

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۳/۱۱

**مدل بهینه مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران براساس نظریه****داده‌بنیان**روح‌الله اخوان دورباش<sup>۱</sup> - منیژه ذکریایی<sup>۲</sup> - غلامحسین انتصار فومنی<sup>۳</sup>**چکیده**

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل بهینه‌ی مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران انجام شد. این پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی از نوع داده‌بنیاد براساس پارادایم استراوس و کوربین است. جامعه آماری تحقیق، خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بودند. نمونه‌گیری از آن به صورت نظری (هدفمند) انجام شد که ۱۴ نفر را شامل می‌گردید. جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری داده‌ها در سه مرحله‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل بهینه (مطلوب) مدیریت استعداد متشکل از شرایط علی است که عبارتند از عوامل (درون و برون صنعتی)، شرایط زمینه‌ای (توسعه سازمانی)، شرایط مداخله‌ای (یادگیری سازمانی)، پدیده محوری (مدیریت و توسعه استعداد)، راهبرد عمل (استقرار سیستم جامع مدیریت عملکرد) و در نهایت، پیامدها از سه مقوله پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی تشکیل شده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت و توسعه استعداد، منابع انسانی، نظریه داده‌بنیان، شرکت ملی نفت ایران.

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. r.dorbash@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران، نویسنده مسئول: manjihzakyaei@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. ghfoumany@yahoo.com

## مقدمه

واژه «مدیریت استعداد» اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ و زمانی استفاده شد که محققان گروه «مک‌کینزی» دریافتند بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی می‌رساند، مدیریت استعدادهاست. مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی را نشان می‌دهد؛ مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به‌منظور انطباق و به‌کارگیری افراد مناسب برای مشاغل مناسب در زمان مناسب برای اجرا و رسیدن به اهداف و چشم‌انداز سازمان است. یکی از مسائل اصلی بسیاری از سازمان‌های دولتی و غیردولتی، فقدان فرایندی منسجم از مدیریت استعدادها به‌ویژه در بُعد تعریف، شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت استعدادهاست. بسیاری از صاحب‌نظران عقیده دارند که شاخص‌های مناسب و مدوئی برای شناسایی افراد مستعد وجود ندارد و نگاه سلیقه‌ای به استعدادها و نخبگان (به‌صورت آگاهانه یا ناآگاهانه) در سازمان‌ها و شرکت‌ها و مراکز علمی و دانشگاهی حاکمیت دارد (علی‌احمدی و رفیعیان، ۱۳۹۵). مدیریت استعداد رویکردی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه‌های انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردها را مرتفع نماید. از این‌رو می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود. از سوی دیگر، بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها و مهارت‌های کارکنان محرک برای موفقیت تجاری آنهاست. البته برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها، الگوهای مناسب موردنیاز است تا راهنمای عمل برنامه‌ریزان و مجریان باشد. بنابراین، انجام این تحقیق از جنبه اجرایی و عملی دارای اهمیت می‌باشد. بررسی چشم‌انداز شرکت ملی نفت ایران نیز نشان می‌دهد که توسعه کمی و کیفی سرمایه‌های انسانی در چارچوب افق چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه ملی، اصل ۴۴ قانون اساسی، مقررات اداری و استخدامی صنعت نفت و ... باهدف نیل و حفظ برتری راهبردی نسبت به شرکت‌های هم‌رده و بین‌المللی نفت و گاز در حوزه منابع انسانی از اولویت‌های این شرکت است. لذا این شرکت در سالیان اخیر سعی داشته تا جذب نیروهای متخصص را در اولویت تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های خود قرار دهد. اما تنها جذب و ذخیره افراد مستعد برای رسیدن به مزیت رقابتی کافی نیست، بلکه جهت کسب این مهم، داشتن و ساختن سیستم‌ها و فرایندهای صحیح و اجرا کردن آنها ضروری است. توجه به مقوله مدیریت استعداد در صنعت نفت به‌عنوان صنعت زیربنایی کشور از اهمیت بسیاری برخوردار است زیرا با استناد به مفاد مطرح در این نوع مدیریت، می‌توان نیروی انسانی را در مسیر رسالت و مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و اهداف کلان مجموعه هدایت کرد.

اغلب مدل‌ها یا برگرفته از نتیجه مطالعات تجاری و پیمایش‌های مدیریتی و یا خلاصه‌ای از مطالعات نظری هستند. همچنین، مدل‌های ارائه‌شده، فاقد جزئیات کافی برای به‌کارگیری در سطح

سازمان‌های ایرانی است. این مدل‌ها در واقع مدل‌های عامی هستند که می‌توانند راهنمای اولیه برای دانستن اجزای یک مدل مدیریت استعداد باشند، اما اغلب مدل‌ها چون برخاسته از پیشینه فرهنگی و مختص شرایط، مکان، زمان و بومی آن سازمان‌ها در کشور مورد نظر می‌باشند، نمی‌توانند به‌طور مستقیم در سازمان‌های ایرانی به کار گرفته شوند.

لذا مسئله اصلی این تحقیق که محقق درصدد رفع آن است، فقدان یک مدل مدون مناسب و بهینه جهت مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران می‌باشد. زیرا جذب و نگهداری کارکنان مستعد نیازمند برخورداری و اجرای مدل جامع مدیریت استعداد است که در بردارنده شرایط علی، ستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها باشد. بنابراین در این تحقیق تلاش شد تا با کمک پارادایم نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین به طراحی مدل مطلوب مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران بر اساس نظریه داده‌بنیاد پرداخته شود.

