Designing of the model for talent identification and training of managers in the National Iranian Oil Products Distribution Company

Ebrahim Nazari[1] - Younos Vakil Alroaia*[2]- Ali Jahan[3] - Hadi Hematian[4]

Abstract

The main purpose of this study is to design a model for talent identification and training of managers in the National Iranian Petroleum Products Distribution Company. This study was conducted based on two approaches, quantitative and qualitative.The results of the Delphi method show that proposed a total of 3 dimensions and 9 components for talent identification and training of managers in the public sector and the results of research from the quantitative sector show that the identification and acquisition of talent (job component, organizational component and individual component) has an effect on talent identification and development of managers in the public sector. Also, the development and use of talent (career path management, interactive communication and staff training) has an impact on talent identification and training of managers. Finally, talent retention (managerial and leadership component, cultural and organizational component and motivational component) has an impact on talent identification and managerial training.

Key words:
talent identification, Talent Management, training of managers

1. PhD Student in Public Administration, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran. enazari1357@gmail.com
2. Associate Prof. & Chairman, Entrepreneurship and Commercialization Research Center, Department of of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran, Corresponding author :(y.vakil@semnaniau.ac.ir)
3. Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Semnan Branch, Islamic Azad University Semnan, Iran,: iranalijahan@yahoo.com
4. Assistant Professor, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran, h.hematian@semnaniav.ac.ir

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۱۰/۲۵ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۰ /۰۶/۰۴**

طراحی مدل استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

ابراهیم نظری[۱] ـ یونس وکیل‌الرعایا[۲]* ـ علی جهان [۳] ـ هادی همتیان[۴]

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی مدل استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بوده است. این مطالعه بر اساس دو رویکرد کمی و کیفی انجام شده است. این پژوهش ازنظر ماهیت اکتشافی و از لحاظ هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای ـ کاربردیو از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی ـ پیمایشی می‌باشد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، روش هدفمند و در بخش کمی روش تصادفی ساده بوده است. نتایج پژوهش حاصل از روش دلفی، در مجموع سه بعد و نه مؤلفه برای استعدادیابی و پرورش مدیران مطرح کرد و نتایج پژوهش حاصل از بخش کمی نشان داد که شناسایی و اکتساب استعداد(مؤلفه شغلی، مؤلفه سازمانی و مؤلفه فردی)، توسعه و استفاده از استعداد (مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی و پرورش کارکنان) و درنهایت حفظ استعداد (مؤلفه مدیریتی و رهبری، مؤلفه فرهنگی و سازمانی و مؤلفه انگیزشی) بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارند.

واژگان کلیدی: استعدادیابی، مدیریت استعداد، پرورش مدیران

---

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران: enazari1357@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، مرکز تحقیقات کارآفرینی، ایده‌پردازی و تجاری‌سازی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران، نویسنده مسئول: y.vakil@semnaniau.ac.ir

۳. دانشیار گروه مهندسی صنایع، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان،ایران: iranalijahan@yahoo.com

٤. استادیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران h.hematian@semnaniav.ac.ir

مقدمه

یکی از مهم‌ترین مسائلی که مناقشت جدی‌ای را از صور مختلف در حوزه مدیریت استعداد پدید آورده است، مفهوم استعداد است. اینکه استعداد چگونه تعریف می‌شود، تأثیر بسزایی در نحوه برنامه‌ریزی سیستم مدیریت استعداد دارد (Hathaway, 2016). مطالعات پیرامون مدیریت استعداد، در ده سال اخیر رشد چشمگیری داشته است که نشان‌دهنده اهمیت روزافزون بررسی این موضوع در سازمان‌هاست. مدیریت استعداد، دغدغه و اولویت مهم مدیران اجرایی و مدیران منابع انسانی و موضوع موردعلاقه کارفرمایانی است که با چالش‌های قابل‌توجهی، ازجمله عدم قطعیت عرضه و تقاضای استعداد در سازمان‌ها روبرو هستند (Wang & Cotton, 2018). مدیریت استعداد را می‌توان به‌عنوان «فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها، نیازهای خود را برای استعداد پیش‌بینی می‌کنند» عامل حیاتی موفقیت سازمان‌ها، و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و پربحث‌ترین چالش‌های سرمایه انسانی در قرن ۲۱ که روند رو به رشدی دارد تعریف نمود. یک دهه پس از انتشار کتاب «جنگ استعدادها»، در سال ۱۹۹۷ توسط متخصصان مک کینزی، علاقه نسبت به نقش مدیریت استعداد در دستیابی به موفقیت سازمانی افزایش یافت (Son & Park, 2018). هر رویکرد از این دو رویکرد، دارای دو بخش است. با توجه به اینکه مدیریت استعداد می‌تواند برای همه کارکنان، به‌عنوان مسیری برای توسعه حرفه‌شان در نظر گرفته شود (Gold, 2016). رویکرد فراگیر شامل دو نوع فراگیر ـ عینی (استعداد یک اصطلاح همه‌جانبه است که به تمام نیروی کار اشاره دارد) و فراگیر ـ ذهنی (از توسعه استعداد همه کارکنان دفاع می‌کند تا همه آن‌ها به قابلیت بالقوه خود دست یابند) است (Van Heugten & Penninga, 2016). در بحران اقتصادی در دنیا، مدیریت استعداد حیاتی‌ترین پارامتر برای مدیران ارشد است (Skuza et al. 2013). در حقیقت، به‌کارگیری نیروی کار بامهارت و دارای انگیزه عاملی مهم و کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشد (Cascio & Boudreau, 2016). پدیده مدیریت استعداد موضوعی نیست که به‌دقت موردبررسی قرارگرفته باشد. تحقیقات تجربی و نظری اندکی در خصوص مباحث نظری مربوط به استعداد و استراتژی‌های مدیریت استعداد در فعالیت‌های سازمانی و مسائل برخاسته از آن وجود دارد. یکی از مشکلاتی که در مورد مدیریت استعداد وجود دارد، نبود تعریفی مشخص

