

شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران

کریم شاطری^{۱*}خدایار ایبلی^۲علی رضاییان^۳آرین قلی پور^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۸/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۱۳)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران، با استفاده از روش پژوهش آمیخته صورت گرفت. در بخش کیفی، جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی، مدیران و معاونان منابع انسانی و استعدادهای صنعت برق بوده که با ۱۹ نفر از آنها مصاحبه‌هایی عمیق و هدفمند به عمل آمد. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد و روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از فنون بررسی توسط اعضاء، سه سوپه نگری منابع داده‌ها و بررسی هم‌تأیید گردید. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه استعدادهای صنعت برق بوده که مشتمل بر ۲۷۹ نفر بودند و از این میان با استفاده از فرمول نمونه‌گیری لوی و لمشو (۱۹۸۱)، ۱۳۴ نفر به طور تصادفی به عنوان نمونه انتخاب گردید. جهت گردآوری داده‌ها از یک پرسشنامه محقق ساخته ۵۶ سؤالی استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده گردید. نتایج حاصل از تحلیل موضوعی متون مصاحبه‌ها نشان داد که مهمترین سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران شامل نشست‌های درون/ برون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی، خودتوسعه‌ای، مربیگری، جانشین‌پروری، آموزش، مدیریت عملکرد، تکنیک‌های طراحی مشاغل، کار تیمی، یادگیری عملی، تسهیم دانش و شبکه‌سازی بود. نتایج آزمون تی نشان داد که همه سازوکارهای شناسایی شده از نظر استعدادهای صنعت برق در حد مطلوبی ارزیابی شده‌اند. همچنین، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که همه متغیرهای مشاهده‌پذیر و مکنون دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۷۰ روی متغیر مکنون متناظر خود هستند، لذا در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار بوده و مورد تأیید قرار گرفتند. به عبارت دیگر، مؤلفه‌های ۱۳ گانه شناسایی شده در بخش کیفی می‌توانند به عنوان عوامل زیر بنایی سازوکارهای توسعه استعدادها به کارفته و آن را پیش‌بینی نمایند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعدادها، سازوکارهای توسعه استعدادها، صنعت برق ایران

^۱ - دانش‌آموخته دکتری، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، ایران، مسئول مکاتبات: Shatery20@gmail.com

^۲ - استاد مدیریت آموزش عالی، گرایش آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۳ - استاد مدیریت، گرایش مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

^۴ - استاد مدیریت، گرایش مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۱- مقدمه

همه سازمان‌ها باید استعدادهای خود را به منظور تحقق اهدافشان توسعه دهند، چیزی که نه تنها برای کسب مزیت رقابتی بلکه برای حفظ آن نیز ضروری است (Kermallay, 2004). توانایی‌های افراد و به ویژه استعدادها یکی از الزامات اصلی در موفقیت سازمان‌ها بوده (قلی‌پور، ۱۳۹۰) و می‌توان گفت سلاح رقابتی غالب در قرن ۲۱ آموزش و توسعه مهارت‌های نیروی کاری است (Kermallay, 2004). توسعه استعدادها بیش از پیش به یک چالش برای سازمان‌ها تبدیل شده (Wang-Cowham, 2011) لذا، مدیران منابع انسانی باید استعدادهای درست را در افراد درست و در زمان درست و به روشی درست پرورش دهند تا از این طریق تضمین نمایند که از ذخیره کافی استعداد برخوردار هستند (Haskins & Shaffer, 2010).

مدیریت استعداد از زمانی که واژه نبرد بر سر استعدادها توسط گروه مشاوران مکنزی به کار گرفته شد اهمیت قابل ملاحظه‌ای یافته و در عرصه عملی و نظری توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب نموده است (Festing & Schafer, 2014). می‌توان گفت مدیریت استعداد یکی از سریع‌ترین حوزه‌های علمی در حال رشد است که در خصوص آن سالانه پژوهش‌های بسیاری صورت می‌گیرد (Collings et al., 2015) و هدف آن پرداختن به مباحث مهم جذب، نگهداشت و توسعه استعدادها یا همان برترین‌های سازمان است، موضوعی که به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته و با مهارت‌های مناسب، در جایگاه شغلی مناسب قرار می‌گیرند (Davies & Davies, 2010)، تا زمینه‌های هر چه بهتر رشد و توسعه سازمان‌های خود را فراهم آورند.

پیشینه پژوهش

مدیریت استعداد به عنوان استفاده سیستماتیک از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به منظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداشت افرادی که در سازمان به عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند، تعریف شده است (Meyers & Woerkom, 2014). همچنین برخی دیگر از صاحب‌نظران، مدیریت استعداد را نظام جذب، شناسایی، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری افراد دارای پتانسیل بالایی می‌دانند که بخشی از ارزش‌های خاص سازمان به شمار می‌آیند (Davies & Davies, 2010).

