

شناسایی عوامل موثر بر توسعه استعدادهای سازمانی: یک مطالعه کیفی

داریوش مهري^{۱*}
محمود ابوالقاسمی^۲
حسین محبوب^۳
علی فرهادی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۱)

چکیده

استعدادهای امروزه به عنوان عاملی مهم در کسب مزیت رقابتی پایدار و به حداکثر رساندن عملکرد سازمانی شناخته می‌شوند. در اهداف نظام علم و فناوری کشور بر زمینه‌سازی برای پرورش و توسعه استعدادهای سازمانی به منظور برآوردن نیازهای جامعه و دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار متناسب با معیارهای جهانی تاکید گردیده است. بدین منظور در مطالعه حاضر به شناسایی عوامل موثر بر توسعه استعداد کارکنان رشته مهندسی هوافضا یک دانشگاه سازمانی در محیط کار پرداخته شده است. بر اساس هدف پژوهش از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون استفاده شد. نمونه تحقیق شامل ۱۵ نفر از خبرگان علمی و تجربی بودند که شناخت بیشتری نسبت به پدیده مورد مطالعه داشته و به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی زنجیری یا گلوله برفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌مدون و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار maxqda نسخه ۱۱ استفاده شد و اعتبار و روایی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از روش کدگذاری مجدد و دریافت بازخورد از مشارکت‌کنندگان انجام گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که عوامل موثر بر توسعه استعدادهای سازمانی شامل سه مقوله: سازمانی، فردی، گروهی - مدیریتی و ۱۵ مولفه فرعی است. نتایج این تحقیق، می‌تواند به عنوان گامی موثر، برای توسعه استعدادهای سازمانی به کار برده شود.

کلیدواژه‌ها: استعداد، توسعه استعداد، مدیریت استعداد، مطالعه کیفی.

^۱- استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: dr.mehri.sh@ssau.ac.ir

^۲- دانشیار، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

^۳- استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

^۴- استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه به دلیل وجود محیط‌های دائماً در حال تغییر، نوآوری‌های جدید و مزیت رقابتی، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده و این منبع ارزش‌آفرین محیط کار معاصر را بیش از همیشه رقابتی‌تر کرده است. به عقیده بارنی^۱ سازمان‌ها تنها از طریق ایجاد روش‌هایی مطابق با رویکرد مبتنی بر منابع که تقلید از آن برای سایر رقبا مشکل باشد به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند (۱). دیگر منابع مالی و فناوری تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه در اختیار داشتن کارکنانی مستعد و توانمند است که می‌توانند برای سازمان به عنوان یک دارایی راهبردی ارزش افزوده ایجاد نموده و فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نمایند (۲). سازمان‌های بسیاری استعداد را به عنوان یک منبع راهبردی مهم شناخته‌اند (۳) و مدیریت استعداد^۲ به مثابه‌ی یکی از دشوارترین چالش‌هایی در نظر گرفته شده است که سازمان‌ها در مقطع کنونی و در آینده با آن مواجه خواهند بود (۴، ۵، ۶). «جنگ برای استعداد^۳» که در اوایل قرن بیست‌ویک توسط مایکلز و همکاران^۴ (۲۰۰۱) مطرح شد، در آغاز نگاه‌ها را به سمت افزایش رقابت بر سر استعداد معطوف کرد. از آن زمان به بعد، مدیریت استعداد جایگاه خود را به عنوان یک موضوع مرتبط با منابع انسانی هم در میان متخصصان منابع انسانی و هم در میان مدیران اجرایی یافته است (۷). علاقه‌ی بیشتر کارورزان و فعالان این حوزه نیروی محرک مدیریت استعداد بوده است، اما در سال‌های اخیر این علاقه با سرعت فزاینده‌ای در میان جامعه‌ی دانشگاهی نیز افزایش یافته است (۵). تمرکز بر مدیریت استعداد به دلیل تغییر مداوم محیط کسب و کار با آهنگ فزاینده‌ای رو به توسعه است. تحول محیط کسب و کار منجر به ظهور راهبردهای استعداد می‌شود که به نوبه‌ی خود موجب افزایش رقابت بر سر استعدادها شده و در نتیجه تأثیر شگرفی بر سازمان‌ها می‌گذارد (۸). تغییرات جمعیت‌شناسی نظیر افزایش سن و تنوع نیروی انسانی و نیز افزایش تحرک نیروی کار به دلیل پدیده‌ی جهانی شدن از جمله برخی دلایلی هستند که در پس پرده‌ی مسئله‌ی کمبود استعداد قرار دارند (۹). علاوه بر این، تغییرات بنیادین و ساختاری در محیط کسب و کار، از جمله گذر از اقتصاد مبتنی بر تولید و حرکت به سمت اقتصاد مبتنی بر دانش و نیاز به کارکنانی که قادر به انجام وظایف کاری پیچیده باشند، بر کمیت، کیفیت و خصوصیات استعداد مورد نیاز تأثیر گذاشته است (۱۰). از این رو، سیلزر و دول بر تمرکز راهبردی مدیریت استعداد تاکید دارند و معتقدند که کسب موفقیت در بلندمدت برای سازمان‌ها بدون بررسی موشکافانه و مذاقه‌ی عمیق در نوع استعداد

1 . Barney
 2 . Talent Management
 3 . War for Talent
 4 . Michaels & et al

مورد نیاز هر سازمان دشوار خواهد بود (۱۱). اشتون و مورتن^۱ بر اهمیت راهبردی مدیریت استعداد تاکید دارند چرا که می‌تواند سازمان را از رقابیش تفکیک کند، به عبارت دیگر استعداد می‌تواند اجرای راهبرد و برتری عملیاتی یک سازمان را بهبود بخشد (۱۲). العریس و همکاران^۲ معتقدند مدیریت استعداد به آسانی نادیده گرفته می‌شود و سازمان‌ها به اهمیت سرمایه‌گذاری روی فرصت‌هایی برای موفقیت راهبردی پی نبرده‌اند؛ چرا که صرف پیاده‌سازی یک نظام مدیریت استعداد لزوماً بدین معنا نیست که سازمان‌ها در مدیریت استعدادهای داخلی‌شان موفق بوده‌اند (۱۳).

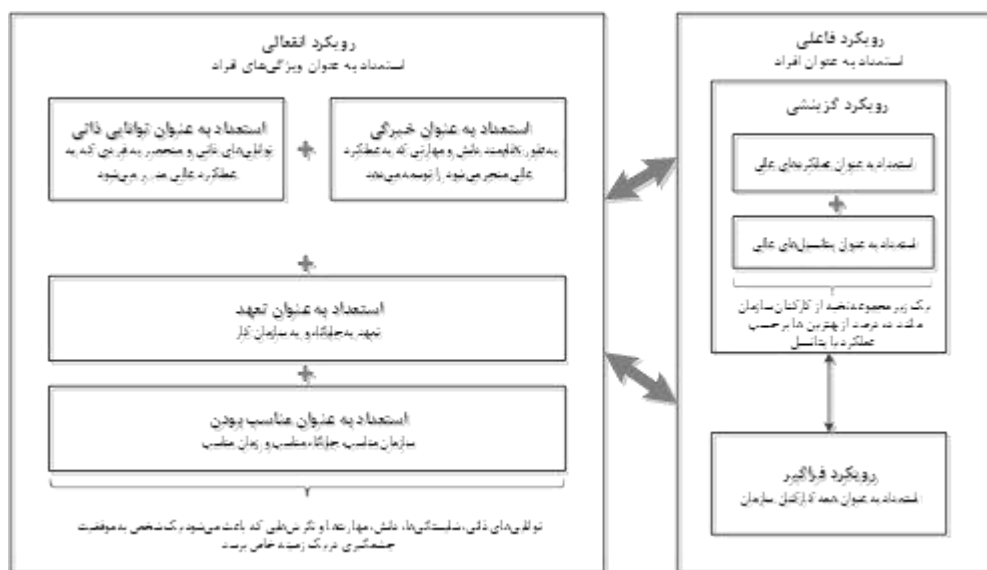
به زعم گاراوان و همکاران^۳ در پژوهش‌های مربوط به مدیریت استعداد کمتر به توسعه استعدادها، علیرغم اهمیت بالای آن، توجه شده و این سهم بسیار کمتری از پژوهش‌ها را به خود اختصاص داده است (۱۴). بسیاری از پژوهشگران و موسسات بین‌المللی بر اهمیت توسعه استعداد^۴ کارکنان به عنوان یک عمل فراکنشی در برابر تغییر تاکید نموده‌اند. در واقع امروزه این عقیده که توسعه استعداد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اساسی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی می‌شود و یکی از منابع مزیت رقابتی برای سازمان می‌باشد، با اقبال مواجه گشته است. از دیدگاه ففر به عنوان یکی از طرفداران رویکرد ساختن‌گرایی صرف توجه به جذب و حفظ استعداد و غفلت از توسعه کارکنان مستعد ممکن است به سازمان صدمه بزند (۱۵). علاوه بر این، تمرکز بر کسب استعداد از منابع خارجی یک راهبرد بلندمدت موفق نخواهد بود، بلکه سازمان‌ها باید راهبرد توسعه استعداد از درون را دنبال کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان از مهارت‌ها و شایستگی‌های ضروری برای به‌کارگیری راهبردهای کسب و کار برخوردار هستند (۱۴). از سویی دیگر، در عصر کسب و کار پویا و رقابتی، تقاضا برای کارکنان با استعداد بسیار بالاست. اما سازمان‌ها با چالش‌هایی در مدیریت استعداد مواجه هستند. یک چالش مهم برای سازمان‌ها این است که چگونه کارکنان با استعداد و با ارزش را حفظ کنند. ترک شغل کارکنان^۵ مستعد منجر به هزینه‌های اضافی برای سازمان می‌شود و می‌تواند بهره‌وری را تحت تاثیر قرار دهد (۱۶). ماهیت پیوسته جابجایی کارکنان چالشی برای رهبرانی است که بر حفظ کارکنان بسیار کلیدی تمرکز می‌کنند (۱۷، ۱۸). بنابراین، سازمان‌ها نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر به منظور حفظ استعدادهای انسانی دارند. در این زمینه به نظر می‌رسد یکی از راهکارهای اصلی برای مواجهه با این مساله، توسعه استعدادهای سازمانی و عوامل تاثیر گذار بر آن است. با توجه به مطالب بیان شده، هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر توسعه

