



## طراحی مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی

محسن کرمی گیلاوند<sup>۱</sup> - مسعود حقیقی<sup>۲\*</sup> - علیرضا رزقی رستمی<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی و با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام شده است. پژوهش حاضر جزء طرح‌های پژوهشی اکتشافی است. محقق با رویکرد کیفی و با مرور دقیق ادبیات و تاریخچه 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 نظریه داده بنیاد و کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی)، به تحلیل داده‌های کیفی اقدام کرده و شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد اولیه مؤثر بر مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی را استخراج کرده است. نتایج پژوهش انجام شده 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، نظریه داده بنیاد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - 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، نویسنده مسئول.

(m.haghighi@riau.ac.ir)

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

(A\_rezghirostami@yahoo.com)

## 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 سرمایه سازمان، پدیده‌ای است که در طول چند دهه اخیر رشد فراوانی داشته است (مشبکی، اصغر؛ احسانی، علی؛ هادی‌زاده، میلاد، ۱۳۹۱). بسیاری از تحولات سال‌های کنونی که در قالب نامتمرکز کردن 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 دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه 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 استفاده بهینه از آن است. در چنین اقتصادی، سرمایه فکری - و نه سرمایه فیزیکی - برای بسیاری از شرکت‌ها مهم‌ترین دارایی محسوب می‌شود (لطفی‌نیا، ۱۳۹۰). در واقع، سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در محیط پیچیده کنونی و نیز ماندگاری در فضای رقابتی، به داشتن بهترین استعدادها نیاز 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. در نتیجه، 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 با قدمت دیده می‌شود. این سازمان‌ها برای مدیریت استعداد در درون خود، از مدل‌های بروکراتیک و پیچیده برای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی جانشینی استفاده می‌کنند که بازمانده سیستم‌هایی است که برای محیط‌های قابل‌پیش‌بینی طراحی شده‌اند و این سیستم‌ها برای محیط امروزی، هزینه‌بر و غیردقیق عمل می‌کنند. بر همین اساس مسئله مدیریت

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 توسعه 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. توسعه استعدادهای سازمانی برای تصدی جایگاه‌های کلیدی، یکی از عمده‌مسئولیت‌های 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).

از آنجاکه صنعت پتروشیمی از جمله 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 استفاده 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 ارائه مدل بومی از مدیریت استعداد، به‌صورت مشخص

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؟

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

### جدول ۱. پیشینه 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 مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت باشد.
۲	دهقانان، افجه، سلطانی و جواهری زاده / 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 حیطه کنترل سازمان نیست و سازمان‌ها در قبال آن‌ها نمی‌توانند سیاستی را اتخاذ کنند. اما عوامل دیگری، همچون اقتضات سازمانی و ویژگی‌های فردی، از جمله 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.

ردیف	نام پژوهشگر / مقطع مطالعه	عنوان مطالعه	یافته‌های تحقیق
۴	آقای، بحرالعلوم و اندام / سال ۱۳۹۹	طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی	۲۹ گویه شناسایی شده به‌عنوان مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور، در ۵ بُعد 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 ترتیب میزان اثر، به‌طور معنی‌داری تبیین‌کننده سازه 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 ارائه تعاریف و مدل‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، ارتباط دوسویه این مؤلفه‌های تأثیرگذار در ارتقای سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.
۸	شکوری، شیرازی، رحیم‌نیا و کفاش‌پور / سال ۱۳۹۹	تبیین و ارائه الگوی ادغام مدیریت استعداد و مدیریت تنوع با رویکرد نظریه 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.

جدول ۲. پیشینه تحقیق‌های خارجی

ردیف	نام پژوهشگر / مقطع مطالعه	عنوان مطالعه	یافته‌های تحقیق
۱	لی یو <sup>۱</sup> و همکاران / سال ۲۰۲۰	مدیریت استعداد و عملکرد منابع انسانی در ادغام‌ها و تملک‌های بین فرهنگی: نقش و تأثیر هویت دو فرهنگی	منابع انسانی از سطح پایین‌تر تجزیه و تحلیل، مانند افراد دو فرهنگی و تیم، می‌تواند بر سطح بالاتر تجزیه و تحلیل، مانند شرکت، منطقه و حتی کشور تأثیر بگذارد.
۲	پاوان <sup>۲</sup> 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 <sup>۳</sup> و همکاران / سال ۲۰۲۰	مسئولیت آسپایی بودن؟ چالش‌های جهانی مدیریت استعداد شرکت‌های چندملیتی چینی، ژاپنی و کره‌ای	این مدل نقش فواصل نهادی مختلف، قدرت اقتصادی نسبی، تجربه بین‌المللی شرکت‌های چندملیتی و اجرای متفاوت GTM در اداره مرکزی و شرکت‌های وابسته خارجی را در شرکت‌های چندملیتی چینی، ژاپنی و کره‌ای در نظر می‌گیرد.
۴	العینا <sup>۴</sup> 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 قابل توجهی دارند.
۵	یوناس <sup>۵</sup> و همکاران / سال ۲۰۲۰	رابطه بین شیوه‌های مدیریت استعداد و حفظ کارکنان نسل Y: نقش واسطه‌ای توسعه 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 قابل توجهی بر قصد ماندن ندارد.
۶	هونگال <sup>۶</sup> و همکاران / سال ۲۰۲۰	بررسی مدیریت استعداد و تأثیر آن بر عملکرد سازمان - 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، توسعه استعداد و حفظ استعداد است.

