مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۵/۲۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۶/۱۹

شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی

غلامرضا قدیری‌نژاد[۱] ـ مجتبی رجب‌بیگی[۲] ـ عبدالخالق غلامی[۳]

چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران با استفاده از روش تحلیل مضمون است. در این پژوهش از مقالات، منابع کتابخانه‌ای و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و کارشناسان شرکت و همچنین خبرگان دانشگاهی در عرصه مدیریت استعداد استفاده شده و با روش تحلیل مضمون به کدگذاری و استخراج مؤلفه‌های اصلی پرداخته شده و سپس روابط بین مؤلفه‌های استخراج شده به‌صورت مدل نشان داده شده است. در این تحقیق ۱۵ نفر از مدیران ارشد شرکت و استخراج شاخص‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با نرم‌افزار اطلس و سپس بکارگیری مراحل پنج‌گانه تحلیل تم شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، شکل‌گیری تم‌های فرعی، تعریف و نامگذاری تم‌های اصلی و تهیه گزارش است. در نتایج تحقیق مشاهده می‌شود که مدیریت استعداد روشی برای ارتقای عملکرد کارکنان و ایجاد همدلی بین کارکنان و سرپرستان برای رسیدن به بهترین روش برای جذب، توسعه و حفظ نیروی انسانی در سازمان است.

کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، روش تحلیل مضمون، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحدشوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. ghadirinz@yahoo.com.

۲. دانشیار، مدیریت دولتی، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول). rajabbaigy@gmail.com

۳. دانشیار، مدیریت دولتی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران. gh.khalegh@yahoo.com

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

مقدمه

مدیریت استعداد به‌عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان تعریف شده است. در شرایط رکود دنیای امروز کمبود استعداد درحال افزایش است و یک جنگ واقعی برای استعداد درحال پدیدار شدن است. پس از اینکه مشاوران مک کینزی جنگ استعداد در سال ۱۹۹۷ بیان کردند؛ مدیریت استعداد به‌طور فزاینده و مداوم هم در ادبیات دانشگاه و هم در زمینه مشاغل موردتوجه قرار گرفت. با توجه به بحران اقتصاد، شکاف بین‌نسلی، تغییرات جمعیتی و جهانی شدن، یک نیاز فزاینده‌ای برای توسعه روش‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد که نگهداری و توسعه کارمندان بااستعداد را بالا ببرد بااین‌حال مطالعات تجربی در مدیریت استعداد محدود شده است و چارچوب نظری برای پیشبرد دانش مفهومی در مدیریت استعداد شرکت نفت وجود ندارد.

در سال ۱۹۹۸، گروهی از مشاوران مک کینزی اصطلاح «جنگ برای استعداد» را ابداع کردند و خاطرنشان کردند که استعداد کلید تعالی سازمانی است. از آن زمان، مدیریت استعداد به‌عنوان کلید موفقیت سازمانی و برای حفظ و پایداری سازمان‌ها ضروری تلقی شده است (Gallarado-Gallarado et al., 2015).

از آن زمان، مدیریت استعداد تبدیل به یک موضوع فزاینده محبوب شده است و توسط دانشگاهیان موردمطالعه قرار گرفته است. در سال‌های اخیر، مطالعات متعددی درمورد این اصطلاح ظاهر شده است (Crane & Hartwell, 2019). یک گروه از مطالعات از ترکیب اثرات بافت سازمانی بر منابع انسانی، و گسترش رویکرد جهانی‌گرایانه بهترین شیوه‌ها، ارائه جایگزین‌های احتمالی، هم در عمل و هم در پژوهش حمایت می‌کنند (Thunnissen, 2016). همچنین تعاریف بسیاری از مدیریت استعداد وجود دارد که به مفاهیم کلیدی مانند جذب، حفظ، توسعه و بکارگیری استعداد اشاره دارد. (Thunnissen, 2016).

سرمایه فکری یا استعداد به‌طور فزاینده‌ای برای موفقیت استراتژیک سازمان ضروری است. دیجیتالی شدن، کمبود نیروی کار، رشد از طریق اکتساب، کوچک‌سازی و گسترش همزمان، تغییرات جمعیتی در نیروی کار و جهانی شدن تنها برخی از روندهایی هستند که استعداد را در اولویت اصلی سازمان‌ها قرار داده‌اند (Kiran & Spindel, 2019). به‌طورکلی هدف مدیریت استعداد برآوردن نیازهای کمی و کیفی سرمایه انسانی و کمک به عملکرد کلی شرکت است (Guerra, 2023). افراد ممکن است بسته به محیط نزدیک خود، رهبری اعمال شده توسط کسانی که شرکت را اداره می‌کنند و تیمی که برای آن کار می‌کنند بهتر یا بدتر عمل کنند. اهمیت زمینه در مدیریت استعداد قبلاً در مطالعات مختلف موردبررسی

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

قرار گرفته است (Gallarado-Gallarado et al.,2016).

مدیریت استعداد نامگذاری معاصر مدیریت منابع انسانی است. این نتیجه پویایی ناشی از شکاف‌های مهارتی و تقاضا برای شایستگی‌های جدید است که توسط دستگاه دیجیتال در دنیای کار سازماندهی شده است. براساس این دگردیسی‌ها است که متخصصان منابع انسانی، شاغلین و محققان شروع به حرکت در آن جهت کردند تا از کوتاهی در زمینه فعالیت‌های منابع انسانی و همسو شدن با روند فعلی به‌نام مدیریت استعداد جلوگیری کنند. درست مانند مدیریت سنتی منابع انسانی که به شیوه‌های استخدام، انتخاب، جابجایی، آموزش، جبران خسارت، سلامت و ایمنی و مدیریت عملکرد مربوط می‌شود، مدیریت استعداد نیز به‌جز تغییرات در نامگذاری، از همین ترتیب پیروی می‌کند.

