تاریخ دریافت: ۹۲/۰۲/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۵/۱۹

در جستجوی الگوی راهبردی مدیریت استعداد مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس

فاطمه خالوندی[۱]- عباس عباس پور[۲]

چکیده

پژوهش حاضر، به منظور طراحی مدل راهبردی مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس بر اساس تجارب بین المللی برتر انجام شده است. روش پژوهش، روش آمیخته (کیفی - کمی) می‌باشد و نمونه گیری در آن، در دو مرحله صورت گرفته است. در مرحله کیفی، نمونه شامل ۲۴ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد(خبرگان) است که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و در مرحله کمی از روش نمونه گیری تصادفی با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه به تعداد ۲۶۷ نفر از میان کلیه کارکنان شرکت تعیین شد. بر پایه ی پیشینه پژوهشی مربوط به تجربه های بین المللی مرتبط با فرایند مدیریت استعداد و همچنین مدارک و اسناد در دسترس و مرتبط با این موضوع در شرکت نفت و گاز پارس، ابعاد و مولفه‌های اولیه مدیریت راهبردی استعداد استخراج شد. سپس، به منظور متناسب بودن این ابعاد و مؤلفه‌ها با و یژگیها و انتظارات شرکت، از آراء و نظرات خبرگان شرکت کننده در مصاحبه ها، با به کارگیری روش تحلیل محتوا، استفاده شد. بر این اساس، الگوی اولیه مدیریت راهبردی استعداد در شرکت نفت و گاز پارس طراحی گردید و پس از ارزیابی و اصلاح الگوی اولیه به وسیله ی تحلیل عاملی مرتبه دوم، الگوی نهایی طراحی گردید. از جمله ویژگی های بارز این مدل، سیستمی بودن و جامعیت مدل نسبت به سایر مدل های بومی و بین المللی و همچنین، رویکرد راهبردی به آن است که موجب توجه به محیط بیرونی و انطباق و سازگاری آن با محیط درونی شده است و مهم تر آن که، استفاده از این مدل راهبردی برای مدیریت استعداد ها در شرکت نفت و گاز به مسئولین امر کمک می کند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می شود، چارچوب منسجمی را برای کشف، توسعه، راهبری و حفظ و نگهداشت این سرمایه های انسانی ارزشمند پیش روی داشته باشند و بدین وسیله پاسخگوی چالش ها و نیازهای نو ظهور باشد.

واژه‌های کلیدی

مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی استعداد، منابع انسانی مستعد، تجارب بین‌المللی برتر، شرکت نفت و گاز پارس

---

[۱]. دکتری مدیریت آموزشی، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید رجایی

[۲]. استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

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

مقدمه

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند و مزیت رقابتی آنها در استعدادهای افرادشان نهفته است. چالش پیش روی دنیای کسب و کار آینده، به دست آوردن دانش حیاتی سازمان به همراه منابع انسانی ارزشمند تولید کننده این دانش است. در حقیقت، مدیریت استعداد «یک سلاح پنهان در جنگ جهانی برای به دست آوردن استعدادها» است (میشل، هندفیلد، اکسرود[1]، ۲۰۰۱). همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمانها دریافته‌اندکه استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می باشند (سویم[2]، ۲۰۰۹). مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود. ممکن است شما با افراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمان‌هائی مشغول به کارند و نمی‌توانند نتایج قابل توجهی تولید کنند. این به خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی می‌دهد. اگر همان شخص در سازمان برخوردار از سیستم مدیریت استعداد کار کند، نتایج خوبی به دست خواهد آمد. بنابراین، جذب افراد مستعد آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی تواند به تنهائی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی نمایند.

متأسفانه، به رغم تحمل هزینه های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور

[1].Michaels, Handfield, , Axelrod

[2]. Sweem

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

رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی نظیرکوچک سازی‌های سازمانی اخیر، فرصت‌های شغلی زیاد که به وسیله‌ی فناوری‌های جدید به وجود آمده اند، دسترسی آسان به انبوه کثیری از مشاغل به وسیله‌ی اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی افراد می باشد (بیهام، اسمیت، پیس[1]، ۲۰۰۰، میشل و همکاران، ۲۰۰۱، روث ول[2]، ۲۰۰۱ و ویلیامز[3] ۲۰۰۰). بنابراین، بهره مندی از سرمایه‌های انسانی مستعد هر چند یک شرط ضروری برای موفقیت سازمان ها محسوب می‌شود اما، کافی نیست. آنها همچنین به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به طور مؤثرتری بهره گیری کنند(سویم، ۲۰۰۹). بنابراین، ضروری است که هر سازمانی یک الگوی مبتنی بر پژوهش داشته باشد تا بتواند نیازهای ضروری آن را مرتفع سازد.

در بررسی پیشینه مدیریت استعداد مشاهده می شود که با وجود آثار، مقالات و پژوهش‌های عملی در این زمینه، تعریف شفاف و واحدی از مدیریت استعداد، دامنه و ابعاد و اهداف کلی یافت نمی‌شود. و این حاکی از همان شکاف و فاصله‌ای است که در میان کاورزان و دنیای آکادمیک دیده می‌شود (سویم، ۲۰۰۹). جدول ۱ خلاصه‌ای از سیر گوناگون تعاریف مدیریت استعداد را نشان می‌دهد که هر یک دیدگاه خاصی را منعکس می‌کنند.

[1]. Byham, Smith, Paese

[2]. Rothwell

[3]. Williams

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

جدول۱: خلاصه ی تعاریف مدیریت استعداد

محور تعریف	تعریف	پژوهشگران
پست های کلیدی سازمان	– مدیریت استعداد، یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظامند پست های کلیدی می پردازد که این پست ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می شوند. توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست های کلیدی از جمله مسولیت های اصلی این نوع مدیریت به شمار می رود.	کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹
توسعه افراد مستعد	– مدیریت استعداد اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه گذاری برای رشد آنهاست. همچنین شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد و کمک به آنها برای بهره بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف می باشد.	هیرش[1]، ۲۰۰۸
کشف و توسعه افراد مستعد	– از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مواجه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می کنند – فرایندی را پیشنهاد می دهد که در آن سازمان، افرادی را برای حال و آینده شناسایی و اداره کرده و سپس توسعه می دهد	باتناگر[2]، ۲۰۰۷ CIPD، 2006b
مدیریت افراد مستعد از طریق کارکردهای منابع انسانی	– مدیریت استعداد دارای ۵ مؤلفه جذب، شناسایی، توسعه، به کارگیری و در گیر کردن است که به اداره کارکنان مستعد کمک می کند – به مجموعه فعالیت هایی گفته می شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند استفاده می کند – مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ سازی و یکپارچه سازی فعالیت های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه ریزی جانشین پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است	یورن[3]، ۲۰۰۷ کاپلی، ۲۰۰۴ روث ول،۲۰۰۲
برنامه ریزی جانشین پروری	– مدیریت استعداد فرایندی است که به طور نظامند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش های آینده به آن نیاز دارد را از بین می برد	ولینز، اسمیت و روگرز[4]، ۲۰۰۶
مدیریت راهبردی استعداد	– مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند	دوتاگوپتا[5]،۲۰۰۵؛ ویلیامز ۲۰۰۰

[1]. Hirsh

[2]. Bhatnagar

[3]. Uren

[4]. Wellins, Smith & Rogers

[5]. Duttagupta

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

همانگونه که در جدول فوق نیز ملاحظه می‌گردد، گاهی مدیریت استعداد به عنوان یک کارکرد مدیریتی، و یا به عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی (ویلیامز، ۲۰۰۰)، و در پاره ای از موارد به عنوان وظیفه ی رهبری سازمان (سینکلایر[۱]، ۲۰۰۴) و نیز گاهی هم به عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی (میشل و همکاران، ۲۰۰۱) مطرح شده است که هر یک از رویکرد خاصی تأثیر می‌پذیرند.

در این پژوهش مدیریت استعداد به عنوان رویکرد راهبردی منظم و طولانی مدت برای مواجهه با استعدادهای کنونی و آینده یک سازمان است تعریف می شود که با هدف داشتن افراد مستعد در زمان مناسب برای به کارگیری در مشاغل مناسب می‌باشد و مبتنی بر هماهنگ سازی و یکپارچه سازی فعالیت های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه‌ریزی جانشین پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است.

