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[۱]– منیژه ذکریایی[۲]– غلامحسین انتصار فومنی[۳]

چکیده

پژوهش حاضر با هدفِ طراحیِ مدل بهینه‌ی مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران انجام شد. این پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از نظر ماهیتِ داده‌ها، کیفی از نوع داده‌بنیاد براساس پارادایم استراوس و کوربین است.

جامعه آماری تحقیق، خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانیِ شرکت ملی نفت ایران بودند. نمونه‌گیری از آن به‌صورت 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 عِلّی است که عبارتند از عوامل (درون و برون‌صنعتی)، 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: manjihzakaryaei@yahoo.com
۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. ghfoumany@yahoo.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مقدمه

واژه «مدیریت اســتعداد» اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ و زمانی اســتفاده شد که محققانِ گروه «مک‌کینــزی» دریافتنــد بهترین اقداماتی که شــرکت‌ها را بــه عملکرد بالایی می‌رســاند، مدیریت استعدادهاســت. مرور و بررسی ادبیاتِ مدیریت اســتعداد 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 رســیدن به اهداف و چشم‌انداز سازمان است. یکی از مسائل اصلیِ بسیاری از سازمان‌های دولتی و غیردولتی، فقدان فرایندی منســجم از مدیریت اســتعدادها به‌ویژه در بُعد تعریف، شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت استعدادهاســت. بسیاری از صاحب‌نظران عقیده دارند که شاخص‌های مناسب و مدوّنی برای شناســایی افراد مســتعد 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 انسانیِ سنّتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود. از سوی دیگر، بســیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که اســتعدادها و مهارت‌های کارکنان محرّکی برای موفقیت تجاری آنهاســت. البته برای پیاده‌ســازیِ مدیریت استعداد در ســازمان‌ها، الگوهای مناسب موردنیاز است تا راهنمای عمل برنامه‌ریزان و مجریان باشــد. بنابراین، انجام این تحقیق از جنبه اجرایی و عملی دارای اهمّیت می‌باشد. بررسی چشم‌انداز شرکت ملی نفت ایران نیز نشان می‌دهد که توسعه کمّی و کیفیِ ســرمایه‌های انسانی در چارچوب افق چشم‌انداز بیست‌ساله کشــور، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه ملی، اصــل ۴۴ قانون اساســی، مقرّرات اداری و اســتخدامیِ صنعت نفت و ...، باهــدف نیل و حفظ برتری راهبردی نســبت به شــرکت-های 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 رســیدن 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 انســانی را در مســیر رسالت و مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و اهداف کلان مجموعه هدایت کرد.

اغلــب مدل‌ها یا برگرفته از نتیجــه مطالعات تجاری و پیمایش‌های مدیریتــی و یا خلاصه‌ای از مطالعات نظری هســتند. همچنین، مدل‌های ارائه‌شده، فاقد جزئیات کافی برای به‌کارگیری در سطح

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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

لذا مسـئله اصلیِ این تحقیق که محقق درصدد رفع آن اسـت، فقدان یک مدل مدون مناسـب و بهینه جهت مدیریت اسـتعداد در شـرکت ملی نفت ایران می‌باشد. زیرا جذب و نگهداری کارکنان مسـتعد نیازمند برخورداری و اجرای مدل جامع مدیریت اسـتعداد است که در بردارنده شرایط علّی، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها باشد. بنابراین در این تحقیق تلاش شد تا با کمک پارادایم نظریه داده‌بنیاد اسـتراوس و کوربین به طراحی مدل مطلوب مدیریت اسـتعداد در شرکت ملی نفت ایران بر اساس نظریه داده‌بنیاد پرداخته شود.

