

## **Identification and prioritize the effective factors of talent identification of managers in the National Iranian Petroleum Products Distribution Company**

Ebrahim Nazari<sup>1</sup>- Younos Vakil Alroaia<sup>2\*</sup>- Ali Jahan<sup>3</sup> - Hadi hematian<sup>4</sup>

### **Abstract**

The purpose of this study was to evaluate and prioritize the effective factors of talent identification of managers in the National Iranian Oil Products Distribution Company. The fuzzy Delphi method has been used for the consensus of experts on the three dimensions of talent development and use, talent retention, talent identification and talent acquisition. The combined approach of fuzzy ANP-DEMATEL has been used for the importance and weighting of factors and the fuzzy DEMATEL technique has been used to investigate the relationships between factors and their effectiveness. The results of the research showed that the factor of talent development and retention is the most effective factor and the factor of talent identification and acquisition is the most effective factor. The highest weight is related to the staff training factor, which won the first priority. Interactive communication factors, career path management, motivation, culture and organization, and finally management and leadership gained the next priorities, which accounted for approximately 44% of the total weight of factors. Thesesub-factorsarevery important.

### **Keywords:**

talent identification, motivation, talent

---

1. PhD Student in Public Administration, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran,,niopdc company, sharoud iran. enazari1357@gmail.com

2. Associate Prof. & Chairman, Entrepreneurship and Commercialization Research Center, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran, Corresponding author. y.vakil@semnaniau.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Semnan Branch, Islamic Azad University Semnan, Iran. iranali.jahan@yahoo.com

4. Assistant Professor, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran. h.hematian@semnaniav.ac.ir



## شناسایی و ارجحیت عوامل مؤثر بر استعدادیابی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

ابراهیم نظری<sup>۱</sup> - یونس وکیل‌الرعايا<sup>۲\*</sup> - علی جهان<sup>۳</sup> - هادی همتیان<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف از این مطالعه شناسایی و ارجحیت عوامل مؤثر استعدادیابی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بوده است. روش تحقیق، روش ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی و روش نمونه‌گیری روش هدفمند بوده است. از روش دلفی فزای جهت اجماع نظر صاحب‌نظران در رابطه با سه بعد توسعه و استفاده از استعداد، حفظ استعداد، شناسایی اکتساب استعداد استفاده شده است که پس از سه مرحله اجماع خبرگان نه زیر عامل تأیید شدند. از رویکرد ترکیبی ANP-DEMATEL فزای جهت اهمیت و وزن دهی عوامل و از تکنیک دیمتل فزای جهت بررسی روابط میان عوامل و تأثیرپذیری آن‌ها استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عامل توسعه و حفظ استعداد تأثیرپذیرترین و شناسایی و اکتساب استعداد تأثیرگذارترین عامل هستند. بیشترین وزن مربوط به عامل پرورش کارکنان و عوامل ارتباطات تعاملی، مدیریت مسیر شغلی، انگیزشی، فرهنگی و سازمانی و درنهایت مدیریتی و رهبری اولویت‌های بعدی را کسب کردند که تقریباً ۴۴ درصد از وزن کل عوامل را به خود اختصاص دادند که نشان از اهمیت بسیار این زیرعوامل است.

واژگان کلیدی: استعدادیابی، انگیزش، استعداد

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

enazari1357@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت، مرکز تحقیقات کارآفرینی، ایده‌پردازی و تجاری‌سازی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران (نویسندهٔ مسئول). iran@semnaniau.ac.ir - y.vakil@semnaniau.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مهندسی صنایع، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. iranaliarahan@yahoo.com

۴. استادیار، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. h.hematian@semnaniau.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌های کنونی با پدیده نابودی استعدادها مواجه هستند و حفظ و نگهداری استعدادهای کلیدی به یک مشکل برای مدیران منابع انسانی تبدیل شده است. در فضای رقابتی کسب‌وکار، ناتوانی برای جذب و حفظ بهترین استعدادها یکی از تهدیدات بزرگ برای دستیابی به موفقیت به شمار می‌رود. (Karla, 2018) هوش و استعداد یک ویژگی است که معمولاً برای رهبری و مدیریت مهم است. (Judge et al., 2004) در واقع برخی دیدگاه‌ها بر این پایه قرار دارد که بین مدیریت و استعداد رابطه قوی‌ای است. (Fiedler, 1987) اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، ضعف در حفظ استعدادهای برجسته موجود، بالا رفتن نرخ ترک خدمت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف دچار بحران استعداد هستند. (Phillips et al., 2009) مدیریت استعدادهای و استعدادیابی به‌عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن مدیران شده و نوعی انعطاف‌پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می‌نماید. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول این که اجرای سیستم مدیریت استعداد مؤثر باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود، و دوم این که کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده آماده می‌شوند. (Krishnan, 2017) از سوی دیگر با ظهور و توسعه سریع بازار جهانی، فشار ایجادشده بر سازمان‌ها برای شناسایی مدیرانی که دارای مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم برای سوق دادن سازمان به سوی آینده‌ای نامطمئن و چالش‌برانگیز می‌باشند افزایش یافته است. بیشتر رهبران ارشد آموخته‌اند که تمایز ویژگی‌های سازمان‌های موفق در توانایی شناسایی و توسعه و گسترش استعداد مدیریت و رهبری. (Burner, 2006) چنین مدیرانی قادرند اهداف استراتژیک سازمان را تشخیص و محقق سازند. (سبکرو و همکاران، ۱۳۹۱) مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که پرورش مدیران شایسته، موفقیت آینده سازمان را تضمین می‌کند. (Haworth, 2005) ارسام و همکاران (۲۰۱۷) تجزیه و تحلیل سیاست‌های مدیریت استعداد، نیاز سازمان‌ها را برای اولویت‌بندی توسعه رهبری برای اهداف جانشینی پروری آشکار می‌سازد. مطالعات گالاردو - گالاردو و تونیس (۲۰۱۶) نشان داد که سازمان‌ها و کسب‌وکارها نیاز به توسعه استراتژی استعدادیابی و جانشین‌پروری دارند. در حال حاضر، در حوزه مدیریت و در سازمان‌های دولتی، خلأ مطالعاتی و پژوهشی در زمینه موضوع استعدادیابی و پرورش مدیران وجود دارد. بر اساس گزارش مؤسسه CIPD (مؤسسه اجاره پرسنل و توسعه) در سال ۲۰۱۶

