فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۶(۳(پیاپی ۲۳))، ۸۰-۶۷
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Ensani، RICeST، Civilica
شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

فصلنامه علمی- پژوهشی
اقتصاد و مدیریت شهری

بهره‌وری سازمانی با نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی: ارائه الگو (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)

آزاده قمری دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
حسن‌رضا زین‌آبادی* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
حمیدرضا آراسته استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
محمدرضا بهرنگی استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۲۷ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۱۵

چکیده: نگه‌داشت و حفظ هدفمند کارکنان مستعد، یک تلاش اثربخش هزینه- سودمندی است که به بهره‌وری سازمان می‌انجامد. در این راستا پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی، به مطالعه سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران پرداخته است. به همین منظور، با ۱۰ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد شرکت ملی گاز ایران و ۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه، به صورت هدفمند و گلوله برفی، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته به عمل آمد. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از تحلیل تفسیری استفاده شد. روایی یافته‌های بخش کیفی از طریق بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) و چندسویه‌نگری منابع داده‌ها، تأیید گردید و برای محاسبه قابلیت اطمینان یا سازگاری کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که به نظر مدیران، کارشناسان ارشد و استعدادهای شرکت ملی گاز ایران، سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت گاز ایران؛ شامل ۹ مؤلفه پرداخت مبتنی بر عملکرد، تأمین نیازهای خودشکوفایی، تأمین نیازهای مادی، سیستم پاداش مبتنی بر شایستگی، تفویض اختیار، سیستم جبران خدمات ویژه، کیفیت و مطلوبیت زندگی کاری، مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی و امنیت شغلی می‌باشند.

واژگان کلیدی: الگو، نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی، شرکت ملی گاز ایران، بهره‌وری سازمانی
طبقه‌بندی JEL: C31, H32, P42, D24

* نویسنده مسئول: zeinabadi_hr@khu.ac.ir

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

۱- مقدمه

در دوره جدید رقابت جهانی، بازارهای مختلف و پیشرفت‌های سریع تکنولوژی، نیاز به نیروی کار انعطاف‌پذیر، شایسته و مستعد، بیش از بیش احساس می‌شود (Nikandrou et al., 2009). بهره‌مندی از استعدادهای سازمانی، شرطی ضروری برای موفقیت سازمان‌ها است اما کافی نیست؛ راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز است تا بتوان از این استعدادها به‌طور مؤثرتری بهره برد و آنها را برای بلندمدت حفظ کرد (Shanbhag et al., 2016). نظریه‌های نوین اقتصادی با تأکید بر اقتصاد دانش‌محور، موفق‌ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره‌برداری کند و عامل اصلی تولید دانش را نیروهای انسانی مستعد سازمان یا کارکنان دانشی برمی‌شمارند که باعث افزایش بهره‌وری سازمان می‌شوند (Asongu, 2017).

استخدام کارکنان آگاه و باهوش، مهم است اما نگهداشت آنها اهمیت بیشتری دارد. مطالعات نشان می‌دهند که درصد قابل‌توجهی از شرکت‌ها و سازمان‌ها در نگهداشت استعدادهای خود موفق نیستند. می‌توان گفت در حال حاضر عمده‌ترین مشکل سازمان‌ها این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان‌ها متوجه هستند که جهت بهبود شایستگی‌های خود باید به فکر شناسایی، توسعه و حفظ افراد شایسته باشند. وورال[1] و همکارانش (۲۰۱۲) نیز بیان می‌دارند که سازمان‌ها در شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان خود چندان موفق نیستند و این خود نشان‌دهنده عدم‌توجه به فرایندهای مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد (Garavan et al., 2012).

شرکت ملی گاز ایران، دارای بیش از ۵۰ شرکت زیرمجموعه است که این خود بیانگر گستردگی و اهمیت این شرکت در کار پالایش و پخش گاز مورد نیاز کشور می‌باشد. سیاست اصلی انرژی کشور، بر اساس بهره‌گیری هر چه بیشتر از منابع گاز طبیعی و افزایش سهم گاز در سبد مصرفی حامل‌های انرژی از طریق توسعه ظرفیت تولید، توسعه شبکه‌های انتقال و گازرسانی و نیز ارتقای جایگاه ایران در صادرات گاز به بازارهای بین‌المللی شکل گرفته است. شرکت ملی گاز ایران به عنوان یکی از شرکت‌های معتبر در عرصه فعالیت‌های مربوط به صنعت گاز در جهان، علاوه بر فعالیت‌های داخلی و تأمین سوخت صنایع، نیروگاه‌ها و بخش‌های خانگی/ تجاری، در ابعاد بین‌المللی نیز دارای تحرکات وسیعی شده و برنامه‌ریزی‌های گسترده‌ای برای تأمین بخش عمده‌ای از ارز موردنیاز کشور از طریق صادرات و نیز سرمایه‌گذاری جهت رشد این صنعت داشته است. شرکت ملی گاز ایران، مدیریت تولید، انتقال و توزیع گاز را بر عهده دارد که این خود بیانگر گستردگی و اهمیت این شرکت در کار تولید، انتقال و توزیع گاز مورد نیاز کشور می‌باشد. شرکت ملی گاز ایران برای آنکه بتواند مأموریت بسیار مهم خود؛ یعنی تولید، انتقال و توزیع گاز کشور را با موفقیت به انجام برساند، بی‌شک نیازمند آن دسته از نیروهای انسانی ارزنده‌ای است که دارای عملکرد بالایی بوده و برای موفقیت و تحقق اثربخش اهداف سازمان، تلاش می‌کنند.

در این راستا شرکت ملی گاز ایران باید در پی تعریف سازوکارهایی برای توسعه و نگهداشت هر چه بهتر استعدادهای خود باشد؛ زیرا امروزه، جلوگیری از مهاجرت استعدادها، یکی از مسائل مشکل‌آفرین فرا روی سازمان‌ها می‌باشد و با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصان و در نتیجه کمبود شدید استعدادها، سازمان‌ها با مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد. می‌توان گفت نگهداشت منابع انسانی مستعد و توانمند، یکی از دغدغه های مهم سازمان‌های امروزی است. سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند، به ناچار باید خروج آنها را نظاره‌گر باشند (طهماسبی، ۱۳۹۱).

