

## Research Paper

# Designing the optimal model of talent management and development components

Roohallah Akhavan Dorbash<sup>1</sup>, Manizheh Zakaria<sup>2\*</sup>, Gholam Hossein Ansar fomani<sup>3</sup>

1, PhD Student, Educational Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

2, Assistant Professor, Department of Educational Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

3, Assistant Professor, Department of Educational Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Received: 2019/14/10

Accepted: 2020/6/10

PP:132-150

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2021.22998.4651](https://doi.org/10.30495/JEDU.2021.22998.4651)

**Keywords:**

talent, talent management, talent management components

### Abstract

The most important asset of any organization is its human resources, and talent management is the main part of human capital management. With proper management of these assets, organizations can achieve their goals to design an optimal model of talent management and development components in the oil company. The research method is qualitative and thematic analysis. The research data was collected through in-depth interviews with 14 oil company experts who were selected using theoretical sampling method and reached theoretical saturation. To analyze the data, content analysis of the theme network type has been used. In order to validate the themes, two methods of validity evaluation have been used in the communication method as well as the focus group, and in order to validate the reliability, reproducibility and transferability or generalizability have been used. The results showed that the optimal model of talent management and development components consists of three preliminary, executive and complementary steps based on eight main organized themes: Talent thought, Talent Finding, Talent metrics, Talent training, Talent scouting, Talent cracy, Talentholding, Talentsourcing.

**Citation:** Roohallah Akhavan Dorbash, Manizheh Zakaria, Gholam Hossein Ansar fomani, Designing the optimal model of talent management and development components, 2021; 12(1):132-150

**Corresponding author:** Manizheh Zakaria

**Address:** Assistant Professor, Department of Educational Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

**Tell:**

**Email:** r.dorbash@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction

With the arrival of the third millennium and the emergence of knowledge-based economy, human resources as a competitive and strategic element in maintaining the survival of the organization and increasing its productivity has received more attention. The growing demand of employers for skilled workers on the one hand, and the desire of capable employees to take over valuable jobs on the other, has led organizations to compete with each other to attract the best talent. More specifically, talent management creates a two-way commitment between employees and the organization by creating the right environment and challenge. The result is nothing but improved individual and organizational performance. By identifying the capabilities of employees and putting them in the right place and the optimal use of these capabilities and their development and appreciation and compensation of timely and appropriate services of desirable performance, both employee satisfaction and the organization achieves its goals. The study of the oil company's perspective also shows that the quantitative and qualitative development of human capital within the framework of the country's 20-year vision horizon, 5-year national development plans, Article 44 of the Constitution, administrative and employment regulations of the oil industry, etc., The goal of achieving and maintaining strategic superiority over national and international oil and gas companies in the field of human resources is one of the company's priorities. Therefore, in recent years, the company has tried to prioritize the recruitment of specialized personnel in its decisions, planning and policy-making. But attracting and retaining talented people alone is not enough to achieve a competitive advantage. In order to achieve this, it is necessary to maintain capable people, to have and build the right systems and processes and to implement them. Therefore, the researcher intends;

Provide a codified model for talent management in the oil company.

### Methodology

The present study is exploratory in nature; In terms of type, applied and in terms of research strategy, it has an inductive strategy and in terms of the nature of the data is in the category of qualitative research project and in-depth interview and content analysis. The statistical population of the study also included experts in the field of human resources of the oil company at different organizational levels who were selected through theoretical sampling method. Theoretical sampling, according to Glazer and Strauss (1967), is the process of collecting data for theorizing, in which the analyst simultaneously collects, encodes, and analyzes his data and decides what data to use. In the next step, he collects them and where to find them, in order to formulate his theory during its formation. The theory under development controls the data collection process "(Flick, 2009). The examples here are important in that they help to construct the phenomenon under study and to formulate the theory. Due to this issue, in the present study, the topics became theoretically saturated after an in-depth interview with 14 experts of the company, and the interview was stopped. In addition, to analyze data from content analysis and the network of themes (to show the relationship and dependence of themes) by performing the theoretical coding process in three stages of open coding, axial coding and selective coding to count and discover the basic themes (ID Key points of the text), organized themes (main and sub-categories derived from the combination and summarization of basic themes) and comprehensive themes (excellent themes containing the principles governing the text as a whole) in order to design the desired process model Talent management is used. In addition, in order to validate (reliability and credibility) the main and sub-concepts and categories as well as the model made of two methods a- Valid evaluation by communication method which means that the main and sub-concepts and

categories counted by the interview members Will be controlled. Also, the method of forming a focus group and consulting experts and thinkers in the field of human resource management has been used (Flick, 2009). Also, in order to assess the reliability of the main and sub-concepts and categories, the reproducibility capability has been used by the agreement coefficient method between two coders (researcher and fellow researcher) in the coding process; Therefore, inconsistencies have been eliminated by reviewing the data coding process. Also, in order to be transferable or generalizable, it was tried to use different levels of human resources experts in the research; That is, theoretical sampling has been tried to be systematic and comprehensive (Strauss and Corbin, 1990).

### Results and discussion

The present study has been started with the aim of designing an optimal model of talent management and development processes in the oil company. In this regard, the qualitative research approach and in-depth interviews have been used, and in data analysis, content analysis of the content network type has been used. Based on the results, it can be said that the comprehensive theme of talent management and development in its oil company consists of eight main organized themes, including: talent thinking, talent search, talent assessment, talent development, talent assignment, talent management, talent management and talent outsourcing. Is. These eight main organized themes can be in three stages; Preliminary (comprehensive theme of talent thinking), operational (comprehensive themes of talent search, talent assessment, talent development, aptitude and talent mastery) and complementary (comprehensive theme of talent and talent). Are possible.

### Conclusion

The purpose of this model is to provide a clear framework for understanding the management and development of talents and to help managers and policymakers to manage this

phenomenon in the organization to create change and value creation by employees, and to achieve the vision and Use the specified goals. The obtained model (Figure 2) can include all components of talent management and development in 3 preliminary, executive and complementary steps. Studies have addressed various components of the talent management process, but some of the features obtained in this study are less mentioned at all in some available sources, or not at all in relation to some components. The model of the present study is not stated. For example, in the model of Filipzo Ropers (Fillips & Ropers, 2009), the talent management process considers factors such as: attracting, selecting, engaging, developing and improving, retaining and retaining employees. The obtained components are to a large extent consistent with this study. Collings & Mellahi (2009) believe that in the talent management process, the key positions of the organization should be identified first, then the knowledge, competencies and skills appropriate to these positions should be defined, and finally the source of talent should be created. The components obtained are in line with this study. Lewis & Heckman (2006) believe that the talent management process includes identifying potentials, assessing their readiness, developing talents, selecting and applying talents, and ultimately emphasizing their performance, which is consistent with some of the components of the present study. has it. In his model, Armstrong (2006) considers the talent management process to include activities related to talent acquisition, activities related to talent retention, and activities related to talent development, which are common to some components of the present study. In his study, Oehly (2007) refers to issues such as recognizing the current status of human resources, recruiting, developing and retaining talented people, which also agrees with some components of the proposed model in this study. In the executive (operational) step of the extracted model, most of the models with different titles referred to the stages of talent

identification, talent development, talent assignment and talent seeking. These stages are the main components of the models. But in terms of talent assessment, the existing famous models did not mention this separate stage. It can be said that most of them have seen this stage in the stages of talent identification and talent development. Most organizations seek to attract the best. To this end, the Talent

Assessment Centers, which are part of the day-to-day management and development of human resources, can provide significant assistance to them. It can be said that none of the existing models have paid attention to or referred to the complementary step (talent and talent) of the extracted model. This step is the main difference with the existing models.



