**مقاله علمی ـ پژوهشی**

◈

**تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۸/۱۶** **تاریخ پذیرش ۱۴۰۱ /۰۹/۲۶**

# طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

**لطیف سخایی پور[۱] ـ سید علی‌اکبر احمدی[۲*] ـ علی جمشیدی[۳] ـ مالک دلیر[۴]**

## چکیده

**هدف این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، از نوع تحقیقات آمیخته است. در بخش کیفی با انجام مطالعات نظری شامل مطالعهٔ کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات داخلی و خارجی و پایگاه‌های اطلاعاتی رویکردهای مدیریت استعداد از منظر مفهومی شناسایی و سپس جهت گردآوری اطلاعات موردنیاز از ۲۵ نفر از خبرگان خواسته شد نسبت به پاسخگویی به سؤالات اقدام نمایند. نمونه‌گیری در بخش کیفی از روش هدفمند و در بخش کمّی با روش نمونه‌گیری تصادفی انجام و تعداد ۳٤۱ نفر از کارکنان رسمی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب انتخاب شدند. روش تعیین روایی پرسشنامه، صوری و محتوایی است. بر اساس یافته‌های پژوهش تعداد سه بُعد جذب و استخدام با شش مؤلفه، حفظ و نگهداشت با سه مؤلفه و بُعد توسعهٔ استعداد با دو مؤلفه برای مفهوم مدیریت استعداد شناسایی شد.**

**واژگان کلیدی:** استعداد، مدیریت استعداد، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. sakhaeipour.l@student.pnu.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول). aliakbarahmadi@pnu.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.alijamshidi@pnu.ac.ir

٤. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.malekdalir@pnu.ac.ir



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

## مقدمه

موفقیت کسب‌وکار در سراسر جهان بستگی به افراد یا به گفته بیکر و هوسیلد (۲۰۰۶)، پاو و بوسیلی (۲۰۰۳) و پفر (۱۹۹۶) «منابع انسانی» دارد؛ بنابراین، مدیریت این منابع انسانی، ازجمله تعریف سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌های مناسب، برای موفقیت یک سازمان امری حیاتی است. (Noe et al., 2014) بااین‌حال، این پیش‌فرض که تنها یک رویکرد واحد، برای مدیریت اثربخش افراد مؤثر وجود دارد، ساده‌انگارانه است، چراکه اکنون به‌طور گسترده تشخیص داده شده است که مدیریت منابع انسانی در نقاط مختلف جهان کاملاً متمایز است. (Vaiman & Brewster, 2015)

رویکرد جهان‌شمول که اغلب ارائه می‌شود تا حدودی منسوخ شده است. (Farndale & Sanders,2016) که این امر الزامات فزاینده‌ای را برای دانشجویان مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است تا به درک روش‌های متعددی که به اثربخشی عملکرد شرکت‌ها در سطح ملی و بین‌المللی کمک کنند، بپردازند. (Haak-Saheem & Fasting, 2020)

مدیریت استعداد به‌عنوان شاخص کلیدی سازمان در توانایی مقابله و برتری بر سایر رقبا قلمداد می‌شود. (McKinsey,2018) درواقع به‌کارگیری مدیریت استعدادها، مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است و شناسایی استعدادها، از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. مدیریت استعداد یک ابزار مدیریتی است که به توانمندی مدیران کمک کرده و نوعی انعطاف‌پذیری را هماهنگ با شرایط در حال تغییر بازار ایجاد می‌کند. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی اهمیت دارد: اول این‌که اجرای مدیریت استعداد مؤثر، موجب کشف و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم، این‌که کارکنانِ بااستعداد برای پست‌های کلیدی آینده انتخاب می‌شوند که امروزه مورد دوم با نام «جانشین‌پروری» شناخته می‌شود و توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب کرده است.

محققان معتقدند که مدیریت استعداد با ایجاد نگرش مثبت، شناخت و تغییر رفتارها در میان کارکنان دارای پتانسیل بالا بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد؛ به‌عبارت‌دیگر، واکنش کارکنان به مدیریت استعداد (به‌عنوان‌مثال، تغییرات در نگرش، شناخت و رفتارهای آن‌ها)، یک مکانیزم میانجی‌گری اساسی در رابطهٔ بین مدیریت استعداد و نتایج مدیریت استعدادهای سطح سازمان، مانند افزایش نوآوری و عملکرد شرکت، فرض می‌شود. (Meyers,2020) درایس (۲۰۱۳) در بحث خود در مورد «جنگ



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

برای استعداد»، پیشنهاد کرد که در اقتصاددانشی، مزیت‌های رقابتی سنتی در مقایسه با نیروی انسانی بااستعداد بی‌ارزش تلقی می‌شوند، چراکه به‌راحتی توسط رقبا قابل تقلید نبوده، از طرفی به دلیل روند تغییرات جمعیتی مانند پیری جمعیت، جذب و حفظ افراد بااستعداد سخت‌تر است. به گفته لویز و هاکمن (۲۰۰۶)، استعداد یکی از مهم‌ترین منابع سازمان‌ها است و «بدون استعداد بهتر، اکثر اقدامات دیگر (انجام‌شده توسط سازمان‌ها) موفقیت‌آمیز نخواهد شد» بااین‌حال، بسیاری از سازمان‌ها با کمبود استعداد مواجه هستند. (McDonnell et al., 2017) تحقیقات تاریک و شولر (2010) نشان می‌دهد که مزیت رقابتی را می‌توان از طریق استخدام و مدیریت استعداد به دست آورد. (Alanazi,2018) بدون شک اهمیت مدیریت استعدادها، یکی از چالش‌های اساسی مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد در سازمان‌ها و شرکت‌ها است. توانایی کشف به‌موقع استعدادهای درون‌سازمانی و افراد مستعد در هنگام استخدام یکی از شایستگی‌های کلیدی رهبران سازمان است. تغییرات گسترده و سریع محیط، تکنولوژی، مشتریان، محصولات و خدمات رقبا مجموعه‌ای از نیروهای اثرگذار بیرونی هستند که ماندگاری و بقاء سازمان را تهدید می‌کنند. در چنین شرایطی نداشتن انگیزه کافی، نارضایتی، عدم تعلق کارکنان و درنهایت بی‌ثباتی درون‌سازمانی تیر خلاص را به سمت یک سازمان شلیک خواهد کرد و دیگر هیچ شانسی برای بقاء و رقابت نخواهد داشت. سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک‌سو، از یک نرخ بازگشت سرمایهٔ بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و باانگیزه بهره می‌برد که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت. (معالی و امیری، ۱۳۹۱) بررسی افرادی همچون کولینگ، کولیون و ویتمن (۲۰۱۵) و الاریس، کاسیو و پاو (۲۰۱۴) در ادبیات استعداد و مدیریت استعداد بر ضرورت توسعهٔ مفهومی اصطلاحات تأکید می‌کند. مشکل این است که بسیاری از تحقیقات انجام‌شده در این زمینه، در بخش خصوصی انجام و بخش دولتی در این خصوص مغفول مانده است. (Kravariti & Johnston,2020)

شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت تابع شرکت ملی نفت ایران با ۴۵ میدان و ۶۵ مخزن هیدروکربوری بزرگ و کوچک در گستره‌ای افزون بر ۷۰ هزار کیلومترمربع از استان بوشهر تا شمال خوزستان، ۹۵ درصد خوراک پالایشگاه‌ها، حدود ۸۰ درصد نفت خام و ۱۶ درصد گاز کشور را تولید می‌کند. با توجه



