نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۰۶

طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد با رویکرد ترکیبی در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان

کیوان برزگر[۱] - سید علیقلی روشن[۲] - محسن یعقوبی[۳]

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان بود. روش پژوهش ترکیبی (کیفی- کمی) انتخاب شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران و سرپرستان بود و داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با ۱۱ نفر به دست آمد. اطلاعات با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد تحلیل شد و ۱۸۵ کد اولیه، ۵۳ مفهوم و ۱۸ مقوله احصا گردید. جامعه آماری در بخش کمّی، تمام کارکنان را شامل می‌گردید و روش نمونه‌گیری، تصادفیِ طبقه‌ای بود. با توجه به مقدار واریانس به عنوان معیار پراکندگی، حجم نمونه ۲۰۹ برآورد شد. اطلاعات با استفاده از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته جمع‌آوری و روایی و پایایی پرسش‌نامه به روش حداقل مربعات جزئی تایید شد. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی نهایی از اعتبار لازم برخوردار است. این الگو چارچوب مناسبی برای حرکت به سمت وضعیت ایده آل مدیریت استعداد ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، الگوی سیستم مدیریت استعداد، جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، نگهداشت.

[۱] کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. (keyvanbarzegar72@gmail.com)

[۲] دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. نویسنده مسئول: (salirowshan@gmail.com)

[۳] دانشجوی دکتری مدیریت، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. (mohsen.yaeghoubi@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

مقدمه

با در نظر گرفتن افزایش توسعه اقتصادی در سراسر جهان، ارتباطات گسترده جهانی، انتقال سریع تکنولوژی نوآورانه، تجارت رو به رشد و مهاجرت تعداد زیادی از مردم، چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت منابع انسانی به وجود آمده است (Nayak, Bhatnagar, & Budhwar, 2018). علاوه بر این، گسترش تنوع نیروی کار، تغییر در محیط‌های تجاری و مهارت‌های حاصل از انقلاب صنعتی چهارم، وجود یک محیط مداوم در حال تغییر، شرایط چالش برانگیز و پیچیده‌ای را به وجود آورده است که سازمان‌ها باید برای جذب و حفظ استعدادهای کلیدی در این شرایط به رقابت بپردازند (Whysall, Owtram, & Brittain, 2019). زیرا شرط اصلی بقای سازمانی، تأمین امنیت کارمندان با استعداد است (Mousa & Ayoubi, 2019) و از طرفی، به حداکثر رساندن استعداد فردی کارکنان به عنوان یک منبع منحصربه فرد از مزیت رقابتی (Nayak et al., 2018) مورد تأکید است. اهمیت مدیریت استعداد تنها از نقش آن در استخدام و نگه داشتن استعدادها ناشی نمی‌شود، بلکه در افزایش مشارکت کارکنان است. بر این اساس، بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی توجه کاملی به افراد خود داشته و آن‌ها را سرمایه اصلی مورد استفاده در جهت پیشرفت حال و آینده خود دانسته‌اند (Mousa & Ayoubi, 2019).

اصطلاح مدیریت استعداد در دو دهه گذشته ابتدا توسط مشاوران مک کینزی[1] به عنوان یک مفهوم در مدیریت منابع انسانی مطرح شد. در طول این دو دهه، این مفهوم به بخشی اساسی از گفتمان مدیریتی و شیوه‌های سازمانی تبدیل شده و با توجه به این فرض که مدیریت استعداد موجب مزیت رقابتیِ پایدار می‌شود، از توجه بیش‌تری در تحقیقات برخوردار گردیده به‌طوری که طی این دودهه، این رشته چالش‌ها و فرصت‌هایی را برای بخش منابع انسانی ایجاد کرده است(Maqueira, Bruque, & Uhrin, 2019). جذب، استخدام، توسعه و حفظ افراد با استعداد، یک چالش اساسی منابع انسانی است که می‌تواند از رقابت و پایداری سازمان‌ها حمایت کند. به همین دلیل بسیاری از سازمان‌ها و مدیران به

[1] McKinsey

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

دنبال توسعه استراتژی مدیریت استعداد هستند. اگرچه مدیریت استعداد در مرحله نوجوانیِ خود است، اما تعداد مطالعات این موضوع در چند سال گذشته حاکی از آن است که مدیریت استعداد در حال تبدیل شدن به یک موضوع محبوب است (Naulleau, 2019). علاوه بر این، صنعت و دانشگاه نشان داده‌اند که چابکی استعداد برای رشد، توسعه و پایداریِ صنایع بسیار مهم است. با توجه به این که مهم‌ترین چالش صنعت نفت و گاز کمبود نیروی کار ماهر است، مدیریت استعداد موضوعی مهم در این صنعت است که دستیابی به پایداری استعداد، سودآوری، تصویر تجارت مثبت و مزیت رقابتی را برای صنعت تضمین می‌کند (Gardas, Mangla, Raut, Narkhede, & Luthra, 2019). به دلیل کمبود استعداد، مدیریت مؤثر استعداد به عنوان یک حوزه استراتژیک اساسی برای موفقیت و بقای سازمان‌ها و هم‌چنین محرک اصلی توانایی سازمان در برتری از رقبا مطرح شده است (Collings, Mellahi & Cascio, 2019 Gardas et al., 2019;).

تاکنون اکثر مطالعاتِ مدیریت استعداد در کشورهای توسعه یافته غربی انجام شده است و تنها تعداد معدودی مطالعه در کشورهای آسیایی، از جمله هند، چین، ایران و کشورهای آسیای جنوب شرقی صورت گرفته است. مدیریت استعداد برای کشورهای در حال توسعه نسبت به کشورهای توسعه یافته دارای یک چالش بزرگ است، زیرا یافتن و نگهداری استعداد محلی که قادر به مقابله با یک دنیای تجاری جهانی باشد، دشوار است. از این رو، با وجود انجام مطالعات درباره چالش‌های مدیریت استعداد در کشورهای در حال توسعه (Muratbekova Touron, Kabalina, & Festing, 2018) و وجود مطالعات متعدد در تشریح مدل‌های مدیریت استعداد، مقالاتی که به‌طور کاربردی صورت گرفته باشند، عملاً وجود ندارد (Maqueira et al, 2019). از طرفی غالباً تحقیقات کاربردی بر اساس نتایج تحقیقات بنیادی به دست می‌آید که این مسئله نیز نشان می‌دهد در زمینه توسعه تئوری حوزه مدیریت استعداد، تحقیقات محدودی صورت گرفته است. بنابراین یکی از خلاءهای موجود در تحقیقات مدیریت استعداد، عدم وجود یک تئوری و چارچوب نظری یکپارچه و منسجم در این حوزه است. (Collings, Scullion, & Vaiman, 2015 ; Zesik, 2016)

از طرف دیگر، شرکت ملی گاز یکی از منابع مهم در تأمین سوخت، تولید انرژی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

