذب، ارزیابی، آموزش، نگهداشت

مقدمه

شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها بنامیم. در این نبرد، سازمان های موفق تلاش می نمایند که با بکارگیری رویه ها، برنامه ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات شان ضروری هستند، جذب، توسعه و نگهداری نمایند. به این منظور، سازمان ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن، استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی کنند و عبارت دیگر قادر باشند بر استعدادهای مدیریت کنند (گای و سیمز، ۱۳۸۸).

مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه ای از فعالیت های یکپارچه است که سازمان ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، حفظ،

امروزه سازمان ها به خوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادهای نیاز دارند. همراه با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادهای سازمانها دریافته اند که استعدادهای، منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها، نیازمند مدیریت می باشند (رجبی، ۱۳۹۰). در سال های اخیر در سازمان های ایرانی، بحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب های گوناگونی، نظیر شناسایی و پرورش استعدادهای، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و ... مورد نظر قرار گرفته است. در همین زمینه انجام مطالعات و پژوهش های گوناگون کسب دارائی و بکارگیری تجربه های موفق سازمان های توسعه یافته از اهمیت به سزایی برخوردار است.

تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است که نبرد و مبارزه ای

1.Guy &
Symes

نویسنده عهده دار مکاتبات: حمید رحیمی hamid.rahimi@gmail.com

از مهمترین عوامل جذب استعدادها به شمار میرود. بدین منظور سازمان ها باید روش های سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژی های خلاق جذب را بکار گیرند. استراتژی هایی نظیر سایت ها و شبکه های فعال در این حوزه، برنامه های معرفی همکاران و دستمزدهای فراتر از سطح بازار از این گونه اند.

ب) انتخاب: امروزه استفاده از روش های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی های روان شناختی، مصاحبه های رفتاری، ارزیابی های شخصیتی و آزمون های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول تر شده است.

ج) توسعه و بهسازی: به دلیل ویژگی های منحصر به فرد افراد با استعداد، استراتژی های توسعه و بهسازی نیز می باید بسیار خاص و ویژه باشد. در بحث بهسازی استعدادها مهمترین نقش بر عهده مدیران عملیاتی است. این مدیران هستند که باید درک نمایند چه چیز موجب قویتر شدن هر کارمند می شود. یکی دیگر از راه حل ها تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است. به عنوان مثال می توان از کارکنان سؤال کرد که نیازمندی های بهبود و بهسازی خود را عنوان کنند. این سؤال از خود فرد در امر توسعه، موجب کشف استعدادهای پنهان نیز میگردد.

د) نگهداشت: نگه داشتن کارکنان، پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش ها و انتظارات نسل جوان برای نگه داشت آنها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی ها و قابلیت های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته سالاری یکی از راهکارهای اصلی است (فیلیپس و روپر^۴، ۲۰۰۹). برای حفظ کارکنان، کارفرمایان باید محیطی را پرورش دهند و حفظ کنند که یادگیری را تشویق کند، چالش هایی را فراهم کند و اجازه دهد تا فرصت های رشد، کارکنان را درگیر کند و آنها را به ماندن در سازمان ترغیب نماید. همچنین، کارفرمایان باید برنامه های یادگیری و مدیریت استعداد را برای رو به روشن شدن با تنوع و گوناگونی نیازها فراهم کنند (اسکولی^۵، ۲۰۱۰). تامین و نگهداشت استعداد به دلایل زیر مهمتر از هر چیزی است؛ (۱) اقتصاد دانشی (۲) رقابت بسیار شدید (۳) جابجایی، نقل و انتقال کارکنان. سازمانها به وسیله افراد حرکت می کنند و این استعداد افراد است که تعیین

انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود در حال و آینده اطمینان می یابند و با تأکید بر این که افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می روند، هدف شان حفظ جریان استعدادها است. گاهی اوقات فرض بر این گذاشته می شود که مدیریت استعداد تنها برای افراد کلیدی سازمان تعریف می شود؛ اما هر فردی در سازمان استعدادی دارد، منتها برخی نسبت به سایرین استعداد بیشتری دارند و بنابراین فرایند مدیریت استعداد نباید محدود به تعداد کمی از افراد شود (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۶).

مدیریت استعداد، اجرای یکپارچه و یا سیستم های طراحی شده جهت افزایش بهره وری در محیط کار بیان شده که با توسعه فرایندهای بهبود یافته برای جذب، توسعه، حفظ و نگهداشت و به استفاده از افراد با مهارت و استعداد لازم برای پاسخگویی به حال و آینده کسب و کار نیاز دارد. به عبارتی مدیریت استعداد در فرایندهای مدیریتی و فرصت های موجود در افراد سازمانی به عنوان "استعداد" در نظر گرفته می شود (کهند^۲، ۲۰۱۲). مدیریت استعداد به عنوان یک نتیجه جهت اطمینان از گماردن افراد مناسب در کار مناسب تعریف شده است. استعدادهای درخشان به عنوان یک شخصی که مجهز به دانش یا مهارت های حرفه ای ویژه هستند، جهت کمک به سازمان در نظر گرفته می شوند (اکساکل و همکاران^۳، ۲۰۱۳).

یکی از متداولترین مدل های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، مدل پنج عاملی فیلیپس و روپر است. این مدل در برگیرنده عوامل زیر می باشد:

الف) جذب: از مهمترین فرایندها در مدیریت استعداد، جذب افراد با استعداد است. همواره یکی از معضلات در سیستم های سازمانی، انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص های مناسب است. برای مثال شرکت گوگل برای انتخاب هر فرد، ۱۸۷ ساعت زمان صرف میکند تا شخص مناسب و درست را انتخاب کند. در راستای جذب استعدادها، 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 پست ها قرار گرفته اند

1. Armstrong
2. Kehinde
3. Aksakal & et al

4. Phillips & Roper
5. Schooley

سرمایه، فرد را قادر می سازد تا ارزشی به وجود آورد، کاری انجام دهد، به هدفی نایل شود، مأموریتی در زندگی بر عهده بگیرد و نقشی در جهان ایفا کند (بروکس و مویا، ۲۰۰۶).