اکثر سازمان‌ها فعالیت‌های استخدام و استعدادیابی خود را برای جذب استعداد‌های درون‌سازمانی خود را توسعه داده (حدود ۷۰ درصد)، تقریباً نیمی از سازمان‌ها استعداد‌های درون‌سازمانی خود را توسعه داده‌اند (حدود ۴۸ درصد) و از فناوری‌های نوین برای استخدام افراد استفاده نموده‌اند (حدود ۴۶ درصد). این مؤسسه ذکر می‌نماید که تمرکز بیشتر فعالیت‌های مدیریت استعداد در سال ۲۰۱۷ بر توسعه استعداد‌های درون‌سازمانی بوده که به نسبت سال ۲۰۱۶ از ۴۸ درصد به ۷۵ درصد افزایش یافته است. همچنین افزایش تمرکز بر حفظ و نگهداری افراد با استعداد نسبت به جذب افراد با استعداد را پیش‌بینی نموده‌اند. درحالی‌که، بررسی‌های اولیه صورت گرفته در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران نیز حاکی از این بود که روند بکارگیری برنامه‌پرورش در سطوح عالی در این سازمان به صورت اصولی و جامع نبوده است. همچنین در بخش توسعه کاندیداهای جانشین‌پروری بیشتر آموزش‌های صورت گرفته تاکنون به صورت تئوریک بوده است و به برنامه‌های یادگیری عملی (آموزش ضمن خدمت) مانند مربیگری که نقش بسزایی در توسعه مطلوب کاندیداها دارد، توجه کافی نشده است. مورد دیگر این‌که مطابق بررسی‌ها، مطالعات و اقداماتی در جهت مکتوب کردن شایستگی‌ها مورد نیاز مشاغل کلیدی صورت گرفته است اما این فرایند با نظر خبرگان و متخصصان در حوزه هر شغل مدیریتی انجام نگرفته است. با توجه به بررسی به عمل آمده در حال حاضر شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی دارای ۳۷ منطقه و ۲۳۷ ناحیه می‌باشد. به عبارت دیگر مجموع مدیران ستادی و مناطق و نواحی ۳۵۳ مدیر بوده که بنا به برآورد امور اداری شرکت پخش طی ۴ سال آتی ۱۴۴ نفر خروجی خواهد داشت. لذا، با توجه به خروج (بازنشسته شدن) بالغ بر ۴۰ درصد از مدیران ستادی و استانی و شهرستانی شرکت طی ۴ سال آینده و عدم استخدام نیروی انسانی طی سال‌های اخیر و انتقال تعداد زیادی از نیروی انسانی و عدم توجه کافی به برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری طی سال‌های اخیر و همچنین وظایف و سیاست‌های جدید شرکت در حوزه تأمین سوخت و سیاست‌ها و مأموریت‌های جدید محوله بی‌تردید در صورت عدم توجه به این مهم در سال‌های آتی با چالش کمبود مدیران با تجربه مواجه خواهد شد. آنچه مسلم است، اهمیت و ضرورت پرداختن به این مقوله مهم در سازمان‌ها است، چرا که بی‌توجهی استعدادیابی موجب کاهش رضایت متقاضیان، کاهش عملکرد و افزایش تمایل به خروج در کارکنان و مدیران می‌شود. به نظر می‌رسد در مطالعاتی که تاکنون در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی انجام شده، موضوع استعدادیابی کمتر مورد

توجه بوده است؛ یا به طور کامل مغفول مانده یا اهمیت آن برای پژوهشگران این عرصه مشهود نگردیده است. به علاوه، در تحقیقات صورت گرفته در سایر سازمان‌ها الگوی جامعی در خصوص پیامدهای کلی استعدادیابی ارائه نشده است. از این رو پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که ارجحیت عوامل مؤثر در جهت استعدادیابی مدیران شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی کدام است؟ به زعم کافمن (۲۰۰۹) مدیریت استعداد، در واقع یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی می‌پردازد که این پست‌ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند. توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست‌های کلیدی از جمله مسئولیت‌های اصلی این نوع مدیریت به شمار می‌رود. راهبرد مدیریت استعداد، ابزاری است که در آن مهارت‌های کارکنان مستعد شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده می‌شود. (عسکری باجگرانی، شائمی و علامه، ۱۳۹۱) به زعم مکران و همکاران (۲۰۱۷) مدیریت استعداد، مجموعه‌ای از مانیفست‌های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه و نگهداشت است.