تحصیل بخشی از ارز موردنیاز کشور با استفاده از منابعی از جمله نیروی انسانی متخصص و کارآمد است. این شرکت وظیفه تأمین بیش از ۷۵ درصد از سوخت موردنیاز کشور را بر عهده دارد. از این نظر شرکت ملی گاز از جایگاه مهمی در منطقه و ایران برخوردار است. نوع فعالیت این شرکت و در اولویت بودن حداکثر بهره‌وری که یکی از اهداف استراتژیک شرکت است، اهمیت در اختیار داشتن افرادی با قابلیت‌ها و مهارت‌های بالا را دو چندان می‌کند. بنابراین، این شرکت باید نسبت به جذب نیروهای متخصص و آموزش و به روزرسانی توان نیروهای مجرب خود اقدام کند. با این وجود، شرکت گاز در راستای مدیریت استعدادها با مسائل و چالش‌هایی مواجه است. برای نمونه در انتخاب مدیران، توجه به سوابق کاری، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی در اولویت قرار نمی‌گیرد و یا عدم دسترسی به افراد با تجربه و توانمند برای پُرکردن مشاغل کلیدی از جمله مشاغل مدیریتی با مشکلاتی مواجه است. هم‌چنین به دلیل عدم معیار و ملاک مناسب برای شناسایی و به کارگیری استعدادها، فرایند انتخاب و انتصاب استعدادها در چنین مواردی با دشواری‌هایی همراه است. با توجه به این توضیحات می‌توان گفت شرکت گاز شدیداً نیازمند جذب، آموزش و حفظ افراد توانمند به ویژه در سطوح عالی سازمان است. از این رو ضروری است که الگوی سیستم مدیریت استعداد برای شرکت گاز طوری طراحی شود که بهترین‌ها که همان استعدادها محسوب می‌شوند، به کار گرفته شوند. بنابراین، مسئله اصلی در پژوهش حاضر عدم وجود الگوی جامع سیستم مدیریت استعداد در شرکت گاز است. بدین ترتیب هدف اصلی پژوهش، طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان است. جهت دستیابی به هدف اصلی پژوهش ضروری است که اهداف فرعی نیز مورد بررسی قرار گیرند، از جمله تعیین و تبیین ۱) شرایط علّی در اجرای سیستم مدیریت استعداد، ۲) مقوله محوری در اجرای سیستم مدیریت استعداد، ۳) راهبردهای اجرای سیستم مدیریت استعداد، ۴) شرایط مداخله‌گر در اجرای سیستم مدیریت استعداد، ۵) شرایط زمینه‌ای اجرای سیستم مدیریت استعداد و ۶) پیامدهای راهبردهای اجرای سیستم مدیریت استعداد.

در ادامه، ابتدا مبانی نظری از جمله مفهوم استعداد و مدیریت استعداد، و رویکردهای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

مدیریت استعداد مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد، سپس پیشینه تجربی تحلیل می‌شود و روش‌شناسی تحقیق و یافته‌ها بیان می‌گردد. در نهایت، در بخش بحث و نتیجه‌گیری، مدل پیشنهادی پژوهش را معرفی شده، در انتها، ضمن بیان محدودیت‌ها، پیشنهادهایی به مدیرانِ شرکت گاز و پژوهشگران آتی ارائه می‌گردد.

قبل از تعریف اصطلاح مدیریت استعداد بهتر است ابتدا کشف و تعریف مفهوم استعداد صورت گیرد. بحث علمی زیادی در مورد تعریف استعداد به دلیل عدم وجود اجماع در مورد معنای دقیق آن در ادبیات مدیریت استعداد وجود دارد. برای نمونه، تانسلی[1] و همکاران (۲۰۰۶) استعداد را به عنوان "یک مجموعه ترکیبی از مهارت، دانش، توانایی شناختی و پتانسیل کارکنان" تعریف کردند. آرمسترانگ[2] (۲۰۰۶) استعداد را نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد تعریف کرد. استعداد متشکل از افرادی است که می‌توانند از طریق کمک فوری یا در درازمدت با نشان دادن بالاترین سطح پتانسیل خود، عملکرد سازمانی را تغییر دهند (Wilson, Verma, & Nanda, 2019). در مجموع باتوجه به تعاریف ذکر شده، در پژوهش حاضر، استعداد به این شکل تعریف می‌شود: "فردی با توانایی‌های خاص (دانش، مهارت، تجربه) که نسبت به کارش متعهد است و به سازمان در تحقق اهدافش کمک می‌کند."

با وجود تحقیقات گسترده، با بررسی مقالات مفهومی و تجربی متوجه می‌شویم که مدیریت استعداد فاقد تعریف مورد توافق و مشخص است. برای نمونه، اسکالیون[3] و همکاران (۲۰۱۰)، معتقدند مدیریت استعداد عبارت است از شناسایی سیستماتیک، انتخاب، استخدام، توسعه و حفظ استعدادها. کالینگز[4] و همکاران (۲۰۱۹)، مدیریت استعداد را به‌طور گسترده‌ای به عنوان یک مجموعه خاص از شیوه‌های منابع انسانی برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارمندان با عملکرد بالا یا پتانسیل بالا در موقعیت‌های مهم سازمانی تعریف کردند (Collings et al, 2019). گالاردو-گالاردو و تونیسن[5] (۲۰۱۶)

[1] Tansley
[2] Armstrong
[3] Scullion
[4] Collings
[5] Gallardo-Gallardo and Thunnissen

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

معتقدند مدیریت استعدادها عبارت است از جذب، شناسایی، توسعه، مشارکت/ حفظ و استقرار کارکنان با پتانسیل بالا و کارآمد، به منظور پُر کردن موقعیت‌های کلیدی که تأثیر به سزایی در مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها دارد (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). با توجه به ارتباط نزدیک این تعریف با هدف پژوهش حاضر، ما این تعریف را به این شکل توسعه می‌دهیم: "شناسایی پست‌های کلیدی و تحلیل شکاف استعداد، برای تعیین کمبود عرضه از بازارکار و سپس فرایند جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت افراد در حال و آینده سازمان است".

استعدادِ یک حوزه مورد علاقه و بحث در بین محققان است. یک سؤال این است که آیا استعداد، ذاتی است یا چیزی است که می‌تواند توسعه یابد (Self, Gordon, & Jolly, 2019). به‌طور کلی، محققان تأکید دارند دو رویکرد مفهومی اصلی برای مدیریت استعداد وجود دارد؛ رویکرد فراگیر و رویکرد انحصاری (Mousa & Ayoubi, 2019). رویکرد اول ادعا می‌کند که همه کارمندان باید به عنوان استعداد در نظر گرفته شوند و مزایای مدیریت استعداد باید برای همه کارکنان اعمال شود زیرا همه، مهارت‌ها و نقاط قوت مختلفی دارند که می‌تواند موجب پیشرفت گردد (Self et al, (2019. رویکرد فراگیر با کلیه کارکنان سازمان به عنوان استعداد به‌طور مساوات رفتار می‌کند و مجموعه مفصلی از صلاحیت‌های آن‌ها را برای یادگیری و تجربه در اولویت قرار می‌دهد (Mousa & Ayoubi, 2019). این رویکرد معتقد است که استعداد، قابل توسعه (اکتسابی) است و با آموزش و توسعه‌ی مناسب می‌توان استعداد را پرورش داد (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). رویکرد دوم استعداد را منحصربه فرد و ذاتی قلمداد می‌کند. این رویکرد گروه خاصی از افراد دارای عملکرد بالا و توانایی‌های عالی را شامل می‌شود (Marinakou, Giousmpasoglou, 2019 ;Self, Gordon,& Jolly, 2019) که در تصمیم‌گیری در مورد دستاوردهای فعلی و آینده‌ی سازمان خود نقش عمده‌ای دارند و می‌توانند در سازمان تغییری ایجاد کنند (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019 ; Mousa & Ayoubi, 2019). رویکرد انحصاریِ دامنه آموزش سازمانی، پشتیبانی و یادگیری را فقط به افراد نخبه که حداکثر ۲۰ درصد از کارکنان سازمان را تشکیل می‌دهند، محدود می‌کند (Mousa &

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

Ayoubi, 2019). در نهایت، اگر یک سازمان استعداد را ذاتی قلمداد کند، باید روی استخدام و انتخاب تمرکز کند. اگر استعداد به عنوان توسعه دیده تلقی شود، باید به آموزش و توسعه اولویت داده شود (Self, Gordon, & Jolly, 2019).

