نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۰۳

شناسایی الگوی مدیریت استعداد به عنوان استراتژی‌برنده سازمان؛ مطالعه‌ای در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب

منوچهر بارانی[۱] - عباس خورشیدی[۲] - اصغر مشبکی اصفهانی[۳] - علی حاجیها[۴]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی و از نظر ماهیت مطالعه، داده بنیاد محسوب می‌شود. جامعه آماری متشکل از خبرگان حوزه نفت و اساتید دارای سوابق مرتبط با مدیریت استعداد بودند و نمونه‌گیری از آن‌ها به صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شد. جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا و کدگذاری داده‌ها با رویکرد نظریه داده بنیاد استفاده شد. برای تعیین اعتبار یافته‌ها، مصاحبه با افراد کانونی انجام شد و از تکنیک‌های اشباع نظری و رویه‌های ویژه کدگذاری بهره گرفته شد. برای تعیین روایی از تکنیک‌های جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد، تحلیل موارد منفی و انعطاف روش استفاده شد. نتایج بدست آمده نشان داد الگوی مدیریت استعداد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب دارای ۵ بعد (جذب، آموزش و بهسازی، نگهداشت، ارزشیابی و تعالی استعداد)، ۱۳ مؤلفه و ۸۳ شاخص می‌باشد.

واژگان کلیدی: الگوی مدیریت استعداد، جذب، آموزش و بهسازی، نگهداشت، ارزشیابی و تعالی.

[۱] دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی. barani499mis@yahoo.com
[۲] استاد، گروه مدیریت، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. نویسنده مسئول .Aba.khorshidi@iauctb.ac.ir
[۳] استاد، گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. moshabak@modares.ac.ir
[۴] استادیار، گروه مدیریت، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی. ahajiha@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست؛ بلکه هم راستا با محیط رقابتی، سازمان‌ها، برای سود بیش‌تر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند. امروزه مهم‌ترین دغدغه مدیران توسعه منابع انسانی، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوشنام کردن سازمان‌ها تأثیر حیرت انگیزی داشته‌اند. مدیریت استعداد نشان دهنده تغییر نگرشی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که در برگیرنده توجه به نخبگان سازمان است. بنابراین، نیروی انسانی را باید به عنوان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دست‌یابی سازمان به اهدافش دارد.

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبرو می‌باشند. اسپارو و هیل تراپ (۲۰۰۷) با بررسی مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیش‌تر کشورهای اروپایی، نتیجه گرفتند که در قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش‌بینی نشدهٔ شرکت‌ها را داشته باشند، رو به گسترش است.

بنابراین، افراد بویژه نخبگان دیگر به دنبال کارهای مادام العمر نیستند و به طور آنی بین شرکتها و سازمان‌ها جابه جا می‌شوند. نیروی کار متحرک، بازار کار رقابتی و پایان یافتن مفاهیمی مانند کار برای زندگی، کارگران را مجهز به مهارت‌های قابل انتقال کرده است (D'Annunzio-Green, 2008). این موضوع یعنی در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود، بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند. با توجه به واقعیت‌های پیش گفته، سازمان‌ها و شرکت‌های سراسر جهان برای دست‌یابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌نمایند. از این رو، کسب وکارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آن‌ها و حفظ و نگه داری کارکنان با ارزش را برای بلندمدت داشته باشند و برای این امر راهبردهایی را در نظر بگیرند (McCalli

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

.(& Wakefield, 2006

علیرغم تعاریف متفاوت از مدیریت استعداد، مدیریت استعداد را می‌توان سیستمی برای شناسایی، جذب، حفظ، کشف، آموزش، رهبری و جانشین پروری استعدادها به منظور بهبود توان سازمان جهت تحقق اهداف آن دانست. در واقع در مدیریت استعداد رسالت اصلی مدیر، تقویت شایسته سالاری در سازمان است. به بیان دیگر مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته با مهارت‌ها و توانایی‌های مناسب در جایگاه مناسب شغلی خود قرار گرفته و اهداف سازمان خود را به نحو مطلوب محقق نمایند (Miller & Mehrotra, 2015). در عصر جهانی شدن و پیشرفت روز افزون تکنولوژی، سرمایهٔ انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایهٔ سازمان‌ها (Hitt, Chet, & Colella, 2006; Miller & Mehrotra, 2015) و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌رود و نه تنها منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به حساب نمی‌آید بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کند. با توجه به فضای شدید رقابتی کسب و کار، توسعه مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌رود، به صورتی که افراد مستعد می‌توانند ارزش‌های بسیار زیادی را برای سازمان به ارمغان آورده و باعث رشد و شکوفایی سازمان گردند (Sweem, 2009). علاوه بر این، در دنیای امروز کسب و کار با توسعه فزاینده‌ای در رقابت جهانی، تغییر بازارها و وقایع غیر قابل پیش‌بینی روبروست. وجود منابع انسانی متخصص، به منزله سرمایه‌های استراتژیک سازمان محسوب می‌شود (Gagne, 2007 Espin, Jimens, & Costa, 2015;). زیرا استفاده بهینه از منابع انسانی به صورت مستقیم از طریق بهبود نیروی انسانی قابل حصول است (مشبکی، خدادادحسینی و ضابط، ۱۳۸۹). انسان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. با توجه به چالش‌های فراوان پیش رو، برای کسب مزیت رقابتی در رویارویی با این محیط پیچیده، سازمان‌ها به نخبگان نیاز دارند از این رو در سال‌های اخیر موضوع مدیریت استعداد به عنوان یک فعالیت کلیدی مدیریت، بیش از گذشته مطرح بوده است (Lewis & Heckman, 2006; King, 2016).

جذب و توسعه کارکنان ماهر یکی از مشکلات سازمانهای امروزی می‌باشد. شرکت مکنزی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در سال ۱۹۹۷ اصطلاح جنگ برسراستعدادها را مطرح نمود. آن‌ها در این پروژه چالشهای مدیران را در یافتن افراد ماهر بیان نمودند. مدیریت استعدادها هر روز مهم‌تر و چشمگیرتر خواهد شد چراکه سازمان‌ها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصانشان وکمبود شدید استعدادها بسیار با مشکل مواجه خواهند شد (Handfield & Axelrod, 2007; Vaiman, Haslberger, & Vance, 2015). سازمان‌ها نیز به این مسئله توجه دارندکه مدیریت استعداد می‌تواند آن‌ها را در جذب، پرورش و توسعه نسل بعدی رهبران عمومی یاری رساند. مدیریت استعداد یک عرصه نسبتاً جدید در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی است. در بسیاری از سازمانها که شروع به تجربه به اصطلاح «جنگ برای استعداد» نموده‌اند علاقه به مدیریت استعداد تبدیل به امری راهبردی شده است (Marcus & Marion, 2008).

سازمان‌ها بایستی قادر باشند افراد مستعد خود را شناسایی کنند، آموزش و تجربه لازم را برای آن‌ها فراهم آورده و در درازمدت کارکنان با ارزش خود را حفظ نمایند (Sukanya, 2009). امروزه مدیریت استعداد به یکی از بزرگترین چالش‌ها برای سازمان‌ها تبدیل شده است و سازمانها، اعم از خصوصی و دولتی، مدیریت کارکنان مستعد خود را بیش از پیش دشوارتر می‌بینند (Sayers, 2007; Skuza, Scullion, & McDonnell, 2013).

به علاوه، بسیاری از سازمان‌ها کارهای مربوط به توسعه استعداد را به خوبی مدیریت نمی‌کنند (Sukanya, 2009)، این در حالی است که یادگیری و توسعه مهارت‌ها، مهم‌ترین ظرفیت و توانایی یک سازمان استعداد محور به حساب می‌آید (Bhatia,2015; Davies & Davies,2010)، و مدیران بایستی زمینه‌های یادگیری و توسعه استعدادها را در سازمان خود فراهم آورند (Sukanya, 2009). از طرفی دیگر، با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصان و در نتیجه کمبود شدید استعدادها، سازمان‌ها با مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد (مشبکی، احسانی و هادی زاده، ۱۳۹۱، حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹). از دهه گذشته مشکل نگهداری کارکنان با استعداد در همه سازمان‌ها افزایش یافته است. در حال حاضر، مدیریت افراد با استعداد و جلوگیری از مهاجرت آنان یکی از مسائل مشکل آفرین فرا روی سازمان‌ها می‌باشد (Cappelli, 2008; Adamsen & Thomsen, 2015; Beamond, Farndale, & Härtel, 2016).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، نیازمند بهترین استعدادها هستند. در شرایط حاضر کارکنان با استعداد، منبعی حیاتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آیند؛ منبعی که سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری نیازمند مدیریت آن می‌باشند. شواهد نشان می‌دهد که نیاز به کارکنان با استعداد در سازمان‌ها افزایش یافته است، و این در حالی است که بازار نیروی کار حاکی از نبود منابع استعداد به میزان کافی است (Ashton & Morten, 2005). مطالعه اخیر بر روی ۴۰ شرکت جهانی نشان می‌دهد که تمامی این ۴۰ سازمان حقیقتاً از فقدان نیروی با استعداد و کارآمد و کافی برای پرکردن پست‌های استراتژیک موجود در سازمان رنج می‌برند و این چالشی است که اساساً توانایی آن‌ها را برای رشد و توسعه کسب و کار خود محدود نموده است (Tarique & Schuler, 2010).