رویکردهای مدیریت استعداد در سه رویکرد خلاصه می شوند؛ نخست، رویکرد منابع انسانی است که در این رویکرد، مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌ها، کارکردها، فعالیتها یا حوزه های تخصصی (نظیر استخدام، انتخاب و توسعه و مدیریت کار راهه شغلی و جانشین پروری) بخش معمول منابع انسانی سازمان تعریف می‌کند (بیهم[۲]، ۲۰۰۱؛ چووانس و نیواستورم[۳]، ۱۹۹۱؛ هنین و اونیل[۴]، ۲۰۰۴؛ هیلتن[۵]، ۲۰۰۰؛ مرسر[۶]، 2005؛ اولسن[۷]، ۲۰۰۰). به زعم اولسن (۲۰۰۰)، در این دیدگاه، مدیریت استعداد وظایف بخش منابع انسانی را سریع تر (بوسیله ی اینترنت و ...) و از طریق

1. Sincliar
2. Byham
3. Chowanec & Newstrom
4. Heinen & O'Neill
5. Hilton
6. Mercer
7. Olsen

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

برون سپاری به شرکت ها انجام می دهد. دومین رویکرد، رویکرد ذخیره استعداد است که بر منابع یا ذخایر استعداد تمرکز دارد و شامل مجموعه ای از فرایندهایی است که جهت حصول اطمینان از جریان مناسب و کافی کارکنان در تمام مشاغل موجود درسازمان طراحی شده اند(کسلر[1] ۲۰۰۲ ، پاسکال[2] ۲۰۰۴). این رویکرد تا حد زیادی مشابه همان چیزی است که به عنوان برنامه ریزی منابع انسانی شناخته شده است (جکسون و شولر[3]، ۱۹۹۰ ، روث ول[4]، ۱۹۹۴) که همچنین می تواند فعالیت‌ها و فرایندهای بخش منابع انسانی از جمله استخدام و انتخاب را نیز در برداشته باشد (لرمو سیاکس[5]، ۲۰۰۵). موضوع محوری دراین رویکرد، مشخص کردن نیازهای کارمند گزینی و سپس مدیریت کردن روند پیشرفت این کارکنان در پست‌ها می‌باشد. که اغلب با استفاده از سیستم های نرم افزاری انجام می شود و یک رویکرد عموما درونی است تا بیرونی. رویکرد سوم، رویکرد استعداد درمعنای عام[6] می باشد که مدیریت استعداد در آن بر استعداد به طور کلی و عام صرف نظر از مرزهای سازمانی یا مشاغل خاص توجه دارد. دو دیدگاه کلی در این رویکرد وجود دارد؛ اولین دیدگاه، استعداد عموما به معنی عمل کردن در سطح بالا و داشتن استعداد بالقوه بالا در نظر گرفته می‌شود. از این رو کارکنان بسیار توانا و جستجو و استخدام می شوند و سپس به طور متفاوتی صرف نظر از نقش خاص آنها یا در بعضی از موارد، نیازهای خاص سازمان پاداش دریافت می‌کنند. در دیدگاه دومِ این رویکرد، استعداد به عنوان یک کالای نامتمایز و نامشخص[7] در نظر گرفته می‌شود که هر دو از دیدگاههای انسان گرایانه و جمعیت شناختی ناشی می‌گردد. استعداد از این جنبه حیاتی است که نقش مهم یک بخش منابع انسانی قوی مدیریت

1. Kesler
2. Pascal
3. Schuler
4. Rothwell
5. Lermusiaux
6. Talent in general
7. Undifferentiated

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

هر فرد برای داشتن عملکرد بالا است (بوکینگهام و وسبرگ[1] ۲۰۰۱ ، واکر و لاراکو[2]، ۲۰۰۲) یا روندهای جمعیت شناختی و کسب و کار استعداد را به طور کلی ارزشمند تر می‌سازند (گنداسی و کائو[3] ۲۰۰۴؛ رومنس و لاردنر[4]، ۲۰۰۵ ؛ تاکر، کائو و ورما[5]، ۲۰۰۵). رویکردهای مختلف مدیریت استعداد در جدول ۲ با یکدیگر مقایسه شده اند.

جدول ۲: مقایسه رویکردهای مختلف مدیریت استعداد

رویکردهای مدیریت استعداد	خاستگاه نظری	قوت ها	ضعف ها	اقبال پژوهشی
رویکرد منابع انسانی	کارکردهای مدیریت منابع انسانی سنتی	تسریع امور از طریق برون سپاری و استفاده از تکنولوژی‌های جدید	یک بخشی نگری و تمرکز به کارکردهای خاص مورد نظر و غفلت از سایر بخش ها	بیهم ۲۰۰۱ چووانس و نیواستورم ۱۹۹۱ هنین و اونیل ۲۰۰۴ هیلتن ۲۰۰۰ مرسر 2005 اولسن ۲۰۰۰ سالیوان ۲۰۰۵ کوهن ، کورانا ، ریوز ۲۰۰۵ گرگر ۱۹۹۹
رویکرد ذخیره استعداد	برنامه‌ریزی منابع انسانی	مشخص کردن نیازهای کارمند گزینی‌مدیریت کردن روند پیشرفت کارکنان در پست ها استفاده از سیستم های نرم‌افزاری اطمینان از جریان کافی و مناسب استعداد در پست ها بهینه سازی منابع سازمانی توجه همزمان به مشاغل	نگاه درونی تا بیرونی	جکسون و شولر ۱۹۹۰ روث ول ۱۹۹۴ کسلر ۲۰۰۲ پاسکال۲۰۰۴ لرمو سیاکس ۲۰۰۵ شووير a۲۰۰۴ پیگالز ۱۹۸۱ استلمن و لویس ۱۹۹۴ وایلد و شنی ویز ۱۹۹۳

1. Buckingham & Vosburgh
2. Walker & Larocco
3. Gandossy & Kao
4. Romans & Lardner
5. Tucker, Kao, & Verma

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

رویکرد استعداد در معنای عام	مدیریت عملکرد	طبقه بندی کارکنان با استفاده از سطح عملکرد آنها	نادیده گرفتن ملاحظات انسانی در مورد کارکنان غیر مستعد کاهش انگیزه کارکنان غیر مستعد	اکسرولد، هندزفیلد و جونز و اکسلرود ۲۰۰۲ مایکل ، هندزفیلد و جونز و آکسلرود ۲۰۰۱ - اسمارت ۱۹۹۱
	دیدگاههای انسان گرایانه و جمعیت شناختی	مدیریت هر فرد برای داشتن عملکرد بالا پیش بینی بحران های کمبود منابع انسانی مستعد در آینده استفاده بهینه از کلیه افراد سازمان	هزینه بالای ناشی از تربیت کلیه کارکنان عدم برنامه مشخص برای مدیریت استعدادها	بوکینگهام و وسبرگ ۲۰۰۱ واکر و لازاکو ۲۰۰۲

فعالیت های تجربی در زمینه مدیریت استعداد نشان می دهد که برخی از سازمانها در پیاده سازی این فرایند، گاهی به یک یا دو بعد بیش از ابعاد دیگر توجه کرده اند. سازمانهایی نیز وجود دارند که در این تلاش به تدوین سیستم یکپارچه ای از مدیریت استعداد دست یافته اند. برای نمونه به پاره ای از این فعالیت‌های تجربی اشاره می‌گردد:

جنرال الکتریک یکی از شرکت های ارائه کننده خدمات متنوع فناوری، رسانه ای، مالی و بهداشتی است که خود را وقف تولید محصولات و ارائه خدمات برای بهتر کردن زندگی کرده است. جی ای مانی[1] یکی از شاخه های این شرکت است که در زمینه ارائه خدمات مالی به مشتریان فعالیت می‌کند. تلاش‌های این شرکت در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد که فعالیت کشف استعداد و تا حدودی فعالیت ارزیابی و تطبیق این استعدادها در درون شرکت از دغدغه‌های اصلی آن بوده است. جی ای مانی مسئله کارمند گزینی را به کمک دو تیم فعال در امور برون سپاری (دو تیم خارج از شرکت) حل کرد. این دو تیم با مطالعه و بررسی روش‌های جامع‌تر، کنکاش در استراتژی سازمان، استقرار اهداف و معیارهای جدید و با استفاده از سیستم های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات توانستند فرایند کارمند گزینی این شرکت را به صورت سفارشی و متناسب با آن طرح‌ریزی کنند و کیفیت نامزدها و سطح خدمات را افزایش دهند. و بدین‌ترتیب به منبع پایدار سرمایه انسانی دست یابند، فرایند استخدام خود را به سطح بهینه‌ای ارتقا دهند و به نتایج قابل ملاحظه‌ای برسند. البته، در رسیدن به این مهم با

[1]. G. E. Money

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

چالش های فراوانی نظیر تغییرات زیربنایی فرهنگی و انعطاف پذیری برنامه‌ها روبرو بوده است(گریشام و میسکو[1]، ۲۰۱۰).

تجربه‌ی مکدونالد در زمینه ی مدیریت استعداد در طی هشت سال گذشته بیشتر در زمینه‌ی توسعه استعداد بوده و شامل فعالیت‌هایی در حوزه‌های توسعه عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین پروری و توسعه رهبری است. در اواخر ربع چهارم سال ۲۰۰۲ بود که مکدونالد با اولین شکست در تاریخ خود روبرو شد. مواجهه با این شکست، مدیریت ارشد را به این فکر وا داشت که با وجود داشتن افراد مستعد، چرا عملکرد آنها به شکست منتهی شده است. به فاصله کمی بعد، مکدونالد دو حادثه‌ی تلخ و ناگهانی دیگر را تجربه کرد. هنوز چیزی از مرگ کانتالوپو مدیر ارشد اجرایی شرکت نگذشته بود که جانشین او چارلی بل ناگهان به علت سرطان در گذشت. یک بار دیگر مکدونالد با چالش انتخاب جانشین برای پست مهم مدیر ارشد اجرایی روبرو شد. در نتیجه ی این عوامل بود که نیاز به تغییر آشکار شد و تلاش‌هایی برای تجدید نظر در فرایند مدیریت استعداد شرکت شکل گرفت. بررسی شایستگی‌های محوری کارکنان، بازبینی استراتژی شرکت، استقرار اهداف مشخص، برقراری برنامه های آموزش و مربیگری برای کارکنان، رو آوردن به تغییر و نوآوری و ایجاد برنامه‌های جدید در سیستم مدیریت عملکرد موجب ارتقای سیستم مدیریت استعداد شرکت شد.

