**مقاله علمی ـ پژوهشی**

**تاریخ دریافت ۱۴۰۰/۰۴/۲۳** **تاریخ پذیرش ۱۴۰۰ /۰۷/۱۹**

# طراحی مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی

**محسن کرمی گیلاوند[۱] ـ مسعود حقیقی*[۲] ـ علیرضا رزقی‌رستمی[۳]**

## چکیده

این پژوهش با هدف طراحی مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی و با استفاده از نظریهٔ داده‌بنیاد انجام شده است. پژوهش حاضر جزء طرح‌های پژوهشی اکتشافی است. محقق با رویکرد کیفی و با مرور دقیق ادبیات و تاریخچهٔ مدیریت استعداد، پژوهش‌ها، مقالات و کتب متعدد داخلی و خارجی و همچنین، با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، مصاحبه به روش میدانی و هدفمند با ۱۸ نفر از اساتید دانشگاه و متخصصان صنعت پتروشیمی، به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته است. سپس، محقق با استفاده از نظریهٔ داده‌بنیاد و کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی)، به تحلیل داده‌های کیفی اقدام کرده و شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد اولیهٔ مؤثر بر مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی را استخراج کرده است. نتایج پژوهش انجام‌شده با نتایج پژوهش‌های عابدین، اکبری و عباس‌نژاد در سال ۱۳۹۹ و روشن، برزگر و یعقوبی در سال ۱۳۹۹ انطباق دارد.

**واژگان کلیدی:** **مدیریت استعداد، صنعت پتروشیمی، نظریهٔ داده‌بنیاد.**

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی ـ مدیریت منابع انسانی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (st.karami@riau.ac.ir)

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران، نویسندهٔ مسئول. (m.haghighi@riau.ac.ir)

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (A_rezghirostami@yahoo.com)



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

**مقدمه**

مدیریت استعداد یکی از موضوعاتی است که سال‌هاست مورد توجه بسیاری از محققان حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، روان‌شناختی سازمانی صنعتی و رفتار سازمانی قرار گرفته است. توجه به کارکنان و در رأس آن مدیریت استعداد، به‌عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایهٔ سازمان، پدیده‌ای است که در طول چند دههٔ اخیر رشد فراوانی داشته است (مشبکی، اصغر؛ احسانی، علی؛ هادی‌زاده، میلاد، ۱۳۹۱). بسیاری از تحولات سال‌های کنونی که در قالبِ نامتمرکزکردن نظام مدیریت و کارگردانی، کاهش لایه‌های سازمانی، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و اموری از این دست پدید آمده‌اند، جملگی دلیل این است که نگرش سازمان‌ها نسبت به نیروی کار دگرگون شده و کارکنان سازمان از تعریف کهنه و نارسای دورهٔ پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازهٔ منابع پرارزش شناخته می‌شوند (اژه‌ای و دیگران، ۱۳۸۸). از طرف دیگر، امروزه شرکت‌ها در حال گذر از اقتصاد صنعتی و ورود به اقتصاد دانش‌بنیان هستند. اقتصاد دانش‌بنیان اقتصادی است که اصلی‌ترین عامل ایجاد ثروت در آن، تولید دانش و استفادهٔ بهینه از آن است. در چنین اقتصادی، سرمایهٔ فکری - و نه سرمایهٔ فیزیکی - برای بسیاری از شرکت‌ها مهم‌ترین دارایی محسوب می‌شود (لطفی‌نیا،۱۳۹۰). در واقع، سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در محیط پیچیدهٔ کنونی و نیز ماندگاری در فضای رقابتی، بـه داشتـنِ بهترین استـعدادها نیـاز دارند (حاج‌کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰). در ارتباط با مدیریت استعداد در سازمان‌ها دو چالش عمده وجود دارد: اولین چالش که بیشتر در سازمان‌ها دیده می‌شود، این مورد است که سازمان‌ها برای مدیریت استعداد کاری انجام نمی‌دهند؛ به عبارت دیگر، نیازهای سازمان پیش‌بینی نمی‌شود و بر همین اساس برنامه‌ای هم برای آن مشخص نمی‌شود. درنتیجه، بر اساس این رویکرد، اتکا سازمان به استخدام نیروی انسانی مستعد از خارج سازمان است (Karla, 2018). دومین چالش، بیشتر در میان سازمان‌های بزرگ و باقدمت دیده می‌شود. این سازمان‌ها برای مدیریت استعداد در درون خود، از مدل‌های بروکراتیک و پیچیده برای پیش‌بینی و برنامه‌ریزیِ جانشینی استفاده می‌کنند که بازماندهٔ سیستم‌هایی است که برای محیط‌های قابل‌پیش‌بینی طراحی شده‌اند و این سیستم‌ها برای محیط امروزی، هزینه‌بر و غیردقیق عمل می‌کنند. بر همین اساس مسئلهٔ مدیریت



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

استعداد را از مناظر مختلف می‌توان مورد توجه قرار داد (Krishnan & Scullion, 2017).

دلایل اهمیت و ضرورت به‌کارگیری مدیریت استعداد در سازمان به شرح ذیل است:

۱. اجرای مؤثر راهبرد مدیریت استعداد موجب شناسایی و حفظ اثربخش نیروهای مستعد می‌شود (Gallardo, 2020).

۲. معیارهای جامع و صحیح مدیریت استعداد تضمین می‌کند که اگر کارکنان با توانایی‌ها و استعدادهای خاص خود به شغل‌های متناسب منصوب شوند و خدمات آنان به‌صورت منصفانه و مکفی جبران شود، مسیر توسعهٔ فعالیت‌های آنان شفاف و فرصت‌های بیشتر و بهتری برای آنان فراهم می‌شود.

۳. کارکنان مستعد برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (Cross, 2020).

۴. قاطعانه می‌توان گفت که از طریق پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد، فرایندها و برون‌دادهای سازمانی ارتقا می‌یابند (Liu et al., 2021).

۵. توسعهٔ استعدادهای سازمانی برای تصدی جایگاه‌های کلیدی، یکی از عمده مسئولیت‌های مدیریت استعداد، با نگاهی استراتژیک است (Amankwah, 2020).

