نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۲۲

شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در فرایند استعدادیابی؛ مورد مطالعه صنعت نفت ایران

سید علی اکبر احمدی[۱]- سعید صدرمنصوری[۲]- حسن درویش[۳]- مجتبی رجب بیگی[۴]

چکیده

صنعت نفت ایران به عنوان بخشی که سهم ویژه‌ای در تولید ناخالص ملی دارد، برای عملکرد بهینه خود نیازمند افراد با استعداد برای نقش‌های رهبری و مدیران فردای این صنعت است. هدف اصلی این پژوهش طراحی مدلی مناسب برای استعدادیابی مدیران و شناسایی مؤلفه‌های تعیین‌کننده استعداد مدیریت در میان کارکنان صنعت نفت بود. روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی- اکتشافی با روش آمیخته به شمار می‌رود. نمونه آماری این تحقیق، در مرحله کیفی، ۳۰ تن از خبرگان مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت را شامل گردید که به روش غیرتصادفیِ گلوله برفی برای تشکیل پنل دلفی انتخاب شدند. نمونه مرحله کمّی شامل ۱۲۶ نفر از مدیران بخش منابع انسانی صنعت نفت بود که به روش تصادفی انتخاب شدند. پس از بررسی مطالعات مرتبط با مفهوم استعداد، ۱۰۷ معیار از پیشینه و ادبیات تحقیق استخراج شد. این معیارها با استفاده از روش دلفی و تحلیل عاملی اکتشافی غربالگری و در گروه‌های مختلف دسته‌بندی شد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که مدل استعدادیابی مدیران صنعت نفت دارای ۹ بُعد اصلی و ۶۳ مؤلفه است که در مجموع ۷۹ درصد از واریانس را تبیین می‌نمایند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، کانون ارزیابی، ذخیره استعداد، صنعت نفت ایران

[۱] دکتری مدیریت دولتی و استادگروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، ،تهران، ایران ، نویسنده مسئول (A.ahmadi4867@gmail.com)

[۲] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

[۳] دکتری مدیریت دولتی و دانشیارگروه مدیریت ، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

[۴] دکتری مدیریت دولتی، دانشیار و سرپرست پژوهشکده منابع انسانی و مدیریت موسسه مطالعات بین المللی انرژی، تهران، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

مقدمه

قرن ۲۱ برای سازمان‌ها با مجموعه‌ای از فرصت‌های بالقوه و چالش‌های منحصر به فرد و بی‌سابقه همراه بوده است. شتاب تغییرات بازار، سرعت نوآوری، پویایی‌های جهانی و تغییرات جمعیت شناختی، فرصت‌های بسیاری را برای خلق ارزش و بهره‌برداری از آن ایجاد نمود، اما شناسایی فرصت‌ها و حرکت بر مدار آن‌ها بسیار مشکل است. با این وجود سازمان‌ها چگونه در این محیط به شدت پیچیده در حال رقابتند؟ یکی از تفاوت‌های اساسی شرکت‌ها شالوده‌ی سرمایه انسانی قوی آنهاست؛ رهبران شایسته در مکان‌های درست (Korn Ferry,۲۰۱۵).

نقش مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، نقشی برجسته، کلیدی و جایگزین ناپذیر است. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موفقیتی پایدار و غیرتصادفی را تجربه کرده باشد اما از وجود مدیری خردمند و رهبری شایسته برخوردار نباشد. اهمیت نقش مدیران در سازمان‌ها به اندازه‌ای است که برخی صاحب‌نظران، وجود رهبری قابل و واجد صلاحیت را برای موفقیت سازمان کافی دانسته‌اند، زیرا اعتقاد دارند وجود این عاملِ کلیدی، به خلق، جذب، حفظ و بهبود سایر عواملِ لازم برای موفقیت سازمان خواهد انجامید (Crumpton,۲۰۱۵). به همین جهت آنچنان که در سال‌های اخیر مشاهده شده، اولویت اصلی فعالیت‌های مدیریتِ استعداد در سازمان‌های بزرگ، شناسایی و توسعه این استعدادهای بالقوه و رشد رهبران آینده است (CIPD,۲۰۱۵).

در جهان متلاطم امروز آنچه می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین نماید، وجود نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد است. برای داشتن چنین نظامی می‌باید مدیرانی ذ صلاح و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیز نیازمند چارچوبی جامع و کامل است تا با شناسایی، انتخاب و پرورش اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه عمل پوشانده شود (دیانت، سیدجوادین و شاه حسینی، ۱۳۹۷).

بسیاری از سازمان‌ها که در مسیر زوال و نابودی قرار دارند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه‌ای نداشته، امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل واکنشی عمل می‌کنند (محمدی، شرفی، ۱۳۹۴). اما سازمان‌های هوشمند، اولویت بالایی را برای شناسایی، آماده‌سازی و ارتقاء استعدادهای بالقوه قائل هستند. هرچند اکثر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

سازمان‌ها تلاش‌های فراوانی را به منظور یافتن روش‌های مطلوب و دقیق شناسایی و توسعه برترین استعدادهای بالقوه مدیریتی به انجام می‌رسانند، اغلب، افرادی که به عنوان مدیر انتخاب می‌شوند رهبران کارایی نیستند و به طور متقابل بسیاری از افراد کارا، برای ارتقاء از قلم خواهند افتاد (Hogan Assessment Systems,۲۰۱۶).

یکی از چالش‌های شناسایی استعدادهای مدیریتی، پیچیدگی ذاتی پیش‌بینی‌های مربوط به موفقیت شخص در آینده درازمدت است. در این مورد لازم است طیف وسیعی از موضوعات شامل: انگیزه‌ها، قابلیت‌های افراد و چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با آینده مورد توجه قرار گیرند. با این وجود تصمیم‌گیری درباره استعدادها، در مواردی که فهم شفافی از الزامات شغل خاص وجود ندارد، کاملاً متفاوت است (Silzer & Church,۲۰۱۰:۲۱۶).

با توجه به این موضوع که در طی سال‌های اخیر سازمان‌ها و شرکت‌ها در سراسر جهان با تهدید جدی کمبود منابع انسانی مستعد روبه رو بوده و جذب، نگهداری و مدیریت این منابع به عنوان چالشی پیش روی مدیریت این سازمان‌ها مطرح شده (Machado,۲۰۱۷) و هم‌چنین مشکل تأمین مدیران شایسته که ناشی از تعمیق رقابت و گسترش چالش‌ها می‌باشد، در اغلب سازمان‌های بزرگ در جهان، در کنار برنامه‌ریزی برای توسعه و گسترش قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران موجود، تلاشی نظام مند برای یافتن استعدادهای مدیریتی و برنامه‌ریزی برای فِعلیت بخشیدن به این استعدادها، به یک سیستم فعال و مهم تبدیل شده است (Crumpton,۲۰۱۵).

در این میان، صنعت نفت به عنوان بزرگ‌ترین صنعت کشور و بخشی که سهم ویژه‌ای را در تولید درآمد داخلی ایفا می‌کند، برای عملکرد بهینه خود نیازمند افراد مستعد، به خصوص در بین مدیران است، تا این افراد بتواند بر مبنای شرایط و بر اساس مقتضیات داخلی و خارجی، صنعت نفت را به خوبی اداره نمایند. ایجاد مدلی منجسم برای شناسایی استعدادهای مدیریتی در کلیه سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی به ویژه برای شرکت‌های حساسی که به شرایط داخل و بین الملل وابستگی زیادی دارند از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

پژوهش حاضر بر آن است تا با توجه به اهمیت شناسایی استعدادهای مدیریتی در میان کارکنان صنعت نفت، با تعمق در این حوزه در پی پاسخ به این سؤال باشد که چه عوامل و معیارهایی تبیین‌کننده استعداد بالقوه مدیریتی در میان کارکنان صنعت نفت می‌باشد؟ با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

این توصیف هدف اصلی این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کارکنان دارای استعداد بالقوه مدیریتی در صنعت نفت است.

استعداد منبع اصلی و عمده سازمان است و مدیریت استعداد، بهره‌گیری از مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌ها ست که به منظور حصول اطمینان از این که سازمان بتواند منابع انسانی با استعداد مورد نیاز خویش را در حال و آینده، جذب و برانگیخته کند و پرورش دهد، اجرا می‌شود (اردکانی، ابراهیم زاده پزشکی، سلیمی و الحسینی المدرسی، ۱۳۹۵)

در سال‌های اخیر تلاش‌هایی به منظور تعریف استعداد بر حسب توانایی طبیعی، تعهد، شایستگی‌ها، عملکرد و تناسب افراد در حال انجام است (Ingram & Gold,۲۰۱۶). پرسش‌های مهم این است که آیا استعداد به صورت طبیعی وجود دارد یا پرورش خواهد یافت؟ آیا استعداد ذاتی است یا قابلیت آموزش و توسعه دارد؟ (Duffy,۲۰۱۶). آیا بهتر است که رویکرد فراگیر برای مدیریت استعداد داشته باشیم یا رویکرد انحصاری؟ آیا استعداد به افراد اشاره دارد یا به ویژگی افراد (Gallardo, Dries& Gonzalez-Cruz۲۰۱۳) ؟

در رویکرد اُبژه محور استعداد مشخصه‌ای است که افراد دارای آن هستند، مانند استعداد طبیعی یا تعهد به کار و غیره، درحالی که رویکرد سوژه محور استعداد، افراد را در سازمان مدنظر قرار می‌دهد و بحث بر این موضوع است که آیا تمام افراد به عنوان استعداد در نظر گرفته شوند یا بخشی از افراد (Kaewsaeng-on,۲۰۱۶) ؟

گاگن (۱۹۹۹) دیدگاه اکتسابی نسبت به استعداد را مطرح می‌نماید و مدعی است که استعداد از طریق یادگیری ظهور و بُروز پیدا می‌کند. بنابراین استعداد را مهارتی می‌داند که از طریق تمرین قابل توسعه می‌باشد (Iles,۲۰۱۳). در عین حال، طرفداران دیدگاه فطری نسبت به استعداد، استعداد را به عنوان یک مهارت ذاتی یا توانایی طبیعی مطرح می‌نمایند (Mosing,, Madison,, Pedersen, Kuja-Halkola, & Ullén,۲۰۱۴).

تانسلی (۲۰۱۱) بیان می‌کند استعداد هدیه‌ای ذاتی است که خود را در یک حوزه خاص آشکار می‌سازد و به نحوی با عملکرد برجسته ارتباط دارد. گالاردو و همکاران (۲۰۱۳) تلاش نمودند که با یک رویکرد مبتنی بر هدف، استعداد را تعریف کنند. از نظر ایشان، استعداد ترکیبی از ویژگی‌ها (توانایی‌ها و نگرش‌های فردی) است که از مجموع توانایی طبیعی، مهارت و تناسب حاصل می‌شود. بعضی این دیدگاه را داشتند که استعداد از تبدیل ظرفیت‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

فردی به مهارت‌های توسعه یافته‌ی نظام مند، پدیدار می‌شود (Duffy,۲۰۱۶).