1- Vural

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

در این راستا پژوهش حاضر درصدد ارائه الگویی برای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران می‌باشد. بدین منظور برای پاسخگویی به این مسئله، به بررسی سؤال‌های زیر پرداخته شده است:

۱- سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران چیست؟

۲- الگوی نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران چیست؟

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

باتانگار[1] (۲۰۰۷) در پژوهش «استراتژی مدیریت استعداد برای اشتغال کارکنان» بیان کرد که عوامل کار هیجانی و چالش‌برانگیز، یادگیری شغلی، همکاری با افراد و سازمان‌های برجسته، پرداخت عادلانه و مبتنی بر عملکرد و حمایت مدیران ارشد از راهبردهای نگه‌داشت استعدادها در سازمان‌ها می‌باشد.

اسلیدرینک[2] (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان «مدیریت استعداد: شناسایی و حفظ استعدادها در پزشکی» بیان داشت که عوامل حفظ و نگه‌داشت استعدادها به دو دسته عوامل درونی و بیرونی تقسیم می‌شوند که عوامل درونی شامل استقلال شغلی، فرصت‌های توسعه، رضایت شغلی و قدردانی می‌باشند و عوامل بیرونی شامل روابط مناسب با همکاران، شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقا و حقوق مناسب هستند.

شرر[3] و همکارانش (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «جذب و نگهداشت استعدادها در سازمان‌های هزاره سوم» بیان کردند که از راه‌های متعددی برای نگهداشت استعدادها می‌توان استفاده کرد و به مواردی چون؛ حمایت و تعادل بین کار و زندگی، اجتماعی کردن موفق کارکنان، توجه به سلامت و نگه‌داری طراوت و شادابی کارکنان، اعطای اوراق قرضه رسمی و غیررسمی در محل کار و دادن فرصت‌های مطالعاتی و شرکت در مجامع بین‌المللی اشاره کردند.

ب) پژوهش‌های داخلی

میرسپاسی و همکارانش (۱۳۸۹) پژوهشی را با عنوان «آسیب‌شناسی طرح جذب و نگهداری نخبگان (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران)» انجام دادند که هدف پایه‌ای این مطالعه، بررسی چگونگی طرح جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه کشور و میزان موفقیت این طرح در دستگاه‌های اجرایی است. در این پژوهش، سعی شده است تا با روش تحقیق پیمایشی، طرح مورد نظر در چهار بعد (فلسفه ایجادی، درون‌داد، فرایند اجرا و برون‌داد)، در یکی از شرکت‌های بزرگ مجری این طرح، بررسی شود. یافته‌ها نشان داد که فلسفه طرح با هدف‌های کلان سازمانی، مطابقت داشته و در راستای یکدیگر هستند. معیارها و روش‌های شناسایی و انتخاب این افراد، بسنده نبوده است و نیاز به بازنگری دارد و در بعد فرایند اجرای طرح، مشکلات و نارسایی‌هایی وجود دارد. همچنین آسیب‌شناسی طرح حاضر، حکایت از این دارد که رضایت شغلی و تعهد سازمانی افراد منتخب نیز کمتر از حد متوسط می‌باشد. بررسی انگیزه‌های جذب، ترک خدمت و ماندگاری افراد ممتاز، مشخص کرد که شرکت ملی نفت ایران به دلیل داشتن شهرت خوب سازمانی و ایجاد فضای امنیت شغلی، پتانسیل بالایی برای جذب افراد ممتاز و نخبه به سازمان دارد و تنها در بحث نگهداری نیروهای بااستعداد و خلاق در درون سازمان، نیاز به چنین طرح‌هایی احساس می‌شود. در واقع یکی از نقاط ضعف اساسی این طرح این بود که نتوانسته به‌طور ویژه در مقوله نگهداری و ایجاد انگیزه در کارکنان فارغ‌التحصیل ممتاز دانشگاه‌ها، برنامه‌های مؤثری تدارک ببیند بلکه با اعطای امتیازهای ویژه به ممتازان در بدو ورود، به امری ضدانگیزشی، تبدیل شده و باعث دلسردی سرمایه‌های انسانی باتجربه سازمان شده است.

1- Bhatnagar
2- Sleiderink
3- Sharer

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

طهماسبی و همکارانش (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی» از نوع کاربردی و به شکل توصیفی در دانشگاه تهران انجام دادند و بیان داشتند که به ترتیب، عوامل جو تحقیق و پژوهش، شرایط کاری، برند و شهرت، توسعه حرفه‌ای و شغلی، ارزش‌ها و فرهنگ، جو آموزش و محیط فیزیکی کاری، در جذب استعدادها در دانشگاه تهران، تأثیرگذار هستند.

محمدی و پورکیانی (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «تأثیر ابعاد سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه منابع انسانی بر نگهداشت کارکنان دانش‌محور» انجام دادند و بیان داشتند که اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه منابع انسانی در بدنه نظام آموزش عالی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و اعمال این سیاست‌ها، بر نگهداشت کارکنان دانش‌محور، تأثیر مثبت می‌گذارند. آنها بیان کردند که بین عدالت‌محوری، شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی، رشد معنوی منابع انسانی و عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات و ماندگاری کارکنان دانش‌محور، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

شاطری و همکارانش (۱۳۹۴)، پژوهشی با عنوان «عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری» انجام دادند. در بند ۲-۷ سیاست‌های کلی «علم و فناوری»، بر حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی تأکید شده؛ موضوعی که امروزه دغدغه بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود. به همین منظور، در پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی، به مطالعه عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت نخبگان و استعدادهای سازمانی در صنعت برق ایران پرداخته شده است. در این راستا با ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران و معاونان منابع انسانی و نخبگان و استعدادهای صنعت برق مصاحبه‌هایی عمیق به عمل آمد. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد و روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بررسی توسط اعضا، چندسویه‌نگری منابع داده‌ها و تحلیل موارد منفی/مخالف تضمین گردید. همچنین، به منظور سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی بازآزمون و توافق درون موضوعی استفاده شد. پس از مرور و سازماندهی متون مصاحبه‌ها، محققان، کدها یا مفاهیم اولیه را شناسایی کردند و در ادامه، کدهای مشابه در طبقه‌هایی خاص قرار گرفتند. سپس، برای هر یک از این طبقات، عناوینی که نمایانگر کل کدهای آن طبقه باشند، انتخاب گردید و در نتیجه، مقوله‌های اصلی تأثیرگذار بر نگهداشت نخبگان در صنعت برق ایران، در قالب عوامل سازمانی، عوامل شغلی و سازوکارهای نگهداشت، شناسایی شدند. در این راستا سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای صنعت برق ایران، تأمین نیازهای سطح بالا (معنوی)، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مزایا، تأمین نیازهای سطح پایین (مادی) و پرداخت مبتنی بر توانمندی و شایستگی عنوان شدند.