انتقاد اصلی از رویکرد انحصاری این است که عملکرد، مبتنی بر شاخص‌های عینی نیست، بلکه بازتاب ادراک و داوری مدیران است. برخی از مطالعات پیشنهاد می‌کنند که تأکید بر عملکرد فردی باعث تضعیف کار تیمی می‌شود و خطر ایجاد محیط کار رقابتی با روحیه سازمانی آسیب دیده را به خطر می‌اندازد، زیرا منابع برای گروه کوچکی از کارمندان هزینه می‌شوند. اما انتقاد اصلی رویکرد فراگیر این است که به کل نیروی کار اشاره دارد و این نشان می‌دهد که این، یک مدیریت صحیح نیروی کار است نه مدیریت استعداد و فرقی با مدیریت منابع انسانی استراتژیک ندارد (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). تصمیم برای اتخاذ رویکردهای انحصاری یا فراگیر در مدیریت استعداد، بیش‌تر مبتنی بر بستر فرهنگی سازمانی و تنش‌های بعدی است که ممکن است در نتیجه‌ی این تصمیم حاصل شود (Mousa & Ayoubi, 2019). بنابراین، با توجه به بستر فرهنگی سازمانی شرکت گاز، مقرون به صرفه‌تر بودن رویکرد فراگیر و این که اکثر شرکت‌ها استعداد را به روشی فراگیر تعریف کردند، به جای این که استدلال کنیم که فقط تعداد کمی از افراد استعداد دارند، با تعریف فراگیر همسو می‌شویم (Muskat, Lockstone-Binney, & Andresen, 2019) و استدلال می‌کنیم که هر فردی می‌تواند در یک حوزه خاص از کار با استعداد باشد (زیرا، عدم تمایز میان استعدادها و ایجاد یک رویکرد جامع برای مدیریت استعدادها می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد فردی و سازمانی ایفا کند (Pfeffer, 2001 ; Oehley, 2007).

از نظر دانشگاهی مدیریت استعداد رشته‌ای جوان تلقی می‌شود که طی یک دهه گذشته مورد توجه بیش‌تری قرار گرفته است (Mousa & Ayoubi, 2019 ; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019) و تلاش‌های زیادی برای تدوین سیستم یکپارچه‌ای از مدیریت استعداد صورت گرفته که در ادامه، به چند نمونه اشاره می‌گردد: احمدی، صدر منصوری، درویش و رجب بیگی (۱۳۹۸) پژوهشی را در صنعت نفت با هدف طراحی مدلی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

مناسب برای استعدادیابی مدیران و شناسایی مؤلفه‌های تعیین‌کننده استعداد مدیریت در میان کارکنان صنعت نفت انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که مدل استعدادیابی مدیران صنعت نفت دارای ۹ بُعد اصل هوش چندگانه، قابلیت یادگیری، مهارت‌های مدیریتی، انگیزه درونی، بصیرت، خودرهبری، اشتیاق، مهارت‌های اجتماعی و قابلیت‌های شناختی است. پریش و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با هدف ارائه چارچوبی برای مدیریت استعداد، با رویکرد پژوهش کیفی، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته به روش نمونه‌گیری هدفمند بین مدیران و کارشناسان ارشد شرکت مادرتخصصیِ سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان، چارچوبی بر پایه عوامل تأثیرگذار برای مدیریت استعداد که مؤلفه‌های مدیریت استعداد را شاملِ جذب استعداد، ماندگاری، بالندگی و خزانه استعداد دانسته است، ارائه کردند. خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲) در پژوهش خود به دنبال طراحی مدل راهبردی مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس بر اساس تجارب بین‌المللی با استفاده از روش آمیخته (کیفی، کمّی) بودند. مؤلفه‌های مدیریت استعداد در این مدل شاملِ کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد است. لوییز و همگن[1] (۲۰۰۶) در مطالعه مروریِ خود، مدل سلسله مراتب مدیریت استعداد را شامل مؤلفه‌های انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد و جبران خدمات معرفی کردند. گرین[2] (۲۰۰۸) در پژوهشی در صنعت گردشگری و مهمان نوازی بریتالیا، دیدگاه مدیران ارشد سازمان را مورد بررسی قرار داد. یافته‌های پژوهش نشان دهنده عدم آگاهی و استفاده ناچیز از اصطلاح مدیریت استعداد در صنعت گردشگری و مهمان نوازی در بریتالیا بود. کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹) در مطالعه مروری خود تحت عنوان "مدیریت استعداد استراتژیک: یک برنامه بررسی و تحقیق" معتقدند در فرایند مدیریت استعداد، ابتدا باید سمت‌های کلیدی سازمان شناسایی شوند، سپس دانش، شایستگی و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف گردند تا در نهایت، از بازار کار درون و برون سازمان، مخزن استعداد تشکیل شود. اپونگ وکلد[3] (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود در صنعت استخراج طلا درکشور

[1] Lewis & Heckman
[2] Green
[3]. Oppong & Gold

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

غنا[1] مدل توسعه مدیریت استعداد را شامل پنج عنصر شناسایی[2]، آموزش و توسعه[3]، نگهداری و بهره‌برداری[4]، استقرار[5] و سهم پاداش[6] معرفی کرد.

در مجموع، با توجه به بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت استعداد می‌توان ادعا کرد که برخی مؤلفه‌های کلیدی ذکر شده در مورد مدیریت استعداد در پژوهش‌های مختلف به‌طور مشترک مورد تأکید قرار گرفته‌اند و برخی از مؤلفه‌ها با توجه به هدف و بافت آن سازمان، مختص آن سازمان هستند. در نهایت، فرضیات تحقیق به شرح زیر ارائه می‌شوند:

فرضیه اول: شرایط علّی با مقوله محوری رابطه معناداری دارد.

فرضیه دوم: مقوله محوری با راهبردها رابطه معناداری دارد.

فرضیه سوم: شرایط زمینه‌ای با راهبردها رابطه معناداری دارد.

فرضیه چهارم: شرایط مداخله‌گر با راهبردها رابطه معناداری دارد.

فرضیه پنجم: راهبردها با پیامدها رابطه معناداری دارند.

فرضیه ششم: مقوله محوری با میانجی‌گری راهبردها با پیامدها رابطه معناداری دارد.