در این زمینه است و برخی اطلاعات موجود در این زمینه نیز قابل استناد نیست (Iles, 2007). امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که جذب و نگهداشت بهترین افراد نه‌تنها می‌تواند مزیت اصلی رقابتی سازمان به شمار رود، بلکه می‌تواند نقش به سزایی در ارتقای عملکرد داشته باشد (McCauley & Wakefield, 2006). مدیریت استعداد فرآیندی طولانی‌مدت است که از طریق برنامه‌ریزی یکپارچه تمام بخش‌های یک سازمان را درگیر می‌سازد (Heinen & O'Neill, 2004). بر اساس تحقیقات انجام‌شده نیاز به مدیریت استعدادها بیش‌ازپیش مهم‌تر خواهد شد زیرا که سازمان‌ها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصانشان و نیز کمبود شدید استعدادها با مشکلات عدیده‌ای مواجه خواهند شد. امروزه سازمان‌ها در حال گذر از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش‌بنیان می‌باشند. در این اقتصاد، سرمایه فکری از سرمایه فیزیکی مهم‌تر است(Clarke et al., 2011). علیرغم وجود مطالعات بسیار در مورد مدیریت استعداد در سالیان اخیر، دانش موجود درباره این مفهوم، در کشورهایی که اقتصاد آن‌ها در حال پیشرفت است، محدود است (Muratbekova,Touron et al., 2018). برای اینکه بتوان از مزیت رقابتی منابع انسانی و استعداد (Latukha, 2018) استفاده کرد، شناسایی رویکردهای کلیدی و یافتن یک «بهترین» اقدام یا راهکار کافی نیست. درواقع، مزیت رقابتی در توسعه استعداد، فقط مختص شناسایی رویکردهای کلیدی و رسیدن به یک بهترین اقدام نیست، بلکه رسیدن یا یافتن «بهترین» در بحث استعداد، زمانی معنی داردکه راهکار موردنظر برای بافت خاص طراحی(Gibb & Zhang, 2017). از طرفی دیگر بیشتر مقالات این حوزه مفهومی بوده و تعداد کمی از مطالعات تجربی است. (Muratbekova,Touron et al., 2018)

لذا استعدادها به یکی از مهم‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی تبدیل‌شده که به‌طور مستقیم بر موفقیت سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. افزایش سن مدیران فعلی و نزدیک شدن آن‌ها به سن بازنشستگی، سازمان‌ها را با مشکلات کمبود مهارت و دانش مواجه می‌کند. ازاین‌رو، بسیاری از کارگزاران به سمت اجرای سیستم‌های مدیریت جانشین پروری سوق یافته‌اند تا کارکنان با ظرفیت بالا را شناسایی و توسعه دهند. به‌علاوه، سازمان‌ها برای دستیابی به یک سیستم مناسب مدیریت جانشین پروری نیازمند مدل بومی که متناسب با نیازهای سازمان برای جذب و حفظ استعدادها باشد. لذا، ضروری به نظر می‌رسد هر سازمانی وضعیت فعلی فرایندهای مدیریت استعداد و مدیریت جانشین

پروری را به‌دقت موشکافی کند. هدف اصلی اینپژوهش طراحی مدل استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است. با توجه به منابع اطلاعاتی در دسترس و بررسی‌هایی که محققان این پژوهش انجام داده‌اند، تـاکنون پـژوهشی جـامع در ایـران، که بـه‌طـور همزمـان ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موجود در این پژوهش را بر استعدادیابی و پرورش مدیران بررسی نماید یافت نشده است. بنابراین در رابطه با طراحی مدل استعدادیابی و پرورش مدیران، در این صنعت تحقیقاتی در این زمینه صورت نپذیرفته است لذا ضروری می‌باشد برای حصول اطمینان و کمک به حل این مسئله تحقیق حاضر صورت پذیرد. این تحقیق در راستای پاسخگویی به این پرسش است که مدل استعدادیابی و پرورش مدیران در در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران چگونه است؟ استعداد در بین مدیران و متخصصان از زمانی که در دهه ۱۹۹۰ وارد لغت‌نامه مدیریتی شد، عنوان مهمی بوده است. برخلاف اهمیتش، تعریف استانداردی برای آن وجود ندارد (Mensah, 2018) و تعاریف متعددی برای آن ارائه‌شده است. مدیریت استعداد، جذب، هویت شخصی، توسعه، درگیر سازی/نگهداشت و به‌کارگیری نیروهای باقابلیت و عملکرد بالا، به‌منظور پر کردن موقعیت‌های کلیدی که تأثیر اساسی در مزیت رقابتی پایدار سازمان است . استعداد؛ فرآیند نظام‌مند شناسایی استعدادها برای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان است. در ادبیات مدیریت استعداد، دو رویکرد فراگیر و انحصاری وجود دارد. هدف رویکرد فراگیر مدیریت استعداد، تمامی کارکنان بدون توجه به سطح مهارتی آنهاست (با این نگاه که همه استعداد هستند، البته به شیوه‌ی متفاوتی)، ولی تمرکز رویکرد انحصاری، فقط بر افراد باقابلیت بالا (با این نگاه که برخی از افراد دارای استعداد ویژه‌ای هستند، برای همین ارزشمند تر هستند) یا کارکنان دارای عملکرد بالاست. (Stahl et al. 2017) نیروی انسانی بااستعداد مهم‌ترین جزء موفقیت است و آنچه سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد، «سرمایه انسانی» است. به‌عبارت‌دیگر، رقابت میان سازمان‌ها، به رقابت میان استعدادهایی که سازمان در اختیاردارند، تبدیل‌شده است. در کشور ما فقدان فرایندی منسجم از مدیریت استعدادها به‌ویژه در بعد تعریف و شناسایی استعدادهاست (Gau et al. 2016). استعداد شامل: شایستگی، تعهد، و مشارکت می‌شود. استعداد ترکیبی از سه جزء شامل توانایی‌ها، خصوصیات بین فردی و عملکرد است. همچنین

