

## **Identifying Indigenous Indicators of Talent Management Process Optimization in Iran (Case Study: Fajr Jam Gas Refinery)**

**Abdoljavad Khalili<sup>1\*</sup>**

1. Department of Management, Lamerd Branch, Islamic Azad University, Lamerd, Iran. (Corresponding Author) Email: [Javad.khalili@gmail.com](mailto:Javad.khalili@gmail.com)

**Received: 24/3/2022; Accepted: 26/6/2022**

DOI: [10.30495/msds.2022.1960684.1056](https://doi.org/10.30495/msds.2022.1960684.1056)

### **Extended Abstract**

#### **Abstract**

The purpose of this study is to identify local indicators of talent management process optimization in Iran. The research method is a descriptive survey. The statistical population, managers, and experts in the field of talent management in Fajr Jam Gas Refining Company in the qualitative section and the staff of Fajr Jam Gas Refining Company in the quantitative section of 1000 people, of whom 278 were selected as samples and completed questionnaires. Finally, 250 final questionnaires were collected for analysis. The instrument of the present study includes a 42-item researcher-made questionnaire with a Cronbach's alpha for all dimensions of the studied model greater than 0.7. Therefore, it can be claimed that the questionnaire has acceptable validity and reliability. Smart PLS and SPSS software were used to identify the indicators and model the structural equations. The results showed that the indicators of personal development, organizational strategy, recruitment, performance management, training, service compensation, discipline, political factors, labor supply, and rules and regulations are identified and play a role in the local talent management model.

## **Introduction**

The history of human resource management shows that the importance of this part of the organization has always experienced significant growth. In fact, a prerequisite for a developed society is to have developed organizations, and the developed organization gains its real power and authority through the existence of specialized human resources, as strategic assets. Accordingly, in recent times, the focus of many management studies has focused on new concepts in the field of human resources, one of the most important of which is talent management (Boselie & Thunnissen, 2017). Talent management is referred to as the latest wave in human resource management. Talent management or talent management is defined as investing in staff development, identifying successors and talented individuals in the organization, and promoting them to perform a variety of leadership roles (Garrow & Hirsh, 2008).

One of the major challenges of human resource management is managing organizational talent to ensure that the right people, at the right time and for the right job, will serve the organization, despite many studies on talent management, the concept is Clear and obvious for the issue of talent management is not developed. Succession management plays a vital role in today's competitive world. The life cycle of many companies and organizations is reaching the final stage and sooner or later their activities will be limited, and they will leave the competition scene. Among these organizations, those organizations that focus on succession management and employ their staff talents will have a good chance of survival (Tavakoli et al., 2021).

There have been studies in this field in the country that in most of these studies, only the relationship of one or more variables with talent management has been considered (Shaimi et al., 2013). In the basic research observed, the focus has been on part of the target organization. (Seyed Javadin & Pahlawan Sharif, 2017). Accordingly, and considering that organizational managers should have a comprehensive view in dealing with issues, using the results of a study, regardless of other possible variables, is not enough. As a result, conducting comprehensive research in the field of talent management, so that it can cover all possible variables in different areas and according to the situation in the country, is a basic need (Eqbal et al., 2017).

Today, the study of talent management as a new approach can create a change in human resource management and eliminate the weaknesses and problems of traditional approaches to human resources (Malekpour, 2021). In announcing the Sixth Development Plan, the Supreme Leader of the Revolution considered the three axes of resistance economics, leadership in the field of science and technology, excellence, and cultural resilience. Its position in the economy and undeniable organizational issues and human resource planning are very important, which is also necessary to reform the structure of the administrative system, so in this regard, the discussion of succession plans and training of managers in refining companies is anticipated. It has been proposed and implemented in the field of refining management in Fajr Jam Gas Refining Company. The implementation of this project in Fajr Jam Gas Refining Company is the importance for this company in terms of experienced manpower as well as in terms of economy, while the role and position of the company in the country's energy supply is also a very important issue. Be guaranteed. Talent management helps to identify the talents of individuals, identify the strengths and weaknesses of individuals, and finally identify talented individuals who are worthy of holding positions of responsibility in the company and use their existence to advance the goals and optimize the organization. Given that the expectations of employees in the target community are changing and employees are interested in challenging work and tend to balance work and life and want their career path in this regard, problems in the field of talent management and succession in the refining company Fajr Jam gas has been created. Considering the above, the present study is significant in terms of the lack of localized research in the field of talent management and also the practical need for this important aspect. Accordingly, the main purpose of this study is to present a localized model of talent management in Iran and according to the statistical population and the main research questions that are the design and development of a local model for optimizing the talent management process are as follows. Be:

- What factors affect talent management?
- What is the relationship between these variables and talent management?

### **Case Study**

The statistical population includes the employees of Fajr Jam Gas Refining Company in the quantitative part of 1000 people. Among them, 278 people were selected as a sample by simple random sampling method and using

Cochran sampling formula. Finally, 250 completed questionnaires were collected. The statistical population, managers, and experts in the field of talent management in Fajr Jam Gas Refining Company is 15 people in the quality department.

### **Methodology**

In terms of purpose, this research is exploratory research in the qualitative part and explanatory research in the quantitative part; In terms of data type, a mixed qualitative and quantitative research; In terms of location, a field study; In terms of the time period, a cross-sectional study; In terms of data collection method, it is survey research and in terms of data analysis, it is based on Delphi technique and Shannon entropy. It is practical in terms of purpose.

### **Discussion and Results**

The overall factor load of the relationship between personal development and talent management is 0.752, which indicates the high relationship between these two variables. The overall factor load of the relationship between organizational strategy and talent management is 0.752, which indicates the high relationship between these two variables. The general factor load of the relationship between hiring and talent selection and management is 0.340, which indicates the high relationship between these two variables. The general factor load of the relationship between performance management and talent management is 0.349, which indicates the high relationship between these two variables. The general factor load of the relationship between development and training and talent management is 0.639, which indicates the high relationship between these two variables. The overall factor load between service compensation and talent management was equal to 0.635, which indicates the approval of this model. The obtained factor loads are generally related to discipline, and the concept of a discipline factor with a factor load of 0.680 has a strong relationship with talent management. Gained a significant factor burden in relation to talent management. Accordingly, it can be concluded that there is a significant relationship between political factors and talent management in Fajr Jam gas refinery. The overall factor burden of the relationship between labor supply and talent management is 0.419, which indicates the high relationship between these two variables. The general factor load of the relationship between government laws and regulations

and talent management is 0.636, which indicates the high relationship between these two variables.

**Conclusion**

The present study sought to identify local indicators of talent management process optimization in Fajr Jam gas refinery. According to the information obtained, 10 variables are important in the talent management of organizations, according to the internal conditions of Iran.