به‌طور عام در دنیای کسب‌وکار، استعداد به افرادی اشاره دارد که هم مهارت‌های ذاتی و هم مهارت‌های اکتسابی بالایی دارند (Silzer & Dowel, 2010). در این پژوهش، افراد بااستعداد به کسانی اشاره دارد که دارای موهبت‌های ذاتی بوده، دانش و مهارت‌های مربوط به حوزه‌ای خاص را آموخته باشند. استعداد، به‌صورت مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی، شامل مهارت‌ها، دانش و قابلیت توسعه و بهبود بیان می‌شود (Michael, Hand, field, & Axelrod, 2001). در تعریفی دیگر، دانوزیو گرین (۲۰۰۸) بیان می‌دارد که افراد بااستعداد، افرادی با قابلیت‌های بالا و یا افرادی با عملکرد بالا هستند. در این حالت، با استعدادها ممکن است مهارت‌های خاص کاری و یا دانش تخصصی داشته باشند که آنها را از کارکنان دیگر متمایز و جایگزینی‌شان را دشوار می‌سازد. بر اساس این تعریف، استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق، مهارت، دانش، هوش، قابلیت، گزینه و توانایی یادگیری است. استعداد از سه رکن مهارت، قابلیت و فرصت تشکیل شده است؛ مهارت، توانایی انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری یا تمرین است. قابلیت، توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت‌های مخصوص یا انجام امور در موقعیت‌های ویژه است. فرصت، استعداد بروز و ظهور است که خود نیاز به یک فرصت دارد (جواهری زاده، مقیمی، قلی پور و طهماسبی، ۱۳۹۳).

مهارت‌ها می‌توانند آموخته شوند، اما قابلیت از درون آن برمی‌خیزد. هنگامی که مهارت و قابلیت در یک موقعیت فرصت‌طلبانه قرار می‌گیرند، نتایج بالاتر از حد متوسط انتظار می‌رود. استعداد ممکن است نهفته باشد؛ یعنی، زمانی که شخص از مهارت‌ها و قابلیت‌هایی برخوردار است، اما فرصتی برای بروز استعدادش را نداشته باشد. به عبارتی، ممکن است هر سه عنصر تشکیل‌دهنده استعداد یعنی فرصت، قابلیت و مهارت در یک موقعیت وجود نداشته باشند. تأمین مهارت‌ها و فرصت‌ها بخش مهمی از وظیفه هر مدیر است. استعداد یک ویژگی است و برای اینکه به‌طور مؤثر استفاده شود، نیازمند هدایت و راهنمایی است (کارت رایت، ۱۳۹۵).

سوویم (۲۰۰۹)، در رساله دکتری خود با عنوان «بهینه‌سازی سرمایه انسانی از طریق منابع انسانی و استراتژی توسعه سازمان در یک مطالعه موردی» پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در آمریکا انجام داد و در آن، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به‌عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش وی علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان، نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه‌سازمانی می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد. اسمیت، ویلینس و پیسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، سه پژوهشگر سازمانی در شرکت DDI<sup>۲</sup> در تحقیقی با عنوان «چگونگی شناسایی، توسعه و نگهداشت رهبران بااستعداد» بر نقش اهرمی تکنولوژی در توانمندسازی سازمان و فراهم آوردن قابلیت‌هایی مانند ارتباطات، پاسخگویی سریع و به‌موقع، استفاده از مهارت‌های گوناگون و... که موجب پایداری سیستم مدیریت استعداد در سازمان می‌گردند، تأکید دارند. آنها معتقدند که راهبرد استعداد به‌خودی‌خود با راهبرد کسب‌وکار هم‌راستا نمی‌شود بلکه مشخص کردن اولویت‌های راهبردی سازمان، اولویت‌های فرهنگی و عوامل پیش‌برنده کسب‌وکار در سازمان، سمت‌وسوی اصلی راهبرد استعداد را مشخص می‌نمایند. در این طرح پیشنهادی، پُر کردن مشاغل کلیدی آینده \_ که در ادبیات سازمانی تحت عنوان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مطرح است و عموماً به‌اشتباه، معادل با مدیریت استعداد در نظر گرفته می‌شود به‌عنوان بخشی از مؤلفه "توسعه" در نظر گرفته می‌شود. ویرال، وردالیر و ایگر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، در تحقیقی با عنوان «تأثیر استفاده از مدیریت استعداد با سیستم ارزیابی عملکرد بر تعهد کارکنان» به بررسی رابطه تعهد سازمانی و مدیریت استعداد از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. نتایج تجزیه‌وتحلیل نشان دادند که مدیریت استعداد با روش‌های منابع انسانی ادغام می‌شود و سیستم‌های مدیریت بر تعهد کارکنان تأثیر مثبتی دارند. جوهنس دادر، اولافسن و دیویدس دادر<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر جذب استعدادها» دریافتند که توجه به مسئولیت‌های اجتماعی تأثیری مثبت بر جذب استعدادها دارد. اگر شرکت‌ها به روندها و دغدغه‌های کارکنان توجه داشته باشند، در جذب استعدادها، احتمالاً موفق‌تر خواهند بود.

لئونا و مورلی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین ذهنیت استعداد، شایستگی، رضایت شغلی و عملکرد پرداختند و به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌هایی که بر محوریت مدیریت استعداد هستند، عملکرد شغلی را از طریق رضایت شغلی که نقش تعدیل‌کننده را دارد، تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین، نیازی نیست که رضایت شغلی به‌عنوان یک عنصر مستقل دنبال شود، اما بهتر است یک سیستم مدیریت استعداد جامع طراحی و نهادینه شود تا هم رضایت شغلی (به‌صورت مستقیم) و

1. Smith, Wellins & Paese

2. DDI: Development Dimensions Int

3. Johansdottir, Olafsson & Davidsdottir

4. Luna & Morley

هم عملکرد شغلی (به صورت غیرمستقیم) تحت تأثیر قرار گیرد.