صاحب‌نظران معتقدند که مدیریت استعداد برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی است، چرا که از طریق شناسایی، جذب، حفظ و توسعه کارکنان با استعداد امکان دستیابی به مزیت را برای سازمان فراهم می‌آورد (Economist Intelligence Unit, 2006). گزارش گروه مشاوره بوستون (Boston consulting group, 2007) مدیریت استعداد را به عنوان یکی از پنج اولویت اصلی بخش منابع انسانی در سازمان‌ها شناسایی نموده است. بر اساس این گزارش مدیران منابع انسانی با سوالات جدی موجه‌اند، سوالاتی نظیر این که چگونه می‌توان یک ذخیره مطمئن از منابع استعدادی را فراهم نمود و حداکثر استفاده را از آن برد؟ چگونه می‌توان بهترین استعدادها را جذب و حفظ کرد و در خدمت سازمان به کار گرفت؟ مدیریت استعداد چیست و چگونه در این مسیر می‌تواند به سازمان کمک کند؟

قبل از ورود به بحث مدیریت استعداد ضروری است استعداد و مدیریت استعداد تعریف شوند. بر این اساس ویلیامز معتقد است افرادی که به طور مرتب توانایی استثنایی و فوق العاده و هم‌چنین موفقیت را در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها از خود بروز می‌دهند، یا درون یک حوزه تخصصی خاص غالباً شایستگی بالایی را در فعالیت‌هایی بروز می‌دهند که منجر به تحولات چشم‌گیری می‌شود دارای استعداد هستند. ویلیامز و بلاس تاکید می‌کند که استعداد پتانسیل بالقوه و بالا برای انجام وظایف سازمانی است، به عبارت دیگر، برخورداری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

از شایستگی‌های درست و مناسب و یا در اختیار داشتن منابع انسانی مناسب از نظر قابلیت‌ها و تعهد کاری، استعداد نام دارد (Williams, 2000; Blass, 2007). هم‌چنین آرمسترانگ در تعریفی بیان کرده است: «مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تامین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود در حال و آینده اطمینان می‌یابند و با تاکید بر این که افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می‌روند، هدف‌شان حفظ جریان استعدادها است» (Armstrong, 2011).

در خصوص مدیریت استعداد و اهمیت آن پژوهش‌های مختلفی در سطح جهان صورت گرفته است که همگی آن‌ها نشانگر اهمیت این موضوع می‌باشند. در سال۲۰۰۶ پژوهشی روی ۳۳۰۰۰ کارمند از ۲۳ کشور انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سازمان‌ها به طور وحشتناکی با مشکل پر کردن پست‌های کلیدی به وسیله‌ی افراد مستعد مواجه هستند. ۴۰ درصد مدیران از مشکلات پر نمودن پست‌ها به دلیل فقدان نیروی مستعد در بازار شکایت داشتند (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹).

هم چنین، پژوهشی که در ۴۰ شرکت در سطح جهان صورت گرفت نشان داد که عملا همگی این شرکت‌ها بر فقدان استعداد کافی برای پر کردن سمّت‌های استراتژیک در سازمان اذعان دارند، چیزی که به طور قابل توجهی توانایی آن‌ها را برای رشد کسب و کار خود محدود می‌کند (Collings & Mellahi, 2009 ; Ready & conger, 2007). فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد میزان قابل توجه از منابع سازمانی را به خود اختصاص داده است. در واقع، نتایج یک پژوهش نشان داده است که مدیران اجرایی ارشد بیش از پیش درگیر فرایند مدیریت استعداد شده‌اند، و از مدیران تحت مطالعه، اکثریت آن‌ها بیش از ۲۰ درصد از زمان خود را صرف مسایل مربوط به استعداد می‌کنند و برخی از آن‌ها بیش از ۵۰ درصد از وقت خود را به موضوعات و مسائل مربوط به مدیریت استعداد اختصاص می‌دهند (Collings & Mellahi, 2009).

در سال ۲۰۱۲ پژوهشی روی گروهی از افراد صورت گرفت که ۴۰ درصد آن‌ها را مدیران منابع انسانی، ۳۰ درصد آن‌ها را متخصصین منابع انسانی، و ۳۰ درصد دیگر را مدیران خط تولید تشکیل می‌دادند. یافته‌های این پژوهش، که در سوئد صورت گرفت، نشان داد که تعداد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

خیلی کمی از افراد تحت مطالعه (۱۶ درصد) از مدیریت استعداد کنونی خود راضی هستند و بر این باور بودند که در آینده بایستی منابع بیش‌تری به این امر اختصاص داده شود. بعلاوه، ۲۴ درصد از پاسخگویان اظهار داشتند که آن‌ها دارای استراتژی مدیریت استعداد می‌باشند که فرایندهای اساسی منابع انسانی مانند استخدام، توجیه کارکنان و ارزیابی عملکرد را به هم مرتبط می‌کند. بیش از نیمی از پاسخگویان اعتقاد داشتند که مدیریت استعداد امروزه یکی از مهم‌ترین مسائل می‌باشد، در حالی که ۸۱ درصد بر این باور بودند که مدیریت استعداد در آینده به یک دغدغه بزرگ تبدیل خواهد شد. در عین حال، تنها ۳۳ درصد از افراد تحت مطالعه بیان داشتند که آن‌ها در سازمان خود به این توافق رسیده‌اند که مدیریت استعداد چیست، و تنها ۲۳ درصد تعریف روشنی از استعداد در سازمان خود داشتند. این نشان می‌دهد که اگر چه سازمان‌ها از اهمیت مدیریت استعداد با خبر بوده و برای آن ارزش قائل می‌شوند، ولی شرکت‌های بسیار کمی گام‌های نخستین را برای بکارگیری مدیریت استعداد برداشته‌اند (Yllner & Brunila, 2013).

خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای تحت عنوان طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد: مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، به شناسایی و بررسی مؤلفه‌های مختلف مدیریت استعداد پرداختند. با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در بین ۲۴ مدیر انتخاب شده به روش نمونه‌گیری هدفمند، شکاف‌های موجود در ابعاد مدیریت استعداد به روش تحلیل محتوای جهتدار و تلخیصی تحلیل شد. نتایج حاصل از داده‌های کمی نشان داد که بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه‌های مدیریت استعداد (کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت) و حالت مطلوب آن‌ها فاصله معنادار وجود دارد. با توجه به اختلاف‌های آشکار شده حاصل از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها در هر بعد، به منظور بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کنونی در شرکت، مدل پیشنهادی ارائه گردید. این مدل به مسئولین امر کمک می‌کند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، چارچوب منسجمی را برای کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت سرمایه‌های انسانی ارزشمند پیش روی داشته باشند و بدین وسیله پاسخگوی چالش‌ها و نیازهای نوظهور باشند.

جواهری زاده، مقیمی، قلی‌پور و طهماسبی (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای تحت عنوان مدیریت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی، به شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد ۹۶ ویژگی به عنوان ویژگی‌های عمومی در ۱۰ ویژگی (تم) اصلی شامل شخصیت، هوش هیجانی، خصوصیات خاص شغلی، ویژگی‌های رفتاری، مهارتهای اجرایی و مدیریتی، نوجویی، آرمان خواهی، یادگیرندگی، قانون شناسی، تخصص و ۱۹ ویژگی تخصصی دانشگاهی در ۴ عنوان اصلی شامل هوش هیجانی، سابقه علمی و فرهنگی، ویژگی‌های رفتاری و مهارتهای اجرایی به عنوان ویژگی‌های کارکنان کلیدی شناسایی شده است.

رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای تحت عنوان «معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت»، با هدف کاهش چالش‌هایی نظیر جذب، توسعه و حفظ استعداد کارکنان و ارتقای عملکرد آن‌ها به ارائه مدلی نظری و بومی پرداختند. مدل طراحی شده دارای چهار بعد اصلی است: عوامل زمینه‌ای، مدیریت استعداد، نتایج سازمانی و عوامل تاثیرگذار. عوامل زمینه‌ای ارائه شده در این مدل بیانگر عوامل پایه گذار مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد. یعنی اجرا و پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان نیازمند این ورودی‌ها می‌باشد. فرایند این سیستم از زیرسیستم بسیار مهمی یعنی مدیریت استعدادها تشکیل می‌شود. به عبارتی سازمان‌های امروزی باید از طریق مدیریت استعداد که به عنوان یک پردازشگر عمل می‌کند به جذب و نگهداری افراد مستعد در سازمان‌های خود بپردازند. بخش سوم این فرایند، خروجی سیستم است که شامل بهبود عملکرد فردی (مانند رشد فردی برای پذیرش نقش‌های بالاتر، توسعه افراد، رضایتمندی افراد با استعداد و افزایش ارزش افزوده فرد) می‌باشد که منجر به بهبود عملکرد سازمانی (مانند جذب افراد مستعد، کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، رضایتمندی ذینفعان و همگام شدن با تغییرات جهانی و افزایش بهره‌وری سازمان) می‌شود. بعد چهارم این مدل به عوامل تاثیرگذار بر این فرایند پرداخته و به دو بخش عوامل بیرونی و درونی تقسیم شده است.