-
- 1 . Ashton C & Morton
 - 2 . AlAriss et al
 - 3 . Garavan et al
 - 4 . Talent Development
 - 5 . Employee turnover

استعدادهای سازمانی در بین دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضای یک دانشگاه سازمانی است. انتظار می‌رود نتایج بدست آمده از این تحقیق چهارچوبی برای سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی نظام توسعه استعدادها در سازمان مورد مطالعه و سایر سازمان‌ها فراهم نماید.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم استعداد به طرق گوناگون تعریف شده است و به شرایط و اقتضات محیط سازمانی بستگی دارد. گالاردو و همکاران در بررسی معنای استعداد در محیط‌های سازمانی چکیده‌ای از بحث و جدل‌های گوناگون در باره‌ی تعاریف مختلف استعداد را ارائه و پس از آن برای تفکیک میان رویکرد انفعالی^۱ به استعداد (یعنی فهم استعداد به عنوان یک موهبت طبیعی؛ استعداد به عنوان برتری (استادی)؛ استعداد به عنوان تعهد؛ استعداد به عنوان تناسب) در مقابل رویکرد فاعلی^۲ به استعداد (یعنی استعداد به معنای همه‌ی افراد؛ استعداد به معنای بعضی از افراد) چهارچوبی ارائه دادند (۱۹). چهارچوب پیشنهادی آن‌ها در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: چهارچوب مفهومی استعداد در سازمان‌ها، منبع: (Gallardo et al., 2013, p291)

بر اساس رویکرد فاعلی به تعریف استعداد، در حال حاضر دو رهیافت کلی در ادبیات پژوهشی مدیریت استعداد حاکم است: رهیافت نخبگان^۱ که بر گروه کوچکی از افراد با سطح عملکرد بالا و پتانسیل بالا تمرکز دارد (فرض می‌شود که برخی افراد ارزشمندتر از برخی دیگر هستند) و رویکرد فراگیر یا عام که بر گروه‌های هدف بسیار یا حتی همه‌ی کارکنان تمرکز دارد. با این حال، در عمل در سازمان‌ها این رویکردها به ندرت به یک صورت متمایز و مجزا فعلیت می‌یابند و غالباً از یک رویکرد مختلط^۲ استفاده می‌شود (۲۰). در این مطالعه هر گاه از استعداد سخن به میان آمد، منظور استعدادی است که شامل افراد (رویکرد فاعلی به استعداد) دارای سطح عملکرد بالا و پتانسیل بالا و افرادی است که نقشی محوری در سازمان دارند.

مفهوم مدیریت استعداد بیش از پیش در ادبیات پژوهشی مدیریت منابع انسانی و توسعه‌ی منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته است (۲۱). هدف از مدیریت استعداد جذب، شناسایی، توسعه، به‌کارگیری، و حفظ کارکنانی است که برای سازمان ارزشمند هستند و بر این اساس، موجب بقا یا کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شوند (۲۲). مدیریت استعداد بخشی از مدیریت منابع انسانی و حوزه‌ی مشخصی از آن را پوشش می‌دهد (۲۳). به طور کلی مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که در سازمان انجام می‌شود و به نحوه‌ی جذب، گزینش، توسعه و مدیریت کارکنان توسط سازمان به طریق راهبردی و یکپارچه اشاره دارد (۲۴). بنا بر ادعای آرمسترانگ و براون^۳، مدیریت استعداد را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای کامل و یکپارچه از فعالیت‌هایی در نظر گرفت تا اطمینان حاصل شود که سازمان افراد مستعد مورد نیاز خود را در زمان حال و آینده جذب و ابقا می‌کند، به آن‌ها انگیزه می‌بخشد و آن‌ها را توسعه می‌دهد (۲۵). بر اساس دیدگاه جانتان و همکاران مدیریت استعداد به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که به واسطه‌ی آن می‌توان از گمارش شخص مناسب برای یک شغل مشخص اطمینان حاصل کرد. این فرآیند تضمین‌کننده‌ی تداوم رهبری در سمت‌های کلیدی و مشوق پیشرفت فردی و تصمیمی برای مدیریت منابع، تقاضا و جریان استعداد از طریق موتور سرمایه‌ی انسانی است (۲۶). به عقیده آندرس^۴ هدف مدیریت استعداد مرتبط ساختن استعدادهای سازمان با راهبرد سازمان است. سازمان‌ها باید راهبردهای مدیریت استعداد بلندمدت برای جذب، توسعه و حفظ نیروی کار را توسعه دهند تا بتوانند بدین طریق منابع استعدادها را به یک مزیت رقابتی تبدیل کنند (۲۷). در این پژوهش تمرکز محقق روی توسعه استعداد می‌باشد، چرا که در بستر ادبیات و پژوهش به این بعد کمتر توجه

-
1. Elite Approach
 2. Hybrid
 3. Armstrong & Brown
 4. Anders

شده و از طرف دیگر، توسعه استعدادها از اهمیت خاصی به منظور حفظ مزیت رقابتی پایدار و تحقق هر چه بیشتر اهداف شغلی و سازمانی برخوردار است.

توسعه استعداد بیانگر مؤلفه‌ی مهمی از فرایند کلی‌تر مدیریت استعداد است. توسعه‌ی استعداد فرآیند تغییر و تحول یک سازمان، کارکنان، ذی‌نفعان، و گروه‌های افراد درون آن سازمان با استفاده از یادگیری برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی نشده در جهت دستیابی به یک مزیت رقابتی برای سازمان و حفظ آن است. توسعه استعداد فرآیندی بلندمدت و یکپارچه است و با هدف سالم نگه‌داشتن سازمان و حفظ قابلیت نوآورانه و مبتکرانه‌ی سازمان صورت می‌پذیرد (۲۸). این فرآیند در برگیرنده تمامی کارهایی است که بتوان توانایی و شایستگی کارکنان را برای انجام امور کاری و حرفه‌ای آینده بالا برد (۲۹). به عقیده ویلکاکس^۱ (۳۰) توسعه استعداد باید علاقه افراد برای پیشرفت شغلی و نیاز سازمان‌ها به منظور بهره‌برداری از حداکثر توان نیروی انسانی را برآورده سازد. طبق تعریفی که گاراوان و همکارانش (۱۴) ارائه داده‌اند، توسعه‌ی استعداد «بر برنامه‌ریزی، گزینش و اجرای راهبردهای توسعه برای کل منبع استعداد تأکید دارد تا اطمینان حاصل شود که سازمان منبع تأمین استعداد را در حال و آینده برای برآورده کردن اهداف راهبردی داراست و فعالیت‌های توسعه‌ای هم‌راستا و هم‌تراز با فرایندهای استعدادی سازمانی قرار دارند». مدیریت استعداد و توسعه‌ی استعداد عباراتی هستند که در ادبیات پژوهشی به دفعات به جای هم به کار برده شده‌اند با این وجود، توسعه‌ی استعداد به عنوان مؤلفه‌ای از فرآیند مدیریت استعداد در نظر گرفته می‌شود. مضاف بر این، تعداد مقالات پژوهشی که از عبارت توسعه‌ی استعداد استفاده کرده‌اند، بسیار محدود است (۳۱). با وجود اینکه مبنای دانش در مورد توسعه‌ی استعداد در حال حاضر ضعیف است، شواهد موجود نشان می‌دهند که سازمان‌ها فرایندهای توسعه‌ی استعداد منحصر به سازمان متبوعشان را طراحی می‌کنند.