برخی دیگر از محققان معتقدند که مدیریت استعداد یک فعالیت منابع انسانی است که به انتخاب بهترین استعدادها از میان افراد متقاضی برای موقعیت شغلی موجود در سازمان مربوط می‌شود (Abdulmaleek, 2020). تعریف فوق گمراه‌کننده است زیرا نشان می‌دهد که مدیریت استعداد درمورد انتخاب افرادی است که برای یک شغل درخواست داده‌اند و درنتیجه سایر سیاست‌ها یا شیوه‌های منابع انسانی مانند توسعه، حفظ و پاداش را نادیده می‌گیرند. بااین‌حال، بعضی از محققان بر این عقیده هستند که مدیریت استعداد، کارکرد منابع انسانی است که با جذب استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد و جبران استعداد مرتبط است. سایر محققان مدیریت استعداد را فرایندی می‌دانند که با استعدادیابی، توسعه استعداد و حفظ استعداد مرتبط است (Kravariti, 2022). در طول دو دهه گذشته، مدیریت استعداد محبوبیت زیادی به‌دست آورده است؛ زیرا منابع انسانی کلیدی به‌عنوان شرکای استراتژیک برای استراتژی‌های تجاری موفق در نظر گرفته می‌شوند. همزمان، سازمان‌ها سرمایه‌گذاری در انتخاب، جذب و توسعه استعدادهای داخلی را برای ایجاد خط داخلی متشکل از رهبران آینده آغاز کرده‌اند.

آینا و آتان (Aina & Atan, 2020) در اعتبارسنجی خود به جذب استعداد، حفظ استعداد، یادگیری و توسعه و مدیریت شغلی دست یافتند. سایر اقدامات محققان مختلف شامل برنامه‌ریزی نیروی کار، جذب استعداد، توسعه استعدادها است (Al-Dalahmeh et al.,2020). بخش دیگری از نتایج تحقیقات محققان شامل: جذب استعداد، درگیری استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد رهبری، پاداش است. (Mohana et al.,2021)

توسعه استعداد به فعالیت‌های بهبود مهارت‌های استعداد در محیط کار مربوط

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

می‌شود (Bagheri et al.,2020)، درحالی‌که حفظ استعداد سیاست‌هایی است که می‌تواند برای جلوگیری از خروج استعدادها از سازمان استفاده شود. بااین‌وجود، با توجه به شواهد تجربی قبلی درمورد مدیریت استعداد، الدالهمه و همکاران (Al-Dalahmeh et al.,2020) شیوه‌های مدیریت استعداد و قصد جابجایی کارکنان در بخش ICT اردن را بررسی کرده و دریافتند که مدیریت استعداد تأثیر قابل‌توجهی بر جابجایی کارکنان دارد.

یداو (Yadav,2020) نقش مدیریت استعداد را در بازسازی کارکنان در شرکت‌های بیمه هندی موردبررسی قرار داد. نتیجه یداو نشان می‌دهد که مدیریت استعداد با حفظ کارکنان همبستگی معناداری دارد. موهانا و همکاران (Mohana et al.,2021) تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان را بررسی کرد. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استعداد تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. آپاو و همکاران (Appau et al.,2021) تحقیقات تجربی بر روی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کاری در کالج‌های آموزشی در غنا انجام داد و دریافت که مدیریت استعداد تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد کارکنان دارد.

تتیک و زعیم (Tetik & Zaim,2021) اثرات سیاست‌های مدیریت استعداد را بر تعامل سازمانی در شرکت‌های هلدینگ ترکیه بررسی کردند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استعداد به‌طور قابل‌توجهی با مشارکت شرکت مرتبط است.

اولور و هری (Ollor & Harry,2021) رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد کارکنان را در نیجریه بررسی کردند و دریافتند که ابعاد مدیریت استعداد با تعهد کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارد. آن‌ها تأثیر شیوه‌های مدیریت استعداد را بر عملکرد هتل مطالعه کردند و دریافتند که جذب استعداد، حفظ استعداد و توسعه استعداد تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد هتل دارد. همچنین آن‌ها تأثیر مدیریت استعداد را بر ارائه خدمات هتل‌ها موردبررسی قرار دادند و دریافتند که توسعه استعداد باعث بهبود ارائه خدمات می‌شود.

در محیط تکنولوژیکی کنونی، مطالعات متعدد علاقه فزاینده‌ای به تأثیر نوآوری بر نتایج کسب‌وکار نشان داده‌اند (Rauter et al.,2019). به‌طور خاص، عامل انسانی به‌عنوان نیروی محرکه توسعه شبکه‌های دانش در نظر گرفته می‌شود (Kwon et al.,2020). به همین دلیل، مطالعات مختلف نشان داده‌اند که چگونه مردم در فرایند نوآوری کارآفرینی مشارکت می‌کنند، زیرا دانش افراد امکان استفاده از مهارت‌های جدید و موجود را فراهم می‌کند (Rasool et al., 2019).

مدیریت مؤثر فرایند نوآوری کسب‌وکار شامل اتخاذ موفقیت‌آمیز و انطباق یک رویکرد سیستم‌های فنی اجتماعی برای تمام جنبه‌های سازمان، ازجمله افراد و فرایندها

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

و همچنین مشکلات مرتبط با فناوری است (Siriram, 2022). لازم به ذکر است که در یک سازمان، منابع انسانی می‌تواند منبع بالقوه مزیت رقابتی پایدار باشد. منابع معمولاً به خودی خود ارزشمند نیستند، بلکه به این دلیل که سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا فعالیت‌های متعددی را انجام دهند.

در چارچوب تشدید رقابت بین‌المللی برای «استعداد»، دولت‌های ملی تلاش‌ها را بر سیستم‌های آموزش عالی خود برای جذب و رشد استعدادها برای کسب مزیت رقابتی متمرکز کرده‌اند (Li & Lu, 2016). به‌عنوان بخشی از تلاش‌های دولت برای دستیابی به رشد اقتصادی، طیفی از سیاست‌های جدید برای دانشگاه‌ها از ارتباط بین تحقیقات دانشگاهی، افزایش نوآوری و مزیت رقابتی پدیدار شده‌اند. به‌عنوان‌مثال، در بریتانیا، سیاست‌ها و گزارش‌های مختلف دولتی، پیوندهایی را بین رفاه اقتصادی ملی و نوآوری و تحقیقات منتسب به دانشگاه‌ها شناسایی کرده‌اند (Hillman, 2020). چنین سیاست‌های دولتی، فعالیت‌های حسابرسی و عملکردی را هدایت می‌کند و منجر به ساختارها، سبک‌ها و محرک‌های جدید دانشگاه می‌شود (Horta &Santos, 2020).