تجارب مایکروسافت در زمینه مدیریت استعداد شامل فعالیت‌ها در حوزه ی توسعه استعداد است. ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم تعهدی است که مایکروسافت به تمام کارکنان خود دارد. علاوه بر برنامه‌های عمومی برای کلیه کارکنان، مایکروسافت بر روی گروههای کوچکتری از کارکنان که دارای استعداد بالقوه برای رسیدن به نقش‌های ارشد و حیاتی تر هستند، سرمایه گذاری می کند. در ابتدا این افراد شناسایی شده و سپس توسعه ی مسیر شغلی آنها مورد توجه دقیق و برنامه ریزی شده قرار می گیرد. در مرحله شناسایی کارکنان به عنوان کسانی که دارای استعدادهای بالا هستند توجه به

[1]. Grisham & Misko

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

"استعدادهای ذاتی" آنها کافی نیست. از نظر مایکروسافت افراد دارای استعداد بالا افرادی هستند که از توانایی (شامل مهارت ها و شایستگی‌ها)، تعهد و اشتیاق لازم برای رشد و موفقیت برخوردارند و می توانند به عنوان یک رهبر در چارچوب تسریع کننده‌ای که سازمان برای رشد و توسعه آنها تدارک دیده، تبدیل به یک عملگر عالی شوند. به منظور توسعه استعداد های بالا، مایکروسافت فعالیت های ارزیابی، مربیگری، استاد شاگردی، چرخه های یادگیری، یادگیری فعال و سخنرانی ها در زمینه ی کسب و کار را یکپارچه می سازد. پس از مطالعه و بررسی شکاف های موجود نسبت به وضع مورد نظر، با یکپارچه سازی این فعالیت ها رهبران در طی فرایند کار می توانند به تجارب عملی خود بیافزایند و قابلیت های بالقوه خود را توسعه دهند(والیس، اندرهیل و مک نامارا[1]، ۲۰۱۰).

سویم(۲۰۰۹) در رساله دکتری خود، با پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در آمریکا، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. نتایج حاصل از مصاحبه های نیمه سارختار یافته در پژوهش وی علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان، نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی می تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد. یافته های این پژوهش نشان دادند که بهبود مستمر محیط کاری، جو باز و روابط واضح و بدون ابهام در سطح بالای سازمان از اجزای مهم یک سیستم مدیریت استعداد محسوب می شوند. بر اساس مدل ارائه شده توسط سویم مدیریت استعداد بخشی از استراتژی منابع انسانی یا توسعه سازمانی است که ریشه در استراتژی سازمان دارد.

کروز[2] (۲۰۰۷) در یک پژوهش کیفی که در یک شرکت جهانی واقع در منطقه‌ی اتلانیک میانی انجام داده به برنامه ریزی جانشین پروری و ارائه پیشنهاداتی برای

[1]. Wallis, Underhill & Mcnamara

[2]. Krause

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

مدیریت استعداد جهت کاهش فرسایش نیروی کار و آماده شدن برای مواجهه با یک جمعیت مسن نیروی کار می پردازد. او با بررسی ادبیات موضوع به اهمیت جذب، توسعه و نگهداری کارکنان با استعدادی که می توانند رهبران قدرتمندی در سازمان باشند تأکید می کند و در پایان با توجه به داده های حاصل از مشاهدات مستقیم و مصاحبه‌ها یک طرح جانشین پروری ساختار یافته ارائه می کند که فرهنگ و استراتژی درونی سازمان را با بازار تجارت بیرونی همراستا می سازد. وی معتقد است که این طرح مستلزم تلاش و مسئولیت مشترک مدیران ارشد، مدیران اجرایی و مدیران منابع انسانی است. پیشنهادات کروس در زمینه مدیریت استعداد شامل شناسایی، ارزیابی و توسعه کارکنان دارای استعداد بالا در سازمان می باشد.

بررسی پژوهش های انجام شده داخلی در زمینه مدیریت استعداد نیز نشان می دهد که اگرچه موضوع مدیریت استعداد از سال ۱۹۹۷ در سازمانهای جهان مطرح شده است اما اهمیت این مباحث در ایران را می توان به سالهای اخیر نسبت داد. در ادامه به گزارش شرح مختصری از پژوهش های صورت گرفته می پردازیم:

سازمان گسترش و نو سازی صنایع ایران، طرحی را با نام "مدیران آینده با رویکردی به استعدادیابی و جانشین پروری مدیران" را در مدیریت استعدادهار شرکت ایران خودرو، سایپا، واگن پارس اراک و تراکتور سازی تبریز اجرا نمود (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۵). البته این طرح بیشتر به جانشین پروری پرداخته و رویکرد مستقیمی به مدیریت استعدا نداشته است.

جعفری مقدم (۱۳۸۷) در یک طرح پژوهشی به ارزیابی و انتخاب استعداد های مدیریتی در شرکت برق تهران پرداخته است. این تحقیق نخست با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه به تعیین خصوصیات لازم برای احراز مشاغل مدیریتی در شرکت برق پرداخته است. سپس از آزمونهای هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارت های مدیریتی برای سنجش ویژگی های فوق استفاده نموده است. نتیجه نهایی تحقیق انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی است. در این کار پژوهشی نیز بیشتر رویکرد جانشین پروری مورد توجه بوده است.

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

در پژوهشی از کریمی و حسینی(۱۳۸۹) تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش، در میان ۱۷۴ نفر از مدیران کل وزارتخانه های کشور، با استفاده از روش پیمایشی- همبستگی و پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. محققان در این مقاله با بررسی و مرور ادبیات مختلف در خصوص مدیریت استعداد ۵ عامل را به عنوان عوامل راهبردی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در نظر گرفته‌اند: ۱- راهبرد سازمان، ۲- نقش مدیران، ۳- مدیریت منابع انسانی راهبردی،۴- فرهنگ سازمانی ۵- قوانین و مقررات دولتی. فرضیه های پژوهش شامل بررسی وجود رابطه‌ی بین عوامل راهبردی زمینه‌ساز و مدیریت استعداد بوده است. نتایج بدست آمده نشان داد که هر یک از عوامل فوق تأثیر معناداری بر مدیریت استعداد دارند. در میان این عوامل، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و اهداف و راهبرد سازمان، در میان سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را داشته اند.

پژوهش هایی از این قبیل، عموما با گزینش استعداد و بررسی تأثیر آنها انجام می‌شوند و می توان گفت که از جامعیت لازم برخوردار نیستند. با وجود این، برای یافتن متغیرهای مکنون در محیط واقعی سازمانها انجام چنین پژوهش‌هایی لازم است و می‌تواند به تبیین و شفاف سازی ابعاد بیشتری از مدیریت استعداد کمک نماید.

شجاعی و دری(۱۳۸۷) در پژوهشی که در میان مدیران، کارشناسان ارشد و نمایندگان واحدهای مهم شرکت پالایش و پخش فراورده های نفتی تهران، به روش کیفی با استفاده از مصاحبه، مشاهده اسناد و مشاهدات مستقیم انجام دادند، مدل ابتکاری را ارائه کرد ه‌اند که با تفکیک منطقی فرد، شغل، سازمان و برقراری تعامل بین مؤلفه‌های آنها و همچنین با در نظر گرفتن چشم انداز و مأموریت‌های سازمان، رویکرد

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

مدیریت و برنامه ریزی مسیر شغلی را به همراه حوزه‌های پشتیبانی آنها و همچنین، چگونگی مدیریت و نظارت بر این مدل را تبیین و تشریح نموده‌اند.

رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸) در یک طرح پژوهشی، با بررسی و تحلیل شرایط موجود در شرکت نفت توانسته اند یک مدل ابتکاری و بومی متناسب با این صنعت ارائه نمایند. این مدل، نوعی مدل سیستمی است که دارای چهار بعد اصلیِ عوامل زمینه‌ای، مدیریت استعداد، نتایج سازمانی و عوامل تأثیرگذار می‌باشد. عوامل زمینه‌ای ارائه شده در این مدل بیانگر عوامل پایه‌گذار مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد. یعنی اجرا و پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان نیازمند ورودی‌ها می‌باشد. بعد دوم این مدل، مدیریت استعداد است که به عنوان یک پردازشگر عمل می‌کند و به جذب و نگهداری افراد مستعد در سازمان می پردازد. خروجی سیستم، همان نتایج حاصل از مدیریت استعداد است که شامل بهبود عملکرد فردی و سازمانی می باشد. بعد چهارم این مدل، مربوط به عوامل تأثیر گذار بر این فرایند است که به دو بخش عوامل بیرونی و درونی تقسیم شده است.