تتگلو، گلیستر و دمیریگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «مقایسه تفاوت بین انگیزش در مدیریت استعداد شرکت‌های چندملیتی و محلی» به این نتیجه رسیدند که تفاوت عمده‌ای در انگیزش بین این دو شرکت وجود دارد. شرکت‌های چندملیتی بیشتر بر انگیزه‌های تاکتیکی برای سیستم مدیریت استعدادشان تأکید دارند و به‌طور کلی سیستم‌های مناسب و کارا تر را برای مدیریت استعدادشان انتخاب می‌کنند. رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸)، در مقاله‌ای با عنوان «معرفی مدلی جامع در زمینه مدیریت استعداد برای شرکت ملی نفت ایران» به بیان و تحلیل مدل‌های مختلف در این زمینه پرداخته‌اند؛ بر اساس نتایج یافته‌های آنها مدل مدیریت استعداد می‌باید شامل چهار بخش عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد، نتایج فردی و سازمانی، عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد و فرایند مدیریت استعداد باشد. حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد»، به بررسی تأثیر برخی از عوامل بر مدیریت استعداد پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را بر مدیریت استعداد داشته‌اند.

دهقانان، افجه، سلطانی و جواهری‌زاده (۱۳۹۷)، در مقاله‌ای با عنوان «مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت استعداد با جامعه آماری مدیران، متخصصان مدیریت منابع انسانی و استعدادهای سازمانی شرکت توانیر» به این نتیجه رسیدند که اجزای اصلی مدل مدیریت استعداد شامل «استعدادخواهی»، «استعدادیابی»، «استعدادگماری»، «استعداد داری» و «استعداد افزایی» است که پیامدهای اجرای آن در سه سطح فردی، سازمانی و فرا سازمانی قرار دارد.

حسینی (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان «نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد» به شناسایی و بررسی رابطه مدیریت استعداد با بحث کاهش ترک سازمان از سوی افراد مستعد، امنیت شغلی و خالی نمودن منصب‌های کلیدی پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داد که ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نمودن منصب‌های کلیدی از مهم‌ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است و نکته جالب توجه این بود که ضرایب مسیر هر سه متغیر کاهش ترک خدمت، خالی نمودن سمت‌های کلیدی سازمان و ایجاد خزانه استعداد و میزان تأثیرپذیری آنها یکی بود و ترک نکردن سازمان در جایگاه بعدی قرار گرفت.

حسین مهروانی (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر پیاده‌سازی مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی» نشان داد که بین فرایند مدیریت استعداد - جذب استعداد، حفظ و نگهداشت افراد، مدیریت مسیر توسعه شغلی، حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و عملکرد مالی و غیرمالی سازمان رابطه

1. Tatoglu, Glaister & Demirbag

مثبت و معناداری وجود دارد.

نیک‌پور و عرب‌پور (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان» نتیجه گرفتند بین مدیریت استعداد و زیرمغیرهای آن؛ یعنی، جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها، توسعه‌ی استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

بخشایی (۱۳۹۰)، در تحقیق خود به شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت استعدادها در هر سه شاخه‌ی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دارای آسیب می‌باشد. البته بین این عوامل تفاوت معنی‌داری وجود دارد، به طوری که بیشترین آسیب مربوط به شاخه ساختاری است. در تحقیق شهوازیان و مرتضوی (۱۳۹۲) با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر حفظ افراد مستعد از دیدگاه مدیران صنعت نفت و فعالان سایر صنایع»، نتایج حاصل نشان داد که عوامل مؤثر را می‌توان در پنج طبقه شامل عوامل ابزاری، نمادین، تناسب فرد-سازمان، تناسب فرد-شغل و انسجام رفتاری دسته‌بندی نمود.

طهماسبی (۱۳۹۱)، در رساله خود با عنوان «طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان، با تمرکز بر بازار سرمایه» نشان داد که مدیریت منابع انسانی به سمت دوهسته‌ای‌سازی حرکت کرده است و از طریق جداسازی ساختاری، مدیریت استعدادها (هسته دوم) می‌باید از مدیریت منابع انسانی عادی (هسته اول) مجزا گردد.

احمدی، فراهانی، بهمنی و شهبازی (۱۳۹۱)، در مقاله خود با عنوان «نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت‌بدنی»، برای مدیریت استعداد چهار مرحله جذب، کشف و ارزیابی، توسعه و آموزش و حفظ و نگهداری و برای سرمایه اجتماعی سه بُعد ارتباطی، شناختی و ساختاری در نظر گرفتند؛ ایشان به روش معادلات ساختاری و همبستگی نشان دادند که بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت‌بدنی رابطه معنی‌داری وجود دارد و با بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی، سطح مدیریت استعداد ارتقا می‌یابد.

نادر علی (۱۳۹۱)، در پایان‌نامه خود با عنوان «بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایت‌مندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی»، به بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایت‌مندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی و به نقش پاداش‌های درونی به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده در مدیریت استعداد پرداخته است. در این تحقیق نقش عوامل بهداشتی به‌عنوان عامل تعدیل‌کننده و مکمل پاداش‌های درونی تأیید شد. نتایج این بررسی، به نقش فراموش شده پاداش‌های درونی در مدیریت استعداد اشاره دارد.

سنجری، علیزاده و جوکار دهویی (۱۳۹۳)، تحقیقی با عنوان «تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد

و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه، مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران» انجام دادند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد وجود دارد، اما درعین حال باوجود این رابطه، نتایج حاصله از آزمون‌ها نشان می‌دهد که وضعیت شاخص‌های عملکرد دانشی، جذب و شناسایی، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری کارکنان نخبه در وضعیت مطلوبی قرار نداشته و سازمان باید این ابعاد را تقویت کند.