۶. جلوگیری از مهاجرت نخبگان و افراد متخصص با تحصیلات بالا (پژوهشکده سیاست‌گذاری علم، فناوری و صنعت دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۹۷).

ازآنجاکه صنعت پتروشیمی ازجمله صنایع مهمی محسوب می‌شود که نقشی استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارد و همراه‌شدن این بخش از صنعت با تحولات روزافزون و تأثیرگذاری در محیط است، موفقیت این صنعت بدون نقش‌آفرینی استعدادها میسر نمی‌شود. در چنین شرایطی، مزایای مدیریت استعداد به‌عنوان راهبردی اثربخش تلقی می‌شود. همچنین، تحقق اهداف مطروحه در صنعت یادشده در محیط متلاطم امروزی، علاوه‌بر نیاز به دستیابی به آخرین دستاوردهای علمی، نیازمند نظام نوینی از مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مدیریت استعدادهاست تا بتواند استفادهٔ کارآمد از منابع انسانی بااستعداد را به منظور تحقق چنین اهدافی تضمین کند. هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی است و با هدف ارائهٔ مدل بومی از مدیریت استعداد، به‌صورت مشخص



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

به دنبال پاسخگویی به این مسائل است که:

۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های راهبردی نظام مدیریت استعداد شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدام‌اند؟

۲. مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی چگونه ترسیم می‌شود؟

پیشینهٔ تحقیق‌های داخلی مرتبط در جدول ۱ و پیشینهٔ تحقیق‌های خارجی مرتبط در جدول ۲ آورده شده است.

**جدول ۱. پیشینهٔ تحقیق‌های داخلی**

| ردیف | نام پژوهشگر / مقطع مطالعه | عنوان مطالعه | یافته‌های تحقیق |
|---|---|---|---|
| ۱ | روشن، برزگر و یعقوبی/ سال ۱۳۹۹ | طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد | سیستم مدیریت استعداد حداقل باید شامل سه مؤلفهٔ کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت باشد. |
| ۲ | دهقانان، افجه، سلطانی و جواهری‌زاده/ سال ۱۳۹۷ | مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت استعداد | اجزای اصلی مدل مدیریت استعداد شامل: استعدادخواهی،استعدادیابی،استعدادگماری، استعدادداری و استعدادافزایی است که پیامدهای اجرایی آن در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی قرار دارد. |
| ۳ | عابدین، اکبری و عباس‌نژاد/ سال ۱۳۹۹ | طراحی مدل مفهومی ترک خدمت افراد مستعد از سازمان‌های ایران: پژوهشی اکتشافی در صنعت ICT | برخی از عوامل احصاشده، همچون عوامل محیطی و مداخله‌گر در حیطهٔ کنترل سازمان نیست و سازمان‌ها در قبال آن‌ها نمی‌توانند سیاستی را اتخاذ کنند. اما عوامل دیگری، همچون اقتضائات سازمانی و ویژگی‌های فردی، ازجمله عواملی محسوب می‌شوند که سازمان‌ها می‌توانند در قبال آن‌ها سیاست‌های مناسب و مؤثری در پیش گیرند تا احتمال و میزان ترک خدمت افراد بااستعداد خود را به حداقل برسانند تا آسیب‌های آن بر عملکرد سازمانی به حداقل برسد. |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

| ردیف | نام پژوهشگر / مقطع مطالعه | عنوان مطالعه | یافته‌های تحقیق |
|---|---|---|---|
| ۴ | آقایی، بحرالعلوم و اندام / سال ۱۳۹۹ | طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی | ۲۹ گویه شناسایی‌شده به‌عنوان مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور، در ۵ بُعدِ استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و به‌کارگیری، توسعه و بهسازی و نیز حفظ استعدادها دسته‌بندی شدند. |
| ۵ | خوشدل مفیدی، باقرزاده و مهرآرا / سال ۱۳۹۹ | بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر سلامت سازمانی در دو سازمان همجوار گمرک و نیروی انتظامی استان گیلان | ابعاد مدیریت استعداد شامل: جذب استعداد، حفظ استعداد، بهسازی استعداد و مدیریت و کنترل مجدد استعداد تأثیر معنی‌داری بر سلامت سازمانی دارند. |
| ۶ | ساعتی زارعی، شعبانی بهار و سلیمانی/ سال ۱۳۹۹ | تحلیل اثر سیستم مدیریت استعداد بر فرایند توانمندسازی کارکنان از طریق هوش سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور | نگهداشت و خدمات، ارزیابی و تطبیق، استقرار و به‌کارگیری، کشف و جذب و پرورش و توسعه به ترتیبِ میزان اثر، به‌طور معنی‌داری تبیین‌کنندهٔ سازهٔ مدیریت استعداد هستند. |
| ۷ | قلی‌پور، انصاری و نامی/ سال ۱۳۹۹ | طراحی سیستم مدیریت استعداد و نقش آن در جانشین‌پروری مدیران | در این پژوهش، پس از ارائهٔ تعاریف و مدل‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، ارتباط دوسویهٔ این مؤلفه‌های تأثیرگذار در ارتقای سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. |
| ۸ | شکوری، شیرازی، رحیم‌نیا و کفاش‌پور/ سال ۱۳۹۹ | تبیین و ارائهٔ الگوی ادغام مدیریت استعداد و مدیریت تنوع با رویکرد نظریهٔ داده‌بنیاد | طبق الگوی به‌دست‌آمده، فرایند اصلی با عنوان مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع شناخته شد که شامل ۴ فرایند، همگرایی استراتژیک، جذب، توسعه و به‌کارگیری استعداد متنوع است. |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