۳- مبانی نظری

استعدادها با کارکنان دانشی متفاوت هستند. تمامی نیروهای دانشی، استعداد محسوب نمی‌شوند. به عبارت دیگر مستعد بودن، امری فراتر از نیروی دانشی بودن است. سازمان‌ها جهت دستیابی به موفقیت، هم به استعدادها و هم به کارکنان دانشی نیاز دارند. استعدادها، ساختارشکن هستند و برای خود، قانون وضع می‌کنند؛ در حالی‌که کارکنان دانشی، با ملاحظه با قوانین برخورد می‌کنند. استعدادها خلق می‌کنند و کارکنان دانشی به کار می‌گیرند. استعدادها نوآورند، در صورتی‌که کارکنان دانشی، یادگیرنده‌های خوبی هستند. استعدادها هدایت‌گر و جهت‌دهنده و نیروهای دانشی مجری هستند (Choudhary, 2016). استعداد شامل آن دسته کارکنانی است که می‌توانند در عملکرد سازمان، تفاوت ایجاد کنند و از طریق مشارکت مستقیم خود، بالاترین سطح عملکرد را از خود نشان دهند (Dries, 2013).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی استعدادها در سازمان است و هدف آن، ایجاد منبعی از استعدادها برای استفاده از آنها در شغل‌های مناسب، در زمان مقتضی و براساس اهداف راهبردی سازمان است (Duttagupta, 2005). مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه به‌منظور اطمینان از این است که سازمان، منابع انسانی که در حال حاضر و در آینده نیاز دارد را جذب، حفظ و برانگیخته می‌کند و توسعه می‌دهد. مدیریت استعداد، تنها و صرفاً برای افراد کلیدی سازمان تعریف نمی‌شود؛ بنابراین این فرایند نباید محدود به تعداد کمی از افراد شود. در واقع مدیریت استعداد شامل سه کارکرد اصلی جذب، توسعه و نگهداری استعداد است (Armstrong, 2006).

اثربخشی مدیریت استعداد، نیازمند اتخاذ رویکردی کل‌نگر به استراتژی استعداد، تعریف استعداد، چارچوب استعداد، ارائه ارزش به کارکنان و توانمندی‌های استعداد است. از سوی دیگر، اجرای موفق مدیریت استعداد، مستلزم درک هدف مدیریت استعداد و حمایت از آن توسط مدیران، هم‌نوایی استراتژی استعداد با استراتژی کلان سازمان، فراهم نمودن فرصت بر عهده گرفتن نقش فعال در پیشرفت سازمان برای نیروهای مستعد سازمان و نگاه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آنها است (Areiqat et al., 2010).

در این راستا حفظ و نگهداشت استعدادها، فرایندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و ... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد. نگه‌داشت، ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به واسطه آن، حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴).

از نظر هاوسکنت[1] و همکارانش (۲۰۰۹)، نگه‌داشت استعدادها اشاره به سیاست‌ها و اقداماتی دارد که سازمان‌ها به منظور جلوگیری از ترک شغل کارکنان مستعد خود به‌کار می‌گیرند. از نظر فرانک[2] و همکاران (۲۰۰۴)، نگهداشت استعدادها عبارت است از: تلاش سازمان‌ها برای حفظ کارکنان نخبه به‌منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی (Govaerts et al., 2011). سیاست‌های نگهداری استعدادها برای تضمین باقی‌ماندن افراد در سازمان طراحی می‌شوند. خروجی این سیاست‌ها، یک جریان استعداد است که استخر استعداد را ایجاد و حفظ می‌کند (حاجی‌کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰). به زعم طهماسبی (۱۳۹۱)، تغییرات فرهنگی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، تغییرات اقتصادی و سیاسی می‌توانند انتظارات و انگیزاننده‌های افراد را متحول نمایند؛ به همین دلیل، رصد مداوم عوامل انگیزشی و توجه به انگیزاننده‌های نوین در حفظ و نگهداشت استعدادها اهمیت بسزایی دارند.

اگر سازمان برای نگهداشت کارکنان کلیدی و افراد مستعد، برنامه مشخص و الگوی از پیش تعریف شده‌ای داشته باشد، افزایش رضایت مشتری، ارتقای روابط کاری، بهبود برنامه‌های جانشین‌پروری صورت می‌گیرد و دانش سازمانی با موفقیت حفظ شده و ارتقا می‌یابد. متغیرهای کار چالش‌انگیز و معنی‌دار، فرصت‌های پیشرفت، عدالت و کیفیت مدیریت، توانمندسازی، فرصت‌ها و چالش‌های جدید، بر نگهداشت استعدادها در سازمان‌ها تأثیرگذار هستند (Birt et al., 2004).

از دیگر روش‌هایی که برای نگهداشت استعدادها به کار می روند، می‌توان به پرداخت‌های بالاتر از سطح بازار کاری موجود، پرداخت هزینه‌های تحصیل، ساعت کاری منعطف، ارائه دستمزدهای رقابتی و ... اشاره کرد (Scott et al., 2012).

عوامل نگهداشت استعدادهای سازمانی، به دو دسته عوامل سازمانی و شغلی، قابل تقسیم هستند. از عوامل سازمانی می‌توان به رضایت از سرپرست مستقیم، فرهنگ سازمانی، مأموریت و چشم‌انداز شفاف سازمان،

1- Housekent

2- Frank

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

پذیرش استعدادها، حمایت مدیران ارشد و اسناد بالادستی، ارائه فرصت‌های رشد و شکوفایی، جو سازمانی، وجهه و برند سازمان، عدالت سازمانی، احساس پویایی در سازمان و شرایط کاری اشاره کرد. از عوامل شغلی مؤثر بر نگهداشت استعدادها می‌توان به تناسب شغل و شاغل، چالشی بودن شغل، استقلال شغلی و آزادی عمل، اهمیت و جایگاه سازمانی شغل، انعطاف پذیری زمان کاری و امنیت شغلی اشاره کرد (شاطری و همکاران، ۱۳۹۴).