سرمایه اجتماعی مانند شکل های دیگر سرمایه، مولد است و دستیابی به هدف های معینی را امکان پذیر می سازد که دریافتی نخواهد بود. سرمایه اجتماعی، مانند سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی کاملاً تعویض پذیر نیست، اما نسبت به فعالیت های ویژه، تعویض پذیر است. این سرمایه، مجموعه هنجارهای موجود در سیستم های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه می شود و سطح هزینه تبادل ها و ارتباط ها را کاهش می دهد (کلمن، ۱۹۹۸). در کل سرمایه اجتماعی شامل منابعی است که در دسترس هستند، نظیر اطلاعات، اندیشه ها، راهنمایی ها، فرصت های کسب و کار، سرمایه های مالی، قدرت و نفوذ، پشتیبانی احساسی، خیرخواهی، اعتماد و همکاری.

می توان از واژه هایی مانند: اعتماد، امانداری، نیکوکاری، خیر بودن، صداقت و توجه به ارزش های مذهبی در کسب و کار، به عنوان سرمایه های اجتماعی در حوزه اقتصاد یاد کرد که اگر در رفتارها و قواعد و مبادلات اقتصادی و هنجارهای آن حاکم شود، می تواند به شکوفایی و پیشرفت اقتصاد کمک نماید؛ زیرا وجود عاملی به نام اعتماد، موجب شکل گیری گروه هایی می شود که با اطمینان به یکدیگر، در حوزه اقتصاد جامعه فعالیت می کنند اما بعد از اعتماد می توان از خلاقیت و نوآوری توسط نیروهای انسانی، به عنوان یک سرمایه مهم اجتماعی دیگر یاد کرد. رشد و توسعه اقتصادی، نیازمند خلاقیت است و مطالعات اقتصادی نشان می دهد که بخش اعظمی از رشد و توسعه اقتصادی هر کشور، با استفاده از این ثروت نهفته، شکل گرفته است. رشد ابداعات و خلاقیت و نوآوری در بهره وری اقتصادی، نقش دارد و باعث می شود از سرمایه های دیگر کشور در حوزه اقتصاد، به نحو مطلوب و مؤثرتری استفاده شود (خضری، ۱۳۸۴).

مؤلفه های سرمایه های اجتماعی، دانش و آگاهی، مشارکت اجتماعی، اعتماد متقابل، هنجارها و ارزش ها، انسجام و همبستگی بیان شده است (ترابی و همکاران، ۱۳۸۹). مشارکت اجتماعی با معرف هایی از قبیل شرکت در تصمیم گیری ها، فعالیت مشترک و همفکری با همدیگر مورد سنجش قرار می

کننده موفقیت سازمانهاست، بنابراین مدیریت استعدادها هسته اصلی مدیریت است (مایکلز، ۲۰۰۱). بنا به گفته فرانک و تیلور^۲ (۲۰۰۴) آینده مدیریت استعداد منجر به بهبود انسجام و تقویت ارتباط می گردد. این ارتباط بین سازمان و کارکنان و همین طور در میان خود کارکنان شکل می گیرد و به توسعه و بالا بردن سرمایه اجتماعی می انجامد. همچنین حفظ افراد مستعد در سازمان موجب ایجاد انسجام و همبستگی بالا بین نیروی کار در سازمان می شود که این مقوله در حوزه مدیریت، علوم اجتماعی و علوم سیاسی تحت عنوان سرمایه اجتماعی مطرح است. سرمایه اجتماعی از مفاهیم نوینی است که نقشی بسیار مهم تر از سرمایه انسانی و فیزیکی در سازمان ها و جوامع دارد (کراس و همکاران^۳، ۲۰۰۷). مفهوم سرمایه اجتماعی به پیوندها و ارتباطات میان اعضای یک شبکه به عنوان منبع ارزش اشاره دارد و با خلق هنجارها و اعتماد متقابل، موجب تحقق اهداف اعضا می شود. در غیاب سرمایه اجتماعی، سایر سرمایه های سازمان، از جمله سرمایه انسانی که در صدر این نوع سرمایه استعدادهای سازمان قرار دارد، اثربخشی خود را از دست می دهد و پیمودن راه های توسعه و تکامل فرهنگی اقتصادی، ناهموار می شود (بولینو^۴، ۲۰۰۶).

مفهوم سرمایه اجتماعی به پیوندها، مبتنی بر اعتماد میان مجموعه های انسانی به عنوان منبعی ارزشمند اشاره دارد که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل موجب تحقق اهداف می شود (داون پورت^۵، ۲۰۰۷). سرمایه اجتماعی در دهه های اخیر به عنوان دارایی با ارزشی برای حفظ و سلامت جامعه، توانمندی سازمانها و طراوت جامعه مدنی پذیرفته شده است (تیمبرلیک^۶، ۲۰۰۵). سرمایه اجتماعی حاصل انباشت منابع بالقوه یا بالفعلی مانند تخصص ها و مهارت ها است که به مالکیت شبکه ای بادوام از روابط کم و بیش نهادینه شده در بین افراد مربوط می شود و با عضویت در یک گروه به وجود می آید. سرمایه اجتماعی نوعی توشه فزاینده در جامعه است که به واسطه خود جامعه ایجاد می شود و آن را در نیل به هدف و حفظ خود جامعه یاری می کند. این مفهوم نوپا مانند دیگر سرمایه های فیزیکی، اقتصادی و انسانی دارای ارزش و اهمیت است. واژه

6. Michaels
7. Frank & Taylor
3. Krause & et al
2. Bolino
3. Downport
4. Tymberlik

می شود و در نهایت منجر به اعتماد سازی و افزایش سرمایه اجتماعی خواهد شد. بر این اساس و با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر درصدد بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی در امور همکاری های بین الملل شرکت ملی نفت ایران است تا با شناسایی مشکلات موجود، گامی در جهت حل آنها ارائه کند.