در ایده‌ی قابلیت انتقال استعداد، استعداد مربوط به مهارت‌های قابل انتقال می‌باشد، مهارت‌های توسعه یافته‌ای که می‌تواند به موقعیت دیگر منتقل شود. آن‌ها گاهی اوقات مهارت‌های عمومی، نُرم و یا کلیدی نامیده می‌شوند. لازم به ذکر است قابلیت انتقال مؤثر، به زمینه کاری جدید و نگرش افراد بستگی دارد (Meyers &Woerkomvan,۲۰۱۴). سیلزر و چرچ (۲۰۰۹) نشان دادند ظرفیت استعداد، زمانی قابلیت بکارگیری در حوزه‌های مختلف کاری را دارد که مناسب حوزه‌های کاری جدید باشد بنابراین تناسب سازمانی و ارزش استعداد موضوعی حیاتی می‌باشند. دیدگاه مقابل، وابستگی استعداد به زمینه می‌باشد که عقیده دارد، استعداد به هیچ وجه قابل انتقال نمی‌باشد. این دیدگاه بیان می‌کند که سازمان‌ها باید از خطر انتخاب بهترین افراد در نقش‌های دیگر یا از سازمان‌های دیگر آگاه باشند. زیرا ممکن است این افراد موفق به انتقال عملکرد گذشته خود به نقش جدید یا سازمان جدید نشوند، مطابق با این دیدگاه قابلیت انتقال مهارت‌ها ممکن است محدود باشد (Kaewsaeng-on,۲۰۱۶).

این تنوع دیدگاه مباحث قابل توجهی را در بین دانشگاهیان و مدیران عرصه عمل ایجاد نمود و این سؤال، به عنوان یک پارادوکس مطرح گردید که آیا کسانی که می‌توانند باعث ایجاد تغییر شوند، مدیران ارشد بالای سازمان هستند (رویکرد انحصاری) و یا تمام کارکنان (رویکرد فراگیر) (Turner,۲۰۱۸) ؟

به طور کلی، مدیریت استعداد از دو دیدگاه گسترده مورد توجه قرار گرفته است: ۱) رویکرد فراگیر ۲) رویکرد انحصاری. در رویکرد فراگیر تمام کارکنان به عنوان "استعداد" در نظر گرفته می‌شوند و فرصت‌هایی برای همه کارکنان فراهم می‌شود تا استعدادهای خود را پرورش داده و شایستگی‌های‌شان را توسعه دهند (Cappelli & Keller,۲۰۱۴).

در رویکرد انحصاری، سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان، بر اساس ارزش افزوده آن‌ها برای سازمان، ویژگی‌های منحصر به فرد آن‌ها و یا اهمیت راهبردی موقعیتشان انجام می‌شود (Iles et al۲۰۱۰,). این رویکرد استدلال می‌کند که اگر یک سازمان بر روی همه کارکنان به طور برابر سرمایه‌گذاری کند، هزینه‌های غیرضروری زیادی را متحمل می‌شود، زیرا کارکنان در ارزش و خصوصیات منحصر به فردشان متفاوت می‌باشند (Malik,۲۰۱۶:۱۰).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

مدیریت استعداد نیز همانند واژه استعداد، معنی مشخصی ندارد و معانی متفاوتی برای آن ذکر شده است. بارون (۲۰۰۸) معنای مدیریت استعداد را از دید افراد مختلف متفاوت دانسته و آن را از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌دهد: اول، فرایند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید به کمک مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند. دوم، در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم، جذب افراد با مهارت بالا برای کارکردن در سازمان (Barron,۲۰۰۸). گالاردو و همکاران (۲۰۱۳) مدیریت استعداد را عاملی تعیین‌کننده در موفقیت سازمانی و عاملی ضروری برای بقا و پایداری سازمان می‌دانند (سلطانی، شاهین و شائمی برزکی، ۱۳۹۶).

علاوه بر این، مدل‌های متنوعی در ادبیات مدیریت استعداد، توسط کارشناسان و نظریه پردازان مختلف ارائه شده است. به عنوان مثال، مدل کولینگ و ملاحیی (۲۰۰۹) از دو بخش کلی تشکیل شده که فرایندهای زیر را در بر می‌گیرد:

۱) شناسایی پست‌های کلیدی: این اولین مرحله در مدیریت استعداد استراتژیک می‌باشد.

۲) توسعه منبعی از استعدادها: منبعی از پتانسیل‌های بالا با عملکرد بالا که پست‌های کلیدی سازمان را پُر می‌نماید.

۳) ایجاد ساختار منابع انسانی: برای داشتن عملکرد بالا، نیاز است نیروی انسانیِ دارای عملکرد بالا، از سایرین جدا شود.

۴) ستاده ها: هدف اصلی از به کارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است.

مدل بین‌المللی ابعاد توسعه بر پایه چشم انداز سازمان و اهداف، مشخص شده و تقاضا بر اساس اولویت فرهنگی و استراتژیکی سازمان تعیین می‌گردد. پس از تعیین استعدادهای مورد نیاز، وارد مرحله مدیریت استعدادها می‌شود که موجودی استعدادهای سازمان را اداره می‌کند و خود از ۵ مرحله تشکیل می‌شود: ۱) شناسایی پتانسیل‌های موجود ۲) ارزیابی میزان آمادگی آن‌ها ۳) توسعه دادن استعدادها ۴) انتخاب و به کارگیری استعدادها ۵) تأکید بر عملکرد.

جهت شناسایی استعدادهای بالقوه یا افراد دارای پتانسیل بالا، ویبلن (۲۰۱۶) سه روش متمایز شناسایی استعداد را عنوان می‌نماید: ۱) شهودی ۲) فردی ۳) نظام مند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

بر اساس رویکرد شهودی، تصمیمات مبتنی بر ارزیابی ذهنی مدیرانی اتخاذ می‌شود که بر تجربیات خود تکیه می‌کنند. رویکرد فردی، بر افراد با ویژگی‌های معین بدون نیاز به تعریف استعداد یا ارزیابی رسمی تمرکز دارد. در نهایت، رویکرد نظام مند شناسایی استعداد شامل یک دیدگاه استراتژیک و فعال در مورد شناسایی استعداد می‌باشد که معیارهایی برای حمایت از فرایند تصمیم‌گیری استعداد را در بر می‌گیرد. تصمیم‌گیری نظام مند در مورد استعداد بر اساس سه اصل می‌باشد: تناسب فرد–شغل، تناسب فرد–تیم و تناسب فرد–سازمان (Wiblen,۲۰۱۶).

استفاده از مفهوم تناسب و به کارگیری بهتر دانش، توانایی و مهارت‌های نیروی انسانی دارای اهمیت زیادی است. عدم تناسب بین فرد و شغل او می‌تواند هزینه‌های بسیاری را برای سازمان در پی داشته باشد. تناسب شغل-شاغل سازگاری بین فرد و شغل است. به عبارت دیگر، دانش، مهارت و توانایی‌های فرد، همان دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی باشد که شغل فرد در سازمان به آن نیاز دارد (طاهری، دلاور، فرخی، عباس‌پور و برجعلی، ۱۳۹۴).

بسیاری از سازمان‌ها، طبقات متعددی از پتانسیل‌های بالا را ایجاد می‌کنند که آن‌ها را ذخایر استعداد می‌نامند. ذخایر استعداد بر اساس زمینه‌های کاری، موقعیت‌های کلیدی، گروه‌های هدف ویژه و یا موارد دیگر تعریف می‌شوند. استفاده از استخرهای استعداد در سازمان‌ها، با تلاش‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری آغاز شد، در ابتدا جانشین‌ها برای موقعیت‌های کاری ارشد، از همان بخش یا وظیفه به طور بلافصل برای موقعیت هدف، در نظر گرفته می‌شدند. پس از آن، این ذخایرِ جانشینی با کاندیداهایی خارج از آن بخش نیز توسعه پیدا کردند. طبقات استفاده شده در بعضی سازمان‌ها شامل رهبران جهانی، مدیران ارشد، مدیران میانی، مدیران عمومی، مدیران عملیاتی و استعدادهایی است که در ابتدای مسیر شغلی قرار دارند. این طبقات در بعضی سازمان‌های دیگر شامل طبقه افراد با عملکرد بالا است. این طبقه برای افرادی است که مجریان عالی با ارزش بالا هستند و یا افرادی که مسئولیت‌های وسیعی در نقش جاری دارند اما به عنوان استعدادهای بالقوه برای پیشرفت به نقش‌های دیگر سازمانی دیده نمی‌شوند. تقسیم‌بندی بعضی از سازمان‌ها نیز به صورت پتانسیل عالی، پتانسیل انتقال، پتانسیل رشد و پتانسیل مسلط است (Silzer & ۲۰۱۰ Church,).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

داشتن منابع مناسب برای شناسایی استعدادهای بالقوه جدید، غربالگری کاندیداهای نامناسب و ایجاد یک کانال استعداد قوی، برای موفقیت تلاش‌های استخدام هر سازمانی حیاتی است. با بهینه‌سازی ذخیره استعداد، سازمان‌ها می‌توانند به مهارت‌هایی دست یابند که اهداف تجاری را پشتیبانی می‌کنند. ایجاد ذخیره داخلی استعداد قوی و استخدام مؤثر نهایتاً منجر به ارتقاء رقابتی سازمان‌ها خواهد شد (Peiker,۲۰۱۰).

با توجه به ضرورت شناسایی پتانسیل‌های رهبری، محققان و متخصصان توجه و تمرکز ویژه‌ای را به تعریف پتانسیل معطوف نمودند پژوهشگران دریافتند که شایستگی‌ها و قابلیتهای رهبری تعریف شده به وسیله سازمان، فاکتورهای بسیار مهمی برای شناسایی پتانسیل‌های بالا می‌باشند. (Slan-Jerusalim & Hausdorf, ۲۰۰۷).

سازه‌ی پتانسیل رهبری اشاره به ویژگی‌هایی (از جمله: انگیزه، مهارت، توانایی، تجربه و شخصیت) دارد که افراد برای اجرای مؤثر وظایف و پیشرفت در مسیر شغلی خود لازم دارند و دلالت بر رشد و توسعه بیش‌تر برای دسترسی به بعضی از موقعیت‌های مطلوب نهایی دارد (Korn Ferry,۲۰۱۵). استعدادهای بالقوه (پتانسیل‌های بالا) افرادی هستند که دارای قابلیت رشد و توسعه بیش‌تر و مؤثر بودن در نقش‌های بزرگ‌تر آینده می‌باشند (Silzer & ۲۰۱۰ Church,).

برای تعریف سازمان‌ها از استعداد بالقوه (پتانسیل بالا) چندین مبنا وجود دارد:

- بر مبنای نقش: داشتن پتانسیل برای پیشرفت به سوی نقش‌های مدیران ارشد و اجرایی.
- بر مبنای سطح: قابلیت پیشرفت و انجام فعالیت در دو سِمَت یا دو سطح بالای نقش فعلی.
- بر مبنای گستره: قابلیت به عهده گرفتن دامنه وسیع‌تر و داشتن نقش رهبری و انجام وظایف مختلف
- بر مبنای پیشینه: سابقه عملکرد عالی و پیشینه کاری استثنایی
- بر مبنای جایگاه استراتژیک: جایگاه کلیدی که به عنوان هسته اصلی موفقیت سازمان محسوب می‌شوند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

- بر مبنای حوزه استراتژیک: واحدهای کسب و کار و حوزه‌های جغرافیایی که مرکز اهداف استراتژیک سازمان هستند (King,۲۰۱۶).