اقبال و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد، اعضای هیأت علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که سازه فرایند مدیریت استعداد شامل هفت بُعد مجزا شامل شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعدادها، به‌کارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها و ارزیابی و هم‌راستایی فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌باشد. قلیپور و خزایی (۱۳۹۷)، مقاله‌ای با عنوان «مطالعه تأثیر ادراک استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر هوش عاطفی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد، هوش عاطفی بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد و همچنین، ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد. درنهایت اینکه هوش عاطفی در رابطه بین ادراک از استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کارکنان نقش میانجی را ایفا می‌کند.

با مُروری که بر سوابق نظری و تجربی موجود انجام شد، می‌توان چنین گفت تحقیقاتی که در کشورهای دیگر در این زمینه انجام شده عمدتاً در محیط و شرایط فرهنگی، سیاسی و اقتصادی حاکم بر آنها صورت گرفته، به‌گونه‌ای که نحوه اجرا و جزئیات کامل آنها مشخص نیستند و در ایران نیز تحقیقاتی که منجر به تهیه مدل جامع گردد، یافت نشد. تحقیق حاضر می‌تواند به فهم، توجه و رسیدن به مدل جامع و ارتقاء عملکرد و بهره‌وری این بخش از صنعت مهم کشور در شرکت ملی نفت ایران کمک نماید. بنابراین، توجه به مقوله مدیریت استعداد در صنعت نفت به‌عنوان صنعت زیربنایی کشور از اهمیت بسیاری برخوردار است زیرا با استناد به مفاد مطرح در این نوع مدیریت، می‌توان نیروی انسانی را در مسیر رسالت و مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و اهداف کلان شرکت هدایت کرد. لذا مسئله اصلی این تحقیق که محقق درصدد رفع آن است، فقدان یک الگوی مدون مناسب جهت مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران می‌باشد، زیرا جذب و نگهداری کارکنان مستعد نیازمند برخورداری و اجرای الگوی جامع مدیریت استعداد است که در بردارنده شرایط علی، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها باشد. بنابراین، در این تحقیق تلاش شد، با کمک پارادایم محوری نظریه داده‌بنیان، مدلی مناسب برای مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران طراحی گردد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت پژوهش در زمره تحقیقات اکتشافی، به لحاظ نوع پژوهش، کاربردی، به لحاظ استراتژی پژوهش، دارای استراتژی استقرایی، به لحاظ ماهیت داده‌ها در زمره طرح پژوهشی کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> براساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) می‌باشد. نظریه داده‌بنیاد براساس تعریف پدیدآورندگان آن یکی از راهبردهای پژوهش کیفی قلمداد می‌گردد که از طریق آن، نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد (نقل از دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این روش، پژوهشگر کار را در عرصه واقعیت آغاز می‌کند و می‌گذارد تا نظریه از درون داده‌هایی که به دست می‌آیند، پدیدار شود.

جامعه آماری تحقیق نیز شامل خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران در سطوح مختلف سازمانی بودند که از طریق روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده‌اند. داده‌های پژوهش پس از مصاحبه با ۱۴ خبره حوزه منابع انسانی به حالت اشباع نظری رسید و انجام مصاحبه متوقف شد. همچنین، به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده حاصل از مصاحبه، فرایند کدگذاری نظری در سه مرحله کدگذاری باز (کشف کدهای اولیه یا مفاهیم)، کدگذاری محوری (کشف مقوله‌های فرعی) و کدگذاری گزینشی و یا انتخابی (کشف مقولات اصلی) در قالب پارادایم نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین استفاده شده است.

علاوه بر آن، جهت اعتبارسنجی (قابلیت اطمینان و باورپذیری) مفاهیم، مقولات فرعی اصلی و نیز مدل برساخته شده از دو روش «الف- ارزیابی اعتبار به شیوه ارتباطی و ب- روش تشکیل گروه متمرکز و نظرخواهی از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی»، استفاده شده است. همچنین، جهت پایایی سنجی مفاهیم و مقولات فرعی اصلی از قابلیت تکرارپذیری به واسطه روش ضریب توافق بین دو کدگذار (محقق با محقق همکار) در فرایند کدگذاری استفاده شده است. به منظور قابلیت انتقال یا تعمیم‌پذیری سعی شد تا حد امکان از سطوح مختلف سازمانی شرکت در پژوهش استفاده شود؛ یعنی سعی شده است که نمونه‌گیری نظری به صورت منظم و جامع صورت گیرد.

## یافته‌ها

بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش، مدل مطلوب مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران بر اساس عناصر پارادایم نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین از نه مقوله اصلی، ۵۴ مقوله فرعی (جزئی و کلی) و ۳۲۴ کد اولیه (مفهوم) برساخته شده است. جدول (۱) فرایند کدگذاری نظری در راستای طراحی مدل مطلوب مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران را نشان می‌دهد.