به‌طور عام در دنیای کسـب‌وکار، اسـتعداد به افرادی اشـاره دارد که هم مهارت‌های ذاتی و هم مهارت‌های اکتسـابی بالایی دارند(Silzer & Dowel, 2010). در این پژوهش، افراد بااسـتعداد به کسـانی اشـاره دارد که دارای موهبت‌های ذاتی بوده، دانش و مهارت‌های مربوط به حوزه‌ای خاص را آموخته باشند. اسـتعداد، به‌صورت مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی، شامل مهارت‌ها، دانش و قابلیت توسـعه و بهبود بیـان می‌شـود(Michael, Hand, field, & Axelrod, 2001). در تعریفی دیگر، دانوزیو گرین (۲۰۰۸) بیان می‌دارد که افراد بااستعداد، افرادی باقابلیت‌های بالا و یا افرادی با عملکرد بالا هستند. در این حالت، با استعدادها ممکن است مهارت‌های خاص کاری و یا دانش تخصصی داشته باشـند که آنها را از کارکنان دیگر متمایز و جایگزینی‌شـان را دشـوار می‌سازد. بر اساس این تعریف، اسـتعداد شـامل مفاهیمی مانند ذوق، مهارت، دانش، هوش، قابلیت، غریزه و توانایی یادگیری است. استعداد از سه رکنِ مهارت، قابلیت و فرصت تشکیل‌شده 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 اسـت. فرصت، استعدادِ بُروز 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. هنگامی‌که مهارت و قابلیت در یک موقعیتِ 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 بُروز اسـتعدادش را نداشته باشـد. به عبارتی، ممکن است هر سه عنصرِ تشکیل‌دهنده استعداد یعنی فرصت، قابلیت و مهارت در یک موقعیت وجود نداشته باشند. تأمین مهارت‌ها و فرصت‌ها بخش مهمی از وظیفه هر مدیر اسـت. اسـتعداد یک ویژگی اسـت و برای اینکه به‌طور مؤثر استفاده شود، نیازمند هدایت و راهنمایی است (کارت رایت، ۱۳۹۵).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

ســوویم (۲۰۰۹)، در رســاله دکتری خود با عنوان«بهینه‌ســازی سرمایه انســانی از طریق منابع انســانی و استراتژی توســعه ســازمان در یک مطالعه موردی» پژوهشــی به روش آمیخته دریکی از واحدهای یک شــرکت خدماتی در آمریکا انجام داد و در آن، به بررســی سیســتم 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 اســتعداد 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[1] (۲۰۱۰)، سه پژوهشگر سازمانی در شرکت[2] DDI در تحقیقی با عنوان «چگونگی شناسایی، توسعه و نگهداشت رهبران بااستعداد» بر نقش اهرمیِ تکنولوژی در توانمندسازی سازمان و فراهم آوردن قابلیت‌هایی مانند ارتباطات، پاسخگویی سریع و به‌موقع، استفاده از مهارت‌های گوناگون و... که موجب پایداری سیســتم مدیریت استعداد در ســازمان می‌گردند، تأکیددارند. آنها معتقدندکه راهبرد اســتعداد به‌خودی‌خود با راهبرد کسب‌وکار هم‌راستا نمی‌شود بلکه مشخص کردن اولویت‌های راهبردی ســازمان، اولویت‌های فرهنگی و عوامل پیش‌برنده کسب‌وکار در سازمان، سمت‌وسوی اصلی راهبرد اســتعداد را مشــخص می‌نمایند. در این طرح پیشنهادی، پُر کردن مشاغل کلیدی آینده _که در ادبیات ســازمانی تحت عنوان برنامه‌ریزی جانشــین‌پروری 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 ایکر (۲۰۱۲)، در تحقیقی با عنوان «تأثیر اســتفاده از مدیریت اســتعداد با سیســتم ارزیابی عملکرد بر تعهد کارکنان» به بررسی رابطه تعهد سازمانی و مدیریت استعداد از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. نتایج تجزیه‌وتحلیل نشــان دادند که مدیریت استعداد با روش‌های منابع انسانی ادغام می‌شــود و سیستم‌های مدیریت بر تعهد کارکنان تأثیر مثبتی دارند. جوهنس دادر، اولافسن و دیویدس دادر[3] (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی برجذب استعدادها» دریافتند که توجه به مسئولیت‌های اجتماعی تأثیری مثبت برجذب استعدادها دارد. اگر شرکت‌ها به روندها و دغدغه‌های کارکنان توجه داشته باشند، در جذب استعدادها، احتمالاً موفق‌تر خواهند بود.