ابعاد مدیریت استعداد؛ با توجه به مدل‌های موجود در رابطه با مدیریت استعداد، در این پژوهش ابعاد زیر به عنوان مؤلفه‌های مدیریت استعداد در نظر گرفته شده‌اند:

- **جذب:** از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت استعداد، جذب افراد با استعداد است. تئوری جذب مشابه و تناسب شخص - سازمان، منطق لازم برای افرادی که به سازمان جذب می‌شوند را ارائه می‌دهد. (Kim, 2018) معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرار گرفته‌اند از مهم‌ترین عوامل جذب استعدادها به شمار می‌رود. جذب، برای تصاحب و نگهداشت مزیت رقابتی حیاتی است. یک راهبرد جذب استعداد، کارفرما را ملزم می‌کند که روش‌های بازاریابی و مدل‌های برند را برای جذب افراد مستعد از بازار نیروی کار خارج به کار گیرد یا کارکنان داخل سازمان را در فرایند مدیریت استعداد درگیر کند (گیبب و ژانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

- **نظام ارزیابی و کشف استعدادها:** برای فهم مدیریت استعداد، ابتدا باید افراد مستعد شناسایی شوند. مدیریت عملکرد با ایجاد یک نظام ارزیابی از کارکنان، باعث کشف استعدادها می‌شود. یافتن افراد مستعد یکی از مهم‌ترین مسائل مورد توجه مدیریتی بوده است در فرایند مدیریت استعداد، معمولاً با شناسایی ۱ تا ۱۰ درصد

1. Gibb & Zhang

کارکنان با بالاترین عملکرد و قابلیت در سازمان، یک مخزن استعداد تشکیل می‌شود. بهترین اقدام در فرایند جذب به اعتقاد گییب و ژانگ (۲۰۱۷) ایجاد رقابت بین مخزن متنوعی از متقاضیان است.

• **توسعه و بهسازی:** در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته، فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، سومین مورد از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه‌بندی شده است. به‌علاوه، توسعه درونی استعداد به سازمان‌ها اجازه می‌دهد دانش و مهارت خاص سازمان را توسعه دهند که به‌جای خرید استعداد از بیرون، باید تکیه بر مربیگری و مرشدی و آموزش رسمی و برنامه‌های توسعه‌ای باشد. (Gibb & Zhang, 2017)

حفظ و نگهداشت کارکنان: با توجه به خطر خروج کارکنان، نگهداشت کارکنان، مستلزم خلق و ارائه ارزش پیشنهادی به کارمند، طرح‌های شخصی‌سازی شده، طرح جبران خدمات بسیار رقابتی و تعادل سالمی بین زندگی شخصی و حرفه‌ای است. به‌علاوه، تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری با پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد، یک راهکار اصلی دیگر در جهت حفظ و نگهداشت استعدادها است. بهترین اقدام در حفظ و نگهداشت کارکنان به اعتقاد گییب و ژانگ، ارائه پاداش‌ها و فراهم‌سازی امکان پیشرفت در کارراهه شغلی برای افراد مستعد مخزن استعداد است. جانشین‌پروری، زیر مجموعه کارراهه شغلی است که باید در برنامه‌ریزی نیروی انسانی به آن توجه شود. (داوودی و همکاران، ۲۰۱۷) پیشینه تحقیقات در مورد سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریت استعداد، عدم ثبات در اجرای مدیریت استعداد سطوح ارشد سازمان را آشکار کرد. (Erasmus et al, 2017) شایمن (۲۰۱۳) چرخه مدیریت استعداد را متشکل از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت استعداد بیان می‌کند. فیلیس و راپر (۲۰۰۹) ابعاد مدل مدیریت استعداد را جذب، انتخاب، درگیرکردن، بهسازی و نگهداشت کارکنان می‌دانند. سیلزر و داوول (۲۰۱۰) ابعاد مدل مدیریت استعداد باید بر مبنای ارزیابی و سنجش دائم انجام شود و ابعاد آن را تدوین راهبرد مدیریت، جذب، ارزیابی، ممیزی، طراحی برنامه عملیاتی، توسعه و بکار گماری و نگهداشت آن‌ها تعیین نمودند. شهوازیان و مرتضوی (۱۳۹۲) عوامل مؤثر در حفظ افراد مستعد را در عوامل ابزاری، نمادین، تناسب فرد - سازمان، تناسب فرد - شغل و انسجام رفتاری دسته‌بندی نموده‌اند. نظری و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای بیان کردند استعدادیابی دارای سه بعد و نه مؤلفه است که شامل شناسایی و اکتساب استعداد

(مؤلفه شغلی، مؤلفه سازمانی و مؤلفه فردی)، توسعه و استفاده از استعداد (مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی و پرورش کارکنان) و در نهایت حفظ استعداد (مؤلفه مدیریتی و رهبری، مؤلفه فرهنگی و سازمانی و مؤلفه انگیزشی) که بر استعدادیابی و پرورش مدیران تأثیر دارند. محمدی و صمیمی (۱۴۰۰) مدل استعدادیابی را در چهار بُعد مدیریتی، ساختاری، زمینه‌ای و فنی طبقه‌بندی کرده‌اند و در نهایت الگوی پارادایمی در شش مقوله علی، محیطی، راهبردی، محوری، واسطه‌ای و پیامدی ارائه دادند. پس از مطالعه پیشینه پژوهش و بررسی تحقیقات صورت گرفته در این حوزه، ابعاد مؤلفه و شاخص‌های استعدادیابی مدیران به شرح جداول ۱ استخراج گشته که فصل مشترک پژوهش‌های پیشین بوده و در اکثر تحقیقات داخلی و خارجی مربوط به ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های استعدادیابی و پرورش مدیران به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های استعدادیابی مدیران