سازمان‌ها در بخش‌ها و صنایع مختلف سراسر جهان بر این اعتقادند که تعریف پتانسیل رهبری از اولویت‌های اصلی سازمان هاست و همواره در تلاش برای تعریف و تشخیص پتانسیل رهبری می‌باشند. مطالعات انجام شده در مرحله اول، متغیرهای گسترده‌ای را در تعریف رهبری مشخص نموده‌اند که وابسته به زمینه و ویژگی‌های جمعیت شناختی مانند جنسیت و فرهنگ (Xiao & Wu,۲۰۱۴)، شخصیت و خود پنداری یا دیگر تفاوت‌های شخصی بوده و بی‌تردید باعث ایجاد معادلات متفاوتی از ترکیب پتانسیل رهبری حتی در یک سازمان واحد شده است (Ehrhart,۲۰۱۵).

متون بسیاری از کارهای تجربی برای تعریف و شناسایی پتانسیل رهبری وجود دارد؛ بعضی از آن‌ها برخاسته از تحقیقات دانشگاهی است و برخی دیگر، نتیجه‌ی بررسی‌های مشاوران سازمان‌ها می‌باشد. می‌توان گفت تمام مدل‌های پتانسیل رهبری بر این موضوع توافق دارند که پتانسیل رهبری به یک عامل منحصر به فرد محدود نمی‌شود و ارزیابی پتانسیل رهبر باید به شکل چندبُعدی انجام پذیرد (Korn Ferry,۲۰۱۵).

سازمان‌ها اگر بتوانند الزامات وضعیت یا موقعیت آینده را به دقت تعریف نمایند، پیش‌بینی، ساده‌تر خواهد شد. وقتی که موقعیت به طور واضح شناخته شده باشد، الزامات شغلی می‌توانند شناسایی شوند و کاندیداها بر اساس آن الزامات ارزیابی شوند. با این حال، به چند دلیل برای شناسایی افرادِ بالقوه، آینده چندان شناخته شده نمی‌باشد:

۱) راهبردهای تجاری، در واکنش به تغییر شرایط کسب و کار در طول زمان تغییر می‌کنند.

۲) قابلیت‌ها و نقش‌های رهبری مورد نیاز اجرای راهبردها نیز تغییر می‌نمایند.

چالش پیش‌بینی استعدادهای بالقوه، شناسایی افرادی است که در ۵ الی ۱۰ سال آینده در موقعیت‌های رهبری آینده، به احتمال زیاد مؤثر و کارا باشند.

چه شاخص‌ها یا سرنخ‌های ویژه‌ای، باید برای جداسازی افراد با عملکرد عالی در آینده، از افراد دیگر مورد استفاده قرار گیرند؟ سازمان‌ها در نظر دارند از تجارب و منابع محدود خود برای توسعه‌ی افرادی استفاده نمایند که از بیش‌ترین احتمال موفقیت در سطوح بالاتر،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

موقعیت‌های رهبری ارشد و نقش‌های گسترده‌تر برخوردار می‌باشند. مرحله اول تعریف قابلیت‌های سازمانی و شایستگی‌های فردی می‌باشد که در آینده مورد نیاز بوده و به همین دلیل، جلسات بازنگری استعداد، زمانی موثرتر هستند که فرایند برنامه‌ریزی راهبردی را دنبال کنند. وقتی که راهبردهای کسب و کار تعیین یا تنظیم می‌شوند، استعدادهای رهبری و قابلیت‌های سازمانی که برای دستیابی به این راهبردها مورد نیاز است، می‌توانند شناسایی شوند (Silzer & Church,۲۰۱۰).

مدلهای پتانسیل بالا، نمایشگر فرایند شناسایی افراد با استعدادی هستند که قابلیت رشد و توسعه دارند و در صورت ارتقاء به پست‌های مدیریتی، توانایی کسب نتایج مناسب برای کسب و کار را خواهند داشت (Hogan۲۰۱۶,) در جدول (۱) عوامل تعیین‌کننده پتانسیل رهبری از دیدگاه محققین و سازمانهای مختلف آورده شده است:

جدول ۱- معیارهای پتانسیل رهبری (تنظیم از: پژوهشگران)

معیارهای پتانسیل رهبری	پژوهشگران
انگیزه: تحریک شده در یک سطح روانی بالا برای کار رهبری کنجکاوی: جستجوگری برای کسب ایده، دانش و تجارب جدید بصیرت: توانایی جمع‌آوری مقادیر وسیعی از اطلاعات از منابع متعدد و دریافت بینش جدید درگیری: ایجاد ارتباط عاطفی بین افراد، سازمان و رهبری عزم و اراده: حفظ تلاش پایدار و متمرکز بودن بر تغییر ماهیت فعالیت‌ها در موقع لزوم.	Fernandez Araoz (2014)
مهارتهای تحلیلی: جستجوگری ذهنی، بینش استراتژیک، تصمیم‌سازی و حل مسأله چابکی یادگیری: تمایل به یادگیری، هوش هیجانی، سازگاری مُحرّک: نتیجه گرا، پشتکار و فداکاری رهبری ظهوریابنده: انگیزه برای هدایت، خود ترفیعی و حساسیت به ذی نفعان.	Dries & Pepermans (2012)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

معیارهای پتانسیل رهبری	پژوهشگران
قابلیت‌های شناختی: تفکر مفهومی و قابلیت‌های ادراکی، پرداختن به ابهام و پیچیدگی متغیرهای شخصیتی: قابلیت‌های اجتماعی و مهارت‌های بین شخصی، نفوذ، ثبات و بلوغ متغیرهای یادگیری: گرایش به یادگیری، چابکی در یادگیری، پذیرش بازخورد. مهارت‌های رهبری: توانمندسازی و توسعه دیگران، مدیریت تغییر، الهام بخشی و نفوذ متغیرهای انگیزش: اشتیاق، تعهد سازمانی، انگیزه برای پیشرفت، نتیجه‌گرایی و ریسک پذیری. پیشینه عملکرد: تجارب رهبری و پیشینه توالی عملکرد	Silzer & Church (2009)
قلمرو کسب و کار: استدلال استراتژیک، حل مسائل فنی، برتری عملیاتی. قلمرو رهبری: نتیجه گرایی، توسعه استعداد. قلمرو بین فردی – ارتباطات: احترام به افراد، همکاری. قلمرو بین فردی – چالش‌های کاری: خودآگاهی استراتژیک، سرسختی، قضاوت.	Hogan Assessment Systems (2009)
اشتیاق به یادگیری: تمایل به ریسک‌پذیری به منظور یادگیری موضوعات جدید. وسعت چشم انداز: تفکر فراتر از مرزها و داشتن دیدگاه وسیع، قابلیت ادراکی و هوش. فهم دیگران: ظرفیت فهم دقیق تجارب و دیدگاه‌های دیگران، انگیزه و قابلیت شنیدن. بلوغ فردی: قابلیت تجربه کردن از بازخورد، حفظ تعادل روانی، خوش بینی واقع گرایانه.	Hay Group (2008)
شایسگی‌های پایه ای: شایستگی‌هایی هستندکه برای عملکرد ممتاز ضروری اما کافی نمی‌باشند مانند: مدیریت دانش، یادگیری مستمر، شبکه سازی، ارتباطات، کار تیمی شایستگی‌های محوری: شایستگی‌هایی که برای عملکرد بالاتر از حد انتظار و متمایز افراد، لازم و کافی می‌باشد که به سه مقوله ویژگی‌های فردی، دانش و مهارت تقسیم می‌شوند.	باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور (۱۳۹۶)
چابکی فردی: خودشناسی خوب، یادگیری از تجارب، رفتار سازنده با دیگران چابکی در کسب نتایج: به دست آوردن نتایج تحت شرایط دشوار، الهام بخشی به	Lombardo & Eichinger (2000)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

معیارهای پتانسیل رهبری	پژوهشگران
دیگران چابکی ذهنی: فکر کردن به مسائل از زاویه دید جدید، تحمل پیچیدگی، تحمل ابهام، چابکی در تغییر: کنجکاو، داشتن تعصب به ایده‌ها، علاقه مند به تجربه و کسب مهارت	
شایستگی‌های نهایی: داشتن دانش وسیع در کسب و کار، حساس به تفاوت‌های فرهنگی، شجاعت ایستادگی، کشف بهترین افراد، قضاوت صحیح، داشتن بصیرت، تعهد به موفقیت. شایستگی‌های یادگیری محور: جست وجو برای بازخورد، استفاده از بازخورد، جست وجو برای فرصت‌های یادگیری، پذیرش انتقادات، انعطاف پذیری.	Spreitzer, McCall & Mahoney (1997)

درایز و پیرمن (۲۰۱۲) چارچوب قابل قبولی از پتانسیل رهبری را توسعه دادند که بسیاری از موضوعات اصلی مدل‌های موجود در آن مطرح شده است. مدل آن‌ها در تقابل با رهبری موفق و بالغ، بر پتانسیل رهبری متمرکز می‌باشد. این مدل تمایز واضحی را بین پتانسیل رهبری و عملکرد فعلی ایجاد می‌نماید. مدل دو بُعدی عوامل پتانسیل رهبری که در شکل (۱) نشان داده شده است، شامل دو بُعد است:

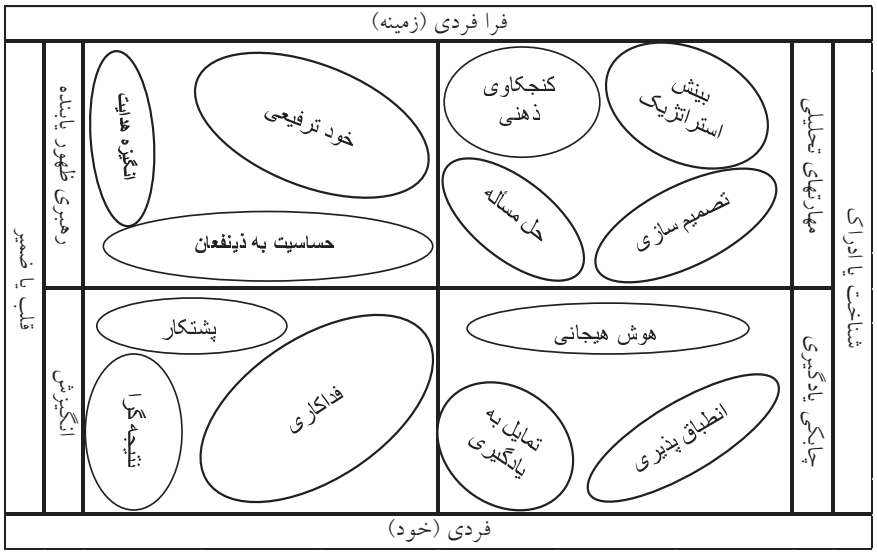
۱) شناخت در مقابل غریزه (مغز در مقابل قلب)

۲) غریزه به محرّک، انگیزه و عمل اشاره دارد و شناخت به مهارت‌های تحلیلی

ویژگی‌های درون فردی درمقابل فرا فردی (خود در تقابل زمینه)

درون فردی به زندگی درونی فرد اشاره دارد و فرافردی به تعاملات بین فرد و محیط خارجی. تصور آن‌ها از بخش فرا فردی – غریزی (زمینه-قلب) در قالب رهبری ظهور یابنده دارای اهمیت خاصی می‌باشد. به این ترتیب، رهبری ظهور یابنده، توانایی نفوذ و تأثیرگذاری از طریق مشروعیتی است که توسط پیروان به آن‌ها داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]



شکل ۱- مدل دو بُعدی عوامل پتانسیل رهبری (Dries & Pepermans,۲۰۱۲).