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

## روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. در عرصه عملی چارچوب طراحی شده 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 «نظریه داده‌بنیاد» است. انجام تحقیق شامل مراحل زیر است:

پس از مرور کتب، مقالات، پیشینه 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 پرسش‌نامه جدید بسته پاسخ حول شاخص‌های احصاشده، بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت در اختیار نمونه کیفی (خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت پتروشیمی) قرار داده شد. در این پرسش‌نامه که در آن یک بخش جهت ارائه نظرات و پیشنهادات خبرگان در نظر گرفته شده بود، مبنای مستخرج از ادبیات موضوع و مصاحبه‌ها مورد توجه قرار گرفت و سپس شاخص‌های نهایی احصا شد.

نمونه تحقیق، تعداد ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و ۱۰ نفر از متخصصان صنعت پتروشیمی آشنا به موضوع مدیریت استعداد، هستند. نمونه انتخابی، شامل اساتید و متخصصان حوزه منابع انسانی که در فرایند مدیریت استعداد زمینه مطالعاتی و یا تجربه 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. در نهایت، این کدها مورد بررسی قرار گرفت تا در صورت عدم وجود در ابعاد مدل اولیه، مورد تعدیل و اصلاح قرار گیرد. به منظور ارائه مدلی نظام‌مند و شماتیک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، سعی شد که از رویکرد ساخت‌گرا، از نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین استفاده شود. در تحلیل ساخت‌گرای نظریه 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.

## یافته‌ها

در مرحله اول کدگذاری، کلیه متون مطالعه شده و مصاحبه‌ها، به صورت دقیق بررسی و تحلیل و به صورت دستی ۱۶۵ کد اولیه در قالب مقوله‌ها، به عنوان مقوله پایه (شاخص‌ها)، در نظر گرفته شد (کدگذاری باز). مرحله دوم از فرایند کدگذاری، کدهای استخراج شده بر اساس تشابه و تناسب موضوع، به عنوان مقوله اصلی (مؤلفه‌ها)، دسته‌بندی شدند (کدگذاری محوری). در مرحله 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 اولیه استخراج شده (جدول ۳) عبارت بودند از:  
 ۱. ۱۶۵ شاخص؛ ۲. ۱۷ مؤلفه؛ ۳. ۵ بُعد.

## جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های اولیه مدیریت استعداد (استخراج شده 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 درون سازمانی	۵۰-۵۶
	برند کارفرما	۵۷-۶۴
	جذب برون سازمانی	۶۵-۷۴
توسعه	ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم	۷۵-۸۵
	توسعه مهارت‌های فردی	۸۶-۹۵
	تشویق کارکنان به بهسازی خود	۹۶-۹۷
نگهداشت	پایش مداوم عوامل انگیزشی	۹۸-۱۰۰
	ارتباط مستمر با کارکنان مستعد	۱۰۱
	نظام جبران خدمات و پاداش‌دهی	۱۰۲-۱۱۴
	برند شغلی	۱۱۵-۱۱۹
عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد	برند سازمانی	۱۲۰-۱۳۱
	عوامل درون سازمانی	۱۳۲-۱۵۵
	عوامل برون سازمانی	۱۵۶-۱۶۵

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 کمی کردن پاسخ‌ها، مقوله‌های پایه، اصلی و فراگیر پایین‌تر از میانگین و حد آستانه ۴ حذف شدند. همچنین، با در نظر گرفتن مقدار چولگی و کشیدگی، مقوله‌هایی که خارج از بازه استاندارد چولگی و کشیدگی (۲- تا ۲+) قرار داشتند، حذف شدند. در نهایت، 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	بایستگی	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				بهره	4/11	0/83	-0/912	0/536	1/043