بافت سازمانی و مرتبه شغلی استعدادها موضوع مهم دیگری است که وزن این عوامل را متفاوت می‌سازد؛ که این خود بیانگر جزء چهارم تحت عنوان تأثیرات محیطی است (Thunnissen et al. 2015). به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (حبیب‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). به دلیل اینکه مدیریت استعداد هنوز در دوران رشد خود به سر می‌برد؛ تعریفی مشخص و پایدار از ساختار هسته‌ای آن و همچنین قلمروی تعریف‌شده و چارچوب مفهومی بر اساس تحقیقات تجربی وجود ندارد. مکرام و همکاران نیز اذعان دارند بسیاری از سازمان‌ها بدون اینکه تعریف دقیقی از مدیریت استعداد و مرزهای آن داشته باشند، آن را به کار گرفته‌اند. (Makram et al. 2017). سوئیم پنج مؤلفه را برای استراتژی مدیریت استعداد پیشنهاد می‌کند؛ مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، ارتباطات و جو و فرهنگ باز. مشابه با مدل سوئیم مدیریت عملکرد را فرآیندی استراتژیک تعریف می‌کنند که به‌وسیله بهبود عملکرد و پرورش قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری منجر به موفقیت پایدار سازمان می‌شود. ازنظر داویس و داویس، توجه به مقوله پرورش کارکنان محیطی را به وجود می‌آورد که در آن نه تنها پیشرفت افراد بلکه تسریع و شکوفایی استعدادهای پنهانی آنان ممکن می‌شود. وجود یک سیستم ارتباطی مناسب در سازمان سبب ایجاد و رشد سرمایه اجتماعی شده و یکی از نیازهای اجتماعی آدمی را که همان ایجاد حس اعتماد میان افراد است، برآورده می‌سازد. این اعتماد به کمک شناخت به دست می‌آید و پایه ارتباطات در وهله اول شناخت می‌باشد. که مسیر مبادله اطلاعات و ایده‌ها را در سازمان تسهیل می‌نماید. بنابراین، به‌منظور ایجاد عملکرد بالا در یک سازمان اصلاحاتی در زمینه‌های ارتباطات، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و جو و فرهنگ بازبایستی صورت گیرد. تمامی این موارد به حیاتی‌ترین سرمایه سازمان یعنی کارکنان پرداخته و از آن‌ها به زیربنای مدیریت استعداد یاد می‌کند (Sweem, 2009). با این توضیحات می‌توان دریافت عدم توجه به استعداد نیروی انسانی می‌تواند انزوا در سطح بین‌الملل برای کشورها به همراه داشته باشد که کشور ما ایران نیز از این امر مستثنا نمی‌باشد.

لذا به‌منظور دستیابی به افراد بااستعداد محقق در تحقیق حاضر به دنبال طراحی مدل استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی

ایران است. باید اشاره کرد که تاکنون تحقیقات متعددی در رابطه با مدیریت استعداد صورت گرفته است که در آن‌ها به‌صورت پراکنده به برخی عوامل اشاره‌شده است. با توجه به بررسی‌های گسترده در حوزه ادبیات ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های استعدادیابی و پرورش مدیران مشخص شد که تاکنون بررسی کاملی در خصوص گردآوری مجموعه این ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های استعدادیابی و پرورش مدیران در صنعت نفت صورت نگرفته است. حال در این مجال، پس از بیان اهمیت تحقیق و ارائه پیشینه تجربی و نظری پژوهش سؤالات تحقیق بدین صورت ارائه می‌گردند:

مدل استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران چیست؟ ابعاد و مؤلفه‌های استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران کدام است؟ تأثیر ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران چگونه است؟

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های استعدادیابی و پرورش مدیران در بخش دولتی

مفاهیم	ابعاد	مؤلفه	شاخص	منابع
استعدادیابی و پرورش مدیران	شناسایی و اکتساب استعداد	مؤلفه شغلی	تناسب شغل با فرد، شهرت شغلی، پویایی شغلی، توسعه شغلی، کیفیت زندگی کاری، محیط کاری، اکتساب استعداد، خودمختاری	احمدی و همکاران (۱۳۹۶)، اسلام‌پناه و آزاد (۲۰۱۶)، شوقی و محمدی مقدم (۱۳۹۶)، هیدرسوم[1] (۲۰۱۶)، آگاروال (۲۰۱۸)، شاهی[2] و همکاران (۲۰۲۰)
		مؤلفه سازمانی	شناخت، رسالت روشن، بینش روشن، بازشناسی مدیریت استغداد، جایگاه اجتماعی، توجه به منابع، زیر ساخت‌های تکنولوژی، عدات رویه‌ای، هوش سازمانی، قراردادهای استخدام	مونقوموزولا[3] و همکاران (۲۰۱۵)، شاهوزین[4] و همکاران (۲۰۱۶)، ایمام علی و سو[5](۲۰۱۶)، گاندی و همکاران (۲۰۱۸)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰)
		مؤلفه فردی	خود کارآمدی کارکنان،	سینگ[6] (۲۰۱۲)، گاندی[7] و

1. Hedström
2. Shahi
3. Mngomezulu
4. Shahvazian,S
5. Imam Ali & Soo
6. Singh
7. Gandy

مفاهیم	ابعاد	مؤلفه	شاخص	منابع
			مهارت، شخصیت، اشتیاق، دانش، انتظارات، نگرش، خلاقیت، نوآوری	همکاران (۲۰۱۸)، زنگ[1] و همکاران (۲۰۱۵)، هیدستروم (۲۰۱۶)، ایزدپناه (۱۳۹۱)، لندور (۲۰۱۵)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰)
استعدادیابی و پرورش مدیران	توسعه و استفاده از استعداد	مدیریت مسیر شغلی	شناسایی کاندیدها، ارزیابی عملکرد، انتخاب کاندید، حفظ افراد بااستعداد، هم‌افزایی فعالیت‌های مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد	پاندیا و رای[2] (۲۰۱۸)، آلتنداگ[3] و همکاران (۲۰۱۸)، جوناتن و همکاران (۲۰۱۱)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰)
		ارتباطات تعاملی	هوش عاطفی، سهم دانش، مشارکت، هنجارهای اجتماعی، دسترسی به جامعه	پاندیاو رای (۲۰۱۸)، زرگرانی (۱۳۹۱)، ایزد پناه (۱۳۹۱)، اسماعیلی و امیری (۲۰۱۶)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰)
استعدادیابی و پرورش مدیران	توسعه و استفاده از استعداد	پرورش کارکنان	فراهم کردن فرصت برای رشد و توسعه، فرصت یادگیری، برنامه آموزشی، برنامه آموزشی، سرمایه فکری، سرمایه روان‌شناختی، فرصت شغلی، توسعه شغلی، سیستم مدیریت، توسعه حرفه‌ای	سادلی[4] (۲۰۱۲)، زهنگ و همکاران (۲۰۱۵)، آلتنداگ و همکاران (۲۰۱۸)، ایمام علی و سو(۲۰۱۶)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰)
	حفظ استعداد	مدیریتی و رهبری	رهبری، سبک رهبری، رهبری تعاملی، رهبری تبدیلی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، مربی‌گری	سادلی (۲۰۱۲)، زهنگ و همکاران (۲۰۱۵)، آلتنداگ و همکاران (۲۰۱۸)، ایمام علی و سو(۲۰۱۶)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰)
		فرهنگی و سازمانی	فضای تحقیق، ادراک استراتژی مدیریت استعداد، فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ کاری، مسئولیت اجتماعی	جوناتن[5] و همکاران (۲۰۱۱)، سینگ[6] (۲۰۱۲)، محمودی (۲۰۱۵)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰)
		انگیزشی	عوامل پاداشی، حمایت، قدردانی و تشویق، حمایت شغلی، فرصت شغلی	مونقوموزولا و همکاران (۲۰۱۵)، غفاری و همکاران (۱۳۹۷)، گاندی[7] و همکاران (۲۰۱۸)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰)