در زمینه توسعه استعداد به عنوان یکی از مولفه‌های مدیریت استعداد، مطالعات انجام شده پراکنده هستند. با این وجود در ادامه به برخی از تحقیقات نزدیک و مشابه در داخل و خارج از کشور اشاره می‌شود:

زمانی قهرودی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود نشان داد که در بین عوامل موثر بر استقرار مدیریت استعداد، سهم عوامل فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی در پیش‌بینی مولفه‌های مدیریت استعداد بیشتر از عوامل دیگر است (۳۲). پژوهش انجام گرفته توسط پریش و همکاران (۱۳۹۵)، نشان داده است که درک و حمایت مدیران ارشد، فرهنگ استعداد و تغییرات سریع فناوری از جمله عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر

مدیریت استعداد هستند (۳۳). قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند، شرایطی که زمینه رخداد. مدیریت استعداد را مشخص می‌کند از سه عنصر: درجه بلوغ سازمان، مدیریت سازمان و آنچه ویژگی‌های استعداد است، تشکیل می‌گردد (۳۴). منظور از درجه بلوغ سازمان وجود رویه‌ها و سیستم‌هایی است که می‌تواند محرک یا مانع رشد و شکوفایی استعدادها در سازمان شود. ویژگی‌های استعدادها عبارتند از: ویژگی‌های عملکردی، ویژگی‌های مهارتی، ویژگی‌های شخصیتی، قابلیت‌های ذهنی، فهم کار و علاقه به پیشرفت. علاوه بر این سومین زمینه که رخداد مدیریت استعداد را در سازمان تحت تاثیر قرار می‌دهد، عوامل مدیریتی مانند اختیار مدیران و حمایت مدیریت ارشد سازمان است. طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)، در مطالعه‌ای نشان دادند که یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌های بازار سرمایه، حمایت و پشتیبانی جدی و مستمر مدیران ارشد صنعت کشور است (۳۵). نتایج یافته‌های حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، حاکی از این بود که عوامل فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، اهداف و راهبرد سازمان، حمایت مدیران، و قوانین و مقررات دولتی به ترتیب مهمترین عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد می‌باشند (۳۶). هدستروم و مالم‌گرین^۱ در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ و ارزش‌های اساسی سازمان برای فرآیند مدیریت استعداد و توسعه کارکنان مهم هستند. همچنین فرهنگ سازمان از نوعی باشد که اکثر کارکنان به اشتراک گذاشتن دانش تمایل داشته باشند که این به نوبه خود از توسعه استعداد کارکنان به شیوه غیررسمی حمایت می‌کند (۳۷). مطالعه اسپارمن و بیزرت^۲ نشان داد تعهد فرد به یادگیری و توسعه، بازخورد و تعامل و کسب حمایت از همکاران و سرپرستان، تأثیر زیادی بر یادگیری غیررسمی کارکنان و کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های مربوط به شغل دارد (۳۸). آندرسن^۳ در مطالعه‌ای نشان داد کارکنان مستعد به یک محیط حمایتی که می‌تواند توسعه آنها را تحریک و یا کمک نماید نیاز دارند. افزون بر این مدیر و سرپرست بلافاصل برای توسعه استعداد آنها نقش اساسی دارد و اینکه مدیران عنصری مهم در ایجاد یک محیط حمایتی محسوب می‌گردند. استعدادها همچنین بازخورد ارائه شده از طرف مدیران را، یک جنبه مهم در توسعه خود ذکر کردند؛ به طوری که آنها را قادر به دریافت راهنمایی در مورد چگونگی انجام وظایف آتی، توسعه شخصی و ارزیابی عملکردشان می‌نماید (۳۹). تحقیق بارت و دت^۴ نشان داد مدیران عمدتاً مسئول رشد و توسعه کارکنان در سازمان هستند. همچنین مدیران صفی مرشد و مربی کارکنان در کار و فعالیت روزانه می‌باشند (۴۰). یافته‌های مطالعه استیفن و سیمون^۵ نشان داد، فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش، توسعه شغلی و محیط‌کاری از جمله مهمترین

-
1. Hedström & Malmgren
 2. Schürmann & Beusaert
 3. Andersen
 4. Baartvedt
 5. Stephen & Simon

عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت استعداد در سازمان بوده و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده موفقیت مدیریت استعداد در سازمان باشند (۴۱). کروس و همکاران^۱ به بررسی مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده یادگیری و توسعه استعداد کارکنان در بین کارورزان مدیریت منابع انسانی کشور کانادا پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد حمایت فرهنگی، ساختاری و مدیریتی، مسائل مرتبط با کار/وظیفه، نقش دیگران، ویژگی‌های فردی و افزایش منابع بر یادگیری و توسعه استعداد کارکنان تاثیر گذار است (۴۲). مطالعه هریسن^۲ نشان از تاثیر فرهنگ یادگیری و اقدامات مدیران صفی و عملیاتی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان داشت (۴۳). یافته‌های پژوهش سویم^۳ نشان داد که بهبود مستمر محیط کاری، پاداش و قدردانی، مدیریت عملکرد، جو و فرهنگ باز و روابط واضح و بدون ابهام در سطح سازمان از اجزاء مهم یک نظام مدیریت استعداد اثربخش محسوب می‌شوند (۴۴). بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که پژوهش‌های تجربی درباره‌ی توسعه استعداد به چند مطالعه محدود شده است و این شکاف به طور مشهود در ادبیات پژوهشی احساس می‌شود.

روش پژوهش

با توجه به هدف پژوهش که کسب شناخت عمیق از عوامل موثر بر توسعه استعدادها در زمینه و بستر واقعی است، رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی در این تحقیق انتخاب گردید. در این روش افراد در شرایط و موقعیت‌های واقعی مورد مطالعه قرار می‌گیرند. مطالعات موردی زمانی ارزشمند هستند که پدیده مورد نظر متعلق به زمان معاصر و در محیط زندگی واقعی افراد قرار داشته باشد و بیشتر به روش کیفی انجام می‌شوند (۴۵).

نمونه تحقیق، ۱۵ نفر از خبرگان علمی و تجربی بودند که شناخت بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته و با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی زنجیری یا گلوله برفی شناسایی و انتخاب شدند. این روش برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه خاص نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد و در آن یک شرکت‌کننده در پژوهش ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این روش تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری^۴ برسد. از این معیار زمانی استفاده می‌شود که هیچ اطلاعات جدید و مرتبط دیگری برای توضیح پدیده ارائه نشود (۴۶). در این تحقیق اشباع نظری در نمونه پانزدهم محقق شد. با انجام این تعداد مصاحبه

1 . Crouse et al

2 . Harrison

3 . Sweem

4. Theoretical Saturation

تشخیص محقق این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. علاوه بر این برای انتخاب نمونه‌ها سه پارامتر گزینشی در نظر گرفته شد: (۱) شرکت‌کنندگان باید به مدت حداقل ۱۵ سال به استخدام سازمان در آمده باشند؛ (۲) آنها باید توسط سازمان به‌عنوان استعداد شناخته شده باشند؛ و (۳) مایل به در میان گذاشتن تجارب و ادراکات خود باشند. توجیه منطقی برای این پارامترها این است که استعدادهایی که برای ۱۵ سال استخدام شده‌اند، توانسته‌اند خود را با فرهنگ سازمان سازگار کنند و طبیعتاً در این مدت در معرض راهبردهای توسعه‌ای قرار گرفته‌اند. همچنین، تمایل به در میان گذاشتن تجارب و ادراکات برای کسب اطلاعات ارزشمند در این پژوهش از اهمیت حیاتی برخوردار است. در نهایت افرادی که می‌توانستند بیشترین کمک را در جهت اهداف پژوهش ارائه بدهند، در تحقیق مشارکت داده شدند.

در پژوهش حاضر، از روش مصاحبه نیمه‌مدون^۱ به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی استفاده گردید. استفاده از رویکرد نیمه مدون این امکان را برای محقق فراهم می‌آورد تا مصاحبه‌ها را با پاسخ‌های مصاحبه‌شونده تطبیق دهد و سؤالات ثانوی نظیر سؤالات کاوشی و سؤالات تفسیری بپرسد (۴۷). همچنین قبل از انجام مصاحبه‌ها، دستورالعمل مصاحبه طراحی و طی دعوت‌نامه‌ای به افراد خبره تحویل داده شد. در ابتدای مصاحبه اهداف پژوهش بیان گردید و ضمن کسب موافقت مصاحبه‌شوندگان با ضبط مصاحبه‌ها، از نکات کلیدی یادداشت‌برداری صورت گرفت. مدت زمان مصاحبه‌ها به طور متوسط ۴۰ دقیقه بود و با هماهنگی قبلی در محل کار آنان صورت گرفت.