سوئیم[1] (۲۰۰۹) معتقد است مدیریت استعداد شامل پنج مؤلفه اصلی؛ مدیریت عملکرد، توسعه کارکنان، پاداش و قدردانی، ارتباطات و جو و فرهنگ باز می‌باشد. در واقع سرپرستان باید کارکنان را به صورت متناوب ارزیابی کنند و آنان را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه کارراهه شغلی خود هدایت نمایند. هر کارمند به همراه سرپرست خود باید برای دو تا پنج سال آینده، برنامه توسعه‌ای تنظیم کند. یک برنامه پاداش باید تدوین گردد تا سرپرستان براساس آن، کارمندان را برای انجام درست یا اتمام یک پروژه، تشویق کنند. ارتباطات، این امکان را برای کارمندان فراهم می‌کند تا اطلاعات خود را با یکدیگر در میان بگذارند.

حفظ و نگه‌داشت استعدادها، ارتباط نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد (Phillips & Roper, 2009). ایجاد فرصت‌های چالش‌برانگیز و حصول موفقیت از انجام آنها، برای مثال انجام مأموریت‌های مختلف، سبک رهبری مربی‌گری، خودارزیابی واقع گرایانه و فرایندهای بازخوردی از عوامل حفظ و نگه‌داشت استعدادها می‌باشند (Armstrong, 2006).

۴- روش تحقیق

این پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، کیفی است. تحقیق کیفی، دربرگیرنده مجموعه‌ای پیچیده و متصل به یکدیگر از اصطلاحات، مفاهیم و مفروضات است. نمونه آماری این پژوهش، ۱۰ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد و استعدادهای شرکت ملی گاز ایران و ۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، شناسایی شدند. ابزار گردآوری داده‌های کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود تا رسیدن به حد اشباع نظری مصاحبه‌ها صورت گرفت. برای روایی پژوهش، از روش «بررسی توسط اعضا[2] (مصاحبه‌شوندگان)» و روش «چندسویه‌نگری منابع داده‌ها[3]» استفاده شد. در این روش، محققان، بخشی از یافته‌ها را در اختیار گروه مورد مطالعه قرار دادند تا تحلیلشان را بررسی کنند و به این سؤالات پاسخ دهند: آیا محققان، برداشت درستی از گفته‌هایشان داشته‌اند؟ آیا این تحلیل برای آنان نیز منطقی به نظر می‌رسد، یا محققان، در فهم معنی داده‌ها دچار خطا شده‌اند؟ در این پژوهش نیز محققان، از برخی از مصاحبه‌شوندگان خواستند تا گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کنند. به زعم این افراد، یافته‌های پژوهش تا حد بسیار زیادی، بازتاب‌دهنده سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران می‌باشند.

چندسویه‌نگری، به استفاده از منابع متعدد داده‌ها برای ترسیم نتایج، در مورد آنچه حقیقت را تشکیل می‌دهد، اشاره دارد و هدف آن، غلبه بر سوگیری‌های ذاتی است که ناشی از به کار گرفتن یک منبع داده، یک روش، یک مشاهده‌گر یا یک تئوری در مطالعات می‌باشد. بدین منظور، در پژوهش حاضر از منابع چهارگانه داده‌ها شامل اعضای هیئت علمی، مدیران، معاونان و کارشناسان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران، مصاحبه به عمل آمد تا دیدگاه‌های مختلف بررسی شده

1- Sweem

2-Member Checking
3- Data Source Triangulation

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

و داده‌های جامع‌تر و عمیق‌تری در خصوص سازوکارهای شناسایی نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی حاصل شود. همچنین متون تخصصی در خصوص مدیریت استعداد نیز از دیگر منابع مورد استفاده پژوهش حاضر بوده است. از این طریق می‌توان اطمینان یافت که یافته‌های پژوهش به میزان بیشتری، منعکس‌کننده واقعیات موجود در خصوص نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران می‌باشند.

برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش پایایی بازآزمون[1] و روش پایایی توافق بین دو کدگذار[2] (توافق درون موضوعی) استفاده شد. بنابراین برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، سه مصاحبه انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها دو بار در فاصله زمانی ۲۰ روزه، کدگذاری شدند و میزان پایایی بازآزمون، ۸۳ درصد به دست آمد (جدول ۱).

جدول ۱- محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	مجموع کُدها در دو مرحله	تعداد کدهای موردتوافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	م ۳	۳۷	۱۵	۷	۸۱
۲	م ۸	۵۲	۲۲	۸	۸۴
۳	م ۱۲	۴۸	۲۰	۸	۸۳
مجموع		**۱۳۷**	**۵۷**	**۲۳**	۸۳

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{۲\ (۵۷)}{۱۳۷}\ ٪۱۰۰ = ٪۸۳$$

توافق بین کدگذاران، عبارت است از: توافق دو یا چند کدگذار در زمینه کدهای مورد استفاده در خصوص بخشی از متن مصاحبه؛ تا نشان داده شود که یک کدگذار دیگر، متن را با همان کد یا کدهای مشابه کدگذاری می‌کند. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت آموزشی درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد (هرچند که خود ایشان با کدگذاری آشنایی داشتند). سپس محققان به همراه این فرد، سه مصاحبه (م ۲، م ۷، م ۹) را کدگذاری نمودند و درصد توافق درون موضوعی (توافق بین دو کدگذار) را به صورت زیر محاسبه کردند.

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۲ آمده است. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محققان و همکار تحقیق، به ثبت رسیده برابر ۱۲۱، تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۷ و تعداد کل عدم‌توافقات بین این کدها برابر ۲۷ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، با استفاده از فرمول ذکرشده برابر ۷۸ درصد است که نشان می‌دهد قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، مناسب می‌باشد.