منابع	شاخص	مؤلفه	ابعاد	مفاهیم
احمدی و همکاران (۲۰۱۷)، اسلام پناه و آزاد (۲۰۱۶)، شوقی و محمدی مقدم (۲۰۱۷)، موگای و همکاران، ویکتور (۲۰۱۸)، هیدرسوم (۲۰۱۶)، آگاروال (۲۰۱۸)	تناسب شغل با فرد، شهرت شغلی، پویایی شغلی، توسعه شغلی، کیفیت زندگی کاری، محیط کاری، اکتساب استعداد، خودمختاری، عملکرد ارزش‌ها، کارکردهای شغلی	مؤلفه شغلی	شناسایی و اکتساب استعداد	استعدادیابی مدیران
مونقوموزولا و همکاران (۲۰۱۵)، شایان پور و همکاران (۲۰۱۶)، اسام علی و سو (۲۰۱۶)، گاندی و همکاران (۲۰۱۸)، ویکتور (۲۰۱۸)، چارلز (۲۰۱۹)، کنی (۲۰۱۹)، جانسون (۲۰۲۰)، نظری و همکاران (۱۴۰۰)	شناخت، رسالت روشن، بینش روشن، بازشناسی مدیریت استعداد، جایگاه اجتماعی، توجه به منابع، زیر ساخت‌های تکنولوژی، عدالت رویه‌ای، هوش سازمانی، قراردادهای استخدام، استراتژی مدیریت استعداد، سبک رهبری	مؤلفه سازمانی		
سینگ (۲۰۱۲)، گاندی و همکاران (۲۰۱۸)، زنگ و همکاران (۲۰۱۵)، هیدستروم (۲۰۱۶)، نیل (۲۰۱۸)، ایزدپناه و صفزاده (۲۰۱۲)، لندور (۲۰۱۵)، داودی و همکاران (۱۴۰۰)	خود کارآمدی کارکنان، مهارت، شخصیت، اشتیاق، دانش، پاداش و مزایا، انتظارات، نگرش، خلاقیت، نوآوری، شایستگی‌های فردی، بین‌فردی، سازمانی و راهبردی	مؤلفه فردی		
پاندیو رای (۲۰۱۸)، آگروال (۲۰۱۸)، آلتندگ و همکاران (۲۰۱۸)، جونتان (۲۰۱۱)	شناسایی کاندیدها، ارزیابی عملکرد، انتخاب کاندید، حفظ افراد با استعداد، هم‌افزایی فعالیت‌های مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد	مدیریت مسیر شغلی	توسعه استفاده استعداد	

منابع	شاخص	مؤلفه	ابعاد	مفاهیم
شایان پور و همکاران (۲۰۱۸)، پانداپور رای (۲۰۱۸)، زرگران، ی (۲۰۱۲)، ایزد پناه و صفرزاده (۲۰۱۲)، اسماعیلی و امیری (۲۰۱۶) چارلز (۲۰۱۹)	هوش عاطفی، سهم دانش، مشارکت، هنجارهای اجتماعی، دسترسی به جامعه	ارتباطات تعاملی		
سادل (۲۰۱۲)، زهنگ و همکاران (۲۰۱۵)، طلاح امام و هوی سین (۲۰۱۸)، آلتندگ و همکاران (۲۰۱۸)، ایمام علی و سو (۲۰۱۶)، نظری و همکاران (۱۴۰۰)	فراهم کردن فرصت برای رشد و توسعه، فرصت یادگیری، برنامه آموزشی، سرمایه فکری، سرمایه روان‌شناختی، فرصت شغلی، توسعه شغلی، سیستم مدیریت، توسعه حرفه‌ای	پرورش کارکنان		
سادل (۲۰۱۲)، زهنگ و همکاران (۲۰۱۵)، طلاح امام و هوی سین (۲۰۱۸)، آلتندگ و همکاران (۲۰۱۸)، ایمام علی و سو (۲۰۱۶)	سبک رهبری، رهبری، عدالت، رهبری تبدیلی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، مربیگری	مدیریتی و رهبری	حفظ استعداد	
جونتان و همکاران (۲۰۱۱)، شایان پور و همکاران (۲۰۱۸)، سینگ (۲۰۱۲) محمودی (۲۰۱۵)	ادراک استراتژی، مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی، فرهنگ کاری، مسئولیت اجتماعی	فرهنگی سازمانی		
موقوموزولا و همکاران (۲۰۱۵)، موگای و همکاران (۲۰۱۸)، غفاری و همکاران (۲۰۱۸)، گاندی و همکاران (۲۰۱۸)، جانسون (۲۰۲۰)	عوامل پاداشی، حمایت، قردانی و تشویق، حمایت شغلی، فرصت شغلی	انگیزشی		

## روش‌شناسی

این پژوهش در بخش کیفی، از نظر هدف اکتشافی است، در بخش کمی، از جنبه هدف، از نوع تحقیقات توسعه‌ای - کاربردی و از جنبه روش گردآوری داده، توصیفی - پیمایشی است. به منظور دستیابی به اهداف پیش روی در مطالعه حاضر، در گام اول با بررسی‌های جامع کتابخانه‌ای و ارزیابی مطالعات گذشته، ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های استعدادیابی مدیران شناسایی و استخراج گردید. جامعه پژوهش حاضر در بخش کیفی، خبرگان شامل خبرگان مدیریت منابع انسانی شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران است. روش نمونه‌گیری بخش کیفی، غیر احتمالی هدفمند به تعداد ۱۱ نفر انتخاب شده است و در بخش کمی مدیران و کارشناسان ارشد شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران است که مجموعاً ۳۵۳ نفر بوده‌اند برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده

شده است و تعداد نمونه برابر با ۱۸۴ به شیوه نمونه‌گیری، تصادفی طبقاتی انتخاب شدند. در این تحقیق برای تعیین ابعاد و مؤلفه‌های مدل از روش دلفی فازی، برای تأثیر معناداری آن‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، برای تعیین روابط و اثرگذاری‌ها و اثرپذیری‌ها از روش دیمتل فازی و درنهایت برای تعیین اهمیت آن‌ها از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی (ANP) استفاده شده است.