قوسی، مهرآرا و شاکری نوایی (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای تحت عنوان نقش «مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری»، مدیریت استعداد را به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش و نگهداری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف نموده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که چهار پیامد مدیریت استعداد که عبارتند از ترک نکردن سازمان توسط افراد مستعد، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب‌های کلیدی، به ترتیب از مهم‌ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است.

سویم[1] (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای در قالب رساله دکتری خود تحت عنوان« بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان به روش آمیخته» پرداخته‌اند. نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در پژوهش وی علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد.

شارما و باتناگار[2] (۲۰۰۹) مطالعه‌ای تحت عنوان «مدیریت استعداد-توسعه شایستگی: کلیدی برای رهبری جهانی» در یک شرکت داروسازی هندی انجام دادند. براساس یافته‌های تحقیق و به منظور جذب، نگهداشت و بهسازی استعدادها پیشنهادهایی مطرح شده است: شارما و باتناگار فرایند مدیریت استعداد در این شرکت را نیز بدین صورت پیشنهاد می‌کنند: ۱) شناسایی استعدادها: افراد می‌باید بر مبنای چارچوب تدوین شده شایستگی‌ها مورد ارزیابی قرار گیرند. روش مورد استفاده می‌تواند کانون‌های ارزیابی و بهسازی[3] باشد. این روش برای کلیه مدیران میانی می‌تواند بکار گرفته شود. ۲) بر مبنای نتایج ارزیابی مرحله قبل، افراد داخل یک ماتریس استعداد ۳*۳ قرار می‌گیرند که دارای ۲ بعد اصلی عملکرد و توانمندی است (این ماتریس فقط برای مدیران میانی استفاده می‌شود). ماتریس توسط مدیران ارشد و متخصصین منابع انسانی تهیه می‌شود و افراد نه از ماتریس و نه از نوع استعدادشان اطلاع ندارند. ۳) در این مرحله می‌باید مستندسازی طرح بهسازی فردی (IDP) صورت گیرد که شامل مراحل (مستندسازی تمایلات و آمال‌ها و آرزوهای فرد (بلندمدت و کوتاه مدت)، مستندسازی نقاط قوت فرد، مستندسازی حوزه‌های توسعه و بهسازی) است.

[1] Sweem
[2] Sharma & Bhatnagar
[3] Assessment and Development Centers

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در این مرحله هر مدیر یا مسئول هر فرد در رابطه با طرح بهسازی فردی با وی بحث کرده و استراتژی‌های مختلف یادگیری که می‌تواند برای بهسازی مؤثر باشد تهیه گردد. ۴) از شخصی که برای وی طرح بهسازی فردی تهیه شده خواسته شود که به طرح تعهد کامل داشته باشد. ۵) مسئولیت یادگیری هر فرد به خود وی واگذار شود. طرح بهسازی فردی در دوره‌های مختلف زمانی مورد بررسی و بازبینی قرار گرفته تا نواحی پیشرفت در هر حوزه مشخص شود. این بررسی‌ها یک به یک و با همکاری متخصصین منابع انسانی انجام پذیرد.

نتایج تحقیق ریچیو[1] (۲۰۱۰) نشان داد که مدیریت استعداد موجب ارتقای سطح کیفی خدمات در سازمانها می‌شود ضمن این که نتایج مطلوبی برای موفقیت برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد؛ لازم است مدیران ارشد بر توسعه و بهبود مستمر تمرکز و برای مقابله با چالش‌های فعلی و آتی آمادگی داشته باشند، بر حفظ استعدادها یعنی افراد با قابلیت‌های بالا و نیز حمایت از مجریان مدیریت استعداد تاکید داشته باشند؛ در نهایت پایداری و ثبات در حمایت از برنامه‌های مدیریت استعدادها، شناسایی نیازهای افراد، تسهیل برنامه‌های توسعه استعدادها، دریافت بازخور کیفی، و بومی‌سازی سیستم مدیریت استعداد از عوامل مهم اثرگذار است. هم‌چنین نتایج تحقیق اسکالین و کالینگز[2] (۲۰۱۱) در خصوص بررسی ملاک‌های جذب افراد برتر در شرکت کانورجیس[3] نشان داد از بین پنج ملاک شناسایی شده، دانش و سواد اطلاعاتی ۴۲ درصد، عملکرد شغلی ۲۱ درصد، ویژگی‌های شخصیتی به خصوص مهارت‌های ارتباطی ۱۷ درصد، سوابق شغلی ۱۷ درصد و استعداد و پتانسیل پیشرفته ۱۰ درصد از فرایند شناسایی و حفظ افراد مستعد را در این شرکت، به خود اختصاص داده‌اند.

یلنر و برونیلا[4] (۲۰۱۳) مطالعه‌ای تحت عنوان «مدیریت استعداد: حفظ و مدیریت کارکنان فنی برای مشاغل فنی» در یک سازمان نروژی فعال در زمینه نفت و گاز انجام دادند. یافته‌های این پژوهش با تحقیقاتی که درباره سازمان‌های صنعتی واقع در سوئد انجام شده، مقایسه گردیده است، (این سازمان‌ها از لحاظ اندازه و نیازشان به قابلیت‌های فنی، مشابه سازمان مورد مطالعه این پژوهش بودند). تجزیه و تحلیل داده‌های تجربی منجر به پیشنهاد

[1] Riccio
[2] Scullion & Collings
[3] Convergys
[4] Yllner & Brunila

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مدلی مبتنی بر استراتژی سازمان گردید.

منگاشو، موری و نلیما[1] (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان «ارزیابی و بررسی مدیریت استعداد روی عملکرد کارکنان در صنعت محصولات نوشیدنی: مورد مطالعه شرکت دل مونته کنیا»، بیان می‌کنند عمل مدیریت استعداد در سازمان یک استراتژی منابع انسانی بین‌المللی است که به دنبال شناسایی، توسعه، استقرار و حفظ استعدادها و کارکنان دارای توان و استعداد بالقوه بالا است. هدف این مطالعه تعیین اثر نگهداری استعداد بر عملکرد کارکنان و ارزیابی چگونگی اثرات جذب استعداد، یادگیری و توسعه بر عملکرد کارکنان در صنعت نوشیدنی کنیا بود. نتایج نشان داد که نگهداری شغل به عنوان محرکی در عملکرد نهایی کارکنان می‌شود. هم‌چنین توصیه می‌شود مدیریت باید از محیط کار جذاب برای کارکنان اطمینان حاصل کند به طوری که منجر به ایجاد انگیزه کند و در نتیجه به عملکرد بهتر منجر شود.

در کنار بررسی مبانی نظری و تجربی مدیریت استعداد بطور عام، ضرورت دارد ویژگی‌های خاص صنعت نفت و مدیریت استعداد در صنعت نفت نیز مورد واکای قرار گیرد که بر این اساس می‌توان گفت صنعت نفت کشور در ادامه سیر تحولات و تکامل خود با فرصت‌های بدیع و هم‌چنین محدودیت‌های جدیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی روبرو بوده و هست، و بهره‌گیری از این فرصت‌ها و نیز گذر موفقیت آمیز از مشکلات با وجود محدودیت‌های موجود، ایجاد آمادگی‌های لازم با نگرشی جامع به مجموعه نیازها و امکانات مختلف در سطح محلی، ملی، منطقه‌ای و فراملی را اجتناب ناپذیر ساخته است. مسئولیت، اهداف و ساختار حوزه صنعت نفت همگام با مقتضیات زمان و با توجه به عوامل متعدد از جمله تکامل و پیشرفت فناوری در کلیه فرایندهای تولید فرآورده‌های صنعتی، گسترش فعالیت‌های مرتبط با نفت و خدمات وابسته به آن، نوآوری‌های فنی و مهندسی در نحوه استحصال، انتقال و توزیع تغییرات اساسی یافته است. از جمله مسائل اصلی که در این راستا باید مورد توجه قرارگیرد، پرداختن به موضوع سازماندهی مجدد و ایجاد ساختار سازمانی مناسب این بخش با دیدگاه «مدیریت استعداد» است.

[1] Mangusho, Murei & Nelima

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

یکی از چالشهای اساسی مدیریت منابع انسانی در حوزه صنعت نفت، مدیریت استعدادهای سازمانی است، تا اطمینان حاصل شود که افرادی مناسب، در زمان مناسب و برای شغلی مناسب، در خدمت سازمان خواهند بود. در واقع همواره یکی از معضلات در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمانی، جذب استعدادها، حفظ و نگهداشت استعدادها، رهبری استعدادها، کشف استعدادها و جانشین پروری استعدادها است که این مهم بستر تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی را در سازمان‌ها مهیا می‌کنند.