## مقاله پژوهشی

## طراحی مدل بهینه مولفه های مدیریت و توسعه استعداد

روح الله اخوان دورباش<sup>۱</sup>، منیژه ذکریایی<sup>۲\*</sup>، غلامحسین انتصار فومنی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

## چکیده

مهمترین سرمایه‌ها در سازمانی، سرمایه‌های انسانی است، مدیریت استعداد نیز اصلی‌ترین بخش مدیریت سرمایه‌های انسانی می‌باشد. با مدیریت صحیح این سرمایه‌ها سازمان‌ها می‌توانند به اهداف خود برسند. پژوهش حاضر در صدد طراحی مدل مطلوب مولفه‌های مدیریت و توسعه استعداد در شرکت نفت بوده است. روش پژوهش کیفی و از نوع تحلیل مضمون می‌باشد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه عمقی قیاق ۱۴ نفر از خبرگان شرکت نفت که با استفافا از روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده بودند، گردآوری و در سه مرحله سظری رسیده است. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون، از نوع شبکه مضامین استفاده شده است. به منظور اعتبار بسنج مضامین از روش ارزشابی اعتبار بسنج شویوه ارتباطی‌طای نیز گروه متمرکز و جهت‌یابی بسنج‌زا قابلیت تکرار ذی‌برو و نیز قابلیت انتقال قیاق تعمیم‌ذیری استفافا شده است. نتایج پژوهش نشان داد که مدل مطلوب مولفه‌های مدیریت و توسعه استعدادها از ۳ گام مقدماتی، اجرایی و تکمیلی براساس هشتت مضمون سازمان یافته اصلی: استعداداندیشی، استعداد یابی، استعداد سنجی، استعداد پروری، استعداد گماری، استعداد سالالای، استعداد آری استعداد سپاری تشکیل شده است.

تاریخ دریافت: ۹۸/۷/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۹/۷/۱۵

شماره صفحات: ۱۵۰-۱۳۲

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/JEDU.2021.22998.4651

واژه‌های کلیدی:

استعداد، مدیریت استعداد، مولفه‌های مدیریت استعداد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

**استناد:** روح الله اخوان دورباش، منیژه ذکریایی، غلامحسین انتصار فومنی، طراحی مدل بهینه مولفه های مدیریت و توسعه استعداد، دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۴۰۰؛ ۱۲ (۱): ۱۳۲-۱۵۰

\* نویسنده مسئول: منیژه ذکریایی

نشانی: استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

تلفن:

پست الکترونیکی: manjihzakaryaei@yahoo.com

## مقدمه

با ورود به هزاره سوم و ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقاء سازمان و افزایش بهره‌وری آن بیشتر از پیش مورد توجه قرار گرفته است. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها به نبرد با یکدیگر بپردازند. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی و بقاء ضروری هستند را جذب نموده، توسعه داده، بکارگیری و نگهداری نمایند. «استعداد» را به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی، شامل مهارت‌ها، دانش و قابلیت توسعه و بهبود تعریف می‌کنند (Michael, Hand field and Axelrod Bs, 2001:221). در حال حاضر مدیریت و توسعه استعدادها یکی از مهم ترین موضوعات استراتژیک سازمان‌ها به حساب می‌آید. وجود نخبگان از هر لحاظ ضروری است و اغلب به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می‌آید. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف اصلی مدیریت استعداد بکارگیری افراد مناسب برای مشاغل مناسب در زمان مناسب برای اجرا و رسیدن به اهداف و چشم انداز سازمان است (Ali Ahmadi and Rafiian, 2016: 128). به بیان دقیقتر، مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب و چالشی، یک تعهد دو سویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد. که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آنها در جای مناسب و استفاده بهینه از این توانایی‌ها و توسعه آنها و قدردانی و جبران خدمات به موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم رضایت کارمند برآورده شده و هم سازمان به اهداف خود نائل می‌شود.

به طور کلی مدیریت استعداد از جنبه‌های مختلف دارای اهمیت می‌باشد؛ مانند: تشخیص پست‌های توسعه‌ای و شکاف‌های شایستگی شاغلین و مشاغل، نگهداری متخصصین کلیدی، شناسایی خطر خالی شدن مشاغل حساس و مهم، تبیین برنامه‌های راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی، تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها، یافتن نقاط قوت و کمبودها و نیازها، اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های

آموزشی و پرورشی، سنجش و تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا.

از سوی دیگر، یکی از مسائل اصلی بسیاری از سازمان‌های دولتی و غیر دولتی در کشورمان، فقدان فرایندی منسجم از مدیریت استعدادها بویژه در بعد تعریف و شناسایی استعدادهاست. از آنجا که توافق یکسان و مشترکی در باره چستی استعدادها وجود ندارد، فرایند شناسایی و جذب استعدادها بر مبنای شاخص‌های مختلف، متفاوت و گاه "متناقض و سلیقه‌ای انجام می‌گیرد، اجرای سلیقه‌ای این سیستم نارضایتی بسیاری را ایجاد می‌نماید. بسیاری از صاحب‌نظران عقیده دارند شاخص‌های مناسب و مدونی برای شناسایی افراد مستعد وجود ندارد و نگاه سلیقه‌ای به استعدادها و نخبگان (بصورت آگاهانه یا نا آگاهانه) در سازمانها و شرکت‌ها و مراکز علمی و دانشگاهی حاکمیت دارد (Ali Ahmadi and Rafiian, 2016: 128).

علاوه بر آن، باید خاطر نشان ساخت که توجه به مقوله مدیریت استعداد در صنعت نفت به عنوان 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.

بررسی چشم‌انداز شرکت نفت نیز نشان می‌دهد که توسعه کمی و کیفی سرمایه‌های انسانی در چارچوب افق چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، برنامه‌های ۵ ساله توسعه ملی، اصل ۴۴ قانون اساسی، مقررات اداری و استخدامی صنعت نفت و ...، با هدف نیل و حفظ برتری راهبردی نسبت به شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفت و گاز در حوزه منابع انسانی از اولویت‌های این شرکت است. لذا این شرکت در سالیان اخیر سعی داشته است، 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، نگهداری افراد توانمند، داشتن و ساختن سیستم‌ها و فرآیندهای صحیح و اجرا کردن آنها ضروری است. بنابراین محقق درصد؛ ارائه یک الگوی مدون مناسب جهت مدیریت استعداد در شرکت نفت می‌باشد. زیرا جذب، توسعه و نگهداری کارکنان نیازمند طراحی، اجرا و داشتن الگوی مناسب مدیریت و توسعه استعدادها است.

## پیشینه پژوهش:

واژه «مدیریت استعداد» اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ و زمانی که محققان گروه «مک کینزی» دریافتند بهترین اقدامات که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعداد است. مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی از آن را نشان می‌دهد، مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان

استعدادها» دریافتند، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی تأثیری مثبت بر جذب استعدادها دارد. اگر شرکت‌ها به روندها و دغدغه‌های کارکنان توجه داشته باشند در جذب استعدادها، احتمالاً موفق تر خواهند بود. لونا و مورلی (Luna & Morley, 2015) در تحقیق با عنوان «بررسی رابطه بین ذهنیت استعداد، شایستگی، رضایت شغلی و عملکرد» به این نتیجه رسیدند استراتژی‌هایی که بر محوریت مدیریت استعداد هستند، عملکرد شغلی را از طریق رضایت شغلی که نقش تعدیل کننده را دارد، تحت تأثیر قرار می‌دهند. زاهد بابلان و همکاران (zahed babelan et al, 2019)، در مقاله ای با عنوان "طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه" اعلام کردند: در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و امروزه تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب هست که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری است. بسیاری از کارشناسان این عصر را عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود باهم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین‌ها و بااستعدادترین کارکنان، می‌توان به بالاترین سهم بازار رسید و سود خود را افزایش داد.

بنابراین نیازی نیست که رضایت شغلی به عنوان یک عنصر مستقل دنبال شود اما بهتر است یک سیستم مدیریت استعداد جامع طراحی و نهادینه شود تا هم رضایت شغلی (به صورت مستقیم) و هم عملکرد شغلی (به صورت غیر مستقیم) تحت تأثیر قرار گیرد.

تاتوقلو و همکاران (Tatoglu, Glaister & Demirbag, 2016)، 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 شرکت‌ها وجود دارد. شرکت‌های چندملیتی بیشتر بر انگیزه‌های تاکتیکی برای سیستم مدیریت استعدادشان تأکید دارند و به طور کلی سیستم‌های مناسب و کارا تر را برای مدیریت استعدادشان انتخاب می‌کنند. رضائیان و سلطانی (Rezaeans and Sultany, 2009)، در مقاله‌ای با عنوان «معرفی مدلی جامع در زمینه مدیریت استعداد برای شرکت نفت» به بیان و تحلیل مدل‌های مختلف در این زمینه پرداخته‌اند؛ بر اساس نتایج این تحقیق مدل مدیریت استعداد می‌بایست شامل چهار بخش: عوامل تأثیرگذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد، نتایج فردی و سازمانی،

استعداد در یک سازمان است، هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب برای اهداف استراتژیک سازمان است (Duttagupta, 2005).