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

به سهم تولید نفت در سبد انرژی و بیش از ۱۰۰ سال تجربهٔ ارزشمند از منظر سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و با بیش از ۴۲۰۰۰ نیروی شاغل رسمی و غیررسمی، دارای توان بالایی بوده و در زمرهٔ شرکت‌های بزرگ ایران و خاورمیانه به شمار می‌رود. در این راستا بر اساس بند ۳ و ۴ سند راهبردی، اهداف عمدهٔ این شرکت توجه به شایسته‌سالاری و اعتلای جایگاه نیروی انسانی، همچنین توجه به مسائل انگیزشی و هدفمند نمودن مشوق‌های مادی و معنوی در راستای نگهداشت نیروی انسانی نخبه (به‌ویژه جوانان مستعد) و چاره‌اندیشی عقلایی برای جلوگیری از مهاجرت نیروهای کارآمد و اثرگذار تعریف‌شده است. افزایش ترک سازمان به دلایلی همچون مهاجرت، افزایش سن و نزدیک شدن کارکنان به موعد بازنشستگی، عدم وجود یک برنامهٔ منسجم و کاربردی جهت جانشین‌پروری و آماده‌سازی نیروهای توانا و باتجربه برای تصدی پست‌های مدیریتی، سازمان را با چالش جدی در کمبود دانش و مهارت مواجه نموده است. از طرفی مدل‌های گوناگون مدیریت استعداد اغلب تنها به ترسیم شرایط مطلوب بسنده کرده‌اند. با توجه به این‌که شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب هنوز در بحث مدیریت استعداد کار تحقیقاتی انجام نداده است، نیاز به طراحی الگویی ساده، کارآمد و متناسب با شرایط خاص سازمان، برای مواجه با چالش‌های پیش رو بشدت احساس می‌شود. با عنایت به توضیحات فوق، باوجود اهمیت رسیدن به توسعهٔ پایدار و نقش اثرگذار شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در تولید بیش از ۸۰ درصد نفت و ثبات اقتصادی کشور در تحقیق حاضر در جستجوی پاسخ به سؤالات ذیل هستیم:

- مدل مناسب برای مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب کدام است؟
- برای مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب می‌توان از چه مؤلفه‌هایی برای توسعهٔ منابع انسانی بهره گرفت؟

ادبیات مدیریت منابع انسانی به بررسی اثرات شرایط محیطی متغیر بر نحوهٔ مدیریت کارکنان می‌پردازد. (d'Armagnac et al., 2021) پاسخ‌های سازمان به این شرایط متغیر عمدتاً به اشکالی همچون چابکی سازمانی (Nijssen & Paauwe, 2012) یا زبردستی کارکنان (Hansen et al.,2019) نمود پیدا می‌کند. اقتصاد جهانی، سازمان‌ها را به چالش می‌کشد تا استراتژیک، چابک و پاسخگو به بسیاری از تغییرات محیطی باشند و این امر نیازمند کارکنان ماهر و مشتاق به کار است. (Bolander et al., 2017; Osterman, 2018; Stahl et al.,2007) منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

سازمانی مستلزم مدیریت اثربخشی هستند که توسعهٔ فرد و توسعهٔ سازمان را در پی داشته باشد. اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود باهم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب، توسعه و نگهداشت بهترین و بااستعدادترین کارکنان، می‌توانند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهند. استراتژی مدیریت استعداد ابزاری است که منابع انسانی سازمان را به‌عنوان عامل حیاتی در حفظ مزیت رقابتی پایدار، به اولویت استراتژیک سازمان مبدل می‌سازد. (ابیلی و رحمتی، ۱۳۹۵)

مرور پیشینه ادبیات یکی از اولین گام‌های مهم در هر پژوهشی است. در فرایند پژوهش نیز مانند هر فرایند دیگری باید قبل از هر نوع تلاش در جهت پاسخ دادن به سؤالات پژوهش نتیجه تلاش‌های دیگران را بررسی نمود تا بتوان با مفاهیم و مبانی مرتبط با موضوع پژوهش به‌صورت تفصیلی آشنا گردید. ازاین‌رو در ابتدا به تشریح مفاهیم و مبانی موردنظر در پژوهش پرداخته و بعدازآن پژوهش‌های پیشین (داخلی و خارجی) موردبررسی قرار می‌گیرد.

به مجموعهٔ سیاست‌ها و اقدامات که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، مدیریت منابع انسانی گفته می‌شود. ازجملهٔ این فعالیت و اقدامات می‌توان به جذب کارمند، آموزش، ارزیابی، پاداش، فراهم نمودن محیط سالم برای کارمندان اشاره داشت. (دسلر، ۲۰۱۸/۱۳۹۷) مدیریت منابع انسانی بر روابط بین کارمند و کارفرما متمرکز است به عبارتی، مدیریت منابع انسانی استفاده بهینه از افراد در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک کسب‌وکار ازیک‌طرف و کسب رضایت کارکنان از طریق رفع نیازهای آن‌ها را دنبال کرده و با به‌کارگیری سیاست‌ها و اقدامات مناسب منابع انسانی، تلاش می‌کند تا با تشویق آنان به تبدیل دانسته‌ها به رفتارهای مولد، ارزش افزوده ایجاد نماید. (Ston,2020) ازآنجایی‌که همهٔ مدیران به‌گونه‌ای درگیر فعالیت‌هایی همچون، یافتن نیروی کار واجد شرایط، مصاحبه، گزینش و آموزش می‌باشند، از دیدگاهی می‌توان همهٔ مدیران را مدیر منابع انسانی نیز نامید. (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹) ازنظر آرمسترانگ (۲۰۰۰) یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخهٔ منابع انسانی، توسعهٔ منابع انسانی است که بـه مسائلی چون ایجـاد یـک سـازمان پویـا و فرصت‌های آموزش‌وپرورش و یـادگیری کارکنـان به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد. ازنظر وودویک (۲۰۰۲) فعالیت توسعهٔ منابع انسانی شامل طراحی و ارائهٔ آموزش، پرورش و توسـعه بـرای بهبـود اثربخشی سازمانی می‌دانند. نادلر (۱۹۸۹) به‌عنوان پیش‌گام نظریـات توسعهٔ منابع انسانی در سال ۱۹۶۰، توسعهٔ منابع



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

انسانی را تجارب یادگیری سامان‌یافته‌ای کـه به‌وسیلهٔ کارفرمایان در یک دورهٔ زمانی خاص به‌منظور بهبود عمـلکـرد و رشـد فـردی ارائه می‌شود، تعریف کرد. مک لین (۱۹۶۰) در یک تعریف تقریباً جامع، توسعهٔ منـابع انسـانی را فراینـد توسـعه و بـرانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعهٔ سازمانی و آموزش کارکنـان و توسـعه به‌منظور عمـلکـرد تعریف کرد، از این نگاه، توسعهٔ منـابع انسـانی چـارچوبی بـرای کمک به کارکنان در توسعهٔ مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌های فـردی و سـازمانی از طریـق ارائهٔ فرصت‌های آموزشی، توسعهٔ کارراهه، برنامه جانشینی، مدیریت و توسعهٔ عملکـرد، مربـی‌گـری و توسعهٔ سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد. (خوشدل مفیدی و همکارن، ۱۳۹۹)