لئونا و مورلی[4] (۲۰۱۵)، در تحقیقی به بررســی رابطه بین ذهنیت اســتعداد، شایستگی، رضایت شغلی و عملکرد پرداختند و به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌هایی که بر محوریت مدیریت استعداد هســتند، عملکرد شــغلی را از طریق رضایت شــغلی 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 استعدادِ جامع طراحی و نهادینه شود تا هم رضایت شغلی (به‌صورت مستقیم) و

1. Smith,Wellins & Paese
2. DDI: Development Dimensions Int
3. Johannsdottir, Olafsson & Davidsdottir
4. Luna & Morley

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

هم عملکرد شغلی (به‌صورت غیرمستقیم) تحت تأثیر قرار گیرد.

تتگلو، گلیستر و دمیربک[1] (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «مقایسه تفاوت بین انگیزش در مدیریت استعداد شـرکت‌های 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 تأکیددارند و به‌طورکلی سیستم‌های مناسب و کاراتر را برای مدیریت استعدادشان انتخاب می‌کنند. رضائیان و سـلطانی (۱۳۸۸)، در مقاله‌ای با عنـوان «معرفی مدلی جامع درزمینه مدیریت اسـتعداد برای شـرکت ملی نفت ایران» به بیان و تحلیل مدل‌های مختلف در این زمینه پرداخته‌اند؛ بر اسـاس نتایج یافته‌های آنها مدل مدیریت اسـتعداد می‌باید شامل چهار بخشِ عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سـازی مدیریت اسـتعداد، 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 زمینه‌سـاز بر مدیریت اسـتعداد»، به بررسی تأثیر برخی از عوامل بر مدیریت اسـتعداد پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد فرهنگ‌سـازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سـازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را بر مدیریت استعداد داشته‌اند.

دهقانان، افجه، سـلطانی و جواهری‌زاده (۱۳۹۷)، در مقاله‌ای با عنوان «مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت اسـتعداد 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"، "اسـتعداد داری" و "استعداد افزایی" است که پیامدهای اجرای آن در سه سطحِ فردی، سازمانی و فرا سازمانی قرار دارد.

حسـینی (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان«نقش مدیریت اسـتعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مسـتعد» به شناسـایی و بررسی رابطه مدیریت اسـتعداد با بحث کاهش ترک سازمان از سوی افراد مسـتعد، امنیت شـغلی و خالی نماندن منصب‌های کلیدی پرداخته اسـت. نتایج تحقیق نشـان داد که ایجاد خزانه اسـتعداد، کاهش ترک سـازمان و خالی نماندن منصب‌های کلیدی از مهم‌ترین نتایج مدیریت اسـتعداد در سـازمان است و نکته جالب‌توجه این بود که ضرایب مسیر هر سه متغیر کاهش ترک خدمت، خالی نماندن سمت‌های کلیدی سازمان و ایجاد خزانه استعداد و میزان تأثیرپذیری آنها یکی بود و ترک نکردن سازمان در جایگاه بعدی قرار گرفت.

حسـین مهروانی (۱۳۹۰)، در پژوهشـی 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 بااستعداد و عملکرد مالی و غیرمالیِ سازمان رابطه

1. Tatoglu, Glaister & Demirbag

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مثبت و معناداری وجود دارد.