در سال ۱۳۹۰ یک پروژه پژوهشی با عنوان طراحی نظام مدیریت استعدادها جهت بهبود عملکرد کارکنان شرکت نفت و گاز پارس توسط باقری و همکاران انجام شده است. وی با استفاده از روش توصیفی به تعریف استعداد در شرکت ملی نفت ایران پرداخته و ضمن مشخص کردن پست‌های کلیدی، به بررسی سازو کارهای مورد نیاز برای جذب و بکارگماری، توسعه و نگهداشت استعدادها در شرکت نفت پرداخته و در نهایت آیین نامه نظام مدیریت استعدادها در شرکت نفت و گاز پارس را ارائه کرده است. به نظر می رسد که بخش عظیم این پروژه مبتنی بر مطالعات کتابخانه ای و تا حدودی مبتنی بر مشاهده اسناد مربوط به شرکت نفت بوده است. استفاده از نظرات خبرگان شرکت نفت و گاز پارس، به طور ویژه، به عنوان بخشی از اجرای پژوهش می‌توانست بر

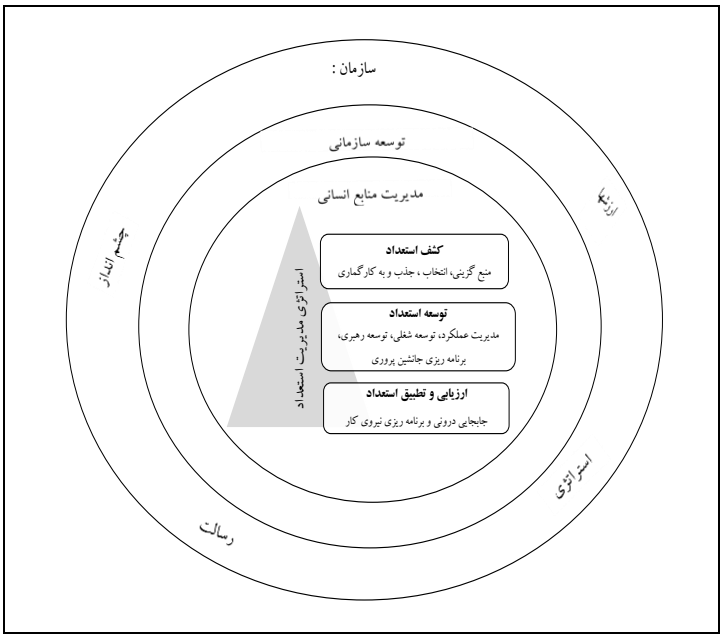
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

غنای این پروژه پژوهشی بیافزاید. از این رو، نتایج به دست آمده با آنچه که در متن شرکت نفت و گاز پارس جاری است فاصله دارد و نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای واقعی شرکت باشد.

درویش، موغلی، موسوی و پناهی (۱۳۹۱) به روش توصیفی- تحلیلی به بررسی رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار و استراتژیهای منابع انسانی در بین مدیران و کارشناسان ارشد شرکت ملی پترو شیمی پرداخته اند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که استراتژی های کسب و کار بر استراتژیهای منابع انسانی تأثیر مستقیم و مثبت دارد. علاوه بر این، استراتژی های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی نیز رابطه مثبت و مسقیم داشته و، به طور ویژه، استراتژی تمایز در مقایسه با استراتژی رهبری هزینه با شایستگی های منابع انسانی رابطه قوی‌تر و منسجم‌تری را نشان می دهد.

توجه به ادبیات و پیشینه ی مرتبط با مدیریت استعداد که به طور مختصر مرور گردید، برای پژوهش حاضر چارچوب نظری تدوین می گردد که در شکل ۱ قابل مشاهده است.

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



شکل ۱: چارچوب نظری پژوهش حاضر

این چارچوب نظری از آنجا پایه ریزی گردیده است که بر پایه مرور تفاسیر گوناگون از مدیریت استعداد و همچنین، کارهای پژوهشی مختلف انجام شده در این رابطه، ملاحظه می گردد که مفهوم مدیریت استعداد مستلزم اتخاذ رویکردی کل نگر است و این مفهوم به چیزی فراتر از تکرار کارکردهای منابع انسانی دلالت دارد و نیازمند همکاری و ارتباط مدیران در کلیه سطوح به ویژه سطوح عالی سازمان است. مدیریت استعداد می بایست قبل از هر چیز با راهبرد کسب و کار[1] که خود از راهبرد های کلان سازمان نشات می گیرد (مک کالی و ویک فیلد[2]، ۲۰۰۶) همراستا گردد تا بتواند توسعه پایدار سازمان را به ارمغان آورد. مدیریت استعداد را نباید صرفاً به عنوان ابتکار عمل

[1]. Business startegy

[2]. McCauley&Wakefield

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

بخش منابع انسانی یا توسعه سازمانی در نظر داشت بلکه آن گونه مدیریتی است که با راهبرد سازمانی عجین شده و رسالت آن فراهم آوردن این چارچوب راهبردی برای پیشبرد راهبردهای کلان سازمان در کلیه سطوح می باشد(سویم، ۲۰۰۹) و در این صورت است که رشد و توسعه سازمانی اتفاق می افتد و پیامدهای سازمانی مؤثر حاصل می گردد(کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹).

سوال اصلی تحقیق

در پژوهش حاضر، بر اساس مطالعات و بررسی های انجام شده بر پایه ی تحقیقات داخلی و خارجی، و نظر خواهی از صاحب نظران دانشگاهی و دست اندر کاران شرکت نفت و گاز پارس ، این **سؤال اصلی** مطرح است که :

" الگوی راهبردی فرایند مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت و گاز پارس چگونه است؟ "

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

روش تحقیق

از آنجایی که هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی الگو می باشد، از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی است زیرا در نهایت به توسعه دانش کاربردی در زمینه مدیریت استعداد منتهی خواهد شد. همچنین، به این دلیل که تاکنون یک رویکرد راهبردی جامع به مدیریت استعداد با در نظر داشتن پیش آیندها، مؤلفه های دورنی و پیامدهای متعاقب این نوع مدیریت به صورت جامع و یکپارچه مورد توجه قرار نگرفته است، می تواند تا حدودی بنیادی نیز باشد و به تولید دانش در این باره کمک نماید. علاوه بر این، از لحاظ مبنای داده ها و چارچوب فلسفی و پارادایم آن، دارای طرح تحقیق آمیخته می باشد که با استفاده از مدل آمیخته و طرح اکتشافی انجام می پذیرد. چرا که شرکت نفت و گاز پارس تا کنون از الگوی راهبردی سیستم مدیریت استعداد مدونی بر خوردار نبوده و پژوهشگر تصمیم دارد به طراحی الگوی راهبردی مدیریت استعداد در این شرکت بپردازد.

به منظور طراحی الگوی اولیه راهبردی مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس، محقق ابتدا، با استفاده از مطالعه گسترده به بررسی ادبیات پژوهش پرداخته و بر پایه تجربه های برتر بین المللی در دسترس و مرتبط با فرایند مدیریت استعداد و همچنین مدارک و اسناد در دسترس و مرتبط با این موضوع در شرکت نفت و گاز پارس ابعاد و مولفه های مدیریت استعداد را استخراج کند و سپس با استفاده از تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه های عمقی مدیران راهبردی و کارشناسان ارشد واحدهای مهم به اقدام به تدوین الگوی پیشنهادی راهبردی مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس را نموده و سپس با استفاده تحلیل داده‌های کمی حاصل از پرسشنامه محقق ساخته به ارزیابی و اصلاح احتمالی مدل طراحی شده می‌پردازد تا الگوی راهبردی منطبق بر نیازها و اقتضائات شرکت نفت و گاز پارس را ارائه نماید.

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت نفت و گاز پارس به تعداد ۱۴۲۲ نفر و همچنین، کلیه مدارک و اسناد در دسترس و مرتبط با موضوع پژوهش در

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

این شرکت از جمله بیانیه چشم انداز و رسالت شرکت نفت و گاز پارس، اهداف و ارزش‌های آن، استراتژی های کلان سازمان و استراتژی های کسب و کار شرکت می باشد. با توجه به این که پژوهش حاضر از نوع آمیخته است، در بخش کیفی برای تعیین حجم نمونه از میان کلیه مدیران راهبردی و کارکنان ارشد مهم شرکت، از روش نمونه‌گیری هدفمند جهت انجام مصاحبه های عمقی استفاده شد. بدین صورت که نمونه‌گیری مطابق با نیاز مطالعه به طور آگاهانه انجام می شود. در این حالت موردها به صورت خاص انتخاب می شوند زیرا آنها می توانند چیزهای زیادی درباره ی موضوعات مهم پژوهش با وسعت و عمق بیشتر بازگو نمایند. هدف از به کار گیری این نوع راهبرد نمونه گیری (بویجی، ۲۰۱۰) این است که طیف وسیعی از دیدگاهها و تجارب به دست آید تا تکرار مجدد فراوانی آنها در یک جامعه بزرگتر. قابل توجه است که در این نوع نمونه گیری، تعداد نمونه به یکباره و در ابتدای پژوهش صورت نمی گیرد، بلکه پس از انجام چندین مصاحبه و تحلیل آنها پژوهشگر تصمیم می گیرد که برای جمع آوری داده های باقی مانده مورد نظر خود، چه افرادی را جستجو کند تا نظریه در حال تکوین او، که در اینجا تدوین الگوی سیستم مدیریت استعداد است، شکل گیرد. بدین ترتیب، در پژوهش حاضر از میان جامعه آماری، تعداد ۲۴ نفر از مدیران راهبردی و کارشناسان ارشد واحدهای مهم مصاحبه عمقی بعمل آمد. اتمام نمونه گیری با توجه به اشباع داده‌ها صورت گرفته است. همچنین در بخش کیفی پژوهش که به مطالعه اسنادی پرداخته می شود روش نمونه گیری در انتخاب اسناد به صورت هدفمند بوده است. در بخش کمی که به منظور ارزیابی الگوی اولیه سیستم مدیریت استعداد صورت گرفته است، ابتدا برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و سپس با بهره گیری از روش نمونه گیری تصادفی نظامند با توجه به لیست کد عضویت کلیه اعضای شرکت حجم نمونه انتخاب شده است. از آنجایی که اطلاعات به روز در مورد حجم جامعه آماری در دسترس نبود و حجم جامعه آماری در سال ۱۳۸۶ مورد استفاده قرار گرفته است، برای اطمینان بیشتر، جهت تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران در حالت نامشخص بودن حجم جامعه آماری استفاده شده است که تعداد ۲۶۷ نفر بدست آمد.