1- Re-test reliability
2- Inter-coder reliability

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

جدول ۲- محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	مجموع کدهای دو کدگذار	تعداد کدهای موردتوافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	م ۲	۳۷	۱۴	۹	۷۶
۲	م ۷	۴۴	۱۷	۱۰	۷۷
۳	م ۹	۴۰	۱۶	۸	۸۰
مجموع		۱۲۱	۴۷	۲۷	۷۸

$$\text{درصد کدگذار دو توافق} = \frac{۲\ (۴۷)}{۱۲۱} \times ۱۰۰٪ = ۷۸٪$$

برای ارزشیابی پژوهش‌های کیفی، به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت[1] پیشنهاد شد. مقبولیت به این معناست که یافته‌های تحقیق تا چه حد، در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محققان و خوانندگان، در خصوص پدیده مورد مطالعه، موثق و باورپذیر هستند (Corbin & Strauss, 1990). ۱۰ شاخص به شرح زیر برای معیار مقبولیت معرفی شده‌اند:

۱- تناسب[2]: منظور از تناسب آن است که آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان، سازگاری و هم‌خوانی دارد؟ به منظور تحقق این معیار، یافته‌های پژوهش حاضر پس از ارزیابی و پالایش دو نفر از متخصصان حوزه مدیریت استعداد، به تأیید رسید. همچنین یافته‌های پژوهش در اختیار پنج نفر از خبرگان و استعدادهای شرکت ملی گاز ایران که در مصاحبه‌ها شرکت کردند، قرار گرفت و نظر تکمیلی آنان اعمال گردید.

۲- کاربردی بودن یا مفید بودن[3] **داده‌ها:** منظور آن است که آیا یافته‌های پژوهش، بینش جدیدی را فراهم ساخته و کاربردی هستند؟ در این باره باید گفت که یافته‌های پژوهش حاضر، در اختیار شش تن از خبرگان و استعدادهای نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران، قرار گرفت و آنها اذعان داشتند که این یافته‌ها، قابل استفاده در شرکت ملی گاز ایران در زمینه نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی هستند.

۳- مفاهیم[4]: این بدین معنی است که آیا یافته‌های پژوهش، مفهوم‌پردازی‌های مناسبی داشته‌اند؟ در پژوهش حاضر، مفاهیم سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی، امنیت شغلی با نگاهی نو و بومی به شرکت ملی گاز ایران به‌کار گرفته شده است.

۴- زمینه مفاهیم[5]: یافته‌هایی که بستر و زمینه‌ای ندارند، ناقص هستند. بدون زمینه مشخص، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند. یافته‌های پژوهش حاضر، برخاسته از تجارب، وقایع و رویدادهای مربوط به نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی هستند و مفاهیم پدیدار شده از آن نیز مبتنی بر بستر، زمینه و فرهنگ شرکت ملی گاز ایران می‌باشند.

۵- منطق[6]: منظور آن است که آیا خطوط داستان، جریان‌های منطقی‌ای ترسیم می‌کنند؟ برای تحقق این معیار در فرایند روایت‌گری تجربه نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران، تلاش شد تا روایت مدنظر، از آهنگ منظم و یکپارچه و توالی مناسبی برخوردار باشد.

1- Credibility
2- Fit
3- Applicability
4- Concepts
5- Contextualization of concepts
6- Logic

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

۶- عمق[1]: تشریح مفصل و مبسوط جزئیات، به یافته‌های پژوهش، غنا می‌بخشد. در پژوهش حاضر تلاش شد یافته‌های تحقیق در فرایند روایت نظریه پدیدار شده به طور مبسوط، همراه با جزئیات و توجه به مشخصه‌ها و ابعاد، ارائه شوند.

۷- انحراف[2]: بدین معنی می‌باشد که آیا یافته‌های پژوهش انحراف دارند؟ در این رابطه باید گفت که در داده‌های پژوهش حاضر، موارد متعددی وجود دارد که همسو با نگه داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران نبود و در مجموعه مشخصه های دیگر قرار گرفتند.

۸- بداعت[3]: آیا پژوهش، حرف جدیدی برای گفتن دارد یا همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟ در خصوص این معیار باید اشاره کرد که یافته‌های پژوهش حاضر، برای ارائه مدل بومی در حوزه نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران می‌باشد که تا کنون ارائه نشده است.

۹- حساسیت[4]: آیا پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن، حساس بوده و آنها را جدی گرفته است؟ طی فرایند پژوهش حاضر، پژوهشگر تلاش کرد موضوع مطالعه را مهم بداند و با جدیت تمام به اجرای پژوهش اقدام کند.

۱۰- استناد به یادنوشت‌ها[5]: از آنجا که هر پژوهشگری در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمام مباحث، نظرها، بینش‌ها و گفته‌ها را در ذهن نگه دارد، استفاده از یادنوشت‌ها ضرورت می‌یابد. در این زمینه، پژوهشگران تلاش کردند در بخش‌های مختلف، فرایند روایت‌گری مدیریت استعداد و بر حسب لزوم به یادنوشت‌های مستخرج از داده‌ها استناد کنند.

به منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل تفسیری، استفاده شد. بنابراین پس از اجرای مصاحبه‌های ضبط شده، یادداشت‌ها به دقت، مطالعه و گزاره‌های کلیدی، شناسایی و ثبت شدند. کدگذاری نکات کلیدی، به شیوه کدگذاری زنده؛ یعنی توجه به اظهارات شرکت‌کنندگان صورت گرفت. از مضمون مشترک موجود در گزاره‌های کلیدی، مفاهیم مرتبط با آنها استنتاج شدند. سپس، مقوله‌ها از طریق مقایسه مفاهیم با نظر به وجوه تشابه و تفاوت‌های آنها استخراج شدند.

۵- یافته‌های تحقیق

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش «سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران چیست؟» از تحلیل تفسیری استفاده شد که نکات کلیدی ۱۰ مصاحبه صورت گرفته از مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد شرکت ملی گاز ایران و ۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه که مبنای استخراج سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران، مفاهیم و مقوله‌ها بودند، در جدول ۱، بیان شده اند. برای این منظور، پژوهشگران، داده‌های کیفی (متن مصاحبه‌ها) را چندین‌بار مرور کردند و پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، سازماندهی و مقوله‌بندی شد.

