

طراحی الگوی بومی مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز ایران (مورد مطالعه: پالایشگاه گاز فجر جم)

عبدالجواد خلیلی^۱، عبدالخالق غلامی^۲، کرم‌اله دانشفرد^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۰۷

چکیده

امروزه مدیریت استعداد به یک نیاز اساسی برای سازمان‌ها تبدیل شده است و بیشتر سازمان‌ها بر سرمایه و نیروی انسانی با استعداد که مزیت رقابتی ایجاد می‌کند توافق دارند. هدف از این پژوهش طراحی الگوی بومی مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف، یک تحقیق اکتشافی در بخش کیفی و یک تحقیق تبیینی در بخش کمی می‌باشد و از نظر روش، آمیخته (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی با استفاده از تکنیک دلفی در بین ۱۵ نفر از مدیران و متخصصان مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم و در بخش کمی آزمون الگو با رویکرد پیمایشی انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی نیز شامل تمامی کارکنان پالایشگاه گاز فجر جم می‌باشد که نمونه‌ای با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به تعداد ۲۷۸ نفر بر اساس فرمول کوکران برآورد شد. سپس از طریق پرسشنامه محقق ساخته و با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری، بعد از آنکه روایی محتوایی پرسشنامه از نظر متخصصان مورد تایید قرار گرفت اعتبار همگرا و پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بدست آمد، ۴۲ متغیر در قالب ۱۰ طبقه اصلی دسته‌بندی گردید. یافته‌های بخش کمی نیز مدیریت استعداد را شامل ۱۰ بعد توسعه شخصی، استراتژی سازمان، کارمندیابی، مدیریت عملکرد، آموزش، جبران خدمت، انضباط، عوامل سیاسی، عرضه نیروی کار و قوانین و مقررات دولتی را تایید کرد. در نهایت با توجه به داده‌های حاصل از تحقیق کیفی و کمی الگوی بومی مدیریت استعداد پیشنهاد گردید.

کلید واژه‌ها: مدیریت استعداد، الگوی بومی، معادلات ساختاری، پالایشگاه گاز فجر جم

^۱ دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج، یاسوج، ایران.

^۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج، یاسوج، ایران.

^۳ دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران

ایمیل نویسنده: 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، بدست می‌آورد (کاسیو^۱، ۲۰۱۸). 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 (بوسلی و تانیسن^۲، ۲۰۱۷). از مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در مدیریت منابع انسانی یاد می‌کنند. مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند (گای^۳، ۱۳۸۸). کاپلی مدیریت استعداد را فرآیندی می‌داند که در آن استخدام کنندگان به پیش‌بینی و دستیابی به نیازهای خود در زمینه سرمایه انسانی می‌پردازد و اسلوآن مدیریت استعداد را چنین تعریف می‌کند: مدیریت استراتژیک بین‌المللی استعدادهای رهبری تا فرد مناسب در زمان مناسب در جایگاه مناسب قرار گیرد (باقری و همکاران، ۱۳۹۳).

در زمینه مدیریت استعداد الگوها و مدل‌هایی معرفی شده است که اغلب این موارد در خارج از کشور صورت گرفته است. نتایج این پژوهشها بیانگر آن است که دستیابی به یک مدل جامع در زمینه متغیرهای تاثیرگذار بر مدیریت استعداد مورد هدف بوده است. اما محدودیت قابل توجه در زمینه استفاده از نتایج این پژوهش‌ها در داخل کشور، مسئله بومی سازی می‌باشد. به بیان دیگر، نتایج آزمون‌های صورت گرفته در حوزه علوم انسانی، تحت شرایط زمانی و مکانی خاص خود قابلیت تفسیر و استفاده دارد. اشکالات به وجود آمده در زمینه انتقال نتایج پژوهش‌های خارجی به داخل کشور، بدون بازبینی و بومی سازی، موید این مهم می‌باشد (گای، ۱۳۸۸).

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 (اقبال و همکاران، ۱۳۹۶).

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 موثر بر آن باشند (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰). نبود الگوی مناسب بومی مدیریت استعدادها باعث می‌شود تلاش‌ها به منظور استفاده کارا از استعدادهای سازمانی پراکنده، غیر نظام مند، سلیقه‌ای و در مسیر اجرا با ابهامات فراوان روبه‌رو شده و اهداف مد نظر در استفاده از خبگان و استعدادها با مشکل مواجه شود (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۷). با توجه و عنایت به مطالب فوق این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سوال اصلی ذیل می‌باشد که:

الگوی بومی مدیریت استعداد در شرکت پالایش گاز فجر جم چگونه است؟

چارچوب نظری پژوهش

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. 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، هم چنین 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 (خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۳).

به طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد عبارت است از:

۱. تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی مدیریتی
۲. نگهداری متخصصین کلیدی
۳. شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی

¹ Cascio

² Boselie & Thunnissen

³ Gay

۴. تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت ها و مهارت های انسان
 ۵. تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت ها و مهارت ها و یافتن کمبودها و نیازها
 ۶. اندازه گیری و پیگیری قابلیت موجود و فاصله آن با قابلیت ها و مهارت های مطلوب از طریق استراتژی ها و برنامه های آموزشی و پرورشی
 ۷. تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا
 ۸. تقویت برداشت و تلقی سهامداران و مشتریان
 ۹. کاهش هزینه های نیرویابی بیرونی
 ۱۰. برخورد چالش گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی (گای، ۱۳۸۸).
- در زمینه مدیریت استعداد دیدگاه ها و مدل های متعددی وجود دارد که تفاوت بین آن ها ناشی از تمرکز بر بستری خاص و یا سیستم های متفاوت می باشد. دیدگاه رقابتی بر این عقیده است که مدیریت استعداد، تشخیص افراد مستعد، فهمیدن نیازهای آنان، و سپس فراهم کردن این نیازها برای آنان است (وودراف، ۲۰۰۳). علاوه بر دیدگاه های مختلف، مدل هایی نیز در حوزه مدیریت استعداد مطرح شده است. مدل بلوغ مدیریت استعداد یک چارچوب تشخیصی و تجویزی است که به سازمان ها اجازه می دهد تا وضعیت جاری تلاش های خود در زمینه مدیریت استعدادها را ارزیابی کرده، آنچه را که باید در عمل برای حرکت به وضعیت برتر انجام دهند شناسایی و برنامه هایی را برای دستیابی به آن ها طراحی کنند (تفتی و امیری، ۱۳۹۵). مدل مدیریت استعداد کالینگز و ملامی سه مشخصه یا ویژگی اصلی پست های کلیدی، منبع استعدادی سازمان و نهایتاً ساختار متمایز منابع انسانی را مطرح می نماید و عنوان می دارد که این سه عنصر، ارکان اصلی الگوی مدیریت استعداد به شمار می آیند (مکدونل، ۲۰۱۷).
- دیدگاه فرآیند معتقد است که مدیریت استعداد باید شامل تمام فرآیندهای مورد نیاز برای بهینه سازی افراد در سازمان باشد. شرکت ها باید از یک سیستم یا فرآیند استفاده کنند که افراد مستعد را قادر به اثبات در شغل های موفق در شرکت خود نمایند. تولید و پرورش افراد مستعد یک وظیفه است که هر روز در سازمان ها انجام می شود. به عنوان نمونه یک تعریف از فرآیند، در ادامه آمده است. مدیریت استعداد یک انتخاب پیچیده از فرآیند های منابع انسانی مرتبط است که یک اساس ساده و سودمند برای سازمان به همراه دارد، مدیریت استعداد ممکن است به عنوان اجرای استراتژی های یکپارچه سازی و یا سیستم های طراحی شده برای توسعه فرآیند استخدام، پیشرفت و یا از کارافتادگی (بازنشستگی) افراد تعریف شود که مهارت ها و استعداد های مورد نیاز حال و آینده سازمان را جوابگو باشد (لاندتا، ۲۰۰۶).
- در دیدگاه چشم انداز فرهنگی مدیریت استعداد بیشتر یک طرز فکر است که به وسیله یک دسته از فعالیت ها انجام می گیرد. این دیدگاه پیرامون این اعتقادات حرکت می کند که افراد موفق خواهند داشت، اگر به اندازه کافی مستعد باشند و آن کسب و کار در ادامه موفقیت افراد، به موفقیت می رسد. این دیدگاه بر پایه این فرض است که هر نفر برای موفقیت به استعداد خود وابسته است (هابنر، ۲۰۱۲).
- دیدگاه برنامه های نیروی انسانی مدیریت استعداد را، هماهنگ کردن افراد مناسب همراه با شغل های مناسب در زمان مناسب و با انجام کارهای مناسب می داند. این دیدگاه عموماً به وسیله سیستم های پیچیده تکنولوژی اطلاعات حمایت می شود، که امکانات و موقعیت های آینده را پیش بینی می کند. برنامه ها در جهت موفقیت باید در سازمان هایی که این دیدگاه را به کار می گیرند، برجسته باشد. این دیدگاه را می توان در نظرات کونیگام دنبال کرد. او عقیده دارد که مدیریت استعداد تنها دو چیز است هماهنگی اشخاص با قوانین و هماهنگی قوانین با اشخاص. این عملکرد به این فرض تکیه دارد که قوانین و اهداف برای هماهنگی با افراد تایید می شوند (شیهان و گراون، ۲۰۱۸).
- در راستای این پژوهش، تحقیقات داخلی و خارجی صورت گرفته است که از این موارد می توان به پژوهش اکبری و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین به ایجاد شرایطی که در آن مهارت های فرماندهان مستعد شناسایی و در حوزه مناسب استفاده شود پرداخته است و الگویی با پنج بعد، سیزده مولفه و ۷۸ شاخص ارائه کرده است و در نهایت به مسوولین پیشنهاد شده که از ابعاد جانشین پروری، وفاداری سازمانی و تجربه مدیریتی در مدیریت استعداد فرماندهان استفاده گردد.

¹ Woodruff

² McDonnell

³ Landeta

⁴ Hübner

⁵ Sheehan & Garavan

جوانبخت و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی دیگر با عنوان واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان به بهبود عملکرد فردی کارکنان آموزش و پرورش ایران پرداخته است و با توجه به شاخص های ارزش گذاری شده، روش های جذب، شایستگی و کانال استخدام به ترتیب بیشترین اثر تبیین کنندگی را دارا هستند.

حجازی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان نقش مدیریت استعداد در بروز قابلیت های نوآورانه در شرکت نفت و گاز پارس به این نتیجه رسید که مدیریت استعداد با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل گر فردی، محیطی، سازمانی، انسانی و فرهنگی در بروز قابلیت های نوآورانه تاثیرگذار هستند. داروئیان و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد بر شناخت مولفه های وضع موجود و وضع مطلوب مدیریت استعداد و فاصله بین آنها و طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه پرداخته است و به این نتیجه رسیده است که در ابعاد ساختاری، محتوایی و زمینه ای دارای آسیب و فاصله وضع موجود و مطلوب بیشتری نسبت به سایر مولفه ها بررسی شده است و در نهایت مدل بهینه ارائه گردیده است.