**Keywords:** Education, Discipline, Political Factors, Service Compensation, Talent Management.

## شناسایی شاخص‌های بومی بهینه سازی فرآیند مدیریت استعداد در ایران (مورد مطالعه: پالایشگاه گاز فجر جم)

عبدالجواد خلیلی<sup>۱\*</sup>

**چکیده:** هدف از انجام این پژوهش، شناسایی شاخص‌های بومی بهینه سازی فرآیند مدیریت استعداد در کشور ایران است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری مورد نظر، مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت استعداد در شرکت پالایش گاز فجر جم در بخش کیفی و کارکنان شرکت پالایش گاز فجر جم در بخش کمی به تعداد ۱۰۰۰ نفر می‌باشد که از بین آنان تعداد ۲۷۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. در نهایت تعداد ۲۵۰ پرسشنامه نهایی به منظور تجزیه و تحلیل جمع آوری گردید. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق حاضر، شامل پرسشنامه محقق ساخته ۴۲ سوالی است که آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد مدل مورد مطالعه بیشتر از ۰/۷ است و از این رو می‌توان ادعا کرد که پرسشنامه از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار است. جهت شناسایی شاخص‌ها و مدل سازی معادلات ساختاری از نرم افزار اسمارت پی ال اس و نرم افزار اس پی اس استفاده شد. نتایج نشان داد شاخص‌های توسعه شخصی، استراتژی سازمان، کارمندیابی، مدیریت عملکرد، آموزش، جبران خدمت، انضباط، عوامل سیاسی، عرضه نیروی کار و قوانین و مقررات در مدل بومی مدیریت استعداد شناسایی شده و نقش دارند.

**واژگان کلیدی:** آموزش، انضباط، عوامل سیاسی، جبران خدمت، مدیریت استعداد.

---

۱. گروه مدیریت، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران.  
Email: Javad.khalili@gmail.com

## مقدمه

تاریخچه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که اهمیت این بخش از سازمان همواره رشد قابل توجهی را تجربه کرده است. در حقیقت، پیش نیاز یک جامعه توسعه یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه یافته است و سازمان توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص، به منزله سرمایه‌های استراتژیک، به دست می‌آورد. بر همین اساس، در دوره‌های اخیر، تمرکز بسیاری از پژوهش‌های حوزه مدیریت متمرکز بر مفاهیم جدیدی در حوزه منابع انسانی شده است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، مدیریت استعداد می‌باشد (Boselie & Thunnissen, 2017).

یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد های سازمانی است تا اطمینان حاصل شود که افرادی مناسب، در زمان مناسب و برای شغلی مناسب، در خدمت سازمان خواهند بود، علیرغم انجام مطالعات بسیار در زمینه مدیریت استعداد، با این حال هنوز مفهوم روشن و آشکاری برای موضوع مدیریت استعداد توسعه نیافته است. مدیریت جانشین پروری نقشی حیاتی در دنیای کنونی رقابت ایفا می‌کند. چرخه عمر بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها در حال رسیدن به مرحله انتهایی بوده و دیر یا زود فعالیت آنها محدود شده و صحنه رقابت را ترک خواهند کرد. در بین این سازمان‌ها، آن دسته از سازمان‌هایی که بر مدیریت جانشین پروری تمرکز کرده و استعداد های پرسنل خود را به کار می‌گیرند، فرصت خوبی برای بقا خواهند داشت (Tavakoli et al., 2021).

در داخل کشور نیز پژوهش‌هایی در این حوزه صورت گرفته است که در اغلب این پژوهش‌ها، تنها ارتباط یک یا چند متغیر با مدیریت استعداد مد نظر قرار گرفته است (Shaimi et al., 2013). در تحقیقات بنیادی مشاهده شده نیز، تمرکز بر بخشی از سازمان مورد هدف بوده است (Seyed Javadin & Pahlawan Sharif, 2017). بر همین اساس و با توجه به اینکه مدیران سازمانی باید دید جامعی در برخورد با مسائل داشته باشند، استفاده از نتایج یک پژوهش، فارغ از توجه به دیگر متغیرهای احتمالی، کافی نمی‌باشد. در نتیجه، اجرای یک پژوهش جامع در زمینه مدیریت استعداد، به گونه‌ای که بتواند تمامی متغیرهای احتمالی،

در حوزه‌های مختلف را تحت پوشش قرار دهد و با توجه به شرایط داخل کشور باشد، یک نیاز اساسی محسوب می‌شود (Eqbal et al., 2017). امروزه بررسی مدیریت استعداد به عنوان رویکردی جدید، می‌تواند تحولی در مدیریت منابع انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی به منابع انسانی را مرتفع نماید (Malekpour, 2021).

رهبر معظم انقلاب در ابلاغ برنامه ششم توسعه، سه محور اقتصاد مقاومتی، پیشتازی در عرصه علم و فناوری، تعالی و مقاوم سازی فرهنگی را مد نظر قرار دادند که وقتی همه این موارد را بررسی می‌کنیم، متوجه می‌شویم که نقش منابع انسانی و جایگاه آن در اقتصاد و مسایل سازمانی انکارناپذیر و برنامه‌ریزی نیروی انسانی حایز اهمیت فراوان است، و در جهت اصلاح ساختار نظام اداری نیز امری ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین در همین راستا بحث طرح جانشینی و پرورش مدیران در شرکت‌های پالایشی پیش بینی شده که در حوزه مدیریت پالایش در شرکت پالایش گاز فجر جم مطرح گردیده و عملیاتی شده است. اجرای این طرح در شرکت پالایش گاز فجر جم، اهمیت این شرکت از لحاظ نیروی انسانی با تجربه و همچنین از لحاظ اقتصادی است، ضمن اینکه نقش و جایگاه شرکت در تأمین انرژی کشور نیز مسئله بسیار مهمی است و باید با پرورش مدیران، آینده کاری شرکت تضمین گردد.

مدیریت استعداد کمک می‌کند استعدادهای افراد شناسایی شود، نقاط ضعف و قوت افراد مشخص شود و در نهایت افراد با استعداد که شایسته احراز پست‌های مسئولیتی در شرکت هستند، شناسایی و از وجود آنها برای پیشبرد اهداف و بهینه سازی سازمان استفاده گردد. با توجه به اینکه انتظارات کارکنان در جامعه هدف در حال تغییر است و کارکنان علاقمند به کار چالشی هستند و تمایل به تعادل بین کار و زندگی دارند و خواهان مسیر توسعه شغلی خود هستند، در این راستا مشکلاتی در حوزه مدیریت استعداد و جانشین پروری در شرکت پالایش گاز فجر جم بوجود آمده که با عنایت به مطالب بیان شده، پژوهش حاضر از دو جنبه کمبود پژوهش بومی سازی شده در زمینه مدیریت استعداد و همچنین نیاز کاربردی به این مهم قابل توجه می‌باشد. بر همین اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدل بومی سازی شده مدیریت استعداد در کشور ایران و با توجه به جامعه آماری مورد نظر می‌باشد و سوالات



اصلی پژوهش که طراحی و تدوین الگوی بومی بهینه سازی فرآیند مدیریت استعداد است به صورت زیر مطرح می‌گردد:

- چه عواملی بر مدیریت استعداد تأثیرگذار می‌باشد؟
- رابطه بین این متغیرها و مدیریت استعداد چگونه است؟

### مبانی نظری پژوهش

#### مدیریت استعداد

منابع انسانی را می‌توان از مهم‌ترین منابع موجود در سازمان‌ها دانست. مدیریت صحیح منابع انسانی می‌تواند باعث کاهش هدر رفت تمامی منابع گردد. بیشتر سازمان‌ها در زمینه منابع انسانی با مشکلاتی روبرو هستند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان عدم توجه مدیر به قابلیت‌های بالقوه کارکنان و یا عدم ایجاد زمینه‌هایی برای بروز این قابلیت‌ها را نام برد. راهبردهای مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان‌ها مقوله ارزشمندی است. شناخت مؤلفه‌های نظام مدیریت استعداد نیز برای تصمیم‌گیری‌های کلیدی ضروری است (Vafadar, Asghari, 2021).