### یافته‌ها

به‌منظور شناسایی عوامل اثرگذار، از مقالات مختلف و طی جلسات متعدد با خبرگان، شاخص استخراج گردید. به‌دلیل این‌که تعداد متغیرها شناسایی شده زیاد است و به‌منظور شناسایی متغیرها و کاهش ورودی‌ها و همچنین تعیین اهمیت ورودی‌ها نسبت به هم محدودیت وزنی در مدل اعمال شد. برای انجام این کار پرسشنامه‌ای با ۵۴ سؤال (که هر سؤال بیانگر یک متغیر است) طراحی شد و ۳۵ پرسشنامه که به تعداد پاسخ‌دهندگان ارشد است، در اختیار آن‌ها قرار گرفت که تمام پرسشنامه‌ها جامع و کامل به‌دست آمد. این پرسشنامه‌ها به‌صورت کیفی و بر اساس ۵ طیف لیکرت از فوق‌العاده مهم تا بی‌اهمیت قید شده است. حال بعد از پخش و جمع‌آوری پرسشنامه، جهت تعیین مهم‌ترین عوامل، از روش دلفی فازی استفاده شد که گام‌های آن در ادامه آمده است. در نظرسنجی مرحله نخست مدل مفهومی ارائه‌شده همراه با شرح زیر معیارها به اعضای گروه خبره ارسال گردیده و میزان موافقت آن‌ها با هرکدام از معیارها اخذ شده و نقطه نظرات پیشنهادی و اصلاحی آن‌ها تقسیم‌بندی شده است. در مجموع ابعاد و مؤلفه‌ها تعیین شدند. اهمیت هر مرحله را با میانگین بالای عدد ۴ تشخیص دادند که دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد تشخیص دادند. همچنین، پاسخ‌دهندگان در مجموع ۳ بُعد برای استعدادیابی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی و ۹ مؤلفه برای استعدادیابی مدیران در شرکت ملی پخش مطرح کردند. از آنجاکه ابعاد مذکور به‌نوعی با ابعاد ارائه‌شده در پژوهش‌های پیشین یکسان بودند، حذف شده و در مواردی با بُعدهای موجود ترکیب یا جایگزین شدند. در نظرسنجی مرحله دوم اعضای پانل مجدداً نظر خود را درباره ابعاد و مؤلفه‌های سیستم و نیز میزان تأثیر و اهمیت هریک از ابعاد و مؤلفه‌ها اعلام کردند. در پژوهش حاضر، روش دلفی در مجموع در دو دور به انجام رسید. انحراف معیار پاسخ‌های اعضای پانل در دور اول درباره میزان اهمیت عوامل محاسبه شد. همچنین، مقدار ضریب کندال برای سنجش میزان اتفاق نظر خبرگان در دور اول برای

ابعاد استعدادیابی مدیران در شرکت ملی پخش ۰.۴۹۵، برای مؤلفه‌های استعدادیابی مدیران در شرکت ملی پخش ۰.۶۱۳، به دست آمد. مقدار ضریب کندال نیز میزان توافق و اجماع خبرگان در دور دوم برای عوامل استعدادیابی مدیران در بخش دولتی ۰.۸۱۳، برای مؤلفه‌های استعدادیابی مدیران در شرکت ملی پخش ۰.۷۴۰ به دست آمده است که نشان می‌دهد هماهنگی بین دیدگاه‌ها وجود دارد. مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۰ محاسبه شده است که نشان می‌دهد ضریب هماهنگی مشاهده شده معنادار است. تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و نتایج کلی حاصل از گردآوری داده‌های مربوط به نظرات پانل دلفی در جدول ۳ به صورت اجمالی ارائه می‌شود.

جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های بر استعدادیابی مدیران

کد	مؤلفه‌ها	ابعاد
C <sub>11</sub>	فرهنگی و سازمانی	حفظ استعداد C <sub>1</sub>
C <sub>12</sub>	مدیریتی و رهبری	
C <sub>13</sub>	انگیزشی	
C <sub>21</sub>	مدیریت مسیر شغلی	توسعه و استفاده از استعداد C <sub>2</sub>
C <sub>22</sub>	ارتباطات تعاملی	
C <sub>23</sub>	پرورش کارکنان	
C <sub>31</sub>	سازمانی	شناسایی و اکتساب استعداد C <sub>3</sub>
C <sub>32</sub>	فردی	
C <sub>33</sub>	شغلی	

نتایج حاصل از دیمتل فازی برای ارائه روابط موقعیت ساختاری موجود در مشکلات پیچیده استفاده می‌شود. باوجودی که DEMATEL می‌تواند برای حل مشکلات چند معیاره استفاده شود، قضاوت‌ها و ترجیحات افراد به طور دقیق بسیار دشوار است. بدین منظور، DEMATEL فازی که از متغیرهای زبان‌شناختی استفاده می‌شود. جدول ۳ اعداد دیفازی شده مقادیر اثرگذاری ( $\bar{D}$ )، اثرپذیری ( $\bar{R}$ )، اهمیت ( $\bar{D} + \bar{R}$ ) و اثرگذاری و اثرپذیری خالص ( $\bar{D} - \bar{R}$ ) برای عوامل اصلی و جدول برای زیر عوامل را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مقادیر  $\bar{R}$ ،  $\bar{D}$ ،  $\bar{R} + \bar{D}$ ،  $\bar{R} - \bar{D}$