پیشینه تحقیق

گای و سیمز (۱۳۸۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که افزایش رضایت خاطر مشتریان و کارکنان از جمله مزایای مدیریت استعداد است.

معالی تفتی (۱۳۸۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می آورد. از این راه آن ها در می یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می شود. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت.

عبدی (۱۳۹۰) نشان داد بین شاخص های مدیریت استعداد و روند تولید در شرکت ایران خودرو رابطه معنادار وجود دارد. همچنین شاخص های روند تولید در واحد تولید سمنند و روآ قبل از اجرای مدیریت استعداد در واحد تولید سمنند تفاوت معنادار وجود ندارد ولی بین شاخص های روند تولید در واحد سمنند و روآ بعد از اجرای مدیریت استعداد در واحد سمنند تفاوت معنادار وجود دارد.

صیادی (۱۳۹۰) نشان داد بین مدیریت استعداد و مولفه های آن با رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

عظیم وند (۱۳۹۰) در تحقیقی دریافت ضریب همبستگی بین سبک رهبری و حفظ و نگهداشت استعدادها و نیز بین سبک رهبری و آموزش و توسعه استعدادها مثبت بوده است. همچنین ضریب همبستگی بین رهبری آمرانه و حفظ و نگهداشت استعدادها و سبک رهبری آمرانه و آموزش و توسعه رابطه معکوس و از نوع رابطه منفی بود. بین سبک رهبری تفویضی و حفظ و نگهداشت استعدادها و سبک رهبری تفویضی و آموزش و توسعه استعدادها مثبت بوده است.

گیرد. اعتماد بر اساس اعتماد بین فردی، اعتماد درون گروهی و بین گروهی سنجیده می شود. انسجام اجتماعی، همان توافق و هماهنگی میان اعضا، نظم و انضباط فردی است. تعلق اجتماعی، تعلق به جامعه، دوستان، خانواده و سایرین است.

پوتنام^۱ (۲۰۰۷) می گوید سرمایه اجتماعی را می توان با بررسی میزان اعتماد و حس عمل متقابل در یک اجتماع یا بین مردم سنجید. سازمان های بهره مند از سطوح بالاتر سرمایه اجتماعی از دستاوردهای توسعه ای بهتر و مدیریت کارتری برخوردارند. سازمان هایی که از طریق بسترسازی و اعتمادسازی میتوانند به تولید سرمایه اجتماعی بپردازند. یعنی بسترهای تحریک و تشویق افراد و ایجاد محیطی که افراد با اعتماد به کار بپردازند. مدیریت استعداد با توجه به شایسته سالاری از جمله این بسترهاست که می تواند میزان اعتماد را بالا ببرد و سرمایه اجتماعی را افزایش دهد چرا که مدیریت استعداد بر اساس شایسته سالاری گام بر می دارد و میتواند منجر به افزایش اعتماد گردد که از ارکان سرمایه اجتماعی است. 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. بواقع مدیریت استعداد، شامل مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است.

امروزه پدیده مدیریت استعداد، موضوعی است که باید به دقت موشکافی شده باشد. تحقیقات تجربی محدودی درباره ماهیت و کاربرد استعداد و راهبردهای مدیریت استعداد در فعالیت های سازمانی و مسایل برخاسته از آن وجود دارد. یکی از مشکلاتی که در مورد مدیریت استعداد وجود دارد، نبود تعریفی روشن در این زمینه است؛ همچنین، اغلب سازمان ها به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوانی برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی های منابع انسانی یا بحران استعداد مواجه هستند (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹). لذا توجه و پرداختن به مقوله مدیریت استعداد از ضروریات است زیرا مدیریت استعداد با شایسته سالاری در ارتباط است اگر به درستی اجرا شود هر فردی در جایگاه شایسته خود قرار می گیرد و از اتلاف منابع جلوگیری می گردد و امکان بهینه سازی که از ارکان مدیریت است فراهم

استیفنز^۲ (۲۰۰۶) نشان داد بیمارستان هایی که برنامه ریزی جانشین پروری را اجرا می کنند سطح بالاتری از اثربخشی را در شناسایی و آماده نمودن جانشین ها در نقش مدیران ارشد خواهد داشت.

پومه روی^۳ (۲۰۰۷) به بررسی نگرانی های مدیران در مورد جانشین پروری و مدیریت استعدادها پرداخت و به این نتیجه رسید که آنچه مدیران را پیرامون جانشین پروری نگران می سازد عبارتند از: انتخاب و جایگزین کارمندان با استعداد، درگیر ساختن و حفظ کارمندان مستعد، فراهم آوردن رهبرانی با مهارت های مناسب به منظور اجرای طرح های جانشین پروری موفق، افزایش هزینه های بهداشتی و ایمنی و ایجاد و حفظ یک فرهنگ عملکرد محور.

فوکویاما^۴ (۲۰۰۷) در تحقیق خود دریافت سازمان هایی که در توسعه منابع انسانی سرمایه گذاری می کنند نمی توانند نقش مهم سرمایه اجتماعی را نادیده بگیرند. مطالعه بین المللی هالف (۲۰۰۷) نشان داد که فعالیت های مدیریت استعداد تأثیر اهرمی فوق العاده ای بر موفقیت سازمانی دارند (گاتریچ و کوم^۵، ۲۰۰۸).

چانگ^۶ (۲۰۱۴) تحقیقی را تحت عنوان "تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی با میانجیگری متغیرهای استراتژی های سازمانی، عدم اطمینان محیطی و درجه جهانی شدن" در کشور تایلند انجام داد و نشان داد شرکت هایی که در شرایط عدم اطمینان محیطی از مدیریت استعداد در سازمان استفاده می کنند، عملکرد سازمانی بهتری نسبت به سازمان هایی که مدیریت استعداد عملکرد را انجام نمی دهند، دارند. وی همچنین عنوان می کند که دو متغیر استراتژی های سازمانی و درجه جهانی شدن معنادار نیستند و این دو متغیر مدیریت استعداد و همچنین عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار نمی دهند.