روش‌شناسی

با توجه به این که هدف پژوهش، طراحی و تبیین مدل مفهومی استعدادیابی مدیران در صنعت نفت است، رویکرد آمیخته از نوع اکتشافی در روش تحقیق این پژوهش به کار رفته است. این پژوهش از لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی و به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ سطح، تبیینی است.

در بخش کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های ساختار یافته بود که برای شناسایی منابع و مراجع تخصصی، به ویژه تعدیل شاخص‌ها و مشورت در زمینه گویه‌ها و نام‌گذاری مؤلفه‌ها نقش مؤثری داشته است. به منظور کشف و احصاء متغیرهای مؤثر در استعداد مدیریتی صنعت نفت، ابتدا با بررسی متون و ادبیات مرتبط با استعدادهای بالقوه، اقدام به استخراج شاخص‌های مرتبط با استعداد بالقوه مدیریتی گردید که در نهایت، ۱۰۷ مؤلفه تعیین شد. در این پژوهش برای اِجماع خبرگان و غربالگری مؤلفه‌ها از روش دلفی استفاده گردید. در این بخش، جامعه آماری متشکل از خبرگان حوزه ارزیابی منابع انسانی در مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت بوده که ۳۰ نفر از ایشان به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

و با استفاده از تکنیک گوله برفی به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. برای نظرسنجی از خبرگان، سوالات باز و بسته به کار گرفته شد، آن‌ها می‌بایست مؤلفه‌های تعیین‌کننده‌ی مفهوم استعداد بالقوه مدیریتی را با طیف لیکرت ۵ تایی از خیلی کم تا خیلی زیاد درجه‌بندی می‌کردند و سپس به سوالاتِ باز در خصوص افزودن ابعاد و مؤلفه‌های دیگر به مدل و ارائه پیشنهادهای خود جهت تکمیل مدل، پاسخ می‌دادند. در این قسمت، از آزمون کندال برای سنجش میزان دستیابی به اجماع گروهی در خصوص متغیرهای مؤثر در استعداد بالقوه مدیرتی استفاده شد. ضریب هم‌بستگی کندال یک آزمون ناپارامتریک است و به منظور تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده می‌شود. برای تصمیم‌گیری در مورد پایان راندهای تکنیک دلفی می‌توان از ضریب هماهنگی کندال استفاده کرد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی برای تعیین درجه‌ی هماهنگی و موافقت میان چند دسته رتبه مربوط به N پدیده است. این مقیاس، هم‌بستگی رتبه‌ای میان m مجموعه رتبه را نشان می‌دهد. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آن‌ها مرتب کرده‌اند، به طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره‌ی اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این نظر با یکدیگر اتفاق نظر دارند. اولین معیار تصمیم‌گیری اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل است که بر اساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌شود. در صورت نبود چنین اتفاق نظری، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایش در توافق، صورت نگرفته و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود (پورشهابی و همکاران، ۱۳۹۶).

جدول ۲- چگونگی تفسیر مقادیر ضریب هماهنگی کندال (پورشهابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲۹).

مقدار ضریب کندال w	۰,۱	۰,۳	۰,۵	۰,۷	۰,۹
تفسیر میزان اتفاق نظر	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	قوی	بسیار قوی

هم‌چنین برای ارزیابی شدت موافقت پاسخ دهندگان بر روی اهمیت هر شاخص، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. از آنجایی که امتیازهای در نظر گرفته شده برای سنجش میزان موافقت در طیف ا الی ۵ قرار دارد، برای کسب اطمینان از شدت موافقت، امتیاز ۳,۵ به بالا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

به عنوان معیار ارزیابی انتخاب گردید. در واقع، برای هر شاخص آزمون فرض زیر در سطح اطمینان ۹۵٪ انجام گرفت.

فرض صفر: میانگین پاسخ‌ها برای هر شاخص، کوچک‌تر و مساوی ۳,۵ است.

فرض مقابل: میانگین پاسخ‌ها برای هرشاخص بزرگ‌تر از ۳,۵ است.

در این آزمون اگر مقدار t محاسبه شده با توجه به سطح اطمینان ٪۹۵ و درجه آزادی ۲۹ بیش‌تر از مقدار t جدول (۱,۶۹۹) باشد، فرضیه صفر، رد شده که نشان دهنده اهمیت بالای شاخص از دید خبرگان می‌باشد.

در بخش کمّی با توجه به تعداد زیاد عوامل احصاء شده‌ی مؤثر بر استعدادیابی مدیران، برای تحلیل دقیق‌تر داده‌ها و رسیدن به نتایجِ علمی‌تر و در عین حال، عملیاتی‌تر و هم‌چنین کاهش حجم متغیرها و تشکیل ساختار جدید، از روش تحلیل عامل اکتشافی استفاده گردید. روایی ساختار آیتم‌های یک ابزار می‌تواند بر اساس تحلیل عاملی تعیین شود. تحلیل عاملی اکتشافی با روش مؤلفه‌های اصلی انجام و ارتباط درونی میان متغیرها، مورد بررسی قرار گرفت تا طبقاتی از متغیرها که دارای بیش‌ترین ارتباط با یکدیگر هستند را کشف نماید. جهت بررسی میزان تطابق و نامگذاری عوامل استخراج شده، از چرخش واریماکس، پروماکس یا اکوماکس استفاده می‌گردد. نکته مورد توجه در تحلیل عاملی پرداختن به نمونه‌گیری کیزر مایر الکین (KMO) و آزمون کرویت بارتلت (BT) و هم‌چنین مقدار عددی ارزش ویژه است که معمولاً برابر با یک در نظر گرفته و به عنوان حداقل بار عاملی موردنیاز برای حفظ هر عبارت در عوامل استخراج شده از تحلیل عاملی در نظر گرفته می‌شود. قابل ذکر است که در تحلیل عاملی، مقدار می‌باید مخالف صفر و مقدار کای اسکوئر آزمون بارتلت عددی بزرگ و معنی‌دار از نظر آماری باشد. هم‌چنین معیار (KMO) به عدد یک نزدیک باشد تا نشان دهنده کفایت نمونه‌گیری و حجم نمونه کافی برای اجرای تحلیل عاملی مدنظر قرار گرفته شود. در خصوص حجم نمونه‌ی لازم جهت انجام تحلیل عاملی، تناقضات متفاوتی وجود دارد؛ برخی منابع بیان می‌کنند که حجم نمونه باید بیش از ۱۰۰ باشد اما برخی منابع دیگر ۱۰۰ را نسبتاً خوب، ۲۰۰ را خوب، ۳۰۰ را خیلی خوبو ۵۰۰ را عالی معرفی کرده‌اند (Williams, Brown & Onsman,۲۰۱۲). در این بخش، جامعه آماری عبارت بود از مدیران منابع انسانی صنعت نفت که ۱۲۶ نفر از ایشان به عنوان نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

شدند. سپس با استفاده از تکنیک‌های تحلیل عامل اکتشافی، عوامل مؤثر در استعدادیابی مدیریتی مشخص و آزموده شد و در نهایت، مدل مفهومی ارائه گردید.

یافته‌ها

بر اساس روش‌شناسی معرفی شده در این پژوهش، پس از آنکه معیارهای مختلف از ادبیات استخراج گردید، با استفاده از روش دلفی این معیارها غربالگری شده، سپس با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، سازه‌بندی شدند. در ادامه، نتایج هر یک از مراحل تحقیق تشریح شده‌اند.

در پژوهش حاضر در مجموع، ۱۰۷ معیار از پیشینه و ادبیات تحقیق استخراج شده‌اند. پرسشامه دلفی با ۱۰۷ سؤال در سه دور بین صاحب‌نظران توزیع گردید. در هر مرحله از توزیع پرسش‌نامه، میانگین نتایج مرحله قبل برای هر شاخص به خبرگان ارائه گردید. نتایج ضریب هماهنگی کندال در مرحله سوم نشان دهنده حصول اجماع قوی بین خبرگان بود. پس از حصول اجماع، غربالگری شاخص‌ها از طریق آزمون t تک نمونه‌ای انجام پذیرفت که در نهایت، ۴۴ گویه که دارای پایین‌ترین رتبه کندال بودند، به دلیل اجماع خبرگان بر بی‌اهمیتی آنها، از پرسش‌نامه حذف و ۶۳ شاخص پُراهمیت از نظر خبرگان احصاء گردید. جدول (۳) به طور خلاصه نشان دهنده نتایج سنجش پایایی درونی متغیرها پس از تکمیل نظرخواهی، در سه مرحله‌ی اجرای دلفی و جدول (۴) نشان دهنده نتایج آزمون توافق کندال در هر سه مرحله می‌باشد. پس از اجماع خبرگان و غربالگری متغیرها، متغیرهای حذف شده و متغیرهای باقی مانده در جدول (۵) مشاهده می‌شوند.

جدول ۳- ضریب پایایی پرسش‌نامه‌های دافی برای سه مرحله (یافته‌های پژوهشگران)

مرحله	آلفای کرومباخ استاندارد	آلفای کرومباخ
۱	۰/۹۶۵	۰/۹۶۷
۲	۰/۹۵۵	۰/۹۵۷
۳	۰/۹۴۴	۰/۹۴۶

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

جدول ۴- خروجی آزمون کندال پرسش‌نامه‌های دلفی برای سه مرحله (یافته‌های پژوهشگران)

مرحله دلفی	ضریب کندال w	تعداد	کای اسکوئر	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	۰,۴۳۴	۳۰	۱۳۸۰,۴۰۹	۱۰۶	۰,۰۰۰
۲	۰,۶۹۹	۳۰	۲۰۵۱,۳۷۷	۱۰۶	۰,۰۰۰
۳	۰,۷۴۲	۳۰	۲۳۵۹,۷۵۳	۱۰۶	۰,۰۰۰

جدول ۵- معیارهای غربال شده با استفاده از روش دلفی (یافته‌های پژوهشگران)