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

تعداد ۲۷۰ پرسشنامه توزیع گردید که تعداد ۲۴۵ پرسشنامه در نهایت مورد استفاده قرار گرفت.

روش گردآوری داده ها در این پژوهش تلفیقی از روش های کیفی و کمی است. ابتدا برای گردآوری داده های کیفی از طریق مشاهده و مطالعه اسناد و مصاحبه های نیمه ساختار یافته ای که حاوی سؤال های جزئی پژوهش می باشد، داده های اصلی جمع‌آوری(روش کیفی)، سپس، به منظور ارزشیابی الگوی راهبردی، با توجه به نتایج حاصل از این داده‌ها کیفی پرسشنامه محقق ساخته‌ای طراحی و از طریق پیمایش (روش کمی) داده‌های کمی گردآوری شده اند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در دو بخش کمی و کیفی انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش، تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش تحلیل محتوا صورت گرفته است و در بخش کمی برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه، از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم به کمک نرم افزار SPSS استفاده شده است.

یافته ها

تحلیل یافته ها در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفته است. دو منبع اطلاعاتی در بخش کیفی، اسناد و مدارک و همچنین مصاحبه های نیمه ساختار یافته هستند. اسناد و مدراک شاملِ چشم انداز و رسالت شرکت نفت و گاز پارس، اهداف و ارزش های آن، استراتژی های کلان سازمان و استراتژی های کسب و کار شرکت می باشند که جهت شناخت نیروها و عوامل درونی تأثیر گذار بر شرکت مورد مطالعه قرار گرفته اند. بررسی منابع اسنادی، امکان شناخت هر چه بیشتر شرکت، توسط پژوهشگر را فراهم می‌آورد. همچنین، مدیران راهبردی و کارشناسان ارشد واحدهای مهم شرکت نمونه آماری شرکت کننده در مصاحبه ها را تشکیل می دهند. در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته برای ارزشیابی الگوی راهبردی اولیه در بین افراد شرکت کننده در مصاحبه ها توزیع گردید.

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

تحلیل کیفی داده‌ها

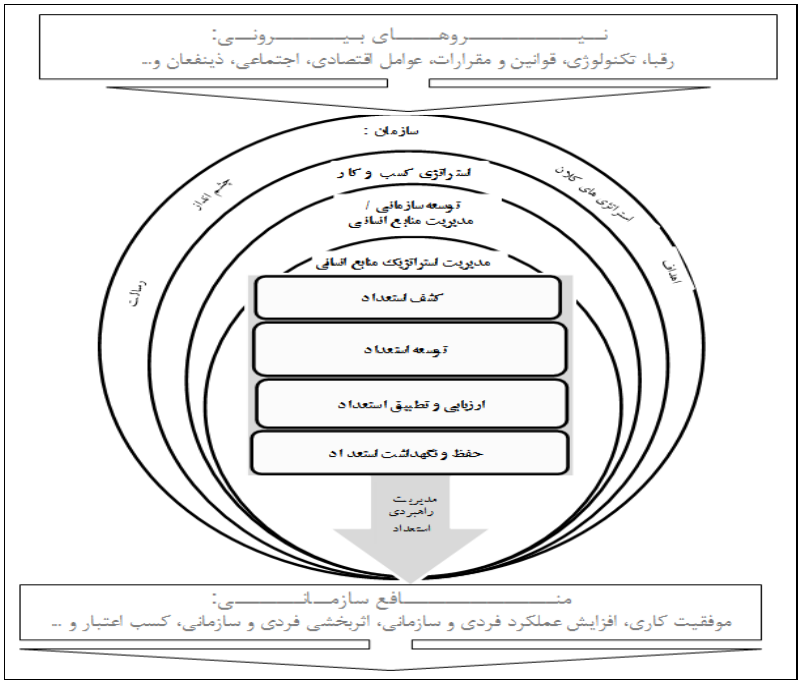
نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل محتوا به این ترتیب است که ابتدا اسناد و مدارک شاملِ چشم انداز و رسالت شرکت نفت و گاز پارس، اهداف و ارزش‌های آن، استراتژی های کلان سازمان و استراتژی‌های کسب و کار بررسی گردید. سپس، عوامل مشابه در محورهای یکسان دسته بندی شده و برای هر محور اصلی نامگذاری می‌شود. این چهار محور اصلی عبارتند از اهداف کلان، استراتژی‌های راهبردی، چشم‌انداز و رسالت و مأموریت شرکت.

جدول ۲ : انتخاب عنوان مشترک برای هر یک از دسته های موضوعی

محورها	عوامل درونی تأثیرگذار بر فعالیت های شرکت نفت و گاز(استخراج شده از اسناد و مدارک)
رسالت و مأموریت	۲
چشم انداز	۳
استراتژی های راهبردی	۴
اهداف کلان	۱

در مرحله بعدی، به مطالعه گسترده ادبیات پژوهش پرداخته و بر پایه آنچه که تا کنون در شرکت های بین المللی برتر در زمینه مدیریت استعداد انجام شده است ابعاد و مؤلفه های اولیه استخراج و الگوی اولیه راهبردی مدیریت استعداد که در شکل ۲ نمایش داده شده، طراحی گردید. سپس، به منظور شناسایی وضعیت کنونی سیستم مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس و همچنین طراحی الگوی پیشنهادی متناسب با ویژگی های این شرکت، مصاحبه های نیمه ساختار یافته‌ای در چند بخش بر اساس این مدل مفهومی طراحی و اجرا گردید.

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

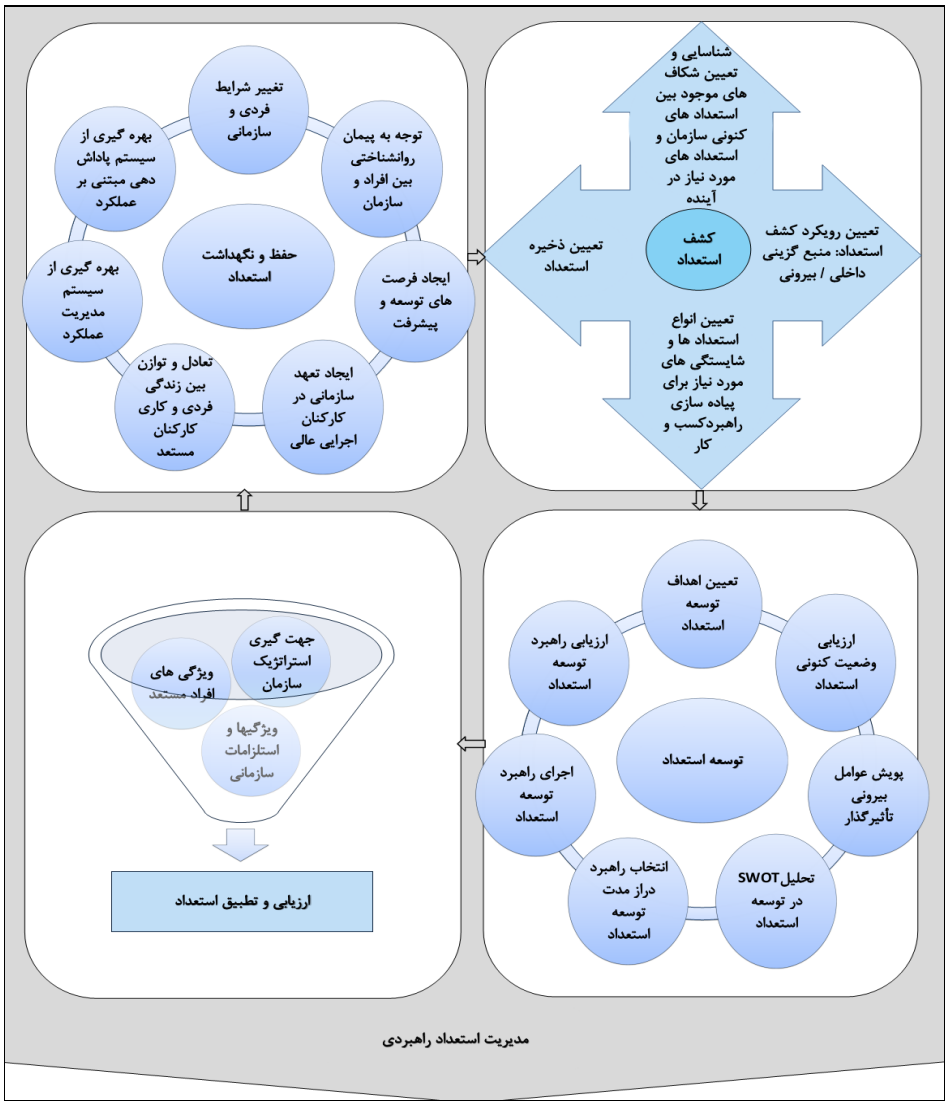


شکل ۲ : الگوی اولیه راهبردی مدیریت استعداد بر اساس تجارب بین المللی برتر

پس از انجام مصاحبه ها، بر اساس تحلیل مضمون ترکیبی(هسیح و شانون[1]،۲۰۰۵) جهت دار و تلخیصی انجام شده بر روی آراء و نظرات مدیران و کارشناسان مهم سازمان که هر یک در نقش های راهبردی سازمان مشغول به فعالیت بوده‌اند، برای هر یک از ابعاد فوق مؤلفه‌هایی متناسب با شرایط و انتظارات شرکت نفت و گاز پارس تعیین گردید. شکل ۳ الگوی اولیه پیشنهادی مدیریت راهبردی استعداد در شرکت نفت و گاز پارس را نشان می‌دهد.