عوامل/ زیرعوامل	$\bar{R}$	$\bar{D}$	$\bar{R} + \bar{D}$	$\bar{R} - \bar{D}$
حفظ استعداد	۲/۲۴۰	۲/۱۶۸	۴/۴۰۸	۰/۰۷۱
فرهنگی و سازمانی	۱/۳۴۲	۱/۴۲۲	۲/۷۶۴	-۰/۰۷۹
مدیریتی و رهبری	۱/۴۵۳	۱/۱۸۷	۲/۶۳۹	۰/۲۶۶
انگیزشی	۱/۳۷	۱/۵۵۷	۲/۹۲۶	-۰/۱۸۷
توسعه و استفاده از استعداد	۱/۵۳۰	۲/۸۶۱	۴/۳۹۱	-۱/۳۳۰
مدیریت مسیر شغلی	۱/۵۰۳	۱/۴۱۷	۲/۹۲	۰/۰۸۶
ارتباطات تعاملی	۱/۵۰۷	۱/۴۸۱	۲/۹۸۷	۰/۰۲۶
پرورش کارکنان	۱/۴۲	۱/۵۳۲	۲/۹۵۲	-۰/۱۱۱
شناسایی و اکتساب استعداد	۱/۶۹۲	۱/۴۳۳	۴/۱۲۵	۱/۲۵۹
سازمانی	۱/۶۴	۱/۴۹۳	۳/۱۳۳	۰/۱۴۷
فردی	۱/۶۳۴	۱/۶۳۵	۳/۲۶۹	-۰/۰۰۲
شغلی	۱/۳۸۴	۱/۵۲۹	۲/۹۱۳	-۰/۱۴۵

عواملی که طبق جدول ۴،  $\bar{R}-\bar{D}$  مثبت دارند به طور قطع تأثیرگذار بودن این عوامل را نشان می‌دهد و عواملی که  $\bar{R}-\bar{D}$  منفی دارند نشان‌دهنده تأثیرپذیری قطعی این عوامل از سایر عوامل است؛ بنابراین، در بین عوامل اصلی توسعه و استفاده از استعداد «تأثیرپذیرترین» و شناسایی و اکتساب استعداد «تأثیرگذارترین» عامل است. به طور کلی  $\bar{R}-\bar{D}$  مثبت، عوامل علی و  $\bar{R}-\bar{D}$  منفی، عوامل معلول اثرپذیر محسوب می‌شود. میزان اهمیت و تأثیرگذاری - تأثیرپذیری عوامل به ترتیب رابطه ذیل است:

۱. توسعه و استفاده از استعداد

۲. حفظ استعداد

۳. شناسایی و اکتساب استعداد

در خصوص زیرعوامل حفظ استعداد، عوامل زیر به ترتیب تأثیرگذار بودند:

۱. مدیریتی و رهبری

۲. فرهنگی و سازمانی

۳. انگیزشی

در خصوص زیرعوامل توسعه و استفاده از استعداد، عوامل زیر به ترتیب تأثیرگذار

بودند:

۱. مدیریت مسیر شغلی

۲. ارتباطات تعاملی

۳. پرورش کارکنان

در خصوص زیرعوامل شناسایی و اکتساب استعداد، عوامل زیر به ترتیب تأثیرگذار

بودند:

۱. سازمانی

۲. فردی

۳. شغلی

در این مطالعه بر اساس ماتریس روابط کلی که میزان اثرگذاری و اثرپذیری موانع را نشان می‌دهد اقدام به حل ANP فازی می‌شود. با به‌دست آمدن سوپرماتریس حددار، وزن موانع و عوامل فرعی مشخص و به‌دست می‌آید.

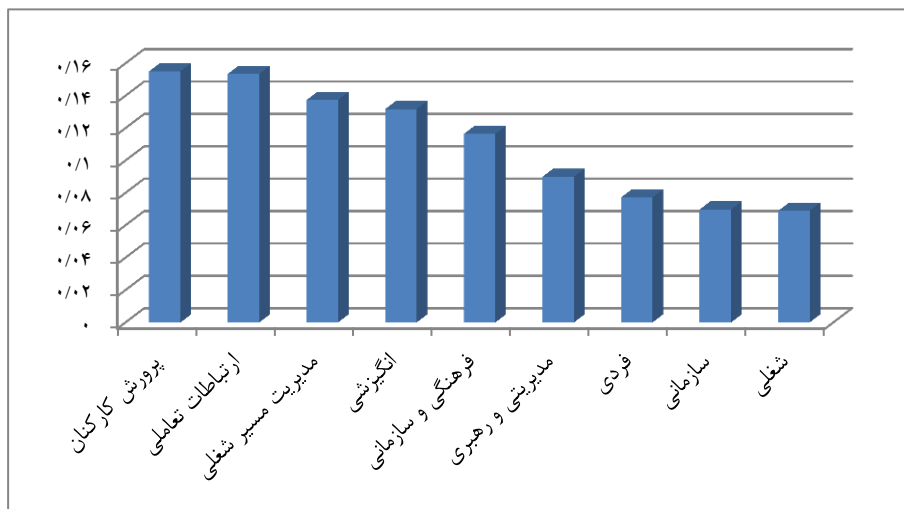
جدول ۴. وزن و اولویت عوامل و زیرعوامل مؤثر بر استعدادیابی مدیران

وزن و رتبه اصلی		وزن و رتبه نسبی		علائم اختصاری	زیرعامل	وزن و رتبه عوامل	
نهایی		نسبی					
(۵)	۰/۱۱۵۶	(۲)	۰/۳۴۴	C <sub>11</sub>	فرهنگی و سازمانی	۰/۳۳۸ (۲)	حفظ استعداد C <sub>1</sub>
(۶)	۰/۰۹	(۳)	۰/۲۶۶	C <sub>12</sub>	مدیریتی و رهبری		
(۴)	۰/۱۳۱۸	(۱)	۰/۳۹	C <sub>13</sub>	انگیزشی		
(۳)	۰/۱۳۷۳	(۳)	۰/۳۰۸	C <sub>21</sub>	مدیریت مسیر شغلی	۰/۴۴۶ (۱)	توسعه و استفاده از استعداد C <sub>2</sub>
(۲)	۰/۱۵۳۵	(۲)	۰/۳۴۴	C <sub>22</sub>	ارتباطات تعاملی		
(۱)	۰/۱۵۵۱	(۱)	۰/۳۴۸	C <sub>23</sub>	پرورش کارکنان		
(۸)	۰/۰۶۹۸	(۲)	۰/۳۲۳	C <sub>31</sub>	سازمانی	۰/۲۱۶ (۳)	شناسایی و اکتساب استعداد C <sub>3</sub>
(۷)	۰/۰۷۷۲	(۱)	۰/۳۵۸	C <sub>32</sub>	فردی		
(۹)	۰/۰۶۹۸	(۳)	۰/۳۱۹	C <sub>33</sub>	شغلی		