1. Zhang
2. Pandita,& Ray
3. Altındağ,
4. Sadeli, J.
5. Jonathan,
6. Singh
7. Gandy

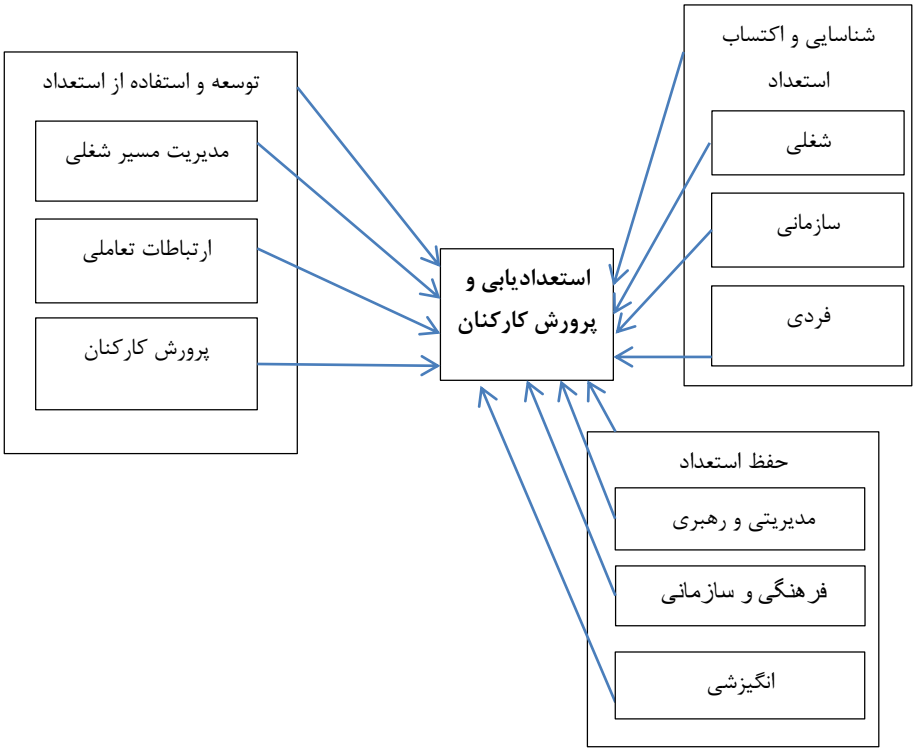
روش‌شناسی

این پژوهش بر اساس دو رویکرد کمی و کیفی انجام‌شده است لذا، این پژوهش در بخش کیفی ازنظر هدف اکتشافی و در بخش کمی از جنبه هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای ـ کاربردی و از جنبه روش گردآوری داده‌ها توصیفی ـ پیمایشی می‌باشد. به‌منظور دست‌یابی به اهداف پیش‌روی در مطالعه حاضر، در گام اول با بررسی‌های جامع کتابخانه‌ای و ارزیابی مطالعات گذشته، ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های استعدادیابی و پرورش مدیران شناسایی و استخراج گردیده است. که در جدول ۱ این ابعاد، مؤلفه و شاخص‌ها قابل‌بررسی می‌باشد. در گام بعدی نیز با بهره‌گیری از روش دلفی در میان اساتید و خبرگان مدیریت منابع انسانی شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران، ابعاد، مؤلفه و شاخص‌ها شناسایی شدند. در گام نهایی در بخش کمی برای روایی مدل و تعیین بررسی تأثیر ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده‌شده است. جامعه پژوهش در بخش کیفی شامل اساتید و خبرگان مدیریت منابع انسانی شرکت انتخاب شدند. در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد، یعنی تا زمانی اقدام به نمونه‌گیری شد که به نقطه اشباع رسید. که در پانل خبرگان ۱۱ نفر نهایتا انتخاب شدند و در بخش کمی مدیران و کارشناسان ارشد شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران بودند. که مجموعا ۳۵۳ نفر بوده‌اند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد . تعداد نمونه برابر با ۱۸۴ نفر و شیوه نمونه‌گیری، تصادفی ساده و برای شیوه سنجش و اندازه‌گیری در بخش کیفی از پرسشنامه دلفی و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده‌شده است.

در این پژوهش، ابتدا موضوع طراحی مدل استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، ابعاد و مؤلفه‌های آن مطالعه و با مرور ادبیات، استخراج‌شده است. بر اساس تعریف موضوع، اعضای پانل دلفی در دو مرحله و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند شناسایی و انتخاب شدند. ازآنجاکه در تحلیل پرسشنامه‌های دور اول میانگین پاسخ تمام سوالات مورد موافقت قرار گرفت. ازاین‌رو، برخی از ابعاد و مؤلفه‌های برای دور دوم هم باقی ماندند. در دور دوم نیز نظرات هریک از اعضا در دور قبل در اختیار سایر اعضا قرارگرفت و دوباره از آن‌ها خواسته شد تا هر