نیک‌پور و عرب‌پور (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتیِ شهر کرمان» نتیجه گرفتند بین مدیریت استعداد و زیرمتغیرهای 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 سه‌شاخه‌ی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دارای آسیب می‌باشد. البته بین این عوامل تفاوت معنی‌داری وجود دارد، به‌طوری‌که 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه، مطالعه موردی: شـرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران» انجام دادنـد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن اسـت که ارتباط مثبت و معنـی‌داری بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد وجود دارد، اما درعین‌حال باوجوداین رابطه، نتایج حاصله از آزمون‌ها نشان می‌دهد که وضعیت شـاخص‌های عملکرد دانشـی، 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)، پژوهشـی با عنوان «طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت اسـتعداد، اعضای هیأت علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که سـازه فرایند مدیریت استعداد شامل هفت بُعد مجزا شامل شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع اسـتعداد، 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 شـغلی کارکنان» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر هوش عاطفی کارکنان اثری مسـتقیم و معنادار دارد، هوش عاطفی بر عملکرد شـغلی کارکنان اثری مسـتقیم و معنادار دارد و همچنین، ادراک از اسـتراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مسـتقیم 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 سـوابق نظری و تجربی موجود انجام شـد، می‌توان چنین گفت تحقیقاتی که در کشورهای دیگر در این زمینه انجام‌شده عمدتاً در محیط و شرایط فرهنگی، سیاسی و اقتصادی حاکم بر آنها صورت گرفته، به‌گونه‌ای که نحوه اجرا و جزئیات کامل آنها مشـخص نیسـتند 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 کشـور در شـرکت 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 مسـیر رسالت و مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و اهداف کلان شرکت هدایت کرد. لذا مسئله اصلیِ این تحقیق که محقق درصدد رفع آن اسـت، فقدان یک الگوی مدون مناسـب جهت مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران می‌باشد، زیرا جذب و نگهداری کارکنان مستعد نیازمند برخورداری و اجرای الگوی جامع مدیریت اسـتعداد است که در بردارنده شـرایط علّی، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها باشد. بنابراین، در این تحقیق تلاش شد، با کمک پارادایم محوریِ نظریه داده‌بنیاد، مدلی مناسب برای مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران طراحی گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت پژوهش در زمره تحقیقات اکتشافی، به لحاظ نوع پژوهش، کاربردی، به لحاظ استراتژیِ پژوهش، دارای استقرایی، به لحاظ ماهیت داده‌ها در زمره طرح پژوهشی کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد[1] براساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین[2] (۱۹۹۰) می‌باشد. نظریه داده‌بنیاد براساس تعریف پدیدآورندگانِ آن یکی از راهبردهای پژوهش کیفی قلمداد می‌گردد که از طریق آن، نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد(نقل از دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این روش، پژوهشگر کار را در عرصه واقعیت آغاز می‌کند و می‌گذارد تا نظریه از درون داده‌هایی که به‌دست 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 نمونه‌گیریِ نظری انتخاب‌شده‌اند. داده‌های پژوهش پس از مصاحبه با ۱۴ خبره حوزه منابع انسانی به حالت اشباع نظری رسید و انجام مصاحبه متوقف شد. همچنین، به‌منظور تحلیل داده‌های گردآوری‌شده حاصل از مصاحبه، فرایند کدگذاری نظری در سه مرحله کدگذاری باز(کشف کدهای اولیه یا مفاهیم)، کدگذاری محوری(کشف مقوله های فرعی) و کدگذاری گزینشی و یا انتخابی(کشف مقولات اصلی) در قالب پارادایم نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین استفاده‌شده است.

علاوه بر آن، جهت اعتبارسنجیِ(قابلیت اطمینان و باورپذیری) مفاهیم، مقولات فرعی واصلی 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 صاحب‌نظرانِ حوزه مدیریت منابع انسانی»، استفاده‌شده است. همچنین، جهت پایایی سنجی مفاهیم و مقولات فرعی واصلی از قابلیت تکرارپذیری به‌واسطه روش ضریب توافق بین دو کدگذار (محقق با محقق همکار) در فرایند کدگذاری استفاده‌شده است. به‌منظور قابلیت انتقال یا تعمیم‌پذیری سعی شد تا حد امکان از سطوح مختلف سازمانیِ شرکت در پژوهش استفاده شود؛ یعنی سعی شده است که نمونه‌گیری نظری به‌صورت منظم و جامع صورت گیرد.