لونا اروکاس^۷ (۲۰۱۵) تحقیقی را تحت عنوان "مدیریت استعداد، توانایی ذهنی استعداد و عملکرد سازمانی: با میانجیگری رضایت شغلی" در کشور اسپانیا انجام داد و دریافت که استراتژی های مدیریت استعداد بر روی عملکرد سازمانی

قاضی نوری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود دریافتند بعد شناختی سرمایه اجتماعی چه در سطح خرد و چه در سطح کلان، تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دارند.

احمدی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی رابطه ای معنی دار وجود دارد و با بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی، سطح مدیریت استعدادها ارتقا می یابد.

قابضی (۱۳۹۲) در پژوهشی به این نتیجه رسید که شیوه های رهبری، آموزش، نظام پرداخت، ساختار سازمانی و گزینش و کارایی صحیح بر بهره وری سرمایه های انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت تأثیر معنادار دارند.

عاشق حسینی (۱۳۹۳) در پژوهشی نشان داد که بین فعالیت های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه 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 می باشد.

قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی، دریافت مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معنی داری دارد. هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معنی داری دارد. هوش سازمانی، رابطه مدیریت استعداد و قابلیت یادگیری سازمانی را میانجی گری می کند.

حسین پور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد و از میان سه مولفه سرمایه فکری بر دو مولفه سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری رابطه ای نیز تأثیر مثبت و معنادار دارد اما بر سرمایه ساختاری سازمانی تأثیر معناداری ندارد.

دینگمن^۱ (۲۰۰۶) نشان داد که رابطه مثبت و محکمی میان اصول رهبری خدمتگزار و فرایند جانشین پروری وجود دارد. همچنین این نوع رهبری صداقت را در سازمان افزایش داده و ترک خدمت اختیاری مدیران ارشد را کاهش می دهد.

2. Stephens
3. Pomeroy
4. Fukuyama
5. Guthridge, M., & Komm
6. Chung
7. Luna-Arocas

1. Dingman

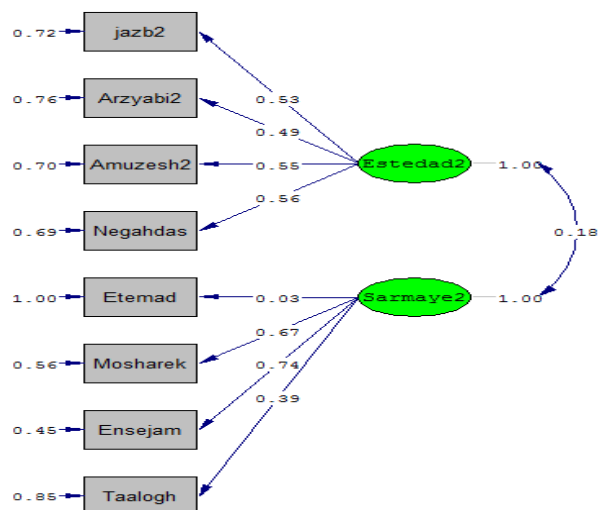
ب) پرسشنامه سرمایه اجتماعی: پرسشنامه استاندارد سرمایه اجتماعی در قالب ۲۴ سوال بسته پاسخ بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) با میانگین فرضی (۳) بود (ناهاپیت و گوشال، ۱۹۹۸). با توجه به اینکه در هر دو پرسشنامه، مقیاس پنج درجه ای بود، میانگین فرضی (۳) مبنای قرار گرفت، به نحوی که میانگین بدست آمده بالاتر از (۳) نشان دهنده وضعیت مطلوب و میانگین پایین تر از (۳) معرف وضعیت نامطلوب در دو متغیر مذکور است. روایی هر دو پرسشنامه به صورت محتوایی توسط ۱۵ نفر از کارشناسان و اساتید مدیریت تایید شد. همچنین روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تاییدی بررسی گردید.

تاثیر می گذارد و این تاثیر از طریق رضایت شغلی به عنوان یک متغیر میانجی عمل می کند، مدیریت استعداد می تواند بر روی هر دو متغیر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی تاثیر بگذارد اما این تاثیر بر رضایت شغلی به صورت مستقیم و بر عملکرد سازمانی به صورت غیر مستقیم است. بر اساس مبانی نظری و تجربی تحقیق، این تحقیق در صدد این است که ببیند وضعیت مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی در امور همکاری های بین الملل شرکت ملی نفت ایران چگونه است و آیا بین مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی رابطه معنادار وجود دارد یا خیر. لذا در تحقیق حاضر مدیریت استعداد بر اساس مدل فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) در چهار مولفه جذب، ارزیابی، آموزش و نگهداشت استعداد و سرمایه اجتماعی بر اساس مدل ناهاپیت و گوشال^۱ (۱۹۹۸) در ابعاد انسجام، تعلق، مشارکت و اعتماد، بکار برده شده است.

روش شناسی تحقیق

با توجه به موضوع تحقیق، نوع تحقیق از نظر هدف، کاربردی و طرح تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی است که هدف آن توصیف رابطه بین مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی در امور بین الملل شرکت ملی نفت ایران است. از آنجایی که در تحقیق حاضر، واریانس جامعه آماری نامعلوم بود، انجام یک مطالعه مقدماتی بر روی گروهی از افراد جامعه به منظور تعیین واریانس جامعه ضرورت داشت. به همین منظور، یک گروه ۳۰ نفری از جامعه آماری به صورت تصادف انتخاب گردید و پرسشنامه در بین آنها توزیع و پس از استخراج داده های مربوط به پاسخ های گروه نمونه مذکور، برآورد حجم جامعه، توان آزمون و برآورد واریانس جامعه، حجم نمونه با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران ۱۱۰ نفر بدست آمد. روش نمونه گیری، تصادفی ساده بود. در پژوهش حاضر جهت جمع آوری داده ها از روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شد. در روش میدانی داده های تحقیق حاضر از طریق دو پرسشنامه جمع آوری شد.