مدیریت منابع انسانی را می‌توان شناسایی، انتخاب، استخدام و تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف نمود و قابل ذکر است که در سازمان‌های ایرانی مبحث توسعه منابع انسانی در قالب‌های گوناگونی نظیر مدیریت استعداد مورد توجه قرار گرفته است. هم‌چنین در تجربه‌های شرکت‌های برتر در سطح دنیا ثابت گردیده که مدیریت استعداد متعلق به همه فرآیندهای توسعه منابع انسانی است و باید آن را به عنوان یک سیستم در جریان در هر یک از فرآیندهای توسعه منابع انسانی نهادینه کرد. بنابراین با این دیدگاه مدیریت استعداد نیز سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار می‌باشد (Khalundi & Abbaspour, 2014).

### اهداف مدیریت استعداد

به طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد عبارت است از:

۱. تشخیص پست‌های سازمانی قابل توسعه و شناسایی شکاف‌های شایستگی مدیریتی؛
۲. نگهداری متخصصین کلیدی؛
۳. شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی؛
۴. تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسان؛
۵. تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها؛
۶. اندازه‌گیری و پیگیری قابلیت موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی؛
۷. تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا؛
۸. تقویت برداشت و تلقی سهامداران و مشتریان؛
۹. کاهش هزینه‌های نیرویابی بیرونی؛
۱۰. برخورد چالش‌گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی (Garrow & Hirsh, 2008).

### شرایط اجرای مدیریت استعداد

اجرای برنامه مدیریت استعدادها مستلزم آن است که سازمان دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و مناسب باشد. در واقع از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت و شایستگی‌های آشکار یا نهفته شناسایی و معرفی شوند. همچنین، سازمان باید دارای یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد نیز باشد که از طریق آن هریک از کارکنان براساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند. مهم‌ترین اصل در مدیریت استعداد این است که مدیران سازمان دارای سبک مربیگری باشند و اگر مدیران سازمان دارای این سبک باشند، استعدادها می‌توانند:

۱. راه‌حل‌های خود را بیابند،
۲. مهارت‌های خود را توسعه دهند،
۳. رفتارهایشان را اصلاح کرده و تغییر دهند،
۴. نگرش‌هایشان را متحول سازند،
۵. به گنجینه خرد و درایت خود دستیابی پیدا کنند (Soltani et al., 2017).

#### دیدگاه‌های مطرح در مدیریت استعداد

در زمینه مدیریت استعداد دیدگاه‌ها و مدل‌های متعددی وجود دارد که تفاوت بین آن‌ها ناشی از تمرکز بر بستری خاص و یا سیستم‌های متفاوت می‌باشد. دیدگاه رقابتی بر این عقیده است که مدیریت استعداد، تشخیص افراد مستعد، فهمیدن نیازهای آنان، و سپس فراهم کردن این نیازها برای آنان است (Woodruff, 2003). مدل مدیریت استعداد کالینگز و ملاحی سه مشخصه یا ویژگی اصلی پست‌های کلیدی، منبع استعدادی سازمان و نهایتاً ساختار متمایز منابع انسانی را مطرح می‌نماید و عنوان می‌دارد که این سه عنصر، ارکان اصلی الگوی مدیریت استعداد به شمار می‌آیند (McDonnell et al., 2017).

دیدگاه فرآیند معتقد است که مدیریت استعداد باید شامل تمام فرآیندهای مورد نیاز برای بهینه‌سازی افراد در سازمان باشد. شرکت‌ها باید از یک سیستم یا فرآیند استفاده کنند که افراد مستعد را قادر به اثبات در شغل‌های موفق در شرکت خود نمایند. مدیریت استعداد یک انتخاب پیچیده از فرایندهای منابع انسانی مرتبط است که یک اساس ساده و سودمند برای سازمان به همراه دارد، مدیریت استعداد ممکن است به عنوان اجرای استراتژی‌های یکپارچه سازی و یا سیستم‌های طراحی شده برای توسعه فرایند استخدام، پیشرفت و یا از کارافتادگی (بازنشستگی) افراد تعریف شود که مهارت‌ها و استعداد‌های مورد نیاز حال و آینده سازمان را جوابگو باشد (Landeta, 2006).

دیدگاه چشم‌انداز فرهنگی بیان می‌کند، مدیریت استعداد بیشتر یک طرز فکر است که به وسیله یک دسته از فعالیت‌ها انجام می‌گیرد. این دیدگاه بر پایه این فرض است که هر نفر

برای موفقیت به استعداد خود وابسته است. به علت اصلیت در بازاری که در آن کار می‌کنند و نوع سازمانی که در بازارهای داخلی، آن در دسترس است، با مقررات اختصاص داده شده به چگونگی عملکرد انجام گرفته است (Hübner et al., 2012).

دیدگاه برنامه‌های نیروی انسانی خاطرنشان کرده که مدیریت استعداد، هماهنگ کردن افراد مناسب همراه با شغل‌های مناسب در زمان مناسب و با انجام کارهای مناسب است. این دیدگاه عموماً به وسیله سیستم‌های پیچیده تکنولوژی اطلاعات حمایت می‌شود که امکانات و موقعیت‌های آینده را پیش‌بینی می‌کند. برنامه‌ها در جهت موفقیت باید در سازمان‌هایی که این دیدگاه را به کار می‌گیرند، برجسته باشد. این عملکرد به این فرض تکیه دارد که قوانین و اهداف برای هماهنگی با افراد تأیید می‌شوند (Sheehan et al., 2018).

### عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد

#### ۱. توسعه شخصی

توسعه شخصی، فرایندی سازمان یافته است که هر فرد طی آن عملکرد خود را ارزیابی می‌کند و برای اهداف شخصی، تحصیلی و کاری خود هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی می‌نماید. هدف اصلی توسعه شخصی، بهبود و افزایش ظرفیت‌های خویش به وسیله خودشناسی و مدیریت بر خود، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی فردی در ابعاد مختلف زندگی و شناخت سبک‌های یادگیری است (Al Ariss et al., 2014).

#### ۲. کارمندیابی و انتخاب

کارمندیابی، فرایند نیرویابی، کشف و جذب متقاضیان توانا برای اشتغال در سازمان است. کارمندیابی پویایی بر استخدام افراد مورد نظر و آماده‌سازی آن‌ها در جهت به کار گماشتن آنها در مشاغل سازمانی است. کارمندیابی به طور کلی به معنی جستجو و یافتن شمار و بسنده‌ای از نامزدهای شغلی بالقوه با شایستگی چشم‌گیر است تا سازمان بتواند از میان آنان برزنده‌ترین افراد را برای پاسخگویی به نیازهای شغلی خود برگزیند. کارمندیابی را عملیات

کاوش و پژوهش در منابع انسانی و کشف افراد شایسته و با استعداد و ترغیب و تشویق و دعوت آن‌ها به قبول شغل در سازمان می‌نامند (Saadat, 2012).