بر این اساس مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین و حتی ضروری‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است و هنوز هم یکی از حادترین مسائل در بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود که پرداختن به بسیار ضروری می‌باشد. لذا داشتن یک زبان مشترک و یک فهم یکسان از مفهوم مدیریت استعداد و شناسایی مفاهیم، شاخص‌ها و مؤلفه‌های این نظریه، می‌تواند کمک شایانی به مدیریت صحیح، کارآمد و اصولی استعدادهای نیروی انسانی نماید که صرفاً از طریق انجام پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای امکان‌پذیر است. با توجه به آنچه گفته شد پژوهشگر در پژوهش حاضر در صدد ارائه الگوی مدیریت استعداد برای مدیران (مطالعه موردی مدیران شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب) است. در راستای دستیابی به این هدف، سؤال‌های زیر را نیز مطرح نموده است:

۱- شاخص‌های الگوی مدیریت استعداد برای مدیران شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب کدامند؟
۲- مؤلفه‌های سازنده الگوی مدیریت استعداد کدامند؟
۳- ابعاد الگوی مدیریت استعداد کدامند؟
۴- ارزیابی الگوی مذکور (ابعاد، مؤلفه‌ها وشاخص‌ها، اولویت‌بندی آنها) از دیدگاه کاربران چگونه است؟
۵- الگوی مناسب مدیریت استعداد برای مدیران شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب کدام است؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

روش‌شناسی

این پژوهش از منظر ماهیت و هدف، یک پژوهش کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی و از نظر ماهیت مطالعه داده بنیاد است که به مدد مطالعه اسناد و مدارک علمی و قانونی، مصاحبه با خبرگان با استفاده از فن دلفی، تلخیص داده‌ها و برگزاری حلقه‌های کانونی و طوفان مغزی مبتنی بر روش داده بنیاد، چارچوب اولیه الگوی مدیریت استعداد شامل ابعاد و گویه‌های سازنده مقیاس شکل گرفته است. به طور کلی روش پژوهش داده بنیاد، به مطالعات وسیعی از طریق مصاحبه، مشاهدات میدانی و در نهایت با استفاده از نظریه تفسیری مورد بررسی نهایی قرار می‌گیرد و زمانی از آن استفاده می‌شود که به یک نظریه یا تبیینی از یک فرایند نیاز داریم (خورشیدی و تقی زاده قوام، ۱۳۹۶).

جامعه آماری پژوهش، خبرگان و متخصصان حوزه نفتی و اساتید دانشگاهی دارای سابقه مرتبط با موضوع مدیریت استعداد بودند و نمونه‌گیری از آن‌ها به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی تا حد اشباع نظری انجام شده است که در نهایت ۱۷ نفر در مصاحبه‌ها شرکت نمودند. برای نیل به هدف پژوهش، دو فرایند بررسی و مطالعه پیشینه نظری و تجربی موضوع مدیریت استعداد و مصاحبه با خبرگان انجام گرفته است. برای تعیین اعتبار درونی یافته‌ها، علاوه بر این که داده‌ها با مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مصاحبه با افراد کانونی انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. جهت تعیین اعتبار بیرونی یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری، استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها، بهره گرفته شد. جهت تعیین روایی یافته‌ها نیز از تکنیک‌های جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد، تحلیل موارد منفی و انعطاف روش استفاده شده است. پژوهشگر در تحلیل موارد منفیِ مصاحبه‌ها، تبیینات متناقضِ تفسیر شده را در داده‌ها حل کرده است. هم‌چنین برنامه مصاحبه، بارها ارزیابی مجدد شده و محتوا و فرآیندهای آن مورد بازبینی قرارگرفته و در تفسیرها، پیشنهادها و یافته‌ها کاملاً منعطف عمل شده است. در نهایت اقدامات انجام شده نشان دهنده اعتبار و روایی مناسب یافته‌های پژوهش بودند. پس از جمع‌آوری اطلاعات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

موردنیاز از دو منبع مزبور، به مدد آزمون تحلیل محتوا[1] (CVR) و نظریه داده بنیاد[2] (کدگذاری مفاهیم)، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت استعداد بدست آمد و از طریق جلسه بارش مغزی[3] الگوی بدست آمده اعتبارسنجی شده است. برای انجام کار گام‌های زیر دنبال شده است: ۱. مطالعه عمیق کلیه الگوها، تئوریها و یافته‌های ملی و جهانی در خصوص موضوع، ۲. احصاء شاخص‌های هر یک از موارد فوق بر اساس کدگذاری باز توسط محقق ۳. مقوله‌بندی شاخص‌ها به مؤلفه‌ها و ابعاد و اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس کدگذاری محوری توسط محقق ۴. تنظیم موارد بند سه در قالب یک فرم مصاحبه ساختاریافته و مصاحبه مقدماتی با متخصصان ۵. ارسال موارد بند چهار برای خبرگان از طریق فن دلفی ۶. اجرای بارش مغزی و کدگذاری انتخابی ۷. اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان. مهم‌ترین بخش کار در تحلیل داده‌های پژوهش کدگذاری می‌باشد که بدین گونه انجام شده است:

- کدگذاری باز[4]: استراوس و کوربین کدگذاری باز را اینگونه توصیف می‌کنند: «بخشی از تحلیل که مشخصاً به نام‌گذاری و دسته‌بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود». به عبارت بهتر در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند. نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته‌بندی‌هایی است که در این سوالات مشابه هستند. در روش کدگذاری نظری، دو گرایش برای تحلیل داده‌ها وجود دارد. برخی از پژوهشگران به تحلیل جز به جز می‌پردازند. یعنی متون و داده‌ها را خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار می‌دهند. برخی نیز به دلیل وقت گیر بودن این روش تنها نکات و مفاهیم کلیدی را کدگذاری می‌کنند.
- کدگذاری محوری[5]: هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این عمل معمولاً بر اساس الگوی پارادایمی

[1] Content Validity Ratio(CVR)
[2] Grounded Theory
[3] Brain Storm
[4] Open coding
[5] Axial coding

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه‌پردازی را به سهولت انجام دهد. اساس ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد. دسته‌بندی اصلی (مانند ایده یا رویداد محوری) به عنوان پدیده تعریف می‌شود و سایر دسته‌بندی‌ها با این دسته‌بندی اصلی مرتبط می‌شوند. شرایط علّی موارد و رویدادهایی هستند که منجر به ایجاد و توسعه پدیده می‌گردند. زمینه به مجموعه‌ای ویژه از شرایط، و شرایط مداخله گر به مجموعه گسترده‌تری از شرایط اشاره دارند که پدیده در آن قرار دارد. راهبردهای کنش یا تقابل، به اقدامات و پاسخ‌هایی اشاره می‌کنند که به عنوان نتیجه پدیده رخ می‌دهند و در نهایت ستاده‌های (خواسته یا ناخواسته) این اقدامات و پاسخ‌ها به پیامدها اشاره دارند.

- کدگذاری انتخابی[1]: کدگذاری انتخابی عبارت است از فرآیند انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن نظامند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیش‌تری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظامند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیش‌تری نیاز دارند، اصلاح می‌کند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶).

یافته‌ها

با توجه به سوالات مطرح شده در پژوهش حاضر، پژوهشگر به مدد نظریه داده بنیاد و با اعمال روش کدگذاری، پاسخ سوالات را به شرح زیر ارائه نموده است.

شاخص‌های الگوی مدیریت استعداد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب کدامند؟

برای پاسخ به این سؤال پژوهش، پژوهشگر اقدام به احصاء مفاهیم کلیدی و شاخص‌های

[1] Selective Coding

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مدیریت استعداد از پژوهش‌های انجام شده توسط سایر پژوهشگران و صاحب‌نظران پرداخت. بر این اساس کلیه الگوها و مدل‌هایی که در زمینه مدیریت استعداد شناسایی شده بود بدقت مورد تحلیل قرار گرفتند و مفاهیم کلیدی و شاخص‌های مورد نیاز تا حد ممکن فهرست شدند. بر اساس نتایج بدست آمده در این گام، فرم اولیه مصاحبه ساختاریافته با خبرگان و صاحب‌نظران تهیه شد تا پژوهشگر به کمک آن فرایند مصاحبه را هدایت و کنترل نماید و از طرف دیگر بتواند مجموعه منسجم‌تری از شاخص‌های مدیریت استعداد را شناسایی نماید. سپس اقدام به مصاحبه با خبرگان حوزه نفت و مدیریت (۲۰ نفر) پرداخت. کل فرایند مصاحبه طی ۴ مرحله و هر بار با پنج نفر و در مجموع با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد.

با توجه به راهنمای ارائه شده توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط و پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند. به عبارت دیگر در راستای دستیابی به الگوی موردنظر، نتایج اولیه بدست آمده از مصاحبه‌ها، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و فرایند کدگذاری باز اجرا شد. در این فرایند اقدام به یکسان‌سازی مفاهیم گردید. به گونه‌ای که واژگان بدست آمده بر مبنای واژگان علمی و موضوعی مدیریت تصحیح شد، مفاهیم مشترک حذف شد، عبارات نامفهوم و دارای ابهام بازبینی شد، عبارات و مواردی که لازم بود اصلاح گردید. با اجرای فرایندهای مزبور در فرایند کدگذاری باز، ۸۲ شاخص بدست آمد.