دریافت بازخورد از شرکت‌کنندگان روشی است که پژوهشگران برای افزایش روایی مطالعه خود استفاده کرده‌اند. در این شیوه پژوهشگران به منظور بررسی سندیت یا اصالت پژوهش^۲، تفسیرها و گزارش‌های به دست آمده را در اختیار مشارکت‌کنندگان (خبرگان) قرار می‌دهند (۴۸). بنابراین در این پژوهش، از پنج نفر از شرکت‌کنندگان در مصاحبه خواسته شد، مفاهیم و مضامین استخراج شده توسط پژوهشگر را ارزیابی و مورد بازنگری قرار دهند و صحت یافته‌ها را تعیین کنند. علاوه بر این چهار نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی (بررسی توسط همکار)، بر فرایند تحلیل و شیوه کدگذاری نظارت نمودند و بر اساس نظرات آنان جرح و تعدیل‌های لازم در یافته‌های نهایی حاصل از بخش کیفی تحقیق، به عمل آمد.

1 . Semi-structured interview
2 . Authenticity

در این مطالعه برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها، روش کد گذاری مجدد به کار گرفته شد. در تحقیق حاضر، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. ضریب پایایی با استفاده از شیوه ذکر شده برابر ۷۷٪ بدست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (۴۹). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشند.

بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، تحلیل داده‌ها، با بهره‌گیری از نرم افزار **maxqda** و راهبرد تحلیل مضمون^۱ صورت گرفت. تحلیل مضمون برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی به کار می‌رود. این روش فرآیندی برای تحلیل حجم زیادی از داده‌های پیچیده و مفصل متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (۵۰). بدین ترتیب نخست متون مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور گردید و بعد از آن کدگذاری معنایی^۲ داده‌ها در سه مرحله استخراج شواهد گفتاری و کدهای اولیه، مضامین فرعی و مضامین اصلی، کامل شد.

یافته‌های پژوهش

استخراج شواهد گفتاری و کدهای اولیه در این مرحله از شواهد گفتاری و گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان، کدها و مفاهیم اولیه استخراج و مفهوم‌پردازی لازم انجام گرفت. منظور از مفهوم‌پردازی این است که جمله‌ای یا پاراگرافی را بر می‌داریم به اجزایی تقسیم می‌کنیم و به هر کدام از ایده‌ها یا رخدادها نامی می‌دهیم؛ برچسبی که نشانه پدیده یا به جای آن می‌نشیند. (۵۱). در جدول شماره ۲ چندین نمونه از شواهد گفتاری و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها ارائه شده است.

جدول ۱: نمونه شواهد گفتاری و مفاهیم استخراج شده

کد مصاحبه	شواهد گفتاری یا گزاره‌های کلامی	مفاهیم مستخرج
M1	فرهنگ بایستی با حمایت مسئولین در طول زمان ایجاد و نهادینه شود، علیرغم توجه به اصول و قواعد، فرهنگ سازمان بایستی انعطاف پذیر باشد؛ به طوری که مانع رشد و شکوفایی استعدادها نگردد.	فرهنگ انعطاف‌پذیر
M2	همکاران با تجربه و دارای دانش تخصصی نیز می‌توانند بر رشد و پرورش استعدادها تاثیر داشته باشند؛ یک همکار متخصص می‌تواند فضای مساعدی	همکاران با تجربه و متخصص

- 1 . Thematic Analysis
- 2 . Meaning Coding

مفاهیم مستخرج	شواهد گفتاری یا گزاره‌های کلامی	کد مصاحبه
	برای رشد استعدادها فراهم نماید.	
خودباوری کارکنان	باور فرد به توانمندی و خودباوری و ایمان به ظرفیت های درونی خود، از ارکان توسعه و رشد افراد است؛ معمولا افرادی که به توانایی های خود ایمان دارند، دنبال مسائل چالشی می‌روند و این به رشد دانش و مهارت آنها می‌انجامد.	M3
حمایت مدیران ارشد	مدیریت ارشد تا پایین‌ترین هرم سازمانی می‌تواند تاثیر بگذارد؛ مدیریت ارشد از طریق سیاست‌گذاری و ایجاد جو حمایتی بر توسعه استعدادها موثر است.	M5
حمایت سرپرست	به نظر من سرپرست یکی از مهمترین عوامل در توسعه استعدادهاست؛ سرپرست می‌تواند نفرات را ضعیف بار بیارد یا آنها را افرادی توانمند و خودکارآمد پرورش دهد؛ سرپرست مثبت، حامی کارکنان است و استعداد آنها را از طریق ایجاد جودوستانه به بالفعل تبدیل می‌کند.	M7
انگیزش دانش‌آموختگان، توجه به مسائل زیست محیطی کارکنان	بنده به مدت ۱۴ سال در یگان عملیاتی کار کردم و بر اساس تجارب و احساساتم بیان می‌کنم. بحث انگیزش و انگیزشی دانش‌آموختگان خیلی مهمه؛ اول مسائل زیست محیطی برای آنان مهمتره تا کارشون؛ مسکن و برقرای حقوق و مزایا بایستی در اولویت قرار گیرد.	M8
عدالانه بودن سیستم تشویقات، توزیع عادلانه امکانات	عدالانه بودن سیستم تشویقات یکی دیگر از موارد مهم است. نحوه توزیع امکانات به صورت عادلانه باشد؛ این امر باعث انگیزش و در نهایت توسعه کارکنان خواهد شد.	M9
تناسب شاغل با شغل	عنصر بعدی روش چگونه پیدا کردن استعدادهاست؛ هر شخصی چه استعدادی دارد، یک نفر ممکنه فارغ‌التحصیل رشته هوافضا باشه ولی در کاربرد نرم افزارها استعداد داشته باشد؛ واگذاری مسئولیت‌ها و وظائف بایستی متناسب با توانایی و استعداد کارکنان باشد.	
آموزش‌های بین‌رشته‌ای، توسعه بخش تحصیلات تکمیلی دانشگاه	بایستی به آموزش‌های بین‌رشته‌ای توجه نمود. بخش تحصیلات تکمیلی در دانشگاه برای تقویت پایگاه‌ها و توسعه استعداد کارکنان بایستی تقویت شود؛ چون در تحصیلات تکمیلی سطح دانش افراد بالا می‌رود و این دانش را با محیط کار و به صورت عملی تلفیق می‌نماید.	M10

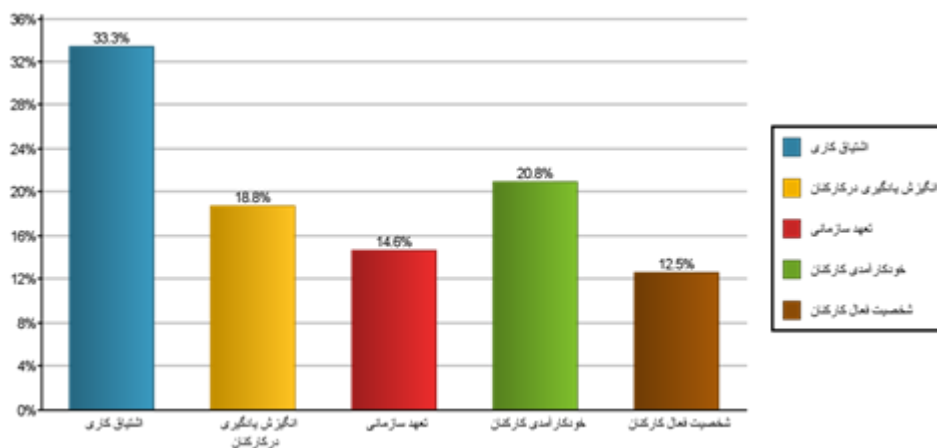
مفاهیم مستخرج	شواهدگفتاری یا گزاره‌های کلامی	کد مصاحبه
ارتباط دانشگاه با صنعت	ارتباط دانشگاه با صنعت مورد نظر مهم است؛ چون ما یک دانشگاه سازمانی هستیم و بایستی به نیازهای سازمان توجه کنیم.	M10
	دانشگاه و مسولین آن باید با صنعت در ارتباط باشند. اگر به دانشگاه به عنوان یک اتاق فکر برای صنعت نگاه شود، در آن صورت توسعه استعدادها اتفاق می‌افتد، دانشگاه بایستی پرابلم سنتر شود. اگر ما به این مرحله برسیم خود به خود بین آموزش‌ها و توسعه مهارت‌ها ارتباط برقرار می‌شود.	M13
همراستایی اهداف فردی و سازمانی	مسائل انگیزشی در منابع انسانی خیلی مهم است. اگر اهداف سازمان با اهداف فرد همراستا شود، بهره‌وری و استعداد کارکنان توسعه پیدا می‌کند.	M11
اشتتای کاری	کسی که به شغلش علاقه داشته باشد ولو با حقوق و مزایا کم، هم در راستای منافع سازمانی گام برمی‌دارد. ما باید فقط شرایط کاری و محیط کار را فراهم کنیم تا کارکنان از کار کردن لذت ببرند و این باعث توسعه خواهد شد.	
تفویض اختیار	تفویض اختیار در ساختار افقی باعث اتخاذ تصمیمات بهتری برای استعدادها می‌گردد. در این صورت سیستم چابک می‌شود و حتی چابکی در یادگیری هم اتفاق خواهد افتاد.	
مشارکت کارکنان در تصمیمات شغلی	مدیریت اگر شیوه‌هایش به سمت مشارکتی پیش برود، خلاقیت و استعداد دانش‌آموختگان از قوه به فعلیت در می‌آید. لذا مشارکت کارکنان در تصمیمات شغلی بسیار مهم است و بایستی مورد حمایت قرار گیرد.	M15