[1]. Hseih & Shanoon

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



شکل ۳ الگوی اولیه پیشنهادی مدیریت راهبردی استعداد در شرکت نفت و گاز پارس

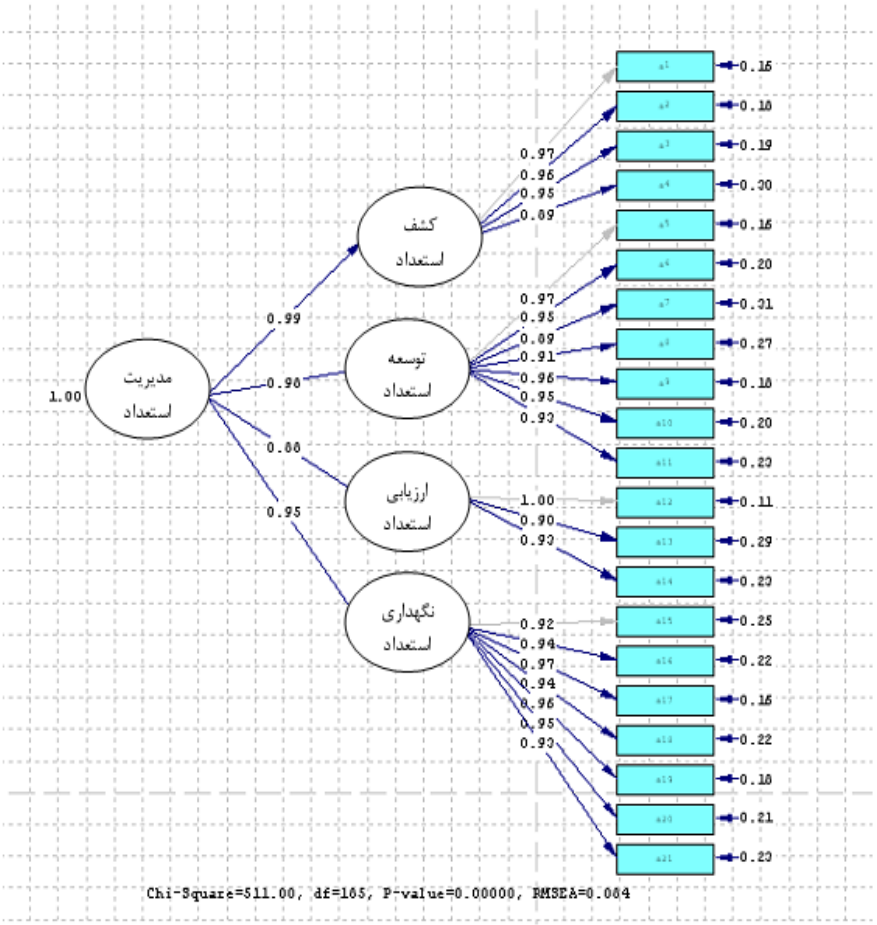
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تحلیل کمی داده‌ها

به منظور استخراج الگوی نهایی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مدیریت استعداد استفاده شده است.

متغیر مکنون مدیریت استعداد به وسیله چهار مولفه مکنون کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی استعداد و حفظ و نگهداری استعداد سنجیده می شود. همچنین کشف استعداد به وسیله چهار سوال سوال a3, a2, a1 و a4، توسعه استعداد به وسیله هفت سوال a11, a10, a9, a8, a7, a6, a5 ارزیابی استعداد به وسیله سه سوال a13, a12 و a14 و حفظ و نگهداری استعداد به وسیله هفت سوال a21, a20, a19, a18, a17, a16, a15، سنجیده گردید.

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



نمودار ۱ تحلیل عاملی مرتبه دوم مدیریت استعداد پیش از اصلاح

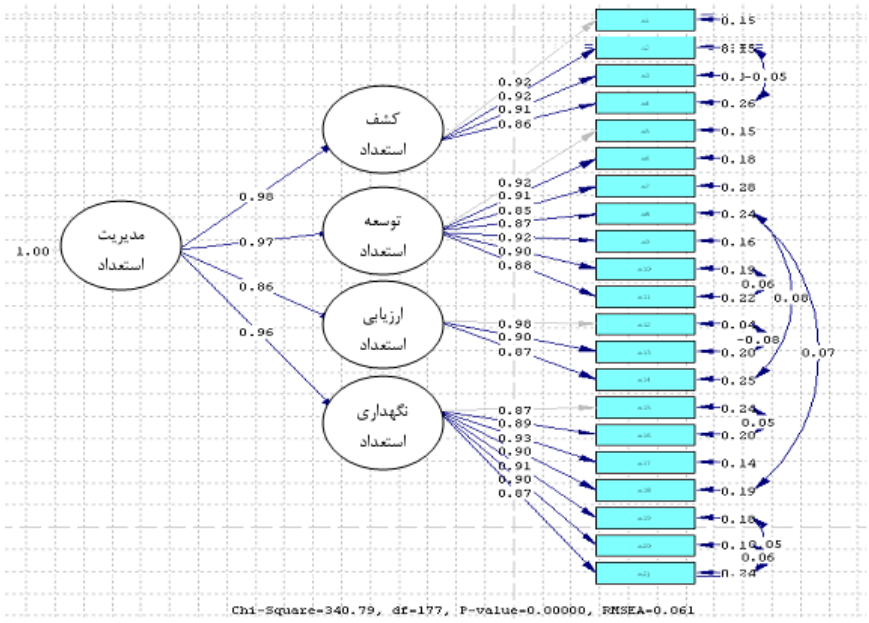
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول شماره ۲ : شاخص های برازندگی مربوط به نشانگرهای مدیریت استعداد پیش از اصلاح

شاخص	دامنه قابل قبول	میزان بدست آمده
نسبت χ^2 به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۷۶
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۸۴
NFI	نزدیک به یک	۰/۹۸
CFI	نزدیک به یک	۰/۹۹
GFI	نزدیک به یک	۰/۸۴
AGFI	نزدیک به یک	۰/۸۰

بر اساس نتایج جدول ۲ سوالات و مولفه های تشکیل دهنده مدیریت استعداد در الگوی طراحی شده سوالات و مولفه های نسبتاً مناسبی هستند، زیرا برخی شاخص‌های برازش الگو، در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، برازش الگو را نشان داده (نسبت $\chi 2$ به درجه آزادی، NFI، CFI) و مناسب بوده در حالی که برخی دیگر اندکی با معیار مناسب تفاوت داشته (RMSEA، GFI، AGFI) و نیاز به انجام اصلاحاتی را در مدل لازم می‌کند که در ادامه آمده است.

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



نمودار شماره ۲ : تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم مدیریت استعداد پس از اصلاح

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

جدول ۳ بارهای عاملی استاندارد حاصل از تحلیل عاملی تاییدی در مرحله اول برای چهار مولفه مدیریت استعداد

گویه	مولفه: کشف λ	کشف t	توسعه λ	توسعه t	ارزیابی λ	ارزیابی t	نگهداری λ	نگهداری t
a.1	۰/۲	Fixed	۰/۲	Fixed	۰/۸	Fixed		
a.2	۰/۲	۲۵/۶۶	۰/۱	۲۴/۸۱				
a.3	۰/۱	۲۴/۵۸	۰/۵	۲۰/۶۷				
a.4	۰/۶	۲۱/۲۹	۰/۷	۲۲/۲۱				
a.5			۰/۲	۲۵/۷۳				
a.6			۰/۰	۲۴/۳۶				
a.7			۰/۸	۲۲/۹۲				
a.8								
a.9								
a.10								
a.11								
a.12								

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

a	۹	**		
.13	۰/۰	۲۱/۴۰		
a	۸	**		
.14	۰/۷	۲۲/۰۷		
a			۸	Fix
.15			۰/۷	ed
a			۸	**
.16			۰/۹	۲۳/۵۸
a			۹	**
.17			۰/۳	۲۲/۳۰
a			۹	**
.18			۰/۰	۲۰/۸۴
a			۹	**
.19			۰/۱	۲۱/۲۷
a			۹	**
.20			۰/۰	۲۰/۷۰
a			۸	**
.21			۰/۷	۱۹/۵۲