یک از عناصر ارزیابی شوند . پس از پایان این دور و دستیابی به‌اتفاق نظر، انجام روش دلفی با تکمیل و نهایی سازی ابعاد و مؤلفه‌ها خاتمه یافت . دردوراول، اعضای پانل، با روش مطالعات کتابخانه‌ای که شامل بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش بود به استخراج ابعاد و مولفه‌های استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران پرداخته‌اند. درمجموع ابعاد و مؤلفه‌ها تعیین شدند. اهمیت هر مرحله را با میانگین بالای عدد ۴ تشخیص دادندکه دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد تشخیص دادند .همچنین، پاسخ‌دهندگان درمجموع سه بعد و نه مؤلفه را برای استعدادیابی و پرورش مدیران در در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران مطرح کردند .ازآنجاکه ابعاد مذکور به‌نوعی با ابعاد ارائه‌شده در پژوهش‌های پیشین یکسان بودند، حذف‌شده است و در مواردی با بعدهای موجود ترکیب یا جایگزین شدند. در دور دوم، اعضای پانل مجدداً نظر خود را درباره ابعاد و مؤلفه‌های سیستم و نیز میزان تأثیر و اهمیت هریک از ابعاد و مؤلفه‌ها را اعلام کردند.در پژوهش حاضر، روش دلفی درمجموع در دو دور به انجام رسید. انحراف معیار پاسخ‌های اعضای پانل در دور اول درباره میزان اهمیت ابعاد محاسبه شد. همچنین، مقدار ضریب کندال برای سنجش میزان اتفاق‌نظر خبرگان در دور اول برای ابعاد استعدادیابی و پرورش مدیران ۰.۴۹۵، برای مؤلفه‌های استعدادیابی و پرورش مدیران ۰.۶۱۳، به دست آمد. مقدار ضریب کندال نیز میزان توافق و اجماع خبرگان در دور دوم برای عوامل استعدادیابی و پرورش مدیران ۰.۸۱۳، برای مؤلفه‌های استعدادیابی و پرورش مدیران ۰.۷۴۰به‌دست‌آمده است که یافته‌ها به این معنی است که هماهنگی بین دیدگاه‌ها وجود دارد. مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۰ محاسبه‌شده است که نشان می‌دهد ضریب هماهنگی مشاهده‌شده معنادار است. تجزیه‌وتحلیل‌های توصیفی و نتایج کلی حاصل از گردآوری داده‌های مربوط به نظرات پانل دلفی در شکل ۱ ارائه می‌شود.

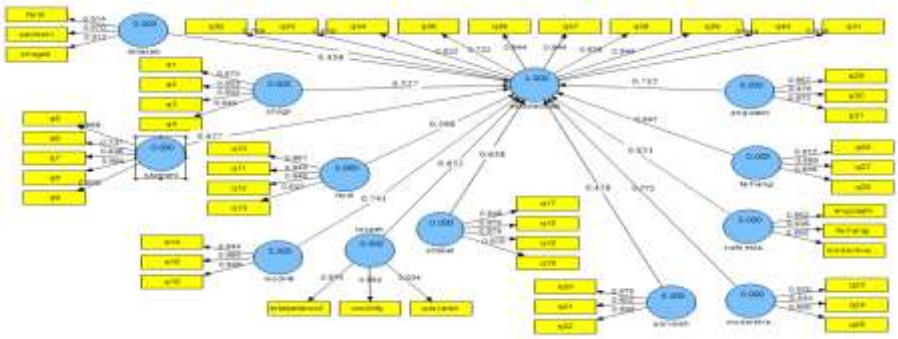
شکل ۱. مدل برگرفته از بخش کیفی تحقیق



در این پژوهش به‌منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش، از نرم‌افزار Smart PLS و در دو مرحله‌ی کلی شامل «بررسی برازش مدل» و «آزمون فرضیات» صورت گرفت. همچنین برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ضرایب بار عاملی: ابتدا مدل تحقیق بر اساس ضرایب بارهای عاملی مورد آزمون قرار گرفت. مدل معادلات ساختاری مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد بار عاملی در شکل ۲ رسم شده است. نتایج حاصل از آزمون نشان داد که تمامی بارهای عاملی شاخص‌ها بالای ۰/۴ هستند و بارعاملی شاخص‌ها، مطلوب است.

در روایی همگرایی مقادیر این معیار برای مدل تحقیق به شرح جدول ۲ به دست آمد. مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ است و این مورد به معنی تأیید روایی همگرای مدل است.

شکل ۲. مدل معادلات ساختاری مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد بار عاملی

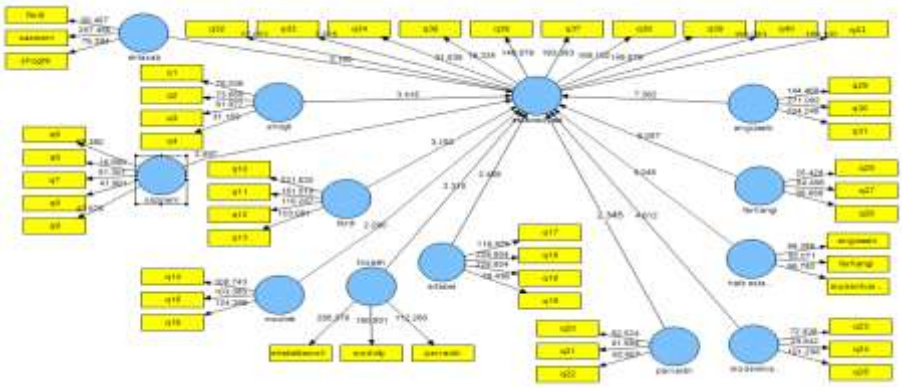


جدول ۲. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده

مؤلفه	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	جذر میانگین واریانس استخراج شده
شناسایی و اکتساب استعداد	۰.۸۷۷	۰.۹۱۸۷۳۷	۰.۷۳۸۸۷۷	۰.۸۵۹۵۸
مؤلفه شغلی	۰.۹۰۷	۰.۹۳۲۹۴۳	۰.۷۳۶۳۱۳	۰.۸۵۸۰۸۷
مؤلفه سازمانی	۰.۹۶۱	۰.۹۷۲۸۳۰	۰.۸۹۹۵۱۳	۰.۹۴۸۴۲۷
مؤلفه فردی	۰.۹۴۹	۰.۹۶۷۴۴۲	۰.۹۰۸۲۹۸	۰.۹۵۳۰۴۷
توسعه و استفاده از استعداد	۰.۹۶۰	۰.۹۷۴۰۶۹	۰.۹۲۶۰۴۶	۰.۹۶۲۳۱۳
مدیریت مسیر شغلی	۰.۹۵۳	۰.۹۶۴۶۴۴	۰.۸۴۵۶۰۸	۰.۹۱۹۵۶۹
ارتباطات تعاملی	۰.۸۶۱	۰.۹۱۵۲۵۰	۰.۷۸۲۸۰۷	۰.۸۸۴۷۶۴
پرورش کارکنان	۰.۸۷۸	۰.۹۱۶۵۴۴	۰.۷۳۳۷۰۳	۰.۸۵۶۵۶۵
حفظ استعداد	۰.۸۷۲	۰.۹۱۳۳۰۴	۰.۷۲۵۹۴۴	۰.۸۵۲۰۲۳
مدیریتی و رهبری	۰.۹۵۱	۰.۹۶۹۴۸۹	۰.۹۱۳۷۴۵	۰.۹۵۵۹
فرهنگی و سازمانی	۰.۸۷۷	۰.۹۷۳۰۷۰	۰.۹۰۰۳۳۷	۰.۹۴۸۸۶۱
انگیزشی	۰.۹۰۷	۰.۹۷۹۴۸۹	۰.۸۹۳۷۳۴	۰.۹۴۵۳۷۵
استعدادیابی و پرورش کارکنان	۰.۹۶۱	۰.۸۸۳۰۷۰	۰.۸۶۳۵۲۰	۰.۹۲۹۲۵۸