**جدول ۲. پیشینهٔ تحقیق‌های خارجی**

| ردیف | نام پژوهشگر/ مقطع مطالعه | عنوان مطالعه | یافته‌های تحقیق |
|---|---|---|---|
| ۱ | لی یو[1] و همکاران/ سال ۲۰۲۰ | مدیریت استعداد و عملکرد منابع انسانی در ادغام‌ها و تملک‌های بین فرهنگی: نقش و تأثیر هویت دو فرهنگی | منابع انسانیِ از سطح پایین‌ترِ تجزیه و تحلیل، مانند افراد دو فرهنگی و تیم، می‌تواند بر سطح بالاترِ تجزیه و تحلیل، مانند شرکت، منطقه و حتی کشور تأثیر بگذارد. |
| ۲ | پاوان[2] و همکاران/ سال ۲۰۲۰ | تقویت مدیریت استعداد در افزایش تعهد سازمانی در کشورهای در حال توسعه | نتایج این پژوهش از این فرضیه که تأثیر مثبت و معنی‌داری از مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی وجود دارد، حمایت کرد. |
| ۳ | جینتایی فروس[3] و همکاران/ سال ۲۰۲۰ | مسئولیت آسیایی‌بودن؟ چالش‌های جهانی مدیریت استعداد شرکت‌های چندملیتی چینی، ژاپنی و کره‌ای | این مدل نقش فواصل نهادی مختلف، قدرت اقتصادی نسبی، تجربهٔ بین‌المللی شرکت‌های چندملیتی و اجرای متفاوت GTM در ادارهٔ مرکزی و شرکت‌های وابسته خارجی را در شرکت‌های چندملیتی چینی، ژاپنی و کره‌ای در نظر می‌گیرد. |
| ۴ | العینا[4] و همکاران / سال ۲۰۲۰ | تأثیر اجرای شیوه‌های مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی پایدار | جذب استعداد و حفظ استعداد هیچ تأثیری بر عملکرد سازمانی پایدار ندارد؛ درحالی‌که یادگیری، توسعه و مدیریت شغلی تأثیر مثبت قابل‌توجهی دارند. |
| ۵ | یوناس[5] و همکاران/ سال ۲۰۲۰ | رابطهٔ بین شیوه‌های مدیریت استعداد و حفظ کارکنان نسل Y: نقش واسطه‌ای توسعهٔ شایستگی | شیوه‌های مدیریت استعداد: مربی‌گری، رهبری استراتژیک، رسانه‌های اجتماعی به‌طور مثبت بر قصد ماندن کارکنان نسل Y تأثیر می‌گذارند، درحالی‌که به اشتراک‌گذاری دانش هیچ تأثیر قابل‌توجهی بر قصد ماندن ندارد. |
| ۶ | هونگال[6] و همکاران / سال ۲۰۲۰ | بررسی مدیریت استعداد و تأثیر آن بر عملکرد سازمان ـ یک بررسی تجربی | تعامل کارکنان یکی از استراتژی‌های مدیریت استعداد است و سازمان می‌تواند یک مدل استراتژیک برای مدیریت استعداد توسعه دهد که این مدل شامل ابعاد: نام تجاری کارفرما، جذب استعداد، استعدادیابی، توسعهٔ استعداد و حفظ استعداد است. |

1. Liu
2. Pa'wan
3. Jintae Froese
4. Al Aina
5. Younas
6. Hongal



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

## روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. در عرصهٔ عملی چارچوب طراحی‌شدهٔ آتی در پژوهش حاضر، از قابلیت کاربرد در طراحی مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی برخوردار است. این پژوهش از نظر داده‌ها جزء طرح‌های پژوهشی اکتشافی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه بر مبنای «نظریهٔ داده‌بنیاد» است. انجام تحقیق شامل مراحل زیر است:

پس از مرور کتب، مقالات، پیشینهٔ تحقیق، منابع مرتبط با موضوع و انجام مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و صنعت پتروشیمی، با استفاده از تحلیل محتوا و کدگذاری باز، محوری و انتخابی، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مؤثر بر طراحی مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی استخراج شد و سپس در قالب یک پرسش‌نامهٔ جدید بستهٔ پاسخ حول شاخص‌های احصاشده، بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت در اختیار نمونهٔ کیفی (خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت پتروشیمی) قرار داده شد. در این پرسش‌نامه که در آن یک بخش جهت ارائهٔ نظرات و پیشنهادات خبرگان در نظر گرفته شده بود، مبانی مستخرج از ادبیات موضوع و مصاحبه‌ها مورد توجه قرار گرفت و سپس شاخص‌های نهایی احصا شد.

نمونهٔ تحقیق، تعداد ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و ۱۰ نفر از متخصصان صنعت پتروشیمیِ آشنا به موضوع مدیریت استعداد، هستند. نمونهٔ انتخابی، شامل اساتید و متخصصان حوزهٔ منابع انسانی که در فرایند مدیریت استعداد زمینهٔ مطالعاتی و یا تجربهٔ کاری داشته‌اند و متخصصان صنعت پتروشیمی، به دلیل برخورداری از دید جامع در این صنعت، بوده است. به‌طور کلی، مفاهیم اساسی‌ای که هریک از ۱۸ نفر پانل خبرگان اشاره کرده‌اند، مورد بررسی قرار گرفت و کدهای منتخبی برای هریک انتخاب شد. درنهایت، این کدها مورد بررسی قرار گرفت تا در صورت عدم‌وجود در ابعاد مدل اولیه، مورد تعدیل و اصلاح قرار گیرد. به منظور ارائهٔ مدلی نظام‌مند و شماتیک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری‌شده، سعی شد که از رویکرد ساخت‌گرا، از نظریهٔ داده‌بنیاد استراوس و کوربین استفاده شود. در تحلیل ساخت‌گرای نظریهٔ داده‌بنیاد، ۳ فرایند که عبارت‌اند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، در اجرای تحقیق و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، به‌طور آگاهانه و هم‌زمان صورت پذیرفت.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

## یافته‌ها

در مرحلهٔ اول کدگذاری، کلیهٔ متون مطالعه شده و مصاحبه‌ها، به‌صورت دقیق بررسی و تحلیل و به‌صورت دستی ۱۶۵ کد اولیه در قالب مقوله‌ها، به‌عنوان مقولهٔ پایه (شاخص‌ها)، در نظر گرفته شد (کدگذاری باز). مرحلهٔ دوم از فرایند کدگذاری، کدهای استخراج‌شده بر اساس تشابه و تناسب موضوع، به‌عنوان مقولهٔ اصلی (مؤلفه‌ها)، دسته‌بندی شدند (کدگذاری محوری). در مرحلهٔ سوم، فرایند کدگذاری با تلفیق مقوله‌های اصلی مرتبط با هم، مقوله‌های فراگیر (ابعاد)، به شرح زیر تدوین شد (کدگذاری انتخابی). پس از استخراج مقوله‌های پایه، اصلی و فراگیر به غربالگری آن‌ها پرداخته شد.