در تحقیقات گوناگون شاهد تعاریف متعدد از واژهٔ «استعداد» و همچنین دیدگاه‌های متفاوتی دربارهٔ آن هستیم. تعریف استعداد صرفاً فرایند همگرایی به‌سوی یک سازه پایدار نیست، بلکه فرایند ظهور یک معنای جدیدی از ضرورت انجام گفتمان ساختارمند میان افراد و گروه‌ها در رابطه با علایق (Wiblen & McDonnell, 2020) یا فلسفه (Meyers & Van Woerkom, 2020) مشترکشان است. ترنر، استوارت و تونسلی (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که استعداد به‌عنوان ترکیبی پیچیده از توانایی‌ها، دانش، توانایی شناختی و پتانسیل کارکنان در نظر گرفته می‌شود. در لغت‌نامه مفاهیم جایگزین برای واژهٔ استعداد به‌قرار زیر است: قابلیت، توانایی ذهنی، قریحه، علاقه، ظرفیت، استعداد ذهنی، توانایی، موهبت، نبوغ و هنر. الکساندر (۲۰۰۷) در کتابی تحت عنوان «جنگ برای استعداد» استعداد را این‌گونه تعریف کردند: «استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق ذاتی، مهارت‌ها، دانش، هوش، قابلیت، غریزه و توانایی یادگیری است». (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۳)

به استناد نتایج مستخرج از تحقیقات اندک انجام‌شده بر روی مدیریت استعداد در بخش دولتی، فرد مستعد عبارت است از الف. یک دارایی انسانی که با دستیابی به بالاترین پتانسیل خود به عملکرد سازمان‌ها در کوتاه‌مدت یا بلندمدت کمک می‌کند. (Harrisr & Foster, 2010) ب. فردی که دارای طیف وسیعی از شایستگی‌ها، دانش و خود انگیزه است. (Rana, Goer, & Rastogi,2013) ج. فردی که برای رفتار برابر و شفافیت و نیز سایر اصول اصلی بخش عمومی ارزش قائل است. (Thunnissen & Buttiens, 2017)

واژهٔ مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۷ و زمانی ارائه شد که محققان



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادها است. ازنظر دیتاج (۲۰۰۵) مدیریت استعداد دربرگیرندۀ تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری‌هاست. شوویر و گروهی دیگر از محققین (۲۰۰۴) مدعی‌اند که بهتر است مدیریت استعداد به‌منزلۀ مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود، بلکه به‌منزلۀ نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود. از این منظر، یک دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد بااستعداد، نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. (کفایی جلالی زاده،۱۳۹۵) ازنظر مک دانیل (۲۰۱۱) توسعۀ استعدادها یکی از ابعاد مدیریت استعداد است که می‌تواند سطح خودآگاهی استعدادها را بهبود بخشیده و مهارت‌ها یا انگیزش آن‌ها در کار را افزایش دهد. هراندازه که فعالیت‌های سازمانی، دانش‌محورتر می‌شوند، آموزش و توسعۀ نیز نقش پررنگ‌تری در پاسخگویی به نیازهای یادگیری آن‌ها و ضرورت‌های راهبردی سازمان ایفا می‌کند. (زین آبادی و همکاران، ۱۳۹۸)

تاکنون مدل‌های زیادی در زمینۀ مدیریت استعداد منتشر شده است که در ادامه و در جدول ۱ به بررسی برخی از مدل‌ها و چارچوب مدیریت استعداد پرداخته شده است.

**جدول ۱. مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت استعداد**

| ردیف | نویسندگان | تاریخ | ابعاد مدیریت استعداد |
|---|---|---|---|
| ۱ | Arnesto Yang | ۲۰۱۵ | استراتژی و تحلیل استعداد ـ جذب استعداد ـ سیستم‌های شایستگی ـ عملکرد و پاداش ـ یادگیری و توسعه ـ توسعۀ رهبری ـ برنامه‌ریزی ـ حرفه‌ای و جانشین پروری جابجایی و توسعه |
| ۲ | Kapply | ۲۰۱۴ | برنامه کسب‌و کار ـ مفهوم‌سازی ـ شناسایی استعداد ـ توسعه و به‌کارگماری استعداد |
| ۳ | Black Box Ins | ۲۰۱۲ | جذب استعداد ـ یادگیری و توسعه ـ برنامه‌ریزی جانشینی ـ مدیریت عملکرد ـ توسعۀ رهبری ـ جبران خدمات |
| ۴ | Marrikoya | ۲۰۱۰ | انتخاب استعداد ـ استخدام استعداد ـ آماده‌سازی و توسعۀ استعداد ـ حفظ استعداد |
| ۵ | Collings & Mellahi | ۲۰۰۹ | شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک ـ ایجاد مخزن استعدادها ـ طراحی معماری منابع انسانی خاص استعدادها ـ ستاده ها |
| ۶ | Chaise | ۲۰۰۸ | تعریف نیاز سازمان به استعدادها ـ شناسایی منابع استعدادها ـ توسعۀ استعدادها به‌کارگماری استعدادها |
| ۷ | Daivis | ۲۰۰۷ | جذب استعدادها ـ توسعۀ استعدادها ـ مدیریت پایان رشد استعدادها ـ پاداش |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

| ردیف | نویسندگان | تاریخ | ابعاد مدیریت استعداد |
|---|---|---|---|
| ۸ | Smilasky | ۲۰۰۶ | استخدام ـ توسعه ـ مدیریت عملکرد ـ پاداش ـ شناسایی ظرفیت‌ها ـ فرهنگ ـ مدیریت کار راهه |
| ۹ | Lwis & Hakman | ۲۰۰۶ | استراتژی مزیت رقابتی پایدار ـ کاربرد استراتژی برای استعدادها ـ استراتژی مخزن استعدادها ـ سیستم‌های مدیریت استعداد ـ اقدامات مدیریت استعدادها |

منبع: خوشدل و دیگران، ۱۳۹۹

سولیج (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «توسعهٔ منابع انسانی به‌عنوان عنصری از منابع انسانی پایدار با تمرکز بر مهندسین تولید» به این نتیجه رسیده است که روش‌های توسعهٔ منابع انسانی که فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند با اصول مدیریت منابع انسانی استراتژیک در زمینهٔ انعطاف‌پذیری و رویکرد بلندمدت مطابقت ندارند. اولیواتوبی و همکارانش (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان «شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی در نیجریه» می‌گوید یافته‌ها نشان داد که بین عملکرد مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطهٔ مثبت و معناداری وجود دارد. این مطالعه نتیجهٔ گرفت که شیوه‌های مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کتابداران تأثیر دارد. نتایج تحقیق فاچرونیسا و خدیر (۲۰۲۰) با عنوان «شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلاک‌چین برای کاهش شکاف مهارت‌ها و شایستگی‌ها در نیروی کار» نشان داد که شکاف بین مهارت‌های موردنیاز شرکت و شایستگی‌های نیروی کار استخدام‌شده می‌تواند منبعی برای ناکارآمدی باشد. گلایسرو همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای تحت عنوان «مدیریت منابع انسانی و عملکرد: نقش مدیریت استعداد به‌عنوان یک مکانیسم انتقال در زمینهٔ بازارهای در حال ظهور» انجام داد. این مطالعه به بررسی ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد و عملکرد شرکت و بررسی نقش هماهنگی استراتژی کسب‌وکار ـ مدیریت منابع انسانی در یک حوزهٔ بازار در حال ظهور می‌پردازد. این مطالعه نشان داد که مدیریت استعداد، هنگامی‌که بر روی مجموعه‌ای از شیوه‌ها باهدف توسعهٔ شبکه‌های نیروی کاری و سرمایهٔ اجتماعی متمرکز است، یک مکانیزم انتقالی کلیدی و واسطهٔ ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت است. نتایج نشان می‌دهد جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، به‌کارگیری استعداد، توسعهٔ استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادها بر مسئولیت اجتماعی در