در همین راستا، نتایج پژوهش (solimanpour et al, 2018) در مقاله ای تحت عنوان "رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی" نشان داد که مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار تأثیر معناداری بر نوآوری سازمان دارند و از عوامل تبیین کننده نوآوری سازمانی محسوب می‌شوند. سویم (Sweem, 2009)، در رساله دکتری خود با عنوان «بهینه سازی سرمایه انسانی از طریق منابع انسانی و استراتژی توسعه سازمان» پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. نتایج پژوهش وی علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان، نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد. اسمیت و همکاران (Smith, Wellins & Paese, 2010) سه پژوهشگر سازمانی در شرکت دی دی آی در تحقیقی با عنوان «چگونگی شناسایی، توسعه و نگهداشت رهبران با استعداد»، بر نقش اهرمی تکنولوژی در توانمندسازی سازمان و فراهم آوردن قابلیت‌هایی مانند ارتباطات، پاسخگویی سریع و به موقع، استفاده از مهارت‌های گوناگون و ... که موجب پایداری سیستم مدیریت استعداد در سازمان می‌گردند، تأکید دارند. آنها معتقدند که راهبرد استعداد به خودی خود با راهبرد کسب و کار هم راستا نمی‌شود بلکه مشخص کردن اولویت‌های راهبردی سازمان، اولویت‌های فرهنگی و عوامل پیش برنده کسب و کار در سازمان، سمت و سوی اصلی راهبرد استعداد را مشخص می‌نمایند. در این طرح پیشنهادی، بر کردن مشاغل کلیدی آینده که در ادبیات سازمانی تحت عنوان برنامه‌ریزی جانشین پروری مطرح است و عموماً به اشتباه، معادل با مدیریت استعداد در نظر گرفته می‌شود، به عنوان بخشی از مؤلفه "توسعه" در نظر گرفته می‌شود. ورال و همکاران (Vural, Vardarlier And Aykir, 2012)، در تحقیقی با عنوان «تأثیر استفاده از مدیریت استعداد با سیستم ارزیابی عملکرد بر تعهد کارکنان» پرداختند. نتایج نشان دادند که مدیریت استعداد با روش‌های منابع انسانی ادغام شود و سیستم‌های مدیریت بر تعهد کارکنان تأثیر مثبتی دارند. جوهان سدوتایر و همکاران (Johannsdottir, Olafsson & Davidsdottir, 2014)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر جذب

در پایان نامه خود، تحت عنوان «رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه در شرکت نفت». نتایج حاصل از آزمون و مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد این افراد رابطه معنی دار وجود دارد. همچنین وضعیت شاخص های عملکرد دانشی، جذب و شناسایی، توسعه، نگهداری و بکارگیری کارکنان نخبه در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و سازمان می بایست این ابعاد را تقویت نماید. شهبازیان و مرتضوی (Shahvazian and Mortazavi, 2013)، در تحقیقی با عنوان «شناسایی عوامل موثر بر حفظ افراد مستعد از دیدگاه مدیران صنعت نفت و فعالان سایر صنایع» انجام دادند. نتایج حاصل نشان داد که عوامل موثر را می توان در پنج طبقه شامل عوامل ابزاری، نمادین، تناسب فرد-سازمان، تناسب فرد-شغل و انسجام رفتاری دسته بندی نمود. نادعلی (Nade Ali, 2012)، در پایان نامه با عنوان «بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایت مندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی»، به بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایت مندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی و همچنین نتایجی که پاداش های درونی در سازمان به بار می آورند پرداخته و مدلی که در این تحقیق بررسی شد به نقش پاداش های درونی به عنوان عامل تسهیل کننده در مدیریت استعداد اشاره دارد. همچنین نقش عوامل بهداشتی به عنوان عامل تعدیل کننده و مکمل پاداش های درونی تأیید شد و نتایج بررسی به نقش فراموش شده پاداش های درونی در مدیریت استعداد اشاره دارد. سنجری و همکاران (Sanjari et al, 2014)، در تحقیقی با عنوان «تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران» انجام دادند. یافته های پژوهش حاکی از آن است که ارتباط مثبت و معنی داری بین مؤلفه های مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد وجود دارد اما در عین حال با وجود این رابطه، نتایج حاصله از آزمون ها نشان می دهد که وضعیت شاخص های عملکرد دانشی، جذب و شناسایی، توسعه، نگهداری و به کارگیری کارکنان نخبه در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و سازمان باید این ابعاد را تقویت کند. اقبال و همکاران (Iqbal et al, 2016)، پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی برای دانشگاه های استعداد محور» انجام دادند. یافته های پژوهش نشان می دهند سازه فرایند مدیریت استعداد را که شامل هفت بعد مجزا شامل «شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی های بالقوه

عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد و فرایند مدیریت استعداد باشد. دهقانان و همکاران (Dehghanan et al, 2018)، در مقاله ای با عنوان مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد با استفاده از روش تحقیق کیفی و به صورت مشخص روش نظریه پردازی داده بنیاد در شرکت توانیر به این نتیجه رسیدند که اجزای اصلی مدل مدیریت استعداد شامل؛ استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادگماری، استعدادداری و استعداد افزایشی است که پیامدهای اجرای آن در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی قرار دارد. حسینی (Hosseini, 2011)، در مقاله ای 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 نماندن منصب های کلیدی به انجام رسانده است؛ نتایج آزمون فرضیه های تحقیق که بر اساس اطلاعات حاصل از نظرسنجی از ۱۵۴ مدیران کل سازمان های دولتی و وزارتخانه ها صورت گرفته بود، نشان داد که ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب های کلیدی از مهمترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان. مهروانی (Mehrvani, 2011)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر پیاده سازی 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 مثبت و معناداری وجود دارد.

نیکپور و عرب پور (Nikpour and Arabpour, 2015)، در مقاله ای با عنوان تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی نتیجه گرفتند بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن؛ یعنی، جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها، توسعه استعدادها و بهره وری نیروی انسانی، رابطه ای مثبت و معنادار وجود دارد و ابعاد نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها می توانند بهره وری نیروی انسانی را در سازمان پیش بینی کنند. بخشایی (Bakhshai, 2011)، در تحقیقی با عنوان، شناسایی معیارها و شاخص های آسیب شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی، به شناسایی معیارها و شاخص های آسیب شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی (منطقه همدان) و طبقه بندی آسیب های مزبور در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه ای می پردازد. نتایج تحقیق نشان می دهد مدیریت استعدادها در شرکت در هر سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه ای دارای آسیب می باشد. البته بین این عوامل تفاوت معنی داری وجود دارد، به طوری که بیشترین آسیب مربوط به شاخه ساختاری است. جوکاردهویی (Jokar dehuy, 2012)،



گردآوری داده ها را کنترل می کند» (Flick, 2009). نمونه ها در اینجا از این حیث اهمیت دارند که به بساختن پدیده مورد بررسی و تدوین نظریه کمک کننده می باشند. با توجه به این موضوع در پژوهش حاضر مضامین پس از مصاحبه عمیقی با ۱۴ خبره شرکت به حالت اشباع نظری رسید و انجام مصاحبه متوقف شد. علاوه بر آن، برای تحلیل داده ها از تحلیل مضمون و از نوع شبکه مضامین (برای نشان دادن ارتباط و وابستگی مضامین) بواسطه انجام فرایند کدگذاری نظری در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی به منظور احصاء و کشف مضامین پایه (شناسه ها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان یافته (مقولات اصلی و فرعی به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمون های پایه ای) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگرفته اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) در راستای طراحی مدل مطلوب فرآیندهای مدیریت استعداد استفاده شده است.

در ضمن، جهت اعتبارسنجی (قابلیت اطمینان و باور پذیری) مفاهیم و مقولات فرعی و اصلی و نیز مدل برساخته شده از دو روش الف- ارزیابی اعتبار به شیوه ارتباطی که به معنای آن است که مفاهیم و مقولات فرعی و اصلی احصاء شده توسط اعضاء مصاحبه شونده کنترل خواهند شد. و نیز ب- روش تشکیل گروه متمرکز و نظرخواهی از خبرگان و صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، استفاده شده است (Flick, 2009). همچنین جهت پایایی سنجی مفاهیم و مقولات فرعی و اصلی از قابلیت تکرارپذیری بواسطه روش ضریب توافق بین دو کدگذار (محقق با محقق همکار) در فرایند کدگذاری استفاده شده است؛ لذا ناهمبستگی های بوجود آمده از طریق بازنگری در فرایند کدگذاری داده ها مرتفع شده است. همچنین به منظور قابلیت انتقال یا تعمیم پذیری سعی شد تا حد امکان از سطوح مختلف متخصصین حوزه منابع انسانی در پژوهش استفاده شود؛ یعنی سعی شده است که نمونه گیری نظری به صورت منظم و جامع صورت گیرد (Strauss and Corbin, 1990).