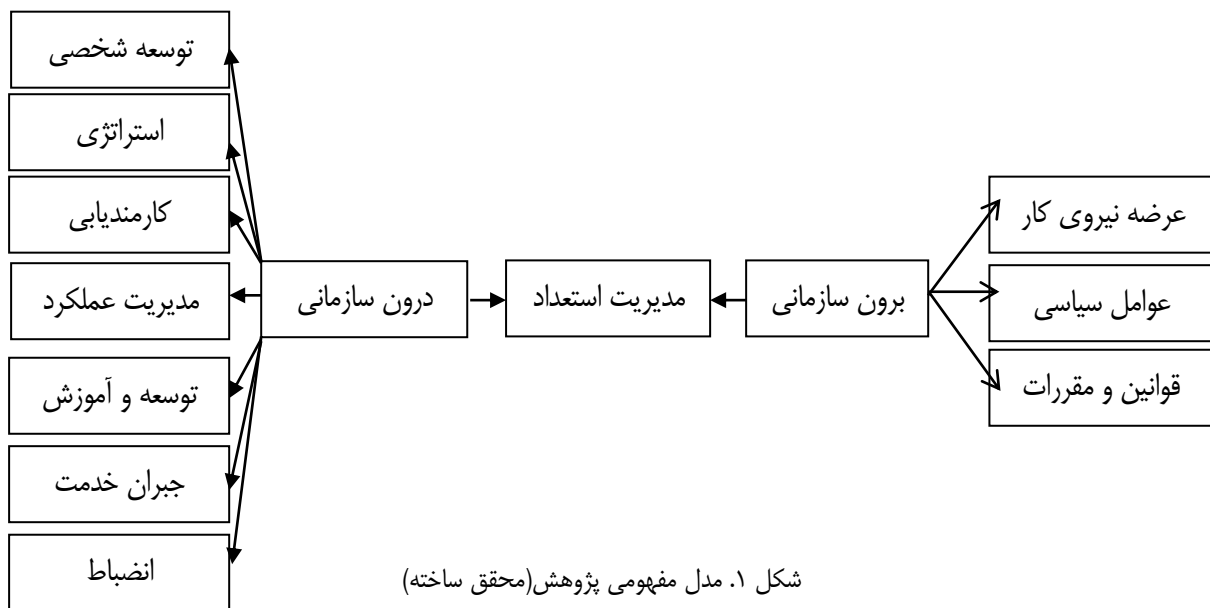
در بین تحقیقات خارجی نیز می توان به کریستوفر و هارسول (۲۰۱۹) اشاره کرد، آنها در تحقیقی به مدیریت استعداد جهانی در رابطه با تعامل بین سرمایه انسانی و اجتماعی پرداخته اند و به این نتیجه رسیدند که ارتباط ملل و تعامل آنها در سرمایه انسانی و اجتماعی می تواند به بهبود فرآیند مدیریت استعداد کمک کند.

اسکرودر و همکاران (۲۰۱۹) مدیریت استعداد را عامل موثری در ایجاد ارزش با قرار دادن استعدادهای برتر در موقعیت های کلیدی دانستند. آهامد و دیگران (۲۰۱۸) اشاره کردند که پژوهشی را با موضوع نقش مدیریت استعداد استراتژیک در پیدایش بازارها انجام داده اند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که مدیریت استعداد با داشتن ویژگی هایی همچون تخصص و جامع بینی می تواند بازارهای جدیدی در در حیطه فعلی شرکت و یا حتی در حیطه های جدید به دست آورد. همچنین مشخص شده است که نقش مدیریت استعداد در پیدایش بازارهای جدید مشخص تر و مبرهن تر می باشد. در نتیجه استفاده از مدیریت استعداد می تواند شرکتهای رو به شکست را نجات دهد. پژوهشهای شیهان و دیگران (۲۰۱۸) با هدف ارائه یک دیدگاه آکادمیک در زمینه عوامل اصلی مرتبط با مدیریت استعداد صورت گرفته است. یافته های پژوهش نشان می دهد که مدیریت استعداد نیاز دارد تا انحصار و پیچیدگی بخشی و اجرای موثر مدیریت استعداد را با توجه به تعهد مدیران در نظر داشته باشد.

با توجه به پیشینه تحقیقات ارائه شده می توان اینگونه استنباط کرد که اغلب پژوهش های صورت گرفته با توجه به مدل ها و متغیرهای معرفی شده در زمینه مدیریت استعداد انجام شده است. این امر باعث می شود که نقش برخی از متغیرها که در بستر شرایط داخل کشور دارای اهمیت می باشد، نادیده گرفته شود.

با توجه به مطالب فوق این پژوهش به دنبال ارائه الگوی بومی مدیریت استعداد در شرکت پالایش گاز فجر جم بوده، لذا به دنبال پاسخگویی به سوالات ذیل می باشد:

- الف: رابطه بین عوامل درون سازمانی و مدیریت استعداد در شرکت پالایش گاز فجر جم چگونه است؟
۱. رابطه بین عامل توسعه شخصی و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم چگونه است؟
 ۲. رابطه بین عامل استراتژی سازمان و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم چگونه است؟
 ۳. رابطه بین عامل کارمندیابی و انتخاب و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم چگونه است؟
 ۴. رابطه بین عامل مدیریت عملکرد و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم چگونه است؟
 ۵. رابطه بین عامل توسعه و آموزش و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم چگونه است؟
 ۶. رابطه بین عامل جبران خدمت و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم چگونه است؟
 ۷. رابطه بین عامل انضباط و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم چگونه است؟
- ب: رابطه بین عوامل برون سازمانی و مدیریت استعداد در شرکت پالایش گاز فجر جم چگونه است؟
۸. رابطه بین عوامل سیاسی و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم چگونه است؟
 ۹. رابطه بین عامل عرضه نیروی کار و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم چگونه است؟
 ۱۰. رابطه بین عامل قوانین و مقررات و مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم چگونه است؟
- در ادامه مدل مفهومی پژوهش که روابط متغیرها را نشان می دهد ارائه شده است:



روش شناسی 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، از رویکرد تلفیقی (کیفی و کمی) استفاده شده است.