### پیشینه پژوهش

گراوند و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه ابعاد سرمایه اجتماعی با مدیریت استعداد شهرداری شهر شیراز» انجام دادند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار اسپاس نسخه ۲۰ نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری میان سرمایه اجتماعی با مدیریت استعداد و بین بعد سرمایه ساختاری با مدیریت استعداد وجود دارد. همچنین، بین بعد سرمایه ساختاری با مدیریت استعداد همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. اما دیگر نتایج حاکی از آن بود که بین بعد سرمایه ارتباطی با مدیریت استعداد همبستگی معناداری وجود ندارد (Garavand et al., 2021).

شهید نیک و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان «بررسی وضعیت مدیریت استعداد معلمان مدارس» انجام دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد که میزان مدیریت استعداد معلمان مدارس ابتدایی از حد متوسط به گونه ای معنی دار بالاتر است (Shahidnik et al., 2021).

ملک محمدی (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان «بررسی و تعیین و اولویت‌بندی عوامل توسعه استعداد» انجام داده است. هدف از این پژوهش، تعیین و اولویت‌بندی عوامل توسعه استعداد در ستاد مرکزی بانک سپه می‌باشد. نتایج نشان داد وضعیت هر ۷ عامل در ستاد مرکزی بانک سپه بالاتر از سطح میانگین می‌باشد و این ۷ عامل به ترتیب اهمیت شامل پاداش و مزایا، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، برنامه ریزی جانشینی، استخدام، مدیریت مسیر شغلی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد می‌باشد (Malek Mohammadi, 2017).

محرمی و جعفری (۱۳۹۶) تحقیقی با موضوع «تبیین مدل مدیریت استعداد در سازمان‌ها با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی و سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی» انجام داده‌اند. بر اساس مدل توسعه داده شده در این پژوهش، می‌توان با ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی و استفاده از یک سیستم اطلاعات منابع انسانی مناسب، به بهبود پیاده‌سازی فرآیند مدیریت

استعداد در سازمان کمک کرد. همچنین، در این پژوهش عنوان شده است که کسب و کارهای امروزی با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها و وقایع غیرقابل پیش‌بینی روبرو هستند. شاید امروزه جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکل‌تر از قبل باشد. توسعه مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین عوامل برای حفظ مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها به شمار می‌رود. در این میان فرهنگ سازمانی، یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر می‌گذارد و هر تغییری در سازمان از آن نشأت می‌گیرد. از طرف دیگر سیستم کارآمد اطلاعات منابع انسانی و عملکرد مناسب آن به عنوان سلاحی رقابتی در پدید آوردن فرصت‌ها برای جذب نیروی انسانی مستعد می‌باشد (Muharram & Jafari, 2017).

نظرپوری و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان «طراحی مدل سیستمی برای مدیریت استعدادها در دانشگاه‌های کشور» انجام دادند. در این مطالعه جامعه آماری اعضای هیات علمی دانشگاه‌های کشور بوده و مدل‌سازی معادلات ساختاری مد نظر قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد می‌تواند منجر به تعالی فردی و سازمانی و همچنین منجر به بالاترین سطح عملکرد در دانشگاه‌ها شود. همچنین دیگر یافته پژوهش بیان می‌دارد که نتایج یا خروجی‌های فردی مدیریت استعداد مقدم بر نتایج سازمانی مدیریت استعداد می‌باشد (Nazarpuri et al., 2016).

بانی‌هانی (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان «تأثیر تعدیل‌کنندگی تفکر استراتژیک مدیران بر تأثیر مدیریت استعداد بر صلاحیت اصلی سازمان» انجام دادند. نتایج نشان داد رابطه بین مدیریت استعداد و صلاحیت اصلی سازمان و همچنین رابطه بین تفکر استراتژیک و صلاحیت اصلی، مثبت بوده است (Bani-Hani, 2021).

بوسلی (۲۰۱۷) پژوهشی با موضوع مدیریت استعداد در بخش دولتی انجام داده است. هدف از انجام این پژوهش، تعریف مدیریت استعداد در بخش دولتی و ارتباط دادن آن با توسعه و گرایش‌های بخش دولتی می‌باشد. نتایج این پژوهش نشان دهنده عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت استعداد و همچنین پیشنهادهای در ارتباط با پژوهش‌های مدیریت استعداد در بخش دولتی می‌باشد (Boselie & Thunnissen, 2017).

با توجه به پیشینه تحقیقات ارائه شده، می‌توان اینگونه استنباط کرد که اغلب پژوهش‌های صورت گرفته در داخل کشور با توجه به مدل‌ها و متغیرهای معرفی شده در زمینه مدیریت استعداد انجام شده است. این امر باعث می‌شود که نقش برخی از متغیرها که در بستر شرایط داخل کشور دارای اهمیت می‌باشد، نادیده گرفته شود. همچنین، در اغلب پژوهش‌های مشاهده شده، اهمیت متغیرهای اثرگذار بر مدیریت استعداد برابر در نظر گرفته شده است و این در حالی است که وزن و اهمیت اثرگذاری متغیرهای مختلف بر مدیریت استعداد متفاوت می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که کمبود پژوهش در زمینه شناسایی متغیرهای اثرگذار بر مدیریت استعداد در بستر داخل کشور و همچنین بررسی اهمیت و وزن تأثیرگذاری هر متغیر بر مدیریت استعداد به خوبی احساس می‌شود. علاوه بر موارد ذکر شده، اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی، باعث شده تا بسیاری از مدیران در پی مدیریت استعداد و همچنین شناسایی عوامل مؤثر بر آن باشند. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد در سازمان‌های امروزی یک نیاز اساسی محسوب شده و پژوهش‌هایی که در این حوزه صورت می‌گیرد، علاوه بر رفع نیازهای علمی و پژوهشی، قابلیت‌های کاربردی و عملی را نیز دارا می‌باشد. بر همین اساس و با توجه به مطالب عنوان شده، هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی شاخص‌های اثرگذار بر مدیریت استعداد می‌باشد.

### روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، یک تحقیق اکتشافی در بخش کیفی و یک تحقیق تبیینی در بخش کمی می‌باشد. از نظر نوع داده‌ها، یک تحقیق آمیخته کیفی و کمی؛ از نظر محل اجرا، یک تحقیق میدانی؛ از نظر دوره زمانی، یک تحقیق مقطعی؛ از نظر روش گردآوری اطلاعات، یک تحقیق پیمایشی و از نظر تحلیل داده‌ها، مبتنی بر تکنیک دلفی و آنتروپی شانون می‌باشد. از نظر هدف کاربردی می‌باشد.

## جامعه و نمونه آماری

### بخش کمی

جامعه آماری شامل کارکنان شرکت پالایش گاز فجر جم در بخش کمی به تعداد ۱۰۰۰ نفر می‌باشد. از بین آنان به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۷۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در نهایت تعداد ۲۵۰ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری گردید.