همان‌گونه که جدول ۴ نشان می‌دهد بیشترین وزن مربوط به عامل «پرورش کارکنان» است که اولویت اول را کسب کرد. عامل «ارتباطات تعاملی» اولویت دوم، «مدیریت مسیر شغلی» اولویت سوم، «انگیزشی» اولویت چهارم و «فرهنگی و سازمانی» اولویت پنجم و درنهایت «مدیریتی و رهبری» اولویت ششم در بین ۹ عامل کسب

کردند که تقریباً ۴۴ درصد از وزن کل عوامل را به خود اختصاص دادند و این نشان از اهمیت بسیار این زیرعواملها است. شکل ۱ نمودار اولویت نهایی زیرعوامل به روش F.ANP را نشان می‌دهد.

شکل ۱. نمودار اولویت نهایی زیرعوامل

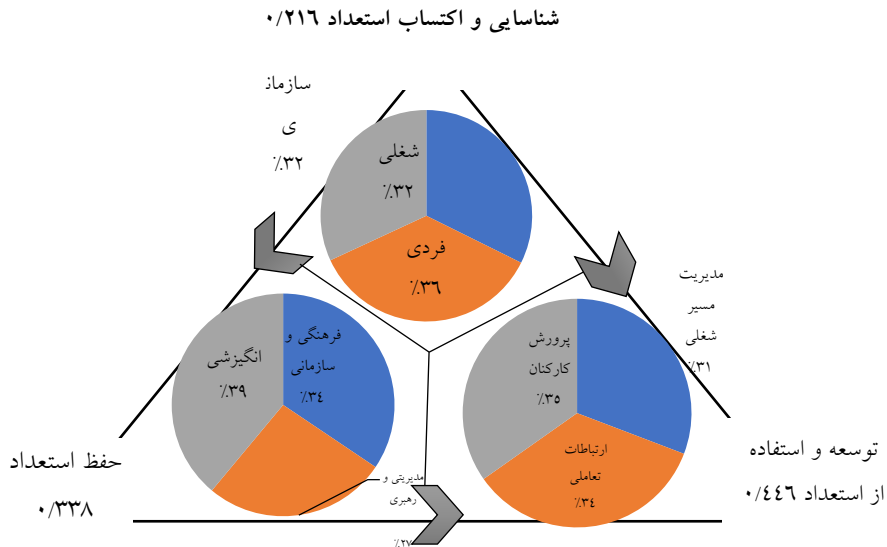


### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این مطالعه ارزیابی و ارجحیت عوامل مؤثر استعدادیابی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بوده است. نتایج پژوهش حاصل از روش دلفی نشان می‌دهد پاسخ‌دهندگان در مجموع سه و نه مؤلفه برای استعدادیابی مدیران مطرح کردند و همچنین نتایج پژوهش حاصل از بخش کمی نشان می‌دهد که شناسایی و اکتساب استعداد (مؤلفه شغلی، مؤلفه سازمانی، مؤلفه فردی) توسعه و استفاده از استعداد (مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی، پرورش کارکنان) و درنهایت حفظ استعداد (مؤلفه مدیریتی و رهبری، مؤلفه فرهنگی و سازمانی، مؤلفه انگیزشی) بر استعدادیابی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی تأثیر دارد.

بر اساس شکل ۲، مدل استعدادیابی مدیران از سه ضلع و بعد حفظ استعداد، توسعه و استفاده از استعداد و شناسایی و اکتساب استعداد تشکیل شده است که با یکدیگر در ارتباط هستند و اثراتی که بر یکدیگر می‌گذارند، موجب بهبود استعدادیابی و پرورش مدیران می‌شود. همان‌گونه که روابط در مدل نشان می‌دهد، شناسایی و اکتساب

شکل ۲. طراحی مدل استعدادیابی مدیران



استعداد تأثیرگذارترین بُعد است که از طریق حفظ استعداد، موجب توسعه و استفاده از استعداد موجب پرورش مدیران می‌شود. سهم شناسایی و اکتساب استعداد در این مدل برابر با ۲۱/۶ درصد و سهم حفظ استعداد برابر با ۳۳/۸ و سهم توسعه و استفاده از استعداد برابر با ۴۴/۶ درصد از پرورش مدیران است و این یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه و استفاده از استعداد بیشترین اهمیت را دارد. هر یک از ابعاد نیز دارای سه مؤلفه است که میزان اهمیت آن‌ها مشخص است. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، محمودی (۲۰۱۵) و هویسین (۲۰۱۸)، آلتنداک و همکاران (۲۰۱۸)، ایمام علی و سو (۲۰۱۶)، مونقوموزولا و همکاران (۲۰۱۵) و همچنین شایان‌پور و همکاران (۲۰۱۶)، ایمام علی و سو (۲۰۱۶)، گاندی و همکاران (۲۰۱۸)، احمدی و همکاران (۲۰۱۷)، اسلام‌پناه و آزاد (۲۰۱۶)، شوقی محمدی مقدم (۲۰۱۷)، همسو است؛ بنابراین با بررسی سرمایه انسانی سازمان می‌توان استعدادهای شناسایی، جذب، توسعه و پرورش داد که با مدیریت صحیح این استعدادهای می‌توان انگیزه و بهره‌وری کارکنان سازمان را بالا برد. مهم‌ترین نقش را در کشف و پرورش استعدادهای موجود سازمان، مدیر منابع انسانی ایفا می‌کند. حفظ منابع سازمان برای ادامه حیات، بسیار