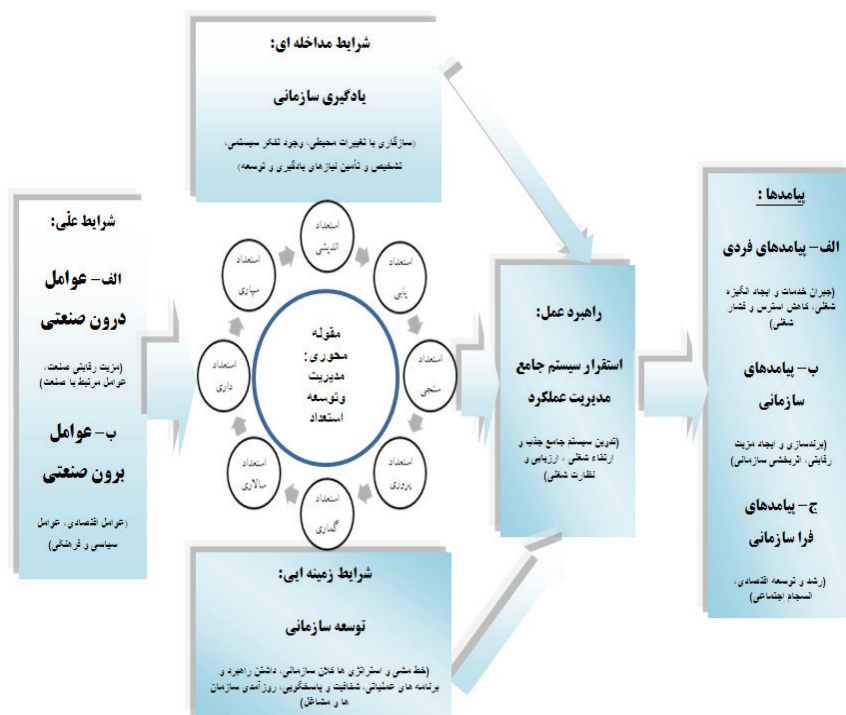
1. Grounded theory
2. Strauss and Corbin

جدول ۱ - فرایند کدگذاری نظری در راستای طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد (تنظیم از پژوهشگران)

عناصر پارادایم گردند تئوری	کدگذاری	کدگذاری محوری		کدگذاری باز نمونه کدهای اولیه (مفاهیم)
	گزینشی	مقوله فرعی	مقوله اصلی	
شرایط علی	عوامل درون صنعتی	مزیت رقابتی صنعت	عوامل مرتبط با صنعت	جایگاه سازمان در مقایسه با رقبا و ... وضعیت کسب‌وکار در صنعت و ...
شرایط میانی	عوامل برون صنعتی	عوامل اقتصادی	عوامل سیاسی و فرهنگی	وضعیت اقتصادی کشور و جهان و ... فرهنگ رفتارهای سیاسی مدیران ارشد و ...
شرایط زمینه‌ای (شرایط خاص)	توسعه‌سازمانی	خط‌مشی و استراتژی‌های کلان سازمانی	اهداف، استراتژی‌های کلان سازمان و ...	قوانین و مقررات بالادستی، اهداف، استراتژی‌های کلان سازمان و ...
		داشتن راهبرد و برنامه‌های عملیاتی	برنامه‌های شغلی و ...	راهبردهای سازمانی، برنامه‌های شغلی و ...
		شفافیت و پاسخگویی	پاسخگویی سازمان‌های دولتی و ...	پاسخگویی سازمان‌های دولتی و ...
شرایط مداخله‌ای	یادگیری سازمانی (شرایط عام)	روزآمدی سازمان‌ها و مشاغل	تنوع و پیچیدگی‌های مشاغل و ...	تنوع و پیچیدگی‌های مشاغل و ...
		سازگاری با تغییرات محیطی	آمادگی برای نهادینه شدن تغییر و ...	آمادگی برای نهادینه شدن تغییر و ...
شرایط مداخله‌ای	یادگیری سازمانی (شرایط عام)	وجود تفکر سیستمی	یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریتی و ...	یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریتی و ...
		تشخیص و تأمین نیازهای یادگیری و توسعه	دانش‌محور شدن مشاغل و ...	دانش‌محور شدن مشاغل و ...
شرایط مداخله‌ای	یادگیری سازمانی (شرایط عام)	استانداردسازی تعریف استعداد	تعریف دقیق و مناسب استعداد شروع چرخه مدیریت استعداد و ...	تعریف دقیق و مناسب استعداد شروع چرخه مدیریت استعداد و ...
		نگرش مدیران ارشد به استعداد اندیشی	تعهد و سبک رهبری مدیران ارشد و ...	تعهد و سبک رهبری مدیران ارشد و ...
شرایط مداخله‌ای	یادگیری سازمانی (شرایط عام)	برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی	طرح‌ریزی برنامه‌ریزی استراتژیکی استعداد و ...	طرح‌ریزی برنامه‌ریزی استراتژیکی استعداد و ...
		کشف استعداد و کارمند یابی	کشف استعدادهای درون و برون‌سازمانی و ...	کشف استعدادهای درون و برون‌سازمانی و ...
شرایط مداخله‌ای	یادگیری سازمانی (شرایط عام)	شناسایی و طراحی سمت‌ها	طراحی و جایگاه سمت‌ها در ساختار سازمانی و ...	طراحی و جایگاه سمت‌ها در ساختار سازمانی و ...