روش‌شناسی

هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت گاز استانی از دیدگاه نخبگان و مدیران ارشد بوده است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت، جزء پژوهش‌های استنباطی طبقه‌بندی می‌شود. با توجه به این که این پژوهش از لحاظ اکتشافی به سمت ایجاد یک نظریه بوده و مطالعه در یک محدوده کوچک ولی با عمق زیاد است، برای دستیابی به یک نظریه جامع در زمینه مدیریت استعداد، از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است که روش اصلی آن مبتنی بر نظریه مبنای

[1] Ghanaian
[2]. Identification
[3]. Training & development
[4]. Retention & utilisation
[5]. Deployment
[6]. Rewarding contribution

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

استراوس و کوربین[1] می‌باشد (Cresswell, (2007;Teddli & Tashakkori, 2009 زیرا این شیوه با توجه به چارچوب نظام‌مند به کارگرفته شده، راهنمایی‌ها و راهبردهای مؤثری را ارائه می‌کند که تا آخر تحقیق برای ساخت و ایجاد نظریه، راه‌گشای محققان خواهد بود. پاول[2] (۱۹۹۹) معتقد است که در نظریه داده بنیاد مفاهیم، نظریه‌ها، فرضیه‌ها و قضایا طی یک فرایند منظم، به جای استخراج از پیش فرض‌های قبلی و یا سایر تحقیق‌ها و چارچوب‌های نظری موجود، به‌طور مستقیم از داده‌ها اکتشاف می‌شوند (مهرابی، خنیفر، امیری، زارعی متین و جندقی، ۱۳۹۰). هم‌چنین در این پژوهش سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی (Strauss & Corbin, 1990)، در قالب شرایط علّی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها، برای ارائه الگوی مدیریت استعداد مطابق با رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد انجام شده است. در واقع، یک مطالعه داده بنیاد ممکن است با فرضیه هایی[3] (به نام قضایای[4] استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) پایان یابد که این فرضیه‌ها رابطه میان مقوله‌ها را در الگوی کدگذاری محوری (شرایط علّی، مقوله محوری، شرایط مداخله‌ای، شرایط زمینه‌ای، استراتژی‌ها و پیامدها)، به عنوان مثال رابطه بین شرایط علّی با پدیده محوری مشخص می‌کنند Creswell, (2012). در روش داده بنیاد ممکن است از تکنیک‌های تولید داده به صورت کیفی و کمّی استفاده شود (Chun Tie, Birks, & Francis, 2019).

در همین راستا، در پژوهش حاضر جهت گردآوری اطلاعات از رویکرد تلفیقی (روش کیفی و کمّی) استفاده شده است. داده‌های بخش کیفی به کمک مصاحبه نیمه ساختاریافته و داده‌های بخش کمّی به کمک پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته جمع‌آوری شد. در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق، گردآوری اطلاعات نیز از طریق منابع کتابخانه‌ای، مقالات و نیز شبکه جهانی ارتباطات (اینترنت) انجام شد. در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل مدیران ارشد و نخبگان سازمانی بود. در پژوهش کیفی تعداد نمونه بر اساس اصل

[1] Corbin & Strauss
[2] Powell
[3] hypotheses
[4] propositions

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

اشباع[1] نظری تعیین شد؛ یعنی زمانی جمع‌آوری داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات یا داده‌های جدیدی مرتبط با موضوعِ مورد مطالعه به دست نیاید (Murphy, Klotz, & Kreiner, 2017). در این بخش، نمونه‌گیری به صورت هدفمند و بر مبنای روش گلوله برفی صورت گرفته است. این روش وقتی که تحقیق در خصوص گروه‌های خاصی است که به راحتی قابل شناسایی نیستند، بسیار مفید است؛ این روش کمک می‌کند تا محقق با پیدا کردن یک یا چند نفر از اعضای گروه و از طریق گرفتن نشانی از اعضای در دسترس، به اعضای دیگر گروه دست یابد (گودمن[2]، ۱۹۶۱). در این راستا از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا افراد مطلع در زمینه تحقیق را برای مصاحبه‌های بعدی معرفی کنند. این روش تا رسیدن به اشباعِ نظری ادامه یافت و حجم نمونه ۱۱ نفر به دست آمد. هرچند از مصاحبه هشتم به بعد تکرار در داده‌های دریافتی مشاهده شد، اما جهت اطمینان تا مصاحبه یازدهم روند مصاحبه‌ها ادامه یافت. مدت زمان هر مصاحبه به‌طور میانگین بین ۵۵ تا ۶۵ دقیقه بود که ابتدا به کمک دستگاه ضبط صوت[3] ذخیره شدند و سپس به صورت کتبی پیاده‌سازی انجام گرفت. برای تحلیل داده‌های کیفیِ پژوهش از سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابیِ روش نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شد. متن مصاحبه‌ها سطر به سطر و به‌طور مجزا توسط نویسندگان مورد بررسی قرار گرفت و پس از بحث در خصوص موارد اختلافی، بین نویسندگان بر روی کدهای ارائه شده توافق نظر حاصل شد. این عمل بدون استفاده از نرم‌افزارهای کیفی انجام شد. برای افزایش اعتماد و اعتبار علمیِ نتایج، از مشارکت کنندگان و خبرگانِ بیرون از پژوهش جهت مرور نتایج کمک گرفته شد و مدل نهایی تحقیق ارائه گردید.

در بخش کمّی، در وهله اول برای اطمینان از اعتبار علمیِ ابزار سنجش سازه‌ها، مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند. در وهله دوم، بعد از اطمینان از قابل قبول بودن مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش، به بررسی و برازش مدل ساختاری پژوهش پرداخته شد. به منظور آزمون مدل پژوهش (فرضیه ها) و تأیید اجزای مدل، پرسش‌نامه

[1] Saturation
[2] Goodman
[3] Recorder

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

محقق ساخته بر اساس نتایج حاصل از نظریه‌پردازی داده بنیاد، پس از دستیابی به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد مطابق با طیف لیکرت طراحی شد که مشتمل بر هشت سؤال در حوزه شرایط علّی، چهار سؤال برای شرایط زمینه‌ای، دو سؤال برای شرایط مداخله‌گر، سه سؤال در حوزه مقوله محوری، پانزده سؤال برای راهبردها و یازده سؤال برای پیامدهاست. جامعه آماری در تحقیقِ کمّی شامل تمام مدیران و کارکنان شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان بود. تعداد نمونه بر اساس واریانس متغیر تحقیق که بر اساس مطالعه پایلوت صورت گرفت، ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شد. البته به منظور اطمینان بیش‌تر به تعداد ۲۳۰ نفر پرسش‌نامه در جامعه آماری توزیع شده که از این تعداد ۲۰۹ پرسش‌نامه برگردانده شد. پس از توزیع و گردآوری پرسش‌نامه، به منظور بررسیِ روایی، پایایی، آزمون مدل، آزمون فرضیه‌ها و در نهایت، برازش مدلِ پژوهش، از نرم‌افزار smart-pls استفاده گردید. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌ی پژوهش توسط چند نفر از افراد متخصص در این حوزه در شرکت مورد مطالعه تدوین گردید. جهت بررسی روایی سازه‌ها از شاخص‌های روایی همگرا یا میانگین واریانسِ استخراج شده (AVE) و روایی واگرا (بارهای عاملی متقاطع و شاخص فورنل و لارکر) به روش حداقل مربعات جزئی (نرم‌افزار smart-pls) استفاده شد. برای میانگینِ واریانس استخراج شده (AVE)، سطح قابل قبول ۰/۵ است، برای بار عاملی گویه‌ها نیز حداقل سطح قابل قبول ۰/۴ است که نتایج به دست آمده از مقدار بار عاملی گویه‌ها و مقدار t مربوط به آن‌ها نشان داد که کلیه گویه‌ها دارای بارعاملی مطلوبی هستند. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای کلیه سازه‌های پژوهش نیز بالای ۰/۵ بود، لذا روایی همگرای کلیه متغیرها تأیید شد. علاوه بر این، برای بررسی اعتبار روایی واگرا، جذر AVE هر سازه با مقادیر ضریب هم‌بستگی بین سازه‌ها (فورنل و لارکر) و هم‌بستگی هر سازه با شاخص‌های مربوط به خودش (بارهای عاملی متقاطع) مورد بررسی قرار گرفت. مقدار AVE استخراج شده در سطر و ستونی که قرار داشتند، بیش‌ترین مقدار را نشان داد و هم‌بستگی هر سازه با شاخص‌های مربوط به خودش بیش‌ترین مقدار را داشتند که بر وجود روایی واگرا در بین سازهای پژوهش دلالت دارد. هم‌چنین به منظور تعیین پایایی ابزار گردآوریِ اطلاعات، از شاخص آلفای کرونباخ و پایایی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

ترکیبی استفاده گردید. نتایج نشان داد که آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه متغیرها بالای ۰/۷ بود که نشان دهنده مناسب بودن پایایی پرسش‌نامه است.