مهم است، می‌توان با آموزش و پرورش استعدادها از منابع به بهترین شکل استفاده کرد، در این بین به انگیزش، آموزش و پرورش و کارایی کارکنان سازمان باید توجه خاص نمود. محققان در تحقیقات آینده می‌توانند نسبت به گسترش دادن جامعه آماری و یا تغییر آن و آزمون نمودن مدل مفهومی در دیگر صنایع و همچنین طراحی مدل پرورش مدیران همت گمارند.

## منابع

احمدی، سیدعلی اکبر؛ صدرمنصوری، سعید؛ درویش، حسن؛ رجب بیگی، مجتبی (۱۳۹۸)، شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در فرایند استعدادیابی؛ مورد مطالعه صنعت نفت ایران. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۰، شماره ۳۹، صص ۶۳ - ۹۶.

اردکانی، سعید؛ ابراهیم‌زاده، رضا؛ سلیمی، نجمه؛ الحسینی المدرسی، سید مهدی (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان یزد). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، سال ۸، شماره ۳۰، صص ۵۱ - ۷۴.

داودی، احسان؛ ودادی، احمد؛ رضاییان، علی؛ غلام‌زاده، داریوش (۱۴۰۰). طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه‌های مجتمع گاز پارس جنوبی، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، سال ۱۲، شماره ۴۸، صص ۲۰ - ۳۷.

برزگر، کیوان؛ روشن، سید علیقلی، یعقوبی، محسن (۱۳۹۹)، طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد با رویکرد ترکیبی در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، سال ۱۱، شماره ۴۴، صص ۲۳۹ - ۲۶۴.

باشکوه، اجیرلو؛ یحیوی، قاسم؛ قشلاقی، مجید؛ آذر، علیرضا (۱۳۹۹)، شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد استعدادها در شرکت ملی نفت ایران، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، سال ۱۱، شماره ۴۴، صص ۲۹۵ - ۳۱۶.

حسینی، ابوالحسن (۱۳۹۷)، نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، *اقتصاد و تجارت نوین*، سال ۶، شماره ۲۳، صص ۱۸۱ - ۲۰۵.

عسگری باجگرانی، محبوبه؛ شائمی، علی؛ علامه، سید محسن (۱۳۹۱)، سنجش سطح حاکمیت راهبرد مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان، *مدیریت شهری*، شماره ۲۹، صص ۲۷۶ - ۲۸۶.

نورعلیان، محمد علی (۱۳۹۷)، ابعاد و مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد‌های فرماندهی در ناجا، *مجله نظارت و بازرسی، علمی - ترویجی*، سال ۱۲، شماره ۴۳ صص ۱۳-۴۰.

Bray, Charles E., (2019). Doing It Right: Developing Procurement Talent for the 21st Century, PhD Dissertation, *Under the Guidance of Farzin Madjidi*, Pepperdine University.

Brown, L., George, B., & Mehaffey-Kultgen, C. (2018). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: *an action research study. journal of Industrial and Commercial Training*, 51(3): 123-135.

CIPD (2017). Survey Report, Resourcing and Talent Planning.

Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P. (2017). Talent management implementation at an open distance e-learning higher educational institution: *The views of senior line managers. International Review of Research in Open and Distance Learning*, 18(3): 83-98.

Gibb, S., & Zhang, S. (2017). Guanxi influence and talent management in Chinese organisations; evidence from the real estate sector. *Human Resource Development International*, 20(1), 79-98.

Hathaway, I., (2016), What Startup Accelerators Really do, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>

Johnson, K. E. (2020). Leadership Succession Planning in Talent Management: *A Generic Qualitative Inquiry*, PhD Dissertation, Under the Guidance of Todd Wilson, Capella University.

Jonathan, P., Doh, R., Smith, S. A., Stumpf, W. G., & Tymon, J. (2011). Pride and Professionals: Retaining Talent in Emerging Economies. *Journal of Business Strategy*, 32(5): 35-42

Karla, A. (2018). «Influence of Talent Management Practices on Commitment of Non-critical Employees in IT Companies in Chennai». *International Journal of Business Administration and Management Research*, 4(1): 1-5.

Phillips, R. & Roper, O. (2009). A Framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11 (1):6-19

Shoghi, B., & Mohammadi-Moghadam, Y. (2017). Assessment of Effective Factors on Talent Management in Police Training Centers. *Journal of Training in Police Sciences*, 12(4): 587-610. (In Persian)

Shahvazian, S., Mortazavi, S. M., Lagzian, M., & Rahimnia, F. (2016). A Dichotomous Perception on Talent Retention Factors: Phenomenology Strategy. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. 9(4):675-706.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P. M. (2017). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. INSEAD faculty and research working papers, 24.

- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2018). Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments. *The International Journal of Human Resource Management*: 1-29.
- Victor, J. (2018). The Development of Student Organization Advisor Workforces through the Expansion of Strategic *Talent Management Practices*, *PhD Dissertation*, Under the Guidance of Wagner W., University of Maryland.
- Wang, L., & Cotton, R. (2018). Beyond Moneyball to social capital inside and out: The value of differentiated workforce experience ties to performance. *Human Resource Management*, 57(3), 761-780.