یافته‌ها

بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش، مدل مطلوبِ مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران بر اساس عناصر پارادایم نظریه داده بنیادِ استراوس و کوربین از نُه 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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

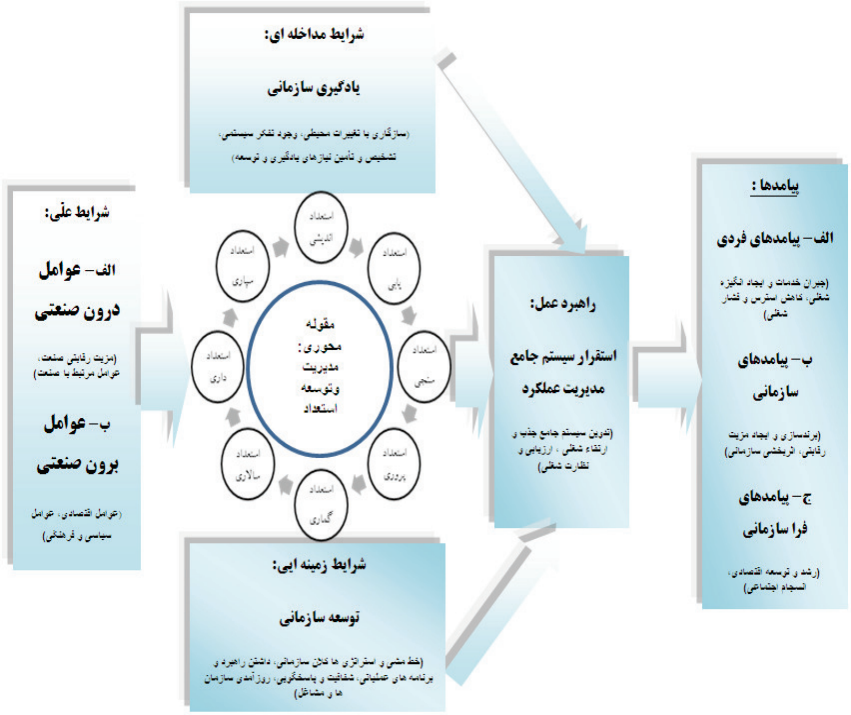
کدگذاری باز	کدگذاری محوری		کدگذاری گزینشی	عناصر پارادایم گرندد تئوری
	مقوله فرعی			
نمونه کدهای اولیه(مفاهیم)	جزیی	کلی	مقوله اصلی	
جایگاه سازمان در مقایسه با رقبا و ...	مزیت رقابتی صنعت		عوامل درون صنعتی	شرایط عِلّی
وضعیت کسب‌وکار در صنعت و ...	عوامل مرتبط با صنعت			
وضعیت اقتصادی کشور و جهان و...	عوامل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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

کدگذاری باز	کدگذاری محوری		کدگذاری گزینشی	عناصر پارادایم گرندد تئوری
	مقوله فرعی			
نمونه کدهای اولیه(مفاهیم)	جزیی	کلی	مقوله اصلی	
کاهش استرس‌های شغلی در فقدان سیستم و...	کاهش استرس و فشار شغلی			
ارتقای عملکرد و اعتبار برند سازمان و...	برندسازی و ایجاد مزیت رقابتی		پیامدهای سازمانی	پیامدها
افزایش بهره‌وری،دستیابی به اهداف سازمان و...	اثربخشی سازمانی			
بهبود وضعیت صنعت و تأثیر آن بر سایر صنایع و...	رشد و توسعه اقتصادی		پیامدهای فراسازمانی	
ثبات سیاسی، ارتقای مسئولیت‌های اجتماعی و...	انسجام اجتماعی			