در تحلیل کیفی داده‌ها که به کمک تکنیک دلفی انجام شد سوالات ابتدایی پژوهش به صورت باز طراحی شده و مورد تایید خبرگان قرار گرفت. سوالات ابتدایی در این پژوهش بر اساس پرسشهای پژوهش می‌باشد بدیهی است اغلب پاسخ دهندگان به گونه ای انتخاب شده اند که آشنایی با واژه‌ها و مفاهیم را به میزان کافی داشته باشند. با این وجود، همزمان با ارسال پرسشهای اولیه، از طریق ملاقات حضوری، تماسهای تلفنی شفافیت‌های لازم برای پاسخ دهندگان به وجود آمده است که نتیجه این امر رسیدن به نتیجه مورد نظر می‌باشد. در تحلیل داده‌ها به کمک تکنیک دلفی بر اساس مراحل زیر عمل شده است: فعالیت قبل از شروع، در این مرحله سوالات ابتدایی پژوهش که به صورت باز هستند طراحی شده و مورد تایید خبرگان قرار گرفت سوالات ابتدایی در این پژوهش بر اساس پرسشهای پژوهش می‌باشد. بنابراین مجموع پرسشهای ذکر شده برای پرسشهای ابتدایی انتخاب گردید. در راند دوم، با توجه به نظرات ۱۵ نفر پاسخ دهنده، پرسشنامه تهیه می‌گردد. اساس این بخش بر آن است که پرسشنامه با سوالات باز در مرحله قبل تبدیل به پرسشنامه با سوالات بسته شده تا دیگر پاسخ دهندگان نیز بازخورد پاسخهای خود را دریافت کرده و همچنین نظرات دیگر افراد را نیز در غالب پرسش درک کنند. در نتیجه پرسشنامه ساختار یافته ارائه شد. در راند سوم، پرسشنامه به دست آمده به همراه نتایج تحلیل‌های آماری ابتدایی یکبار دیگر برای پاسخ دهندگان ارسال شد. نتیجه این کار دریافت بازخورد نتایج و همچنین رسیدن به اجماع بیشتر بود. همچنین از پاسخ دهندگان خواسته شد تا مجدد و با توجه به نتایج پرسشنامه‌های توزیع شده در راند دوم به همان سوالات پاسخ دهند. راند چهارم بر اساس نتایج به دست آمده و همچنین بررسی‌های مجدد، از شرکت کنندگان خواسته شد تا برای آخرین بار به سوالات موجود پاسخ دهند. و در نهایت در راند پنجم، نتایج نهایی به دست آمده از پرسشها ارائه گردید. نتایج نهایی بر اساس آخرین تحلیل‌های آماری ۱۵ پرسشنامه بوده و پرسشهایی که از نظر خبرگان میانگینی کمتر از ۳ داشته، حذف شده است. همچنین در پرسشنامه نهایی، متغیرهای در ارتباط با هر پرسش نیز مشخص شد.

جهت انجام تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها، نیز با توجه به آخرین پرسشنامه مورد استفاده در تکنیک دلفی، پرسشنامه محقق ساخته شامل ۴۲ گویه و بر اساس طیف لیکرت تهیه گردید. تعداد ۲۷۸ نفر به عنوان حداقل تعداد نمونه آماری بر اساس جدول مورگان و فرمول کوکران در نظر گرفته شد. که انتخاب نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از بین ۱۰۰۰ نفر جامعه آماری کارکنان شرکت پالایش گاز فجر جم، صورت گرفته است. برای بررسی اعتبار علمی ابزار سنجش سازه‌ها مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و سپس به بررسی و برازش مدل ساختاری پژوهش پرداخته شد.

جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. پایایی برای سنجش پایداری درونی بوده و خود شامل سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی CR است. جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل و

لازکر استفاده گردیده است. چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کند پایین باشد، آزمون‌ها دارای اعتبار تشخیصی یا واگرا است. در روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه گردید. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از روابط بین متغیرهای تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده که در مدل کلی تحقیق ترسیم شده است. مدل اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیر پنهان) و مدل ساختاری (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) و برای سنجش معناداری روابط آماره t با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است. و در نهایت برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی می‌باشد، استفاده شده است. چون شاخص‌ها مثبت و بزرگ‌تر از صفر می‌باشد، می‌توان گفت مدل از کیفیت و اعتبار قابل قبولی برخوردار است.

یافته های پژوهش

در تحقیق حاضر که به منظور ارائه الگوی بومی مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز انجام شده مراحل کار و خروجی ها به شرح ذیل است: جهت بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد.

جدول ۰۱. آزمون نرمال بودن داده‌ها (کولموگروف-اسمیرنوف)

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کولموگروف	معناداری
توسعه شخصی	۲۷۸	۳.۴۰۹	۰.۷۰۸	۰.۱۱۹	.۰۰۰
استراتژی سازمانی	۲۷۸	۳.۷۹۵	۰.۹۱۱	۰.۱۴۸	.۰۰۰
کارمندیابی و انتخاب	۲۷۸	۳.۷۵۸	۰.۸۹۵	۰.۰۹۷	.۰۰۰
عملکرد	۲۷۸	۳.۷۲۳	۰.۸۲۸	۰.۱۵۳	.۰۰۰
آموزش	۲۷۸	۳.۸۶۰	۰.۷۹۷	۰.۱۹۸	.۰۰۰
جبران خدمت	۲۷۸	۳.۸۵۳	۰.۷۵۰	۰.۱۹۷	.۰۰۰
انضباط	۲۷۸	۳.۸۲۷	۰.۸۹۸	۰.۱۵۰	.۰۰۰
عوامل درون سازمانی	۲۷۸	۳.۶۹۴	۰.۶۲۷	۰.۰۷۵	.۰۰۲
عوامل سیاسی	۲۷۸	۳.۴۲۰	۰.۷۲۱	۰.۱۴۱	.۰۰۰
عرضه نیروی کار	۲۷۸	۳.۸۷۳	۰.۸۳۲	۰.۲۱۲	.۰۰۰
قوانین و مقررات	۲۷۸	۳.۷۲۰	۰.۷۷۸	۰.۱۵۲	.۰۰۰
عوامل برون سازمانی	۲۷۸	۳.۶۳۳	۰.۵۹۱	۰.۰۸۲	.۰۰۰
مدیریت استعداد	۲۷۸	۳.۶۷۷	۰.۵۹۷	۰.۰۷۴	.۰۰۲