### بخش کیفی

جامعه آماری مورد نظر، مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت استعداد در شرکت پالایش گاز فجر جم در بخش کیفی به تعداد ۱۵ نفر می‌باشد و جهت انجام فرآیند دلفی، ابتدا ۱۰ پرسش باز در بین خبرگان توزیع شد و با طی مراحل رویکرد دلفی و رسیدن به اجماع، تعداد ۴۲ متغیر در قالب ۱۰ مفهوم کلی مرتبط با مدیریت استعداد تعیین گردید. در ادامه و به منظور تجزیه و تحلیل بیشتر داده‌ها و مدل‌نهایی حاصل از رویکرد دلفی، مدلسازی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به داده‌های مورد نیاز در این بخش، پرسشنامه محقق ساخته بر اساس ۴۲ متغیر به دست آمده در روش دلفی، طراحی و روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. به جهت نرمال نبودن داده‌ها و همچنین تعداد کم پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد.

### روایی و پایایی

در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری استفاده شده است. به این صورت که پرسشنامه به هشت صاحب نظر داده شد و از آنان در مورد هر سؤال و توانایی آن سؤال در خصوص ارزیابی هدف مربوطه نظر خواهی شد و با نظر آنان اصلاحات جزئی در پرسشنامه صورت گرفت و در نهایت روایی نظرات خبرگان و پرسشنامه توسط آنان مورد تأیید قرار گرفت و همچنین برای پایایی آزمون، ضریب آلفای کرونباخ به کمک نرم‌افزار اسمارت



پی ال اس محاسبه و مقدار آن ۰/۸۱۱ محاسبه گردید و که نتیجه گرفته می‌شود که پایایی پرسشنامه مذکور مطلوب است.

### یافته‌های پژوهش

#### بررسی نرمال بودن داده‌ها

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. آزمون نرمال بودن داده‌ها (کولموگروف-اسمیرنوف)

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کولموگروف	معناداری
توسعه شخصی	۲۵۰	۳,۴۰۹	۰,۷۰۸	۰,۱۱۹	۰,۰۰۰
استراتژی سازمانی	۲۵۰	۳,۷۹۵	۰,۹۱۱	۰,۱۴۸	۰,۰۰۰
کارمندیابی و انتخاب	۲۵۰	۳,۷۵۸	۰,۸۹۵	۰,۰۹۷	۰,۰۰۰
عملکرد	۲۵۰	۳,۷۲۳	۰,۸۲۸	۰,۱۹۳	۰,۰۰۰
آموزش	۲۵۰	۳,۸۶۰	۰,۷۹۷	۰,۱۹۸	۰,۰۰۰
جبران خدمت	۲۵۰	۳,۸۵۳	۰,۷۵۰	۰,۱۹۷	۰,۰۰۰
انضباط	۲۵۰	۳,۸۲۷	۰,۸۹۸	۰,۱۵۰	۰,۰۰۰
عوامل درون سازمانی	۲۵۰	۳,۶۴۹	۰,۶۲۷	۰,۰۷۵	۰,۰۰۲
عوامل سیاسی	۲۵۰	۳,۴۲۰	۰,۷۲۱	۰,۱۴۱	۰,۰۰۰
عرضه نیروی کار	۲۵۰	۳,۸۷۳	۰,۸۳۲	۰,۲۱۲	۰,۰۰۰
قوانین و مقررات	۲۵۰	۳,۷۲۰	۰,۷۷۸	۰,۱۵۲	۰,۰۰۰
عوامل برون سازمانی	۲۵۰	۳,۶۳۳	۰,۵۹۱	۰,۰۸۲	۰,۰۰۰
مدیریت استعداد	۲۵۰	۳,۶۷۷	۰,۵۹۷	۰,۰۷۴	۰,۰۰۲

براساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، مقدار معناداری تمامی متغیرها کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) بدست آمده است. بنابراین فرض صفر رد شده و توزیع داده‌ها نرمال نمی‌باشد. از ویژگی‌های نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس، عدم حساسیت به پیش‌فرض نرمال بودن داده‌ها است. لذا، در چنین شرایطی، بهترین نرم افزار معادلات ساختاری برای اجرای مدل می‌باشد.

### واریانس داده های استخراج شده

نتایج به دست آمده برای واریانس استخراج شده در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نتایج واریانس استخراج داده های پژوهش

مؤلفه ها	AVE
مدیریت استعداد	۰,۶۰۶
توسعه شخصی	۰,۷۱۵
استراتژی سازمانی	۰,۶۶۸
کارمندیابی و انتخاب	۰,۶۶۸
مدیریت عملکرد	۰,۷۱۸
آموزش	۰,۶۴۹
جبران خدمت	۰,۶۱۴
انضباط	۰,۷۲۴
عوامل سیاسی	۰,۷۰۵
عرضه نیروی کار	۰,۵۹۵
قوانین و مقررات	۰,۶۸۰

### آزمون سوالات پژوهش

نتایج مربوط به آزمون سوالات پژوهش در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. بارهای عاملی مؤلفه توسعه شخصی

کد مؤلفه	بار عاملی	ردیف
اعتماد به نفس	۰/۷۹۴	۱
وضعیت روحی و جسمی	۰/۷۰۹	۲
چالش	۰/۸۵۸	۳
نیازهای شخصی	۰/۷۴۴	۴
استقلال فرد	۰/۷۳۴	۵
تحصیلات	۰/۷۱۸	۶
تمرکز فردی	۰/۷۲۳	۷
روحیه جهادی	۰/۶۵۵	۸
۰/۷۵۲	بار عاملی کل	

نتایج تحلیل تأییدی برای عامل‌های مرتبط با توسعه شخصی نشان می‌دهد که تمام پرسش‌های موجود در پرسشنامه دارای بار عاملی بالای ۰,۴ بوده و به عبارت دیگر این بخش از مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین، بار عاملی کلی ارتباط بین توسعه شخصی و مدیریت استعداد نیز ۰/۷۵۲ می‌باشد که بیانگر رابطه بالای این دو متغیر می‌باشد. در نتیجه می‌توان بیان داشت که بین عامل توسعه شخصی و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴. بارهای عاملی مؤلفه استراتژی سازمانی

کد مؤلفه	بار عاملی	ردیف
استراتژی تمایز و تمرکز	۰/۷۹۳	۱
انعطاف در استراتژی	۰/۸۵۵	۲
مدیریت کمال گرا	۰/۸۱۱	۳
بررسی SOWt	۰/۸۵۴	۴
۰/۷۵۲	بار عاملی کل	

نتایج تحلیل تأییدی برای عامل‌های مرتبط با استراتژی سازمانی نشان می‌دهد که تمام پرسش موجود در پرسشنامه دارای بار عاملی بالای ۰,۴ بوده و به عبارت دیگر این بخش از مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین، بار عاملی کلی ارتباط بین استراتژی سازمانی و مدیریت استعداد نیز ۰/۷۵۲ می‌باشد که بیانگر رابطه بالای این دو متغیر می‌باشد. در نتیجه می‌توان بیان داشت که بین عامل استراتژی سازمانی و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵. بارهای عاملی مؤلفه کارمندیابی و انتخاب

کد مؤلفه	بار عاملی	ردیف
آزمون های هوش	۰/۷۴۷	۱
کارمندیابی برونی	۰/۸۴۳	۲
کارمندیابی درونی	۰/۸۳۳	۳