در دانشگاه‌ها، اصطلاح «استعداد» نیاز به تعریف دارد؛ مانند سایر سازمان‌ها، «استعداد» به کارکنان مربوط می‌شود. بااین‌حال، در دانشگاه‌ها، دانشجویان، به‌ویژه دانشجویان دکترا را نیز شامل می‌شود. در پاسخ به سیاست‌ها و اهداف آموزش عالی، دانشگاه‌ها تعداد دانشجویان دکتری خود را در رشته‌های موضوعی افزایش داده‌اند و به‌شدت در خارج از کشور جذب می‌کنند و مشکلات بالقوه‌ای در حفظ کیفیت نظارت و فرایندهای اداری مرتبط وجود دارد. این دانش جدید به جایگاه و نمایه دانشگاه‌ها و همچنین حمایت از نوآوری و کسب‌وکارهای جدید از طریق مالکیت معنوی متعلق به موسسه کمک می کند؛ بنابراین، سرپرستانی که کار این دانشجویان را هدایت می‌کنند، نقش مهمی در دستیابی به اهداف دانشگاه دارند. با توجه به سرمایه‌گذاری‌های دانشگاه‌ها در رقابت جهانی برای استخدام «کارکنان مناسب» و دانشجویان مناسب، آن‌ها و دانش‌آموزانشان مسلماً استعدادهای موردنیاز مدیریت را نشان می‌دهند (Hesa, 2021).

مدیریت استعداد (TM) اغلب بر شرکت‌های چندملیتی متمرکز شده است (Moeller,2016). آن‌ها استدلال کردند که مدیریت استعداد در انواع مختلف زمینه‌ها و محیط‌ها موردمطالعه قرار گیرد و نقش سهامداران متعدد در سیستم مدیریت استعداد و عملیات آن را تشخیص دهد.

علیرغم این مرور کلی از آنچه مدیریت استعداد انجام می‌دهد، هیچ شکلی از

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

بهترین روش برای سازمان‌ها برای انجام همان کار وجود ندارد. این امر بیشتر بر نیاز به موقعیت مدیریت استعداد در چارچوب سازمانی آن، از نظر زمان و مکان به‌جای اینکه یک راه‌حل یکسان باشد، تأکید می‌کند. در دانشگاه‌ها، تغییر مداوم منجر به شیوه‌های جدیدی برای جذب و حفظ استعدادها، با موفقیت‌های متفاوت شده است. مدیریت استعداد نیز به‌طور سنتی تحت مسئولیت منابع انسانی است. با توجه به اینکه استعداد با سرمایه انسانی و فکری مرتبط است، این قابل‌درک است، که دیدگاه مبتنی‌بر منابع سازمان را نشان می‌دهد و در آن سرمایه انسانی به‌عنوان یک سازمان دیده می‌شود. (Thunnissen,2016)

سرمایه انسانی به‌عنوان کلیدی برای دانشگاه‌ها در حفظ شهرت و بهبود عملکرد در نظر گرفته می شود. (Lomez et al.,2019) محققان مشاهده می‌کنند که با توجه به نحوه تأمین مالی دانشگاه‌ها و تأثیرات و فشارهای جهانی شدن، «دانشگاه‌ها اکنون در رقابت مستقیم برای رتبه‌بندی، دانشجویان و کارکنان دانشگاهی هستند» (Ernest & Yung,2018). آن‌ها علاوه‌براین، با توجه به تغییرات در ماهیت کار، افزایش رقابت جهانی و افزایش یادگیری مستمر و فناوری‌های دیجیتال، مشکلاتی را در حفظ مدل‌های تجاری موجود دانشگاه برای جذب دانشجویان مشخص می‌کنند. این نشان‌دهنده ارتباط استفاده از «مدیریت استعداد» در دانشگاه‌ها است و نیاز به درک چگونگی جذب استعداد و نحوه حفظ آن را نشان می‌دهد که هردو بخشی از جمع‌آوری داده‌ها را تشکیل می‌دهند (Martin et al.,2023).

یلدیز و اسمر (Yildiz & Esmer,2023) در پژوهشی با عنوان استراتژی‌ها و عملکردهای مدیریت استعداد: یک بررسی سیستماتیک با هدف شناسایی و مفهوم‌سازی عملکردهای مدیریت استعداد (TM) با ترکیب کارکردهای مدیریت و منابع انسانی از یک مرور ادبیات سیستماتیک پشتیبانی شده توسط تحلیل محتوای کیفی هفت کارکرد اصلی مدیریت استعداد را شناسایی کردند که قبلاً در ادبیات مدیریت استعداد به آن‌ها اشاره شده بود اما به‌عنوان عملکردهای مدیریت استعداد برچسب‌گذاری و مفهومی نشده بودند. این هفت کارکرد اصلی (برنامه‌ریزی استعداد، استعدادیابی، جذب استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، گسترش استعداد و حفظ استعداد) سیستم مدیریت استعداد را ساختار می‌دهند، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و به‌عنوان یک چرخه از طریق استراتژی‌های مربوطه خود در شناسایی، تدوین و دستیابی به کسب‌وکار عمل می‌کنند. پوتری و همکاران (Putri et al.,2023) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت استعداد و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان با رضایت شغلی به‌عنوان متغیر میانجی با هدف تعیین تأثیر

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

مدیریت استعداد و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان با رضایت شغلی نشان می‌دهد که مدیریت استعداد هیچ تاثیری بر عملکرد کارکنان ندارد. فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. مدیریت استعداد بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. سپس رضایت شغلی به‌عنوان یک متغیر میانجی که مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان را تحت‌تأثیر قرار نمی‌دهد؛ و رضایت شغلی به‌عنوان یک متغیر میانجی که بر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد.

اودوگبسان و همکاران (Odugbesan et al.,2023) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد سبز و رفتار کاری نوآورانه کارکنان: نقش هوش مصنوعی و رهبری تحول‌آفرین با هدف بررسی اهمیت یک مفهوم نوظهور ـ مدیریت استعداد سبز (TM) و تأثیر آن بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان، همراه با نقش‌های تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین و هوش مصنوعی در بافت موسسات آموزش عالی دویست و سی و پنج پرسشنامه ساختاریافته برای کارکنان دانشگاهی در پنج دانشگاه واقع در قبرس شمالی اجرا شد و داده‌ها با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی تجزیه‌وتحلیل شدند. این مطالعه شواهدی ارائه می‌دهد که مدیریت استعداد سبز سخت و نرم تأثیر قابل‌توجهی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان دارد.