یافته‌ها

در بخش کیفی، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به کمک فرایند کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین (۱۹۹۰) صورت گرفت که مشتمل بر سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابیِ نظریه‌پردازی داده بنیاد است. فرایند کدگذاری از کدگذاری باز متن مصاحبه‌ها شروع شد.

در مرحله کدگذاری باز و پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و برای داده‌های مشابه، کدهای مناسب اختصاص داده شد. تلاش شد که کدها به شکلی انتخاب و نام‌گذاری شوند که به بهترین وجه بیانگر سخنان مصاحبه شوندگان در طی مصاحبه باشند. کدهای حاصل از مصاحبه‌ها چند بار دسته‌بندی شدند. در نهایت، با توجه به تجزیه و تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده، ۱۸ مقوله و ۵۳ مفهوم، از فرایند تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز به دست آمد. در جدول (۱) کدگذاری باز به همراه گدکذاری محوری ارائه شده است.

در مرحله کدگذاری محوری، محقق یکی از مقوله‌های مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را به عنوان مقوله محوری در نظر می‌گیرد و سپس، ارتباط مقوله‌های دیگر با آن مقوله را مشخص می‌کند. کدگذاری محوری مشتمل بر پیامدها، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و شرایط علّی است (Creswell, 2012). در جدول (۱) کدگذاری باز و گدکذاری محوری ارائه شده است.

از بین مقوله‌های مستخرج شده از کدگذاری باز، مقوله « اجرای سیستم مدیریت استعداد»، به دلیل این که این مقوله در اغلب داده‌ها ردپایی از آن وجود داشت، به عنوان مقوله محوری انتخاب و در مرکز مدل قرار داده شد. مفهوم انتخاب شده برای مقوله محوری سطح بالاتری دارد و انتزاعی‌تر است. مرحله سوم، شامل کدگذاری انتخابی است. در کدگذاری انتخابی، نظریه پرداز با توجه به ارتباط مقوله‌های مدل کدگذاری محوری،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

جدول ۱- کدگذاری باز و کدگذاری محوری (منبع: یافته‌های پژوهش)

کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
	مقوله	مفهوم
شرایط علّی	پرداخت حقوق و مزایای منصفانه	مزایای اختیاری- اضافی به کارکنان، پرداخت حقوق و مزایای ثابت
	ارزیابی عملکرد صادقانه	اجرای ارزیابی عملکرد، تأثیر ارزیابی عملکرد
	حمایت جامع در پیاده‌سازی مدیریت استعداد	حمایت جهت تأمین بودجه موردنیاز برای ایجاد تعادل بین عرضه و تقاضای استعداد، حمایت مدیران عالی سازمان از اجرای مدیریت استعداد
مقوله محوری	اجرای (پیاده سازی) سیستم مدیریت استعداد	اجرای فرایند جذب و انتخاب، اجرای دوره‌های آموزشی، اجرای نگهداشت استعدادها
راهبردها	کشف پویای استعدادهای درون و برون سازمانی	سنجش توانایی کارکنان فعلی، شناسایی افراد با پتانسیل بالا جهت ورود به سازمان
	برنامه‌ریزی متنوع مخزن استعداد	عملکرد واحد برنامه‌ریزی منابع انسانی در جذب استعداد، منبع گزینی داخلی، منبع گزینی خارجی، پیش‌بینی عرضه و تقاضای استعداد موردنیاز
	کنترل و نظارت هوشمندانه بر جذب افراد مستعد	مجوز جذب استعدادها، تشکیل کمیته جذب، نظارت بر جذب استعدادها
	انتخاب و به کارگیری چندگانه	انتخاب نیروهای رسمی، انتخاب نیروهای قراردادی، انتخاب نیروهای ارکان ثالث، جذب نخبگان دانشگاهی، بررسی سوابق و تحقیقات محلی، به کارگیری استعدادها، اعمال امتیاز در جذب داوطلبان
	طراحی برنامه دوره‌های آموزشی متناسب با نیازمندی‌های شغلی	طراحی دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز شغلی کارکنان، تعیین بازخورد دوره‌های آموزشی
	نیاز سنجی و ارزیابی دوره‌های آموزشی	شناسایی دوره‌های آموزشی مورد نیاز، کیفیت سنجی دوره‌های آموزشی
شرایط مداخله‌گر	محدودیت قانونی درون و برون سارمانی	محدودیت قانونی در آموزش و نگهداشت استعدادها، محدودیت قانونی برنامه‌ریزی منابع انسانی
شرایط زمینه‌ای	برنامه‌ریزی مشخصِ جانشین پروری	جایگزینی در صورت ترک خدمت افراد مستعد، آماده‌سازی افراد با پتانسیل بالا برای نقش‌های کلیدی
	ارتباطات چندسانیِ درون سازمانی	رضایتمندی سطح مشارکت در بین کارکنان و مدیران با کارکنان، رضایت بخش بودن روابط بین فردی، اعتماد بین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

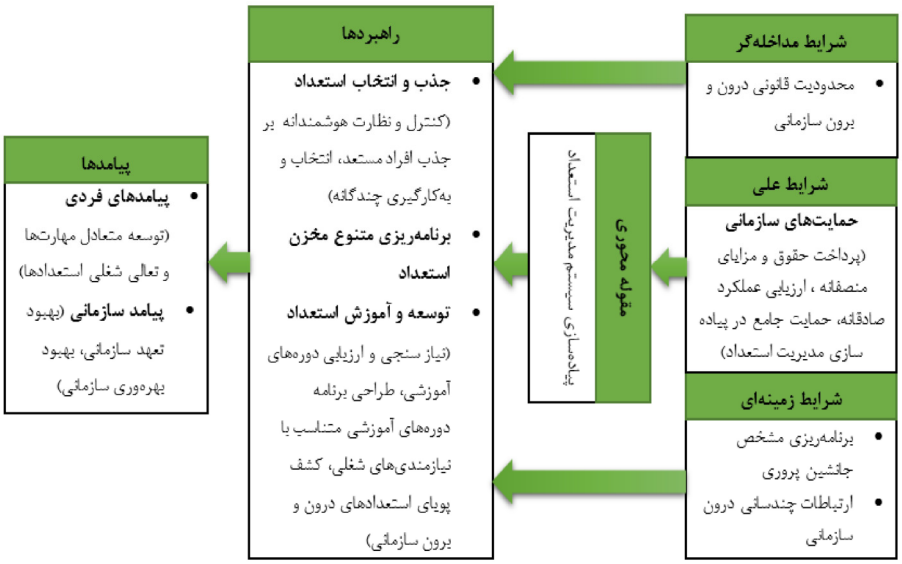
کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
	مقوله	مفهوم
		واحدهای سازمانی در حوزه‌های مختلف
پیامدها	بهبود تعهد سازمانی کارکنان	ترک خدمت کارکنان، ایجاد تعهد در استعدادها، اجتناب استعداد
	بهبود بهره‌وری سازمانی	کارایی ضعیف واحد برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارایی ضعیف واحد کمیته جذب و انتخاب، سنجش دوره‌ای اثربخشی دوره‌های آموزشی، اثربخش نبودن ارتباطات بین کارکنان
	توسعه متعادل مهارت‌ها و تعالی شغلی استعدادها	پیشرفت جایگاه سازمانی، منفعل بودن تعالی شغلی، شکوفایی استعدادها، فراهم بودن فرصت یادگیری در سازمان

یک نظریه را ایجاد می‌کند. نظریه، سازوکارهایی را بیان می‌کند که از طریق آن، مدلِ مدیریت استعداد شکل می‌گیرد. در پژوهش حاضر و در راستای هدف غایی آن، با اجرای راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، مدلی با اجزای نشان داده شده در شکل (۱)، از تحلیل داده‌های موجود در مصاحبه با کارشناسان ارشد شرکت گاز استخراج گردید.