نتایج آزمون نشان داد که به دلیل اینکه سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰.۰۵ می باشد، فرض نرمال بودن داده ها رد شد. با توجه به اطلاعات به دست آمده مبنی بر غیرنرمال بودن داده ها روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار smart-pls جهت مدل سازی معادلات ساختاری مد نظر قرار گرفت. جهت این امر ابتدا کلیه داده های حاصل از پرسشنامه به فرمت متنی تبدیل و وارد نرم افزار اسمارت پی ال اس شده تا نتایج مورد بررسی قرار گیرد. نتایج تجزیه و تحلیل حاصل از این روش شامل آزمون الگوی اندازه گیری که مربوط به بررسی روایی و پایایی ابزارهای اندازه گیری و آزمون الگوی ساختاری که به آزمون فرضیات تحقیق و اثر متغیرهای پنهان بر یکدیگر مربوط می باشد است. جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. پایایی برای سنجش پایداری درونی بوده و خود شامل سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی CR می باشد. کرونباخ (۱۹۵۱) مقدار بالای ۰/۷ را نشانگر پایایی قابل قبول اعلام کرده است پایایی ترکیبی در مدل سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ می‌باشد. به دلیل اینکه در محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در مورد هر مؤلفه تمامی شاخص‌ها با اهمیت مساوی در محاسبات وارد می‌شوند؛ درحالی که برای محاسبه پایایی ترکیبی شاخص‌هایی با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. این موضوع موجب می‌شود که مقادیر پایایی مؤلفه‌ها معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ آن‌ها باشد. از نظر نونالی (۱۹۷۸) اگر مقدار CR برای هر مؤلفه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری است. در نتیجه برای سنجش بهتر و دقیق‌تر پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ و نیز پایایی ترکیبی محاسبه شدند.

جدول ۲. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
جبران خدمت	0.733	0.850	0.654
کارمندیابی و انتخاب	0.832	0.888	0.665
انضباط	0.845	0.896	0.682
آموزش	0.731	0.849	0.652
عرضه نیروی کار	0.794	0.876	0.706
استراتژی سازمانی	0.848	0.898	0.687
عملکرد	0.765	0.850	0.587
توسعه شخصی	0.884	0.908	0.554
عوامل سیاسی	0.770	0.845	0.525
قوانین و مقررات	0.794	0.867	0.624

اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می‌باشد. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سجد، ضروری است. برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج AVE و پایایی مرکب CR محاسبه می‌شود. روایی همگرا زمانی وجود دارد که: AVE از 0/5 بزرگ‌تر باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). CR از 0/7 بزرگ‌تر باشد. همچنین CR باید از AVE بزرگ‌تر باشد. در صورت وجود این سه شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. (هیر و همکاران، ۲۰۰۶). مشاهده می‌گردد که مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده AVE همواره بزرگ‌تر از 0/5 است و مقدار پایایی ترکیبی نیز در تمام موارد مقداری بیشتر از 0/7 به دست آمده که از مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده AVE نیز بزرگ‌تر است، بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود. جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل و لارکر استفاده گردیده است. چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کند پایین باشد، آزمون‌ها دارای اعتبار تشخیصی یا واگرا است. در روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است.

جدول ۳. روایی واگرایی متغیرهای تحقیق

جبران خدمت	کارمندیابی	انضباط	آموزش	عرضه نیروی کار	استراتژی	عملکرد	توسعه شخصی	عوامل سیاسی	قوانین و مقررات
0.809									
0.347	0.816								
0.656	0.404	0.826							
0.633	0.350	0.619	0.808						
0.380	0.198	0.409	0.363	0.840					
0.653	0.441	0.687	0.669	0.483	0.829				
0.343	0.447	0.414	0.339	0.303	0.522	0.766			

		0.744	0.374	0.657	0.274	0.678	0.615	0.379	0.658	توسعه شخصی
	0.724	0.702	0.479	0.753	0.371	0.632	0.612	0.530	0.604	عوامل سیاسی
0.790	0.469	0.629	0.256	0.572	0.323	0.636	0.586	0.264	0.523	قوانین و مقررات

همان‌گونه که از ماتریس بالا مشخص می‌باشد، در هر ستون، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است. در مجموع با تأیید روایی همگرا و واگرا، روایی کلی مدل اندازه‌گیری نیز مورد قبول واقع می‌گردد.

شاخص‌های برازش مدل

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی می‌باشد استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد.

جدول ۴. شاخص‌های اشتراک و شاخص افزونگی

متغیر	شاخص‌های اشتراک (CV Com)	شاخص افزونگی (CV Red)
جبران خدمت	۰.۳۱۲	۰.۴۰۷
کارمندیابی و انتخاب	۰.۴۴۰	۰.۲۲۴
انضباط	0.464	0.468
آموزش	0.307	0.413
درون سازمانی	0.341	0.371
عرضه نیروی کار	0.427	0.304
استراتژی سازمانی	0.472	0.523
عملکرد	0.313	0.206
توسعه شخصی	0.416	0.417
عوامل سیاسی	0.292	0.378
قوانین و مقررات	0.382	0.407
برون سازمانی	0.256	0.307
مدیریت استعداد	0.324	0.324

در جدول مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگ‌تر از صفر می‌باشد. می‌توان گفت مدل از کیفیت و اعتبار قابل قبولی برخوردار است.

آزمون کلی کیفیت مدل ساختاری

تنن هاوس و همکاران (۲۰۰۵) شاخص کلی برازش GOF را برای بررسی برازش مدل معرفی نموده‌اند. ملاک کلی برازش را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین (R2) به دست آورد. برای این شاخص، مقادیر ۰/۱۰، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی توصیف شده است. همان‌طور که در جدول مربوطه دیده می‌شود، پس از انجام محاسبات، مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۶۰۸ به دست می‌آید که شاخصی قوی است و نشان از کیفیت قابل قبول کلی مدل دارد.

$$GOF = \sqrt{(Communality) \times (R Square)}$$

جدول ۵. مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین

متغیر	مقادیر اشتراکی	R2 ضریب تعیین
جبران خدمت	0.654	0.635
کارمندیابی و انتخاب	0.665	0.340
انضباط	0.682	0.680
آموزش	0.652	0.639
درون سازمانی	0.382	0.979
عرضه نیروی کار	0.706	0.419
استراتژی سازمانی	0.687	0.752
عملکرد	0.587	0.349
توسعه شخصی	0.554	0.752
عوامل سیاسی	0.525	0.714
قوانین و مقررات	0.624	0.636
برون سازمانی	0.360	0.852
مدیریت استعداد	0.355	--