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیهٔ استخراج‌شده (جدول۳) عبارت بودند از:
۱. ۱۶۵ شاخص؛ ۲. ۱۷ مؤلفه؛ ۳. ۵ بُعد.

**جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های اولیه مدیریت استعداد (استخراج‌شده توسط محقق)**

| ابعاد | مؤلفه | شماره سؤال (شاخص) |
|---|---|---|
| شناسایی | شایستگی | ۱-۳۵ |
| | تعهد | ۳۶-۳۸ |
| | برتری | ۳۹-۴۰ |
| جذب | نیازمندی‌های سازمان به استعداد | ۴۱-۴۹ |
| | جذب درون‌سازمانی | ۵۰-۵۶ |
| | برند کارفرما | ۵۷-۶۴ |
| | جذب برون‌سازمانی | ۶۵-۷۴ |
| توسعه | ایجاد فرصت یادگیری و توسعهٔ مداوم | ۷۵-۸۵ |
| | توسعهٔ مهارت‌های فردی | ۸۶-۹۵ |
| | تشویق کارکنان به بهسازی خود | ۹۶-۹۷ |
| نگهداشت | پایش مداوم عواملِ انگیزشی | ۹۸-۱۰۰ |
| | ارتباط مستمر با کارکنان مستعد | ۱۰۱ |
| | نظام جبران خدمات و پاداش‌دهی | ۱۰۲-۱۱۴ |
| | برند شغلی | ۱۱۵-۱۱۹ |
| | برند سازمانی | ۱۲۰-۱۳۱ |
| عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد | عوامل درون‌سازمانی | ۱۳۲-۱۵۵ |
| | عوامل برون‌سازمانی | ۱۵۶-۱۶۵ |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

سپس جهت بررسی روایی، پرسش‌نامه‌ای بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، حول شاخص‌های احصاشده، توسط محقق طراحی و جهت پاسخگویی در اختیار نمونه خبرگان (۸ نفر از اساتید دانشگاه و ۱۰ نفر از متخصصان صنعت پتروشیمی) قرار گرفت.

پس از جمع‌آوری پاسخنامه‌های خبرگان و کمّی‌کردن پاسخ‌ها، مقوله‌های پایه، اصلی و فراگیرِ پایین‌تر از میانگین و حد آستانهٔ ۴ حذف شدند. همچنین، با درنظرگرفتن مقدار چولگی و کشیدگی، مقوله‌هایی که خارج از بازهٔ استاندارد چولگی و کشیدگی (۲- تا ۲+) قرار داشتند، حذف شدند. درنهایت، ۵ بُعد، ۱۵ مؤلفه و ۵۷ شاخص مطابق با جدول ۴ استخراج شد.

**جدول ۴. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های غربال‌شده**

| ردیف | ابعاد کدگذاری انتخابی | مؤلفه‌ها کدگذاری محوری | شاخص‌ها کدگذاری باز | میانگین | انحراف معیار | چولگی | | کشیدگی | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | آمار | Std. Error | آمار | Std. Error |
| 1 | شناسایی | شایستگی‌ها | اخلاق حرفه‌ای | 4/16 | 1/04 | -0/966 | 0/536 | -0/473 | 1/038 |
| 2 | | | خودآگاهی | 4/38 | 0/87 | -0/852 | 0/536 | -0/706 | 1/038 |
| 3 | | | وظیفه‌شناسی | 4/16 | 0/70 | -0/98 | 0/536 | 0.903 | 1/038 |
| 4 | | | دانش و تجارب تخصصی | 4/16 | 0/70 | -0/318 | 0/536 | -1/241 | 1/038 |
| 5 | | | ارزش‌آفرینی | 4/22 | 0/87 | -1/069 | 0/536 | 0/868 | 1/038 |
| 6 | | | تیم‌گرایی | 4 | 1/00 | -0/435 | 0/536 | -0/963 | 1/038 |
| 7 | | | ارتباطات | 4 | 0/78 | 0 | 0/536 | -1/19 | 1/038 |
| 8 | | | مدیریت افراد | 4/11 | 0/77 | -0/224 | 0/536 | -1/518 | 1/038 |
| 9 | | | نتیجه‌گرایی | 4/11 | 0/64 | 0/086 | 0/536 | -0/904 | 1/038 |
| 10 | | | حل مسئله | 4/05 | 0/64 | -0/106 | 0/536 | -1/392 | 1/038 |
| 11 | | | تصمیم‌گیری | 4/05 | 0/83 | -0/106 | 0/536 | -1/392 | 1/038 |
| 12 | | | تحول‌گرایی | 4/11 | 1/02 | -0/362 | 0/536 | -0/823 | 1/038 |
| 13 | | | خلاقیت | 4 | 1/21 | -1/184 | 0/536 | 0/93 | 1/038 |
| 14 | | | مدیریت اطلاعات | 4/11 | 0/50 | 0/086 | 0/536 | -0/904 | 1/038 |
| 15 | | | اثربخشی | 4/11 | 0/63 | -0/195 | 0/536 | -1/118 | 1/038 |
| 16 | | | اعتمادبه‌نفس | 4/16 | 0/70 | -0/318 | 0/536 | -1/241 | 1/038 |
| 17 | | | خودتوسعه | 4/11 | 0/63 | -0/195 | 0/536 | -1/118 | 1/038 |
| 18 | | تعهد | اشتیاق سازمانی | 4/11 | 0/83 | -0/912 | 0/536 | 1/043 | 1/038 |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