سپس با اجرای سه مرتبه فن دلفی در بین ۲۰ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی و متخصصان حوزه نفتی، ۸۲ شاخص شناسایی شده مورد نقد و بررسی قرار گرفتند و برخی شاخص‌ها اصلاح، تعداد ۵ شاخص اضافه و ۵ شاخص حذف شدند و آزمون تحلیل محتوای (CVR) انجام شد و در نهایت ۸۲ شاخص مورد تایید قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل محتوایی (CVR) در جدول شماره (۱) آمده است.

در گام نهایی با اجرای جلسه بارش مغزی و دعوت از ۱۷ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران نفتی و دانشگاهی در خصوص شاخص‌ها بحث و بررسی محتوایی و ساختاری صورت گرفت. نتیجه بررسی‌های صورت گرفته و پیشنهادات و انتقاداتی که هر یک از اعضا به شاخص‌ها ارائه کردند، هم‌چنین به لحاظ محتوایی اصلاحاتی انجام شد، علاوه بر آن یک شاخص جدید

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

به مجموعه شاخص‌ها اضافه شد و در نهایت ۸۳ شاخص برای الگوی نهایی مدیریت استعداد مورد تایید قرار گرفت که در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

مؤلفــه‌های الگوی مدیریت اســـتعداد شـــرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب کدامند؟

پس از شناسایی شاخص‌های الگوی موردنظر تحت عنوان مدیریت استعداد، نوبت به مقوله‌بندی و طبقه‌بندی شاخص‌ها رسید. از آن‌جا که واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم هستند، هنگام تجزیه و تحلیل، مفاهیم از طریق عنوان‌گذاری توسط محقق، به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت کنندگان (کدهای زنده) و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها ایجاد شدند و نسخه‌های پیاده شده مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی به طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند.

بعد از استخراج کدهای باز در این مرحله، سعی شد که مقوله‌ها در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی گردند. در مرحله دوم یعنی مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌ها در قالب ۱۰ خوشه بزرگ‌تر دسته‌بندی شدند. در این مرحله پژوهشگر با بهره‌گیری از نظرات چند نفر از خبرگان حوزه نفتی (مدیران ارشد شرکت ملی نفت)، اقدام به جمع‌بندی و دسته‌بندی شاخص‌ها نموده است که مؤلفه‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری محوری عبارتند از: شناسایی، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، بکارگیری، ارزیابی، حفظ، رهبری و جانشین پروری.

این مؤلفه‌ها در مرحله اجرای فن دلفی، به طور کامل مورد تایید قرار گرفتند. سپس در جلسه بارش مغزی چهار مؤلفه جدید به الگو اضافه و یک مؤلفه حذف شد. نهایت این که ۱۳ مؤلفه برای الگوی مدیریت استعداد شناسایی شد که عبارتند از: ۱) شناسایی، ۲) انتخاب، ۳) کارگماری؛ ۴) آموزش، ۵) توسعه؛ ۶) انطباق، ۷) حفظ؛ ۸) اندازه‌گیری، ۹) سنجش، ۱۰) ارزیابی؛ ۱۱) رهبری، ۱۲) جانشین پروری و ۱۳) تعهد سازمانی. مؤلفه‌های بدست آمده در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ابعاد الگوی مدیریت استعداد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب کدامند؟

در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی روابط بین مقوله‌ها آشکار و الگو پارادایمی نظریه برخاسته از داده‌ها شکل گرفت. در این مرحله نیز پژوهشگر با بهره‌گیری از نظرات چند نفر از خبرگان حوزه نفتی (مدیران ارشد شرکت نفت)، اقدام به جمع‌بندی و دسته‌بندی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها نموده است. خروجی مرحله کدگذاری شناسایی ۴ بعد جذب، آموزش و توسعه، حفظ و تعالی استعداد بود.

در مرحله دلفی چهار بعد شناسایی شده مورد تایید قرار گرفت. اما در مرحله بارش مغزی، ۴ بعد مزبور به ۵ بعد تغییر یافت که عبارت بودند از: ۱) جذب، ۲) آموزش و بهسازی، ۳) نگهداشت، ۴) ارزشیابی و ۵) تعالی استعداد. ابعاد شناسایی شده در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول ۱- نتایج بدست آمده در خصوص تحلیل محتوایی به روش CVR (منبع: یافته‌های پژوهش)

مؤلفه‌های الگوی مدیریت استعداد												
جذب			آموزش وبهسازی			نگهداشت		ارزشیابی			تعالی	
/۹۱			/۹۵			/۹۲		/۸۹			/۹۷	
شناسایی	انتخاب	کارگماری	آموزش	توسعه	انطباق	حفظ	اندازه‌گیری	سنجش	ارزیابی عملکرد	رهبری	جانشین پروری	تعهد سازمانی
/۹۰	/۹۶	/۹۲	/۹۳	/۹۱	/۸۹	/۸۷	/۹۲	/۸۸	/۹۴	/۹۵	/۹۴	/۸۹

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت استعداد (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
۱	جذب استعداد	شناسایی	وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف
۲			شناسایی کارکنان مستعد جهت ارتقا به پست‌های مناسب
۳			برنامه‌ریزی منظم جهت شناسایی استعدادهای درون سازمانی
۴			برنامه‌ریزی منظم جهت شناسایی استعدادهای برتر و نوآور برون سازمانی
۵			فراهم نمودن بانک اطلاعاتی از استعدادها (دانشجویان، پژوهشگران و مهارت آموختگان)
۶			داشتن برنامه مدون جهت رصد کردن دانش آموزان و دانشجویان مستعد
۷			بکارگیری روش‌های شناسایی استعدادها
۸		انتخاب	وجود بانک اطلاعاتی از افراد شایسته و مستعد برای ارتقا
۹			توجه به سوابق علمی و اجرایی در انتخاب افراد
۱۰			انجام آزمون، مصاحبه علمی- تخصصی و... برای انتخاب افراد
۱۱			برقراری تناسب بین ویژگی‌های افراد مستعد و فعالیت جدید (تناسب بین شغل و شاغل) بر اساس نیمرخ شایستگی
۱۲			توجه به توانایی‌ها و شایستگی‌های نسبی افراد در انتصاب به سمت‌های بالاتر
۱۳		کارگماری	بکارگیری نیروهای مستعد جهت انتصاب در مشاغل مدیریتی از خارج سازمان
۱۴			بکارگیری نیروهای مستعد جهت انتصاب در مشاغل مدیریتی از بانک متخصصان داخلی
۱۵			استفاده از خط مشی‌ها و فرایندهای استخدامی علمی و عملی بر اساس مقتضیات سازمانی
۱۶			توجه به تفاوت‌های فردی (روانی، اجتماعی، حرفه‌ای و اجتماعی) در گزینش افراد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
۱۷			بکارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از خارج سازمان از طریق آزمون و مصاحبه
۱۸			تمایل افراد در انتقال و اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش کاری با دیگران
۱۹			برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقای توانایی‌های کارکنان
۲۰			اجرای برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازهای شغلی، فردی و سازمانی با در نظر گرفتن سطح فرد
۲۱		آموزش	آموزش به کارکنان براساس نیاز نقش‌های موجود در سازمان (بر اساس نیازسنجی آموزشی مشاغل)
۲۲			ایجاد انگیزه یادگیری در افراد از طریق اجرای برنامه‌های علمی- آموزشی
۲۳			حمایت مدیران از شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی
۲۴			ارائه بازخورد آموزشی به کارکنان در راستای ضعفهای عملکردی به منظور رفع کمبودها و ضعفها
۲۵	آموزش و توسعه استعداد		فراهم کردن برنامه توسعه فردی و سازمانی با در نظر گرفتن مسیر ارتقای شغلی
۲۶			تدوین برنامه‌هایی برای آماده‌سازی افراد برای پر کردن نقش‌های کلیدی در سازمان
۲۷			تدوین برنامه توسعه شغلی مناسب و مدون برای افراد با لحاظ نمودن نیمرخ شایستگی کارکنان
۲۸		توسعه	وجود تمایل واقعی برای پرورش، یادگیری و توسعه افراد
۲۹			هدایت و راهنمایی کارکنان بر اساس تفاوت‌های فردی
۳۰			ایجاد فرصت‌های توسعه‌ای برای افراد به صورت مستمر
۳۱			برقراری جلسات منظم با کارکنان جهت برنامه‌ریزی و توسعه مسیر شغلی
۳۲			ایجاد فرصت مشارکت در امور و تصمیم‌گیری در خصوص موضوعات کاری
۳۳			فراهم کردن فرصت کار کردن مستقل و آزادی عمل جهت حل مسائل و رسیدن به اهداف