الف) پرسشنامه مدیریت استعداد: پرسشنامه محقق ساخته مدیریت استعداد شامل ۲۴ سوال بسته پاسخ در قالب چهار مولفه (جذب استعداد، ارزیابی استعداد، آموزش و توسعه استعداد و نگهداشت استعداد) بر حسب طیف پنج درجه ای لیکرت بود.



Chi-Square=18.66, df=19, P-value=0.47909, RMSEA=0.000

مدل (۱) تحلیل عاملی تاییدی مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی

مدیریت استعداد، مولفه نگهداشت استعداد با ۰/۵۶ و در متغیر سرمایه اجتماعی، مولفه انسجام اجتماعی با ۰/۷۴ دارای بیشترین بار عاملی بودند.

نتایج نشانگر برازش نسبی الگو می‌باشد. شاخص خطای تقریب (RMSEA) هر چه به صفر نزدیک‌تر باشد برازندگی الگو بیشتر است و در این جا (RMSEA = ۰/۰۰۰) که به صفر نزدیک است برازندگی الگو را نسبتاً تأیید می‌کند. طبق مدل، در متغیر

جدول (۱) نتایج پایایی متغیرهای پژوهش

متغیر	مولفه ها	پایایی	کل
مدیریت استعداد	جذب	۰/۷۶	۰/۸۷
	ارزیابی	۰/۷۱	
	آموزش	۰/۸۳	
	نگهداشت	۰/۷۷	
سرمایه اجتماعی	مشارکت	۰/۷۲	۰/۸۱
	انسجام	۰/۷۷	
	اعتماد	۰/۸۰	
	تعلق	۰/۷۳	

تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t تک نمونه ای و مدل معادلات ساختاری) با استفاده از نرم افزار Spss، آموس و لیزرل انجام گرفت.

ضریب پایایی پرسشنامه سرمایه اجتماعی ۰/۸۱ و مدیریت استعداد ۰/۸۷ برآورد گردید که در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار بوده و حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه گیری است.

یافته های تحقیق

یافته ها در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شد.

الف: بخش توصیفی

جدول (۲) تحلیل توصیفی گروه نمونه

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۶	۶۹
	زن	۳۴	۳۱
سابقه خدمت	۱-۱۰	۲۱	۱۹
	۱۱-۲۰	۵۴	۴۹
	۲۱-۳۰	۳۵	۳۲
مدرک تحصیلی	دیپلم	۱۵	۱۴
	لیسانس	۷۲	۶۵
	ارشد	۲۳	۲۱

تحلیل توصیفی گروه نمونه در جدول (۲) نشان می دهد اکثر افراد گروه نمونه، کارکنان مرد (۶۹ درصد)، دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال (۴۹ درصد) و با مدرک تحصیلی لیسانس (۶۵ درصد) هستند.

جدول (۳) مقایسه میانگین مولفه های مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی با میانگین فرضی (۳)

متغیر	تعداد	میانگین	درجه آزادی	t	معناداری
جذب	۱۱۰	۳/۹۳	۱۰۹	۱۲/۱	۰/۰۰۰
ارزیابی	۱۱۰	۳/۷۶	۱۰۹	۱۳/۴	۰/۰۰۰
آموزش و توسعه	۱۱۰	۳/۷۴	۱۰۹	۸/۶	۰/۰۰۰
نگهداشت	۱۱۰	۳/۸۹	۱۰۹	۹/۱۷	۰/۰۰۰
سرمایه اجتماعی	۱۱۰	۳/۷۷	۱۰۹	۸/۷۸	۰/۰۰۰

جدول (۳) نشان داد میانگین هر یک از مولفه های مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی بالاتر از میانگین فرضی (۳) است. بالاترین میانگین در مدیریت استعداد، مربوط به مولفه جذب است. نشان داد میانگین هر یک از مولفه های مدیریت استعداد به میزان ۳/۹۳ بود. بنابراین وضعیت هر یک از مولفه های مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی در شرکت نفت، مطلوب است.

ب: بخش استنباطی

جدول (۴) همبستگی بین هر یک از مولفه های مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی

متغیر	رابطه	معناداری
جذب و سرمایه اجتماعی	۰/۳۶	۰/۰۰۰
ارزیابی و سرمایه اجتماعی	۰/۳۳	۰/۰۰۰
آموزش و سرمایه اجتماعی	۰/۴۰	۰/۰۰۰
نگهداشت و سرمایه اجتماعی	۰/۶۰	۰/۰۰۰
مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی	۰/۴۰	۰/۰۰۰

رابطه بین نگهداشت استعداد و سرمایه اجتماعی به میزان ۰/۶۰ بود.

جدول (۴) نشان داد بین هر یک از مولفه های مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بیشترین



مدل (۲) تحلیل مسیر مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی

جدول (۵) مدل نهایی پژوهش

Chi-Square	df	NFI	CFI	IFI	RMSEA
۳۲/۹۲	۲۰	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۰۷۷

شاخص برازش افزایشی (IFI = ۰/۹۱) نیز در صورتی که از ۰/۹۰ بیشتر تر باشند نشانگر برازش مناسب الگو هستند. طبق مدل، بین مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی، رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج نشانگر برازش الگو می باشد. شاخص خطای تقریب (RMSEA) هر چه به صفر نزدیک تر باشد برازندگی الگو بیشتر است و در این جا (RMSEA = ۰/۰۷۷) که به صفر نزدیک است برازندگی الگو را تأیید می کند. شاخص برازش هنجار شده بنتلر- بونت (NFI = ۰/۹۲)، شاخص برازش تطبیقی (CFI = ۰/۹۱) و

جدول (۶) اثرات مستقیم و غیرمستقیم استاندارد شده مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی

اثرات	مستقیم	غیر مستقیم
متغیر	استعداد	سرمایه
سرمایه	۰/۳۹	-
مشارکت	-	۰/۲۵۲
انسجام	-	۰/۲۸۶
اعتماد	-	۰/۱۰
تعلق	-	۰/۲۰۸
جذب	۰/۵۲۳	-
ارزیابی	۰/۶۶۶	-
آموزش	۰/۲۰۴	-
نگهداشت	۰/۴۳۵	-