متغیرهای باقی مانده	متغیرهای حذف شده
هوش درون فردی، هوش زبانی، هوش میان فردی، هوش منطقی-ریاضی، تفکر بحرانی، تحمل پیچیدگی، تحمل ابهام، مهارت‌های یادگیری، قضاوت صحیح، مدیریت خود، توانایی ایجاد ارتباط قوی، توان بررسی داده‌ها، حل مسائل پیچیده، تصمیم‌گیری، توانایی دادن دستورات واضح، مهارت‌های چند وظیفه‌ای، تفکر سیستمی، قابلیت پیش‌بینی، حل مسأله و ابتکار عمل، جست و جوی اطلاعات بحرانی، ارتباط واضح و شفاف، همکاری با دیگران، نفوذ و ایجاد رابطه، تفکر مفهومی، مسئولیت پذیری، انگیزش دیگران، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اعتماد به نفس، کنترل خود، سابقه عملکرد عالی، تیم سازی، مذاکره و اخذ قرارداد، چانه زنی سیاسی، مدیریت محدودیت، آشنایی با پیامدهای قانونی، آشنایی با نحوه عمل کسب و کار، تخصیص منابع تحلیل سیاسی، مدیریت پولی، منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، انعطاف پذیری، بلند پروازی، نتیجه گرایی، میل به موفقیت، توسعه دیگران، تفکر خلاق، رفتار شهروندی، تعهد، شبکه سازی، خود انگیزشی، قابلیت اطمینان، یکپارچگی شخصیتی، تحمل تغییر، سرسختی، پذیرش بازخورد، تمایل به یادگیری، اشتیاق شغل، شهامت اجتماعی، ثبات هیجانی، خود ترفیعی، گرایش به ذی نفعان، انگیزه خدمت، وفاداری.	هوش ذهنی-جنبشی، هوش طبیعی، چابکی یادگیری، تفکر استراتژیک، گوش دادن فعال، پذیرش تغییر، نوآوری و خلاقیت، رفتار اخلاقی، تناسب فرهنگی، متمرکز بر کیفیت، حرکت به سمت نتایج، خدمت به مشتری، افزایش بهره‌وری، آموزش کارکنان، تجزیه و تحلیل شغل، مهندسی مجدد، مدیریت زمان مؤثر، بودجه بندی، مدیریت استرس سازمانی، مدیریت شایعات، مبارزه با فساد، توسعه و اجرای استراتژی، دانش صنعت، مدیریت ریسک، مدیریت نوآوری، بهبود مستمر، فناوری، سیستم اطلاعات مدیریت، بازرگانی، زبان دوم، رعایت قوانین و مقررات، نفوذ، ریسک پذیری، توجه به جزئیات، احترام به کارکنان، اعتماد به نفس، خوش بینی، تمایل به همکاری، شخصیت کاریزماتیک، آرمانگرایی، کنجکاوی، نیاز به قدرت، صداقت، جامعه پذیری.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

در این پژوهش از اعتبار محتوا و اعتبار سازه برای تعیین روایی استفاده شده است. اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. در پرسش‌نامه مورد استفاده در این تحقیق از منابع معتبر برای استخراج گویه‌ها استفاده شده است. ضمن این که در راندهای سه گانه دلفی از نظرات اساتید محترم راهنما و مشاور و هم‌چنین دیگر متخصصان در این حوزه استفاده گردید. هم‌چنین یکی از مهم‌ترین روش‌های تعیین اعتبار سازه تحلیل عاملی است که در این پژوهش از تحلیل عامل اکتشافی برای تعیین روایی سازه استفاده شده است. در تحلیل عامل اکتشافی درصدد هستیم تا ساختار زیربنایی مجموعه نسبتاً بزرگی از متغیرها را کشف کنیم و شدت رابطه بین هرعامل و هر متغیر مشاهده شده را تعیین نماییم. بدین منظور پس از احصاء و غربالگری مؤلفه‌های مرتبط با استعدادیابی مدیران صنعت نفت، سوالاتی برای سنجش استعداد مدیریتی مدیران عمومی استخراج گردید. جامعه آماری در این مرحله از پژوهش، ۱۲۶ نفر از مدیران منابع انسانی صنعت نفت بودند که ۱۱۷ پرسش‌نامه تکمیل شده مورد تحلیل قرار گرفت.

همان‌گونه که در جدول (۶) مشاهده می‌شود، بر اساس نتیجه آزمون KMO که مقدار آن برابر با ۰,۶۷۶ می‌باشد، داده‌های تحقیق قابل تقلیل به تعدادی عامل زیربنایی و بنیادی می‌باشند. هم‌چنین، نتیجه آزمون بارتلت نشان می‌دهد از یک طرف بین گویه‌های داخل هر عامل، هم‌بستگی بالایی وجود دارد و از طرف دیگر، بین گویه‌های یک عامل با گویه‌های عامل دیگر، هیچ گونه هم‌بستگی مشاهده نمی‌شود.

جدول ۶- نتایج آزمون KMO و بارتلت (یافته‌های پژوهشگران)

ضریب کفایت داده‌های KMO	آزمون کرویت بارتلت		
	کای مربع	درجه آزادی	Sig
۰,۶۷۶	۶۳۷۱,۰۶۰	۱۷۱۱	۰,۰۰۰

بعد از رعایت پیش فرض‌ها از جمله شاخص کفایت نمونه‌گیری و معنی‌داری نتیجه آزمون کرویت بارتلت، داده‌ها با چرخش اکوماکس تحلیل شده‌اند. برای تقلیل داده‌های تحقیق به تعدادی عامل زیربنایی و بنیادی، مقادیر ماتریس تصمیم‌گیری به صورت خطی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

بی‌مقیاس‌سازی شده است. نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی بر روی مقادیر بی‌مقیاس شده‌ی ماتریس‌های تصمیم‌گیری در ادامه بیان می‌گردد. در جدول (۷) عوامل دارای مقادیر ویژه بالاتر از یک را نشان می‌دهد. مقدار ویژه هرعامل، نسبتی از واریانس کل متغیرهاست که توسط آن عامل تبیین می‌شود.

جدول ۷- عوامل استخراج شده و واریانس تبیین شده عامل‌ها قبل و بعد از چرخش (یافته‌های پژوهشگران)

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده			مجموع مجذورات بارهای عاملی چرخش یافته		
	کل	درصد تبیین واریانس	درصد تجمعی تبیین واریانس	کل	درصد تبیین واریانس	درصد تجمعی تبیین واریانس	کل	درصد تبیین واریانس	درصد تجمعی تبیین واریانس
۱	۱۷,۶۶۷	۲۸,۰۴۲	۲۸,۰۴	۱۷,۶۶	۲۸,۰۴	۲۸,۰۴۲	۸,۹۲۰	۱۴,۱۵	۱۴,۱۵۹
۲	۶,۵۸۱	۱۰,۴۴۶	۳۸,۴۸۹	۶,۵۸۱	۱۰,۴۴	۳۸,۴۸۹	۸,۵۱۲	۱۳,۵۱	۲۷,۶۷۰
۳	۵,۴۸۱	۸,۷۰۱	۴۷,۱۸۹	۵,۴۸۱	۸,۷۰۱	۴۷,۱۸۹	۶,۲۴۳	۹,۹۱۰	۳۷,۸۵۰
۴	۴,۴۳۸	۷,۰۴۴	۵۴,۲۳۳	۴,۴۳۸	۷,۰۴۴	۵۴,۲۲۳	۵,۴۸۱	۸,۷۰۰	۴۶,۲۷۹
۵	۴,۰۸۴	۶,۴۸۲	۶۰,۷۱	۴,۰۸۴	۶,۴۸۲	۶۰,۷۱۵	۵,۱۴۷	۸,۱۷۰	۵۴,۴۵۰
۶	۳,۷۲۹	۵,۹۱۹	۶۶,۶۳	۳,۷۲۹	۵,۹۱۹	۶۶,۶۳۴	۴,۹۰۳	۷,۷۸۲	۶۲,۲۳۲
۷	۳,۲۱۲	۵,۰۹۸	۷۱,۱۳۲	۳,۲۱۲	۵,۰۹۸	۷۱,۷۳۲	۴,۲۵۸	۶,۷۵۸	۶۸,۹۹۰
۸	۲,۷۵۱	۴,۳۶۷	۷۶,۱۰۰	۲,۷۵۱	۴,۳۶۷	۷۶,۱۰۰	۴,۱۰۰	۶,۵۰۹	۷۵,۴۹۸
۹	۱,۱۹۹	۳,۸۷۳	۷۹,۹۷۳	۱,۱۹۹	۳,۸۷۳	۷۹,۹۷۳	۲,۶۷۸	۴,۴۷۵	۷۹,۹۷۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

بخش اول مقادیر ویژه متغیرهای ابتدایی را نشان می‌دهد. ستون کل در این بخش با مقدار واریانسی که توسط هر مؤلفه در متغیرهای ابتدایی تبیین می‌شود (یا همان مقدار ویژه) مشخص گردیده است. ستون درصد واریانس، نسبت درصد واریانسی را که توسط این مؤلفه تبیین می‌شود به کل واریانس تبیین شده در تمام متغیرها نشان می‌دهد. بخش دوم (مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده)، محاسبات مربوط به مؤلفه‌های استخراجی را نشان می‌دهد. در اینجا از تحلیل مؤلفه‌های اصلی (PCA) برای استخراج عامل‌ها استفاده گردید. همان‌طور که مشخص است با استفاده از این ۹ عامل نزدیک به ۷۹,۹۷۳ درصد از واریانس تبیین می‌گردد. در بخش سوم (مجموع مجذورات بارهای عاملی چرخش یافته)، محاسبات مربوط به مقادیر ویژه و مقدار واریانس تبیین شده عامل‌ها پس از چرخش عاملی مشخص می‌گردد. در اینجا از چرخش متعامد واریماکس استفاده شده است. در چرخش عامل‌ها درصد تجمعی واریانس تبیین شده با حالت قبل از چرخش تفاوتی نمی‌کند، اما درصد واریانس تبیین شده به طور یکنواخت‌تری نسبت به قبل بین عامل‌ها توزیع شده است. با توجه به این که معمولاً مقادیر بارهای عاملی قبل از چرخش[1] تفسیر واضحی ندارد، عامل‌های بعد از چرخش تفسیر می‌شوند.

جدول (۸) نشان دهنده ماتریس هم‌بستگی بین گویه‌ها و عامل‌ها بعد از چرخش است که پس از ۱۱ بار تکرار، مقدار بار عاملی هر یک از متغیرها در هر یک از عوامل مشخص گردید. دسته‌بندی گویه‌ها در بین عامل‌ها، بر اساس بار عاملی آن‌ها انجام می‌پذیرد. مقدار هم‌بستگی بین گویه‌ها و عامل‌ها بین ۱- و ۱+ نوسان دارد، چرخش معمولاً تفسیر شفاف‌تر و واضح‌تری از عامل‌ها فراهم می‌کند.

چنانچه در جدول (۸) مشخص شده است، کلیه مؤلفه‌های استعدادیابی مدیریتی شناسایی و در ۹ طبقه اصلی، دسته‌بندی شدند. عوامل شناسایی شده بر اساس مروری بر ادبیات تحقیق و مشورت با اساتید راهنما و مشاور به شرح جدول (۹) نام‌گذاری شدند.