برای انجام تحلیل آماری داده‌های بخش کمّی و بررسی تحقق مدل، از روش حداقل مربعات جزیی بر اساس معادلات ساختاریِ واریانس محور استفاده شده است. این روش، برای ارزیابی مدل در هر دو بخش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری کاربرد دارد. مدل ساختاری به بررسی روابط درونی میان متغیرها می‌پردازد، در حالی که مدل اندازه‌گیری، رابطه میان ابعاد و گویه‌ها را بررسی می‌کند (Noonan, 2017). با توجه به نوع گویه‌ها و پیشینه پژوهش و این که در مدل پژوهش متغیرهای آشکار حول یک مفهوم بوده، از سازه‌های مربوط به آن‌ها پدید آمده و هرکدام از آن‌ها یک اندازه‌گیری از متغیر پنهان هستند، روابط بین تمامی متغیرها از نوع انعکاسی در نظر گرفته شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). استفاده از مدل انعکاسی به این معناست که هر متغیرِ پنهان، گویه‌ها و ابعاد مرتبط با خود را معنا می‌بخشد. ارزیابی مدل پژوهش با رویکرد حداقل مربعات جزیی در چند گام انجام شده که در زیر ارائه شده است.

به منظور آزمون مدل اندازه‌گیری با رویکرد حداقل مربعات جزیی، پایایی، روایی و بارعاملی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]



شکل ۱- الگوی سیستم مدیریت استعداد (یافته‌های پژوهش)

مربوط به هر یک از گویه‌ها بر متغیر مربوط به خود ارزیابی شد. در گام اول، بار عاملی مربوط به هر یک از گویه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت، مقدار بارهای عاملی به دست آمده برای تمامی گویه‌ها بیش‌تر از ۰/۶۰ است که دلالت بر وضعیت مطلوب بارهای عاملی مربوط به همه گویه‌های سازه‌ها دارد. مقدار t برای هر یک از گویه‌ها در سطح معناداری ۰/۰۱ بزرگ‌تر از ۲/۵۸ به دست آمد، در نتیجه ابزار سنجش سازه‌ها دارای اعتبار است. در گام دوم، پایایی مدل اندازه‌گیری متغیرها با استفاده از ابزارهای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) ارزیابی شد که در جدول (۲) قابل مشاهده است. برای همه متغیرهای مکنون، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) بیش‌تر از ۰/۷ است. در گام سوم، تحلیل روایی همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) انجام پذیرفت که مقدار آن برای همه متغیرها بیش‌تر از ۰/۵ است. در گام چهارم، روایی واگرا با استفاده از بارهای عاملی متقاطع و شاخص فورنل و لارکر مورد آزمون قرار گرفت. با توجه به جدول (۲) شاخص اعتبار واگرا مورد تأیید قرار گرفت که دلالت بر مطلوبیت اعتبار واگرای سازه‌های مدل دارد (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

بنابراین، با توجه به تأیید روایی واگرا (بار عاملی متقاطع و شاخص فورنل و لارکر) و بیش‌تر بودن مقادیر بارهای عاملی از ۰/۴ و آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ و هم‌چنین، با توجه به مقدار AVE که بالاتر از مقدار ۰/۵ است، مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۲- شاخص‌های ارزیابی اعتبار روایی و پایایی متغیرهای سیستم مدیریت استعداد (یافته‌های پژوهش)

متغیر پنهان	پایایی		روایی همگرا	روایی واگرا	
	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج شد (AVE)	بارهای عاملی متقاطع	فورنل و لارکر
شرایط علّی	۰/۹۰۸	۰/۹۲۶	۰/۶۱۵	تأیید شد	تأیید شد
مقوله محوری	۰/۷۱۳	۰/۸۴۰	۰/۶۳۹	تأیید شد	تأیید شد
راهبردها	۰/۹۵۵	۰/۹۶۰	۰/۶۲۱	تأیید شد	تأیید شد
شرایط زمینه‌ای	۰/۷۰۴	۰/۸۱۲	۰/۵۳۵	تأیید شد	تأیید شد
شرایط مداخله‌گر	۰/۸۷۳	۰/۹۴۰	۰/۸۸۷	تأیید شد	تأیید شد
پیامدها	۰/۹۴۱	۰/۹۵۰	۰/۶۳۵	تأیید شد	تأیید شد

جدول ۳- آزمون فرضیه‌های پژوهش: بررسی ضرایب استاندارد شده، مقدار t و سطح معنا داری (یافته‌های پژوهش)

فرضیه	ضریب استاندار شد	مقدار t	مقدار P	نتیجه
فرضیه اول	-۰/۷۱۰	۱۲/۲۳۴	۰/۰۱	تأیید شد
فرضیه دوم	-۰/۵۵۸	۶/۴۵۲	۰/۰۱	تأیید شد
فرضیه سوم	۰/۳۹۱	۵/۰۰۴	۰/۰۱	تأیید شد
فرضیه چهارم	۰/۰۸۷	۱/۸۹۴	۰/۰۵	رد شد
فرضیه پنجم	۰/۸۰۰	۳۱/۰۴۷	/۰۱	تأیید شد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

در جدول (۳) نتایج بررسی و آزمون فرضیات پژوهش ارائه شده است. با توجه به تحلیل و بررسی صورت گرفته در مرحله قبل، در این قسمت برای هریک از سازه‌های پژوهش به ارزیابی و آزمون مدل ساختاری خواهیم پرداخت.

با توجه به جدول (۳) نتایج نشان داد که در سطح اطمینان ۹۹ تمام فرضیه‌ها به جز فرضیه چهارم تأیید (P<۰/۰۱) شدند. نتایج نشان داد که شرایط مداخله‌گر با راهبردها در سطح اطمینان ۹۵ درصد، رابطه معناداری ندارد و فرضیه چهارم رد می‌شود. در ارتباط با فرضیه ششم، نتایج نشان داد که مقوله محوری با میانجی‌گیری راهبردها در سطح اطمینان ۹۹ درصد با پیامدها رابطه معناداری دارد و فرضیه ششم تأیید می‌شود. برای تعیین اثر غیرمستقیم مقوله محوری بر پیامدها از طریق متغیر میانجی راهبردها، از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که ۰<VAF< ۱ است و هرچه مقدار آن به یک نزدیک‌تر باشد، بر قوی‌تر بودن تأثیر راهبردها دلالت دارد. به‌طور کلی VAF اثر غیرمستقیم به اثر کل را می‌سنجد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). روش محاسبه VAF در زیر نشان داده شده است:

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی.