ساندیپانی و همکاران (Sandeepanie et al.,2023) در پژوهشی با عنوان نقش مدیریت استعداد و قرارداد روانشناختی کارکنان بر برندسازی کارفرما: یک مدل مفهومی عملگرا با هدف بررسی نقش مدیریت استعداد و قرارداد روانشناختی کارکنان بر برندسازی کارفرما و ایجاد یک مدل مفهومی عمل‌گرایانه با شناسایی شکاف‌های بین مفاهیم اصلی با مرور سیستماتیک براساس پنج مرحله بررسی ادبیات سیستماتیک بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۲۰۲۲ در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی (HRM)، درمجموع، ۲۶۰ مقاله در ابتدا موردبررسی قرار گرفتند و ۲۳۰ مقاله به‌طور سیستماتیک درنهایت برای کشف مفاهیم اصلی، شناسایی شکاف‌ها و توسعه مدل بررسی شدند.

موسی و همکاران (Mousa et al.,2023) با هدف بررسی چگونگی شیوه‌های مدیریت استعداد در هتل‌های خانوادگی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ کارمند شاغل در سه هتل تجاری خانوادگی مختلف در شرم الشیخ مصر انجام شد نشان داد که تحریک کارمندان برای انجام قرارداد روانشناختی خود نسبت به هتل‌های متعلق به خانواده‌شان به چندین مزیت منجر می‌شود.

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

زین‌الدینی و همکاران (Zeynoddini et al.,2023) در پژوهشی مقایسه وضعیت حال و ایده‌آل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در آموزش عالی با هدف مقایسه جایگاه فعلی و ایده‌آل جانشین‌پروری (SP) و مدیریت استعداد (TM) در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران ازجمله دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبایی، شهید بهشتی، دانشگاه تربیت معلم، دانشگاه الزهرا و دانشگاه تربیت مدرس با جامعه آماری شامل ۶۵۷۲ نفر از کارکنان دانشگاه‌های تهران در رشته های مختلف علوم انسانی نشان داد که بین موقعیت فعلی و ایده‌آل SP در همه ابعاد تفاوت معناداری وجود دارد و تعهد نسبت به SP مهمترین بعد آن است؛ بنابراین، نتایج لزوم اجرای SP و TM در آموزش عالی را نشان داد. علاوه‌براین، این تأسیس نشان‌دهنده اهمیت تعهد و توجه مدیریت ارشد به فراهم کردن زمینه‌های اجرای این برنامه ازجمله آگاهی کارکنان از مسئولیت‌های شغلی فعلی و آتی خود در مؤسسات آموزشی است.

گوریا و همکاران (Guerra et al.,2023) در پژوهشی با هدف تأثیر تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد با نمونه موردمطالعه از ۳۱۴ شرکت اسپانیایی تشکیل شده است که درحال‌حاضر درحال گذراندن فرایند تحول دیجیتال هستند. نشان داد تغییرات سازمانی ناشی از تحول دیجیتال بر مدیریت استعدادها و جذب و حفظ استعدادها تأثیر می‌گذارد.

روش‌شناسی

جامعه آماری: ابتدا مصاحبه با نخبگان در شرکت نفت و استخراج شاخص‌ها که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی انتخاب شدند و با استفاده از نرم‌افزار اطلس تجزیه‌وتحلیل شدند.

گام نخست مطالعه حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی انجام شده است. هدف این مرحله شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی توسعه فردی مدیران آینده مبتنی‌بر مدیریت استعداد است. یکی از روش‌های تحلیل داده‌های کیفی یا تحلیل محتوای کیفی، روش تحلیل تم یا همان تحلیل مضامین هست. تحلیل تِم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تِم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛ اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. فراگرد تحلیل تم زمانی آغاز می‌شود که تحلیلگر الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را موردنظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی است کـه

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

بـه‌وجود آمده‌اند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به‌طورکلی هـیچ راه منحصربه‌فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل تم وجود ندارد و تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت رفت و برگشتی در بین مراحل ذکر شده وجود دارد (کلارک و برون، ۲۰۱۳). به‌علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان باید انجام پذیرد، به این معنی که محقق در طول زمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل خواهد کرد. مراحل پنج‌گانه تحلیل تم بـا رویکردی کـه کلارک و برون (۲۰۱۳) ارائه داده‌اند شامل موارد ذیل است.

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه

مرحله ۳. شکل‌گیری تم‌های فرعی

مرحله ۴. تعریف و نامگذاری تم‌های اصلی

مرحله ۵. تهیه گزارش

در حوزه تحلیل داده‌های کیفی نیز با نرم‌افزارهای بسیار متعددی روبرو هستیم که ازجمله مشهورترین آن‌ها می‌توان به اطلس اشاره نمود. این نرم‌افزار یکی از برترین نرم‌افزارهای مورداستفاده جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی و نظریه‌پردازی است. با ورود داده‌های متنی، صوتی، تصویری و عکس به کدگذاری و مقوله‌بندی داده‌ها و تعیین ویژگی‌ها و تعریف مقادیر آن‌ها، نحوه گزارش‌گیری و تهیه نمودارها، آشنایی با نحوه مدلسازی و نمایش گرافیکی تحلیل داده‌ها در پروژه‌ها می‌تواند کمک محققان باشد.

یافته‌ها

با توجه به رویکرد پژوهش حاضر، به تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل تماتیک پرداخته شده است. نخستین منبع جمع‌آوری داده‌های پژوهش، مصاحبه با ۱۵ نفر خبره (مدیران، کارکنان، نخبگان و متخصصان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران) است. این مصاحبه‌ها به روش نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی تا جایی ادامه پیدا کرد که پژوهشگر به اشباع نظری برسد. مصاحبه با افراد در محل کار آنان صورت گرفت. داده‌های جمع‌آوری شده بعد از یادداشت‌برداری به روش شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. در طی شش فاز، تجزیه‌وتحلیل انجام گرفت. در این مدل اولیه، تم‌های فرعی استخراج شده برای هریک از تم‌های سیستم مدیریت استعداد آورده شده است. در جدول ۱ تم‌های استخراج شده از هریک از مضامین فراگیر و مضامین پایه آورده شده است.