شناسایی مضامین فرعی و اصلی

پس از استخراج کدهای اولیه، مفاهیمی که مفهوم نزدیک و یا مشابه‌ای با هم داشتند (کدهای هم‌سنخ)، دسته‌بندی شده و با حذف شاخص‌های تکراری، در قالب مضامین فرعی طبقه‌بندی شدند. در واقع هر مضمون فرعی به بعد خاصی از داده‌ها اشاره می‌کند. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم کاهش می‌دهد (۵۱). پس از آن مضامین با توجه به ارتباط معنایی‌شان با مبانی نظری تحقیق نام‌گذاری شدند. در مرحله بعد مضامین فرعی به دست آمده با توجه به میزان هم‌سنخ بودنشان زیر مجموعه مضامین اصلی (عوامل) قرار گرفتند. این مضامین از لحاظ انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مرحله قبل قرار دارند. پس از حذف کدهای تکراری در فرآیند تحلیل مضمون انجام شده، بیش از ۱۳۵ کد اولیه، ۱۶ مضمون فرعی و ۳ مضمون اصلی در این تحقیق شناسایی گردید. جداول و اشکال زیر مضامین فرعی و اصلی را نشان می‌دهد.

جدول ۲: فراوانی مضامین عوامل فردی

مؤلفه ها	فراوانی	% درصد
اشتیاق کاری	۱۶	۳۳,۳۳
انگیزش یادگیری در کارکنان	۹	۱۸,۷۵
تعهد سازمانی	۷	۱۴,۵۸
خودکارآمدی کارکنان	۱۰	۲۰,۸۳
شخصیت فعال کارکنان	۶	۱۲,۵۰
کل	۴۸	۱۰۰,۰۰

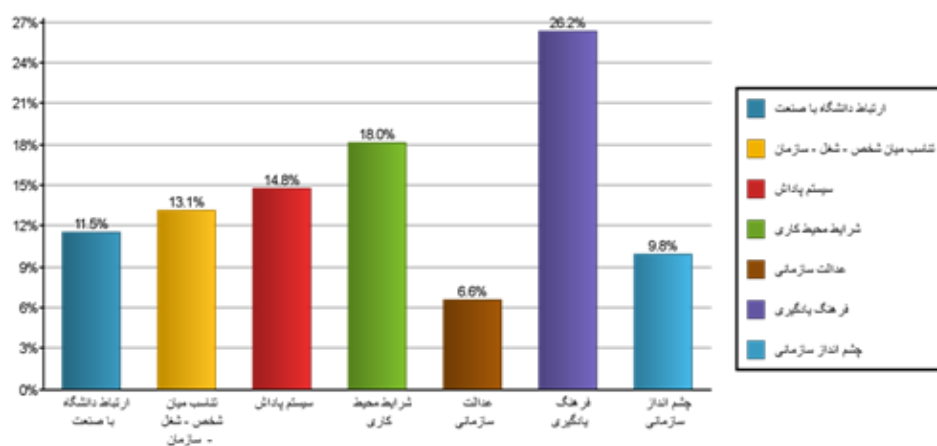


نمودار ۱: درصد مضامین عوامل فردی

جدول ۳: فراوانی مضامین عوامل سازمانی

مؤلفه ها	فراوانی	% درصد
ارتباط دانشگاه با صنعت	۷	۱۱,۴۸

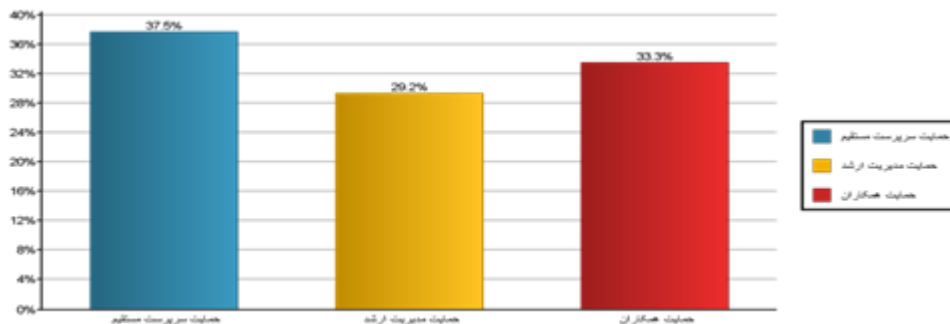
۱۳,۱۱	۸	تناسب میان شخص - شغل - سازمان
۱۴,۷۵	۹	سیستم پاداش
۱۸,۰۳	۱۱	شرایط محیط کاری
۶,۵۶	۴	عدالت سازمانی
۲۶,۲۳	۱۶	فرهنگ یادگیری
۹,۸۴	۶	چشم انداز سازمانی
۱۰۰,۰۰	۶۱	کل



نمودار ۲: درصد مضمین عوامل سازمانی

جدول ۴: فراوانی مضامین گروهی و مدیریتی

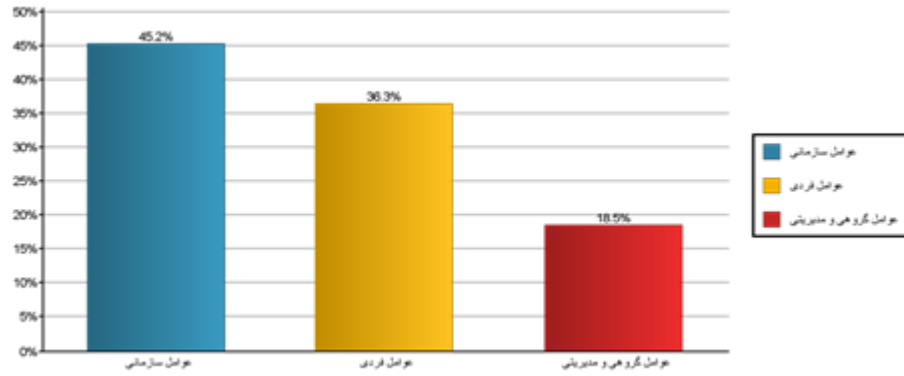
مؤلفه ها	فراوانی	% درصد
حمایت سرپرست مستقیم	۹	۳۷,۵۰
حمایت مدیریت ارشد	۷	۲۹,۱۷
حمایت همکاران	۸	۳۳,۳۳
کل	۲۴	۱۰۰,۰۰



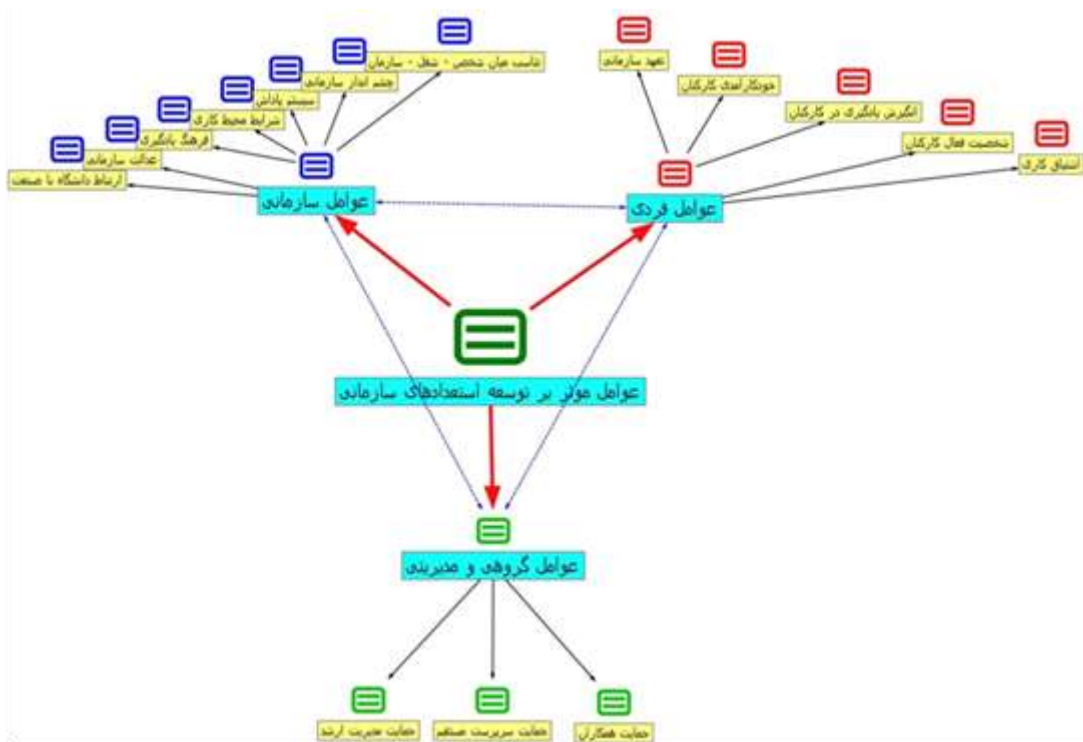
نمودار ۳: درصد مضامین عوامل گروهی و مدیریتی