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
۳۴	نگهداشت استعداد	انطباق	جابه جایی درون سازمانی افراد جهت ارتقای قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز سازمان و فرد
۳۵			ایجاد و برقراری تناسب بین فرد با نقش و شغل تعریف شده در سازمان
۳۶			مهیا کردن محیط کاری مناسب برای افراد توسط سازمان
۳۷			بکارگیری و استفاده مداوم از کارکنان با عملکرد خوب و سطح بالا
۳۸		حفظ	ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان
۳۹			ایجاد حس مشترک (نگرش یکسان) درباره ضرورت و اهمیت سیستم حفظ کارکنان در سازمان
۴۰			برخورداری برنامه حفظ کارکنان از اعتماد قابل قبول
۴۱			سادگی، سهولت و ثبات فرایند حفظ کارکنان در سازمان
۴۲			ایجاد انگیزه در استعدادهای درون سازمانی از طریق نظام جبران خدمات و پاداش
۴۳			وجود فرصت‌هایی برای رشد شخصی، توسعه شغلی و حرفه ای
۴۴			ایجاد جو دوستانه، احترام آمیز و همکارانه بین کارکنان
۴۵			ایجاد سیستم جبران خدمت قوی و محرک برای حفظ افراد مستعد و مشتاق
۴۶			شایسته محور بودن سیستم جبران خدمت و پاداش
۴۷			فراهم کردن فرصت‌های برابر و عادلانه آموزشی و علمی برای کارکنان
۴۸	ارزشیابی استعداد	اندازه‌گیری	وجود فرایند مدون اندازه‌گیری استعدادها (تعیین دقیق شاخص‌ها و فرایند اندازه‌گیری استعدادها)
۴۹			داشتن ابزار اندازه‌گیری مناسب برای اندازه‌گیری استعدادها (تعیین ابزار اندازه‌گیری)
۵۰			کمی نمودن ویژگی‌ها و شایستگی‌های افراد (بیان کمی ویژگی ها)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
۵۱		سنجش	استفاده از فنون و ابزارهای مناسب برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به توانایی‌های افراد
۵۲			جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از فرد، بالادست، همکار و.. برای تصمیم‌گیری مدیران
۵۳			ارائه گزارش‌های کمی و توصیفی از توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد
۵۴		ارزیابی عملکرد	وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای ارزیابی کارکنان از طرف مدیران
۵۵			ارائه دقیق میزان عملکرد کارکنان در فرایند ارزیابی عملکرد
۵۶			ارائه بازخورد مستمر در مورد عملکرد فردی به کارکنان جهت بهبود عملکرد در طول زمان
۵۷			سنجش و ارزیابی عملکرد افراد با توجه به اهدافی که مشترکاً تعیین شده است
۵۸			بکارگیری نتایج و گزارش‌های ارزیابی عملکرد توسط مدیران در تصمیم‌گیری ها
۵۹	تعالی استعداد	رهبری استعداد	یکپارچه‌سازی و هم راستایی سیستم مدیریت استعداد با استراتژی سازمان
۶۰			هدایت و رهبری افراد داخل سازمان از طریق اعلان فرصت‌های شغلی
۶۱			استفاده از استعدادهای موجود سازمان جهت پوشش نیازهای شغلی
۶۲			پوشش نقاط ضعف و با عملکرد ضعیف سازمان از طریق قابلیت‌ها و مهارت‌های افراد با استعداد درون سازمانی بر اساس نتایج سیستم ارزیابی
۶۳			همسوسازی مهارت‌های افراد با نیازهای فعلی و آتی سازمان
۶۴			ایجاد آمادگی در کارکنان برای ارتقا به پست‌های بالاتر یا پستهای هم رده دیگر
۶۵			ایجاد اعتماد بین کارکنان از طریق شفاف‌سازی امور توسط مدیران
۶۶			حل تعارضات موجود با مدیریت مؤثر و کارآمد
۶۷			توسعه مهارت‌های هدایت و رهبری کارکنان توسط مدیران

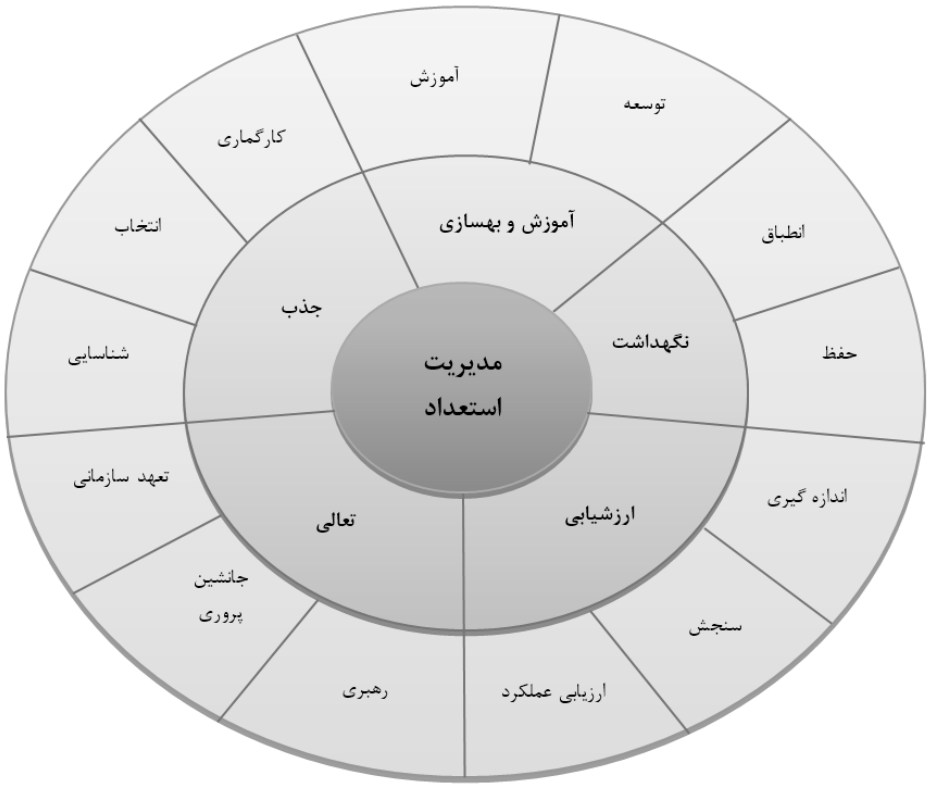
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
۶۸			فرهنگ‌سازی و تشویق کارکنان جهت تسهیم نظرات و تجربیات با سایر همکاران
۶۹		جانشین پروری	حمایت مدیران ارشد در پیاده‌سازی و اجرای برنامه جانشین پروری
۷۰			وجود یک سیستم منسجم و یکپارچه اطلاعاتی در سازمان در حوزه جانشین پروری
۷۱			فرهنگ‌سازی جهت پذیرش و مقبولیت برنامه جانشین پروری در سازمان از طرف کارکنان
۷۲			تخصیص بودجه کافی برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه جانشین پروری
۷۳			شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایند برنامه جانشین پروری برای کارکنان
۷۴			فراهم نمودن ضمانت اجرای برنامه جانشین پروری در تمام بخشها و سطوح
۷۵			ایجاد حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت برنامه جانشین پروری در سازمان
۷۶			جابه جایی (افقی و عمودی) درون سازمانی افراد جهت ارتقای شایستگی‌ها و مهارت ها
۷۷			وجود بانک اطلاعاتی افراد شایسته و مستعد برای ارتقاء و جانشینی
۷۸		تعهد سازمانی	پذیرش ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی و تمایل به ماندگاری در سازمان (تعهد عاطفی)
۷۹			احساس دین و الزام به ماندن در سازمان (تعهد هنجاری)
۸۰			فعالیت در سازمان و عدم ترک آن به دلیل بهره‌مندی از حقوق و مزایا (تعهد مستمر)
۸۱			اعمال تلاش و کوشش برای تحقق اهداف سازمان توسط کارکنان
۸۲			ایمان تشکیلاتی (اعتقاد به فلسفه وجودی سازمان)
۸۳			مالکیت روانی (احساس امنیت روانی در سازمان)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

الگوی مناسب مدیریت استعداد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب چیست؟

جهت پاسخ به سؤال اصلی پژوهش تحت عنوان الگوی مناسب مدیریت استعداد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، همان‌گونه که قبلاً گفته شد طی سه فرایند مصاحبه‌های ساختاریافته، اجرای فن دلفی و بارش مغزی و بر مبنای نظریه داده بنیاد با سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی دنبال شد. نتیجه بدست آمده از فرایندهای مزکور، شناسایی ۵ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۸۳ شاخص بود که پس از اولویت‌بندی آن‌ها به شرح جدول شماره (۳) بر اساس نظرات خبرگان و اساتید دانشگاهی، در قالب الگویی شماتیک به شرح نمودار (۱) ارائه شده است.



نمودار ۱- الگوی مدیریت استعداد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب (منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها و شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌نمایند. از این رو، کسب وکارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آن‌ها و حفظ و نگه داری کارکنان با ارزش را برای بلندمدت داشته باشند و برای این امر راهبردهایی را در نظر بگیرند (McCalli & Wakefield, 2006). در تحقیق حاضر نیز سعی بر آن شده است تا ابعاد الگوی مدیریت استعداد برای شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب شناسایی و تعیین شود و سپس این ابعاد به همراه مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده آن‌ها، در قالب الگویی جامع ارائه شود.