1- Depth
2- Variation
3- Creativity
4- Sensitivity
5- Evidence of Memos

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

جدول ۱- تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها (سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران)

نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز)- مفاهیم	مقوله‌های فرعی
نظام پرداختی به کارکنان باید متناسب با نظام ارزیابی عملکرد آنها باشد تا رضایت شغلی ایجاد شود و انگیزه شغلی نیز افزایش یابد، در این صورت کارکنان وفاداری بیشتری به سازمان خواهد داشت. وجود نظام پرداخت عادلانه در سازمان؛ یعنی سیستمی که در آن پرداخت‌ها براساس میزان کارایی، عملکرد و شایستگی افراد باشد، باعث دلگرمی استعدادهای نیروی انسانی و پای‌بندی آنها به سازمان می‌شود. افرادی که عملکرد بهتر و بالاتری دارند و کارکنان مستعد باید دریافتی بیشتری داشته باشند؛ یعنی در پرداختی به آنها باید ضرایبی در نظر گرفته شود. اگر شرکت گاز از نتایج ارزیابی عملکرد برای شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای استعدادهای خود استفاده کند و به آنها براساس عملکردشان پاداش بدهد، به فکر توسعه و نگه‌داشت آنهاست.	نظام پرداخت عادلانه، تأثیرپذیری نظام پرداخت از نظام ارزیابی عملکرد، توجه به عملکرد استعدادهای نیروی انسانی در تمامی زمینه‌ها، پرداخت حقوق متغیر و مبتنی بر سیستم ارزیابی عملکرد	**پرداخت مبتنی بر عملکرد**
سازمان برای نگه‌داشت استعدادها باید فرصت‌های رشد و توسعه را برای آنها فراهم کند؛ زیرا استعدادها انتظارات بیشتری در این خصوص نسبت به سایر کارکنان دارند. برای حفظ استعدادها برای سازمان باید به آنها احترام گذاشت، از عملکرد آنها قدردانی کرد، آموزش‌های بیشتری به آنها داد و به آنها اهمیت بیشتری داد. فراهم کردن امکان ادامه تحصیل برای استعدادهای نیروی انسانی و حمایت سازمان از آنها در این زمینه برای نگه‌داشت آنها در سازمان حائز اهمیت است.	ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه برای استعدادها، فراهم کردن امکانات ادامه تحصیل برای استعدادها، قدردانی از استعدادها، فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی برای استعدادها، احترام گذاشتن به استعدادها، آموزش، فرصت مطالعاتی، فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی، وجود منابع و امکانات برای فعالیت‌های علمی و پژوهشی، فراهم آوردن امکان یادگیری و تجربه‌اندوزی، فعالیت در طرح‌های چالشی، احترام مدیران، رضایت از روش‌های مدیریتی	**تأمین نیازهای خودشکوفایی**
باید نیازهای مالی کارکنان مرتفع شود، مثلاً وام‌های مختلف ازدواج، مسکن، کالاهای ضروری و ... با بهره مناسب در اختیار آنها قرار گیرد. برای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی، پرداخت اضافه کاری به آنها مهم است؛ زیرا پول، بالاترین برانگیزاننده برای انجام کارای وظایف شغلی است. چون کارکنان برجسته ما به مأموریت‌های زیادی می‌روند، اگر حق مأموریت‌ها و دریافتی، آنها را تطمیع کند، انگیزه بیشتری برای ماندن در سازمان را خواهند داشت.	پرداخت اضافه کاری، پرداخت مناسب حق مأموریت‌ها، حمایت مالی، پرداخت انواع وام و تسهیلات، تشویق مالی	**تأمین نیازهای مادی**
کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کارها، پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در بسیاری مواقع به این موضوع که پاداش هرچند کوچک بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد، واقف نیستند. ایجاد طرح‌های پاداش بر اساس بازده کار افراد باید تنظیم شود.	وجود سیستم پاداش براساس عملکرد، وجود سیستم پاداش براساس بازده	**سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد**
مدیر مستقیم استعدادها باید شایستگی‌ها و دانش فنی لازم را داشته باشد، مورد قبول استعدادهای نیروی انسانی باشد، به آنها اعتماد به نفس بدهد و اختیارات لازم را در انجام وظایف شغلی به آنها بدهد و در بیشتر موارد تفویض اختیار بکند تا زمینه‌های بروز خلاقیت در آنها را فراهم آورد.	اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام وظایف شغلی به نیروهای مستعد، رضایت از مدیر مستقیم، دادن اختیارات لازم و حق تصمیم‌گیری در انجام وظایف شغلی به استعدادها، وجود روابط انسانی خوب	**تفویض اختیار**
فارغ از نوع صنعت و اندازه سازمان، باید استراتژی روشن و قانع کننده‌ای برای به اجرا در آوردن برنامه جبران خدمات کارکنان داشته باشیم. یک برنامه جامع برای جبران خدمات و پاداش که روی آن به خوبی فکر شده است می‌تواند استعدادهای کلیدی را حفظ کند و به آنها انگیزه بدهد. وجود انواع بیمه‌ها به خصوص بیمه تکمیلی، بیمه دندان‌پزشکی مناسب و مزایای درمانی در حفظ و ایجاد انگیزه در کارکنان مؤثر هستند.	وجود امکانات رفاهی و تفریحی، وجود انواع بیمه‌ها، اعطای بلیط اماکن تفریحی، برخورداری از سود سهام، مزایای درمانی، برنامه‌های دندان‌پزشکی ویژه، وجود برنامه های بازنشستگی، ایجاد مهدکودک در محل کار، ایجاد مرکز ورزشی، دعوت از خانواده‌ها در مراسم سازمان، اجرای برنامه‌های ورزشی	**سیستم جبران خدمات ویژه**
سازمان‌هایی که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کنند، افزایش و بهبود بهره‌وری را درون خود شاهد خواهند بود، مثلاً سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد محیط کاری به دور از تنش‌های عصبی و ایجاد روابطی مبتنی بر صمیمیت هستند، ماندگاری کارکنان آنها نیز بیشتر است.	محیط کاری به دور از تنش‌های عصبی، ایجاد روابطی مبتنی بر صمیمیت، اجازه ابراز عقیده به کارکنان و مشارکت آنها در تصمیمات، ارگونومی مناسب محیط کار، نبود استرس کاری، برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار	**کیفیت و مطلوبیت محیط کار و زندگی کاری**
کارکنان مستعدی که نگران از دست دادن شغلشان نباشند با بیشترین توان کار می‌کنند و تعهد بیشتری به مدیران ارشد خود نشان می‌دهند. البته امنیت شغلی هنگامی که کارمند به واسطه تلاش و عملکرد خوبش، پاداش متناسب دریافت کند، انگیزش بیشتری ایجاد می‌کند.	نگران از دست دادن شغل نبودن	**تأمین امنیت شغلی**
توجه ویژه به غنای زندگی کاری استعدادها و مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی آنها از زمینه‌ها و بسترهای لازم برای توسعه و نگه‌داشت استعدادها است. اگر مدیران عالی شرکت گاز، شرایط شغلی مناسب، رفتارهای عادلانه و پاداش‌های سازمانی عادلانه برای استعدادهای خود فراهم کنند، زمینه را برای نگه‌داشت آنها فراهم کرده‌اند.	پیشرفت در مسیر مشاغل و پست‌های سازمانی تکامل‌یافته‌تر، مشخص بودن افق و سلسله‌مراتب ارتقای شغلی، ارتقا به مشاغل مهم‌تر و با ارزش‌تر در سازمان	**مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی**