در روایی واگرایی به‌منظور بررسی روایی واگرایی مدل از معیار فورنل و لارکر و در نرم‌افزار Smart PLS، استفاده‌شده است. جهت ارزیابی مدل ساختاری یا مدل بیرونی از چند معیار استفاده شد که در ذیل به هرکدام از آن‌ها پرداخته‌شده است.

شکل ۳. مدل معادلات ساختاری مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری آماره t



طبق جدول ۳، مقادیر ضریب تعیین متغیرهای تحقیق، دارای مقدار ضریب قوی برای متغیرهای تحقیق به دست آمد.. با توجه به مقدار Q^2 به‌دست‌آمده برای

جدول ۳. مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین متغیرهای وابسته‌ی مدل

متغیرهای تحقیق	مقادیر اشتراکی	ضریب تعیین
شناسایی و اکتساب استعداد	۰.۷۱۵۵۰۹	-
مؤلفه شغلی	۰.۸۶۳۵۲۰	-
مؤلفه سازمانی	۰.۷۳۸۸۷۷	-
مؤلفه فردی	۰.۷۳۶۳۱۳	-
توسعه و استفاده از استعداد	۰.۸۹۹۵۱۳	-
مدیریت مسیر شغلی	۰.۹۰۸۲۹۸	-
ارتباطات تعاملی	۰.۹۲۶۰۴۶	-
پرورش کارکنان	۰.۸۴۵۶۰۸	-
حفظ استعداد	۰.۷۸۲۸۰۷	-
مدیریتی و رهبری	۰.۷۳۳۷۰۳	-
فرهنگی و سازمانی	۰.۷۲۵۹۴۴	-
انگیزشی	۰.۹۱۳۷۴۵	-
استعدادیابی و پرورش کارکنان	۰.۹۰۰۳۳۷	۰.۹۴۰۰۱۱

متغیرهای وابسته‌ی مدل که در جدول ۴ نشان داده شده است قدرت پیش‌بینی مدل برای متغیر وابسته در سطح قوی به دست آمد.. مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری است که برای تأیید برازش آن، از معیار GoF[1] (شاخص نیکویی برازش) استفاده شده است.

همچنین ضریب تعیین برای بررسی برازش مدل ساختاری و معیار Q2 برای قدرت پیش‌بینی مدل توسط محقق سنجیده شد و برای سنجش مدل کلی از معیار GOF استفاده گردید؛ که در جدول ۴ نشان داده‌شده است.

جدول ٤. گزارش مربوط به معیار R2، معیار Q2 و معیار GOF

متغیر	معیار R2			معیار Q^2			GOF		
	۰/۱۹ ضعیف	۰/۳۳ متوسط	۰/۶۷ قوی	۰/۰۲ ضعیف	۰/۱۵ متوسط	۰/۳۵ قوی	۰/۰۱ ضعیف	۰/۲۵ متوسط	۰/۳۶ قوی
استعدادیابی و پرورش کارکنان	۰.۹۴۰۰۱۱			۰.۷۰۴۶۸۰			۰.۸۷۹۲۰۱		

مقدار GOF برای مدل این پژوهش برابر با ۰.۸۲۲۴۵۵ به دست آمد که نشان از برازش کلی قوی و بسیار مناسب مدل دارد. با توجه به برازش قوی مدل کلی، حال می‌توان به بررسی یافته‌های تحقیق و فرضیات تحقیق پرداخت.

یافته‌ها

در پاسخ به سوال تأثیر ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران چگونه است؟ در تحقیق حاضر دارای سه فرضیه اصلی و ۹ فرضیه فرعی مطرح شد:

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده که در شکل ۲ آمده است، و بررسی اثرات متغیرهای تحقیق (متغیرهای اشاره شده در جدول ۳ با توجه به نتایج به‌دست‌آمده ضریب مسیر و مقدار T-Value که در جدول ۵ خلاصه‌شده است می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب

1. Goodness of Fit

مسیر در سطح خطای ۰.۰۵ معنی‌دار است. لذا سه فرضیه اصلی و نه فرضیه فرعی تأیید می‌شوند. یعنی که نتایج پژوهش حاصل از بخش کمی نشان داد که شناسایی و اکتساب استعداد (مؤلفه شغلی، مؤلفه سازمانی و مؤلفه فردی)، توسعه و استفاده از استعداد (مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی و پرورش کارکنان) و درنهایت حفظ استعداد (مؤلفه مدیریتی و رهبری، مؤلفه فرهنگی و سازمانی و مؤلفه انگیزشی) بر استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران تأثیر دارند.