جدول ۵: مضامین فرعی و اصلی عوامل توسعه استعدادها

درصد	فراوانی	مضامین فرعی	مضامین اصلی	
۴۵/۱۹	۶۱	فرهنگ یادگیری	عوامل سازمانی	عوامل موثر بر توسعه استعدادهای سازمانی
		عدالت سازمانی		
		شرایط محیط کاری		
		تناسب میان شخص - شغل - سازمان		
		ارتباط دانشگاه با صنعت		
		سیستم پاداش		
چشم انداز سازمانی				
۱۸/۵۲	۲۴	حمایت مدیریت ارشد	عوامل گروهی و مدیریتی	
		حمایت سرپرست مستقیم		
		حمایت همکاران		
۳۰/۳۶	۴۹	تعهد سازمانی	عوامل فردی	
		خودکارآمدی کارکنان		
		انگیزش یادگیری در کارکنان		
		اشتیاق کاری		
		شخصیت فعال کارکنان		



نمودار ۴: فراوانی و درصد مضامین اصلی عوامل توسعه استعدادها



شکل ۱. الگوی مضامین فرعی و اصلی توسعه استعدادها

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل موثر بر توسعه استعدادهای سازمانی در بین دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضا، یک دانشگاه سازمانی و به شیوه کیفی تحلیل مضمون انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داد که سه دسته عوامل سازمانی، گروهی-مدیریتی و فردی در قالب ۱۵ مضمون فرعی بر توسعه استعداد کارکنان تاثیر دارند.

عوامل سازمانی که به ویژگی‌های سازمانی اشاره دارند دارای هفت مولفه فرهنگ یادگیری، شرایط محیط کاری، سیستم پاداش، تناسب میان شخص-شغل-سازمان، ارتباط بین دانشگاه و صنعت، چشم‌انداز سازمانی و عدالت سازمانی بوده است که از دیدگاه مشارکت کنندگان به ترتیب دارای بیشترین تاثیر بر توسعه استعدادها می‌باشند.

هدف فرهنگ یادگیری سازمانی، تبادل دانش با ارزش است که منجر به نوآوری، بهبود عملکرد کارکنان و رقابت پایدار می‌شود (۵۲). به زعم مشارکت کنندگان فرهنگ بنیادی‌ترین عنصر یک سازمان است؛ فرهنگ از استعدادها حمایت و پشتیبانی و امکانات را برای توسعه هرچه بیشتر آنها فراهم می‌کند. فرهنگ سازمانی بایستی به استعدادها اجازه دهد تا قابلیت‌های بالقوه خود را به بالفعل در آورند. در مجموع فرهنگ و فضای سازمانی مناسب بایستی با شرایط یک نفر مستعد مطابقت و برای رشد و توسعه استعدادها پویایی خاص خود را داشته باشد؛ سازمان بی روح و بی تحرک مانع رشد استعدادها می‌گردد. این یافته از تحقیق، با نتایج برخی از تحقیقات قبلی همچون هدستروم و گرین (۲۰۱۶)، استیفین و سیمون (۲۰۱۳)، کروس و همکاران، (۲۰۱۳)، هریسن (۲۰۱۰)، سویم (۲۰۰۹)، زمانی قهرودی (۱۳۹۵)، پریش و همکاران (۱۳۹۵) و حاجی کریمی (۱۳۸۹) مشابهت دارد.

شرایط محیط‌کاری مولفه بعدی است که با ویژگی‌هایی مانند جذابیت محیط فیزیکی کار، شرایط فیزیکی و روانی محیط کار، امکانات فیزیکی محیط کار، توجه به مسائل زیست محیطی کارکنان، محیط کار ایمن و تمیز، محیط کار چالش انگیز و محیط کار آرام و شاد، بر توسعه استعدادها تاثیر دارد. مولفه شرایط محیط کاری با نتایج تحقیقات آندرسن (۲۰۱۳)، استیفین و سیمون (۲۰۱۳) و سویم (۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد.

سیستم پاداش، از طریق اعطای پاداش به کارکنان به خاطر کسب و کاربرد دانش و مهارت جدید بر توسعه استعدادها تاثیر دارد. هر چند این مولفه با نتایج تحقیقات استیفین و سیمون (۲۰۱۳) و سویم (۲۰۰۹) همانند است.

تناسب میان شخص - شغل - سازمان، مولفه بعدی می‌باشد که بر توسعه استعدادها تاثیر دارد. منطبق کردن احتیاجات شغل با ویژگی‌های شخصیت به بهترین نحو در تئوری جان هولاند^۱ تحت عنوان تناسب شخصیت - شغل^۲ تبیین شده است. این تئوری بر مفهوم تناسب میان ویژگی‌های شخصیتی یک فرد و شغل استوار شده است. همچنین در سال‌های اخیر تناسب شخص - سازمان نیز در کنار شغل‌ها گسترش یافته است و از آن جایی که سازمان‌ها با یک محیط پویا و متحول روبه‌رو می‌شوند، نیازمند کارکنانی هستند که قادر باشند به سرعت خود را تغییر دهند و به سهولت در میان تیم‌ها جابه‌جا شوند (۵۳).

همچنین ارتباط بین دانشگاه و صنعت، مضمون جدید کشف شده در این تحقیق است که از طریق پیگیری وضعیت دانش‌آموختگان، و توجه به نیازهای صنعت مورد نظر بر توسعه استعدادها تاثیر دارد. در همین رابطه مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند " اگر به دانشگاه سازمانی به عنوان یک اتاق فکر برای صنعت نگاه شود در آن صورت توسعه استعدادها اتفاق می‌افتد، دانشگاه بایستی پرابلم سنتر شود؛ یعنی سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های دانشگاه بر اساس نیازها و چالش‌هایی که در محیط کار هست تنظیم گردد. دانشگاه و مسولین آن باید با محیط‌های صنعتی در ارتباط باشند. اگر ما به این مرحله برسیم خود به خود بین آموزش‌ها و توسعه مهارت‌ها ارتباط برقرار می‌شود".

چشم‌انداز سازمانی تصویری از تعالی است؛ چیزی که فرد، تیم یا سازمان می‌خواهد در بهترین آینده ممکن خود ایجاد کند. چشم‌انداز یک عنصر ضروری در موفقیت هر سازمان است (۵۴). چشم‌انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می‌سازد. یادگیری قوی و پویا، تنها هنگامی رخ می‌دهد که افراد واقعا به دستاوردهایی که برای آن‌ها بسیار اهمیت دارد، متعهد شوند. یادگیری می‌باید بخشی از چشم‌انداز باشد (۵۵). شاطری (۱۳۹۴) در مطالعه خود نشان داد که چشم‌انداز سازمانی یکی از عوامل مهم تاثیرگذار در توسعه و نگهداشت استعدادها است (۵۶).

عدالت سازمانی، تأثیری قوی بر رفتار و نگرش کارکنان دارد. کارکنانی که احساس انصاف و برابری می‌کنند، عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند و این عملکرد نتیجه گسترش دانش و مهارت آنان است. به عبارتی دیگر کارکنان مستعد وقتی که ادراک مثبتی از عدالت سازمانی داشته باشند بیشتر در فعالیتهای آموزش و یادگیری سازمانی مشارکت می‌نمایند و این به نوبه خود به توسعه استعداد و شایستگی‌های آنان منجر می‌شود.