[1] Component Matrix

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

جدول ۸- مقادیر بارهای عاملی پس از چرخش اکواماکس (یافته‌های پژوهشگران)

سوال	عامل ها										سوال	عامل ها									
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹			۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	
Q1	۰.۸۹				۰.۸۷						Q35										
Q2	۰.۸۹				۰.۸۵						Q36										
Q3	۰.۸۸				۰.۸۳						Q37										
Q4	۰.۸۲				۰.۷۹						Q38										
Q5	۰.۸۱				۰.۴۴						Q39										
Q6	۰.۷۸				۰.۳۴						Q40										
Q7	۰.۷۷					۰.۹۴۴					Q41										
Q8	۰.۷۲					۰.۹۱					Q42										
Q9	۰.۴۸					۰.۸۹					Q43										
Q10	۰.۴۶					۰.۸۹					Q44										
Q11		۰.۸۶۰				۰.۵۵					Q45										
Q12		۰.۸۵				۰.۴۵					Q46										
Q13		۰.۸۴					۰.۷۴				Q47										
Q14		۰.۸۲					۰.۷۰				Q48										
Q15		۰.۷۷					۰.۷۰				Q49										
Q16		۰.۷۵					۰.۶۷				Q50										
Q17		۰.۷۳					۰.۵۴				Q51										
Q18		۰.۶۹					۰.۵۱				Q52										
Q19		۰.۵۴					۰.۴۶				Q53										
Q20		۰.۵۲					۰.۴۶				Q54										
Q21		۰.۵۰۰					۰.۴۴۰				Q55										
Q22			۰.۷۸					۰.۸۹			Q56										
Q23			۰.۷۵					۰.۸۳			Q57										
Q24			۰.۷۳					۰.۸۱۵			Q58										
Q25			۰.۷۲					۰.۷۷			Q59										
Q26			۰.۶۹					۰.۴۴			Q60										
Q27			۰.۶۸						۰.۷۱		Q61										
Q28				۰.۸۵					۰.۶۴		Q62										
Q29				۰.۸۳					۰.۵		Q63										
Q30				۰.۸۲																	
Q31				۰.۷۴																	
Q32				۰.۶۷																	
Q33				۰.۶۰																	
Q34				۰.۴۷																	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

جدول ۹- عامل‌های نامگذاری شده (یافته‌های پژوهشگران)

شماره عامل	نام عامل	متغیرها
۱	مهارت‌های اجتماعی	توانایی ایجاد ارتباط قوی، نفوذ، شبکه‌سازی، تیم‌سازی، تجربه مذاکره و عقد قرارداد، توانایی همکاری با دیگران، تجربه چانه‌زنی سیاسی، ویژگی گرایش به ذی‌نفعان، توسعه دیگران، ارتباط واضح و شفاف
۲	قابلیت‌های شناختی	استعداد ذاتی تفکر سیستمی، توانایی تفکر استراتژیک، استعداد ذاتی تفکر خلاق، توانایی حل مسأله و ابتکار عمل، استعداد ذاتی تحمل پیچیدگی، استعداد ذاتی حل مسائل پیچیده، استعداد ذاتی تحمل ابهام، توانایی پیش‌بینی، تفکر بحرانی، استعداد تحلیل سیاسی، هوش منطقی-ریاضی
۳	اشتیاق به شغل	تعهد، اشتیاق شغل، وفاداری، مسئولیت‌پذیری، قابلیت اطمینان، رفتار شهروندی
۴	خودرهبری	استعداد ذاتی مدیریت خود، شهامت اجتماعی، یکپارچگی شخصیتی، اعتماد به نفس، ثبات هیجانی، سرسختی، ایجاد انگیزه در دیگران
۵	بصیرت	استعداد ذاتی تصمیم‌گیری، استعداد ذاتی قضاوت صحیح، استعداد ذاتی توان بررسی داده‌ها، توانایی دادن دستورات واضح، جست‌وجوی اطلاعات بحرانی، مهارت‌های چندوظیفه‌ای
۶	عوامل انگیزش درونی	بلندپروازی، خودانگیزشی، نتیجه‌گرایی، میل به موفقیت، خودترفیعی، انگیزه خدمت
۷	مهارت‌های مدیریتی	دانش مدیریت استراتژیک، توانایی برنامه‌ریزی و سازماندهی، دانش و شاخت نحوه عمل کسب و کار، تجربه مدیریت محدودیت، سابقه عملکرد عالی، تخصیص منابع، دانش آشنایی پیامدهای قانونی، مدریت پولی و بودجه‌بندی، منابع انسانی
۸	قابلیت یادگیری	مهارت‌های یادگیری، پذیرش بازخورد، سازگاری، تحمل تغییر، تمایل به یادگیری
۹	هوش چندگانه	استعداد ذاتی هوش میان‌فردی، استعداد ذاتی هوش درون‌فردی، استعداد ذاتی هوش زبانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

در نهایت، با استفاده از نتایج سه راند دلفی و استخراج مؤلفه‌های مؤثر بر استعدادیابی مدیران، مدل مفهومی تحقیق مطابق با شکل (۲) ارائه می‌گردد.



شکل ۲- مدل مفهومی استعدادیابی مدیریتی در صنعت نفت (یافته‌های پژوهشگران)

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها و شرکت‌ها در سراسر جهان با چالش نیروهای کارآمد به خصوص در سطوح مدیریتی مواجه هستند. هم‌چنین مسأله شناسایی مدیران شایسته، در کنار برنامه‌ریزی برای توسعه و گسترش قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران موجود، برای یافتن استعدادهای مدیریتی و برنامه‌ریزی برای تبدیل استعدادهای بالقوه به استعدادهای بالفعل، به یک سیستم فعال و مهم تبدیل شده است. در ابتدا ضروری است این موضوع مشخص گردد که این پژوهش تصمیمات انتخاب شغل، شایسته گزینی، برنامه‌ریزی جانشینی یا حتی جانشین پروری را شامل نمی‌گردد. تمام موارد یاد شده، به انتخاب و تطبیق افراد با موقعیت‌های شغلی ویژه وشناخته شده، خواهند پرداخت. اما فردی که به عنوان استعداد بالقوه مدیریتی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

برگزیده می‌شود، دارای قابلیت توسعه و رشد به منظور اداره طیفی از موقعیت‌ها مانند موقعیت‌های مدیریت اجرایی در آینده بلندمدت است. در نتیجه، برای تصمیم‌گیری در مورد استعدادهای بالقوه فهرستی از الزامات یک شغل خاص در دسترس نمی‌باشد. از این رو در این تحقیق تأکید بر این است که استعداد بالقوه بر خلاف شایستگی یک حالت پویا می‌باشد نه یک نقطه نهایی. افرادی که به عنوان استعداد بالقوه در نظر گرفته می‌شوند دارای ظرفیت یادگیری و رشد و توسعه می‌باشند، به طوری که فرض می‌کنیم یک فرد دارای استعداد بالقوه، یک فرد پویاست که ماوراء قابلیت‌ها و مهارت‌های فعلی خود توسعه خواهد یافت. این نکته قابل ذکر است که شناسایی استعدادهای بالقوه متفاوت از ارزیابی نیازهای توسعه‌ای است. بسیاری از سازمان‌ها طیف وسیعی از برنامه‌ها و ابزارهای ارزیابی را (کانون‌های ارزیابی، ارزیابی فردی، بازخورد ۳۶۰ درجه) برای ارزیابی مهارت‌های فعلی اجرایی، مدیریتی و رهبری افراد و به منظور تعیین نیازهای توسعه‌ای به کار می‌برند. اغلب، این ابزارها مبتنی بر مجموعه‌ای از شایستگی هاست که برای مؤثر بودن در کار، داشتن آن شایستگی‌ها مهم می‌باشد. این نوع از ابزار ارزیابی، شایستگی‌های نهایی را مورد توجه قرار می‌دهند. درحالی که افراد، پویا و در حال پیشرفت کاری می‌باشند، اکثر ارزیابی‌های توسعه‌ای، عوامل استعداد بالقوه مانند قابلیت‌های یادگیری را مورد ارزیابی قرار نمی‌دهند. شایستگی‌های مرتبط با شغل بر عملکرد افراد در یک شغل ویژه متمرکز هستند، در صورتی که عامل‌های استعداد بالقوه نمایشگری برای قابلیت افراد برای رشد به طیف وسیعی از فرصت‌های شغلی برتر می‌باشند.

در این پژوهش محققان در پی آن بوده‌اند که مدلی برای شناسایی استعدادهای بالقوه مدیریتی ارائه نمایند. برای این منظور با تحقیق و جست وجو در ادبیات و پیشینه تحقیق و هم‌چنین نظر خبرگان، ۱۰۷ ویژگی شناسایی گردید. سپس این ویژگی‌ها در پنل خبرگی دلفی غربالگری شد و در مجموع ۶۳ ویژگی به دست آمد. در ادامه، این ۶۳ ویژگی با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی در ۹ طبقه اصلی دسته‌بندی گردید. این ۹ طبقه عبارتند از: «مهارت‌های اجتماعی»، «قابلیت‌های شناختی»، «اشتیاق به شغل»، «خود رهبری»، «بصیرت»، «انگیزش درونی»، «مهارت‌های مدیریتی»، «قابلیت‌های یادگیری» و «هوش چندگانه». نتایج تحقیق نشان می‌دهند که عامل اول یعنی مهارت‌های اجتماعی شامل ۱۰ متغیر توانایی ایجاد ارتباط قوی، نفوذ، توانایی شبکه سازی، تیم سازی، تجربه مذاکره و عقد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

قرارداد، همکاری با دیگران، تجربه چانه زنی سیاسی و گرایش به ذی نفعان، تمایل به توسعه دیگران و توانایی ایجاد ارتباط واضح و شفاف می‌باشد و تبیین‌کننده ۱۴,۱۵ درصدی تغییرات متغیر استعداد بالقوه مدیریتی است. عامل دوم تحت عنوان قابلیت‌های شناختی شامل ۱۱ متغیر استعداد ذاتی تفکر سیستمی، تفکر استراتژیک، تفکر خلاق، توانایی حل مسأله و ابتکار عمل، تحمل پیچیدگی، حل مسائل پیچیده، تحمل ابهام، توانایی پیش‌بینی، تحلیل سیاسی و هوش منطقی-ریاضی است و تبیین‌کننده ۱۳,۵۱ درصدی تغییرات متغیر استعداد بالقوه مدیریتی. هم‌چنین عامل سوم یعنی اشتیاق به شغل شامل ۶ متغیر تعهد، اشتیاق شغل، وفاداری، مسئولیت پذیری، قابلیت اطمینان و رفتار شهروندی می‌باشد که تبیین‌کننده ۹,۹۱ درصدی تغییرات متغیر استعداد بالقوه مدیریتی است. عامل چهارم نیز، خود رهبری می‌باشد که شامل ۷ متغیر ویژگی‌های شخصیتی مدیریت خود، شهامت اجتماعی، یکپارچگی شخصیتی، اعتمادبه نفس، ثبات هیجانی، سرسختی و ایجاد انگیزه در دیگران بوده و تبیین‌کننده ۸,۷ درصدی تغییرات متغیر استعداد بالقوه مدیریتی است. عامل پنجم، بصیرت شامل ۶ متغیر استعدادهای ذاتی تصمیم‌گیری، قضاوت صحیح، توان بررسی داده‌ها و توانایی دادن دستورات واضح، جست وجوی اطلاعات بحرانی ومهارت‌های چندوظیفه‌ای است که ۸,۱۷ درصد تغییرات متغیر استعداد بالقوه مدیریتی را تبیین می‌نماید. عامل ششم، انگیزش درونی شامل ۶ متغیر از ویژگی‌های شخصیتی بلند پروازی، خود انگیزشی، نتیجه گرایی، میل به موفقیت، خود ترفیعی و انگیزه خدمت است که تبیین‌کننده ۷,۷۸ درصدی تغییرات متغیر استعداد بالقوه مدیریتی است. عامل هفتم، مهارت‌های مدیریتی است که از ۹ شاخص دانش مدیریت استراتژیک، توانایی برنامه‌ریزی و سازماندهی، شناخت طبیعت، زیرساخت‌ها و نحوه عمل کسب و کار، تجربه مدیریت محدودیت، سابقه عملکرد عالی و تخصیص منابع، شناخت پیامدهای قانونی، آشنایی با مدیریت پولی و بودجه‌بندی و مدیریت منابع انسانی تشکیل گردیده و تبیین‌کننده ۶,۷۵ درصدی تغییرات متغیر استعداد بالقوه مدیریتی است. عامل هشتم، قابلیت یادگیری شامل ۵ متغیر مهارت‌های یادگیری، پذیرش بازخورد، سازگاری، تحمل تغییر و تمایل به یادگیری است که ۶,۵۰ درصدی از تغییرات متغیر استعداد بالقوه مدیریتی را تبیین می‌نماید. درنهایت، عامل نهم یعنی هوش چندگانه شامل ۳ متغیر هوش میان فردی، هوش درون فردی و هوش زبانی بوده و تبیین‌کننده ۴,۴۷ درصدی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