جدول ۵ . نتایج یافته‌های تحقیق

فرضیه‌ها	ضریب مسیر Value	مقدار T- تأیید/رد
فرضیه‌های اصلی ۱. شناسایی واکتساب استعداد بر استعدادیابی وپرورش مدیران تاثیردارد	۰.۴۵۶	۳.۱۹۰ تائید
۲. توسعه و استفاده از استعداد بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارد.	۰.۶۵۲	۲.۳۱۸ تائید
۳. حفظ استعداد بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارد .	۰.۸۵۱	۴.۰۴۶ تائید
فرضیه‌های فرعی ۱. مؤلفه شغلی بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارد.	۰.۵۲۷	۳.۴۱۵ تائید
۲. مؤلفه سازمانی بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارد.	۰.۶۲۷	۲.۸۹۷ تائید
۳. مؤلفه فردی بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارد.	۰.۵۹۸	۳.۱۹۳ تائید
۴. مدیریت مسیر شغلی بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارد.	۰.۷۴۱	۲.۲۹۰ تائید
۵- ارتباطات تعاملی بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارد.	۰.۶۳۸	۲.۴۶۸ تائید
۶- پرورش کارکنان بر استعدادیابی و پرورش مدیران ایران تأثیر دارد.	۰.۴۵۸	۲.۳۴۵ تائید
۷- مؤلفه مدیریتی و رهبری بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارد.	۰.۷۷۲	۴.۶۱۲ تائید
۸- مؤلفه فرهنگی و سازمانی بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارد.	۰.۹۴۷	۶.۰۸۷ تائید
۹- مؤلفه انگیزشی بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارد.	۰.۷۳۵	۷.۳۶۲ تائید

نتیجه‌گیری

با بررسی سرمایه انسانی سازمان می‌توان استعدادها را شناسایی، جذب و توسعه و پرورش داد که با مدیریت صحیح این استعدادها می‌توان انگیزه و بهره‌وری کارکنان سازمان را بالا برد . مهم‌ترین نقش را در کشف و پرورش استعدادهای موجود سازمان، مدیر منابع انسانی ایفا می‌کند .حفظ منابع سازمان برای ادامه حیات، بسیار مهم است، می‌توان با آموزش‌وپرورش استعدادها از منابع به بهترین شکل استفاده کرد، دراین‌بین به انگیزش، آموزش‌وپرورش و کارایی کارکنان سازمان باید توجه خاص نمود ازاین‌رو هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی مدل استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است. نتایج پژوهش حاصل از روش دلفی نشان می‌دهد پاسخ‌دهندگان درمجموع سه بعد برای استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران و نه مؤلفه برای استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران مطرح کردندو همچنین نتایج پژوهش حاصل از بخش کمی نشان می‌دهد که شناسایی و اکتساب استعداد (مؤلفه شغلی، مؤلفه سازمانی، مؤلفه فردی) بر استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران تأثیر دارد. همچنین توسعه و استفاده از استعداد (مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی، پرورش کارکنان)بر استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران تأثیر داردو درنهایت حفظ استعداد (مؤلفه مدیریتی و رهبری، مؤلفه فرهنگی و سازمانی، مؤلفه انگیزشی) بر استعدادیابی و پرورش مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران تأثیر دارد.نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق شاهی[1] و همکاران (۲۰۲۰)، محمودی (۱۳۹۳) و، آلتنداگ[2] و همکاران (۲۰۱۸)، امام علی و سو[3](۲۰۱۶)، مونقوموزولا[4] و همکاران (۲۰۱۵)، گاندی[5] و همکاران (۲۰۱۸)، احمدی و همکاران (۱۳۹۶)، اسلام پناه و آزاد (۲۰۱۶)، شوقی و محمدی مقدم (۱۳۹۶)، همسو می‌باشد. با توجه به نتایج پژوهش، به مدیران شرکت پخش فراورده‌های نفتی پیشنهاد می‌شود فرهنگ یادگیری را در شرکت خود پایه‌گذاری نمایند. این فرهنگ، کارکنان را نه‌تنها به یادگیری مطالب جدید در حرفه‌ی خود تشویق

1. Shahi
2. Altındağ, E
3. Imam, T., Ali, H., & Soo, H. S
4. Mngomezulu, N.
5. Gandy

می‌کند، بلکه به آنها امکان می‌دهد در زمینه‌های موردعلاقه‌شان، از همدیگر نکاتی بیاموزند. بعضی مشاغل برای استخدام نیرو با موانع بیشتری مواجه هستند؛ این مشاغل را باید شناسایی کرد و برنامه‌ای برای مدیریت توسعه برایشان ترتیب داد یا آموزشی برای پرورش کارمندان توانمند و استعدادهای مناسب با آن جایگاه برایشان طراحی نمود.همچنین به مدیران پیشنهاد می‌شود کارکنان را حتی به میزان اندک، بشناسید و دیگر کارکنان را نیز به همین کار تشویق نمایید؛ گاهی به کارکنان حق انتخاب بدهید: چه در انجام پروژه، چه ساعات کاری و چه جایی که در آن کار می‌کنند و به کارکنان کمک کنید اهمیت و جایگاه کار خود در کل پروژه را بهتر درک کنند. به مدیران شرکت پخش فرآورده‌های نفتی پیشنهاد می‌شود برنامه استراتژیک سازمان با لیستی از خواسته‌های آن در حوزه قابلیت‌های افراد و وضع موجود سازمان را بررسی نمایند و شایستگی‌های موجود و فاصله آن با شایستگی‌های مطلوب از طریق طرح‌های آموزشی و پرورش اندازه‌گیری و پیگیری مستمر شود . از مهم‌ترین موانع و محدودیت‌های انجام این پژوهش می‌توان به این موارد که شامل همکاری ضعیف برخی از متخصصان شرکت پخش فرآورده‌های نفتی در مصاحبه‌ها و پاسخ به سؤالات پرسشنامه دلفی و طولانی شدن زمان فعالیت و همچنین عدم وجود نگاه پژوهش‌محور و علمی آنها به موضوع موردبررسی ،کمبود و یا فقدان منابع علمی قابل‌دسترس و استفاده اشاره نمود .

منابع

احمدی، حسن، زاهدبابلان‌احمدی، عادل، مرادی، مسعود و خالق‌خواه، علی (۱۳۹۶). عوامل اثرگذار بر نگهداشت معلمان نخبه و مستعد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش وپرورش شهر اردبیل در راستای سیاست‌های کلی «ایجاد تحول در نظام آموزش وپرورش». *فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*، پیاپی۲۳، صص۱۱۱-۹۵.

ایزدپناه، نوشین (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سنجش عملکرد کارکنان با استفاده از رویکردهای روان‌شناسی بر توسعه ظرفیت‌های انسانی و استعدادیابی. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

حبیب پور، الهوردی، قلی‌پور، آرین و معمارزاده طهرانی، غلامرضا (۱۳۹۷). طراحی مدل

مدیریت استعداد در صنعت بانکداری. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. سال۵، شماره ۱۹، صص۱-۲۸.