کدگذاری عناصر پارادایم گرندد تئوری	کدگذاری محوری		کدگذاری باز
	مقوله اصلی	مقوله فرعی	
مقوله محوری	استعدادیابی	ذخیره استعدادها	مخزن هوشمند استعدادها و ...
مدیریت و توسعه استعداد		جذب استعدادها	جذب با توجه به ظرفیت و توان سازمان و...
		بررسی وضعیت نیروی انسانی	مدیریت عرضه و تقاضای نیروی انسانی و...
		تعیین شرایط احراز سمت	تعیین شرایط احراز سمت (تحصیلات-تجربه) و...
مدیریت و توسعه استعداد		سنجش و ارزیابی استعدادها	شناسایی توانمندی‌ها و استعدادهای کارکنان و...
		شفاف‌سازی فرایند ارزیابی	شفاف‌سازی روندهای ارزیابی و ...
		مربطی	برنامه‌های پرورشی توسعه شایستگی‌ها و ...
		فراهم آوردن محیط کار چالشی	طراحی چالش‌هایی برای ارزیابی فعال و ...
	استعداد پروری	کارآموزی	درگیر شدن مستقیم با شغل و ...
		شناسایی شایستگی‌های سمت	تجزیه و تحلیل شایستگی‌های مشاغل و ...
		توانمندسازی استعدادها	تبدیل قابلیت‌های بالقوه به بالفعل و ...
		جامعه‌پذیری سازمانی	سازگاری روانی و اجتماعی با سیستم و ...
	استعداد گماری	ارزش‌آفرینی	میزان ارزش افزوده و ایجاد تحول افراد و ...
		عدم انتصابات سیاسی	تحمیل نشدن افراد به سازمان و ...
		شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های خاص برای انتصاب سمت و ...
	استعداد سالاری	جانشینی و جایگزینی	ایجاد آمادگی برای جایگزینی/ جانشینی و...
		نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری	توسعه فرهنگ شایسته‌سالاری و...
		قوانین حمایتی از استعداد	شفاف قوانین و حمایت با ضمانت اجرایی و...
		مدیریت برند استعدادها	شهرت سازمان با برند مدیریت استعدادها و ...
	استعداد داری	مدیریت استعدادها	نقش تسهیل‌گر پشتیبانی از برنامه‌ها و ...
		نگهداری استعدادها	تمرکز بر نگهداری سرمایه‌های ارزشمند و...
	استعداد سپاری	استعدادافشانی	پیشرو بودن - مناسب بودن - به‌روز بودن و...
		استعدادپراکنی	صادرات مدیران مستعد با سایر سازمان‌ها و...
راهبرد عمل	استقرار سیستم جامع مدیریت عملکرد	تدوین سیستم جامع جذب و ارتقای شغلی	شناورسازی نوع جذب، استفاده درست از افراد و...
		ارزیابی عملکرد و نظارت شغلی	راه‌اندازی و توسعه مراکز سنجش و ارزیابی و...
	پیامدهای فردی	جبران خدمات و ایجاد انگیزه شغلی	افزایش انگیزه و رضایت شغلی و...

عناصر پارادایم گرندد تئوری	کدگذاری محوری		کدگذاری باز
	کدگذاری گزینشی	مقوله فرعی	
	مقوله اصلی	کلی	جزیی
			کاهش استرس‌های شغلی در فقدان سیستم و... کاهش استرس و فشار شغلی
پیامدها	پیامدهای سازمانی		ارتقای عملکرد و اعتبار برند سازمان و... افزایش بهره‌وری، دستیابی به اهداف سازمان و...
	پیامدهای فراسازمانی		بهبود وضعیت صنعت و تأثیر آن بر سایر صنایع و... ثبات سیاسی، ارتقای مسئولیت‌های اجتماعی و...



شکل ۱- مدل بهینه مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران براساس پارادایم نظریه داده‌بنیان (تنظیم از پژوهشگران)

## بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس مدل پارادایمی نظریه داده بنیان پژوهش حاضر در رابطه با مدل مطلوب مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران و توضیحات مندرج در جدول (۱) و ارتباطات مابین آنها که در شکل (۱) اشاره شده، می‌توان گفت که عناصر پارادایم (شرایط علی، مداخله‌ای، زمینه‌ای، راهبرد عمل و پیامدها) با توجه به شرایط و عوامل مختلف حاکمیتی و زیرساختی همچون اندازه، میزان پیچیدگی، ساختار، فرهنگ و جو سازمانی، چشم‌انداز، مأموریت، سبک مدیریتی حاکم و ... می‌توانند از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشند.

پدیده یا مقوله محوری شناسایی شده در این پژوهش، مدیریت و توسعه استعداد می‌باشد. مدیریت استعداد همان گونه که در ذیل مبانی نظری نیز اذعان شده، عبارت است از مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب برای اهداف استراتژیک سازمان است (Duttagupta, 2005). مقوله اصلی مدیریت و توسعه استعداد مستخرج، خود از هشت مقوله فرعی متوالی هشت مرحله‌ای شامل استعداداندیشی، استعدادیابی، استعداد سنجی، استعداد پروری، استعداد گماری، استعداد سالاری، استعداد داری و استعداد سپاری تشکیل شده است.

این مراحل متوالی می‌توانند در سه گام اصلی مقدماتی (یک مرحله)، اجرایی (پنج مرحله) و تکمیلی (دو مرحله) اجرا شوند. در مرحله مقدماتی، "استعداداندیشی" جای دارد که اشاره به استانداردسازی تعریف استعداد، نگرش مدیران ارشد به استعداد و برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی دارد. بدین ترتیب مشخص می‌شود که سازمان و مدیران آن باید از آغاز، فرایند مدیریت استعداد را در اولویت برنامه‌های خود در نظر داشته باشند.

در گام اجرایی، پنج مرحله وجود دارد؛ "استعدادیابی" اولین مرحله است که در آن، کشف استعداد و کارمند یابی، نحوه و نوع جذب اگر درست عمل شود، بانک اطلاعاتی و مخزن استعدادهای اولیه شکل می‌گیرد. برای یافتن منابع باید شرایط احراز سمت مشخص شود که سازمان نیاز به تعریف درست مشاغل سازمانی دارد. سپس، بحث استفاده از استعدادهای درون سازمان و در صورت عدم وجود، نیاز به جذب استعدادهای بیرون سازمان مطرح می‌شود. این فرایند باید منطبق با وضعیت تراز نیروی انسانی سازمان بوده و سمت‌های مورد نظر برای جذب مشخص باشند.