توسعه افراد مستعد در سازمان به بر نامه های آموزشی و حرفه ای خاص توجه می شود و از آموزش های ضمن خدمت استفاده می گردد. برای حل مشکلات سازمانی با کارکنان مشورت می شود، از سیستم شایسته سالاری برای توسعه استعدادهای کارکنان استفاده می شود، در بین کارکنان روابط خوب و گرمی وجود دارد، تیم های کاری در شرکت فعال هستند و ارتباطات در شرکت باز است. در زمینه سرمایه اجتماعی یافته ها نشان می دهد در شرکت نفت، اهداف مشترکی زیادی وجود دارد، روابط بین افراد مبتنی بر صداقت و اعتماد متقابل است، کارکنان همکاری در فعالیت ها را به عنوان یک الزام قبول دارند، افراد روحیه انتقاد پذیری دارند، کارکنان در اجرای اهداف به عهد خود وفادار هستند، افراد فعالیت هایشان را به صورت تیمی انجام می دهند و کارکنان، خود را به عنوان عضو یک خانواده مشترک در شرکت می دانند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق رحیمی و همکاران (۱۳۹۳) که نشان داد سرمایه اجتماعی در دانشگاه کاشان بالاتر از حد متوسط است، همسویی و مطابقت دارد.

طبق یافته ها، بین هر یک از مولفه های مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بیشترین رابطه بین نگهداشت استعداد و سرمایه اجتماعی بود. به عبارتی هر چه شرکت در بعد مدیریت استعداد، قوی تر و بهتر عمل کند به همان اندازه بر سرمایه اجتماعی شرکت افزوده می گردد. سازمان می تواند برای جذب موثر افراد نخبه و مستعد در مشاغل گوناگون، اقداماتی نظیر ایجاد برند معتبر و شکل دهی ذهنیت مطلوب در آحاد جامعه و خصوصاً نواخ و افراد مستعد، به کارگیری سیستم جذب نیرو و ارتقاء از درون سازمان، اعمال ساعات کاری مناسب، در نظر گرفتن حقوق و مزایای کافی، ارائه قراردادهای استخدامی با امنیت بالا و ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی را در دستور کار خود قرار دهد. در ابعاد دیگر مانند ارزیابی، آموزش و نگهداشت، سازمان می تواند اقدامات مختلفی در رابطه با ثبات شغلی کارکنان، روابط اجتماعی درون سازمانی و گروه های کاری، سبک رهبری مناسب، ایجاد فرصت هایی برای یادگیری و پیشرفت، اتخاذ سیستم های ارزیابی عملکرد کارآمد، در نظر گرفتن پاداش های مالی و غیر مالی، ایجاد غنا در مشاغل و چالشی کردن وظایف کاری، ارایه بازخورد به کارکنان در مواقع لزوم و دادن اختیارات لازم برای بروز استعداد افراد در مشاغل محوله انجام دهد تا فرد در سازمان، وظایف خود

جدول (۶) نشان می دهد در اثرات مستقیم، بیشترین رابطه بین سرمایه اجتماعی و انسجام اجتماعی به میزان ۰/۷۳ و در اثرات غیرمستقیم، بیشترین رابطه بین مدیریت استعداد و انسجام اجتماعی به میزان ۰/۲۸۶ بود.

بحث و نتیجه گیری

امروزه سرمایه اجتماعی یکی از سرمایه های اصلی شرکت ها به حساب می آید. همچنین ارزش این سرمایه به مرور برای مدیران سازمانها به عنوان عامل کلیدی در جهت ایجاد سایر سرمایه ها به اثبات رسیده است و در ضمن این نوع سرمایه ها به صورت غیر مستقیم در ایجاد سود بیشتر برای شرکت بسیار تاثیرگذار می باشد و همچنین موجب بالا رفتن ارزش شرکت در بین شرکت های رقیب می باشد. از این رو محقق را بر این داشت تا مصادیق این نوع سرمایه را در شرکت شناسایی کند. همچنین فرایند مدیریت استعداد یک نیاز حیاتی برای سازمان ها محسوب می شود. امروزه، اکثر سازمان ها در این که سرمایه انسانی، مزیت رقابتی است توافق دارند. بررسی چشم انداز شرکت نفت نیز نشان میدهد که توسعه کمی و کیفی سرمایه های انسانی با هدف نیل و حفظ برتری راهبردی نسبت به شرکت های ملی و بین المللی صنعتی در حوزه منابع انسانی از اولین اولویت های این شرکت است که در سطوح بعدی با استراتژی جذب نیروهای متخصص و متعهد، حفظ و نگهداری و بهسازی سرمایه های انسانی با تجربه و کارآمد مورد توجه قرار میگیرد. لذا این پژوهش با تأکید بر شناخت وضع موجود شرکت نفت و تحلیل این وضعیت به دنبال این است تا در نهایت بتواند راهکارهای اجرایی مناسبی برای فرایند مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی در این شرکت ارائه دهد.

یافته ها نشان داد میانگین هر یک از مولفه های مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی بالاتر از میانگین فرضی و به نوعی در وضعیت مطلوبی است. یافته ها در زمینه مدیریت استعداد نشان می دهد که شرکت نفت، در زمان جذب افراد، به توانایی های افراد برای انجام مهارت های حرفه ای و وظایف شغلی توجه می نماید، در فعالیت های سازمانی از نیروهای جوان مستعد و شایسته استفاده می کند، به استعداد شغلی افراد توجه می کند، تطبیق شایستگی های شاغل با شغل محوله مورد توجه قرار می گیرد، به دقت و دقیق بودن افراد در امور محوله توجه می شود، میزان خلاقیت فرد در هنگام کار مورد توجه قرار می گیرد، برای

توانمند و تقویت تعامل و ارتباطات انسانی و اخلاقی می شود. وجود سرمایه اجتماعی مثبت در سازمان، در ایجاد اعتماد و اطمینان در زندگی کارکنان نقشی ارزنده دارد.