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته.

c: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = \frac{-0.742 \times 0.716}{(-0.742 \times 0.716) + (-0.113)} = \frac{-0./531272}{-0./644272} = 0/824$$

عدد ۰/۸۲۴ بدان معنی است که ۸۲/۴ درصد از اثر کل مقوله محوری بر پیامدها از طریق متغیر راهبردها تبیین می‌شود. بررسی روابط و مدل ساختاری نشان می‌دهد پنج فرضیه پژوهش تأیید (P</۰۱) و یک فرضیه رد شده است.

جدول (۴) مقادیر شاخص‌های برزاش مدل را نشان می‌دهد. برای برازش مدل ساختاری تحقیق از سه شاخص ضریب تعیین (R^2)، شاخص اعتبار افزونگی (Q^2) و شاخص کلی برازش (GOF) استفاده شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

جدول ۱۰- شاخص‌های برازش مدل (یافته‌های پژوهش)

متغیر پنهان	شاخص ضریب تعیین (R^2)	وضعیت	شاخص اعتبار افزونگی (Q^2)	وضعیت	شاخص کلی برازش (GOF)
مقوله محوری	۰/۵۰۵	نسبتاً قوی	۰/۳۲۱	نسبتاً قوی	
راهبردها	۰/۶۵۷	نسبتاً قوی	۰/۳۸۵	قوی	
پیامدها	۰/۶۴۰	نسبتاً قوی	۰/۳۹۸	قوی	
شرایط مداخله گر					۰/۶۲۷شاخص کلی برازش (GOF) مقداری قوی است.
شرایط زمینه‌ای			مقدار R^2 و Q^2 فقط برای متغیرهای وابسته گزارش می‌شود.		
شرایط علّی					

شاخص ضریب تعیین (R^2) شامل سه مقدار ۱۹/ (ضعیف) ۰، ۰/۳۳ (متوسط) و ۰/۶۷ (قوی) است (هنسلر[1] و همکاران، ۲۰۰۹). شاخص اعتبار افزونگی (Q^2) شامل مقادیر ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قویِ) است. شاخص کلی برازش (GOF) شامل سه مقدار ۰/۰۱ (ضعیف)، ۰/۲۵ (متوسط) و ۰/۳۶ (قوی) است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان بود. در این تحقیق مقوله پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شد. با توجه به پاسخ اغلب مصاحبه شوندگان، جهت پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت گاز، در مرحله اول حمایت‌های سازمانی موردنیاز است. بر اساس نتایج تحقیق، پرداخت حقوق و مزایای منصفانه، ارزیابی عملکرد صادقانه و حمایت جامع در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد از جمله حمایت‌های سازمانی هستند که اجرای سیستم مدیریت استعداد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در

[1] Henseler

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

مرحله دوم، پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد نیازمند راهبردهایی از جمله کنترل و نظارت هوشمندانه بر جذب افراد مستعد، کشف پویای استعدادهای درون و برون سازمانی، طراحی برنامه دوره‌های آموزشی متناسب با نیازمندی‌های شغلی، نیازسنجی و ارزیابی دوره‌های آموزشی، برنامه‌ریزی متنوع مخزن استعداد و انتخاب و به کارگیری چندگانه جهت استقرار مدیریت استعداد است. در این راستا، راهبردها مستلزم ایجاد یک سری بستر یا شرایط زمینه‌ای مانند برنامه‌ریزی مشخص جانشین پروری و ارتباطات چندسانیِ درون سازمانی است تا اجرای سیستم مدیریت استعداد در شرکت گاز به بهترین نحو ممکن تحقق یابد. به‌طور کلی لازم است این مراحلِ متوالی پیگیری و دنبال شوند تا بتوان یک نظام سازمانیِ استعدادمحور و منسجم را در شرکت گاز شاهد باشیم. نکته بعدی که باید به آن توجه نمود و خیلی حائز اهمیت است، پاسخ به این سؤال است که پس از اجرای راهبردهای سیستم مدیریت استعداد و استقرار مدیریت استعداد چه پیامدها یا نتایجی حاصل می‌شود؟ این نتایج در دو سطحِ نتایج فردی و نتایج سازمانی قابل تبیین هستند. در سطح فردی به توسعه متعادل مهارت‌ها و تعالی شغلی استعدادها و در سطح سازمانی نیز به بهبود تعهد سازمانی و بهبود بهره‌وری سازمانی می‌توان اشاره کرد.

بعد از تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق حاضر، نتایجی به دست آمده است که در این بخش با مقایسه آن‌ها با نتایج تحقیق‌های گذشته، تلاش شد تا نتایج تحقیق به‌طور درست و دقیق تفسیر گردند. نتایج تحقیق در دو بخش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی نشان داد که الگوی پیشنهادی، الگویی مطلوب و مناسب از سیستم مدیریت استعداد در شرکت گاز استانی می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر در بُعد جذب و انتخاب، با نتایج پژوهش‌های فلیپس و راپر[1] (۲۰۰۹)، کابولت، هیولن و سوپارنوت [2] (۲۰۱۲)، اوهلی[3] (۲۰۰۷)، لی و دووس[4] (۲۰۰۸) و پریش و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد. در بُعد توسعه و آموزش، نتایج تحقیق مشابه نتایج پژوهش‌های پریش و همکاران (۱۳۹۵)، علامه و

[1] Phillips & Roper
[2] Chabault, Hulin & Soparnot,
[3] Oehley
[4] Li & Devos

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

همکاران (۱۳۹۶)، اوهلی (۲۰۰۷)، سوئیم[1] (۲۰۰۹)، خالوندی و همکاران (۱۳۹۲)، فلیپس و راپر (۲۰۰۹) و اپونگ و کلد (۲۰۱۶) است. در بُعد پرداخت حقوق و مزایای منصافانه مشابه نتایج پژوهش‌های سوئیم (۲۰۰۹)، اوهلی (۲۰۰۷) و اپونگ و کلد (۲۰۱۶) است. در بُعد حمایت جامع در پیاده‌سازی مدیریت استعداد با نتایج پژوهش علامه و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد. نتایج پژوهش حاضر در بُعد برنامه‌ریزی مشخص جانشین پروری همسو با نتایج پژوهش‌های اوهلی (۲۰۰۷)، شیمان[2] (۲۰۱۴) و پریش و همکاران (۱۳۹۵) است. در بُعد ارزیابی عملکرد صادقانه با نتایج پژوهش‌های پریش و همکاران (۱۳۹۵)، تونینا[3] (۲۰۱۴)، اوهلی (۲۰۰۷) سوئیم (۲۰۰۹) همخوانی دارد. در بُعد برنامه‌ریزی متنوع مخزن استعداد، در راستای نتایج پژوهش‌های کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹ و اوهلی (۲۰۰۷) است. در بُعد توسعه متعارف مهارت و تعالی شغلی با نتایج پژوهش‌های علامه و همکاران (۱۳۹۶)، نظرپوری و همکاران (۱۳۹۶) و شیمان (۲۰۱۴) همخوانی زیادی دارد. در بُعد ارتباطات چندسانیِ درون سازمانی و کنترل و نظارت هوشمندانه بر جذب افراد مستعد، به ترتیب با نتایج پژوهش‌های سوئیم (۲۰۰۹) و باتر، والنزوئلا و کوئینتانا[4] (۲۰۱۵) همپوشانی دارد. در بُعد کشف پویای استعدادهای درون و برون سازمانی، مشابه نتایج پژوهش‌های علامه و همکاران (۱۳۹۶) و اوهلی (۲۰۰۷) است. در بُعد تعهد سازمانی با نتایج پژوهش‌های خالوندی و همکاران (۱۳۹۲)، کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹)، تونینا (۲۰۱۴) و منسا[5] (۲۰۱۵) همخوانی دارد. در بعد بهره‌وری سازمانی با نتایج پژوهش علامه و همکاران (۱۳۹۶) و نظرپوری و همکاران (۱۳۹۶) همپوشانی دارد. در بُعد توجه به زندگی کاری و غیرکاریِ کارکنان، مشابه نتایج پژوهش اوهلی (۲۰۰۷) و خالوندی و همکاران (۱۳۹۲) است.