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

سازمان حفاظت از محیط‌زیست تأثیر دارند، همچنین مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعهٔ پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط‌زیست تأثیرگذار است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق مهرآرا و نیکخواه (۱۴۰۰) با عنوان «تأثیر مدیریت استعدادهای منابع انسانی بر توسعهٔ پایدار با نقش متغیر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت محیط‌زیست» اگر نیروها و روندهای کلیدی اثرگذار بر آیندهٔ نظام مدیریت استعداد، تکامل پیدا کنند، رضایت شغلی، پایگاه اجتماعی، تعلق و وابستگی، هویت شغلی، رفاه کارکنان، تعهد سازمانی و استقلال شغلی منابع انسانی به‌مراتب بیشتر می‌شود. نتایج پژوهش دیزانی و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان «شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری» نشان می‌دهد برای سنجش شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت استعداد که بر اساس مدل آسیب‌شناسی سه‌شاخگی در ابعاد «ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی» بین وضع مطلوب و وضع موجود مدیریت استعداد فاصله وجود دارد. در پایان پژوهش بر اساس نتایج به‌دست‌آمده راهکارها و مدل بهینه بهبود مدیریت استعداد در مؤلفه‌های شرایط استخدامی جایگاه سرمایهٔ انسانی متخصص، زیرساخت‌های علمی زیرساخت‌های الکترونیک و فناوری» بسترهای قانونی و حقوقی، شرایط فرهنگی، پذیرش و حمایت مدیران، پذیرش و حمایت مدرسین توسط مدل نهایی حاصل از نتایج حاصل شد. نارنجی ثانیو همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی مدل مدیریت استعداد با تأکید بر فرایندهای استعدادیابی و استعدادپروری» بیان می‌کند که نتایج تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد دو فرایند استعدادپروری و استعدادیابی می‌توانند مدیریت استعداد را مورد تبیین قرار دهد. مؤلفه‌های جلب مشارکت استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها و توسعهٔ روابط استعداد به ترتیب بیشترین تأثیر را بر فرایند استعدادپروری دارد و از سوی دیگر انتخاب استعدادها، استقرار و به‌کارگماری استعدادها، جذب و کسب استعدادها به ترتیب بیشترین تأثیر را بر فرایند استعدادیابی دارد.

## روش‌شناسی

این پژوهش با دو رویکرد کمّی و کیفی انجام شده است؛ بنابراین پژوهش حاضر در بخش کیفی از حیث هدف اکتشافی و از حیث نتیجه توسعه‌ای و در بخش کمّی از جنبهٔ هدف از نوع پژوهش‌های تبیینی و از جنبهٔ نتیجه توسعه‌ای ـ کاربردی و از حیث



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

گردآوری داده‌ها توصیفی ـ پیمایشی است. به‌منظور دستیابی به اهداف پژوهش، در گام اول با بررسی‌های جامع و مطالعهٔ پژوهش‌های گذشته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد استخراج شد و سپس جهت گردآوری اطلاعات موردنیاز در بخش کیفی یک مصاحبه تدوین‌شده و طی آن از مدیران شرکت و کارشناسان خبرهٔ منابع انسانی خواسته شد تا نسبت به پاسخگویی به سؤالات اقدام نمایند. برای مصاحبه با توجه به موضوع موردبحث، محورهای کلی تعیین و هر محور با یک سؤال کلی و باز مطرح شد و با سؤالات پیگیری، تلاش در درک عمق نظرات مصاحبه‌شونده‌ها شد. در گام نهایی و در بخش کمی نیز با مطالعات میدانی و طراحی پرسشنامهٔ محقق ساخته شامل سؤالاتی از ابعاد مدل که از ادبیات نظری و مصاحبه کیفی شناسایی شده‌اند، در اختیار کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب قرار گرفت. نتایج با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفتند.

جامعهٔ آماری پژوهش در بخش کیفی را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، نمونه‌گیری هدفمند و اشباع نظری مصاحبه‌ها است. حجم نمونه در بخش کیفی ۲۵ نفر تعیین شد. جامعهٔ آماری پژوهش در بخش کمّی شامل کارکنان ستادی شاغل در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز بوده که تعداد آن‌ها برابر است با ۳۰۰۰ نفر و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و با محاسبهٔ فرمول کوکران ۳۴۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه تعیین شدند.

برای ارزیابی روایی محتوایی ازنظر کارکنان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش، از دو روش کمّی و کیفی استفاده می‌شود. در بررسی کیفی روایی محتوا، پرسشنامه در اختیار ۷ نفر از خبرگان قرار گرفت و بر اساس آن گویه‌های پرسشنامه تأیید شد. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)[1] و شاخص روایی محتوا (CVI)[2]، استفاده شد. برای محاسبهٔ ضریب نسبی روایی محتوا، اهداف آزمون برای خبرگان توضیح داده شد و تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات بیان شد. سپس از آن‌ها خواسته شد تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت طبقه‌بندی کنند. با توجه به تعداد خبرگان انتخاب‌شده برای سنجش روایی محتوا، اگر کلیهٔ محاسبات بالای ۰/۹۹ باشد روایی محتوای پرسشنامه مورد تائید قرار می‌گیرد همچنین حداقل مقدار قابل‌قبول برای

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI کمتر از ۰/۷۹ باشد باید در پرسشنامه بازنگری شود. با عنایت به مقادیر به‌دست‌آمده در جدول ۵ مقدار CVI بیشتر از ۰/۷۹ و مقدار CVR نیز بالاتر از ۰/۹۹ است بنابراین می‌توان بیان داشت که پرسشنامه از روایی کافی برخوردار است.

در این تحقیق به دلیل کیفی بودن آن، بعد از نهایی شدن متغیرهای مستقل و وابسته، پرسشنامهٔ نهایی در اختیار ۳۰ نفر از نمونهٔ آماری بخش کمّی قرار داده شد و مقدار آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده مربوط به شناسایی عوامل اثرگذار مدیریت استعداد در توسعهٔ منابع انسانی ۰/۷۶ بوده که نشان‌دهندهٔ پایایی مناسب ابزار است. در بُعد تجزیه‌وتحلیل کیفی با استفاده از روش مصاحبه به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر مدل از تحلیل تم استفاده شد. در این پژوهش برای تحلیل تم، اساس روش‌شناسی براون و کلارک (۲۰۰۶) مورد استفاده قرار گرفت. بررسی پایایی مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از طریق اجرای آزمون هولستی انجام پذیرفت. در بخش کمّی تحقیق نیز با استفاده از اصلی‌ترین محورهای شناسایی‌شده در مرحلهٔ کیفی پژوهش، از روش آمار توصیفی، تحلیل عاملی اکتشافی، تکنیک دلفی و معادلات ساختاری استفاده شد.

## یافته‌ها

در مورد اندازهٔ حجم نمونه به‌طورکلی در معادلات ساختاری انبوهی از داده‌ها به‌کار برده می‌شود. حداقل حجم نمونه نباید کمتر از ۵۰ باشد. هرچه حجم اندازهٔ نمونه زیادتر شود، صحت و دقت تحلیل مدل بیشتر است. به‌عنوان یک قاعدهٔ کلی تعداد نمونه باید در حدود ۴ یا ۵ برابر تعداد متغیرهای مورد استفاده باشد. این نسبت تا حدودی محافظه‌کارانه است. درصورتی‌که مقدار KMO کمتر از ۰/۵ باشد، داده‌ها برای معادلات ساختاری مناسب نخواهند بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد می‌توان بااحتیاط بیشتر به معادلات ساختاری پرداخت؛ اما درصورتی‌که مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل مدل مناسب خواهد بود. خروجی این آزمون در جدول ۲ قابل‌مشاهده است.