بر همین اساس و با توجه به نتایج تحقیقات در خصوص رابطه مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی و نیز برای اینکه بتوان رابطه بین این دو متغیر را مدیریت کرد پیشنهادات می گردد:

- نظام جانشین پروری برای کارکنان کلیدی شرکت، طراحی و استقرار نمایند، چارچوب شایستگی های کارکنان و مدیران شامل دانش، مهارت ها و توانایی های شان و برنامه ریزی توسعه آنها مبتنی بر شایستگی ها، طراحی گردد، بالا بردن کیفیت زندگی کاری کارکنان به منظور افزایش رضایت کارکنان مورد توجه قرار گیرد، مدیران موثر سیستم های متریک اندازه گیری بازگشت استعداد را در جایی قرار می دهند که بتوانند بر عملکرد نظارت و فرصتها را پیش بینی کنند. این امر تعیین می کند که آیا سرمایه گذاری سودمند است یا خیر. مدیران برای اینکه سرمایه گذاری را سودمند کنند باید دائما بازگشت استعداد را اندازه گیری کنند و استعداد را ترمیم سازند.

- 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. آموزش حرفه ای کارکنان به صورت دوره ای، شرکت در سمینارهای آموزشی، جلسات مشاوره و نظارت و مربیگری کارکنان، بهترین راه کارها برای بهسازی عملکرد منابع انسانی به شمار می آیند.

- پیشنهاد می شود سازمان به صورت سالانه آزمون های دانشی و مهارتی مختلفی برای کارکنان نخبه 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.

- پیشنهاد می گردد سازوکارهایی برای ارزیابی عملکرد باید فراهم شود که فرد نخبه به خودارزیابی بپردازد و میزان موفقیت و عدم موفقیت خود را تعیین نماید. این امر می تواند توسط ارزیابی مدیر مستقیم پس از ارزیابی نیز صورت گیرد، بدین صورت که مدیر به توجیه ضعف ها و تشویق قوت های هر فرد در حضور او

را با اهمیت تلقی نموده و به شغل خود افتخار کند که این امر می تواند به رشد سرمایه اجتماعی شرکت کمک کند.

نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق معالی تفتی (۱۳۸۸) که دریافت مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می آورد و استیفنز (۲۰۰۶) که نشان داد بیمارستان هایی که برنامه ریزی جانشین پروری را اجرا می کنند سطح بالاتری از اثربخشی را در شناسایی و آماده نمودن جانشین ها در نقش مدیران ارشد خواهد داشت همسویی و مطابقت دارد. همچنین عاشق حسینی (۱۳۹۳) در تحقیقات خود با عنوان تاثیر مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری، عبدی (۱۳۹۰) در تاثیر شاخص های مدیریت استعداد و روند تولید در شرکت ایران خودرو، صیادی (۱۳۹۰) و گای (۱۳۸۸) تاثیر مدیریت استعداد بر رضایت شغلی، هالف (۲۰۰۷) تاثیر فعالیت های مدیریت استعداد بر موفقیت سازمانی، فوکویاما (۲۰۰۷) در تاثیر توسعه منابع انسانی سرمایه گذاری در سرمایه اجتماعی، احمدی و همکاران (۱۳۹۱) در نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی، قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی، حسین پور و همکاران (۱۳۹۴) در تاثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان، چانگ (۲۰۱۴) و لونا اروکاس (۲۰۱۵) در تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی نیز به نتایج مشابهی با پژوهش حاضر دست یافتند.

با توجه به نتایج فوق می توان این گونه نتیجه گیری نمود که معیار سنجش موفقیت هر سازمان، به میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان بستگی دارد. بنابراین برای سنجش موفقیت سازمان ها نیاز به نظام های منابع انسانی متری می باشد که بتوانند با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان، بر بهره وری کل سیستم بیافزایند و سازمان را در رسیدن به اهداف خود هر چه بیشتر یاری نموده و به پیش ببرند. در این میان سازمان ها می توانند با به کارگیری تفکر مدیریتی و پیاده سازی نظام مدیریت استعداد در توسعه و بهبود سرمایه های سازمانی مثل سرمایه های فکری، فیزیکی و به ویژه سرمایه اجتماعی کمک کنند. زیرا بهبود سطح سرمایه اجتماعی در سازمان سبب ترویج همکاری، همدلی و اعتماد، افزایش همکاری بین افراد سازمان به ویژه افراد مستعد و

- پذیری دانشجویان، مجله فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۵، ۱، ۱۰۱-۱۱۵.
۶. رجبی، زهرا. (۱۳۹۰). امکان سنجی مدیریت استعداد در بخش نوآوری بانک سپه؛ پایان نامه رشته مدیریت آموزشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۷. صیادی، سعید. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی، فصلنامه مدیریت و توسعه، ۲۵، ۲، ۱۳۳-۱۴۸.
۸. عاشق حسینی، مجید. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۶، ۱، ۳۱-۵۱.
۹. عبدی، رضا. (۱۳۹۰). تاثیر مدیریت استعداد بر روند تولید در شرکت ایران خودرو، پایان نامه دانشکده علوم انسانی دانشگاه پیام نور تهران.
۱۰. عظیم وند، زینب. (۱۳۹۰). مورد کاوی بررسی مدیریت استعداد و رابطه آن با سبک رهبری در مرکز تحقیقات مخابرات ایران؛ پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۱. قابضی، روح اله. (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت، مجله نوآوری و ارزش آفرینی، ۱ (۳): ۱۱۱-۱۲۲.
۱۲. قاضی نوری، سید سپهر، بی تعب علی، فیروز آبادی سید احمد. (۱۳۹۱). ارائه مدلی برای تحلیل پیامدهای سرمایه اجتماعی در حوزه نوآوری، مجله نوآوری و ارزش آفرینی، ۱ (۱): ۷۱-۸۲.
۱۳. قاسمی، محمد، جودزاده، مهتاب، بیگی راد، الهام. (۱۳۹۴). تاثیر مدیریت استعداد بر قابلیت سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی، پژوهش های مدیریت عمومی، ۸، ۳۰، ۱۴۵-۱۶۴.
۱۴. گای، ماتيو، سیمز، دوریس. (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی، ترجمه نسرين جزنی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
۱۵. معالی تفتی، مرجان. (۱۳۸۸). بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادهای و چالش ها و موانع پیاده سازی آن در گروه سایپا؛ دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

بپردازد که این بازخوردها باعث رضایت شغلی کارکنان در کار خود و همچنین افزایش تعهد آنها به سازمان می شود.