**P< 0/01

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

در جدول فوق نتایج الگوی اندازه‌گیری بعد از انجام اصلاحات آورده شده و قابل ذکر است که اصلاحات انجام شده بر روی خطاها در مدل بوده و جایگاه نشانگرها در مدل هیچ تغییری نداشته است. نتایج جدول نشان می‌دهد که سؤالات مربوط به کشف استعداد از نظر مقدار λ (بار های عاملی) حداقل ۰/۸۶ (حدود ۷۴ درصد قابلیت تبیین برای سوال چهارم) تا حداکثر ۰/۹۲ (حدود ۸۵ درصد قابلیت تبیین برای هر کدام از سوال‌های اول و دوم) هستند. مقدار λ سؤالات مربوط به توسعه استعداد از حداقل ۰/۸۵ (حدود ۷۲ درصد قابلیت تبیین برای سوال هفتم) تا حداکثر ۹۲۰ (ح حدود ۸۵ درصد قابلیت تبیین برای هر کدام از سوال‌های پنجم و نهم) در نوسان است. λ سؤالات مربوط به ارزیابی استعداد از حداقل ۰/۸۷ (حدود ۷۶ درصد قابلیت تبیین برای سوال چهاردهم) تا حداکثر ۰/۹۸ (حدود ۹۶ درصد قابلیت تبیین برای سوال دوازدهم) می‌باشد. λ سؤالات مربوط به نگهداری استعداد از ۰/۸۷ (حدود ۷۶ درصد قابلیت تبیین برای سوال های پانزدهم و بیست و یکم) تا ۰/۹۱ (حدود ۸۲ درصد قابلیت تبیین برای سوال نوزدهم) متغیر می‌باشند. تمامی بارهای عاملی به دست آمده مقادیر بسیار مناسبی برای برآورد بوده و با توجه به مقدار t همگی آنها در سطح ($P<0/01$) معنادار می باشند.

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

جدول ۴ : ضرایب استاندارد حاصل از تحلیل عاملی تاییدی در مرحله دوم برای چهار متغیر مکنون مدیریت استعداد

	رضایت شغلی	
مولفه	λ	t
کشف استعداد	۰/۹۸	۱۸/۵۲**
توسعه استعداد	۰/۹۷	۱۸/۳۵**
ارزیابی استعداد	۰/۸۶	۱۶/۴۶**
نگهداری استعداد	۰/۹۶	۱۶/۳۶**

0/01

**P<

همان‌گونه که در جدول۴ .مشاهده می شود مقدار λ (بار عاملی) برای کشف استعداد ۰/۹۸ (حدود ۹۶ درصد قابلیت تبیین)، برای توسعه استعداد ۰/۹۷ (حدود ۹۵ درصد قابلیت تبیین)، برای ارزیابی استعداد ۰/۸۶ (حدود ۷۴ درصد قابلیت تبیین) و برای نگهداری استعداد ۰/۹۶ (حدود ۹۲ درصد قابلیت تبیین) هستند. همچنین تمامی بارهای عاملی به دست آمده مقادیر بسیار مناسبی برای برآورد بوده و با توجه به مقدار t به دست آمده، تمامی آنها معنادار می‌باشند(P<0/01).

برای بررسی برازندگی مدل آزمون شده با مدل مفهومی از داده‌های جدول شماره ۵ که امکان تفسیر شاخص‌های برازندگی در کنار یکدیگر را می‌دهد، استفاده شده است.

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

جدول شماره ۵ شاخص‌های برازندگی مربوط به مدل اندازه‌گیری پس از انجام اصلاح

شاخص	پس از اصلاح	دامنه قابل قبول
x^2 /۲	۱/۹۲	کمتر از ۳
RMSEA	۰/۰۶۱	کمتر از ۰/۰۸
NFI	۰/۹۹	نزدیک به یک
CFI	۰/۹۹	نزدیک به یک
GFI	۰/۸۸	نزدیک به یک
AGFI	۰/۸۵	نزدیک به یک

نتایج جدول ۵ گویای آن است که مدل به دست آمده از شاخص‌های انطباقی خوبی برخوردار بوده و شاخص‌های برازش، مناسب بودن الگو را نشان می‌دهد. حاصل خی‌دو تقسیم بر درجه آزادی برابر با ۱/۹۲ بوده و مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۶۱ می‌باشد که میزان قابل قبولی در برازش الگو تلقّی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مانند: NFI، CFI، AGFI وGFI نیز با مقادیری نزدیک به ۱ به عنوان شاخص‌های مطلوب برازندگی الگو تلقی شده و نشان دهنده بهبودی این شاخص‌ها نسبت مرحله پیش از اصلاح می‌باشد.

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

بحث و نتیجه گیری

فرایند مدیریت استعداد یک نیاز حیاتی برای سازمانها محسوب می‌شود. امروزه، اکثر سازمانها در این که سرمایه انسانی، مزیت رقابتی است توافق دارند. بررسی چشم انداز شرکت نفت و گاز پارس نیز نشان می دهد که توسعه کمی و کیفی سرمایه‌های انسانی در چارچوب افق چشم انداز ۲۰ ساله کشور، برنامه های ۵ ساله توسعه ملی، اصل ۴۴ قانون اساسی، مقررات اداری و استخدامی صنعت نفت و ... با هدف نیل و حفظ برتری راهبردی نسبت به شرکتهای ملی و بین‌المللی نفت در حوزه منابع انسانی از اولین اولویت‌های این شرکت است که در سطوح بعدی با استراتژی جذب نیروهای متخصص و متعهد، حفظ و نگهداری و بهسازی سرمایه های انسانی با تجربه و کارآمد مورد توجه قرار می گیرد. با وجود این تلاش‌ها در سازمانها و شرکت‌های مختلف، مطالعات نشان می دهد که جذب افراد مستعد، بهره مندی سازمان از مزیت رقابتی را تضمین نمی‌کند. این پژوهش با تأکید بر شناخت وضع موجود شرکت نفت و گاز پارس و تحلیل این وضعیت با تجربه های برتر[1] بین المللی در زمینه مدیریت استعداد، فرصتی را برای طراحی الگوی راهبردی فرایند مدیریت استعداد ایجاد می کند. استقرار چنین سیستمی اطمینان خواهد داد که سازمان افراد مناسب را به دست آورده است و می تواند با ساز و کارهای مناسب در جهت توسعه و حفظ و نگهداری آنها تلاش نماید. علاوه بر این، سازمانها از فرایند مدیریت استعداد منافع فراوانی کسب می کنند از جمله؛ شناسایی نیازهای پرسنلی آینده که با راهبردهای سازمان هم راستا باشند، شناسایی استلزامات تجربی و تحصیلی برای پست‌های مختلف، شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان که منجر به کیفیت برتر، آموزش بهتر و جریان کار اثر بخش تر شود، شناسایی پست های کلیدی، به چالش کشیدن فرصت های کاری، توانمندسازی کارکنان، حفاظت از حافظه سازمانی هم از طریق تسهیم دانش افراد مستعد در سازمان و هم از طریق حفظ این

[1]. Best Practices

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

افراد مستعد برای سازمان، افزایش انگیزه، تعهد شغلی، رضایت شغلی، اثربخشی سازمانی و ....(می یر، ۲۰۰۵).

در این الگو، شرکت نفت و گاز پارس به عنوان یک سیستم باز مورد توجه است که هرگونه تصمیم گیری در خصوص مدیریت راهبردی استعداد ها، با پویش عوامل بیرونی تأثیرگذار بر منابع انسانی مستعد آغاز می گردد و استخراج عوامل درونی مؤثر بر منابع انسانی مستعد نیز با تمرکز بر اولویت های استراتژیک کسب و کار نشأت گرفته از راهبردهای کلان شرکت نفت و گاز پارس صورت می گیرد. سپس، بر پایه این پویش‌های بیرونی و درونی و همچنین با توجه همه جانبه به عواملی نظیر شناسایی و تعیین شکاف های موجود بین استعدادهای کنونی سازمان و استعداد های مورد نیاز در آینده، تعیین رویکرد کشف استعداد (منبع گزینی داخلی / بیرونی)، تعیین انواع استعدادها و شایستگی‌های مورد نیاز برای پیاده سازی راهبردکسب و کار و تعیین ذخیره استعداد، استعدادهای مورد نیاز شرکت کشف می گردند. پس از کشف استعدادها، می بایست با اتخاذ تدابیر هوشمندانه و خردمندانه ای از جمله تعیین اهداف توسعه استعداد، ارزیابی وضعیت کنونی استعداد، پویش عوامل بیرونی تأثیرگذار، تحلیل SWOT[۱] در توسعه استعداد، انتخاب راهبرد دراز مدت توسعه استعداد، اجرای راهبرد توسعه استعداد و ارزیابی راهبرد توسعه استعداد به رشد و توسعه و بالندگی این نیروهای مستعد پرداخت. در ادامه چرخه مدیریت راهبردی استعداد، در ارزیابی و تطبیق استعدادها لازم است که بین ویژگی‌های افراد مستعد، ویژگی‌ها و استلزامات سازمانی و جهت‌گیری استراتژیک سازمان هماهنگی و تطابق لازم صورت گیرد. و در نهایت باید توجه داشت که حفظ و نگهداشت استعدادها مستلزم در نظر داشتن عواملی نظیر توجه به تغییر شرایط فردی و سازمانی، توجه به پیمان روانشناختی بین افراد و سازمان،ایجاد فرصت های توسعه و پیشرفت، ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان اجرایی عالی، تعادل و توازن بین زندگی فردی و کاری کارکنان مستعد، بهره گیری از سیستم

[۲] منظور از تحلیل SWOT ، تحلیل قوت ها و ضعف های کنونی سازمان در بُعد مورد نظر و مقایسه آن با فرصت‌ها و تهدیدات آینده است.