تغییرات متغیر استعداد بالقوه مدیریتی است. این ۹ عامل مجموعاً ۷۹,۹۷ درصد واریانس استعداد بالقوه مدیریتی را تبیین می‌نمایند. نتایج به دست آمده از این پژوهش با نتایج تحقیقات درایز و پیرمن (۲۰۱۲) که منجر به توسعه چارچوب قابل قبولی برای استعداد بالقوه رهبری گردید، مشابهت دارد. مدل آن‌ها در تقابل با رهبری موفق و بالغ، بر استعداد بالقوه رهبری متمرکز می‌باشد. این مدل تمایز واضحی را بین استعداد بالقوه رهبری و عملکرد فعلی ایجاد می‌نماید. در مدل درایز و پیرمن (۲۰۱۲)، عوامل ادراکی که دارای دو بُعد مهارت‌های تحلیلی و یادگیری می‌باشند و عوامل ناخودآگاه که دارای دو بُعد انگیزش و رهبری ظهور یابنده هستند، به همراه عوامل فرا فردی و درون فردی، عوامل تأثیرگذار بر استعداد بالقوه مدیریتی به شمار می‌روند. پژوهش‌های سایلزر و چرچ (۲۰۰۹) در مورد استعدادهای بالقوه مدیریتی منجر به معرفی عواملی مانند قابلیت‌های شناختی (تفکر استراتژیک یا مفهومی و وسعت فکر، هوش و قابلیت‌های ادراکی، پرداختن به ابهام و پیچیدگی)، متغیرهای شخصیتی (قابلیت‌های اجتماعی و مهارت‌های بین شخصی، نفوذ، ثبات و بلوغ)، متغیرهای یادگیری (سازگاری و انعطاف پذیری، گرایش به یادگیری و علاقه به یادگیری، چابکی در یادگیری، گشایش نسبت به بازخورد)، مهارت‌های رهبری (قابلیت‌های مدیریت و رهبری و توانمندسازی افراد، توسعه دیگران، مدیریت تغییر، الهام بخشی و نفوذ) و متغیرهای انگیزشی (درگیری، انرژی و سرسختی، اشتیاق، علاقه و تعهد سازمانی، جاه طلبی و انگیزه برای پیشرفت، نتیجه‌گرایی و ریسک پذیری)، پیشینه عملکرد (تجارب رهبری و پیشینه توالی عملکرد) و مهارت‌های فنی، دانش کسب و کار، تناسب فرهنگی و صلاحیت‌ها گردید که مؤلفه‌های موجود در این تحقیق شباهت بسیاری به تحقیق حاضر دارد. در مدل استعداد بالقوه رهبری‌های گروپ (۲۰۰۸) اقدام به شناسایی عناصری شده است که احتمال پیشرفت و موفقیت رهبری را در آینده نشان می‌دهند. متغیرهای موجود در این مدل از جمله اشتیاق به یادگیری، قابلیت ادراکی و هوش، فهم دیگران، قابلیت تجربه کردن از بازخورد، حفظ و انعطاف پذیری، متغرهایی می‌باشند که تحت عناوین مختلف در پژوهش حاضر موجود می‌باشند. از ویژگی‌های شناسایی شده در این پژوهش، نتیجه گرایی، روابط بین فردی، مسئولیت پذیری، نوآوری و حل مسأله می‌باشد که در اکثر مدل‌های شناسایی شایستگی‌های رهبری از جمله مدل زنکر و فولمن (۲۰۰۴) به این ویژگی‌ها اشاره شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

مطابق نتایج این پژوهش، مدل هوگان (۲۰۱۶) نیز بر مهارت‌های اجتماعی تأکید داشته و آن را جنبه کلیدی استعداد بالقوه مدیریتی می‌داند که از طریق شایستگی اجتماعی یا اثربخشی اجتماعی ظهور پیدا می‌کند. رهبران باید بتوانند جریان‌های سیاسی گوناگونی را که در درون سازمان و محیط خارجی آن واقع شده و بر عملکرد سازمان تأثیرگذار می‌باشد، هدایت کنند. از این رو داشتن مهارت‌هایی برای ایجاد اعتماد در میان افراد، برقراری ارتباط، متقاعد کردن و الهام بخشیدن به حوزه‌های گوناگون نیز بسیارضروری می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد علاوه بر لحاظ نمودن مهارت‌های مدیریتی در گزینش افراد به عنوان استعداد مدیریتی، جهت ارتقاء سطح استعداد مدیریتی، پرورش مهارت‌های ایجاد اعتماد، برقراری ارتباط و متقاعد کردن افراد در دستور کار قرار گیرد. هم‌چنین از طریق سپردن مسئولیت‌هایی مانند آموزش و توسعه دیگران، مشارکت در مذاکرات و عقد قرارداد و تعریف پروژه‌های تیمی برای استعدادهای مدیریتی، به منظور افزایش سطح استعداد در این افراد اقدام گردد.

دیگر متغیر این پژوهش یعنی قابلیت‌های شناختی، با نتایج تحقیق اونس، دیلچرت، ویسوس باران و سالگادو (۲۰۱۰) مطابقت دارد. این پژوهشگران قابلیت‌های شناختی را شامل عناصر مهم اداره پیچیدگی و پرداختن به ابهامات می‌دانند که از قابلیت‌های حیاتی مورد نیاز در دنیای پویای امروزی است. رهبری شامل توانایی حل مسائل پیچیده مربوط به اثربخشی سازمانی است که با عملکرد کلی سازمان و عملکرد و استعداد مدیریتی مرتبط می‌باشد. در نتیجه، پیشنهاد می‌گردد جهت شناسایی استعدادهای بالقوه مدیریتی و قرار دادن افراد در ذخیره استعداد مدیریتی مدیران عمومی، اقدام به آزمون توانایی‌های شناختی کارکنان گردد. هم‌چنین، تمرکز اصلی بر قابلیت‌های شناختی و ارزیابی سطح توانایی فکری کارکنان در مورد شاخص‌هایی مانند تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، تفکر خلاق، تفکر بحرانی، توانایی پیش‌بینی، تحمل ابهام و تحمل پیچیدگی و مهارت‌های استدلال قیاسی و استقرایی و درک روابط بین مسائل و پدیده‌های مختلف باشد.

در مدل پتانسیل رهبری سیلزر و چرچ (۲۰۰۹) به اشتیاق به شغل که از متغیرهای این پژوهش می‌باشد، اشاره شده است. با توجه به این که استعدادهای مدیریتی برای تصدی‌گری پست‌های مدیریت عمومی در آینده می‌باشد، به منظور گزینش افراد و قرار دادن آن‌ها در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

ذخیره استعداد مدیران عمومی، ضروری است از عدم جابه جایی افراد و حضور افراد گزینش شده در سازمان در سال‌های آینده اطمینان حاصل گردد. لذا پیشنهاد می‌شود به کارگیری متغیرهای دیگر برای گزینش استعدادهای بالقوه مدیریتی در بستر متغیر اشتیاق به کار انجام پذیرد و در صورت نبود بستر، از گزینش افراد به عنوان استعداد مدیریتی خودداری گردد.

نصراصفهانی، صالح زاده و رضایی (۱۳۹۴) خود-رهبری را فرایندی می‌دانند که افراد به کمک آن رفتار و احساسات شخصی خود را کنترل و هدایت کرده تا در مسیر دلخواه رفتار نمایند. به کمک خود – رهبری، افراد برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی، رفتار، اقدامات و تفکرات خود را کنترل می‌کنند. از آنجایی که در این پژوهش، عامل خودرهبری از مؤلفه‌هایی تشکیل شده که همگی از ویژگی‌های شخصیتی می‌باشد، جهت اطمینان از وجود این ویژگی‌های شخصیتی در استعدادهای بالقوه مدیریتی، به کارگیری آزمون‌های روانشناختی و تست‌های شخصیتی توصیه می‌گردد.

بصیرت متغیری است که در پژوهش‌های فرناندز آرائوز (۲۰۱۴) نیز به آن اشاره شده است و آن را حس قوی و توانایی جمع‌آوری مقادیر وسیعی از اطلاعات از منابع متعدد و بررسی آن، دریافت بینش جدید، قضاوت صحیح، تصمیم‌گیری درست و تنظیم مسیرهای جدید می‌داند. این شاخص‌ها تأکیدی بر لزوم توانایی استعدادهای مدیریتی بر ایفای نقش‌های اطلاعاتی و تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد در جهت توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری استعدادهای مدیریتی و ارائه بازخوردهای مربوط به تصمیمات اخذ شده، اقدامات لازم انجام پذیرد.

متغیر انگیزش درونی در مدل شناسایی استعداد بالقوه مدیریتی کورن فری وجود دارد. از نظر کورن فری (۲۰۱۵) انگیزش درونی اشاره به انگیزه برای حرکت به سمت کسب اعتبار دارد. مدل‌های موجودِ پتانسیل رهبری شامل عواملی مانند آرمان گرایی، جاه طلبی، نتیجه محوری و تمایل به موفقیت می‌باشند. بر اساس تئوری انگیزش در این مورد پیشنهاد می‌گردد در مورد استعدادهای بالقوه مدیریتی پس از گزینش افراد، از "اثر بیش توجهی" پرهیز و از تقویت انگیزه درونی با پاداش‌های بیش از اندازه بیرونی که باعث کاهش نیروی انگیزه درونی و در نتیجه کاهش استعداد مدیریتی می‌شود، خودداری گردد. هم‌چنین، با دادن اختیارات بیش‌تر در مورد کنترل خود، محیط اطراف و اهداف آینده شان، به تقویت انگیزش درونی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

اقدام نمایند.