1 . John Holland
2 . Personality – Job fit theory

عوامل گروهی و مدیریتی به رفتارهای مدیران و روابط بین گروه‌های افراد بستگی دارد. عوامل گروهی و مدیریتی دارای سه مولفه، حمایت سرپرست مستقیم، حمایت مدیریت ارشد و حمایت همکاران در سازمان می‌باشد که به ترتیب بیشترین تاثیر را بر توسعه استعدادها دارند. برخی از این مضامین کشف شده مانند حمایت مدیران و حمایت سرپرستان با نتایج تحقیقات قبلی مانند پریش و همکاران (۱۳۹۵)، قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵)، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)، حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، اسپارمن و بیزرت (۲۰۱۵)، کلدآندرسن (۲۰۱۳)، بارتوت (۲۰۱۳)، کروس و همکاران (۲۰۱۱) و هریسن (۲۰۱۰) تطابق دارد. یافته‌های این تحقیقات به نقش و تاثیر مدیران ارشد، مدیران صفی و سرپرستان در توسعه استعداد کارکنان اشاره نموده است. اجرای موفق سیاست‌های یادگیری و توسعه استعداد مستلزم حمایت کامل از سوی مدیریت ارشد است. این مسئله از آن جهت که موجب آزاد شدن منابع مالی، اتخاذ بدون تعلل و فوری تصمیمات و از میان برداشتن موانع سر راه توسعه استعدادها می‌شود، از اهمیت حیاتی برخوردار است. بنابراین توصیه می‌شود، مدیران ارشد جامعه مورد مطالعه و دیگر سازمان‌ها، نقش فعال و موثری در فرآیند توسعه استعداد کارکنان ایفا نمایند. همچنین بررسی سالیانه موسسه خبره در امور توسعه کارکنان^۱ (۲۰۰۷) درباره‌ی یادگیری و توسعه شاغلین حرفه‌ای به کرات بیان‌کننده‌ی اهمیت مدیران صفی و سرپرستان در فرآیند یادگیری و توسعه است (۵۷). در مطالعه‌ای دیگر، گیب^۲ نشان داد که مشارکت هر چه بیشتر مدیر صف در فرآیند یادگیری و توسعه منجر به ترویج یادگیری مستمر و مداوم خواهد شد و علاوه بر آن، از آنجایی که مدیران صف بهتر می‌توانند نیازهای سازمانی و فردی را درک کنند، مشارکت آن‌ها در امر یادگیری و توسعه می‌تواند به بهبود کیفیت فعالیت‌های مرتبط با آن بینجامد (۵۸). از سوی دیگر، محیط اجتماعی سازمان و به طور خاص ارتباط همکاران با یکدیگر می‌تواند به طور محسوسی بر توسعه استعداد کارکنان اثر بگذارد، زیرا همکارانی که تعامل بیشتری از خود نشان می‌دهند، منبع توسعه دانش و مهارت برای تک‌تک کارکنان هستند. شواهد نشان می‌دهد که داشتن همکاران خوب و پشتیبان انجام وظیفه‌ی شغلی را آسان‌تر و لذت-بخش‌تر می‌کند که به نوبه‌ی خود افزایش سطح توسعه افراد را در پی خواهد داشت (۵۹).

عوامل فردی به خصوصیات شخصی کارکنان اشاره دارد. عوامل فردی دارای پنج مولفه، اشتیاق کاری کارکنان، خودکارآمدی کارکنان، انگیزش یادگیری در کارکنان، تعهد سازمانی، و شخصیت فعال کارکنان می‌باشد که به ترتیب بیشترین تاثیر را بر توسعه استعدادها دارند. برخی از این یافته‌ها با نتایج تحقیقات قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵) مبنی بر نقش ویژگی‌های شخصیتی، علاقه به پیشرفت و قابلیت‌های ذهنی بر تسهیل مدیریت استعداد، اسپارمن و بیزرت (۲۰۱۵)، مبنی بر نقش تعهد فرد به یادگیری و

1 . Chartered Institute of Personnel and Development

2 . Gibb

توسعه و کروس و همکاران (۲۰۱۱)، مبنی بر تاثیر خصوصیات فردی بر توسعه و یادگیری افراد، مطابقت دارد.

اشتیاق کاری از نگرش‌های شغلی بسیار جدید است که می‌توان آن را به صورت غرق شدن فرد در کار، رضایت داشتن از آن و اشتیاق و دلبستگی داشتن نسبت به آن تعریف کرد (رابینز و جاج، ۱۳۹۲). عبارات رایج مورد استفاده در منابع مربوط به مفهوم اشتیاق کارکنان شامل: تلاش داوطلبانه، احساس ارزشمند بودن، داشتن علاقه برای کار و محتمل شدن سختی بیشتر می‌باشد (۶۰). بهبود اشتیاق کاری می‌تواند تاثیر مثبتی بر نتایج سازمان، عملکرد، یادگیری و توسعه کارکنان داشته باشد (۶۱). کارکنان مشتاق، توجه و انرژی بیشتری نسبت به سایر کارکنان که اشتیاق کمتری دارند، از خود نشان می‌دهند و به همین دلیل بیشتر بر اهداف سازمان تمرکز دارند (۶۲). کارکنانی که دارای اشتیاق کاری بالایی هستند، از منابع، مهارت‌ها و دانش‌هایی که انباشته کرده‌اند در زندگی شخصی و سازمانی خود استفاده می‌کنند. این کارکنان به شدت با کارشان جدی هستند و بر این باورند که کار آنها معنی‌دار است؛ بنابراین، دائماً در حال تلاش برای یادگیری و رشد حرفه‌ای و شخصی خویش هستند (۶۳) که در نهایت به توسعه استعداد آنها می‌انجامد.

خودکارآمدی به باورهایی مربوط می‌شود که افراد درباره‌ی قابلیت‌هایشان در انجام یک کار و رسیدن به اهداف دنبال می‌کنند (۶۴). افراد با خودباوری بالا برای غلبه بر مشکلات، سخت تلاش می‌کنند، بر انگیزش خود می‌افزایند و اهداف بالاتری برای خود تعیین خواهند کرد که موجب می‌شوند هم در محیط کار و هم در خارج از آن عملکرد بهتری داشته باشند (۵۳). افرادی که انتظارات بالایی از خودکارآمدی خود را دارند، انرژی زیادی را در یک هدف سرمایه‌گذاری می‌کنند و همچنین با چالش‌هایی مواجه خواهند شد که اگر موفقیت‌آمیز باشد، پیشرفت شخصی آنها را افزایش خواهد داد. بنابراین بدون خودکارآمدی، تقریباً هر فرایند یادگیری محکوم به شکست است. خودکارآمدی زیاد می‌تواند منجر به انگیزه‌ی بیشتر و مشارکت فعالانه‌تر در فرایند یادگیری و توسعه شود (۶۵).

انگیزه‌ی یادگیری به تمایل و خواست فرد برای مشارکت در آموزش و توسعه و کسب تجاربی برای یادگیری مربوط است. انگیزه یادگیری برای توسعه از انگیزه و نیاز فردی رشد می‌کند. انگیزش یادگیری در بین افراد متفاوت است و می‌تواند در طول زمان تغییر کند. به باور کورنو^۱، کارکنانی که از انگیزه‌ی کافی برای مشارکت در فعالیت‌های توسعه‌ای برخوردار بوده و از یادگیری دانش، مهارت و شایستگی‌های شغلی احساس رضایت دارند بیشتر در شغلشان موفق‌اند (۶۶).

تعهد سازمانی به میزان آمادگی افراد یک سازمان به درونی کردن ارزش‌های سازمان اشاره دارد. تجربیات مثبت و خوشایند کارکنان در سازمان می‌تواند نتیجه تعهد سازمانی بالای آنان باشد. وقتی کارکنان، سازمان را مثبت و حمایت‌گر ارزیابی کنند و به ارزش‌های سازمانی دلبستگی بالایی داشته باشند، انرژی بیشتری را برای توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های خود صرف می‌کنند.

شخصیت فعال کارکنان پیش‌بین انگیزه برای یادگیری است که آن هم به‌نوبه‌ی خود ارتباط مثبتی با میزان مشارکت در فعالیت‌های توسعه‌ای دارد. پژوهش‌های پیشین نشان داده است که شخصیت فعال پیش‌بین قوی‌تری از پنج فاکتور بزرگ^۱ برای انگیزه در موقعیت‌های یادگیری و توسعه است (۶۷).

به رغم شناسایی عوامل موثر بر توسعه استعدادها، این تحقیق با دو محدودیت اصلی مواجه بود. نخست اینکه، مطالعه حاضر به دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضای یک دانشگاه سازمانی محدود شده است. بدین سبب تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق بایستی با احتیاط صورت پذیرد. دوم اینکه، در این تحقیق به عوامل درون سازمانی و فردی پرداخته شده است؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد، در تحقیقی دیگر، عوامل فراسازمانی موثر بر توسعه استعدادها، بررسی و شناسایی شوند. به طور کلی مطالعه حاضر سهم قابل توجهی در ادبیات مدیریت و توسعه استعداد ایفا می‌نماید. می‌توان نتیجه گرفت عواملی که در این تحقیق شناسایی و ارائه گردید، یک گام مهم برای پژوهشگران در زمینه مطالعات توسعه استعداد است و نیز بینش‌های مفیدی برای مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی که اجرای فعالیت‌های توسعه کارکنان را در سازمان خود دارند، فراهم می‌نماید.

^۱ . Big Five Factors

منابع

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991; 17(1): 99-120.
2. Rasooli R, Salehi A. *Advanced Human Resource Management*. 2015. Tehran: Payame Noor University.
3. Wennberg H. Talentism and the Build vs. Buy Debate. *International HR Adviser*. 2014; 22-23. Retrieved from: <http://issuu.com/internationalhradviser/docs/ihra>.
4. Deloitte. *Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective*. [online]. Deloitte University Press. 2013; Retrieved from: <http://dupress.com/articles/talent-2020>.
5. Thunnissen M, Boselie P & Fruytier B. A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence? *The International Journal of Human Resource Management*. 2013; 24(9):1744 -1761.
6. Cappelli P & Keller J.R. Talent Management: Conceptual approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014; (1): 305- 331.
7. Strack R, Caye J. M, Bhalla V, Tollma P, Linden C, Haen P & Quiros H. *Creating People Advantage 2012 – Mastering HR challenges in a two-speed world*. Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations. Retrieved from: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people>.
8. Manpower Group. 2015 Talent Shortage Survey. Retrieved from: <http://www.manpowergroup.com>.
9. Stone D. L, & Deadrick D. L. Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 2015; 25(2): 139-145.
10. Vaiman V, Scullion H & Collings D. G. Talent Management Decision Making. *Management Decision*. 2012; 50(5): 925-941.
11. Silzer R & Dowell B. E. *Strategy-Driven Talent Management*. 2010. San Francisco: Jossey-Bass.[e-book]. Retrieved from: <http://library.books.com>.
12. Ashton C & Morton L. Managing Talent for Competitive Advantage: Taking a Systemic Approach to Talent Management. *Strategic HR Review*. 2005; 4(5): 28-31.