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

مدیریت عملکرد و بهره‌گیری از سیستم پاداش دهی مبتنی بر عملکرد می باشند تا بدین ترتیب شرکت نفت و گاز پارس به عنوان یک سازمان پیش رو در صنعت نفت و گاز بتواند به موفقیت کاری، افزایش عملکرد و اثربخشی فردی و سازمانی، کسب اعتبار و ... دست یابد.

بنابراین، نتایج این پژوهش می تواند به افرادی که مسئول امور استخدام، ارتقا، آموزش، توسعه و ارزشیابی در شرکت نفت و گاز پارس هستند، آگاهی دهد تا بتوانند در برنامه های خود، تصمیم گیری های مناسبی را اتخاذ نمایند. همچنین، به تصمیم گیرندگان سطح عالی این شرکت آگاهی می دهد که در کجا و چگونه تلاش ها و منابع خود را متمرکز کنند تا بتوانند بر میزان تعهد شغلی کارکنان حداکثر تأثیرگذاری را داشته باشند. از جمله ویژگی های مهم این الگو می توان به جامعیت آن در رابطه با در نظر گرفتن کلیه ابعاد و مولفه های مرتبط با جذب و کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت آن اشاره کرد. چرا که الگوهای حاضر چه در سطح داخلی و چه در سطح خارجی عموما بخشی‌نگر بوده و در بهترین حالت به چند بعد جزئی یا مولفه می پردازند. با توجه به محدود بودن تحقیقات و جدید بودن بحث مدیریت استعداد در ایران انتظار می رود که در تحقیقات آتی به بومی سازی هر چه بیشتر الگوهای کاربردی مدیریت راهبردی استعداد توجه شود. همچنین، دنبال کردن جریان به کار گیری و ارزیابی کارآیی الگو ی طراحی شده از جمله مواردی است که امید می رود در تحقیقات بعدی مورد توجه قرار گیرند.

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

منابع

۱. ابوالعلایی، بهزاد، و غفاری، عباس. (۱۳۸۵). مدیران آینده: استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم ص ۲۸۵.

۲. بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. فصلنامه دانش مدیریت، سال۲۱، شماره ۸۱، از صفحه ۱۹ تا ۳۶.

۳. باقری، مسلم. (۱۳۹۰). طراحی نظام مدیریت استعدادها جهت بهبود عملکرد کارکنان شرکت نفت و گاز پارس. پروژه پژوهشی چاپ نشده، موسسه مطالعات بین المللی انرژی.

۴. جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۷). ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران، پروژه پژوهشی چاپ نشده، وزارت نیرو.

۵. درویش، حسن، موغلی، علیرضا، موسوی و پناهی، بلال.(۱۳۹۱). شایستگی های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی، دو فصلنامه مجله پژوهش های مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۲۷-۴۹

۶. رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۷، صص ۷-۱۵

۷. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۸۳). روشهای تحقیق در علوم رفتاری. تهران، انتشارات آگه

۸. شجاعی، عمادالدین و دری، بهروز. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش وپخش). چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی؛ تهران؛ تیر ماه.

۹. کریمی و حسینی. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲ تابستان - ص ۷۱- ۵۱

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

10. Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. Harvard Business Review, 80(1), 80−88.
11. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4), 49−61.
12. Bhatnagar, Jyotsna. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention: Emerald Group, Employee Relations, Vol. 29 No. 6, pp. 640-663
13. Boeiji, Hennie (2010). Analysis in Qualitative Research (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Publications Ltd
14. Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! Human Resource Planning, 24(4),17−23.
15. Byham, W. C. (2001). Are leaders born or made**?** Workspan, 44(12), 56−60.
16. Byham, W., Smith, A., & Paese, M. (2002). Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent. New Jersey: Prentice – Hall.
17. Cappelli, Peter (2004). Talent Management in the 21st Century: Singapore Management University.
18. Chowanec, G. D., & Newstrom, C. N. (1991). The strategic management of international human resources. Business Quarterly, 56(2), 65−70.
19. CIPD (2006b). Talent Management; Understanding the Dimensions. CIPD, London
20. Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. Harvard Business Review, 83(10), 63−70.

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

21. Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19, 304 - 313.
22. Davis, Tony (2007). Talent assessment: a new strategy for talent management. Gower Publishing, Ltd.
23. Duttagupta, R. (2005). Identifying and managing your assets: Talent management. London: PricewaterhouseCoopers
24. Gandossy, R., & Kao, T. (2004). Talent wars: Out of mind, out of practice. Human Resource Planning, 27(4), 15−19.
25. Garger, E. M. (1999). Holding on to high performers: A strategic approach to retention. Compensation and Benefits Management, 15(4), 10−17
26. Grisham, Tammy & Misko, D. Zachary (2010). GE Money Americans. In Marshall Goldsmith and Louis Carter (eds): Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent. John Wiley & Sons, Inc.
27. Hsieh H.-F. & Shannon S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. Qualitative Health Research,15, 1277–1288.
28. Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. Employment Relations Today, 31,67−82.
29. Hilton, D. M. (2000). Hiring and retaining top talent. Credit Union Executive Journal, 40(5), 12−16.
30. Hirsh, W. (2008). Succession planning demystified IES report 372, ISBN 1851843027, Institute for Employment Studied.
31. Hitt, M.A., Ireland, D.R., & Hoskisson, R.E. (2005). Strategic management: Competitiveness and globalization.(6th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.

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

32. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. American Psychologist, 45(2), 223−239.
33. Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. Human Resource Planning, 25, 32−44.
34. Krause, A. Janet (2007). Succession planning and talent management recommendations or reduce workforce attrition and prepare for an aging population. Doctoral Dissertation, available at: http://www.umi.com/pqdauto
35. Lermusiaux, Y. (2005, May).Talent Management: A definition. Retrieved September 8, 2005, from http://www.taleo.com/blog/index.php?m=200505
36. Michaels, E., Handfield- Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press.
37. Mercer, S. R. (2005). Best-in-class leadership. Leadership Excellence, 22(3), 17
38. Meyer, Terry (2005). Talent Management. Available at: www.fasset.org.za/downloads/Talent_Mng_article.pdf
39. Olsen, R. (2000). Harnessing the internet with human capital management. Workspan, 43(11), 24−27.
40. Pascal, C. (2004). Foreword. In Schweyer (Ed.), Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning. Canada: Wiley.
41. Pegels, C. C. (1981). A Markov chain application to an engineering manpower policy problem. IEEE Transactions on Engineering Management, 28(2), 39−43.

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

42. Schweyer, A. (2004a).Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning. Canada: Wiley.
43. Romans, J., & Lardner, L. (2005). Integrated talent management at BD Japan. Strategic HR Review, 4(5), 16−19.
44. Rothwell, W. J. (1994).Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. New York: Amacom.
45. Rothwell, W. J. (2001). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (2nd ed.). New York: Amacom.
46. Rothwell, W. (2002). Putting success into your succession planning. Journal of Business Strategy, 23(3), 32. Retrieved April 10, 2007, from the Business Source Premier database.
47. Sinclair, Maria-luisa (2004). A talent management strategy for the justice institute of BC. Thesis, available at: http://www.umi.com/pqdauto.
48. Smart, B. D. (1999).Top grading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people. Paramus, NJ: Prentice Hall Press.
49. Stahlman, E. J., &Lewis, R. E. (1994). Workforce transition model for US Department of Energy non-nuclear reconfiguration. International Journal of Industrial Engineering, 1(3), 1−12.
50. Sweem, Susan L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study, dissertation, available at: http://www.umi.com/pqdauto
51. Sullivan, J. To build, buy or trade talent: That is the question behind talent management. Retrieved September 8, 2005, from

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

http://www.erexchange.com/Articles/default.asp?CID={B22548F2-AAD0-4551-83EC-561E0AE959EA}

52. The Concise Oxford Dictionary of English Etymology. (1996). Retrieved 26 Feb. 2010. from http://www.encyclopedia.com.
53. The American Heritage® Dictionary of the English Language. (2004). Fourth Edition. Houghton Mifflin Company. Retrieved 26 Feb. 2010 from http://www.answers.com.
54. Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005, July/August). Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. Business Credit, 107, 20−27.
55. Uren, L. (2007), "From talent compliance to talent commitment", Strategic HR Review, Vol. 6 No. 3, pp. 32-5.
56. Williams, M. (2000). The War for Talent: Getting the best from the best. London: CIPD House.
57. Wallis, Shannon. , Underhill, Briano & Mcnamara, carter (2010). Microsoft Corporation In Marshall Goldsmith and Louis Carter (eds): Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent. John Wiley & Sons, Inc.
58. Wellins, R. S., Smith, A. B., & Rogers, R. W. (2006). The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
59. Wild, B., & Schneeweiss, C. (1993). Manpower capacity planning: A hierarchical approach. International Journal of Production Economics, 30,95−106.
60. Williams, M. (2000).The war for talent: Getting the best from the best. London: CIPD.

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