در مرحله بعدی "استعدادسنجی" قرار می‌گیرد. استعدادسنجی، فرایند ارزیابی استعدادهای سازمانی است و این امر می‌تواند، از طریق مراکز سنجش و ارزیابی کارکنان و نتایجی که این مراکز ارائه می‌دهد، صورت گیرد. نتیجه آن، تشکیل مخزن استعدادهای متخصص شناسایی شده و ترسیم مدل شایستگی‌های افراد است. از این طریق می‌توان افراد مناسب را برای سمت‌های مناسب شناسایی کرد و در نظر گرفت. مدیران سازمان باید با ایجاد شفافیت سازمانی، مشخص کنند که ارتقاء، انتصاب و تصدی

مشاغل بر اساس چه فرایندی صورت می‌گیرد تا همگان پذیرای نتایج مراکز سنجش و ارزیابی و نحوه ارتقای شغلی در سازمان باشند، تا به یک فرهنگ تبدیل شود. یعنی گذر از ارشدیت به سمت شایستگی محور بودن. با عملکرد مناسب و صحیح مراکز سنجش و ارزیابی کارکنان، سازمان و افراد از نتایج آن بهره‌مند خواهند شد.

مرحله بعدی، فرایند "استعدادپروری" است. این مرحله به معنی ایجاد شرایط مناسب برای پرورش استعدادهاست که در مرحله قبل، نقاط قوت و قابل‌بهبود افراد شناسایی شده‌اند. این فرایند نیاز به ارائه آموزش‌های شایستگی محور دارد. افراد باید برای پذیرش سمت‌ها آماده شوند و برای آن، نیازمند شناسایی شایستگی‌های سمت است و مراکز باید بتوانند برای آن استعدادهای لازم را شناسایی کنند. یکی از موارد مهم استعداد پروری، انتقال و مدیریت دانش سازمانی است. دانش باید در سازمان گردش بالایی داشته باشد.

مرحله پنجم، "استعدادگماری"، فرایند استفاده و به‌کارگیری افراد مستعد در سمت‌های موردنیاز سازمان می‌باشد (به‌کارگیری افراد مناسب در سمت‌های مناسب). بدین معنی که افراد باید در مسیر پیشرفت شغلی قرار گرفته و سمت‌های سازمانی به افرادی که دارای نتایج و عملکرد بالایی در فرایند ارزیابی‌ها داشته‌اند، با توجه به شایستگی‌های فردی واگذار شود. بدین ترتیب عملکرد افراد اهمیت پیدا می‌کند و مدیریت و ارزیابی عملکرد در سازمان اولویت می‌یابد.

مرحله بعدی در این فرایند "استعدادسالاری" است. استعدادسالاری یعنی اهمیت و اولویت دادن به استعدادها در سازمان. اگر عمل جانشینی و جایگزینی در سازمان بر اساس مراحل قبل باشد و این فرایند توسط قوانین، مقررات و سیستم‌های دیگر موردحمایت واقع شود، منجر به شکل‌گیری فرهنگ استعدادسالاری شده که می‌تواند سازمان را پذیرای فرایند شایسته‌سالاری نماید. در صورت درست عمل کردن این فرایندها، شهرت برند سازمان می‌تواند عامل موفقیت، سودآوری و مزیت رقابتی در بازار باشد. در گام تکمیلی دو مرحله "استعداد داری" و "استعدادسپاری" قرار دارد. "استعدادداری"؛ در این مرحله شرکت می‌تواند مدعی شود که یک سیستم منسجم، یکپارچه و برند بومی شده مدل مدیریت استعداد برای سازمان خود را داراست که همه اجزای آن به‌هم‌پیوسته و در راستای تحقق اهداف سازمان عمل می‌نمایند.

استعدادداری به معنی به‌کارگیری، حفظ استعدادها و دارا بودن مدلی بومی‌سازی شده بر اساس شرایط سازمان است. با اجرای صحیح مراحل قبل و با رسیدن به این مرحله، شرکت می‌تواند به‌واسطه تبدیل کردن مدیریت استعداد سازمان به یک برند و ایجاد اطمینان بخشی نسبت به جامعیت و حاکمیت نظام مدیریت استعداد در سازمان، با اتکا به این مدل، از سایر سیستم‌ها پشتیبانی نماید و با برنامه‌ریزی و به‌روز نگه‌داشتن سیستم‌ها در جهت تحقق اهداف و چشم‌انداز خود در بازار رقابتی پیشرو باشد. علاوه بر آن، "استعداد سپاری" یعنی در صورت لزوم و ایجاد نیاز، صدور متخصصان و استعدادهای

پرورش یافته به سایر سازمان‌ها، شرکت‌های صنعت نفت (شرکت ملی گاز، شرکت ملی پتروشیمی و شرکت ملی پالایش پخش فرآورده‌های نفتی) و برای انجام پروژه‌ها در شرکت‌های چندملیتی و حتی برای سایر وزارتخانه‌ها فراهم گردد.

به بیان دیگر، سازمان در مرحله استعداد سپاری به واسطه تبدیل کردن مدل بومی مدیریت استعداد خود به یک برند معتبر اقدام به استعدادافشانی کرده، با فرستادن استعدادهای پرورش یافته به سایر سازمان‌ها، در قالب همکاری با سایر سازمان‌ها و اجاره و فروش خدمات مرتبط با حوزه کاری، به مقوله استعداد پراکنی مبادرت ورزد.

مدل فوق، یک چارچوب مشخصی را برای فهم مدیریت استعداد پیشنهاد می‌دهد و به مدیران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا این پدیده را در سازمان، به‌طور مطلوب و کارآمد، برای ایجاد تحول و ارزش‌آفرینی توسط کارمندان، مدیریت کرده و از آن برای رسیدن به چشم‌انداز و اهداف مشخص شده، استفاده نمایند.