ازآنجاکه مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۷۳ است تعداد نمونه برای تحلیل کافی است. همچنین مقدار معناداری آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل موردنظر برای شناسایی ساختار مدل مناسب است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

**جدول ۲. اندازه‌گیری کفایت حجم نمونه**

| Test | Statistics | |
|---|---|---|
| Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) | Measure Of sampling adequacy | ۰/۸۷۳ |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | ۱۲۱۴۳/۴۵۳۲ |
| | d.f | ۳۴۱ |
| | Sig. | ۰/۰۰۰ |

جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده این مؤلفه‌ها به‌طورکلی ۷۷/۶۴ درصد از واریانس کل را تبیین می‌نمایند. معیار انتخاب مؤلفه‌ها، به‌عنوان یک شاخص برای عوامل، دارا بودن ارزش ویژهٔ بالاتر از یک و همچنین بار عاملی ۰/۷۰ و بالاتر به شرطی که در دیگر عوامل کمتر از این مقدار ظاهر شود بوده است. درنهایت ۱۱ مؤلفهٔ موردنظر انتخاب شد. هر یک از این شاخص‌ها، عوامل مربوطه و میزان بار عاملی آن‌ها در جدول ۵ نمایش داده‌شده است. همچنین بررسی جدول ۳ نشان می‌دهد که توزیع داده‌های همه زیر مؤلفه‌های مدل نرمال است چون میزان چولگی و کشیدگی مابین (۱ و ۱-) است. بررسی همگنی واریانس‌ها در خصوص متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون لوین نشان داد با توجه به سطح معناداری که از ۰/۰۵ بیشتر است، می‌توان ادعا کرد که ابعاد مدل تحقیق همگن هستند. همان‌طور که داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهد به دلیل این‌که میزان تورم واریانس (VIF) بالاتر از ۵ و تولرانس کمتر از ۰/۱ نیستند، درنتیجه هم خطی چندگانه بین ابعاد مدل مشاهده نمی‌شود.

**جدول ۳. نتایج بخش کمی مدل**

| مدیریت استعداد | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Mean | ۳/۰۴ | Skewness | ۰/۸۴۴ | Variation -ratio | ۲۵/۸۴ |
| SD | ۰/۵۴۳ | Significant level | ۰/۷۴۳ | Cumulative variance ratio | ۶۸/۸۹ |
| Initial Eigen Value | ۵/۳۴ | Levine's test | ۰/۶۵۴ | Kurtosis | ۰/۶۳۴ |
| VIF | ۲/۶۵۳ | Tolerance | ۰/۶۴۴ | | |

به‌منظور آزمون مدل مفهومی از شاخص‌های نیکویی برازش شامل: GFI،AGFI و RMSEA استفاده شده است، مقادیر به‌دست‌آمده نشان می‌دهند که نتایج مدل قابل‌اعتماد است. چراکه شاخص‌های به‌دست‌آمده GFI و AGFI، به ترتیب ۰/۹۴ و



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

۰/۹۱ را نشان می‌دهد که بیش‌تر از حد موردنظر (۰/۹۰) برآورد شده‌اند. همچنین، نسبت مربع کای به درجهٔ آزادی ($X^2/df$) مقدار مناسب ۱,۳۴ را نشان داده است. معیار خطای RMSEA نیز برابر با ۰/۰۳ برآورد شده که این مقدار کوچک‌تر از حد مجاز ۰/۰۸ است. بر اساس برآوردهای ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که مدل تست شده در جامعهٔ موردنظر از برازش نسبتاً خوب و قابل قبولی برخوردار بوده است؛ بنابراین، نتایج مدل تحقیق نشان می‌دهد که مدل مورد استفاده تحقیق حاضر از برازش مناسبی برخوردار بود. آماره‌های مربوط به نیکویی برازش مدل در جدول ۴ نشان داده شده‌اند.

**جدول ۴. آماره‌های نیکویی برازش مدل**

| نتیجه برازش | آماره | ملاک | نماد | نتیجه برازش | آماره | ملاک | نماد | نتیجه برازش | آماره | ملاک | نماد |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| برازش خوب | ۰/۹۳ | ۰/۹ ≤ | IFI | برازش خوب | /۹۱۰ | ≥۰/۹ | AGFI | برازش خوب | ۱/۳۴ | ≤۳ | X2/df |
| برازش خوب | ۰/۹۲ | ۰/۹ ≤ | NFI | برازش خوب | /۹۵۰ | ≥۰/۹ | CFI | برازش خوب | ۰/۰۳ | ≤۰/۰۸ | RMSEA |
| برازش خوب | ۰/۹۶ | ۰/۹ ≤ | NNFI | برازش خوب | /۷۶۰ | ۰/۶۷ ≤ | R2 | برازش خوب | ۰/۹۴ | ۰/۹ ≤ | GFI |

با توجه به این‌که در این پژوهش از روش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شده است؛ گام نخست در تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در فاز کیفی تحلیل مصاحبه‌ها است که در مرحلهٔ اول با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان و استخراج مفاهیم اصلی و مرتبط باهدف پژوهش تعداد سه بعد و ۱۱ مؤلفهٔ مهم شناسایی شد. در مرحلهٔ دوم کلیهٔ کدهای شناسایی‌شده از مرحلهٔ قبل غربالگری شد و بعد از حذف کدهای تکراری و مترادف کدهای نهایی باقی ماندند. بحث در مورد مقولهٔ محوری نهایی که طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی نمایان شد، در مرحلهٔ نهایی انجام شد. نتیجهٔ مراحل یادشده در جدول زیر نمایش داده‌شده است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