### یافته ها

جدول ۱؛ فرایند کدگذاری نظری برای کشف مضامین پایه، سازمان یافته و فراگیر مدل مطلوب فرآیندهای مدیریت و توسعه استعداد را نشان می دهد:

استعدادها، بکارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، ارزیابی و همراستایی فعالیت های مدیریت استعداد» می باشد. قلی پور و خزایی (Gholipour & Khazaei, 2018)، در مقاله ای با عنوان «مطالعه تاثیر ادراک استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان می دهد: - 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. - ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد و در نهایت هوش عاطفی در رابطه بین ادراک از استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کارکنان نقش میانجی را ایفا می کند.

بنابراین با مروری که بر سوابق نظری و تجربی موجود انجام شد؛ می توان چنین گفت که سازمان های بزرگ به دنبال جایگاهی هستند تا خود را از سایر سازمان ها برتر جلوه دهند و در این عرصه سخت و رقابتی برای انتخاب افراد زبده و با استعداد با چالش مواجه هستند. از این رو برای رسیدن به این مهم تدوین مدلی جامع بگونه ای که ابعاد مختلف مدیریت استعداد شرکت را پوشش دهد، در راستای چشم انداز و خط مشی صنعت نفت کشور در افق بیست ساله می تواند راهگشایی برای ارتقای فرهنگ و بهره وری سازمانی به لحاظ سرآمدی، اقتصادی، مدیریتی، و سایر عوامل در سازمان و عامل موفقیت در رسیدن به اهداف تعیین شده باشد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات اکتشافی؛ به لحاظ نوع، کاربردی و به لحاظ استراتژی پژوهش دارای استراتژی استقرایی و به لحاظ ماهیت داده ها در زمره طرح پژوهشی کیفی و از نوع مصاحبه عمقی و تحلیل مضمون می باشد. جامعه آماری تحقیق نیز شامل خبرگان حوزه منابع انسانی شرکت نفت در سطوح مختلف سازمانی بودند که از طریق روش نمونه گیری نظری انتخاب شده اند. نمونه گیری نظری به تعبیر (Glazer and Strauss, 1967) عبارت است از فرایند گردآوری داده ها برای نظریه پردازی که از این طریق تحلیل گر به طور همزمان داده هایش را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می کند و تصمیم می گیرد که چه داده هایی را در مرحله بعدی گردآوری و آنها را کجا پیدا کند تا بدین وسیله نظریه اش را در حین شکل گیری اش تدوین کند. نظریه در حال تدوین فرایند

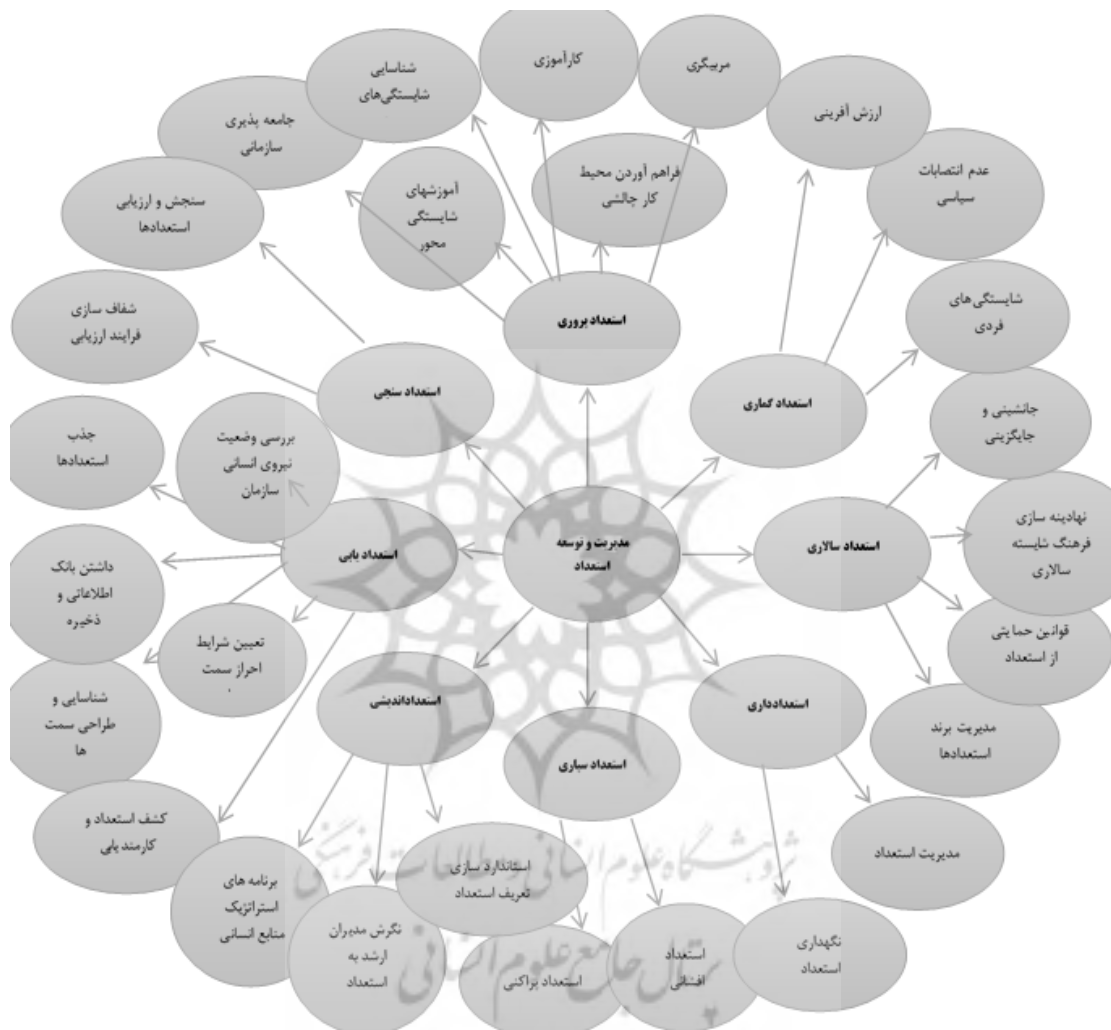
جدول ۱- نمونه گذاری: فرآیند مدیریت و توسعه استعداد