شرح شغل	۰/۸۳۷	۴
۰/۳۴۰	بار عاملی کل	

نتایج تحلیل تأییدی برای عامل‌های مرتبط با کارمندیابی و انتخاب نشان می‌دهد که تمام ۴ پرسش موجود در پرسشنامه دارای بار عاملی بالای ۰,۵ بوده و به عبارت دیگر این بخش از مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین، بار عاملی کلی ارتباط بین کارمندیابی و انتخاب و مدیریت استعداد نیز ۰/۳۴۰ می‌باشد که بیانگر رابطه بالای این دو متغیر می‌باشد. در نتیجه می‌توان بیان داشت که بین عامل کارمندیابی و انتخاب و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۶. بارهای عاملی مؤلفه مدیریت عملکرد

ردیف	بار عاملی	کد مؤلفه
۱	۰/۷۷۷	آموزش
۲	۰/۷۹۲	نیاز آموزشی
۳	۰/۷۸۷	سیستم استاد شاگردی
۴	۰/۷۰۵	بررسی عملکرد
بار عاملی کل		۰/۳۴۹

نتایج تحلیل تأییدی برای عامل‌های مرتبط با مدیریت عملکرد نشان می‌دهد که تمام ۴ پرسش موجود در پرسشنامه دارای بار عاملی بالای ۰,۷ بوده و به عبارت دیگر این بخش از مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین، بار عاملی کلی ارتباط بین مدیریت عملکرد و مدیریت استعداد نیز ۰/۳۴۹ می‌باشد که بیانگر رابطه بالای این دو متغیر می‌باشد. در نتیجه می‌توان بیان داشت که بین عامل مدیریت عملکرد و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۷. بارهای عاملی مؤلفه توسعه و آموزش

ردیف	بار عاملی	کد مؤلفه
۱	۰/۸۲۳	بازخورد
۲	۰/۸۵۴	بررسی تفاوت
۳	۰/۷۴۲	عملکرد ضعیف
بار عاملی کل		۰/۶۳۹

نتایج تحلیل تأییدی برای عامل‌های مرتبط با توسعه و آموزش نشان می‌دهد که تمام ۳ پرسش موجود در پرسشنامه دارای بار عاملی بالای ۰,۷ بوده و به عبارت دیگر این بخش از مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین، بار عاملی کلی ارتباط بین توسعه و آموزش و مدیریت استعداد نیز ۰/۶۳۹ می‌باشد که بیانگر رابطه بالای این دو متغیر می‌باشد. در نتیجه می‌توان بیان داشت که بین عامل توسعه و آموزش و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۸. بارهای عاملی مولفه جبران خدمت

ردیف	بار عاملی	کد مولفه
۱	۰/۸۶۰	انگیزه ناشی از جبران خدمت
۲	۰/۷۵۱	نگهداشت استعداد
۳	۰/۸۱۲	جوابگویی انگیزه
بار عاملی کل		۰/۶۳۵

اطلاعات موجود در جدول شماره ۸ نشان می‌دهد که کلیه عوامل مرتبط با بارهای عاملی جبران خدمت بالاتر از ۰,۴ بوده و این امر بیانگر تأیید مدل ارتباط این عوامل می‌باشد. از طرف دیگر، بارعاملی کلی ارتباط بین جبران خدمت و مدیریت استعداد نیز برابر با ۰/۶۳۵ بوده که نشان از تأیید این مدل دارد. در نتیجه می‌توان ادعا کرد که بین عامل استراتژی سازمان و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۹. بارهای عاملی مؤلفه انضباط

ردیف	بار عاملی	کد مؤلفه
۱	۰/۸۰۲	مقدار بهینه بی انضباطی
۲	۰/۸۵۷	نبود انضباط زیاد
۳	۰/۸۰۱	نبود انضباط منفی
۴	۰/۸۴۳	نبود استراس انضباطی
بار عاملی کل		۰/۶۸۰

اطلاعات مربوط به ارتباط بین عامل انضباط نشان می‌دهد که براساس بارهای عاملی به دست آمده کلی عوامل با انضباط در ارتباط بوده و مفهوم عامل انضباط نیز با بار عاملی ۰/۶۸۰ دارای ارتباط قوی با مدیریت استعداد می‌باشد. بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان اذعان داشت که بین عامل انضباط استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰. بارهای عاملی مؤلفه عوامل سیاسی

ردیف	بار عاملی	کد مؤلفه
۱	۰/۷۲۴	سیاست های مدیریت استعداد
۲	۰/۸۰۱	همگامی سیاست کلان سازمانی
۳	۰/۷۸۶	در نظر گرفتن تمام جوانب
۴	۰/۶۷۳	پرورش در ثبات سیاسی
۵	۰/۶۲۲	عملکرد برتر در آشفتگی
بار عاملی کل		۰/۷۳۴

نتایج جدول ۱۰ نشان می‌دهد که کلیه پرسش‌های مربوط به عوامل سیاسی ارتباط قابل توجهی با مقوله عوامل سیاسی داشته و عوامل سیاسی به صورت کلی نیز توانسته است بار عاملی قابل توجهی را در ارتباط با مدیریتی استعداد به دست آورد. بر همین اساس می‌توان نتیجه گرفت که بین عامل عوامل سیاسی و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۱. بارهای عاملی مؤلفه عرضه نیروی کار

ردیف	بار عاملی	کد مؤلفه
۱	۰/۹۰۰	نیاز به پرورش استعداد در عرضه کم
۲	۰/۹۱۲	مهم بودن کیفیت عرضه
۳	۰/۶۸۹	شناسایی با استعدادها
بار عاملی کل		۰/۴۱۹

نتایج تحلیل تأییدی برای عامل‌های مرتبط با عرضه نیروی کار نشان می‌دهد که تمام ۳ پرسش موجود در پرسشنامه دارای بار عاملی بالای ۰,۴ بوده و به عبارت دیگر این بخش از مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین، بار عاملی کلی ارتباط بین عرضه نیروی کار و مدیریت استعداد نیز ۰/۴۱۹ می‌باشد که بیانگر رابطه بالای این دو متغیر می‌باشد. در نتیجه می‌توان بیان داشت که بین عامل عرضه نیروی کار و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم رابطه معناداری وجود دارد.

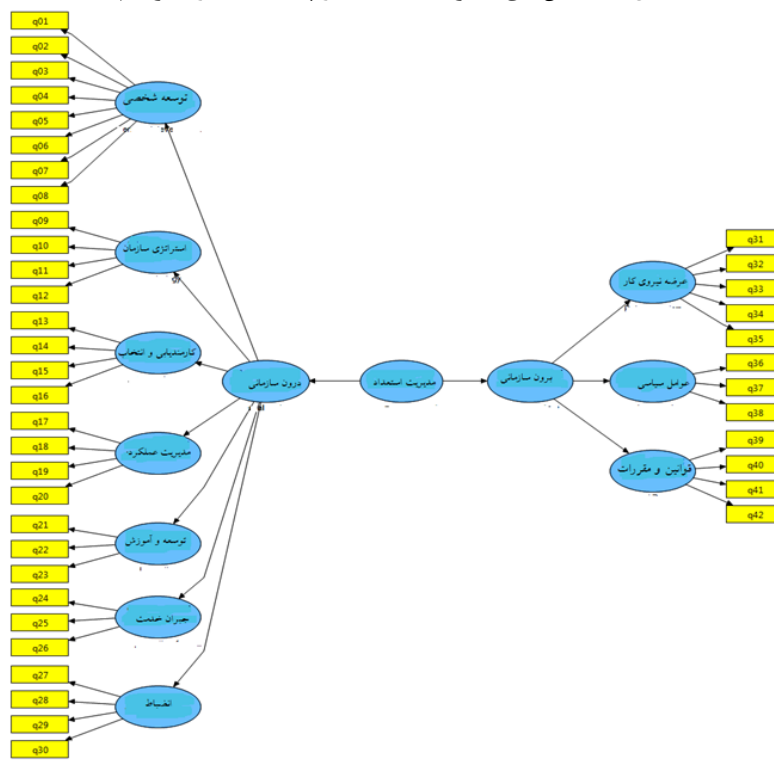
جدول ۱۲. بارهای عاملی مؤلفه قوانین و مقررات دولتی