نخستین یافته این پژوهش در راستای سوالات پژوهشی، شناسایی ۸۳ شاخص برای الگوی مدیریت استعداد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بوده است که می‌تواند مبنایی برای جذب، ارتقاء و ارزیابی‌های آتی از استعدادها باشد. پس از شناسایی شاخص‌های الگوی مدیریت استعداد، ۱۳ مؤلفه برای الگوی مدیریت استعداد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بدست آمده است. در نهایت ابعاد الگوی مدیریت استعداد به کمک کدگذاری انتخابی در قالب نظریه داده بنیاد تحت عناوین پنجگانه بدست آمده است که به شرح زیر می‌باشد:

- سه مؤلفه شناسایی (شاخص۱ تا ۷)، انتخاب (شاخص۸ تا ۱۲) و کارگماری (شاخص۱۳ تا ۱۷) برای بعد جذب استعداد؛
- دو مؤلفه آموزش و توسعه برای بعد آموزش (شاخص۱۸ تا ۲۴) و بهسازی (شاخص۲۵ تا ۳۳) استعداد؛
- دو مؤلفه انطباق (شاخص۳۴ تا ۳۷) و حفظ (شاخص۳۸ تا ۴۷) برای بعد نگهداشت استعداد؛
- سه مؤلفه اندازه‌گیری (شاخص۴۸ تا ۵۰)، سنجش (شاخص۵۱ تا ۵۳) و ارزیابی (شاخص۵۴ تا ۵۸) برای بعد ارزشیابی استعداد؛
- سه مؤلفه رهبری (شاخص۵۹ تا ۶۸)، جانشین پروری (شاخص۶۹ تا ۷۷) و تعهد سازمانی (شاخص۷۸ تا ۸۳) برای بعد تعالی استعداد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نتایج بدست آمده در خصوص ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو نشان می‌دهد که نتایج بدست آمده همراستا و همسو با پژوهش‌های انجام شده قبلی توسط سایر پژوهشگران است. به گونه‌ای که نتایج تحقیقات طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲)، جواهری زاده و همکاران (۱۳۹۳)، صالح زاده و لباف (۱۳۹۰)، حسینی و حاجی کریمی (۱۳۸۹)، خدایی (۱۳۹۲)، رضایی و گرجی (۱۳۹۲)، رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸)، ورهاگن (۲۰۰۵)، دلویت (۲۰۰۴)، دی هیک (۲۰۰۶)، اور و مک وری (۲۰۰۷)، اولریش و بروک بانک (۲۰۰۷)، اوهلی (۲۰۰۷)، بلانچارد (۲۰۰۷)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۱۱)، توماش اینگرام (۲۰۱۳)، یلنر و برونیلا (۲۰۱۳)، سوننبرگ، زیدرولد و برینک (۲۰۱۴)، شای من (۲۰۱۴)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵) نتایج بدست آمده را تایید می‌نمایند. نحوه تایید توسط سایر پژوهش‌ها بدین گونه است که هر پژوهشی به تعدادی از این شاخص‌ها دست یافته است.

در خصوص نتایج بدست آمده علاوه بر اشارات بالا به نتایج سایر پژوهش‌های انجام گرفته، از دو جنبه دیگر می‌توان به بحث و بررسی پیرامون نتایج بدست آمده، پرداخت: نخست، مقایسه نتایج بدست آمده در خصوص الگوی مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت خیز با الگوهای بدست آمده در پژوهش‌های با جامعه آماری مشابه-حوزه نفت (شجاعی و دری (۱۳۸۷) در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی تهران؛ رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸) در صنعت نفت؛ خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲) در شرکت نفت و گاز پارس) و دوم، مقایسه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی مدیریت استعداد شرکت ملی مناطق نفت خیز با چارچوب نظری پژوهش؛ مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۱۱).

در خصوص بحث اول؛ می‌توان چنین بیان کرد که در الگوی ارائه شده توسط شجاعی و دری (۱۳۸۷) سه بعد کشف (شامل مؤلفه‌های منبع گزینی، انتخاب، جذب و بکارگیری)، توسعه (شامل مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، توسعه شغلی، توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشین پروری) و ارزیابی و تطبیق استعداد (شامل مؤلفه‌های جابه جایی درونی و برنامه‌ریزی نیروی کار) شناسایی شده است. در حالی که در الگوی پژوهش حاضر علاوه بر سه بعد کشف (جذب)، توسعه و ارزیابی و تطبیق، دو بعد نگهداشت و تعالی نیز شناسایی شده است. در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

خصوص مؤلفه‌های بدست آمده نیز علاوه بر شناسایی کلیه مؤلفه‌های الگوی شجاعی و دری، چندین مؤلفه دیگر شامل آموزش، حفظ، اندازه‌گیری، سنجش، تعهد سازمانی نیز بدست آمده است. لذا از باب مقایسه با الگوی شجاعی و دری می‌توان مشاهده کرد که الگوی بدست آمده کاملتر است.

در خصوص الگوی مدیریت استعداد رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸) در بین کارکنان صنعت نفت می‌توان گفت در این الگو پنج بعد جذب (شامل مؤلفه‌های رقابت بر پایه پرداخت، تعادل میان کار و زندگی، کار چالشی، شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب)، انتخاب (شامل مؤلفه‌های آزمون و مصاحبه)، بکارگیری (شامل مؤلفه‌های تناسب شغل با شاغل و شاغل با شغل)، توسعه (شامل مؤلفه‌های آموزش، پیشرفت مسیر شغلی، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و جانشین پروری) و نگهداری (شامل مؤلفه‌های سیستم جبران خدمت و سبک تفویضی رهبری) شناسایی شده است که در مقایسه با الگوی پژوهش حاضر می‌توان گفت علاوه بر شناسایی سه بعد جذب/انتخاب/بکارگیری، توسعه و نگهداری؛ درالگوی حاضر دو بعد ارزشیابی و تعالی استعداد نیز بدست آمده است. از حیث مؤلفه‌های شناسایی شده نیز مؤلفه‌های شناسایی، آموزش، انطباق، اندازه‌گیری، سنجش، ارزیابی عملکرد، رهبری و تعهد سازمانی نیز، الگوی پژوهش حاضر را نسبت به الگوی رضاییان و سلطانی کاملتر نموده است هرچند الگوی آن‌ها از جنبه‌های دیگر نتایج متفاوتی را بدست آورده است از جمله این که الگوی طراحی شده آن‌ها را می‌توان نوعی مدل سیستمی دانست که دارای چهار بعد اصلی است: عوامل زمینه‌ای، مدیریت استعداد، نتایج سازمانی و عوامل تاثیرگذار. عوامل زمینه‌ای ارائه شده در این مدل بیانگر عوامل پایه گذار مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد. یعنی اجرا و پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان نیازمند این ورودی‌ها می‌باشد. فرایند این سیستم از زیرسیستم بسیار مهمی یعنی مدیریت استعدادها تشکیل می‌شود. به عبارتی سازمان‌های امروزی باید از طریق مدیریت استعداد که به عنوان یک پردازشگر عمل می‌کند به جذب و نگهداری افراد مستعد در سازمان‌های خود بپردازند. بخش سوم این فرایند، خروجی سیستم است که شامل بهبود عملکرد فردی (مانند رشد فردی برای پذیرش نقش‌های بالاتر، توسعه افراد، رضایتمندی افراد با استعداد و افزایش ارزش افزوده فرد)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

می‌باشد که منجر به بهبود عملکرد سازمانی (مانند جذب افراد مستعد، کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، رضایتمندی ذینفعان و همگام شدن با تغییرات جهانی و افزایش بهره‌وری سازمان) می‌شود. بعد چهارم این مدل به عوامل تاثیرگذار بر این فرایند پرداخته و به دو بخش عوامل بیرونی و درونی تقسیم شده است.

در مقایسه با الگوی خالوندی و عباسپور (۱۳۹۲)؛ الگوی آن‌ها منجر به شناسایی چهار بعد تشخیص، توسعه، ارزیابی و نگهداری استعداد گردیده است که در مقایسه با الگوی پژوهش حاضر، چهار بعد را پوشش می‌دهد ولی الگوی حاضر با شناسایی بعد تعالی استعداد یک گام جلوتر رفته است. از حیث مؤلفه‌ها، الگوی حاضر دارای مؤلفه‌های آموزش، اندازه‌گیری، سنجش و تعهد سازمانی و فراتر از الگوی دیگر است لکن مؤلفه توسعه خط مشی در الگوی خالوندی و عباسپور در الگوی حاضر شناسایی نشده است.

در خصوص بحث دوم؛ در مقایسه با چارچوب نظری پژوهش یعنی مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ می‌توان چنین گفت: مدل ارائه شده توسط آرمسترانگ دارای ابعاد و مؤلفه‌هایی شامل جذب، حفظ و نگهداشت، توسعه، مدیریت مسیر شغلی، جانشین پروری، مدیریت عملکرد، تعهد سازمانی، مدیریت روابط استعدادها، یادگیری و پیشرفت می‌باشد. کلیه ابعاد و مؤلفه‌های مدل آرمسترانگ در الگوی پژوهش حاضر برای شرکت ملی مناطق نفت خیز شناسایی شده است و فراتر از این مدل ابعاد و مؤلفه‌های دیگری نیز بدست آمده است. در الگوی حاضر دو بعد ارزشیابی و تعالی به صورت مستقل نسبت به مدل آرمسترانگ ارائه شده است. هم‌چنین مؤلفه‌های کارگماری، اندازه‌گیری، سنجش و رهبری نیز فراتر از چارچوب نظری پژوهش شناسایی شده است.