آزمون روابط مدل پژوهش

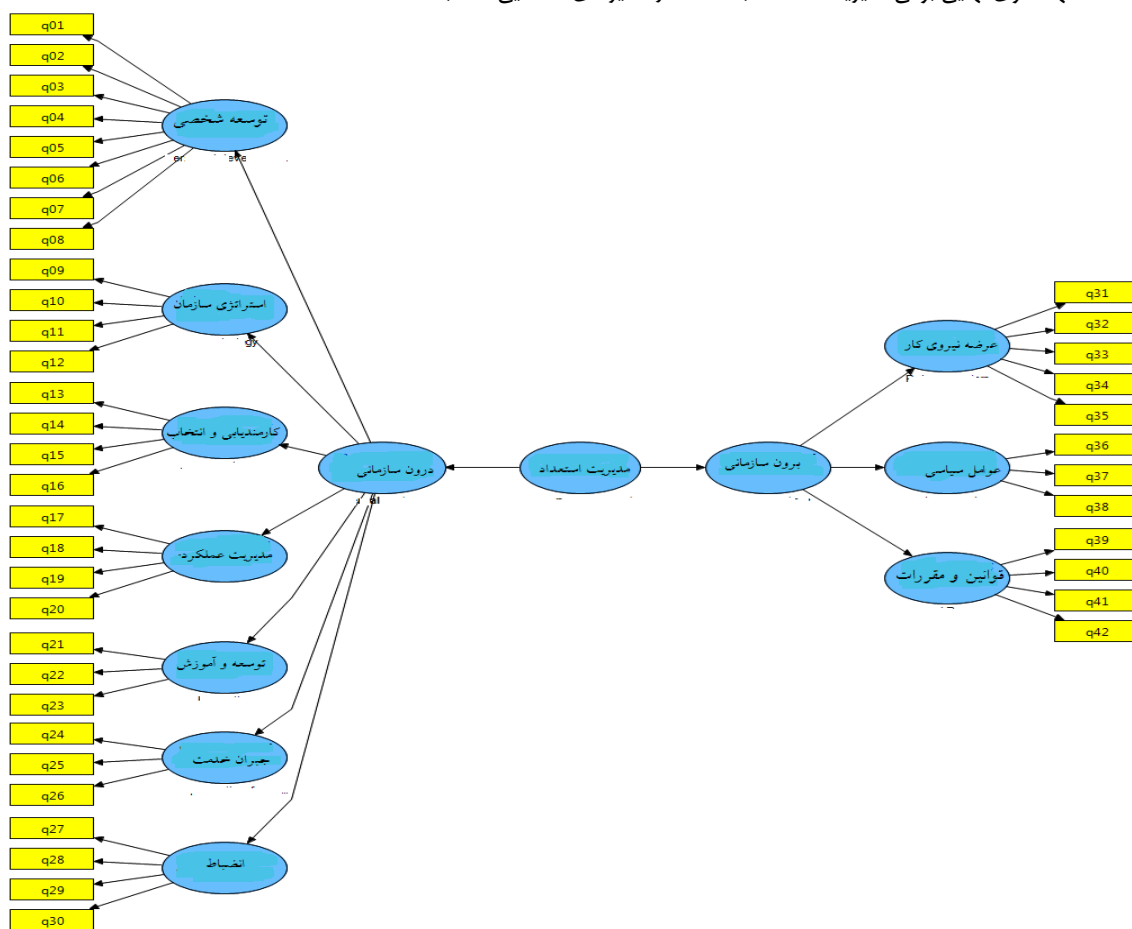
رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از روابط بین متغیرهای تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده که مدل اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیر پنهان) و مدل ساختاری (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده و در این مدل که خروجی نرم‌افزار اسمارت پی ال اس می باشد خلاصه نتایج مربوط به معناداری بار عاملی استاندارد و معناداری روابط متغیرهای تحقیق ارائه شده است. ضرایب مسیر و معناداری آنها نیز در جدول آورده شده است.

جدول ۶. ضرایب مسیر و نتایج

جهت مسیر	رابطه	آماره تی	مقدار P	نتیجه
مدیریت استعداد → جبران خدمت	0.797	15.266	۰/۰۵	مثبت و معنی دار
مدیریت استعداد → کارمندیابی و انتخاب	0.583	7.896	۰/۰۵	مثبت و معنی دار
مدیریت استعداد → انضباط	0.825	16.392	۰/۰۵	مثبت و معنی دار
مدیریت استعداد → آموزش	0.799	13.457	۰/۰۵	مثبت و معنی دار
مدیریت استعداد → استراتژی سازمانی	0.867	23.794	۰/۰۵	مثبت و معنی دار
مدیریت استعداد → عملکرد	0.591	7.885	۰/۰۵	مثبت و معنی دار

مدیریت استعداد → توسعه شخصی	0.867	27.203	0.5	مثبت و معنی دار
مدیریت استعداد → عرضه نیروی کار	0.647	9.163	0.5	مثبت و معنی دار
مدیریت استعداد → عوامل سیاسی	0.845	26.855	0.5	مثبت و معنی دار
مدیریت استعداد → قوانین و مقررات	0.798	11.388	0.5	مثبت و معنی دار
مدیریت استعداد → درون سازمانی	0.990	369.696	0.5	مثبت و معنی دار
مدیریت استعداد → برون سازمانی	0.923	54.866	0.5	مثبت و معنی دار

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی می‌باشد، استفاده شده است. با توجه به مثبت و بزرگ تر از صفر بودن شاخص ها، مدل ارائه شده از اعتبار مناسبی برخوردار است. در نهایت پس از بررسی پرسش ها و تایید همه آنها الگوی نهایی بومی مدیریت استعداد با استفاده از متغیرهای شناسایی شده به دست آمد:



شکل ۲. الگوی بومی مدیریت استعداد در پالایشگاه گاز فجر جم (یافته های پژوهش)