| ردیف | ابعاد کدگذاری انتخابی | مؤلفه‌ها کدگذاری محوری | شاخص‌ها کدگذاری باز | میانگین | انحراف معیار | چولگی | | کشیدگی | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | آمار | Std. Error | آمار | Std. Error |
| 19 | جذب | تجزیه و تحلیل استراتژیک نیازمندی‌های سازمان به استعداد | شناخت اهداف استراتژیک | 4/05 | 0/87 | -0/602 | 0/536 | -0/533 | 1/038 |
| 20 | | | تجزیه و تحلیل کارکنان با عملکرد بالا | 4/11 | 0/70 | -0/782 | 0/536 | 0.064 | 1/038 |
| 21 | | جذب درون سازمانی | حفظ نیروهای مستعد | 4 | 0/77 | -1/245 | 0/536 | 1/959 | 1/038 |
| 22 | | | تهیهٔ نقشه شایستگی‌ها | 4/05 | 1/00 | -0/521 | 0/536 | -1/045 | 1/038 |
| 23 | | برند کارفرما | معرفی ویژگی‌های منحصربه‌فرد سازمان | 4/05 | 0/78 | -0/14 | 0/536 | -0/91 | 1/038 |
| 24 | | | فرصت‌های پیشرفت شغلی | 4/11 | 0/98 | -0/782 | 0/536 | 0/064 | 1/038 |
| 25 | | جذب برون‌سازمانی | گزینش با تمرکز بر ویژگی‌های شخصیتی ـ شایستگی | 4 | 0/87 | -1/02 | 0/536 | 0/388 | 1/038 |
| 26 | | | تعیین انتظارات و مهارت‌های مورد نیاز سازمان | 4/16 | 0/77 | -0/35 | 0/536 | -1/578 | 1/038 |
| 27 | | | تهیهٔ نقشهٔ شایستگی‌ها | 4/11 | 1/02 | -0/75 | 0/536 | -0/676 | 1/038 |
| 28 | توسعه | ایجاد فرصت یادگیری و توسعهٔ مداوم | شناسایی فرصت‌های بالندگی | 4/05 | 0/63 | -1/041 | 0/536 | 1/238 | 1/038 |
| 29 | | | سرمایه‌گذاری روی افراد مستعد | 4 | 1/32 | -1/184 | 0/536 | 0/93 | 1/038 |
| 30 | | توسعهٔ مهارت‌های فردی | افزایش ظرفیت تفکر و ارتباطی از طریق یادگیری حین کار | 4/11 | 0/87 | -0/999 | 0/536 | 0/381 | 1/038 |
| 31 | | | ارتباطات دوطرفه همراه با ارائهٔ بازخورد | 4/05 | 0/63 | -0/713 | 0/536 | 0/197 | 1/038 |
| 32 | | | یادگیری از همکاران و مشاوران | 4/05 | 0/78 | -1/385 | 0/536 | 1/627 | 1/038 |
| 33 | | تشویق کارکنان به بهسازی خود | یادگیری‌های غیررسمی | 4/11 | 0/94 | -0/844 | 0/536 | 0/334 | 1/038 |
| 34 | نگهداشت | پایش مداوم عوامل انگیزشی | شناخت تغییرات فرهنگی، تکنولوژیکی، اقتصادی و سیاسی | 4/11 | 0/70 | -0/782 | 0/536 | 0/064 | 1/038 |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

| ردیف | ابعاد کدگذاری انتخابی | مؤلفه‌ها کدگذاری محوری | شاخص‌ها کدگذاری باز | میانگین | انحراف معیار | چولگی | | کشیدگی | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | آمار | Std. Error | آمار | Std. Error |
| 35 | | نظام جبران خدمات و پاداش‌دهی | به‌کارگیری افراد کلیدی در محل مناسب | 4/11 | 1/09 | -0/876 | 0/536 | -0/521 | 1/038 |
| 36 | | | اعطای اختیارات و مسئولیت | 4/11 | 0/78 | -0/362 | 0/536 | -0/823 | 1/038 |
| 37 | | | ایجاد فرصت پیشرفت | 4/11 | 0/94 | -0/987 | 0/536 | 0/049 | 1/038 |
| 38 | | برند شغلی | اعتبار شغلی | 4 | 0/77 | -0.531 | 0/536 | -0/399 | 1/038 |
| 39 | | | استقلال و آزادی عمل | 4 | 1/19 | -1/245 | 0/536 | 1/959 | 1/038 |
| 40 | | | رشد و پیشرفت شغلی | 4/05 | 1/07 | -1/186 | 0/536 | 0/242 | 1/038 |
| 41 | | برند سازمانی | مدیریت قوی | 4 | 0/83 | 0 | 0/536 | -1/594 | 1/038 |
| 42 | | | فرهنگ و ارزش‌های حاکم | 4/05 | 1/04 | -0/92 | 0/536 | 0/08 | 1/038 |
| 43 | | | عملکرد قوی | 4 | 0/89 | -0/435 | 0/536 | -0/963 | 1/038 |
| 44 | | | رسالت سازمان | 4/11 | 0/83 | -0/482 | 0/536 | -0/188 | 1/038 |
| 45 | عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد | عوامل درون‌سازمانی | همسویی با اهداف استراتژیک | 4/05 | 1/22 | -1/235 | 0/536 | 0/9 | 1/038 |
| 46 | | | استراتژی منابع انسانی | 4/16 | 1/13 | -0/966 | 0/536 | -0/473 | 1/038 |
| 47 | | | اخلاق کاری | 4/11 | 1/10 | -0/677 | 0/536 | -0/37 | 1/038 |
| 48 | | | فرهنگ سازمان | 4/05 | 1/04 | -0/797 | 0/536 | -0/521 | 1/038 |
| 49 | | | رهبری | 4/27 | 1/09 | -1/008 | 0/536 | -0/442 | 1/038 |
| 50 | | | نوآوری سازمان | 4/11 | 1/04 | -0/677 | 0/536 | -0/37 | 1/038 |
| 51 | | | چشم‌انداز سازمان | 4/05 | 0/94 | -0/12 | 0/536 | -1/98 | 1/038 |
| 52 | | | حمایت مدیران | 4/33 | 0/90 | -0/744 | 0/536 | -1/145 | 1/038 |
| 53 | | | مشارکت و حمایت مدیران ارشد | 4/16 | 0/87 | -0/868 | 0/536 | 0/012 | 1/038 |
| 54 | | | ارزش‌های سازمانی | 4/05 | 1/04 | -0/797 | 0/536 | -0/521 | 1/038 |
| 55 | | عوامل برون‌سازمانی | نیروی کار برون‌سازمانی | 4/11 | 1/02 | 0/295 | 0/536 | -0/399 | 1/038 |
| 56 | | | روند جمعیتی شناختی | 4 | 1/21 | -0/064 | 0/536 | -0/374 | 1/038 |
| 57 | | | شرایط اقتصادی | 4/16 | 0/70 | -0/175 | 0/536 | -1/056 | 1/038 |