به منظور تقویت سرمایه اجتماعی باید روابط را افزایش داد تا افراد به هم تعلق پیدا کنند. جنبه اعتماد یکی از اصلی ترین عناصر سرمایه اجتماعی است که به دلیل حساسیت بالا همیشه در معرض تخریب قرار دارد و عنصری است که روابط اجتماعی و سایر ابعاد سرمایه اجتماعی را تشکیل می دهد و زمینه ساز مشارکت است. به منظور افزایش اعتماد میان افراد در جامعه مورد مطالعه، می توان برنامه های گروهی جهت افزایش روحیه کار تیمی در میان کارکنان اجرا کرد که این امر، خود زمینه ساز انسجام اجتماعی است.

از جمله محدودیت هایی که در ارتباط با این تحقیق وجود داشت، محدود بودن دامنه تحقیق به کارکنان امور همکاری های بین الملل شرکت ملی نفت ایران، محدود بودن دامنه تحقیق به سازمان امور همکاری های بین الملل شرکت ملی نفت ایران و عدم امکان تعمیم به سایر سازمان ها بود. از جمله محدودیت های دیگر تحقیق استفاده صرف از پرسشنامه های خودگزارش دهی برای ارزیابی متغیرها، بررسی و جمع آوری مقطعی داده ها و عدم همکاری برخی از کارکنان در پاسخگویی به سئوالات پرسشنامه بود.

منابع و ماخذ

۱. احمدی، علی اکبر، فراهانی، ابوالفضل، بهمنی، اکبر، شهبازی، مهدی. (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادهای در سازمان تربیت بدنی، مطالعات مدیریت ورزشی، ۵، ۱۳، ۲۳۷-۲۶۰.
۲. ترابی، پردیس، و حیدری، علیقلی، محمد قلی نیا، جواد. (۱۳۸۹). بررسی میزان تاثیر مؤلفه های سرمایه اجتماعی در عملکرد شرکتهای تعاونی. فصلنامه تعاون، ۲، ۲۱، ۱-۲۲.
۳. حسین پور، داود، منطقی، منوچهر، ملک محمدی، سحر. (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان، مجله مدیریت نوآوری، ۴، ۳، ۹۷-۱۱۸.
۴. خضری، محمد. (۱۳۸۴). دولت و سرمایه اجتماعی، فصلنامه مطالعات راهبردی، ۱، ۱، ۵۵-۶۷.
۵. رحیمی، حمید، مدنی، احمد، محمدیان، آسیه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین هوش اخلاقی و سرمایه اجتماعی با مسئولیت

27. Kehinde, J. S. (2012). Talent management: effect on organization performance, *Journal of Management Research*, 4, 2, 53-70.
28. Krause D.R., & R.B. Hand field, & B.B, Tyler. (2007). the relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement, *Journal of Operations Management*, 25, 2, 528-545.
29. Michaels, E. (2001). *The war for talent*, Boston: Harvard Business School Publishing.
30. Nahapiet, J. & Goshal, S. (1998). Social capital intellectual capital and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23, 2, 242-266.
31. Luna-Arocas, R. (2015). Talent management, talent mindest competency and job performance: the mediating role of job satisfaction, *European Journal International Management*, 9, 1, 28-51.
32. Phillips, R., & Roper, O. (2009). A framework for talent management in real estate: Emerald Group, *Journal of Corporate Real Estate*, 11,1, 7-16.
33. Pomeroy, A. (2007). C- Suite worries over succession planning. *HR Magazine*, 52, 12, 22-35.
34. Putnam, R. (2007). E pluribus unum: diversity & community in the twenty-first century. The Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian Political Studies*, 30, 137-174.
35. Schooley, C. (2010). *The four pillars of talent management*. Forrester Research Inc, 4-5.
36. Stephens, J. H. (2006). Chief executive officers succession planning in United States hospitals. Doctoral dissertation, Central Michigan University, Michigan, United States. Abstract retrieved from. <http://proquest.umi.com>
37. Timberlake, S. (2005). Social capital and gender in the workplace. *Journal of Management Development*. 24, 1, 34-44
17. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practices*, 10th Ed, P.Cm, 389-409.
18. Bolino, M. C. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 4, 43-58.
19. Brooks, K. & Muya, N, F. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link ..., *Journal of European Industrial Training*; 30, 117.
20. Chung-Hosiao L. (2014). The influence of key talent management to organizational performance: moderating effects of organization strategy, environmental uncertainty, and degree of globalization, *Institute of Human Resource Management National Sun Yat-Sen University master Thesis*.
21. Coleman, J. S. (1998). *Foundations of social theory*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
22. Davenport, S. (2007). Denying social capital: the role of boundary organizations in creating inter-organizational demarcation, Australian & New Zealand Academy of Management (ANZAM Conference), December 2007.
23. Dingman. W. W. (2006). Servant leadership's role in the succession planning process, *International Journal of Leadership Studies*, 2, 2, 133-147.
24. Frank, F. D & Taylor, C. R. (2004). Talent management: trends that will shape the future, *Human Resource Planning*, 27, 1, 33-41.
25. Fukuyama, F. (2007). Social capital and civil society, *Conference on Second Generation Reform*: 116.
26. Guthridge, M., & Komm, A.B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. *McKinsey Quarterly*, 4, 2, 10-13.