**جدول ۵. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد در توسعهٔ منابع انسانی**

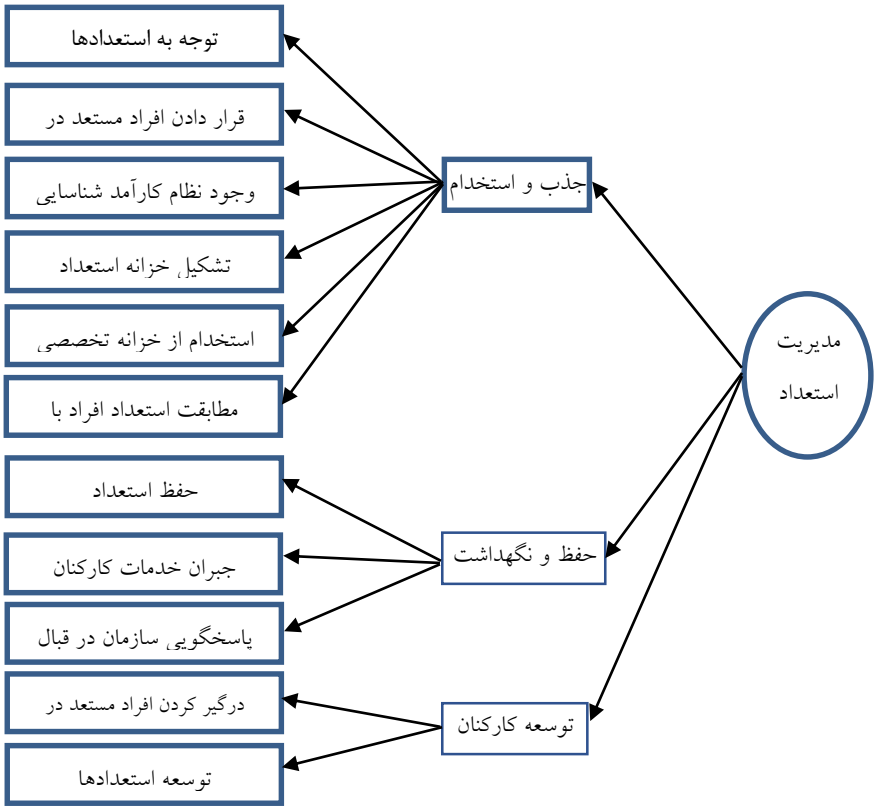
| مفاهیم | ابعاد | مؤلفه‌ها | شاخص‌ها | CFA | CVI | CVR |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مدیریت استعداد | جذب و استخدام | توجه به استعدادها | پویایی استعداد ـ گردش مالی استعداد ـ توزیع استعداد ـ زمان رسیدن به بهره‌وری | ۰/۷۳۴ | ۱ | ۱ |
| | | قرار دادن افراد مستعد در پست‌های کلیدی | قدرت یادگیری سریع ـ وجدان کاری و وظیفه‌شناسی ـ دارا بودن مهارت‌های رهبری ـ کارآمدی و اثربخش ـ تفکر مثبت‌گرا و تحول‌خواه ـ اشراف بر رویه‌های و فرایندهای کاری | ۰/۷۵۵ | ۱ | ۱ |
| | | وجود نظام کارآمد شناسایی استعداد افراد | انعطاف‌پذیری ـ مسئله محوری ـ هوش منطقی | ۰/۷۵۵ | ۱ | ۱ |
| | | تشکیل خزانه استعداد | خلاقیت و نوآوری ـ چند مهارتی ـ ارتباطات و هم‌افزایی ـ تعالی و تقویت سیستم ـ تجسس و پایش برنامه‌ها | ۰/۷۳۴ | ۱ | ۱ |
| | | استخدام افراد از خزانه‌های تخصصی | زمان استخدام ـ هزینه‌های استخدام ـ زمان صرف شده برای آموزش | ۰/۷۵۵ | ۱ | ۱ |
| | | مطابقت استعداد افراد با تخصص فرد | خصوصیات روحی/ روانی ـ مهارت‌ها و توانایی‌ها ـ دانش و تحصیلات، سوابق و تجربیات | ۰/۷۳۴ | ۱ | ۱ |
| | حفظ و نگهداشت | حفظ استعدادها | ایده محوری و ساختارشکنی ـ جانشین پروری ـ ایجاد فرصت‌های رشد برابر | ۰/۷۷۳ | ۱ | ۱ |
| | | جبران خدمات کارکنان مستعد | پرداخت عادلانه ـ وضعیت بازار کار ـ خلق ارزش ـ پرداخت‌های تأمین امنیت (بیمهٔ حوادث، تسهیلات ورزشی و ...) | ۰/۷۷۳ | ۱ | ۱ |
| | | پاسخگویی سازمان در قبال افراد مستعد | سرعت پاسخگویی ـ دقت در پاسخگویی ـ شفافیت در پاسخگویی ـ تکریم نخبگان | ۰/۷۳۴ | ۱ | ۱ |
| | توسعه استعداد | درگیر کردن افراد مستعد با فعالیت‌های اساسی | انرژی گرفتن از انجام فعالیت‌های اساسی ـ خودمختاری و استقلال ـ شناخت اهداف کلی سازمان ـ وفاداری به سازمان | ۰/۷۶۲ | ۱ | ۱ |
| | | توسعهٔ استعدادها | توسعه و پرورش استعدادها ـ آموزش هدفمند ـ مدیریت و توسعهٔ دیگران ـ تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری ـ درک و تحلیل تغییرات محیطی | ۰/۷۶۲ | ۱ | ۱ |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

همان‌گونه که یافته‌های جدول ۵ نیز گویای آن است؛ مدل مطلوب فرایندهای مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بر اساس مصاحبه عمقی با ۲۵ نفر از خبرگان این شرکت از یک مضمون فراگیر، سه بعد جذب و استخدام، حفظ و نگهداشت کارکنان و توسعهٔ استعداد و ۱۱ مؤلفهٔ اصلی شامل: موردتوجه قرار دادن استعدادها، گسترش استعدادها، استخدام از خزانه‌های تخصصی، به‌کارگماری افراد مستعد در فعالیت‌های اصلی، مطابقت استعداد با تخصص فردی، به‌کارگیری افراد مستعد در پست‌های کلیدی، وجود سیستم مؤثر استعدادیابی، نگهداشت استعدادها، ایجاد خزانه‌های استعداد، جبران خدمات کارکنان مستعد، لزوم پاسخگوی سازمان به افراد مستعد به اشباع رسیده است. لذا در این قسمت در ذیل نمودار ۱؛ به ترسیم مدل مطلوب مفهومی فرایندهای مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب برحسب مضامین فراگیر و سازمان‌یافته اصلی و فرعی مبادرت می‌شود.

**شکل ۱. مدل مفهومی بهینهٔ مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر اساس مضامین جامع و سازمان‌یافته (اصلی و فرعی)**






[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه منابع دانش و به‌تبع آن نظام‌های منابع انسانی دانش‌بنیان، به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های یک کشور محسوب می‌شوند. بدیهی است در ایران باارزش‌ها و باورهای متعالی دینی، استفاده از این سرمایه‌های ارزشمند می‌تواند به روند سازندگی کشور کمک قابل‌توجهی کند و در صورت عدم برنامه‌ریزی صحیح و غفلت از بهره‌گیری مناسب از این سرمایه‌ها و گاهی اقدامات نادرست و نسنجیده می‌تواند به‌مثابهٔ «دادنِ بازی به دست حریف» باشد و موجبات پدیده‌هایی نظیر فرار مغزها را فراهم آورد و نتیجهٔ این امر، علاوه بر ایجاد محرومیت برای کشور، سبب ایجاد فاصلهٔ علمی بیشتر با کشورهای توسعه‌یافته شود. لذا نبود مسئولیت شایستگان، آثار خود را حتی در لایه‌های بعدی جامعه نیز بر جای می‌نهد و نوعی بی‌اعتمادی و بی‌انگیزگی را در محیط بسط می‌دهد (اخوان و همکاران، ۱۳۹۳).

این پژوهش باهدف طراحی مدل مدیریت استعداد و توسعهٔ منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به روش آمیخته (کمی و کیفی) انجام شد. چراکه بررسی مطالعات پیشین بیانگر آن است که در ادبیات موضوع، پژوهش یکپارچه‌ای که به‌صورت خاص و با در نظر گرفتن ملاحظات مربوط به این سازمان، به سنجش مدیریت استعداد بپردازد وجود ندارد. برای رسیدن به هدف پژوهش، از طریق مصاحبه عمیق با مدیران و کارشناسان خبره و تحلیل یافته‌های به‌دست‌آمده، مقوله‌ها و مضامین اصلی مدل با رویکرد تحلیل تم (مضمون)، شناسایی شد و درنهایت با روش تحلیل عاملی اکتشافی و برازش مدل با تحلیل عاملی تأییدی، اعتباریابی و مدل نهایی پژوهش با یک مضمون اصلی، سه بُعد و ۱۱ مؤلفه تأیید شد. نتایج این پژوهش نشان داد که مدل مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز دارای سه بُعد جذب و استخدام، حفظ و نگهداشت و توسعهٔ استعداد کارکنان است. در بررسی‌های به‌عمل‌آمده در بُعد جذب و استعداد مؤلفه‌های توجه به استعدادها، قرار دادن افراد مستعد در پست‌های کلیدی، وجود نظام کارآمد شناسایی استعدادها، تشکیل خزانه استعداد، استخدام افراد از خزانه‌های تخصصی و مطابقت دادن استعداد افراد با تخصص آن‌ها شناسایی شد. همچنین در بُعد حفظ و نگهداشت، مؤلفه‌هایی همچون لزوم حفظ و نگهداشت افراد مستعد، جبران خدمات کارکنان مستعد و لزوم پاسخگویی سازمان به افراد مستعد موردتوجه قرار گرفت و درنهایت در بُعد توسعهٔ استعداد مؤلفه‌هایی همچون لزوم درگیر کردن افراد مستعد در فعالیت‌های سازمان و تلاش در جهت توسعهٔ این‌گونه افراد مورد