از نظر ابدالواحد (۲۰۱۷) واژه مهارت به توانایی انجام وظایف اطلاق می‌گردد. به طور کلی، مهارت، به توانایی به کارگیری تجربه و دانش به منظور انجام مأموریت یا وظایف گفته می‌شود. با توجه به این که مهارت‌های مدیریتی یکی از متغیرهای شناسایی استعدادهای مدیریتی در این پژوهش می‌باشد، پیشنهاد می‌شود افرادی که دارای یک رکورد عملکرد قوی می‌باشند، برای توسعه بیش‌تر مورد توجه قرار گیرند. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود در سازمان کانال رهبری تدوین گردد تا بدین ترتیب با قرار دادن استعدادهای بالقوه مدیریت در کنار مدیران شایسته کنونی، در جهت کسب تجربه، یادگیری حرفه‌ای و افزایش قابلیت‌های مورد نیاز برای انجام مسئولیتیهای آینده اقدام گردد.

از نظر کو (۲۰۱۵) توانایی اجرایی افراد به منظور تبدیل استعداد بالقوه به عملکرد واقعی به عنوان یک مدیر در نقش‌های بزرگ‌تر و پیچیده تر، وابسته به توانایی افراد در کسب آموخته‌های ارزشمند از تجربیات توسعه‌ای، در طول مسیر شغلی افراد می‌باشد. پیشنهاد می‌گردد قابلیت‌های یادگیری در انتخاب افراد به عنوان استعداد بالقوه مدیریتی مورد توجه قرار گیرد. هم‌چنین با توجه به این که یادگیری و سازگاری، رکن اصلی تبدیل استعداد بالقوه به عملکرد واقعی و انطباق افراد با الزامات شغلی و موقعیت‌های متفاوت می‌باشد، مدیریت بازخورد و تأکید و تشویق یادگیری از ضروریات توسعه استعدادهای بالقوه مدیریتی محسوب می‌گردد.

هوش چندگانه، ویژگی ذاتی و نشان دهنده سطح توانایی فکری می‌باشد. با توجه به قرار گرفتن هوش میان فردی و درون فردی در این عامل، در نهایت، پیشنهاد می‌گردد هنگام قرار دادن افراد در ذخیره استعداد مدیریتی مدیران عمومی، خودآگاهی افراد، توانایی درک دیگران و حساسیت افراد نسبت به خلق و خوی دیگران و درک احساس و انگیزه دیگران مورد ارزیابی قرار گیرد.

نکته قابل توجه این است که مرحله بعد از شناسایی معیارهای استعداد بالقوه، ارزیابی کارکنان موجود بر اساس پتانسیل آن‌ها می‌باشد. در بسیاری از سازمان‌ها تصمیم‌گیری در مورد استعدادهای بالقوه توسط مدیران غیرمتخصص و آموزش ندیده و با استفاده از رتبه‌بندی‌های غیر رسمی صورت می‌پذیرد، اما سازمان‌ها باید به منظور بهبود دقت ارزیابی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

از ابزار و تکنیک‌های ارزیابی سیستماتیک مانند جلسات بازنگری مدیران ارشد، جلسات پیمایش مدیریت، بازخورهای ۳۶۰ درجه، مصاحبه‌های تحت فشار، به ویژه شبیه‌سازی و کانون‌های ارزیابی استفاده نمایند.

در نهایت، نظر به این که اثربخشی روش‌های متفاوت توسعه مدیریت مانند مربیگری، آموزش ضمن خدمت، آموزش‌های رسمی، کار تیمی، شرکت در سخنرانی، کنفرانس، سمینار و غیره، با توجه به جایگاه افراد از نظر میزان پتانسیل و عملکرد، متفاوت می‌باشد، در پژوهش‌های آینده با توجه به ویژگی‌های افراد، به سطح‌بندی افراد دارای استعداد مدیریتی پرداخته شود و فرایندهای لازم و متناسب برای فعلیت بخشیدن به استعدادهای بالقوه مدیریتی، تعیین گردد تا بدین ترتیب، مخازن استعداد مدیریتی صنعت نفت دارای آمادگی لازم برای جانشینی مدیران جاری باشند.

منابع

اردکانی، سیدسعید، ابراهیم زاده پزشکی، سلیمی، نجد و الحسینی المدرسی، سید مهدی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی، مورد مطالعه: شرکت گاز استان یزد. فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۸، شماره ۳۰، صص ۵۱-۷۴.

باباشاهی، جبار، یزدانی، حمیدرضا، طهماسبی، رضا و رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۸، شماره ۳۲، صص ۲۴-۳.

پورشهابی، وحید، پورکیانی، مسعود و زاینده رودی، محسن (۱۳۹۶). ارائه مدل بومی برای ارتقاء توسعه یافتگی استان سیستان و بلوچستان با رویکرد توسعه پایدار، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال دهم، شماره سی و هشتم، صص ۱۴۳-۱۱۷.

دوالی، محمد مهدی (۱۳۹۶)، طراحی و تبیین مدل شایستهگزینی روسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیامنور، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه پیام نور، تهران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

دیانت، محمد، سیدجوادین، سیدرضا و شاه حسینی، محمدعلی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت. فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۹، شماره ۳۶، صص ۳۹-۳.

سلطانی، فرزانه، شاهین، آرش و شائمی برزکی، علی. (۱۳۹۶). طراحی الگوی تعالی استعداد با استفاده از رویکرد مرور سیستماتیک و فراترکیب کیفی در شرکت گاز اصفهان. فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۸، شماره ۳۲، صص ۸۳-۵۱.

طاهری، صادق، دلاور، علی، فرخی، نورعلی، عباس‌پور، عباس و بُرجعلی، احمد. (۱۳۹۵). تدوین مدل ساختاری جهت ارتقاء و انتصاب کارکنان به سطح مدیریتی پایه (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران). فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۸، شماره ۳۰، صص ۲۵-۴.

محمدی، اسفندیار، و شرفی، وحید (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رفتاری مدیران و مدیریت استعداد بر جانشین پروری در پتروشیمی استان ایلام. فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۷، شماره ۲۶، صص ۱۶۲-۱۴۶.

نصراصفهانی، علی، صالح زاده، رضا و رضایی، محمدصادق (۱۳۹۵)، بررسی رابطه میان ویژگی‌های شخصیتی و استراتژی‌های خود-رهبری (مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاه اصفهان)، فصل‌نامه روان‌شناسی بالینی و شخصیت، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۱۰۲-۹۳.

Abdulwahed, M., & Hasna, M. O. (2017). Engineering and Technology Talent for Innovation and Knowledge-Based Economies: Competencies, Leadership, and a Roadmap for Implementation, Switzerland: Springer International Publishing.

Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Group, 20 (7), 730-742.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 305-331.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2015). Annual Survey Report: Learning and Development, CIPD, London. https://www. cipd. co. uk/Images/learning-development_2015_tcm18-11298. pdf

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19, 304 - 313.

Crumpton, M. A. (2015). Strategic Human Resource Planning for Academic Liberaries: Information, Technology, And Organization (4RD ED.), Londen: Chandose Publishing.

Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development andtesting of a consensus model. Human Resource Management, 51 (3), 361-385.

Duffy, J. R. (2016). Professional Practice Model in Nursing. New York: Springer Publishing Company

Ehrhart, M. G. (2015). Self-concept, implicit leadership theories, and follower preferences for leadership. Zeitschrift for Psychology

Euren Executive Search (2013). Potential and Competence Assessment, a member of intersearch worldwide organization of executive search firms, Turin, 2-23. Retrieved from: http://intersearch. it/files/ EurenIntersearchCompanyProfileEN. pdf

Fernandez Araoz, C. (2014). 〖21〗^st Century talent spotting. Harvard Business Review, June 2014. Retrieved from Harvard Business Review: https://hbr. org/2014/06/21st-century-talent-spotting

Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? Human Resource Management Review, 23 (4), 290–300.

Hay Group. (2008), Growth Factor Index: Technical Manual. (www. haygroup. com)

Hogan Assessment Systems. (2009). Sample High Potential, Candidate assessment report. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems. Retrieved from www. hoganassessments. com. Google Scholar.

Hogan Assessment Systems, (2016). High Potential Talent: Core competencies for emerging leadership. Retrieved from: http://www. performanceprograms. com/wp-content/uploads/2017/03/Hogan-High-Potential-Sample-Report. pdf

Iles, P. (2013). Commentary on "The meaning of 'talent' in the world of work". Human Resource Management Review, 23 (4), 301-304.

Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definition, Differences and Drivers, Journal of World Business, 45 (2), PP. 179-189

Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organization-Qualitative research results. Procedia Economics and Finance, 39, 339-346

Kaewsaeng-on, R. (2016). Talent Management: A Critical Investigation in TheThai Hospitality Industry, Submitted in Partial Fulfillment of the

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy, The University Of Salford, Salford, UK

King, K. A. (2016) The talent deal and journey: understanding the employee response to talent identification over time. Employee Relations, 38 (1). pp. 94-111. ISSN 0142-5455

Khoo, E. W. (2015). Research Review: Stewardship in the context of public sector leadership. Civil Service College.

Korn Ferry. (2015). Assessment of Leadership Potential: Research guide and technical manual. Retrieved from: http://static. kornferry. com/media/sidebar_downloads/KFALP_ Technical _Manual_final. pdf

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. Human Resource Management, 39 (4), 321–330.

Machado, C. (2017). Competencies and Talent Management, Gewerbestrasse: Springer Nature.

Malik, A. R. (2016). High Potential' Programs and Employee Outcomes: The Roles of Organizational Trust and Employee Attributions, A Dissertation Submitted to the Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, York University, Toronto, Ontario

Meyers, M. C., & Woerkomvan, M. (2014). The influence of underlying philosophies Theoretical considerations and their implications for talent management. Human Resource Management Review, 23 (4), 305-321. doi: http://dx. doi. org/10.1016/j. hrmr. 2013.05.003

Mosing, M. A., Madison, G., Pedersen, N. L., Kuja-Halkola, R., & Ullén, F. (2014). Practice Does Not Make Perfect No Causal Effect of Music Practice on MusicAbility. Psychological science, 25 (9), 1795-1803.

Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Salgado, J. F. (2010). Cognitive abilities. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), Handbook of employee selection (pp. 255–275). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis.

Peiker, S. (2010). Optimizing the Talent Pool, Manpower Business Solution, Michigan State University.

Silzer, R., & Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent: current organizational practices, strategy-driven talent management, A Leadership Imperative, Jossey Bass: San Francisco, 213-279.

Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. Industrial and Organizational Psychology, 2 (4), 377-412.

Slan-Jerusalim, R., & Hausdorf, P. A. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. Journal of Management Development, 26 (10), 933-950.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. Journal of Applied Psychology, 82 (1), 6-29.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? Industrial and Commercial Training, 43 (5), 266-274.

Turner, P. (2018). Talent Management in Healthcare: Exploring How the World's Health Service Organizations Attract, Management and Develop Talent, GEWERBESTRASSE: SPRIGER NATURE.

Wiblen, S. (2016). Framing the usefulness of eHRM in talent management: A case studyof talent identification in a professional services firm. Canadian Journal ofAdministrative Sciences, 33 (2): 95-107.

Williams B, Brown T., & Onsman A. (2012). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. Emergency Primary Health Care, 8 (3): 1.

Xiao, M Z. & Wu, X. H. (2014). Chinese Leadership: Culture and Confucianism. Public Integrity, 16 (2), 165-172.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]