در مجموع می‌توان از نقطه نظر مقایسه ابعاد و مؤلفه‌های بدست آمده در پژوهش حاضر نسبت به مدل آرمسترانگ (به عنوان چارچوب نظری) و سایر مدل‌ها و الگوهای مدیریت استعداد، چنین بیان کرد که الگوی بدست آمده در پژوهش حاضر ضمن پوشش کامل ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب نظری پژوهش و سایر مدل‌های ارائه شده توسط سایر پژوهشگران، توانسته است ابعاد و مؤلفه‌های دیگری نیز به الگوی مدیریت استعداد برای شرکت ملی مناطق نفت خیز اضافه نماید که با استفاده و بکارگیری آن می‌توان به نحو مطلوبتر و کارآمدتر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

به مدیریت استعدادها پرداخت.

در پایان بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهاداتی مطرح می‌گردد، تا مسئولان و تصمیم گیرندگان ذیربط با بهره‌برداری از این پیشنهادات، ضمن برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های لازم، اقدامات اجرایی مورد نیاز را به نحوی به عمل آورند، که ظرف مدت زمان مشخصی، امکان توسعه علمی و نظری در خصوص مقوله مدیریت استعداد و اجرایی شدن الزامات قانونی موضوع مدیریت استعداد در کلیه سازمانهای دولتی بطور عام و در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بطور خاص فراهم گردد.

۱- تدوین راهبرد توسعه سرمایه انسانی استعداد محور در شرکت مناطق نفت خیز جنوب.

۲- شناسایی عناوین مشاغل راهبردی سازمان و طراحی دقیق و کامل دانش، توانایی، مهارت، فعالیتهای کاری، ویژگیهای فردی و شخصیتی و انگیزه‌های درونی مرتبط با هر شغل جهت جذب افراد مستعد برای مشاغل.

۳- ایجاد سیستم ارزشیابی و انجام مستمر ارزیابی کارکنان به منظور آگاهی از کم و کیف ویژگیها و تواناییهای آنها. هم‌چنین ایجاد فرصت برابر در بهبود ظرفیت و توان فردی و شغلی کارکنان و رعایت عدالت در آگاهی از فرصتهای شغلی کلیدی و راهبردی سازمان.

۴- استفاده از تئوری مدیریت بر مبنای هدف بین مدیران و کارکنان مستعد به منظور شناسایی استانداردهای عملکردی به منظور تدوین برنامه‌ها و اهداف عملکردی متوازن و تقویت فرهنگ حمایتی در سازمان: تاکید بر مدیریت مبتنی بر همکاری و مشارکت با هدف همکاری و انتقال دانش. هم‌چنین استقبال از ایده‌ها، ابداعات و نوآوری‌های کارکنان در تمام سطوح و ایجاد و تقویت روحیه خطرپذیری.

۵- طراحی مرکز سنجش و ارزیابی مدیران مبتنی بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت استعداد مدیران شرکت مناطق نفت خیز جنوب.

۶- طراحی دوره‌های آموزشی و بازآموزی: با هدف آگاهی کارکنان از مسیر شغلی، احتمال ارتقا و مسئولیتهای شغل فعلی و احتمالی آینده. بدین منظور، ضروری است

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

برنامه جانشین پروری به عنوان ابزاری برای شناسایی نیازهای قابل توجیه آموزشی و پرورشی کارمندان مورد توجه قرار بگیرد.

۷- گسترش تعهد سازمانی: از طریق بالا بردن پیوستگی عاطفی در بین کارکنان، بهبود شبکه‌های ارتباطی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، ارائه بازخورد، تشریح اهداف سازمانی، ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد، دادن استقلال کاری، فرصت خلاقیت،...

۸- تدوین و عملیاتی نمودن برنامه جامع استخدام: با هدف بکارگیری شاخصها و مؤلفه‌های الگوی پژوهش حاضر جهت استفاده از افراد مستعد و دارای ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه خاص و متناسب با مشاغل سازمانی.

منابع

جواهری زاده، ابراهیم، مقیمی، سیدمحمد، قلی‌پور، آرین و طهماسبی، رضا (۱۳۹۳). مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۱۷۱-۱۴۹.

حسینی، ابوالحسن، و حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. *مجله مطالعات راهبردی، شماره* ۲، صص ۷۱-۵۱.

خالوندی، فاطمه و عباس‌پور، عباس (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، شماره ۱۹، صص ۱۲۸-۱۰۳.

خورشیدی، عباس و تقی زاده قوام، زهرا، (۱۳۹۶). *روش‌های تحقیق در علوم انسانی*. تهران: یسطرون.

رضاییان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. *فصل‌نامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۳، شماره ۸، صص ۴۹-۷.

صالح زاده، رضا و لباف، حسن (۱۳۹۰). توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی. *دومین کنفرانس مدیریت اجرایی*، ۱ و ۲ تیرماه ۱۳۹۰.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

قوسی، صدیقه، مهرآرا، اسدا... و شاکری نوایی، غلامرضا (۱۳۹۴). مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری. *فصنامه فرایند نو*، شماره ۵۲، صص ۲۷۵-۲۵۱.

مشبکی، اصغر، احسانی، علی و هادی زاده، میلاد (۱۳۹۱). شناسایی شایستگی‌های کلیدی برای اجرای اثربخش مدیریت دانش در بیمارستان‌ها با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری. *مدیریت سلامت*، سال ۱۵، شماره ۴۹، صص ۵۸-۶۸.

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵). *راهنمای عملی پژوهش کیفی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

Adamsen, B. & Thomsen, S. E. (2015). Bounded Rational Managers Struggle with Talent Management-An Agent-based Modelling Approach. In *AISB Workshop*.

Armstrong, M. (2011). *Human resource management practice*. 10th edition. Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press.

Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business, 51 (4): 499-510*.

Bhatia, A. (2015). *An investigation of key strategies, practices and challenges facing talent management in IT industry (An exploratory study in India and Ireland)* (Doctoral dissertation, Dublin Business School).

Blass, E. (2007). *Talent management: Maximizing talent for business performance*. Chartered Management Institute, Public Affairs Department.

Boston Consulting Group (2007). *The future of HR: Key challenges through 2015*. Dusseldorf: Boston Consulting Group.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86 (3), 74–81, 133.

Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304–313.

D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (7), 807–819.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Davies, B. & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management.* 24 (5), 418-426.

Economist Intelligence Unit (2006). *The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*. London: The Economist.

Espín, J. A. G., Jiménez, D. J., & Costa, M. M. (2015). The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between the Organizational Culture and Performance. *In European Conference on Intellectual Capital* (p. 122). Academic Conferences International Limited.

Gagné, F. (2007). Ten Commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly,* 51, 93-118.

Handfield J. H. & Axelrod, B. (2007). *The war for talent survey*. McKinsey Quarterly. http://www. umi. com/pqdauto

Hitt, M. A., Chet, M., & Colella, A. (2006). *Organizational Behavior A Strategic Approach*. New York: John wihey & son's.

King, K. A. (2016). The talent deal and journey: Understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*, 38 (1), 94-111.

Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139–154.

Mangusho, Y. S., Murei, R. K., & Nelima, E. (2015). Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science,* 5 (8), 191-199.

Marcus, P. & Marion, D. (2008). Talent management in the public sector. *The Ashridge Journal,* 21 (6), 186-198.

Miller, D., Xu, X., & Mehrotra, V. (2015). When is human capital a valuable resource? The performance effects of Ivy League selection among celebrated CEOs. *Strategic Management Journal*, 36 (6), 930-944.

Ready, D. A. & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*. 68-77. Retrieved November 21, 2007, from Ebsco Business Source Premier Database.

Riccio, S. (2010). Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders within the Administration at Private Colleges and Universities, PHD Dissertation, University of Nebraska – Lincoln.

Sayers, R. (2007). The right staff from X to Y Generational change and professional development in future academic libraries. *Library Management*, 28 (8/9), 474-487.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Scullion, H. & Collings, D. G. (2011). Global talent management. *Journal of World Business*, 45, 105-108.

Sharma, R. & Bhatnagar, J. (2009). Talent management – competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41 (3), 118-132.

Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (3), 453-470.

Sukanya, M. (2009). *Talent Management Strategies and Challenges in the Competitive Era*. PhD thesis, Research and Development Cell, Jawaharlal Nehru Technological University, Hyderabad.

Sweem, S. L. (2009*). Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine University, Retrieved from http://gradworks. umi. com/33/49/3349408. htm

Tarique, I. & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122–133.

Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25 (3), 280-286.

Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: CIPD.

Yllner, E. B. (2013). *Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career.* Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden.

Yllner, E. B. & Brunila, A. (2013). *Talent management -Retaining and managing technical specialists in a technical career.* Master of Science Thesis. KTH Industrial Engineering and Management. Stockholm, Sweden.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]