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

ردیف	ابعاد کدگذاری انتخابی	مؤلفه‌ها کدگذاری محوری	شاخص‌ها کدگذاری باز	میانگین	انحراف معیار	چولگی		کشیدگی	
						آمار Std. Error	آمار Std. Error	آمار Std. Error	آمار Std. Error
35	عوامل مؤثر در مدیریت استعداد	نظام مدیریت منابع خدمات و	به‌کارگیری افراد کلیدی در محل مناسب	4/11	1/09	0/536	-0/876	1/038	-0/521
36			اعطای اختیارات و مسئولیت	4/11	0/78	0/536	-0/362	1/038	-0/823
37			ایجاد فرصت پیشرفت	4/11	0/94	0/536	-0/987	1/038	0/049
38		بازد شغلی	اعتبار شغلی	4	0/77	0/536	-0/531	1/038	-0/399
39			استقلال و آزادی عمل	4	1/19	0/536	-1/245	1/038	1/959
40			رشد و پیشرفت شغلی	4/05	1/07	0/536	-1/186	1/038	0/242
41		بازد سازمانی	مدیریت قوی	4	0/83	0/536	0	1/038	-1/594
42			فرهنگ و ارزش‌های حاکم	4/05	1/04	0/536	-0/92	1/038	0/08
43			عملکرد قوی	4	0/89	0/536	-0/435	1/038	-0/963
44			رسالت سازمان	4/11	0/83	0/536	-0/482	1/038	-0/188
45	عوامل درون‌سازمانی	عوامل مؤثر در مدیریت استعداد	همسویی با اهداف استراتژیک	4/05	1/22	0/536	-1/235	1/038	0/9
46			استراتژی منابع انسانی	4/16	1/13	0/536	-0/966	1/038	-0/473
47			اخلاق کاری	4/11	1/10	0/536	-0/677	1/038	-0/37
48			فرهنگ سازمان	4/05	1/04	0/536	-0/797	1/038	-0/521
49			رهبری	4/27	1/09	0/536	-1/008	1/038	-0/442
50			نوآوری سازمان	4/11	1/04	0/536	-0/677	1/038	-0/37
51			چشم‌انداز سازمان	4/05	0/94	0/536	-0/12	1/038	-1/98
52			حمایت مدیران	4/33	0/90	0/536	-0/744	1/038	-1/145
53			مشارکت و حمایت مدیران ارشد	4/16	0/87	0/536	-0/868	1/038	0/012
54			ارزش‌های سازمانی	4/05	1/04	0/536	-0/797	1/038	-0/521
55	عوامل برون‌سازمانی	نیروی کار برون‌سازمانی	4/11	1/02	0/536	0/295	1/038	-0/399	
56		روند جمعیتی شناختی	4	1/21	0/536	-0/064	1/038	-0/374	
57		شرایط اقتصادی	4/16	0/70	0/536	-0/175	1/038	-1/056	

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

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 قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و مقوله‌هایی که CVI کمتر از ۰/۷۹ داشتند، حذف شدند. همچنین، برای مشخص کردن 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. در نهایت، مطابق جدول ۴، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در مورد مقوله‌ها و گویه‌ها، سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده برای هر متغیر اصلی تحقیق، کوچک‌تر از میزان خطای آلفا (۰/۰۵) نبود؛ لذا فرض صفر این آزمون رد شد. در نتیجه، توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال تبعیت می‌کند.

در مرحله بعد با توجه به آزمون کفایت نمونه، بررسی مناسب بودن 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  $P\text{-Value} = 0/000$ ، می‌توان به ترکیبی مناسب از عوامل دست یافت.

جدول ۵. آزمون کفایت حجم نمونه

۰/۸۳۷	آماره KMO
۲۴۸۷/۴۰۷	آزمون بارتلت
۱۹۰	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری

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

مقدارش بین ۰ و ۱ است. اگر ضریب کندال صفر باشد، یعنی عدم توافق 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 معنی داری
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 درون سازمانی	0/766	0/000
	برند کارفرما	0/729	0/007
	جذب برون سازمانی	0/846	0/015
توسعه	ایجاد فرصت یادگیری و توسعه	0/755	0/000
	توسعه مهارت‌های فردی	0/726	0/035
	تشویق کارکنان به بهسازی خود	0/798	0/000
نگهداشت	پایش مداوم عوامل 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 درون سازمانی	0/735	0/04
	عوامل برون سازمانی	0/810	0/001