در این پژوهش بررسی روایی و پایایی پرسش‌نامه به شیوه‌های متداول انجام شد. سپس با استفاده از شاخص نسبت روایی محتوایی لاوشه (CVR) نیز روایی پرسش‌نامه بررسی شد. این شاخص در این پژوهش با توجه به تعداد خبرگان (۱۸ نفر) مقدار



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

تقریبی ۰/۴۴ در نظر گرفته می‌شود. همچنین، از شاخص CVI استفاده شد که عبارتست از:

تعداد کل خبرگان/ تعداد خبرگانی که امتیاز ۳ و بالاتر داده‌اند =CVI

حداقل مقدار قابل‌قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و مقوله‌هایی که CVI کمتر از ۰/۷۹ داشتند، حذف شدند. همچنین، برای مشخص‌کردن قابلیت اطمینان پاسخ‌ها و غربالگری مجدد، از روش آلفای کرونباخ و تصنیف استفاده شد و مقوله‌هایی که پایایی زیر ۰/۷ داشتند، حذف شدند و مشاهده شد که نتایج با خروجی جدول ۴ تطابق دارد. درنهایت، مطابق جدول ۴، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، به منظور بررسی نرمال‌بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف ـ اسمیرنوف استفاده شد. با استفاده از آزمون کولموگروف ـ اسمیرنوف در مورد مقوله‌ها و گویه‌ها، سطح معنی‌داریِ به‌دست‌آمده برای هر متغیر اصلی تحقیق، کوچک‌تر از میزان خطای آلفا (۰/۰۵) نبود؛ لذا فرض صفر این آزمون رد شد. درنتیجه، توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال تبعیت می‌کند.

در مرحلهٔ بعد با توجه به آزمون کفایت نمونه، بررسی مناسب‌بودن حجم نمونه انجام شد. به منظور انجام آزمون کفایت حجم نمونه، از آزمون بارتلت و کرویت KMO استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده از خروجی داده‌ها در آزمون KMO نشان داد که داده‌ها از نظر تعداد مناسب هستند (۰/۸۳۷). با توجه به P-Value =0/000، می‌توان به ترکیبی مناسب از عوامل دست یافـت.

**جدول ۵. آزمون کفایت حجم نمونه**

| | |
|---|---|
| **آمارهٔ KMO** | ۰/۸۳۷ |
| **آزمون بارتلت** | ۲۴۸۷/۴۰۷ |
| **درجهٔ آزادی** | ۱۹۰ |
| **سطح معنی‌داری** | ۰/۰۰۰ |

با توجه به غربالگری صورت‌گرفته، از ضریب هماهنگی کندال نیز برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده شد. این ضریب با نماد W، نشان داده می‌شود و



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

مقدارش بین ۰ و ۱ است. اگر ضریب کندال صفر باشد، یعنی عدم‌توافق کامل و اگر یک باشد، یعنی توافق کامل وجود دارد. نتایج آن در جدول ۶ آورده شده است.

**جدول ۶. آزمون ضریب هماهنگی کندال**

| ابعاد | مؤلفه | ضریب همبستگی کندال | سطح معنی‌داری |
|---|---|---|---|
| شناسایی | شایستگی | 0/784 | 0/000 |
| | تعهد | 0/882 | 0/004 |
| | برتری | 0/705 | 0/01 |
| جذب | تجزیه و تحلیل استراتژیک نیازمندی‌های سازمان | 0/862 | 0/000 |
| | جذب درون‌سازمانی | 0/766 | 0/000 |
| | برند کارفرما | 0/729 | 0/007 |
| | جذب برون‌سازمانی | 0/846 | 0/015 |
| توسعه | ایجاد فرصت یادگیری و توسعه | 0/755 | 0/000 |
| | توسعهٔ مهارت‌های فردی | 0/726 | 0/035 |
| | تشویق کارکنان به بهسازی خود | 0/798 | 0/000 |
| نگهداشت | پایش مداوم عواملِ انگیزشی | 0/882 | 0/000 |
| | ارتباط مستمر با کارکنان مستعد | 0/792 | 0/005 |
| | نظام جبران خدمات و پاداش | 0/944 | 0/015 |
| | برند شغلی | 0/852 | 0/000 |
| | برند سازمانی | 0/708 | 0/000 |
| عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد | عوامل درون‌سازمانی | 0/735 | 0/04 |
| | عوامل برون‌سازمانی | 0/810 | 0/001 |

همان‌طور که مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری همه مؤلفه‌ها کمتر از ۰/۰۵ است، که نشان از معنی‌داری این ضریب دارد. درنهایت، با استفاده از این فرایند غربالگری، مقوله‌های فراگیر (ابعاد) و اصلی (مؤلفه‌ها) به شرح جدول ۷ استخراج شدند:



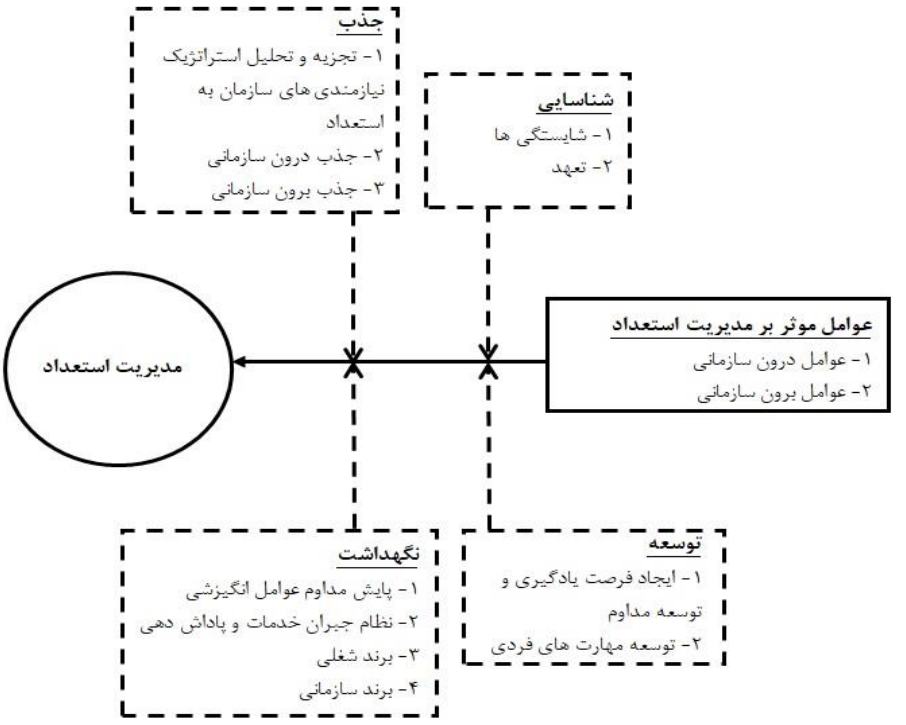
[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

**جدول ۷. مقوله‌های فراگیر و اصلی مدل**

| مقولهٔ فراگیر | مقولهٔ اصلی | نقش | مقولهٔ فراگیر | مقولهٔ اصلی | نقش |
|---|---|---|---|---|---|
| شناسایی | شایستگی | متغیر تعدیلگر | توسعه | ایجاد فرصت یادگیری | متغیر تعدیلگر |
| جذب | تجزیه و تحلیل استراتژیک نیازمندی‌های سازمان به استعداد | متغیر تعدیلگر | توسعه | توسعهٔ مهارت‌های فردی | متغیر تعدیلگر |
| جذب | جذب درون‌سازمانی | متغیر تعدیلگر | نگهداشت | برند شغلی | متغیر تعدیلگر |
| جذب | برند کارفرما | متغیر تعدیلگر | نگهداشت | برند سازمانی | متغیر تعدیلگر |
| جذب | جذب برون‌سازمانی | متغیر تعدیلگر | عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد | عوامل درون‌سازمانی | متغیر مستقل |
| - | مدیریت استعداد | متغیر وابسته | عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد | عوامل برون‌سازمانی | متغیر مستقل |

درنهایت، مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی، به شرح زیر خواهد بود:

**شکل ۲. مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی**






[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

## بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق با مرور دقیق ادبیات و تاریخچهٔ مدیریت استعداد، مقالات، کتب متعدد داخلی و خارجی و همچنین، مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و صنعت پتروشیمی، مجموعه مقوله‌ها شناسایی شد و مقوله‌های اساسی که هریک از ۱۸ نفر پانل خبرگان به آن‌ها اشاره داشته‌اند، مورد بررسی قرار گرفت و کدهای منتخبی برای هریک انتخاب شد. درنهایت، این کدها مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس این رویه‌ها، ابتدا نکات کلیدی داده‌ها احصا و برای هر نکته یک کد معین و مقوله‌های اصلی و فراگیر مشخص شد و سپس نقش آن‌ها در مدل نهایی تعیین شد. تعیین بهترین عملکرد در درون سازمان در محیط‌های کاملاً رقابتی، این را می‌طلبد که ارزیابی‌ها همه‌جانبه باشند و تمام عوامل به‌صورت کامل، صحیح و عاری از جهت‌گیری‌های خاص ارزیابی شوند. مقوله‌های عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل شناسایی شدند. نتایج این قسمت با نتایج پژوهش عابدین، اکبری و عباس‌نژاد در سال ۱۳۹۹ و همچنین، دهقانان، افجه، سلطانی و جواهری‌زاده در سال ۱۳۹۷ همخوانی دارد.

همچنین، مقوله‌های شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت به‌عنوان متغیرهای تعدیلگر شناسایی شدند. به واقع مدیریت استعداد، شامل مجموعهٔ کاملی از فرایندها برای شناسایی استعدادهای مورد نیاز سازمان، به‌کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب‌وکار مورد نیاز سازمان، توسعهٔ دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های استعدادها جهت مقابله با موقعیت‌های جدید و پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار و همچنین، استفاده از انگیزاننده‌ها جهت نگهداشت و حفظ استعدادها است. این فرایندها که در چرخهٔ حیات کارکنان مؤثرند، به چهار حوزهٔ اصلی فوق تقسیم می‌شوند که به‌صورت تعدیلگر بر رابطهٔ بین عوامل درون و برون‌سازمانی با مدیریت استعداد تأثیرگذارند. نتایج این قسمت تا حدود زیادی با نتایج تحقیق‌های: روشن، برزگر و یعقوبی (۱۳۹۹)؛ ساعتی زارعی، شعبانی (۱۳۹۹)؛ خوشدل و همکاران (۱۳۹۹)؛ آقایی و همکاران (۱۳۹۹)؛ شکوری و همکاران (۱۳۹۹) و پروفسور هونگال و همکاران (۲۰۲۰) منطبق است.

## منابع

آقایی، علی‌اکبر؛ بحرالعلوم، حسن و اندام، رضا (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل فرایند



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، دوره ۱۲، شماره ۵۹، صص ۲۰۶-۱۷۷.