با توجه به تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها و مفاهیم احصا شده، مدل مفهومی سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران به صورت شکل ۱ ترسیم شده است.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]



شکل ۱- مدل مفهومی نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران و ارائه الگو می‌باشد. نتایج این پژوهش نشان داد که به نظر مدیران و استعدادهای نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران، هشت مؤلفه پرداخت مبتنی بر عملکرد، تأمین نیازهای خودشکوفایی، تأمین نیازهای مادی، سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد، تفویض اختیار، سیستم جبران خدمات ویژه، کیفیت و مطلوبیت زندگی کاری و امنیت شغلی، سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران هستند.

در این راستا به برخی از سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران پرداخته شده است. پرداخت مبتنی بر عملکرد، یکی از عواملی بود که برای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی، بسیار مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بود و در بخش کمّی نیز بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است. پرداخت مبتنی بر عملکرد و شایستگی؛ به معنی ایجاد پیوند بین پرداخت‌ها با عملکرد افراد است که می‌تواند ضمن حفظ انگیزه نیروها و نظام‌مند شدن پرداخت، از احساس تبعیض میان کارکنان جلوگیری نماید (ابیلی، ۱۳۸۷). یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه بیان داشت که «افرادی که عملکرد بهتر و بالاتری دارند و کارکنان مستعد باید دریافتی بیشتری داشته باشند؛ یعنی در پرداختی به آنها باید ضرایبی در نظر گرفته شود.» مصاحبه‌شونده دیگری نیز اظهار داشت: «وجود نظام پرداخت عادلانه در سازمان؛ یعنی سیستمی که در آن پرداخت‌ها براساس میزان کارایی، عملکرد و شایستگی افراد باشد، باعث دلگرمی استعدادهای نیروی انسانی و پایبندی آنها به سازمان می‌شود.»

در مصاحبه‌ها به تأمین نیازهای خودشکوفایی به عنوان یکی از عوامل نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی، اشاره شد؛ زیرا خودشکوفایی، مرحله‌ای از روند رشد شخصیت فردی انسان‌هاست که رسیدن به آن،

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

باعث بروز بهترین حالت در عملکرد فردی می‌شود. در واقع توانایی‌های فردی که به خودشکوفایی می‌رسد، به حداکثر خواهد رسید و به عبارت دیگر، به سمت کمال خواهد رفت. در این خصوص، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «سازمان برای نگه‌داشت استعدادها باید فرصت‌های رشد و توسعه را برای آنها فراهم کند؛ زیرا استعدادها انتظارات بیشتری در این خصوص نسبت به سایر کارکنان دارند.» مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت: «فراهم کردن امکان ادامه تحصیل برای استعدادهای نیروی انسانی و برآورده کردن نیازهای سطح بالای آنها و حمایت سازمان از آنها در این زمینه، برای نگه‌داشت آنها در سازمان، حائز اهمیت است.»

یکی دیگر از سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران، تفویض اختیار است. تفویض اختیار، اعطای اجازه و حق تصمیم‌گیری به منظور انجام تعهدات و استفاده از منابع مالی و انسانی در راستای تحقق اهداف سازمان و به منظور تسهیل اجرای وظایف و مسئولیت‌ها می‌باشد. در این راستا، یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «مدیر مستقیم استعدادها باید شایستگی‌ها و دانش فنی لازم را داشته باشد، مورد قبول استعدادهای نیروی انسانی باشد، به آنها اعتماد به نفس بدهد و اختیارات لازم و آزادی عمل را در انجام وظایف شغلی به آنها بدهد تا زمینه‌های بروز خلاقیت در آنها را فراهم آورد.»

یافته‌ها بیانگر آن است که از سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی آن است که شرکت ملی گاز ایران، بر سیستم جبران خدمات به صورت ویژه برای نیروهای مستعد خود، متمرکز شود. سیستم جبران خدمات عبارت است از همه بازده‌های مالی و خدمات ملموس و مزایایی که کارکنان به عنوان بخشی از رابطه استخدامی‌شان دریافت می‌کنند (Milkovich et al., 2002). در عرف، منظور از جبران خدمات، حقوق، پرداخت فوق‌العاده، گزینه‌های سهام و سایر مزایایی که سازمان در ازای عملکرد و کیفیت تلاش کارکنان به آنها پرداخت می‌کند که می‌توان به آن سیستم جبران خدمات ویژه یا سیستم جبران خدمات تشویقی گفت (Manne, 2011). به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان: «فارغ از نوع صنعت و اندازه سازمان، باید استراتژی روشن و قانع‌کننده‌ای برای اجرای برنامه جبران خدمات کارکنان داشته باشیم. یک برنامه جامع برای جبران خدمات و پاداش که روی آن به خوبی فکر شده است می‌تواند استعدادهای کلیدی را حفظ کند و به آنها انگیزه بدهد.»

از دیگر سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران، کیفیت و مطلوبیت زندگی کاری است. کیفیت زندگی کاری، فرایندی است که طی آن، گروه‌های ذی‌نفع سازمان، می‌آموزند که چگونه بهتر با یکدیگر کار کنند، چگونه برای خود مشخص کنند که چه فعالیت‌ها، تغییرات و بهبودهایی مطلوب و مؤثر هستند تا سازمان به بهره‌وری بیشتر و بهتر دست یابد. کیفیت زندگی کاری می‌تواند کیفیت ارتباط میان کارمندان و سراسر محیط کار، تعریف شود. این عبارت می‌تواند جهت توصیف شرایط و انتظارهای کاری اکثر کارکنان در زندگی کارشان نیز به کار برده شود (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳). در این زمینه، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت: «سازمان‌هایی که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کنند، افزایش و بهبود بهره‌وری را درون خود شاهد خواهند بود، مثلاً ماندگاری کارکنان در سازمان‌هایی بیشتر است که به دنبال ایجاد محیط کاری به دور از تنش‌های عصبی و ایجاد روابطی مبتنی بر صمیمیت هستند.»