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

جدول ۱. تم‌های استخراج شده از مضامین فراگیر و پایه

کد اصلی (مضمون فراگیر)	کد فرعی (مضمون سازمان‌دهنده)	کد توصیفی (مضمون پایه)
مؤلفه‌های استعداد	شناسایی استعدادهای برتر	شناسایی استعدادهای انسانی
		شناسایی کارکنان با استعداد در سازمان
		شناسایی استعدادهای شغلی کارکنان
		دیدگاه راهبردی به استعدادهای برتر
		شناسایی استعدادهای انسانی
		مدیریت استعداد
	تقویت استعداد	اشتراک‌گذاری کارکنان بااستعداد
		ارزیابی راه‌های تکنولوژی
	استعداد همسو با فرهنگ	استراتژی فرهنگی
		استعدادهایی سازگار با فرهنگ سازمان
نگهداشت استعداد	حفظ کارمندان با استعداد	ایجاد انگیزه برای حفظ کارمندان متعهد
		حفظ کارمندان باارزش
		همسوسازی و نگهداشت استعدادها
	توسعه استعداد برمبنای اعتماد	ایجاد رابطه برمبنای اعتماد
		توسعه استعدادها
	سازگاری با محیط کاری	بهبود عملکرد
		تعامل بین کار وزندگی
سیاستگذاری	همراستایی مدیریت با اهداف فرهنگی سازمان	استقرار فرهنگ مدیریت استعدادها در سازمان توسط مدیران
		همراستایی مدیریت با اهداف سازمان
	پذیرفتن یا ادغام ذهنیت استعداد	پذیرفتن ذهنیت استعداد
		ادغام ذهنیت استعداد و فرهنگ در کسب‌وکار
	آینده‌نگری استعداد	شناسایی نیازهای آینده استعداد
فرهنگ سازمانی	همسویی اهداف مدیریت استعداد با اهداف فرهنگی سازمان	همسویی ذهنیت ها با اهداف سازمان
		همترازسازی با سازمان
	پویایی و توسعه مدیریت استعداد	بکارگیری اصول استعداد توسط مدیران خط و ارشد
		توسعه استعدادها در سازمان‌ها
	شیوه فرهنگی مدیریت استعداد	شایستگی در بکارگیری استعداد
		آزادی و استقلال استفاده از استعدادها
		اشتیاق/درگیری جسمی، فکری و عاطفی
اشتیاق شغلی	کارراهه شغلی	فرصت‌های رشد شغل
		ماهیت شغل

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

کد اصلی (مضمون فراگیر)	کد فرعی (مضمون سازمان‌دهنده)	کد توصیفی (مضمون پایه)
	مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی کارکنان	ارتباط مستقیم با مدیر
		ارتباط با همکاران
	نظام توسعه فردی و اشتیاق کاری	توانایی همترازی تلاش فردی با عملکرد سازمان
		اعتماد و صداقت
		توسعه فردی
تشخیص وجذب استعدادها	راهبردهای شناسایی استعداد	به‌صورت کارآمد و مستمر
		بازنگری واقعی شغلی
		توجه به امر استعدادیابی
		شناسایی استعداد
	معیارهای منبع‌یابی استعداد	مخزن استعداد
		منبع‌یابی استعداد
		قرارداد روانشناختی
		ارزش کارکنان
	جذب استعدادهای خلاق	جذب استعداد داخلی و خارجی
		تناسب شغل و شاغل
		فارغ‌التحصیلان برتر و نوآوران را جستجو و انتخاب
همسوسازی استعدادها	ستایش از استعدادهای برتر	پاداش به کارمندان توانا و سخت‌کوش
		ستایش و قدردانی
	افزایش اشتیاق و انگیزه کاری	فرهنگ سازمانی اشتیاق
		افزایش میزان اشتیاق کارکنان
	توسعه مهارت رهبری استعداد	سبک رهبری
		ایجاد انگیزه در افراد توانا
		رفع شکاف‌های مهارتی کارکنان
		تطابق بین پست کارکنان و توانایی و استعداد آن‌ها
توسعه استعدادها	افزایش قابلیت‌های کارکنان بااستعداد	مربی‌گری
		آموزش تکنیکی
		پیاده‌سازی گردش شغلی
		انتقال دانش به کارمندان جدید
	بهبود مدیریت سرمایه‌گذاری استعداد	بازنگری استعداد
		سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنان مستعد
		مدیریت عملکرد
		استعدادخواهی
		تطبیق استعداد و توانایی کارکنان

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

کد اصلی (مضمون فراگیر)	کد فرعی (مضمون سازمان‌دهنده)	کد توصیفی (مضمون پایه)
		یکپارچه‌سازی توسعه شغلی
	توسعه و پرورش مدیران وکارکنان مستعد	توانمندسازی مدیریت استعداد
		توسعه و پرورش نسل بعدی رهبران کسب‌وکار
		توسعه و پرورش استعدادهای موجود در سازمان
نظارت (بازخورد/ اندازه‌گیری)	بازخوردگیری مؤثر همراستا با اهداف	بازخورد منظم و به موقعی از عملکرد
		همترازسازی ارزش و هدف با سازمان
	تشویق و بکارگیری استعداد منابع انسانی	بکارگیری استعداد در رفتارهای روزمره
		استقلال با استفاده از استعداد
	ذهنیت موفق مدیریت استعداد	اهمیت مدیران در موفقیت پیاده‌سازی ذهنیت استعداد
تجزیه‌وتحلیل نیروی کار	بهسازی نیروی انسانی	برنامه‌ریزی نیروی کار
		شناسایی عرضه و تقاضای نیروی کار
ارزیابی استعدادها	توانمندسازی استعدادهای بالقوه	توجه به توانایی‌های بالقوه نیروی انسانی
		شناسایی مشاغل کلیدی و جانشین‌های بالقوه
	مدیریت خط‌مشی استعداد	ایجاد خط‌مشی‌های ماندگار جهت تعبیه دانش استعداد و مدیریت استعداد
توانمندسازی منابع انسانی	شناسایی مهارت شغلی منابع انسانی	توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های وظیفه‌ای
		تطبیق مهارت و شغل
		مهارت‌های منابع انسانی
	شناسایی منابع انسانی	داشتن مهارت فردی
		نوآوری
		همکاری و مشارکت
		چابکی و پویایی
ایجاد قابلیت‌های فردی	آزمون سرمایه‌های حرفه‌ای	تناسب شغل و شاغل
		مصاحبه رفتاری
		سنجش شخصیت
		آزمون دانش شغلی
	تقویت شایستگی‌های رهبران	ترکیب علم و مدیریت
		رهبری (توسعه فرد بالقوه)
	تقویت ارزش‌افزوده سازمانی	پتاسیل بالا موجب موفقیت در سازمان
		ایجاد ارزش و موفقیت سازمان
		ایجاد ارزش‌افزوده
	ایجاد فرصت برای رشد شخصی	توجه به استعداد طبیعی افراد