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری		کدگذاری باز
	مضامین سازمان یافته		
مضامین فراگیر	کلی	جزیی	مضامین پایه ای (نمونه کدهای اولیه)
	مدیریت و توسعه استعداد	استعداد اندیشی	استاندارد سازی تعریف استعداد
نگرش مدیران ارشدیه استعداد			تعهد و سبک رهبری مدیران ارشد، تمایل و نگرش به کارگیری و استفاده از افراد شایسته در سازمان
برنامه های استراتژیک منابع انسانی			طرح ریزی برنامه ریزی استراتژیکی استعداد، توجه به استعدادها در برنامه ریزی عملیاتی در راستای خط مشی های سازمانی و ..
استعداد یابی		کشف استعداد و کارمندیابی	توجه به استعدادهای درون سازمانی و کشف آنها، کشف استعدادهای برون سازمانی، درک دقیق از توان نیروهای داخلی و ...
		شناسایی و طراحی سمت	شناسایی سمت های کلیدی، طراحی سمت ها و جایگاه آنها در ساختار سازمانی و ...
		داشتن بانک اطلاعاتی و ذخیره استعداد	مخزن استعدادهای، تشکیل بانک اطلاعاتی هوشمند، مخزن کارشناسان خبره (استعدادهای مهارتی)، مخزن مدیران خبره (استعدادهای دانشی) و ...
		جذب استعدادهای	جذب با توجه به اهداف و چشم انداز و ظرفیت و توان سازمان، انتخاب رتبه های برتر در آزمونهای مهارتی و دانشی، جذب منتخبین آزمون فراخوان عمومی و بنیاد ملی نخبگان، جذب منتخبین دانشگاه نفت و ...
		بررسی وضعیت نیروی انسانی سازمان	تراز نیروی انسانی، نیازسنجی سازمان، مدیریت عرضه و تقاضای نیروی انسانی و...
		تعیین شرایط احراز سمت ها	تعیین شرایط احراز سمت (تحصیلات- سن- تجربه)، مشخص شدن ویژگی های احراز هر یک از مشاغل و...
استعداد سنجی		سنجش و ارزیابی استعدادهای	سنجش شایستگی های افراد، شناسایی و سنجش ظرفیتهای و استعدادهای متناسب با ابعاد شایستگی ها مورد نیاز، ارزیابی افراد بر اساس شایستگی های مورد نیاز، ترسیم نیمرخ های شایستگی افراد، تشخیص نیازهای آموزشی و توسعه ای، ارائه مشاوره شغلی به کارکنان، تعیین شکاف بین شایستگی های افراد با شایستگی های مورد نیاز و ...
		شفاف سازی فرایند ارزیابی	سنجش براساس اهداف مورد نظر، شفاف سازی روندهای ارزیابی، اعلام بارم هر آزمون
استعداد پروری		مربیگری	ارائه طرحهای پرورشی برای توسعه شایستگی های افراد، مشاوره و
		فراهم آوردن محیط کار چالشی	طراحی چالش هایی برای ارزیابی فعال، بررسی توان کارکنان در برابر چالش های کاری، استفاده از بازی های آموزشی برای تجربه چالش های جدید
		کارآموزی	درگیر شدن مستقیم با شغل، یادگیری فعال در حین انجام کار
		شناسایی شایستگی های سمت	تجزیه و تحلیل مشاغل، توسعه شایستگی های تخصصی مانند شایستگی ویژه شغل، غنی سازی شغل، توسعه شغل، چالشی بودن شغل، شناسایی و استخراج شاخص ها برای کمک به شرایط احراز مشاغل

		آموزشهای شایستگی محور (توانمندسازی استعدادها)	تبدیل قابلیت های بالقوه به بالفعل، سرعت یادگیری، قدرت انتقال مطالب به منظور تغییر در نگرش فرد، ارتقا بینش، آگاهی و توانمندی افراد، تغییر رفتار به همراه تغییر در نگرش فرد. ارائه خدمات بهینه در دوره های آموزشی بیرون سازمان، پرورش کارشناسان و مدیران در سطح کلاس جهانی، بهره گیری از تجارب مدیران در دوره های آموزشی، برنامه های توسعه حرفه ای، بهبود مستمر کارکنان، ایجاد زمینه ای برای پرورش و آماده سازی جهت تصدی مشاغل، ارتقاء شایستگی های فردی و ...
		جامعه پذیری سازمانی	سازگاری با سیستم، توجه به مسائل روانی- اجتماعی، آگاهی و پذیرش و تطبیق کارکنان جدید با قدیمی ها، افزایش میزان تعهد، پذیرش مسئولیتهای سنگین تر
استعداد گماری		ارزش آفرینی	توانایی به کار گرفتن درست از افراد، قرار گرفتن افراد درست در مشاغل درست، امکان ایجاد ارزش در صورت بکارگیری افراد مستعد، رقابتی کردن فضای کار و فراتر از رقبا عمل کردن، درگیر شدن مدیران برای تجربه چالش های جدید، تحول آفرین و ایجاد ارزش افزوده، توجه به خلاقیت و نوآوریها، شایسته گماری
		عدم انتصابات سیاسی	تحمیل نشدن افراد به سازمان، عدم فشارهای برون سازمانی و درون سازمانی در انتصابات
		شایستگی های فردی	داشتن شایستگی های خاص سمت، داشتن شایستگی (دانش-مهارت-ارزش-نگرش)، داشتن ویژگیهای خاص عملکردیتر
استعداد سالاری		جانشینی و جایگزینی	انتصاب افراد بر اساس شایستگی، ایجاد زمینه آمادگی برای جایگزینی / جانشینی، به کارگیری افراد مناسب در جای مناسب، ارتقای افراد با توجه به توانمندیها و نقاط قوت، جهت دهی افراد شایسته به سمت پست های کلیدی، ارتقا براساس مسیر پیشرفت شغلی و شایستگی های فردی، استفاده از یک سیستم یکپارچه و نظام مند مدیریت استعدادها به عنوان بستری برای انجام جانشینی و
		نهادینه سازی فرهنگشایسته سالاری	توسعه فرهنگ شایسته سالاری، اطمینان از شایسته سالاری، اجرایی کردن گام به گام مدیریت استعداد در سازمان با یکپارچه کردن فرایندها، مدیریت تغییر و نهادینه سازی استعداد و فرهنگ سازی آن در سازمان و .
		قوانین حمایتی از استعداد	وضع قوانین مناسب، شفاف و حمایتی با ضمانت اجرایی، برابری فرصت های توسعه و یادگیری، اولویت قرار گرفتن استعدادهای در ارتقاء شغلی، شفاف سازی و رعایت اخلاق
		مدیریت برند استعدادها	شهرت سازمان به داشتن استعدادهای و کارفرمای خوب، استفاده از دستبند طلایی به عنوان یکی از ویژگی های برند کارفرما، تقویت توان رقابتی سازمان به واسطه استعدادهای و نیروهای مستعد، محوریت کارکنان و مدیران مستعد در سازمان های دولتی
استعداد داری		مدیریت استعداد	نقش تسهیل گر، پشتیبانی از برنامه های مدیریت استعداد، پشتیبانی از سایر سیستم های سازمانی، کاهش خطاها و هزینه ها
		نگهداری استعدادها	تلاش برای حفظ نیروهای سازمانی پرورش یافته، تمرکز بر نگهداری سرمایه های ارزشمند سازمان
استعداد سپاری		استعداد افشانی	پیشرو بودن - مناسب بودن - بروز بودن، عامل مزیت رقابتی بودن استعدادهای، تبدیل کردن مدیریت استعداد سازمان به یک برند جهانی، اطمینان بخشی به جامعیت و حاکمیت نظام مدیریت برند استعداد در سازمان، مدیریت ارتقاء برند سازمان، الگوسازی، تبلیغات مرتبط و مناسب برای توسعه برند مدیریت استعداد شرکت، افزایش اعتباربرند کارفرما، افزایش اعتباربرند کارفرما، طراحی دوره های مدیریت استعداد برای سایر سازمان ها
		استعداد پراکنی	پیشرو بودن صادرات مدیران مستعد با سایر سازمان ها، صادرات استعدادهای پرورش یافته به سایر سازمان ها، توزیع استعدادهای سرریز پرورش یافته در سازمان و ...

۲۸ مضمون سازمان یافته فرعی و ۱۵۲ مضمون پایه ای به اشباع رسیده است. لذا در این قسمت در ذیل نمودار ۱؛ به ترسیم مدل مطلوب مفهومی شبکه ای فرآیندهای مدیریت و توسعه استعداد در صنعت برحسب مضامین فراگیر و سازمان یافته اصلی و فرعی مبادرت می شود.

همانگونه که یافته های جدول ۱ نیز گویای آن می باشد؛ مدل مطلوب فرآیندهای مدیریت و توسعه استعداد در صنعت نفت براساس مصاحبه عمقی با ۱۴ نفر از خبرگان صنعت نفت از یک مضمون فراگیر، ۸ مضمون سازمان یافته اصلی شامل: استعداداندیشی، استعدادیابی، استعدادسنجی، استعداد پروری، استعدادگماری، استعدادسالاری، استعدادداری و استعداد سپاری و



نمودار ۱؛ مدل مفهومی مطلوب شبکه ای فرآیندهای مدیریت و توسعه استعداد براساس مضامین فراگیر و سازمان یافته (اصلی و فرعی)

## بحث و نتیجه گیری

استعداد سنجی، استعداد پروری، استعداد گماری، استعداد سالاری، استعدادداری و استعداد سپاری تشکیل شده است. این هشت مضمون سازمان یافته اصلی می تواند در سه مرحله؛ مقدماتی (مضمون فراگیر استعداد اندیشی)، عملیاتی (مضامین فراگیر استعداد یابی، استعداد سنجی، استعداد پروری، استعداد گماری و

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مطلوب فرآیندهای مدیریت و توسعه استعدادها در شرکت نفت آغاز شده است. در این راستا از رهیافت پژوهش کیفی و از نوع مصاحبه عمقی و نیز در تحلیل داده ها از تحلیل مضمون از نوع شبکه مضامین استفاده شده است. براساس نتایج حاصله می توان چنین گفت که مضمون فراگیر مدیریت و توسعه استعداد در شرکت نفت خود از هشت مضمون سازمان یافته اصلی شامل: استعداداندیشی، استعداد یابی،

استعداد سالاری) و تکمیلی (مضمون فراگیر استعداد داری و استعداد سپاری). صورت پذیرند. بدین ترتیب:

در مرحله مقدماتی، اولین مضمون فراگیر شناسایی شده، "استعداداندیشی" است. این مرحله اشاره به نگرش مدیران ارشد به پدیده استعدادها و چگونگی مدیریت افراد نابغه و با استعداد، برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی، استاندارد سازی تعریف استعداد دارد. بدین گونه که سازمان و مدیران آن باید از آغاز، فرایند مدیریت و توسعه استعدادها را در اولویتهای اول خود داشته باشند.