شکل ۱- مدل بهینه مدیریت استعداد درشرکت ملی‌نفت ایران براساس پارادایم نظریه داده‌بنیاد (تنظیم از پژوهشگران)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس مدل پارادایمی نظریه داده بنیان پژوهش حاضر در رابطه با مدل مطلوب مدیریت استعداد در شـرکت ملی نفت ایران و توضیحات مندرج در جدول (۱) و ارتباطات مابین آنها که در شـکل (۱) اشاره‌شده، می‌توان گفت که عناصر پارادایم (شرایط علّی، مداخله‌ای، زمینه‌ای، راهبرد عمل و پیامدها) با توجه به شـرایط و عوامل مختلف حاکمیتی و زیرسـاختی همچون اندازه، میزان پیچیدگی، ساختار، فرهنگ و جوّ سازمانی، چشم‌انداز، مأموریت، سبک مدیریتیِ حاکم و ... می‌توانند از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشند.

پدیده یا مقوله محوریِ شناسایی‌شده در این پژوهش، مدیریت و توسعه استعداد می‌باشد. مدیریت استعداد همان‌گونه که در ذیل مبانی نظری نیز اذعان شده، عبارت است از مدیریت استراتژیک جریان اسـتعداد در یک سازمان. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به‌منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب برای اهداف استراتژیک سازمان است(Duttagupta, 2005). مقوله اصلی مدیریت و توسـعه اسـتعداد مستخرج، خود از هشـت مقوله فرعیِ متوالی هشت‌مرحله‌ای شامل استعداداندیشی، استعدادیابی، استعداد سنجی، استعداد پروری، استعداد گماری، استعداد سالاری، استعداد داری و استعداد سپاری تشکیل‌شده است.

این مراحل متوالی می‌توانند در سه‌گام اصلیِ مقدماتی (یک مرحله)، اجرایی (پنج مرحله) و تکمیلی (دو مرحله) اجرا شـوند. در مرحله مقدماتی، "استعداداندیشـی" جای دارد که اشاره به استانداردسازیِ تعریف استعداد، نگرش مدیران ارشد به استعداد و برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی دارد. بدین ترتیب مشـخص 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 شـرایط احراز سـمت مشخص شود که سـازمان نیاز به تعریف درست مشاغل سازمانی دارد. سپس، بحث استفاده از استعدادهای درون‌سازمان و در صورت عدم‌وجود، نیاز به جذب استعدادها از بیرون سازمان مطرح می‌شود. این فرایند باید منطبق با وضعیت تراز نیروی انسانی سازمان بوده و سمت‌های موردنظر برای جذب مشخص باشند.

در مرحله بعدی"استعدادسـنجی" قـرار می‌گیرد. استعدادسـنجی، فرایند ارزیابی اسـتعدادهای سازمانی است و این امر می‌تواند، از طریق مراکز سنجش و ارزیابی کارکنان و نتایجی که این مراکز ارائه می‌دهد، صورت گیرد. نتیجه آن، تشـکیل مخزن اسـتعدادهای متخصص شناسایی‌شده 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مشـــاغل 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 مناســب و صحیحِ مراکز ســنجش 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 شناسایی‌شده‌اند. این فرایند نیاز به ارائه آموزش‌های شایســتگی محور دارد. افراد باید برای پذیرش ســمت‌ها آماده شــوند و برای آن، نیازمند شناســایی شایستگی‌های سمت است و مراکز باید بتوانند برای آن استعدادهای لازم را شناسایی کنند. یکی از موارد مهمِ استعداد پروری، انتقال و مدیریت دانشِ سازمانی است. دانش باید در سازمان گردش بالایی داشته باشد.