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

کد اصلی (مضمون فراگیر)	کد فرعی (مضمون سازمان‌دهنده)	کد توصیفی (مضمون پایه)
		تعهد بالا نسبت به کار
		دارا بودن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ویژه (دانش، تجربه و مهارت)
		نیروی کار متعهد
		نیروی کار ماهر
راهبرد سازمانی (استراتژی مدیریت استعداد)	ترسیم دیدمان‌های روشن سازمانی	همراستاسازی با برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها
		تدوین سیاست‌های سازمانی
		هماهنگ بودن قابلیت‌های سازمان با توانمندی‌های منابع انسانی
	توسعه وظایف و مسئولیت‌های مدیریت	ایجاد عملکرد نوآورانه
		پرورش کارکنان
		فراهم نمودن فرصت‌های رشد و پیشرفت برای کارکنان
		دانش بهره‌برداری کامل از قابلیت‌ها
	حفظ نگرش‌ها و دیدگاه‌های جدید	پاداش و قدردانی
		بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی
	شناسایی اولویت‌های عملکرد	ایجاد سازمان پویا
		نظم بخشیدن و یکپارچه‌سازی
پیامدهای مؤثر در مدیریت استعداد	بهبود بهره‌وری سازمانی	صرفه‌جویی در وقت و هزینه
		موفقیت سازمانی
	حس موفقیت‌طلبی	عملکرد عالی در سازمان
		ارتقاء سطح بهره‌وری
		جانشین‌پروری

در جدول ۲ فراوانی هریک از مضامین براساس کد مضمون سازمان‌دهنده آورده شده است.

جدول ۲. فراوانی مضامین براساس مضمون اصلی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	فراوانی
مؤلفه‌های استعداد	شناسایی استعدادهای برتر	۶
	تقویت استعداد	۲
	استعداد همسو با فرهنگ	۲
نگهداشت استعداد	حفظ کارمندان بااستعداد	۳
	توسعه استعداد برمبنای اعتماد	۲
	سازگاری با محیط کاری	۲

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

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	فراوانی
سیاستگذاری	همراستایی مدیریت با اهداف فرهنگی سازمان	۲
	پذیرفتن یا ادغام ذهنیت استعداد	۲
	آینده‌نگری استعداد	۱
فرهنگ سازمانی	همسویی اهداف مدیریت استعداد با اهداف فرهنگی سازمان	۲
	پویایی و توسعه مدیریت استعداد	۲
	شیوه فرهنگی مدیریت استعداد	۳
اشتیاق شغلی	کارراهه شغلی	۲
	مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی کارکنان	۲
	نظام توسعه فردی و اشتیاق کاری	۳
تشخیص و جذب استعدادها	راهبردهای شناسایی استعداد	۴
	معیارهای منبع‌یابی استعداد	۴
	جذب استعدادهای خلاق	۳
همسوسازی استعدادها	ستایش از استعدادهای برتر	۲
	افزایش اشتیاق و انگیزه کاری	۲
	توسعه مهارت رهبری استعداد	۴
توسعه استعدادها	افزایش قابلیت‌های کارکنان بااستعداد	۴
	بهبود مدیریت سرمایه‌گذاری استعداد	۶
	توسعه و پرورش مدیران وکارکنان مستعد	۳
نظارت (بازخورد/ اندازه‌گیری)	بازخوردگیری مؤثر همراستا با اهداف	۲
	تشویق و بکارگیری استعداد منابع انسانی	۲
	ذهنیت موفق مدیریت استعداد	۱
تجزیه‌وتحلیل نیروی کار	بهسازی نیروی انسانی	۲
ارزیابی استعدادها	توانمندسازی استعدادهای بالقوه	۲
	مدیریت خط‌مشی استعداد	۱
توانمندسازی منابع انسانی	شناسایی مهارت شغلی منابع انسانی	۳
	شناسایی منابع انسانی	۴
ایجاد قابلیت‌های فردی	آزمون سرمایه‌های حرفه‌ای	۴
	تقویت شایستگی‌های رهبران	۲
	تقویت ارزش‌افزوده سازمانی	۳
	ایجاد فرصت برای رشد شخصی	۵
راهبرد سازمانی (استراتژی مدیریت استعداد)	ترسیم دیدمان‌های روشن سازمانی	۳
	توسعه وظایف و مسئولیت‌های مدیریت	۴
	حفظ نگرش‌ها و دیدگاه‌های جدید	۲
	شناسایی اولویت‌های عملکرد	۲
پیامدهای مؤثر در مدیریت استعداد	بهبود بهره‌وری سازمانی	۲
	حس موفقیت‌طلبی	۳
جمع		۱۱۵

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

جدول ۳ فراوانی مضمون پایه را براساس ارتباط مضامین با یکدیگر به‌صورت ماتریسی نشان داده است.