با وجود موارد یاد شده فوق "شفافیت" در مجموعه مقررات، برنامه ها، اهداف، چشم انداز و عملکرد شرکت نمود خواهد داشت، و در غیر اینصورت "ابهام" در ارائه خدمات و برنامه ها منجر به ایجاد هزینه در مراحل بعدی خواهد داشت.

در مرحله عملیاتی (اجرایی)، ۵ مضمون فراگیر وجود دارد. «استعدادیابی» اولین مضمون فراگیر این مرحله است. سازمان‌های بزرگ به دنبال جایگاهی هستند تا خود را از سایر سازمان‌ها برتر جلوه دهند و در این عرصه برای انتخاب افراد زبده و با استعداد با چالش مواجه هستند. به همین جهت بایستی با توجه به اقتضای زمان از روشهای مختلف جذب با کیفیت بالا استفاده کرد، مانند: بانک بنیاد ملی نخبگان - کاروزی - مرکز آموزش فنی و حرفه ای - دانشگاه صنعت نفت - فراخوان عمومی - جایجایی درون صنعتی و ... در صورت داشتن اهداف و برنامه های مناسب فرآیند "کشف و جذب" افراد مناسب، مورد نیاز بخوبی انجام خواهد شد. در غیر اینصورت در دورانی که جنگ بر سر جذب افراد نابغه و بااستعداد شدت گرفته اگر شرکت نتواند کارکنان مورد نیاز خود را جذب کند از قافله عقب مانده، "پسرفت و تنزل" جایگاه آن در بازار رقابتی حتمی است.

در مرحله بعدی مضمون فراگیر "استعدادسنجی" قرار می‌گیرد. استعدادسنجی، فرایند ارزیابی و سنجش استعدادهاست. این امر می‌تواند، به صورت تلفیقی از طریق مدیران، سرپرستان کارکنان و همچنین بوسیله مراکز سنجش و ارزیابی کارکنان (نتایجی که این مراکز ارائه می‌دهند) صورت پذیرد. نتیجه آن تشکیل مخزن متخصصین در سه سطح تکنسین خبره - کارشناسان خبره - مدیران خبره، شناسایی شده و ترسیم مدل شایستگی های افراد خواهد بود. از این طریق می‌توان افراد مناسب را برای سمت های مناسب شناسایی و در نظر گرفت. در صورت وجود این مرحله و کارکرد مناسب آن، "غربالگری" کارکنان منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف شان و تخصیص آنها برای مناصب، بخوبی اجرا

خواهد شد. در غیر اینصورت بعلت انتصابات، ترفیعات و ارائه خدمات سلیقه ای "تعارض" در شرکت بوجود خواهد آمد.

پس از طی مرحله قبلی، مرحله چهارم فرایند اجرایی مدیریت و توسعه استعدادها، مضمون فراگیر «استعدادپروری» است. سازمانها باید علاوه بر شناسایی استعدادهای مناسب به پرورش جهت توسعه با کیفیت، آنها نیز بپردازد. استعداد پروری فرایندی است که در آن افراد بر اساس مسیر پیشرفت شغلی و شایستگی های مورد نیاز مهارت های لازم را به دست می‌آورند، و در جهت گسترش قابلیت های فردی و جمعی سازمان در مسیر توسعه قرار می‌گیرند. در صورت اجرای صحیح این مرحله "پرورش و توسعه با کیفیت" کارکنان برای اهداف تعیین شده منجر به پیشرفت و توسعه شرکت خواهد شد، در غیر اینصورت با اجرای مراحل قبل و شناخت افراد مناسب بعلت عدم استفاده و بی توجهی به توانمندیهای کارکنان و نبود برنامه های توسعه ای "استعداد سوزی" اتفاق می‌افتد.

مرحله پنجم، مضمون فراگیر "استعداد گماری" است. فرایند بکارگیری افراد مناسب در سمت مناسب می‌باشد. بدین معنی که افراد باید در مسیر پیشرفت شغلی قرار گرفته و سمت های سازمانی به افرادی که دارای نتایج و عملکرد بالایی در فرایند ارزیابی ها داشته اند، و با گذراندن برنامه های پرورشی و توسعه شایستگی های فردی، واگذار شود. این امر موجب می‌شود عملکرد کارمند اهمیت پیدا کرده و مدیریت و ارزیابی عملکرد فردی و سازمان در اولویت قرار گیرد. با انجام صحیح این مرحله و مراحل قبل با "ارزش آفرینی" کارمندان، مزایای فراوانی نسبی شرکت خواهد شد. در غیر اینصورت با توجه به اینکه توانمندی و پتانسیل کارمند در مراحل قبلی در قالب مدل شایستگی شاغلین و مشاغل بدست آمده، در انتصابات و ترفیعات و جبران خدمات، در اثر انتصابات سلیقه ای و سیاسی مورد توجه واقع نشود، "استعداد آزاری" بوجود می‌آید. با این نادیده گرفتن در آینده ای نزدیک شرکت هزینه های فراوانی را متحمل خواهد شد.

مرحله آخرگام اجرایی فرایند مدیریت و توسعه استعداد مضمون فراگیر "استعدادسالاری" است. استعداد سالاری یعنی اهمیت، اولویت دادن و استفاده از استعدادها در سازمان. اگر بکارگماری، جانشینی و جایگزینی در سازمان بر اساس فرایند مدیریت استعداد باشد و این فرایند توسط مقامات ارشد، قوانین، مقررات و سیستم های دیگر مورد حمایت واقع شود، منجر به شکل گیری فرهنگ شایسته سالاری شده، که می‌تواند سازمان را پذیرای فرایند استعداد سالاری نماید. تنها جذب افراد نخبه و نابغه هنر نیست بلکه هنر واقعی مدیریت استعدادها، مدیریت، نگهداری و بهره برداری از آنهاست. درست عمل کردن فرآیندهای فوق، منجر به "ایجاد تحول" ات مثبت و سود آور در شرکت خواهند شد. در

توسعه استعدادها را در ۳ گام مقدماتی، اجرایی و تکمیلی شامل می شود.

مطالعات انجام شده، مولفه های مختلفی را در مورد فرایند مدیریت استعداد مطرح می نمایند، اما برخی از ویژگی های به دست آمده در این مطالعه در بعضی از منابع در دسترس، کمتر به آنها اشاره شده و یا اصلاً در رابطه با بعضی از مولفه ها مدل تحقیق حاضر مطلبی بیان نشده است.

به عنوان مثال: در مدل فلیپزو روبرز (Fillips& Ropers,2009) فرایند مدیریت استعداد عواملی مانند: جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداشت از کارکنان را مهم می دانند. مولفه های به دست آمده تا حدود زیادی با این مطالعه هم خوانی دارد. کالینز و ملاهی (collings& Mellahi,2009) معتقدند در فرایند مدیریت استعداد ابتدا باید پستهای کلیدی سازمان مشخص شوند، سپس دانش، شایستگی ها و مهارت های متناسب با این جایگاه ها تعریف شوند و در نهایت منبع استعداد ایجاد شود. مولفه های به دست آمده با این مطالعه هم جهت است. لویز و هاگمن (Lewis&Heckman,2006)، معتقدند فرایند مدیریت استعداد شامل شناسایی پتانسیل های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آنها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و بکارگیری استعدادها و در نهایت تاکید بر عملکرد آنها می باشد که با برخی از مولفه های مطالعه حاضر هم خوانی دارد. ارمسترانگ (Armstrong,2006) در مدل خود، فرایند مدیریت استعداد را شامل فعالیت های مربوط به جذب استعدادها، فعالیتهای مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادها و فعالیت ها مربوط به توسعه استعدادها می داند که با برخی از مولفه های مطالعه حاضر مشترک است. اوهلی (Oehly,2007) در مطالعه خود به مواردی همچون شناخت وضع موجود منابع انسانی، جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد اشاره دارد که این مطالعه نیز با برخی از مولفه های، مدل پیشنهادی در این مطالعه همخوانی دارد.