یکی از سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند، مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی استعدادها می‌باشد. مسیر پیشرفت شغلی، مجموعه مراحلی هستند که فرد باید در طول زندگی حرفه‌ای خود در مسیر مشاغل و پست‌های سازمانی به تدریج تکامل یافته‌تر طی کند و تحقق آن، مستلزم کسب دانش، اطلاعات یا تجارب گسترده‌تر است (ابیلی، ۱۳۸۷). در

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

این خصوص، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «توجه ویژه به غنای زندگی کاری استعدادها و مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی آنها، از زمینه‌ها و بسترهای لازم برای نگه‌داشت استعدادها است».

در راستای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

- پرداخت مزایا و پاداش به استعدادهای نیروی انسانی با توجه به نوآوری و خلاقیت آنها در انجام وظایف شغلی
- رقابتی بودن پرداخت‌ها با توجه به مطلوبیت عملکرد استعدادهای نیروی انسانی و خروجی سیستم ارزیابی عملکرد
- فراهم آوردن فرصت‌های بیشتر برای آموزش و یادگیری آنها
- فراهم آوردن فرصت‌های مطالعاتی و پژوهشی ویژه استعدادها
- اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام وظایف شغلی به استعدادها
- دادن اختیارات لازم و حق تصمیم‌گیری در انجام وظایف شغلی آنها
- وجود محیط کاری به دور از تنش‌های عصبی
- توجه ویژه به ارگونومی مناسب محیط کار
- تأمین امنیت شغلی استعدادها
- تشکیل کمیته‌ای که با افراد متخصص و نخبه‌ای که قصد ترک خدمت و تقاضای استعفا دارند، مصاحبه‌هایی انجام دهد تا دلایل آنها برای خروج از سازمان مشخص شود و شرایطی ایجاد شود که رضایت آنها جلب شده و از خروج آنها جلوگیری شود.
- قوانینی در جهت تسریع تجربه‌اندوزی استعدادهای نیروی انسانی وضع شود؛ به طوری که افراد مستعد با حضور در قالب‌های آموزشی و ارائه فرصت‌های سرپرستی و مدیریتی به آنها بتوانند روند تجربه‌اندوزی را زودتر کسب کنند.
- توجه ویژه به شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی
- توجه به عدالت‌محوری در قوانین و رویه‌ها.

* این مقاله برگرفته از رساله دکتری آزاده قمری با حمایت مالی شرکت ملی گاز ایران می‌باشد.

۷- منابع

ابیلی، خدایار. (۱۳۸۷). میزگرد: جابجایی مدیران؛ آثار و کارکردها. *ماهنامه تدبیر*، شماره ۸۵، ۱۹-۸.

ابیلی، خدایار. (۱۳۹۴). *مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین)*. چاپ دوم، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

حاجی کریمی، عباسعلی؛ سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران). *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۹(۲۳)، ۱۱۶-۹۵.

رسولی، بهروز؛ نقشینه، نادر؛ فهیم‌نیا، فاطمه. (۱۳۹۳). مطالعه کیفیت زندگی کاری کتابداران کتابخانه‌های عمومی شهر تهران. *تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۰ (۲)، ۳۳۱-۳۱۷.

شاطری، کریم؛ ابیلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی‌پور، آرین؛ مرادفام، شعله. (۱۳۹۴). عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری. *فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۳(۱۲)، ۷۸ -۵۱.

طهماسبی، رضا. (۱۳۹۱). *طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان با تمرکز بر بازار سرمایه*. رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵(۱۷)، ۲۶-۵.

محمدپور زرندی، حسین؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن. (۱۳۹۶). *مدیریت آموزش سازمانی (با تأکید بر توسعه سرمایه شهری)*. چاپ سوم، تهران: نشر گسترش فرهنگ کتاب.

محمدی، مرضیه؛ پورکیانی، مسعود. (۱۳۹۳). تأثیر ابعاد سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه منابع انسانی بر نگهداشت کارکنان دانش‌محور در بدنه نظام آموزش عالی ایران. *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۵(۱۳)، ۳۰-۲۳.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]

میرسپاسی، ناصر؛ غلام زاده، داریوش؛ رشیدی، محمدمهدی؛ صنعتی گر، هدا. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی طرح جذب و نگهداری نخبگان (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران). *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۴ (۱۱)، ۴۰-۷.

میرکمالی، سیدمحمد؛ حاج خزیمه، مجتبی؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین. (۱۳۹۴). شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد مطالعه: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران). *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۲ (۲۲)، ۱۸-۹.

Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., & Al-Tarawneh, H. A. (2010). Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *2*(2), 329.

Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management*. Kogan Page Ltd.

Asongu, S. A. (2017). Knowledge economy gaps, policy syndromes, and catch-up strategies: Fresh South Korean lessons to Africa. *Journal of the Knowledge Economy*, *8*(1), 211-253.

Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, *29*(6), 640-663.

Birt, M., Wallis, T., & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace. *South African Journal of Business Management*, *35*(2).

Choudhary, S. (2016). A study on retention management: how to keep your top talent. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, *5*(3), 17-31.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, *13*(1), 3-21.

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *23*(4), 272-285.

Duttagupta, R. (2005). Identifying and managing your assets: Talent management. *PricewaterhouseCoopers, London*.

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, *36*(1), 5-24.

Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, *23*(1), 35-55.

Manne, H. G. (2011). Entrepreneurship, compensation, and the corporation.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2002). *Compensation* (Vol. 8). New York: McGraw-Hill.

Nikandrou, I., Brinia, V., & Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. *Journal of European Industrial Training*, *33*(3), 255-270.

Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, *11*(1), 7-16.

Scott, D., McMullen, T., & Royal, M. (2012). Retention of key talent and the role of rewards. *WorldatWork Journal*, *21*(4), 58-70.

Shanbhag, M., Dutt, M. L., & Bagwe, S. (2016). Strategic Talent Management: A Conceptual Analysis of BCG Model. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, *2*(7).

Sharer, E., Jones, C. J., Morris, A., Harpel, A., Miesle, A., & Dixon, J. (2016). Recruiting and Maintaining Millennial Talent for The JM Smucker Company.

Silverman, D. (Ed.). (2016). *Qualitative research*. Sage.

Sleiderink, D. E. M. (2012). Talent management in health care: identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente.

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*. Benedictine University.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1397.6.23.5.0]