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

تأکید واقع شد. این مضامین با بســـیاری از نتایج ارائه‌شده توســـط پژوهشگران داخلی و خارجی همچون پژوهش‌های مهرآرا و همکاران (۱۴۰۰)، دیزانی و همکاران (۱۴۰۰)، نارنجی ثانی (۱۴۰۰)، سلئج (۲۰۲۱)، اولویا فاچرونیسا (۲۰۲۰)، گلایستر و همکاران (۲۰۱۸) که در بخش پیشینهٔ تحقیق به‌طور خلاصه به آن‌ها اشاره شد، همسویی و مطابقت دارد. با توجه به نتایج این تحقیق در خصوص جذب و استخدام افراد مستعد به مدیران شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب و شرکت نفت ایران توصیه می‌شود تمامی استخدام‌ها می‌بایست بر مبنای برنامهٔ استراتژیک سازمان و نیازهای توسعه‌ای این صنعت انجام پذیرد و ضمن شناسایی قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد شاغل به بررسی وضع موجود و مطلوب پرداخته و شکاف بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مطلوب را از طریق طراحی آموزش‌های مؤثر پر نمایند. برای ترمیم این خلاء ضمن تعریف سازوکاری متناسب با نیازهای صنعت و بهره‌گیری از سامانه‌های نرم‌افزاری نسبت به ایجاد خزانه‌ای از افراد مستعد اقدام و با توجه به تغییرات سریع در دنیای رقابت نسبت به به‌روزرسانی آن اهتمام نمایند.

حمایت و نگهداشت منابع انسانی مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه‌های ماندن و حفظ منابع انسانی در سازمان را میسر می‌کند. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می‌شود. حفظ و نگهداشت فرایندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدماتی مناسب و غیره سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد. (DeCicco et al.,2006) نظام نگه‌داشتن نخبگان در سازمان‌های دولتی کارآمد نیست و نارسایی‌هایی دارد که فرایند نگهداشت را در عمل دچار چالش کرده است (افجه و غفاری، ۱۳۹۲)؛ بنابراین بهبود در نظام نگه‌داشتن نخبگان هنگامی رخ می‌دهد که مسائل به‌صورت سیستمی بررسی و مطالعه شوند به این معنی که روی تمام مسائل فراروی نظام نگهداشت مانند ابعاد سازمانی و فردی، روانی و شغلی مطالعه شود و با تجزیه‌وتحلیل آن‌ها از طریق این ابعاد سیاست‌های مؤثرتری به‌منظور نگه‌داشتن نخبگان تبیین کرد (سرافراز، ۱۳۹۸). ازآنجاکه در حال حاضر رقابت بسیار فشرده‌ای برای جذب کارکنان مستعد و متخصص صنعت نفت در سطح منطقه و دنیا جریان دارد و سازمان برای جذب، آموزش و توسعهٔ کارکنان هزینه‌های گزافی پرداخت می‌نماید، عدم تأمین نیازهای رفاهی کارکنان، بروز نبودن نظام‌های پرداخت فعلی و فاصلهٔ بسیار زیاد آن‌ها با



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

واقعیت‌های کار در شرایط بسیار طاقت‌فرسا، وجود قوانین بالادستی غیر کارشناسی و جذابیت‌های موجود در شرکت‌های بین‌المللی، صنعت نفت را با چالش‌های جدی در زمینهٔ حفظ و نگهداشت کارکنان مواجه کرده است، به‌طوری‌که در سال‌های اخیر شاهد مهاجرت بسیاری از متخصصین و نیروهای نخبه این صنعت به کشورهای نفتی هستیم. پیشنهاد می‌شود شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به‌طور اخص و صنعت نفت به‌طور اعم با بررسی عوامل تأثیرگذار بر حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد این صنعت، زمینه را برای جلوگیری از مهاجرت این سرمایه‌ها فراهم نماید و ضمن تجدیدنظر و بروز رسانی قوانین و مقررات جاری، در زمینهٔ انگیزش و ترغیب بیشتر این کارکنان به فعالیت در این صنعت اهتمام بیشتری مبذول نمایند.

طبق تعریفی که گاراوان (۲۰۱۰) ارائه داده است توسعهٔ استعداد بر برنامه‌ریزی، گزینش و اجرای راهبردهای توسعه برای کل منبع استعداد تأکید دارد تا اطمینان حاصل شود که سازمان منبع تأمین استعداد را در حال و آینده برای برآورده کردن اهداف راهبردی داراست و فعالیت‌های توسعه‌ای هم‌راستا و هم‌تراز با فرایندهای استعداد سازمانی قرار دارد. توسعهٔ راهبردی استعدادها یک بخش بنیادین مدیریت راهبردی استعداد است. فرایند توسعهٔ راهبردی استعداد را باید ضمن مدنظر قرار دادن نیازهای آینده سیستم و شرایط محیطی فعالیت‌ها و مداخلات توسعه به‌گونه‌ای طراحی شوند که با اهداف و مأموریت‌ها فرهنگ‌سازمانی یکپارچه و هماهنگ شوند (مهری و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از بزرگ‌ترین مشکلات موجود در سطح صنعت نفت حفظ پویایی و رقابت‌پذیری و اصل درگیر کردن نخبگان در فعالیت‌های اساسی سازمان است. در راستای توسعهٔ استعداد کارکنان پیشنهاد می‌شود این مهم از روش‌های مختلفی در سطح صنعت نفت اجرایی شود ازجمله این اقدامات می‌توان به الف. نظرخواهی و مشارکت افراد مستعد در تصمیم‌گیری‌های مهم، ب. درگیر کردن استعدادها در پروژه‌های عملیاتی و تیمی و ج. عضویت در کمیته‌های تخصصی اشاره کرد. هدف از مشارکت و درگیر کردن عامهٔ کارکنان و نخبگان در تدوین باکیفیت خط‌مشی‌های سازمانی، درک بهتر از واقعیت‌ها و ابعاد گوناگون مسائل از یک‌سو و ترویج اندیشه‌های حاصل‌شده در جامعه و فرهنگ‌سازی برای تسهیل در اجرای خط‌مشی‌های برخاسته از آن‌ها از سوی دیگر است که می‌تواند موجب گسترش مشارکت عمومی در تصمیم‌سازی شود و علاوه بر کمک به افزایش ضریب صحت تصمیم‌ها، افزایش سرمایهٔ اجتماعی را نیز در پی داشته باشد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

## منابع


ابیلی، خدایار؛ رحمتی، سارا (۱۳۹۵)، اهمیت نقش مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی، *ماهنامهٔ تدبیر*، ۲۷ (۲۸۵): ۹ـ۱۴.

اخوان علوی، سیّد حسین؛ الوانی، سیّد مهدی؛ حسینی‌فرد، سید مجتبی؛ بیات، طیبه (۱۳۹۳)، بررسی و تحلیل برنامه‌های بنیاد ملی نخبگان در حوزه‌های «شناخت و جذب»، «حمایت و پشتیبانی» استعدادهای برتر و نخبگان، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، (۷)۳، ۴۱ـ۷۰.

افجه، علی اکبر؛ صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور، *راهبرد دانش*، شمارهٔ ۲۱

پورصادق، ناصر؛ رنجبر، آیدا (۱۳۸۹)، آسیب‌شناسی نظام مدیریت نخبگان کشور و ارائهٔ الگوی مفهومی مناسب، *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*، فارس

تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی برزکی، علی؛ کریمی، عبدالله (۱۳۹۷) الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان، *فصلنامهٔ علمی ـ پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و هفتم، شمارهٔ ۹۰، ۱۱۵ـ۱۴۰.

حافظ نیا، محمدرضا (۱۴۰۰)، *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، تهران، انتشارات سمت.