13. AlAriss A, Cascio W. F & Paauwe j. Talent Management: Current Theories and Future Research Directions. *Journal of World Business*. 2014; 49(2): 173-179.
14. Garavan T. N, Carbery R & Rock A. "Mapping talent development: definition, scope and architecture", *European journal of Training and Development*. 2012; 36(1): 5-24.
15. Pfeffer J. "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health", *Organizational Dynamics*. 2001; 29(4): 248-259.
16. Keeling K. A, McGoldrick P. J & Sadhu, H. Staff word-of-mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*. 2013; 89: 88-104.
17. George, C. Retaining professional workers: What makes them stay? *Employee Relations*. 2015; 37: 102-121.
18. Hancock J. I, Allen D. G, Bosco F. A, McDaniel K. R & Pierce C. A. Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*. 2013; 39: 573-603.
19. Gallardo-Gallardo E, Dries N & González-Cruz T. What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work? *Human Resource Management Review*. 2013; 23(4): 290-300.
20. Stahl G.K, Bjorkman I, Farndale E, Morris S.S, Paauwe J, Stiles P, Trevor J & Wright P. 'Six Principles of Effective Global Talent Management', *MIT Sloan Management Review*. 2012 (53); 25-42.
21. Collings D. G, Scullion H & Vaiman V. European Perspectives on Talent Management. *European Journal of International Management*. 2011; 5(5): 453-462.
22. Collings D. G & Mellahi K. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. 2009; 19(4): 304-313.
23. Meyers M. C, Van Woerkom M & Dries N. Talent - Innate or Acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management. *Human Resource Management Review*. 2013; 23 (4): 305-321.
24. McDonnell A. Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business Psychology*. 2011; (26): 169-173.
25. Harris L & Foster C. Aligning talent management with approaches to equality and diversity: Challenges for UK public sector managers.

- Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. 2010; 29(5): 422-435.
26. Jantan H, Hamdan A. R & Othman Z. A. Classification Techniques for Talent Forecasting in Human Resource Management in 5th International Conference on Advanced Data Mining and Application (ADMA), Beijing, China. 2009; 496-503.
 27. Anders C. Today's Biggest Talent Management Challenges. Harvard Business Review. 2010; Retrieved from: <https://hbr.org>.
 28. Pruis, E. The Five Key Principles for Talent Development. Industrial & Commercial Training. 2011; 43 (4): 206-216.
 29. Fathi V. K, Nouri F. Learning Management in Organizations; Training and Human Resource Development in the Third Millennium. 2016. Elm-e Ostadan Pub.
 30. Wilcox M . Effective Talent management, Aligning Strategy, people and Performance. 2016. by Routledge: Taylor & Francis Group.
 31. Lewis R. E & Heckman R. J. Talent management: A critical review. Human Resource Management Review. 2006; 16(2): 139-154.
 32. Zamanipour G. H. Feasibility Study of Establishing Talent Management in National Iranian Gas Company, Master's Thesis in the field of Training Management and Human Resource Development, Faculty of Education Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University. 2016
 33. Parish R, Salarzahi H, Moghli A, Roshan S. A. A Framework for Talent Management in Tourism Industry, Bi-Quarterly Journal of Human Resource Management Researches. 2016; (3): 1-29.
 34. Gholipour A, Eftekhar N. Presentation of a Talent Management Model Using the Basic Theory Method (Case Study: Mobile Telecommunication Company of Iran Operator). General Administration Researches. 2016; (34): 55-84.
 35. Tahmasebi, R, Gholipour A, Ziaee M. S, Qalibafasl H. Talent Management: A Data Based Theory, Public Administration Quarterly. 2015; (1): 133-151.
 36. Haji Karimi A, Hosseini A. The Effect of Strategic Underlying Factors on Talent Management. Strategic Management Studies. 2010; (2): 51-71.

37. Hedström L & Malmgren D. M. Talent Management – A study of attitudes among employees, Master's Thesis course, MBA programme, Blekinge Institute of Technology, School of Management. 2016.
38. Schürmann E & Beausaert S. What are drivers for informal learning? *European Journal of Training and Development*. 2015; 40(3): 130-154.
39. Andersen K. Strategic Talent Management in a Communicative Perspective: A study carried out in cooperation with Grundfos Holding A/S and Siemens A/S to examine how the communicative aspects in attraction, development and retention can be utilised and integrated, Master of Arts in Corporate Communication. Aarhus University. 2013.
40. Baartvedt N. Talent management as a strategic priority for competitive advantage, A qualitative case study on talent management implementation within a Multinational Company. Thesis in Umeå University. 2013.
41. Stephen M. K & Simon M. W. Factors affecting implementation of talent management in state corporations: a case study of Kenya broadcasting corporation. *International Journal of Business and Social Research*. 2013; 3(4): 29- 45.
42. Crouse P, Doyle W & Young J. D. Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners, *Human Resource Development International*. 2011; 14(1): 39–55 .
43. Harrison P. Learning culture, line manager and HR professional practice, *Journal of European Industrial Training*. 2010; 35 (9): 914-928.
44. Sweem S. L. Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine University. 2009. Retrieved from: <http://gradworks.umi.com>.
45. Hassanzadeh R. *Research Methods in Education*. 2011. Savalan Pub.
46. Gall M, Borg W & Gall J. *Qualitative and Quantitative Research Methods in Education and Psychology*. Vol: II (Translators: Ahmadreza Nasr, et al.). 2011. SAMT Pub.
47. Kvale S & Brinkman S. *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. (2nd ed.). 2009. Sage Publications Inc.
48. Danaeifard H, Amirzadeh M. The Mechanisms for Promotion of Mental Responsibility of the Staff in Public Service Organizations in Tehran: A

- Review of the Gap between the Current and Desired Status, Culture Strategy. 2016; (35): 79-114.
49. Kvale S. Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing. 1996. Thousand Oaks, CA. Sage.
 50. Braun V & Clarke V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*. 2006; 3(2): 77-101.
 51. Strauss A & Corbin J. Principles of Qualitative Research Method, Basic Theory: Procedures and Methods (Translator: Biyouk Mohammadi). 2014. Institute for Humanities and Cultural Studies.
 52. Lopez S. P, Peon J. M. M & Ordas C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*. 2005; 12(3): 227-245.
 53. Robbins S. P, Judge T. A. Essentials of Organizational Behavior (Translators: Seyed Mohammad Arabi, and Mohammad Taghizadeh Motlagh). 2013. Department of Cultural Studies.
 54. Joachim A. Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management. 2010; 10 (2): 18-23.
 55. Marquardt M. J. Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning (Translator: Mohammadreza Zali). 2006. University of Tehran Entrepreneurship Center Pub.
 56. Shateri K. Presentation of a Model for Development and Maintenance of Talents in Tavanir Specialized Holding Company, Ph.D. Thesis in the field of Education Management, Faculty of Education Sciences. 2015. University of Tehran .
 57. Learning and development 2007, Survey report. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved from:<http://www.cipd.co.uk>.
 58. Gibb S. Line manager involvement in learning and development: small beer or big deal? *Employee Relations*. 2002; 25(3): 281-293.
 59. Ellickson M. C & Logsdon K. Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State & Local Government Review*. 2001; 173-184.
 60. Dinnen M & Alder M. Exceptional Talent: How to attract, acquire and retain the very best employees. 2017. Koganpage.

61. Shuck M. B, Reio T. G. Jr & Rocco T. Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*. 2011; 14: 427-445.
62. Rothbard N. P & Patil S. V. Being there: Work engagement and positive organizational scholarship. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 56-69). Oxford, UK. 2010. Oxford University Press.
63. Bakker A. B, Albrecht S. L & Leiter M. P. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 2011; 20: 4 -28.
64. Bandura A. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. 1986. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
65. Noe R.A, Tews M.J & Marand A.D. "Individual differences and informal learning in the workplace", *Journal of Vocational Behavior*. 2013; 83 (3): 327-335.
66. Corno L. "The best-laid plans: modern conceptions of volition and educational research". *Educational Researcher*. 1993; 22(2): 14-22.
67. Major D.A, Turner J.E and Fletcher T.D. "Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity". *Journal of Applied Psychology*. 2006; 91 (4): 927-935.