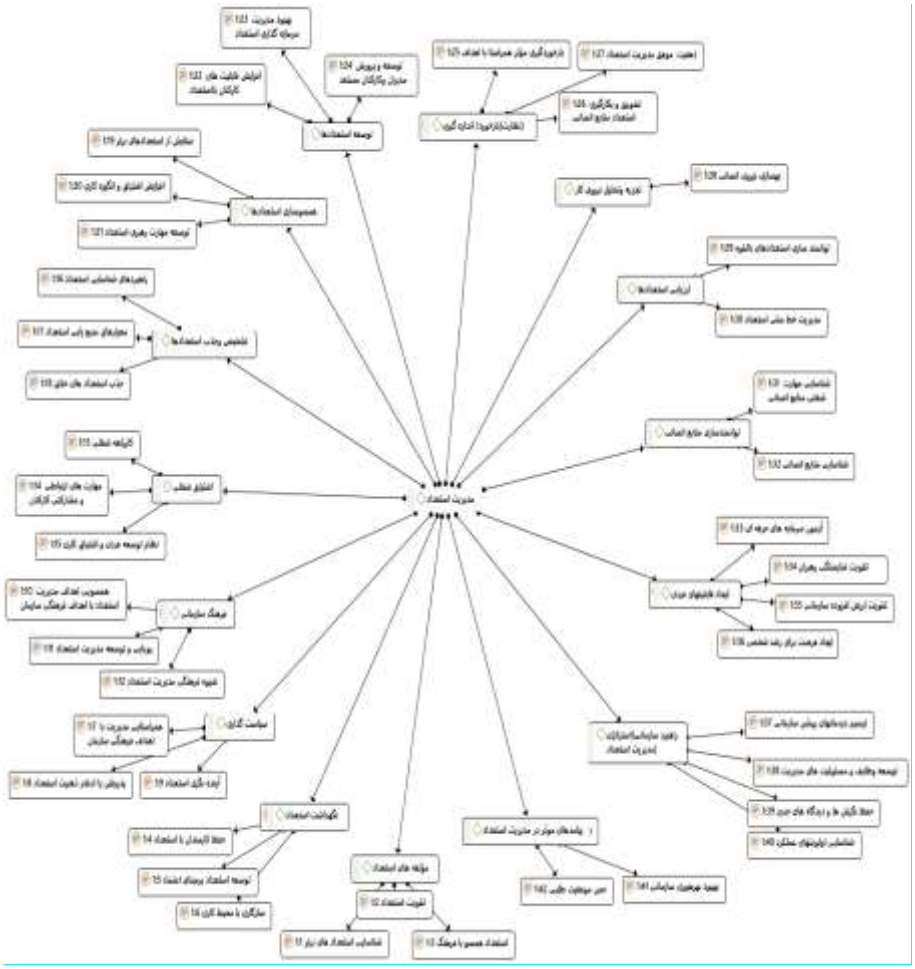
جدول ۳. جدول ماتریس فراوانی مضمون پایه براساس ارتباط شبکه مضامین

	مؤلفه‌های استعداد	نگهداشت استعداد	سیاستگذاری	فرهنگ سازمانی	اشتیاق شغلی	تشخیص و جذب استعدادها	همسوسازی استعدادها	توسعه استعدادها	نظارت (بازخورد/ اندازه‌گیری) سیاست‌های	تجزیه وتحلیل نیروی کار	ارزیابی استعدادها	توانمندسازی منابع انسانی	ایجاد قابلیت‌های فردی	راهبرد سازمانی (استراتژی مدیریت استعداد)	پیامدهای مؤثر در مدیریت استعداد
مؤلفه‌های استعداد	*														
نگهداشت استعداد	۱۷	*													
سیاستگذاری	۱۵	۱۲	*												
فرهنگ سازمانی	۱۷	۱۴	۱۲	*											
اشتیاق شغلی	۱۷	۱۴	۱۲	۱۴	*										
تشخیص و جذب استعدادها	۲۱	۱۸	۱۶	۱۸	۱۸	*									
همسوسازی استعدادها	۱۸	۱۵	۱۳	۱۵	۱۵	۱۹	*								
توسعه استعدادها	۲۳	۲۰	۱۸	۲۰	۲۰	۲۴	۲۱	×							
نظارت (بازخورد/ اندازه‌گیری)	۱۵	۱۲	۱۰	۱۲	۱۲	۱۶	۱۳	۱۸	*						
تجزیه‌وتحلیل نیروی کار	۱۲	۹	۷	۹	۹	۱۳	۱۰	۱۵	۷	*					
ارزیابی استعدادها	۱۳	۱۰	۸	۱۰	۱۰	۱۴	۱۱	۱۶	۸	۵	*				
توانمندسازی منابع انسانی	۱۷	۱۷	۱۵	۱۷	۱۷	۲۱	۱۸	۲۳	۱۵	۱۲	۱۳	*			
ایجاد قابلیت‌های فردی	۲۴	۲۱	۱۹	۲۱	۲۱	۲۵	۲۲	۲۷	۱۹	۱۶	۱۷	۲۱	*		
راهبرد سازمانی (استراتژی مدیریت استعداد)	۲۱	۱۸	۱۶	۱۸	۱۸	۲۲	۱۹	۲۴	۱۶	۱۳	۱۴	۱۸	۲۵	×	
پیامدهای مؤثر در مدیریت استعداد	۱۵	۱۲	۱۰	۱۲	۱۲	۱۶	۱۳	۱۸	۱۰	۷	۸	۱۲	۱۹	۱۶	*

در نتیجه‌گیری از جداول و ماتریس بالا نمودار ۱ مدل اولیه سیستم مدیریت استعداد طراحی می‌شود.

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

نمودار ۱. مدل اولیه مدیریت استعداد



بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت استعداد، یکی از روش‌های ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است. این روش، ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. مدیریت استعداد رویکردی است که با دادن آموزش‌های لازم به نیروی کار و همچنین برقراری یک نظام منصفانه در ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز برقراری نظام‌های حقوق، مزایا و پاداش‌های مبتنی‌بر عملکرد، سعی در ایجاد همدلی بین کارکنان و سرپرستان دارد تا از این طریق اهداف کارکنان را با اهداف سازمان همسو نموده و بر بهره‌وری نیروی انسانی بیافزاید. جهت موفقیت مدیریت استعداد باید ملزومات و پیش‌نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا

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

شود. این رویکرد، نگرش فراگیری به عملکرد افراد و سازمان دارد. همچنین با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فـردی و سازمانی هم‌افزایی ایجـاد می‌کند. پیچیدگی محیط عرصه رقابتی کسب‌وکار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره‌وری را پیش از پیش آشکار نموده است. ازاین‌رو یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروز دستیابی به یک شیوه مدیریت استعداد جامع، قابل‌اعتماد و انعطاف‌پذیر است. با توسل به آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه سازمان کسب می‌شود.

تغییر و تحولات جهانی سبب ایجاد پیچیدگی و پویایی بیشتر در محیط کسب‌وکار شده است و این امر ایجاب می‌نماید که سازمان‌ها کانون توانمندی‌های خود را بشناسند و روی آن سرمایه‌گذاری نمایند که این امر مستلزم وجود سیستمی جهت مدیریت استعدادها در سازمان است. رقابت شدید، حفظ طولانی‌مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل‌های جدید کسب‌وکار چرخه حیات کوتاهتری دارند و خواهان نوآوری مستمرند. هدف اصلی مدیریت استعداد، جذب و استخدام، توسعه و حفظ و نگهداری نیروی انسانی در سازمان است. واحد منابع انسانی، همواره در تلاش است تا کارکنان متخصص و بااستعداد را برای طولانی‌مدت در سازمان حفظ کند. یک مجموعه بالغ با همکاری کارمندان واجد شرایط بااستعداد می‌تواند فرایندهای دستیابی به اهداف سازمانی را ساده‌تر طراحی کند و در راستای آن روی موضوعاتی تمرکز کند که واقعا به نفع سازمان است؛ بنابراین، هدف کلی مدیریت استعداد، حفظ نیروی کار ماهر و کارآمد برای سازمان است.