مرحله پنجم، "اســتعدادگماری"، فرایند استفاده و به‌کارگیری افراد مستعد در سمت‌های موردنیاز ســازمان می‌باشد (به‌کارگیری افراد مناســب در سمت‌های مناسب). بدین معنی که افراد باید در مسیر پیشــرفت شغلی قرارگرفته و سمت‌های ســازمانی 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 "استعدادســالاری" است. استعدادسالاری یعنی اهمّیت و اولویت دادن به اســتعدادها در ســازمان. اگر عمل جانشینی و جایگزینی در سازمان بر اساس مراحل قبل باشد و این فرایند توســط 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"اســتعداد داری" و "استعدادســپاری" قرار دارد. "استعدادداری"؛ در این مرحله شــرکت می‌تواند مدعی شــود که یک سیستم منسجم، یکپارچه و برند بومی‌شده مدل مدیریت استعداد برای سازمان خود را داراست که همه اجزای آن به‌هم‌پیوسته و در راستای تحقق اهداف سازمان عمل می‌نمایند.

اســتعدادداری به معنی به‌کارگیری، حفظ اســتعدادها 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 استعدادِ سازمان به یک برند و ایجاد اطمینان بخشی نسبت به جامعیت و حاکمیتِ 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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

به‌بیان‌دیگر، سازمان در مرحله استعداد سپاری به‌واسطه تبدیل کردن مدل بومی مدیریت استعداد خود به یک برند معتبر اقدام به استعدادافشـانی کرده، با فرسـتادن اسـتعدادهای پرورش‌یافته 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 مشـخصی را برای فهم مدیریت اسـتعداد پیشنهاد می‌دهد و به مدیران و سیاسـت‌گذاران کمک می‌کند تا این پدیده را در سـازمان، به‌طور مطلوب و کارآمد، برای ایجاد تحول و ارزش‌آفرینی توسط کارمندان، مدیریت کرده و از آن برای رسیدن به چشم‌انداز و اهداف مشخص‌شده، استفاده نمایند.

مراحل احصاء شـده در الگوی فوق هم‌راسـتا و همسـو با پژوهش‌های انجام‌شـده‌ی قبلی توسط سـایر پژوهشگران اسـت، به‌گونه‌ای که نتایج تحقیقات رضاییان و سـلطانی(۱۳۸۸)، حاجی کریمی و حسـینی(۱۳۸۹)، دهقانـان و همـکاران (۱۳۹۷)، مهروانـی(۱۳۹۰)، نیک‌پـور و عرب‌پـور(۱۳۹۴)، طهماسـبی(۱۳۹۱)، نادرعلی(۱۳۹۱)، سنجری و همکاران (۱۳۹۳)، قلی‌پور و خزایی(۱۳۹۷)، حسینی (۱۳۹۰)، احمـدی و همـکاران(۱۳۹۱)، بخشـایی(۱۳۹۰)، اقبـال و همکاران (۱۳۹۵)، شـهوازیان و مرتضوی(۱۳۹۲)، اسمیت و همکاران(۲۰۱۰)، ویرال و همکاران(۲۰۱۲)، جوهونس دار و همکاران(۲۰۱۴)، لئونـا و مورلی(۲۰۱۵) و تتگلو و همکاران(۲۰۱۶)، نتایج به‌دسـت 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 اسـتعدادها در سازمان تربیت‌بدنی، مطالعات مدیریت ورزشی، بهار، دوره ۴، شماره ۱۳، صص ۲۳۷-۲۶۰.

استراوس، انسلم و کوربین وجولیت (۱۳۹۷). مبانی پژوهش کیفی(فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای)، مترجم: ابراهیم‌افشار، تهران، نشرِ نی، چاپ هفتم.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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، صص۲۷-۵.

بخشایی، مریم (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی (منطقه همدان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

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

حاجی‌کریمی، 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، شماره۲۳ 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 جواهری‌زاده، 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 فردیِ 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 وارتقای 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.

شهوازیان، 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، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). *مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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: علی‌محمد 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.

Duttagupta, 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). *I*nsurance 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

Silzer, R. F. & Dowell, B. E. (2010*). Strategy-driven talent management: a leadership imperative (1st ed.). San Fra*ncisco.

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. Unpubilshed 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]