با توجه به مطالب فوق به طور مثال می توان گفت: استعداد اندیشی که گام مقدماتی و اصلی برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت استعداد می باشد، کمتر با این عنوان در مدل های مشهور آمده است.

در گام اجرایی (عملیاتی) مدل استخراج شده، اکثر مدلها با عناوین مختلفی به مراحل استعدادیابی، استعداد پروری، استعداد گماری و استعداد خواهی اشاره داشتند این مراحل جزء، اجزای اصلی مدلها می باشد. اما در رابطه با استعداد سنجی مدل های مشهور موجود به این مرحله جداگانه اشاره نکردند. می توان گفت اکثراً این مرحله را در مراحل استعدادیابی و استعداد پروری دیده اند. اکثر سازمان ها درصدد جذب بهترین ها هستند. برای این امر، مراکز سنجش و ارزیابی استعدادها که جزء مباحث روز مدیریت و توسعه

غیر اینصورت "استعداد گریزی" و ترک سازمان توسط کارکنان توانمند، با استعداد و نابغه به علت شرایط، جو و فرهنگ غلط اتفاق خواهد افتاد.

در گام تکمیلی دو مرحله با عنوان مضامین: "استعداد داری" و "استعداد سپاری" قرار دارد. مرحله "استعداد داری"، در این مرحله از فرایند مدیریت و توسعه استعدادها، اگر مراحل قبلی به درستی اجرا و عمل کنند، می توان گفت سازمان به یک مدل مختص و بومی خود رسیده که می تواند کارکنان مورد نیاز خود را در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی: شناسایی، جذب، سنجش و ارزیابی، پرورش، بکارگیری، ارتقاء و نگهداری نماید. با عملکرد صحیح سیستم مدیریت سرمایه های انسانی، فرایندها، ارزیابی و گرفتن بازخودهای مناسب، در جهت رفع ایرادات و بهبود آنها سیستم مدیریت و توسعه استعدادها، شرکت به یک برند برتر جذاب در سطح ملی و جهانی تبدیل خواهد شد. شهرت برند سازمان می تواند عامل موفقیت، سودآوری، سرآمدی و پیشرو بودن و "مزیت رقابتی" در بازار باشد. در غیر اینصورت با عدم رعایت و اجرای مراحل فوق "سقوط و تنزل" شرکت دور از دسترس نخواهد بود.

"استعدادسپاری" یا فرایند خروج مدیریت شده استعدادها از سازمان، آخرین مرحله از سیستم مدیریت و توسعه استعدادهاست. به همین جهت شرکت بایستی ورود و خروج استعدادها و سرمایه های اصلی سازمان که منابع عظیم و ارزشمندی محسوب می شوند را مدیریت کند. با اجرای صحیح مراحل فوق شرکت می تواند در صورت لزوم و ایجاد نیاز، اقدام به صدور متخصصین و استعدادهای پرورش یافته خود به سایر سازمان ها و شرکت های صنعت نفت (از جمله شرکت ملی گاز، شرکت ملی پتروشیمی و شرکت ملی پالایش پخش فرآورده های نفتی) و یا برای انجام پروژه های مشترک در شرکت های چند ملیتی و حتی برای سایر وزارتخانه ها اقدام به صدور و "انتشار استعداد یا استعداد پراکنی" نماید. در غیر اینصورت با عدم اجرای مراحل فوق و بی توجهی به نیازهای کارکنان و بازار و قرار گرفتن در مسیر سقوط، "فروپاشی و انحلال" شرکت حتمی خواهد بود.

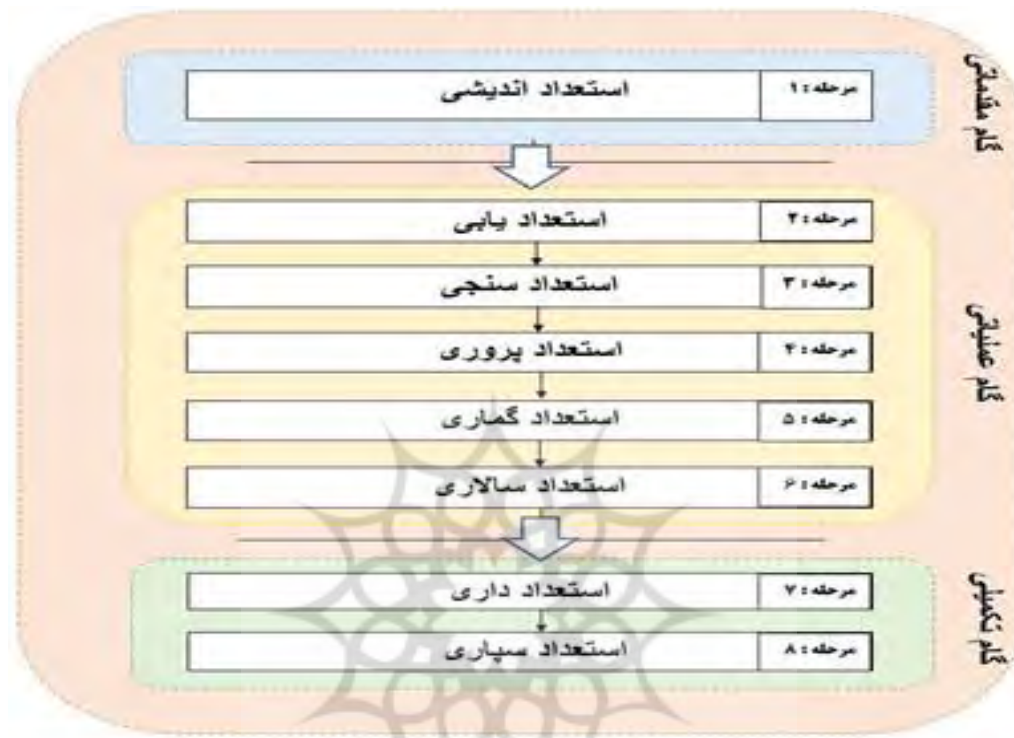
هدف مدل مقاله حاضر، ارائه یک چارچوب مشخصی برای فهم مدیریت و توسعه استعدادها پیشنهاد می دهد و به مدیران و سیاستگذاران کمک می کند این پدیده را در سازمان برای ایجاد تحول و ارزش آفرینی توسط کارمندان، مدیریت و از آن برای رسیدن به چشم انداز و اهداف مشخص شده، استفاده نمایند. مدل به دست آمده (شکل ۲) می تواند تمام مولفه های مدیریت و

اشاره نکرده اند. این گام، اصلی ترین وجه تمایز با مدل های موجود می باشد.

در این مطالعه سعی شده است به همه ابعاد فرایند مدیریت استعداد توجه شود. شکل ۲ مدل پیشنهادی مولفه های مدیریت و توسعه استعدادها را نشان می دهد.

منابع انسانی هستند، می توانند کمک شایان و قابل توجهی به آنها ارائه نمایند.

می توان گفت هیچ کدام از مدل های موجود به گام تکمیلی (استعداد داری و استعداد سپاری) مدل استخراج شده توجه و یا



شکل ۲ - مدل پیشنهادی مولفه های مدیریت و توسعه استعداد

## پیشهادات

- پیشمی ددهندشود که مدیران شرکک، کبرای غاز فرایند مدیریت استعداد، تعریف مناسب و درستی از استعداد و نخبگان داشته باشند که منطقی و مورد توافق همگان قرار گیرد.

- پیشنهاد می شود برای ستیابی به اهداف سازمانی، مدیران به بررسر منابع و بازنگری مجدد فرآیندها بپردازند و از نظرات ارشناسان و تصمیم سازان خبره بحتما" فاستفاافنمایند .