بحث و نتیجه گیری

نظر به اینکه تاکنون الگویی از مدیریت استعداد که کاملاً بومی در صنایع ملی گاز بوده باشد ارائه نشده، در این زمینه ضرورت ارائه یک مدل بومی احساس می‌شد پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی بومی مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز بوده و برای دستیابی به هدف مورد نظر دو رویکرد کیفی و کمی مد نظر قرار داده است. در رویکرد کیفی از تکنیک دلفی و نرم افزارهای مکس کیودا و اس پی اس اس استفاده و جهت اجرای این رویکرد از نظرات ۱۵ نفر از خبرگان در زمینه مدیریت استعداد و مسلط بر مدیریت منابع انسانی استفاده شده است. در رویکرد کمی با استفاده از پرسشنامه خروجی بخش اول و نرم افزار اسمارت پی ال اس و معادلات ساختاری، ۱۰ متغیر در الگوی مدیریت استعداد در دو بخش درون و برون

سازمانی بر اساس خروجی نرم افزار شناسایی و الگوی بومی مورد نظر استخراج شد. که بر این اساس یکی از مهمترین عوامل موثر بر مدیریت استعداد، عامل توسعه شخصی می‌باشد. بر اساس نتایج به دست آمده، برای دستیابی به توسعه شخصی بهتر است که از افرادی با اعتماد به نفس لازم، 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. با توجه به اهمیت استراتژی های 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 مدیران سازمانی می‌توانند 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. کارمندیابی مربوط به مرحله وروی استعداد ها می‌باشد که اهمیتی قابل ملاحظه 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 گیرد. بر این اساس آزمون‌های بررسی هوش کارکنان و بررسی شرایط شرح شغل در آزمون‌های ورودی برای سازمان اعمال گردد. کارمندیابی در ارتباط با کشف و پیدا کردن افراد با استعداد می‌باشد و این در حالیست که آموزش افراد برای رسیدن به حداکثر استعداد نیز امری ضروری محسوب می‌شود. در نتیجه 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. یکی از وظایف 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 می‌گیرد. نتیجه این امر می‌تواند عملکرد های خاص را تشخیص دهد. از طرف دیگر با ارائه بازخورد به این افراد، می‌توان هویت مستعد آن‌ها را نیز برای خودشان مشخص تر کرد. یکی از مسیریابی 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 فوق العاده 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 بی انضباطی 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 این دسته از افراد نتوانند خود را با سیاست‌های فعلی سازمان وفق دهند، بنابراین 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 باید سعی در غربالگری در مرحله جذب نیروی انسانی داشته باشند. در شرایط فعلی و با وجود عرضه نیروی انسانی، مدیران باید در بخش‌های حساس، 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 گونه ای که بتواند مسیر را برای کاربرد و استفاده از استعداد ها هموار سازد و همچنین رشد آن‌ها را تسریع ببخشد لازم است. مدل ارائه شده با داشتن مولفه توسعه شخصی با پژوهش‌های حجازی و همکاران (۱۳۹۹)، کریستوفر و هارسول (۲۰۱۹) و شیهان و دیگران (۲۰۱۸)، مولفه استراتژی سازمانی با پژوهش‌های داروئیان و همکاران (۱۳۹۸) و شیهان و دیگران (۲۰۱۸)، مولفه کارمندیابی با پژوهش‌های اکبری و همکاران (۱۳۹۹)، حجازی و همکاران (۱۳۹۹) و داروئیان و همکاران (۱۳۹۸)، مولفه مدیریت عملکرد با پژوهش‌های جوانبخت و همکاران (۱۳۹۹) و حجازی و همکاران (۱۳۹۹)، مولفه آموزش با پژوهش‌های داروئیان و همکاران (۱۳۹۸) و اسکرودر و همکاران (۲۰۱۸)، مولفه جبران خدمت با پژوهش‌های جوانبخت و همکاران (۱۳۹۹) و اسکرودر و همکاران (۲۰۱۸)، مولفه انضباط با پژوهش‌های اکبری و همکاران (۱۳۹۹)، جوانبخت و همکاران (۱۳۹۹) و شیهان و دیگران (۲۰۱۸)، مولفه عرضه نیروی کار با پژوهش‌های حجازی و همکاران (۱۳۹۹)، آهامد و دیگران (۲۰۱۸)، مولفه عوامل سیاسی با پژوهش‌های اکبری و همکاران (۱۳۹۹) و شیهان و دیگران (۲۰۱۸) و مولفه قوانین و مقررات با پژوهش‌های داروئیان و همکاران (۱۳۹۹)، کریستوفر و هارسول (۲۰۱۹) و آهامد و دیگران (۲۰۱۸) دارای همسویی می‌باشد. با توجه به نتایج بدست آمده موارد زیر نیز پیشنهاد می‌گردد:

- بیشتر شرکت کنندگان در مصاحبه ها معتقدند که نیروهای مستعد نیازمند تربیت و بکار گیری اند و اکثر متخصصین موجود از نوع دانشی هستند تا کاربردی، لذا پیشنهاد می‌شود که به منظور به کارگیری دانش ضمنی موجود در افراد مستعد، زمینه و شرایط لازم جهت مشارکت کلیه افراد مستعد خصوصا نیروهای جوان در زمینه های تخصصی فراهم گردد.
- پیشنهاد می‌شود که ضمن توجه به منبع گزینی بیرونی، به نیروی مستعد درونی نیز ارج نهاده و از تجربیات ارزشمند آنها چه در میدان کار و چه در آموزش به نیروهای کم سابقه تر استفاده نماید.
- پیشنهاد می‌شود که شرکت با اتخاذ رویکرد راهبردی به مدیریت استعداد تمام عوامل و مؤلفه های مربوط به مدیریت استعداد را در نظر بگیرد زیرا کشف استعداد و استخدام افراد مستعد آغاز فرایند مدیریت استعداد بوده و با رها کردن آن در همین بخش موجب استقرار