منابع

Abdulazeez Abdulmaleek, O. (2020) Talent Management Strategies and Employees' Retention in Chi Farms Ltd (Ajanla Farm), Oyo State, Nigeria.

Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12 (20), 8372.

Al-Dalahmeh, M. L., Héder, M., & Dajnoki, K. (2020). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the information and communication technologies (ICTs) sector: Case of Jordan.

Appau, B. K., Marfo-Yiadom, E., & Kusi, L. Y. (2021). Performance implication of talent management and innovative work behaviour in

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

colleges of education in Ghana. *International Journal of Economics and Business Administration*, *7*(1), 1-10.

Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A., & Abbasi, A. (2020). Talent management in the tourism and hospitality industry: evidence from Iran. *Anatolia*, *31*(1), 88-98.

Crane، B.، & Hartwell، C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54 (2), 82-92.

Ernest, A., & Yung S. J. (2018). Artificial Intelligence-Driven Talent Management System: Exploring the Risks and Options for Constructing a Theoretical Foundation. Journal of Risk and Financial Management, 16 (1), 31.

Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264-279.

Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent manage-ment. *Technological Forecasting and Social Change*, *188*, 122291.

Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent manage- ment. *Technological Forecasting and Social Change*, *188*, 122291.

HESA. 2021. Business and community interaction Intellectual property, start-ups

Hillman, N. (2020). *From T to R revisited: Cross-subsidies from teaching to research after Augar and the 2.4% R&D target*. Higher Education Policy Institute.19-33.

Hort and Santos E (2020) Employability: Developing a framework for policy analysis.

Kiron, D., & Spindel, B. (2019). Rebooting work for a digital era: how IBM reimagined talent and performance management. *MIT Sloan Management Review. https://sloanreview. mit. edu/case-study/ rebooting-work-for-adigital-era*.

Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.

Kwon, S. W., Rondi, E., Levin, D. Z., De Massis, A., & Brass, D. J. (2020). Network brokerage: An integrative review and future research agenda. *Journal of Management*, *46*(6), 1092-1120.

Li, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Lu, A. (2016). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. Human

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

Resource Management Review, 100744.

Lomez, R. E., & Heckman، R. J. (2019) Talent management: A critical review. Human resource management review, 16 (2), 139-154.

Martin, L., Dabic, M., & Lord, G. (2023). Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. *Thunderbird International Business Review*, *65*(1), 65-75.

Moeller, M., Maley, J., Harvey, M., & Dabic, M. (2016). People management and innovation in emerging market multinationals: A competency-based framework. *Journal of Management develop- ment*, 35 (4), 530-548.

Mohana, S., Santosh, M. K., Kumari, M. R., & Sudarsan, K. (2021). Impact of talent management on employee job performance in information technology (IT) Sector: An empirical study of Chennai City. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 18(4), 5871-5886.

Mousa, M., Arslan, A., & Abdelgaffar, H. (2023). Psychological contract of employees in family-owned hotels: the role of talent management practices. *Journal of Family Business Management*, (ahead-of-print).

Odugbesan, J. A., Aghazadeh, S., Al Qaralleh, R. E., & Sogeke, O. S. (2023). Green talent management and employees' innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, *27*(3), 696-716.

Ollor, H. Y., & Harry, C. O. (2021). Talent management and employee commitment in the hospitality industry: A study of Le Meridien hotel. *BW Academic Journal*, 2021 (2021).

Putri, S. M., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2023). The effect of talent management and organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. *Enrichment: Journal of Management*, *13*(1), 236-247.

Rasool, S. F., Samma, M., Anjum, A., Munir, M., & Khan, T. M. (2019). Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: Empirical Investigation from banking sector of China. *Int. Trans. J. Eng. Manag. Appl. Sci. Technol*, *10*, 1-11.

Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, *4*(4), 226-233.

Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2023). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, *46*(2), 196-222.

Siriram, R. (2022). Technological and non-technological innovation effects on firm performance. *The Journal of High Technology Management Research*, *33*(2), 100429.

Tetik, S., & Halil, Z. A. I. M. (2021). Effects of talent management practices on organizational engagement: A quasi-experimental study. *Eurasian*

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

Journal of Business and Economics, *14*(27), 91-109.

Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*.

Yadav, Babita. 2020. Role of talent management practices on employee retention: A correlation study with special focus on selected Indian life insurance companies. EPRA International Journal of Economic and Business Review-Peer Reviewed Journal 8: 61–66.

Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. Industrial and Commercial Training, 55 (1), 93-111.

Zeynoddini Bidmeshki, Z., Adli, F., & Vaziri, M. (2023). Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education. *Research and Planning in Higher Education*, *20*(2), 51-72.

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

Identifying Effective Components in talent management through Thematic Analysis Method in Iran's National Oil Products Distribution Company

Gholamreza Ghadirinejad[1]- Mojtaba Rajab Beigi[2]
Abdolkhalegh Golami[3]

Abstract

The aim of the present research is to identify the components affecting talent management in the National Iranian Oil Products Distribution Company using thematic analysis. In this study, articles, library resources, and the opinions of experts and specialists from the company, as well as academic experts in the field of talent management, were utilized. Thematic analysis was employed to code and extract the main components, and the relationships between the extracted components were then illustrated in a model. In this research, 15 senior managers of the company were involved, and the indicators were extracted using purposive sampling. Data analysis was conducted using Atlas software, followed by the application of the five stages of thematic analysis, which include familiarization with the data, generating initial codes, forming sub-themes, defining and naming the main themes, and preparing the report. The results of the research indicate that talent management is a method for enhancing employee performance and fostering empathy between employees and supervisors to achieve the best approach for attracting, developing, and retaining human resources in the organization.

Key words
Talent management, Thematic Analysis Method, National Oil Products Distribution Company.

1. Department of Public Adminastration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran. ghadirinz@yahoo.com.
2. Associate Professor, Public Administration, Institute of International Energy Studies, Tehran, Iran, rajabbaigy@gmail.com, responsible author
3.Associate Professor, Public Administration, Department of Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran. gh.khalegh@yahoo.com

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