مراحل احصاء شده در الگوی فوق هم‌راستا و هم‌سو با پژوهش‌های انجام‌شده‌ی قبلی توسط سایر پژوهشگران است، به‌گونه‌ای که نتایج تحقیقات رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸)، حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۷)، مهروانی (۱۳۹۰)، نیک‌پور و عرب‌پور (۱۳۹۴)، طهماسبی (۱۳۹۱)، نادرعلی (۱۳۹۱)، سنجری و همکاران (۱۳۹۳)، قلی‌پور و خزایی (۱۳۹۷)، حسینی (۱۳۹۰)، احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، بخشایی (۱۳۹۰)، اقبال و همکاران (۱۳۹۵)، شه‌وزیان و مرتضوی (۱۳۹۲)، اسمیت و همکاران (۲۰۱۰)، ویرال و همکاران (۲۰۱۲)، جوهرونس دار و همکاران (۲۰۱۴)، لئونو و مورلی (۲۰۱۵) و تنگلو و همکاران (۲۰۱۶)، نتایج به‌دست آمده را تأیید می‌نمایند. نحوه تأیید توسط سایر پژوهش‌ها بدین‌گونه است که هر پژوهشی به تعدادی از این شاخص‌ها اشاره دارند. از مقایسه الگوی پیشنهادی با سایر مدل‌ها، نتایج پژوهش‌های انجام‌شده و مطالب اشاره‌شده‌ی فوق می‌توان مشاهده کرد که الگوی به‌دست‌آمده مخصوصاً در مرحله استعداد سنجی و گام تکمیلی (مرحله استعداد داری و مرحله استعداد سپاری) کامل و متفاوت با آن‌ها می‌باشد.

## منابع

- احمدی، علی‌اکبر، فراهانی، ابوالفضل، بهمنی، اکبر و شهبازی، مهدی (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادهای سازمان تربیت‌بدنی، مطالعات مدیریت ورزشی، بهار، دوره ۴، شماره ۱۳، صص ۲۳۷-۲۶۰.
- استراوس، انسلم و کوربین و جولیت (۱۳۹۷). مبانی پژوهش کیفی (فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای)، مترجم: ابراهیم افشار، تهران، نشر نی، چاپ هفتم.

- اقبال، فرزانه، هویدا، رضا، سیادت، علی، سماواتیان، حسین و یارمحمدیان، محمدحسین (۱۳۹۵). طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد/اعضای هیأت علمی برای دانشگاه‌های استعدادمحور، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۹، شماره ۳۴، صص ۲۷-۵.
- بخشایی، مریم (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی (منطقه همدان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- جوهری‌زاده، ابراهیم، مقیمی، سیدمحمد، قلی‌پور، آریین و طهماسبی، رضا (۱۳۹۳). مدیریت استعدادها/سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۱۷۱-۱۴۹.
- حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسین (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، صص ۷۱-۵۱.
- حسین مهروانی، مجید (۱۳۹۰). بررسی تأثیر پیاده‌سازی مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه در سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان).
- حسینی، ابوالحسین (۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، اقتصاد و تجارت نوین، دوره ۶، شماره ۲۳ و ۲۴، صص ۲۰۵-۱۸۱.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی، تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، اندیشه مدیریت، دوره ۲، صص ۹۷-۶۹.
- دهقانان، حامد، افجه، سیدعلی اکبر، سلطانی، مرتضی و جوهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷). مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت استعداد. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۴، صص ۲۵-۱.
- رضائیان، 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.
- سنجری، احمدرضا، علیزاده، علی‌اکبر و جوکار دهویی، مریم (۱۳۹۳). تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۶، شماره ۲۲، صص ۳۰-۹.
- شهواریان، سلاله و مرتضوی، سعید (۱۳۹۲). شناسایی عوامل حفظ افراد مستعد از دیدگاه مدیران صنعت نفت و فعالان سایر صنایع، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۵، شماره ۱۸، صص ۱۲۶-۱۰۷.
- طهماسبی، رضا، قلی‌پور، آریین و جوهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی

عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۵، شماره ۱۷، صص ۲۶-۵.

علی‌احمدی، حسین و رفیعیان، محمدجلال (۱۳۹۵). مدیریت استعداد چشم‌اندازی جدید در مدیریت منابع انسانی، اولین کنفرانس ملی مدیریت و مهندسی پیشرفت، تهران، دانشگاه علم و صنعت ایران.

قلی‌پور، رحمت‌الله و خزایی، محمود (۱۳۹۷). مطالعه تأثیر ادراک استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۷، شماره ۸۷، صص ۲۸-۱. کارت‌رایت، راجر (۱۳۹۵). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه منابع انسانی، ترجمه: علی محمد گودرزی و جمال حسینی، تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.

نادرعلی، معصومه (۱۳۹۱). بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایت‌مندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت. دانشگاه علامه طباطبایی. نیک‌پور، امین و عرب‌پور، علیرضا (۱۳۹۴). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۷، شماره ۱، صص ۱۸۶-۱۵۹.

Dutttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*, Pricewaterhouse Coopers, London.

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*. Hospitality Management 20(7), 807-819, <https://doi.org/10.1108/09596110810897628>.

Johannsdottir, L., Olafsson, S., & Davidsdottir, B. (2014). Insurance Perspective on Talent Management and Corporate Social Responsibility: A Case Study of Nordic Insurers. *Journal of Management and Sustainability; Toronto*, 4(1), 163-178.

Luna-Arocas, R. & J. Morley, M. (2015). Talent Management, talent Mindset Competency and Job Performance: the Mediating role of Job Satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.

Michaels, E., Hand field-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press. [www.amazon.com](http://www.amazon.com).

- Silzer, R. F. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: a leadership imperative (1st ed.)*. San Francisco.
- Smith, A. B., Wellins, R. S., & Paese, M. J. (2010). *Grow your own leaders*. How to identify, develop, and retain leadership talent? DDI publication. Available at: <http://www.ddiworld.com>
- 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*. Unpublished Doctoral Dissertation, Benedictine university, Lisle, Illinois.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent Management Motives and Practices in an Emerging Market: A Comparison between MNEs and Local Firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278–293.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System over Employee Commitment, *International Atrategic Management Conference, social and behavioral sciences*. Vol. 58, 340-349.