- ناقص و ناکارآمد سیستم مدیریت منابع انسانی عمومی در سازمان می گردند و چه بسا که نه تنها از افراد مستعد استفاده مناسب و بهینه نشود، بلکه استعداد و انرژی آنها و همچنین، سرمایه گذاری سازمان نیز به هدر رود.
- پیشنهاد می شود که مدیران در آغاز هر تصمیمی در ارتباط با منابع انسانی مستعد در سازمان، ابتدا عوامل مربوط به رقیب، دانش و تکنولوژی، قوانین و مقررات، عوامل اقتصادی، اجتماعی، بین المللی و ذینفعان از نقطه نظر تأثیری که بر منابع انسانی مستعد می گذارند توجه نمایند. در این صورت است که می توان امیدوار بود که سازمان در خلاء تصمیم گیری نمی کند و اثربخشی محقق خواهد شد.
 - بخش های مدیریتی بیش از هر بخش دیگری نیازمند جذب نیروی انسانی مستعد است. لذا پیشنهاد می شود که سازمان ها به دنبال یافتن افراد مستعد با توانایی و قابلیت های مدیریتی مورد نیاز باشد.
 - پیشنهاد می شود که فرآیند توسعه، مختص افراد مستعد شکل گیرد و از طریق تعیین اهداف توسعه استعداد، ارزیابی وضعیت کنونی استعداد، پویا عوامل بیرونی تأثیرگذار، تحلیل SWOT در توسعه استعداد، انتخاب راهبرد دراز مدت توسعه استعداد، ارزیابی راهبرد توسعه استعداد و اجرای راهبرد توسعه استعداد و همچنین از طریق نظر خواهی نهایی از افراد مورد نظر جهت متناسب سازی برنامه با نیازهای فردی و شغلی هر فرد، به طراحی و اجرای برنامه های توسعه استعداد مبادرت ورزیده شود.
 - برای جلوگیری از آموزش صرف در برنامه های توسعه استعداد، پیشنهاد می شود در کنار برنامه های آموزشی، کارگاههای عملی نیز برگزار گردد تا تأثیر عملی آموزش ها مورد ارزیابی قرار گیرد
 - ممکن است در بسیاری از موارد سیاستهای کلان سازمان قابلیت پرورش افراد با استعداد را نداشته باشد و در نتیجه افراد مستعد نتوانند خود را با سیاستهای فعلی سازمان وفق دهند، بنابراین پیشنهاد می شود که در مراحل سیاستگذاری، حداکثر تطابق سازمان با مدیریت استعداد لحاظ شود.
 - پیشنهاد می شود در زمان فراوانی عرضه نیروی کار، مدیران سازمانها و مدیران منابع انسانی 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، حساسیت های بیشتری را در جذب نشان دهند.
 - قوانین و مقررات تا زمانیکه جنبه بوروکراسی پیدا نکند مطلوب می باشد. پیشنهاد می شود موارد استثنایی در قوانین و مقررات در نظر گرفته شود، به گونه ای که بتواند مسیر را برای کاربرد و استفاده از استعداد ها هموار سازد و همچنین رشد آنها را تسریع ببخشد.

منابع

- اکبری، ساره، خورشیدی، عباس، فقیه آرام، بتول و برزگر، نادر (۱۳۹۹). تبیین الگوی مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین، فصلنامه دانش انتظامی، سال ۲۲، شماره ۱.
- اقبال، فرزانه، هویدا، رضا، سیادت، سید علی، سماواتیان، حسین و یارمحمدیان، محمد حسین (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه های مدیریت استعداد اعضای هیأت علمی در دانشگاه. مجله گام های توسعه در آموزش پزشکی، جلد ۱۴، شماره ۲، ۱۳۶-۱۲۲.
- باقری، مسلم، علیشیری، محمد مهدی، تولایی، روح الله و طهماسی، سیامک (۱۳۹۳). مدیریت استعدادها در صنعت نفت ایران: عوامل اثرگذار و راهبرد کلان، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۶، شماره ۱۹.
- جوانبخت، فرزین، محمودی، محمد تقی و شاه طالبی، بدری (۱۳۹۹). واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۴۳.
- حاجی کریمی، عباسعلی و سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران). نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۹، شماره ۲۳.
- حجازی، سیده مونا، اولادیان، معصومه و حسینی، سید رسول (۱۳۹۹). نقش مدیریت استعداد در بروز قابلیت های نوآورانه در شرکت نفت و گاز پارس، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۱۱، شماره ۴۴.
- خالوندی، فاطمه؛ عباس پور، عباس (۱۳۹۳). در جستجوی الگوی راهبردی مدیریت استعداد مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۶، شماره ۲۱.
- داروئیان، سهیلا، میرسپاسی، ناصر و دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۸). طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳۷.
- دهقانان، حامد، افجه، سیدعلی اکبر، سلطانی، مرتضی و جواهرزاده، ابراهیم (۱۳۹۷). فصلنامه مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۴.
- سلطانی، فرزانه، شاهین، آرش، شائمی برزکی، علی (۱۳۹۶). طراحی الگوی تعالی استعداد با استفاده از رویکرد مرور سیستماتیک و فراترکیب کیفی در شرکت گاز استان اصفهان. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۸، شماره ۳۲.

گای، ماتيو، سيمز، دوريس (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری، ترجمه: نسرين جزنی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.

Boselie, P., & Thunnissen, M. (). Talent management in the public sector. In the Oxford handbook of talent management.

Cascio, W. (2018). Managing human resources: McGraw-Hill Education.

Hübner, U, Cruel, E, Gök, M, Garthaus, M, Zimansky, M, Remmers, H., & Rienhoff, O. (2012). Requirements engineering for cross-sectional information chain models. In NI 2012: 11th International Congress on Nursing Informatics, June 23-27, 2012. Montreal, Canada. (Vol. 2012). American Medical Informatics Association.

Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. Technological forecasting and social change, 73(5), 467-482.

McDonnell, A. Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. European Journal of International Management, 11(1), 86-128.

Sheehan, M, Grant, K, & Garavan, T. (2018). Strategic talent management: a macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. Worldwide Hospitality (just-accepted).

Tafti Mahmoudsalehi & Amiri (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. Industrial and Commercial Training, 49(1), 15-21.

Woodruff, C (2003). To have and to hold: getting your organization onto talented people's CVs. Training Journal, 20-23.

نحوه استناد به مقاله:

خلیلی، عبدالجواد، غلامی، عبدالخالق، دانشفرد؛ کرم‌اله. (۱۳۹۹). شناسایی و تحلیل موانع اثرگذار در اجرای استراتژی‌های آموزشی مورد کاوی: شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۳ (۱)، ۱-۱۳.

http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_674899.html