- با در نظر گرفتن گستردهر فعالیت ا و شرکت ای فرعی و تابعه شرکت ملی ن فف، استفاافا از مراکز سنجش و ارزیابی ارکنان برای ر دام از شرکت ا جهت وی زرابی و تهیه مدل شایستگی شاغلین پیشمی ددهندشود. برای این مورد می توان از مراکز سنجش و ارزیابی

در ذیل به منظور پپیایا سازر سیستم توسعه و مدیریت استعداد در صنعت نفت پیشنهدهاتی ارائه می شود

- پیشنهاد می شود سازمان برای پپیایا سازر و اجرای بهینه سیستم مدیریت استعداد از مدیرانر فاستفاافا نماید که سبک ربری متناسب با اهداف مدیریت و توسعه استعداددا داشته باشند تا سیستم را به خوبی پیادا، اجرا و مدیریت نمایند.

- مدیران ارشد شرکت برای تقویت اتمال موفقیت درد پیایا سازر سیستم مدیریت استعداد، اقدام به افزایش انعطاف پذیری ساختار سازمانی، بهبود فرآیندهای سازمانی و همچنین یکپارچا سازر سیستمهای مدیریتی نمایند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران برای بکارگیری و نگهداری نیروهای پرورش یافته با استعداد کوشا باشند و اجازه ندهند افراد به راتر سازمان را ترک کنند زیرا فرایند تقویت و کسب شایستگی و مهارت هارکنان زمان بر و پرهزینه است. وجود این افراد می‌تواند موجب تقویت جایگاه رقابتی سازمان شود و خروج افراد مستعد و خبره برای شرکت خواهد داشت.

### ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش: در مطالعه حاضر مصاحبه آگاهانه و دافمنند با مصاحبان آگاهانه انجام شد.

### حامی مالی:

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### تعارض منافع:

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد رگونه تعارض منافع بوده‌است.

سپار نیز استفاده کرد؛ تا بصورت دوره ای و متناوب، افزود و استعداد کاکش کاکش کاکش کاکش کاکش قرار گیرند. جهت استفاده بهینه از مدل پیشنهادی، نیامند است مدل شایستگی مشاغل و شاغلین، ااراهه شغلی، سمت ای مورد نظر، شرایط احراز سمت ا، موزو و توسعه کارکنان و نحوه ارزیابی عملکرد و جبران خدمات آن کاکش شخص کباشند.

- پیشنهاد می‌شود برای پرورش استعداددای سازمانی روحیه مربیگری و موزو مهارت‌ها و تخصصها ر سازمان تقویت و توسعه یابند. همچنین بر اسا شرایط احراز شغل، شایستگی‌های ر سمت شناسایی شوند و افراد برای تصدی پست ا، شایستگی‌های ضروری را فرا گیرند.

- در انتصابات و ارتقاء افراد رویکرد از ارشدیت به شایستگی ای فردی تغییر یابد. در این صورت می‌توان فرایند جانشینی و جایگزینی مناسبی را برای تصدی مشاغل متصور شد. تا اعتماد عمومی کارکنان به سیستم افزایش یابد و شایسته سالاری بصورت یک فرهنگ نهادینه شود.

## References:

- 1) Ali Ahmadi, Hossein and Rafieian, Mohammad Jalal (2016). Talent Management A New Perspective in Human Resource Management, First National Conference on Management Development and Engineering, Tehran, Iran University of Science and Technology.(in Persian)
- 2) Armstrong, M. (2006). Human resource management practice, published by Kogan Page Limited, London and Philadelphia 10th
- 3) Bakhshi, Maryam (2011). Pathology of Talent Management in National Petroleum Products Distribution Company (Hamadan Region), Tehran, Allameh Tabataba'i University, Faculty of Public Administration, Fall.(in Persian)
- 4) Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology", Qualitative Research in psychology, vol.3, No.2, p. 93
- 5) Collings, D, Mellahi K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(3):304-313.
- 6) Dehghanan, Hamed-Afjeh, Seyed Ali Akbar-Soltani, Morteza-Javaherizadeh, Ibrahim (2018). Foundation data model of the talent management process. Human Resource Management Research, Volume 10, Issue 4. Pages 25.(in Persian)
- 7) Duttagupta, R. (2005). Identifying and managing your assets: Talent management, PricewaterhouseCoopers, London.
- 8) Fleck, Uwe (2009), An Introduction to Qualitative Research. Translated by: Hadi Jalili (2009), Tehran: Ney Publishing p.138.(in Persian)
- 9) Gholipour, Rahmatollah and Khazaei, Mahmoud (1979). The Impact of Talent Management Strategy Perception on Employees' Job Performance, Management Studies (Improvement and Transformation), No. 87.(in Persian)
- 10) Glaser, B. and Strauss, A. "The Discovery of the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research" Aldine de Gruyter, New York, 1967.(in Persian)
- 11) Hossein Mehravani, Majid (2011). The Impact of Talent Management Implementation on Organizational Performance (Case Study in Ports and Maritime Organization of Guilan Province, MA Thesis, Faculty of Literature and Human Sciences, Guilan Province.(in Persian)



- 12) Hosseini, Abolhassan (2011). The Role of Talent Management in Providing and Safeguarding Talent Human Resources, Modern Economics and Business, Volume 6, Nos. 23 and 24, pp. 205-181.(in Persian)
- 13) Iqbal, Farzaneh et al. (2016). Designing and Developing a Faculty Management Talent Process Model for Talent-Based Universities, Public Management Research, Ninth Year, No. 34: p. 5.(in Persian)
- 14) 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),pp.163-178.
- 15) Jokar Douhi, Maryam (2012). Analysis of Relationship between Talent Management and Performance Evaluation of Elite Employees Using Data Envelopment Analysis DEA Technique, Tehran, School of Accounting Management, Allameh Tabataba'i University.(in Persian)
- 16) 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),pp. 28-51.
- 17) Lewis R. & Heckman R.(2006). Talent management: A critical review, Human Resource Management Review, 16 (5): 139-154.
- 18) Michael, Ed., Hand field-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). The War for Talent, Boston: Harvard Business School Press. www.amazon.com.
- 19) Naderi, Masoumeh (2012). Investigating the Relationship between Management and Performance with Credit Satisfaction, Functioning, and Success in a Senior Career, Master of Science (MSc) Thesis. Allameh Tabataba'ei University.(in Persian)
- 20) Nikpour, Amin; Arabpour, Alireza (2015). The Impact of Talent Management Dimensions on Human Resource Productivity in Kerman Governmental Organizations. Human Resource Management Research, Volume 7, Number 1, p. 186.(in Persian)
- 21) Oehley A M. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University
- 22) Phillips R. & Roper, O.(2009). A framework for talent management in real estate: Emerald Group, Journal of Corporate Real Estate, 11(1):145-151.
- 23) Rezaian, Ali and Soltani, Farzaneh (2009). Introducing a Comprehensive and Systematic Model of Talent Management to Improve Individual Performance in the Oil Company, Management and Human Resources in the Oil Industry, Third Year, No. 8.(in Persian)
- 24) Sanjari, Ahmadreza; Alizadeh, Ali Akbar; Jokar Dehui, Maryam (2014). Analyzing the Relationship between Talent Management and Promoting Elite Staff Performance Case Study: National Iranian Oil Products Distribution Company, Management and Human Resources in the Oil Industry, Winter 2014, No. 22, pp. 9.(in Persian)
- 25) Shahavazian, Solaleh; Mortazavi, Saeed (2013). Identifying Personnel Conservation Factors from the Perspective of Oil Industry Managers and Activists in Other Industries, Human Resource Management, Volume 5, Number 18, p.126.(in Persian)
- 26) 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/ddiworld/media/booklets/ceoguidetotalentmanagement\\_b](http://www.ddiworld.com/ddiworld/media/booklets/ceoguidetotalentmanagement_b).
- 27) Solimanpour, O., et al, (2018). The relationship between e-HRM and talent management and organizational innovation. New Approach in Educational Administration Quarterly, No. 9 pp.107-126.(in Persian)
- 28) Strauss, Anselm. Karbin, Juliet. (1990); Principles of Qualitative Research (Techniques and Processes of Subject Theory Production) Translated by: Ebrahim Afshar (1397), Tehran, Ney Publishing, Seventh Edition.(in Persian)
- 29) 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.
- 30) 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), pp. 278-293.
- 31) Vural, Y , Vardarlier, P And Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent

Management with Performance Evaluation System Over Employee Commitment, International Atrategic Management Conference,pp. 340-349.

32) Zahed babelan,zahd,A., et al, (2019). Designing a Talent Management Model for High School Teacher,New Approach in Educational Administration Quarterly,No.10,pp.243-266.(in Persian)