اژه‌ای، جواد؛ خداپناهی، محمدکریم؛ فتحی‌آشتیانی، علی؛ ثابتی، آزاد؛ قنبری، سعید و سیدموسوی، پریساسادات (۱۳۸۸). تعامل بین شخصیتی و سبک‌های فرانگیزشی در عملکرد شغلی. *مجله علوم رفتاری*.

اکبری، سارا؛ خورشیدی، عباس؛ فقیه‌آرام، بتول؛ سلیمی، اکبر و برزگر، نادر (۱۳۹۹). تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین. *فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی*، سال بیست و دوم، شماره اول، صص ۲۵-۶۷.

حاجی‌کریمی، عباسعلی و سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۹ (۲۳)، صص ۱۱۶-۹۵.

خوشدل‌مفیدی، مراد؛ باقرزاده، محمدرضا و مهرآرا، اسداله (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر سلامت سازمانی در دو سازمان همجوار گمرک و نیروی انتظامی استان گیلان. *فصلنامه منابع انسانی ناجا*، سال چهاردهم، شماره ۵۹، ۳۷-۵۹.

دهقانان، حامد؛ افجه، سیدعلی‌اکبر؛ سلطانی، مرتضی و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷). مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت استعداد. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، سال دهم، شماره ۴، شماره پیاپی ۳۴، ۲۱۶ ـ ۱۸۵.

روشن، سیدعلیقلی؛ برزگر، کیوان و یعقوبی، محسن (۱۳۹۹). طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۷)، ۱۸۸-۱۶۱.

ساعتی‌زارعی، اکبر؛ شعبانی‌بهار، غلامرضا و سلیمانی، مجید (۱۳۹۹). تحلیل اثر سیستم مدیریت استعداد بر فرایند توانمندسازی کارکنان از طریق هوش سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، دورهٔ ۸، شمارهٔ ۲۸، ۱۱۸-۱۰۱.

شکوری، ندا؛ شیرازی، علی؛ رحیم‌نیا، فریبرز و کفاش‌پور، آذر (۱۳۹۹). تبیین و ارایه الگوی ادغام مدیریت استعداد و مدیریت تنوع با رویکرد نظریهٔ داده‌بنیاد. *فصلنامه توسعه استعداد*، شماره ۲، ۲۱-۱.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

عابدین، بهاره؛ اکبری، شهناز و عباس‌نژاد، طیبه (۱۳۹۹). طراحی مدل مفهومی ترک خدمت افراد مستعد از سازمان‌های ایران: پژوهشی اکتشافی در صنعت ICT. *دو فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار*، سال دوم، شماره ۲، ۶۴-۴۹.

قلی‌پور، وحید؛ انصاری، محمدصادق و نامی، اکبر ( ۱۳۹۹). طراحی سیستم مدیریت استعداد و نقش آن در جانشین‌پروری مدیران. *فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی*، دوره چهارم، ۳۰۵-۲۸۵.

لطفی‌نیا، ا. (۱۳۹۰). نقش سرمایهٔ فکری در ایجاد ارزش. *مهندسی مدیریت*، ۴۴-۵، صص ۵۱-۴۷.

مشبکی، اصغر؛ احسانی، علی و هادی‌زاده، میلاد (۱۳۹۱). شناسایی شایستگی‌های کلیدی برای اجرای اثربخش مدیریت دانش در بیمارستان‌ها با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری. *نشریه مدیریت سلامت*، دوره ۱۵، شماره ۴۹، صص ۵۸-۶۸.

Al Aina, R., Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *MDPI, Basel, Switzerland*.

Amankwah-Amoah, J. (2020). Talent management and global competition for top talent: A co-opetition-based perspective. *Thunderbird International Business Review*, 62(4), 343-352.

*Liability of Asianness? Global talent management challenges of Chinese, Japanese* and Korean multinationals. *Human Resource Management Review, The University of Liverpool Repository.* Available from: https://livrepository.liverpool.ac.uk/id/eprint/3094356.

Cross Walker, T. (2020). Inclusive talent management in the public sector: theory and practice. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 140-148.

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 31, 2020, 457-473

Hand field, J. H., & Axelrod, B. (2007). The war for talent survey. *McKinsey Quarterly*.

Jintae Froese, F., Shen, J., Sekiguchi, T., & Davies, S. (2020). Liability of Asianness? Global talent management challenges of Chinese, Japanese, and Korean multinationals. *Human Resource Management Review*, Volume 30, Issue 4.

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.

Krishnan, T., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

of talent in small and medium enterprises. *Human Resource management Review*. 27(3): 431- 441.

Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A., & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100744.

Pa'wan, F., & Said, I. (2020). Strengthening Talent Management in Enhancing Organizational Commitment in Developing Countries. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*. Vol. XXIX, No4, 67-79.

Prof. Hongal, P., & Dr. Kinange, U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance-An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, Volume 10.

Younas, M., & Waseem Bari, M. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 2020, Vol. 33, No. 1, 1330–1353.

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

# Designing a strategic model of talent management system in the petrochemical industry

Mohsen Karami Gillavand[1] – Masoud Haghighi[*2]- Alireza Rezghirostami[3]

**Abstract**

This study aims to design a strategic model of talent management system in the petrochemical industry and by using Grounded Theory. The present study is part of exploratory research projects. the researcher has collected data with a qualitative approach with a careful review of literature and history of talent management, researches, articles and books of internal and external literature as well as with the method of purposeful and snowball sampling, interviews with 18 of university professors and experts in the petrochemical industry. Then, the researcher has applied qualitative data analysis using the Grounded Theory and the three - step coding (open, axial and selective). Finally, indicators, components and basic dimensions affecting the strategic model of talent management system in the petrochemical industry have been extracted.

**Key words:**
Talent Management, Petrochemical Industry, Grounded theory.

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20 ]

1. Ph.D Student Of Human Resource Management, Islamic Azad University, Roudehen Branch, Iran. (st.karami@riau.ac.ir)
2. Assistant Professor Of Human Resource Management Department, Islamic Azad University, Roudehen Branch, Iran, Corresponding Author. (m.haghighi@riau.ac.ir)
3. Assistant Professor Of Human Resource Management Department, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Iran. (A_rezghirostami@yahoo.com)