در این پژوهش در راستای طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد در شرکت گاز، پیشنهادهای زیر براساس یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود که می‌تواند به مسئولان واحد

[1] Sweem
[2] Schiemann
[3] Tonina
[4] Butter, Valenzuela & Quintana
[5] Mensah

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

منابع انسانی و مدیران عالی شرکت گاز آگاهی دهد تا بتوانند در برنامه‌های خود، تصمیم‌گیری مناسبی داشته باشند. این پشنهادها شامل: تشکیل کمیته‌ای از مدیران عالی تمام واحدهای سازمانی و رصد کردن تمامی مراحل جذب و انتخاب از ابتدا تا انتها، جذب نخبگان از مؤسسه‌های آموزشی که در رشته‌های موردنیاز برتر هستند، حفظ جایگاه و منزلت و شخصیت کارکنان بدون بحث‌های سیاسی، نژادی، قومی قبیله‌ای، مذهبی و حزبی، استفاده از ارزشیابی ۳۶۰ درجه و روشن و واضح بیان کردن معیارهای ارزیابی عملکرد برای کارکنان، استفاده از مدرسان موفق در صنعت برای دوره‌های آموزشی در شرکت، مشارکت دادن کارکنان در دوره‌های آموزشی، برگزاری مسابقه کتابخوانی در شرکت و کتب پر فروش دنیا و ایران به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان می‌باشد. این پژوهش نیز هم‌چون پژوهش‌های دیگر دارای محدودیت‌هایی است که انتظار می‌رود این محدودیت‌ها دریچه‌های جدیدی بر روی پژوهش‌های آتی بگشایند. در همین راستا به پژوهشگرانِ آتی پیشنهاد می‌شود، الگویی مجزا برای هر یک از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت استعداد (جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، نگهداشت) طراحی کنند که به تبیین هرچه بهتر راهبردهای هر حوزه کمک نماید. به علاوه، حمایت تجربی و آزمون الگوی ترسیم شده در این مقاله در سازمان‌هایی که ساختاری مشابه شرکت گاز دارند، توصیه می‌شود.

منابع

احمدی، سیدعلی‌اکبر، صدر منصوری، سعید، درویش، حسن و رجب‌بیگی، مجتبی (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در فرایند استعدادیابی؛ مورد مطالعه صنعت نفت ایران. *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۰، شماره ۳۹، صص ۹۶-۶۳.

پریش، رقیه، سالارزهی، حبیب‌اله، موعظی، علی‌رضا و روشن، سیدعلیقلی (۱۳۹۵). چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، سال ۸، شماره ۳، صص ۲۹-۱.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

خالوندی، فاطمه و عباس‌پور، عباس (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۸، شماره ۱۹، صص ۱۲۸-۱۰.

داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختاری PLS*، چاپ دوم، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

علامه، محسن، سماواتیان، حسین و رفعتی، پریسا (۱۳۹۶). ارائه مدل معماری سازمان استعدادمحور با رویکرد پژوهش ترکیبی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، سال۷، شماره ۳، صص ۲۰۲-۱۷۷.

مهرابی، امیرحمزه، خنیفر، حسین، امیری، علی‌نقی، زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۰). معرفی روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد برای تحقیقات اسلامی (ارائه یک نمونه). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال۹، شماره۲۳، صص۳۰-۵.

نظری پور، امیر هوشنگ، موسوی، سید نجم الدین، حکاک، محمد و پیرزاد، علی (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل سیستمی مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها. ارمغان دانش، *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی یاسوج*، جلد ۲۱، شماره ۱۰، صص ۱۰۴۰-۱۰۲۹.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices*,10th edition. London: Kogan Page Publishers.

Butter, M. C., Valenzuela, E. S., & Quintana, M. G. B. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 51, 1191-1197.

Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. *Organizational Dynamics*, 41(4), 327-335.

Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE Open Medicine*, 7, 1-7.

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.

Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 1–10.

Corbin, J. & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage: London.

Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publication: Thousand Oaks.

Cresswell J. W. (2012). *Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research.* Lincoln: University of Nebraska Daulat Purnama.

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.

Gallardo-Gallardo, E.& Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.

Gardas, B. B., Mangla, S. K., Raut, R. D., Narkhede, B., & Luthra, S. (2019). Green talent management to unlock sustainability in the oil and gas sector. *Journal of Cleaner Production*, 229,850-862.

Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. Ann. Math. Stat, 32, 148–170.

Hair, J.F., Hult, G. T. M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).* Sage publications: London.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing in New challenges to international marketing*, 277-319. Emerald Group Publishing Limited.

Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Li, F. F. & Devos, P. (2008). *Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory*. Master Thesis, University of Kalmar, Sweden.

Maqueira, J. M., Bruque, S., & Uhrin, Á. (2019). Talent management: two pathways to glory? Lessons from the sports arena. *Employee Relations*, 41(1), 34-51.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

Marinakou, E. & Giousmpasoglou, C. (2019).Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862

Mensah, J. K. (2015). A coalesced framework of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.

Mousa, M. & Ayoubi, R. M. (2019). Inclusive/exclusive talent management, responsible leadership and organizational downsizing: A study of academics in Egyptian public business schools. *Journal of Management Development*, 38(2), 87-104.

Murphy, C., Klotz, A. C., & Kreiner, G. E. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 291-305.

Muskat, B., Lockstone-Binney, L., Ong, F., & Andresen, M. (2019). Talent in hospitality entrepreneurship, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https :// doi. org/ 10.1108/ IJCHM-10-2018-0867.

Naulleau, M. (2019). When TM strategy is not self-evident: Action research with a mid-sized French company on organizational issues affecting TM strategy. *Management Decision*, 57(5), 1204-1222.

Noonan, R. (2017). Partial least squares: The gestation period. In *Partial Least Squares Path Modeling*, Springer, Cham, Switzerland: Springer International, 3-18.

Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model*. Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch.

Oppong, N. Y. & Gold, J. (2016). Developing local managers in the Ghanaian mining industry: an indigenous talent model. *Journal of Management Development*, 35(3), 341-359.

Pfeffer,J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organisation's health. *Organisational Dynamics*, 29(4), 248-259.

Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.

Schiemann,W.A.(2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management, *Journal of World Business*, 2(45), 105-108.

Self, T., Gordon, S. & Jolly, P. (2019). Talent management: a Delphi study of assessing and developing GenZ hospitality leaders, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0915

Strauss, A. & Corbin, J.(1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.* Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, CA.

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*. PhD Dissertation. Benedictine University.

Tansley, C., Harris, L., Stewart, K., Turner, P., Foster, C., & Williams, H. (2006). *Talent management: understanding the dimensions change agenda.* Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London.

Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks: Sage Publication.

Tonina, N. (2014). *Integrated Talent Management and ExperienceBased Development in Experience Driven Leader Development.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry. *Journal of Management Development*, 38(2), 118-129.

Wilson, N. H. F., Verma, M., & Nanda, A. (2019). Leadership in recruiting and retaining talent in academic dentistry. *Journal of Dentistry*, (87), 32-35.

Zesik, B. (2016). Exploring the social and political aspects of talent management in organisations. London: Faculty of arts and Social Sciences.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]