زرگرانی، مهسا (۱۳۹۱). بررسی تأثیر تسهیم دانش بر مدیریت استعداد کارشناسان دانشگاه‌های شهر نیشابور در سال ۹۱ با اثر میانجی سرمایه فکری. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه سمنان، دانشکده علوم انسانی و مدیریت

شوقی، بهزاد و محمدی‌مقدم، یوسف (۱۳۹۶). سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*. دوره۱۲، شماره۴، صص۶۱۰-۵۸۷.

غفاری، هادی، رفیعی، مجتبی و صحرانورد، شهناز (۱۳۹۷)، عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد با تاکید بر پاداش درونی (مطالعه موردی: کارخانه برفاب شهرکرد)، *نشریه مدیریت بهره‌وری*. شماره ۴۴.

دسلر، گری (۱۳۹۱). *مبانی مدیریت منابع انسانی*.مترجمان علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

محمودی، مهرنوش (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر مدیریت استعداد، جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی با استفاده از روش‌های MCDM (مطاالعه موردی: دانشگاه خوارزمی). *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه تربیت‌معلم، تهران.

Altindağ, E., Çirak, N. Y., & Acar, A. Z. (2018). Effects of Talent Management Components on the Employee Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research, 2018(10)*, 1-20.

Cascio, W. F. & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, *51*(1), 103-114.

CIPD (2017). Survey Report, Resourcing and Talent Planning.

Clarke, M., Seng, D., & Whiting, R. H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of intellectual capital*.12(4),505-530

Esmaili, M. R. & Amiri, Z. (2016). The Impact of Shared Leadership on Talent Management C. *Management Studies in Development and Evolution*, *25*(80), 47-64.

Gandy, R. J., Harrison, P. A., & Gold, J. (2018). Talent Management in Higher Education: is Turnover Relevant? *European Journal of Training*

and Development,42(9), 597-610.

Gau, J., Chen, J., Fu, J., Ge, X., Chen, M., & Liu, Y. (2016). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China. *Applied Nursing Research* Volume 31, August 8119, Pages 41–48.

Gold, J., Oldroyd, T., Chesters, E., Booth, A., & Waugh, A. (2016). Exploring talenting: talent management as a collective endeavour. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 513-533.

Hathaway, I. (2016). What Startup Accelerators Really do, Harvard Business Review, https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do

Hedström, L. & Malmgren. McGee, M. (2016). Talent Management – a Study of Attitudes among Employees, Master's Thesis course, MBA programme, Blekinge Institute of Technology, School of Management.

Heinen, J. S. & O'Neill, C.(2004). *Managing Talent to Maximize Performance. Employment Relations Today*, 31, 67-82.

Iles, P.(2007). Employee Resourcing and Talent Management. London: Thomson Learning

Imam, T., Ali, H., & Soo, H. S. (2018). The Mediating Role of Psychological Capital in Talent Retention amongst Pharmaceutical Employees of Pakistan: A Quantitative Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,8(6), 389–405.

Jonathan, P., Doh, R., Smith, S. A., Stumpf, W. G., & Tymon, J. (2011). Pride and Professionals: Retaining Talent in Emerging Economies. *Journal of Business Strategy*,. 32(5), 35-42.

Karla, A. (2018). Influence of Talent Management Practices on Commitment of Non-critical Employees in IT Companies in Chennai. *International Journal of Business Administration and Management Research*, 4(1), 1-5.

Kim, S., Mori, I., & Rahim, A. R. A. (2018). Cultural values matter: Attractiveness of Japanese companies in Malaysia. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 87-103.

Landwehr, J. (2016). The Principle of 'Self-Control' in the Design of Instruments, Processes and Procedures: True Success Factors of Talent Management. *Journal of Human Resource Management*,4(6), 65-76.

Latukha, M. O. (2018). Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging- Market Firms? Evidence from Russia. Thunderbird International Business

Review, 60(1), 6987.

Lee, Feng-Hui, Lee, Tzai-Zang, & Wu, Wann-Yih; (2010). the relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan; *The International Journal of Human Resource Management*, 21: 9, 13511372.

Makram, H., Sparrow,P., & Greasley,K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(4):259-378.

Mensah, J. K. (2015). A "coalesced framework" of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.

Mngomezulu, N., C, Martin., Munapo, E., Mashau, P., & Chikandiwa, C. (2015). The Impact of Recognition on Retention of Good Talent in the Workforce. *Journal of Governance and Regulation*,4(10), 372-379

Muratbekova- Touron, M., Kabalina, V., & Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia—A context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 437-455.

Pandita, D. & Ray, S. (2018). Talent Management and Employee Engagement – a Meta-Analysis of their Impact on Talent Retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199.

Sadeli, J. (2012). The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement. *International Research Journal of Business Studies*. 5(3), 30-50.

Shahi,T.,, Farrokhsheresht ,B.,, Taghipourian. M. J.,, & Aghajani .H. A. ,(2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique, *Iranian Journal of Management Studies ,Vol. 13, No. 1.pp. 117-137*

Shahvazian,S., Mortazavi, S. M., Lagzian, M., & Rahimnia,F. (2016). A Dichotomous Perception on Talent Retention Factors: Phenomenology Strategy. Iranian Journal of Management Studies (IJMS). 9(4), 675-706.

Singh, A. (2012). Organizational Excellence through Talent Management. International Review of Business and Social Sciences,1(10), 16-23.

Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A.(2013). An analysis of the talent

management challenges in a post-communist country: The case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453-470

Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2018). Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. M. (2017). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD faculty and research working papers*, 24.

Thunnissen, M. & Arensbergen, P. V. (2015). A Multi-Dimensional Approach to Talent: an Empirical Analysis of the Definition of Talent in Dutch Academia. Personnel Review, Vol. 44 Issue: 2, pp.182-199.

Van Heugten, P., Heijne-Penninga, M., Paans, W., & Wolfensberger, M. (2016). Characteristics of highly talented international business professionals defined: Qualitative study among international business professionals. *European Journal of Training and Development*, 40(2), 58-73.

Wang, L. & Cotton, R. (2018). Beyond Moneyball to social capital inside and out: The value of differentiated workforce experience ties to performance. *Human Resource Management*, 57(3), 761-780.

Yllner, E. & Brunilla, A. (2013). Talent Management- Retaining and Managing Technical Specialists in a Technical Career. Master of Science Thesis KTH Industrial Engineering and Industrial Management, Stockholm.

Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(7), 1021-1050.