ردیف	بار عاملی	کد مؤلفه
۱	۰/۸۱۷	قوانین انعطاف پذیر
۲	۰/۸۷۰	عدم پایبندی به قوانین
۳	۰/۸۱۹	نبود بوروکراسی
۴	۰/۶۳۲	حفظ و نگهداشت نیروی مفید
بار عاملی کل		۰/۶۳۶

نتایج تحلیل تأییدی برای عامل‌های مرتبط با قوانین و مقررات دولتی نشان می‌دهد که تمام ۴ پرسش موجود در پرسشنامه دارای بار عاملی بالای ۰,۴ بوده و به عبارت دیگر این بخش از مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین، بار عاملی کلی ارتباط بین قوانین و مقررات دولتی و مدیریت استعداد نیز ۰/۶۳۶ می‌باشد که بیانگر رابطه بالای این دو متغیر می‌باشد. در نتیجه می‌توان بیان داشت که بین عامل قوانین و مقررات دولتی و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم رابطه معناداری وجود دارد.



شکل ۱. شاخص‌های مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم



شکل ۲. مدل نهایی تحقیق



## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی شاخص‌های بومی بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم بوده است. بر اساس اطلاعات به دست آمده ۱۰ متغیر در مدیریت استعداد سازمان‌ها، با توجه به شرایط داخلی کشور ایران اهمیت دارد. همچنین ضروری است که وضعیت روحی و جسمی کارکنان در استفاده از استعداد آن‌ها مد نظر قرار دهند. پیشینه علمی متناسب با استعداد بالقوه و یا تحصیلات مرتبط، می‌تواند زمینه‌های شناسایی و پرورش استعداد را تقویت کند. تمرکز افراد بر روی یک حوزه مشخص نیز تقویت کننده استعداد افراد است. دیگر مشخصه فردی که می‌تواند مدیریت استعداد را تقویت سازد، داشتن روحیه جهادی افراد است. این روحیه در هر دو بخش کشف و پرورش استعدادها نقش اساسی دارد. وجود انعطاف پذیری در استراتژی، عملکرد مدیریت استعداد را بهتر می‌کند. از نظر کارکنان شرکت، بهترین سبک مدیریتی برای مدیریت استعداد، مدیریت کمال‌گرا می‌باشد. به علاوه، بررسی نقاط قوت و ضعف با توجه به مدیریت استعداد می‌تواند به این امر کمک کند. آموزش، عامل اصلی پرورش استعداد می‌شود. بر اساس نتایج این پژوهش، نیازهای آموزشی در افراد با استعداد اهمیت بیشتری دارد. همچنین، استفاده از سیستم استاد شاگردی برای این افراد مناسب‌تر می‌باشد

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد، عامل توسعه شخصی می‌باشد. بر اساس نتایج به دست آمده، برای دستیابی به توسعه شخصی بهتر آن است که از افرادی با اعتماد به نفس لازم، وضعیت روحی و جسمی متناسب با مدیریت استعداد، علاقمند به چالش، دارای نیاز به توسعه، تحصیلات کافی، دارای قدرت ویژه در تمرکز بر روی یک موضوع و دارا بودن روحیه جهادی استفاده شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمانی این موارد را از طریق آزمون‌های روانشناسی و یا بررسی اسناد و مدارک مورد سنجش قرار دهند. با توجه به اهمیت استراتژی‌های سازمانی، می‌توان اهمیت به این عامل را در مدیریت استعداد به خوبی درک کرد. با توجه به نتایج به دست آمده و همچنین بررسی‌های صورت گرفته می‌توان پیشنهاد داد که مدیران سازمانی از استراتژی‌های تمایز و تمرکز استفاده کرده تا بتوانند

حداکثر استفاده را از نیروهای با استعداد خود ببرند. همچنین، داشتن انعطاف لازم در تدوین استراتژی‌ها می‌تواند عملکرد مدیریت استعداد را ارتقا ببخشد. افراد با استعداد در محیط‌هایی که رو به پیشرفت هستند بهتر فعالیت دارند. در نتیجه پیشنهاد می‌شود که مدیران سبک کمال‌گرا را در فعالیت‌های خود اعمال کنند. در نهایت نیز پیشنهاد می‌گردد که نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها را با توجه به نیروی با استعداد خود مورد بررسی قرار دهند. کارمندیابی مربوط به مرحله ورودی استعدادها می‌باشد و از این بابت اهمیت قابل ملاحظه‌ای دارد. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان اذعان داشت که در این مرحله باید غربال‌گری‌های مناسب در زمینه ورود و کشف افراد با استعداد صورت بگیرد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که آزمون‌های بررسی هوش کارکنان و بررسی شرایط شرح شغل در آزمون‌های ورودی برای سازمان‌ها اعمال گردد. کارمندیابی در ارتباط با کشف و پیدا کردن افراد با استعداد می‌باشد و این در حالیست که آموزش و پرورش افراد برای رسیدن به حداکثر استعداد نیز امری لازم محسوب می‌شود. در نتیجه پیشنهاد می‌گردد که نیازهای آموزشی افراد با استعداد و یا افرادی که احتمال می‌رود در زمینه‌ای خاص دارای استعداد باشند مشخص گردد و بر این اساس دوره‌های آموزشی مشخص برای این دسته از افراد در نظر گرفته شود. همچنین، با توجه به اینکه سرعت یادگیری و همچنین نیازهای یادگیری در این افراد متفاوت می‌باشد، استفاده از سیستم استاد شاگردی مطلوب‌تر به نظر می‌رسد. یکی از بخش‌های سازمانی که می‌تواند افراد با استعداد را از افراد عادی تشخیص دهد، مدیریت عملکرد می‌باشد. در این بخش، رکوردهای مربوط به هر کارمند ثبت و مشخص گردد و بعد از طی مدت زمان مشخص، عملکرد افراد با توجه به شرایط پیش روی آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد. نتیجه این امر می‌تواند عملکردهای خاص را تشخیص دهد. از طرف دیگر پیشنهاد می‌شود که با ارائه بازخورد به این افراد، هویت مستعد آن‌ها را نیز برای خودشان مشخص‌تر کرد. یکی از مسیرهایی که می‌تواند انگیزه افراد مستعد را بالاتر ببرد، جبران خدمت می‌باشد. در این مرحله باید به گونه‌ای عمل شود که افراد با استعداد متوجه درک استعداد و برتر بودنشان از طرف مدیران شوند. به بیان دیگر، اگر افراد مستعد، تفاوتی بین خود و افراد عادی