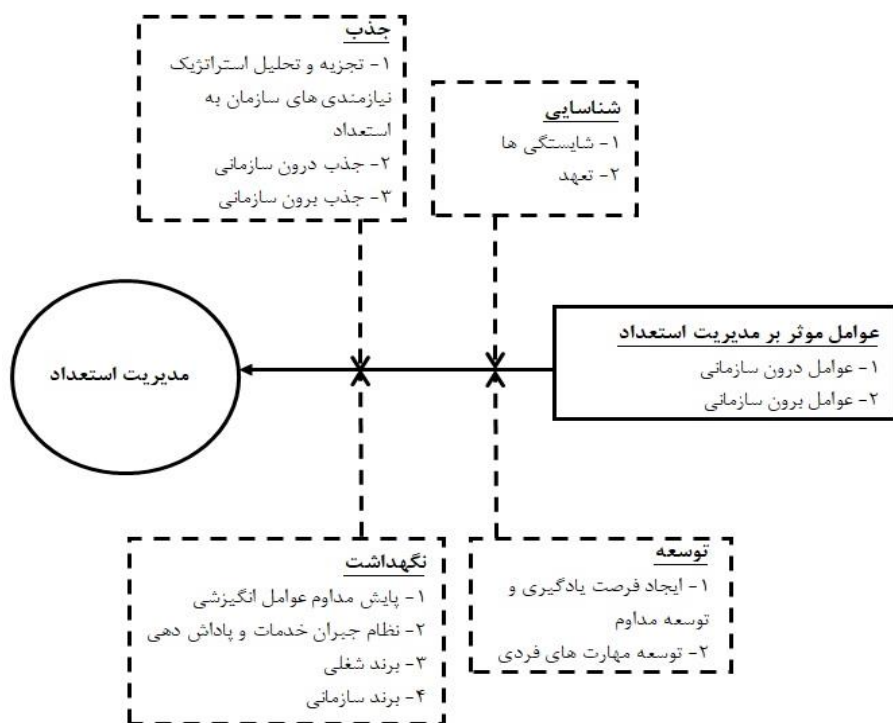
همان‌طور که مشاهده می‌شود سطح معنی داری همه مؤلفه‌ها کمتر از ۰/۰۵ است، که نشان از معنی داری این ضریب دارد. در نهایت، با استفاده از این فرایند غربالگری، مقوله‌های فراگیر (ابعاد) و اصلی (مؤلفه‌ها) به شرح جدول ۷ استخراج شدند:

جدول ۷. مقوله‌های فراگیر و اصلی مدل

مقوله فراگیر	مقوله اصلی	نقش	مقوله فراگیر	مقوله اصلی	نقش
شناسایی	شایستگی	متغیر تعدیلگر	توسعه	ایجاد فرصت یادگیری	متغیر تعدیلگر
جذب	تجزیه و تحلیل استراتژیک نیازمندی‌های سازمان به استعداد	متغیر تعدیلگر		توسعه مهارت‌های فردی	متغیر تعدیلگر
	جذب درون سازمانی	متغیر تعدیلگر	نگهداشت	برند شغلی	متغیر تعدیلگر
	برند کارفرما	متغیر تعدیلگر		برند سازمانی	متغیر تعدیلگر
-	جذب برون سازمانی	متغیر تعدیلگر	استعداد	عوامل درون سازمانی	متغیر مستقل
	مدیریت استعداد	متغیر وابسته		عوامل برون سازمانی	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



## بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق با مرور دقیق ادبیات و تاریخچه 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 مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی استعدادها، مورد نیاز سازمان، به‌کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب‌وکار مورد نیاز سازمان، توسعه 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 چرخه حیات کارکنان مؤثرند، به چهار حوزه اصلی فوق تقسیم می‌شوند که به‌صورت تعدیلگر بر رابطه 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 پروفیسور هونگال و همکاران (۲۰۲۰) منطبق است.

## منابع

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

- 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، پریسادات (۱۳۸۸). تعامل بین شخصیتی و سبک‌های فراانگیزی 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 دانش‌انتظامی*، سال بیست و دوم، شماره اول، صص ۶۷-۲۵.
- 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 ۹۵-۱۱۶.
- 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، صص 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، ۲۱۶-۱۸۵.
- روشن، سیدعلیقلی؛ برزگر، کیوان و یعقوبی، محسن (۱۳۹۹). طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳ (۴۷)، صص ۱۶۱-۱۸۸.
- 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*، دوره ۸، شماره ۲۸، صص ۱۰۱-۱۱۸.
- شکوری، ندا؛ شیرازی، علی؛ رحیم‌نیا، فریبرز و کفاش‌پور، آذر (۱۳۹۹). تبیین و ارزیابی الگوی ادغام مدیریت استعداد و مدیریت تنوع با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *فصلنامه توسعه استعداد*، شماره ۲، صص ۱-۲۱.

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 سرمایه فکری در ایجاد ارزش. مهندسی مدیریت، ۴۴-۵، صص ۴۷-۵۱.

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

- 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.

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

Mohsen Karami Gillavand<sup>1</sup> – Masoud Haghighi<sup>2</sup>- Alireza Rezghirostami<sup>3</sup>

### **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.

---

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)