حسینی میرزا، حسن؛ رحمانی، زین‌العابدین؛ حبیبی، فتانه (۱۳۸۸)، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های تناسب شغل و شاغل در جذب نیروی انسانی متخصص، *مجلهٔ مدیریت توسعهٔ و تحول*، ۳، ۲ـ۳۴.

خوشدل مفیدی، مراد؛ باقرزاده، محمدرضا؛ مهرآرا، اسدالله (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر سلامت سازمانی در دو سازمان هم‌جوار گمرک و نیروی انتظامی استان گیلان. *فصلنامهٔ منابع انسانی ناجا*، (۵۹) ۱۴، ۳۷ـ۶۵.

دسلر، گری (۱۳۹۷)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، (مترجمان: سید محمد اعرابی و علی پارساییان، چاپ دوازدهم). تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

دیزانی مکتبی، فرناز؛ نیک بخش، رضا؛ فراهانی، ابوالفضل، صفانیا، علی‌محمد (۱۴۰۰)، شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، (۲)۸: ۲۵۵ـ۲۷۲.

زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ آراسته، حمیدرضا؛ بهرنگی، محمدرضا؛ قمری، آزاده (۱۳۹۸)، ارائه الگوی مفهومی توسعهٔ استعدادهای نیروی انسانی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، (۹۰) ۲۷, ۱۱ـ۴۳.

سرافراز، ایوب؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر (۱۳۹۸)، طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران، *فصلنامهٔ مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی*، ۵۵ـ۸۲.




[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

شیخ زاده، محمد رضا؛ بنی اسد، رضا (۱۴۰۰)، *تحلیل مضمون؛ مفاهیم، رویکردها و کاربردها*، تهران، انتشارات لوگوس.

طباطبایی، سیداحمد (۱۳۸۵)، ارزیابی مدیریت کیفیت فرایند آموزش در سازمان‌های دولتی، *سومین کنفرانس توسعهٔ منابع انسانی، تهران*. https://civilica.com/doc/21776

فتاحی، نازنین؛ شریف زاده، فتاح؛ سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جایگزینی نیروی انسانی مستعد با توجه به مدیریت فناوری اطلاعات، *دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری*.

قلی پور، آرین؛ محمداسماعیلی، ندا؛ دبیری، علی (۱۳۹۹)، *استاندارد ۳۴۰۰۰ نیروی انسانی در عمل (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)*، تهران، نشر کتاب مهربان.

کفایی جلالی زاده، سید مجید (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی کارکنان شعب بانک رفاه کارگران. *دانشکدهٔ مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی*، [پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد]

معالی تفتی، مرجان و امیری، مجتبی (۱۳۹۱)، بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی آن در گروه سایپا، *هشتمین کنفرانس توسعهٔ منابع انسانی*، تهران.

موسی زاده، زهره، عدلی، مریم (۱۳۸۸)، معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه، *اندیشه مدیریت*، (۱) ۳، ۱۰۳ـ۱۳۲.

مهرآرا، اسدالله، نیکخواه، سهیلا (۱۴۰۰)، تأثیر مدیریت استعدادهای منابع انسانی بر توسعهٔ پایدار با نقش متغیر مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت محیط‌زیست، *مجلهٔ مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، (۳۱)۳، ۱ـ۱۰.

مهری، داریوش؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد؛ محجوب، حسن (۱۳۹۷)، شناسایی عوامل مؤثر بر توسعهٔ راهبردی استعدادها. *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، (۳۳) ۸، ۶۳ـ۸۹.

نارنجی ثانی، فاطمه؛ ابیلی، خدایار؛ رحمتی، سارا (۱۴۰۰)، ارزیابی مدل مدیریت استعداد با تأکید بر فرایندهای استعدادیابی و استعدادیابی. *فصلنامهٔ مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۳۳ (۱): ۲۹ـ۶۶.

Alanazi, A. (2018). Talent management and its outcomes in Saudi Arabia private corporations. *Easy Chair*, 84,1-10.

Bolander, P., Werr, A. and Asplund, K. (2017), "The practice of talent management: a framework and typology". *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.

d'Armagnac, S., Al Ariss, A., & N'Cho, J. (2021). Talent management in turbulent times: Selection, negotiation, and exploration strategies for talent management in the aeronautics and space industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

DeCicco, J., Laschinger, H. & Kerr, M. (2006). Perceptions of Empowerment and Respect; Effect on Nurses' Organizational Commitment in Nursing Homes. *Journal of Gerontological Nursing*, 32(5). 49-56.

Fachrunnisa, O., Khadeeer, H. F. (2020). Blockchain-based human resource management practices for mitigating skills and competencies gap in workforce. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1–11.

Farndale, E., & Sanders, K. (2016). Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 1–17.

Glaister AJ, Karacay G, Demirbag M, Tatoglu E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management*; 28(1),148–166.

Haak-Saheem, W., & Festing, M. (2020). Human resource management–a national business system perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1863-1890.

Hansen, N. K., Güttel, W. H., & Swart, J. (2019). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 648–679.

Harrisr, L., and C. Foster. (2010). Aligning Talent Management with Approaches to Equality and Diversity: Challenges for UK Public Sector Managers. Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal*, 29(5), 422–453.

Kravariti, F. & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. P*ublic Management Review*, 22(1), 75-95.

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal International Management*, 11(1): 86-128

McKinsey & Company. (2018/August). *Winning with your talent-management strategy*. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy.

Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703.

Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2020). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.

Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315–3335.

Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (10th ed)*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

Oluwatobi, I., Omotunde, G., & Alegbeleye, O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*. 47(2),1-13.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

Osterman, P. (2018), "*In search of the high road: meaning and evidence*", ILR Review,71(1), 3-34.

Rana, G., A. K. Goer, and R. Rastogi. (2013). Talent Management: A Paradigm Shift in Indian Public Sector. *Strategic HR Review*, 12(4), 197–202.

Stahl, G.K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2007), Global talent management: how leading multinationals build and sustain their talent pipeline", *INSEAD Faculty and Research Working Papers Industrial Management Review Association at the Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*, (2007/34*).*

Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). Human resource management. John Wiley & Sons. Australia Ltd

Sulej, K.P. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM- with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production.* 2(78),1-85.

Thunnissen, M., & D. Buttiens. (2017).Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418.

Vaiman, V., & Brewster, C. (2015). How far do cultural differences explain the differences between nations? Implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 151–164.

Wiblen, S., & McDonnell, A. (2020). Connecting "talent" meanings and multi-level context: A discursive approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 474–510.

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]

# Designing a talent management model of the National Iranian South Oilfield Company

**Latif Sakhaeipour[1] _ Aliakbar Ahmadi*[2]- Ali Jamshidi[3] _ Malek Dalir[4]**

## Abstract

The purpose of this research is to design a model of talent management in the National Iranian South Oilfield Company. This research is applied in terms of purpose and mixed type of research in terms of method. In the qualitative part, by conducting theoretical studies including the study of books, theses, articles, and databases, talent management approaches were identified, and then 25 experts were asked to answer the questions in order to collect the required information. Sampling was done in the qualitative part by the targeted method and in the quantitative part by the random sampling method, and 341 people were selected from the official employees. The method of determining the validity of the questionnaire is formal and content. Based on the findings, three dimensions of recruitment with six components, retention with three components and talent development with two components were identified for the concept of talent management.

**Keywords**: Talent, Talent management, National Iranian South Oilfields Company

1. Ph.D. Student, Department Of Management,Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran. sakhaeipour.l@student.pnu.ac.ir
2. Professor, Department Of Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran . aliakbarahmadi@pnu.ac.ir
3. Assistante professor, Department Of Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran. alijamshidi@pnu.ac.ir
4. Assistante professor, Department Of Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran. malekdalir@pnu.ac.ir



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19 ]