ندیده و یا اینکه مدیران را از این امر ناآگاه بدانند، انگیزه خود را از دست داده و عملکرد فوق‌العاده خود را کاهش می‌دهند. اگرچه انضباط یکی از مهم‌ترین امور در سازمان‌ها محسوب می‌شود و باعث افزایش کارایی می‌گردد، ولی در زمینه مدیریت استعداد و به دلیل نیاز این افراد به شکستن برخی از اصول، حجم بالای انضباط پیشنهاد نمی‌گردد. میزان بالای انضباط باعث می‌شود که این افراد از الگوهای مشخص از قبل تعیین شده استفاده کنند و چه بسا که الگوهای موجود سد راه استعداد آن‌ها باشد. در نتیجه برای این دسته از افراد، میزان مشخصی از بی‌انضباطی باید تحمل شود. سیاست‌های اغلب سازمان‌ها مربوط به عملکرد و تعیین مسیر بر اساس کلیه افراد می‌باشد. بر همین اساس، ممکن است در بسیاری از موارد سیاست‌های کلان سازمان قابلیت پرورش افراد با استعداد را نداشته باشد و در نتیجه آن این دسته از افراد نتوانند خود را با سیاست‌های فعلی سازمان وفق دهند. از آنجایی که سیاست‌های سازمان به سادگی قابل تغییر نمی‌باشد، بنابراین پیشنهاد می‌شود که در مراحل سیاست‌گذاری، حداکثر تطابق سازمان با مدیریت استعداد لحاظ شود. بر اساس نتایج به دست آمده در زمانی که عرضه نیروی کار به اندازه کافی باشد، مدیران سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی باید سعی در غربالگری در مرحله جذب نیروی انسانی داشته باشند. در شرایط فعلی و با وجود عرضه بالای نیروی انسانی، مدیران باید در بخش‌های حساس خود حساسیت‌های بیشتری را در جذب نشان دهند. قوانین و مقررات تا زمانی که جنبه بوروکراسی پیدا نکنند، مطلوب می‌باشد. اما در بسیاری از موارد وجود قوانین و مقررات دقیق می‌تواند رشد استعدادها را با مشکل مواجه سازد. بنابراین، داشتن موارد استثنا در قوانین و مقررات به گونه‌ای که بتواند مسیر را برای کاربرد و استفاده از استعدادها هموار سازد و همچنین رشد آن‌ها را تسریع ببخشد، پیشنهاد می‌گردد.

#### محدودیت‌ها

انجام پژوهش‌های علمی همواره با محدودیت‌هایی مواجه می‌باشد که در استفاده از نتایج آن باید به این محدودیت‌ها توجه لازم را داشت. در پژوهش حاضر قلمرو زمانی و مکانی

مشخصی تعیین شده است که به تبع آن، نتایج این پژوهش با توجه به این قلمروها تفسیر و تعیین گردیده است. لذا در تعمیم این نتایج به دیگر مکانها و زمانها باید جوانب احتیاط صورت گیرد. همچنین، خبرگان مورد نظر در این پژوهش، شامل کارشناسان شرکت پالایش گاز فجر جم و اساتید دانشگاهی بوده‌اند. بر همین اساس، نظرات دیگر افراد در حوزه‌های دیگر می‌تواند نتایج دیگری را به همراه داشته باشد.

### References

1. Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 2, 173-179.
2. Bani-Hani, J. (2021). The moderating influence of manager's strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. *Management Science Letters*, 11(1), 213-222.
3. Boselie, P., & Thunnissen, M. (2017). *Talent management in the public sector*. In The Oxford handbook of talent management.
4. Eqbal, F., Hoveida, R., Siadat, S. A., Samavatian, H., & Yarmohammadian, M. H. (2017). Identify the components of talent management of faculty members in the university. *Journal of Developmental Steps in Medical Education*, 14(2), 122-136. (In Persian)
5. Garavand, M., Jamali Delfan, F., Jamali Delfan, R., & Najjar Shams, Z. (2021). *Investigating the Relationship between Social Capital Dimensions and Talent Management in Shiraz Municipality Sixth National Conference on Humanities and Education with a Focus on Sustainable Development*, Tehran. (In Persian)
6. Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402. <https://doi.org/10.1177/009102600803700402>
7. Hübner, U., Cruel, E., Gök, M., Garthaus, M., Zimansky, M., Remmers, H., & Rienhoff, O. (2012). *Requirements engineering for cross-sectional information chain models* 11th International Congress on Nursing Informatics, Montreal, Canada.

- 8 . Khalundi, F., & Abbaspour, A. (2014). In search of a strategic model for talent management, a case study of Pars Oil and Gas Company. *Human resource management in the oil industry*, 6(21). (In Persian)
- 9 . Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 5, 467-482.
- 10 . Malek Mohammadi, S. (2017). *Determining and Prioritizing Talent Development Factors (Case Study: Sepah Bank Headquarters)* Annual Conference on New Management Paradigms in the Field of Intelligence, (In Persian)
- 11 . Malekpour, M. A. (2021). *Enumeration of components of talent management and its effect on emotional intelligence in university professors* Fourth International Conference on Science and Technology of the Third Millennium of Iranian Economy, Management and Accounting, Tehran. (In Persian)
- 12 . McDonnell, A., Collings, D., G. , Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 1, 86-128.
- 13 . Muharram, R., & Jafari, S. M. B. (2017). *Explain the talent management model in organizations with emphasis on the role of organizational culture and human resource information systems* Second International Conference on Management and Accounting, (In Persian)
- 14 . Nazarpuri, A. H., Mousavi, S. N., Hakak, M., & Pirzad, A. (2016). Designing and explaining the system model of talent management in universities. *The gift of knowledge*, 21(10), 1029-1040. (In Persian)
- 15 . Saadat, E. (2012). *Human Resources Management*. Samat Publications, Tehran.
- 16 . Seyed Javadin, S. R., & Pahlawan Sharif, M. A. (2017). Talent management, fundamentals and conceptual approaches. *Journal of Strategic Management Thought (Management Thought)*, 11(1), 141-170. (In Persian)
- 17 . Shahidnik, M., Salahizadeh, J., & Kheradmandmehr, R. (2021). *A Study of the Talent Management Status of Primary School Teachers* 11th National Conference on Psychology, Educational and Social Sciences, Babol. (In Persian)
- 18 . Shaimi, A., Allameh, S. M., & Askari, M. (2013). Talent management strategy and its relationship with employees' emotional intelligence.

---

*Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 22(70), 45-75. (In Persian)

- 19 .Sheehan, M., Grant, K., & Garavan, T. (2018). Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1). <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0062>
- 20 .Soltani, F., Shahin, A., & Shaimi Barzaki, A. (2017). Designing a model of talent excellence using a systematic review approach and qualitative meta-integration in Isfahan Gas Company. *Human resource management in the oil industry*, 8(32). (In Persian)
- 21 .Tavakoli, M., Ebrahimi, A., & Shamsi, K. (2021). *Talent succession and management of indicators affecting the performance of organizations* the Second International Conference on Challenges and New Solutions in Industrial Engineering and Management and Accounting, Damghan, Iran. (In Persian)
- 22 .Vafadar Asghari, M. (2021). *Redesigning the model of excellence in establishing talent management strategies and its institutionalization strategies* Second International Conference on Challenges and New Strategies in Industrial Engineering, Management and Accounting, Damghan. (In Persian)
- 23 .Woodruff, C. (2003). To have and to hold: getting your organization onto talented people's CVs. *Training Journal*, 20-23.