توسعه استعداد بر برنامه‌ریزی، انتخاب و اجرای استراتژی‌های توسعه برای کل خزانه استعداد تأکید دارد تا اطمینان دهد که سازمان از ذخیره استعداد کافی، هم در حال و هم در آینده، جهت تحقق اهداف استراتژیک خود برخوردار است (Garavan et al., 2012). همچنین، فرایند تغییر یک سازمان، کارکنان آن سازمان، و ذینفعان آن با استفاده از یادگیری برنامه‌ریزی شده و

برنامه‌ریزی نشده، به این منظور که سازمان به مزیت رقابتی دست یافته و آن را حفظ نماید تحت عنوان توسعه استعداد تعریف شده است (Rothwell & Kazanas, 2004). توسعه استعداد، مانند یادگیری و بهبود عملکرد، یکی از عناصر مهم و ضروری در مدیریت استعدادها می‌باشد (Frank et al., 2004). سازمان‌ها می‌توانند از طریق خاص کردن و ارزشمندتر کردن دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها و یا از طریق سیستم داخلی مدیریت منابع انسانی که شامل آموزش جامع، ارتقاء، فرایند ارزیابی عملکرد توسعه‌ای و پرداخت مبتنی بر مهارت می‌شود، از فرسوده شدن سرمایه انسانی خود جلوگیری کنند (Ordóñez de Pablos, 2004). می‌توان گفت سازمان‌هایی که توسعه استعدادها را در کانون فعالیت‌های خود قرار داده و به آن توجه وافر نمایند می‌توانند استعدادهای بیشتری را جذب نموده و زمان طولانی‌تری آنها را حفظ نمایند و در درازمدت عملکرد بهتری داشته باشند (Raida, 2009).

در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی، توسعه از طریق آموزش صورت می‌پذیرفت و اعتقاد بر این بود که توسعه زمانی اتفاق می‌افتد که فرد کفایت مدیر خوب بودن را به دست آورده باشد. در حالی که در تفکرات نوین منابع انسانی و مدیریت استعداد، اعتقاد بر این است که توسعه از طریق تجارب شغلی، مربیگری و مرشدیت صورت می‌پذیرد و خود عامل حیاتی عملکرد مناسب و نگهداشت کارکنان است. به همین دلیل، عنوان می‌شود که هر مدیری مسئول توسعه نیروهای مستعد واحد خود باشد، در حالی که در تفکر سنتی، بخش منابع انسانی مسئول آموزش و توسعه کارکنان به شمار می‌رفت (Axelrod, 2001). بیشتر سازمان‌ها امکانات توسعه‌ای ناچیزی به کارکنان خود ارائه می‌دهند اما، رویکردهای جدید توسعه می‌توانند این موضوع را با استفاده از ابزارهای موجود مانند تجربه شغلی، مربیگری و استاد شاگردی تسهیل نمایند. جدول ۱ تغییر ذهنیت در خصوص توسعه را نشان می‌دهد (Raida, 2009).

جدول ۱: مقایسه رویکردهای سابق و جدید در خصوص توسعه

رویکرد سابق به توسعه	رویکرد جدید به توسعه
توسعه به معنی آموزش است	توسعه در درجه اول به معنی تجارب چالش‌انگیز، مربیگری، بازخورد و استاد-شاگردی می‌باشد
آموزش صرفاً بر حسب اتفاق رخ می‌دهد.	توسعه با تار و پود سازمان در آمیخته است.
واحد دارنده و مالک استعدادها می‌باشد، افراد نمی‌توانند در بین واحد حرکت کنند	سازمان دارنده و مالک استعدادها می‌باشد، افراد می‌توانند به راحتی در سازمان حرکت کنند
تنها افراد دارای عملکرد ضعیف دارای نیازهای توسعه‌ای می‌باشند	همه افراد دارای نیازهای توسعه‌ای بوده و تحت مربیگری قرار می‌گیرند
افراد محدود خوش‌شانسی می‌توانند دارای منتور باشند.	برای هر فرد دارای پتانسیل بالا یک منتور منصوب تخصیص می‌یابد.

منبع: (مطالعات نگارندگان)

از دیدگاه ایبلی (۱۳۸۹) سازمان‌ها می‌توانند از طریق هفت زیر نظام توسعه شامل آموزش و یادگیری، مربیگری، مشارکت و کار تیمی، چرخش شغلی، کارراهه شغلی، جانشین‌پروری و مدیریت عملکرد، کارکنان خود را توسعه داده و در مسیر توسعه‌یافتگی حرکت کنند. به زعم قلی‌پور (۱۳۹۰) سازمان‌ها از رویکردهای آموزش، ارزیابی عملکرد، تجربیات شغلی (شامل ارتقاء، گردش شغل، انتقال، مأموریت و توسعه شغلی) و روابط شخصی (شامل مربیگری و مراد-میریدی)، سیستم مسیر شغلی و جانشین‌پروری برای توسعه منابع انسانی خود استفاده می‌کنند. ماتیس و جکسون رویکردهای توسعه را تحت سه عنوان رویکردی‌های مربوط به محل کار شامل مربیگری، انتصاب در انجمن‌ها، چرخش شغلی، موقعیت‌های دستیاری، رویکردهای خارج از محل کار شامل دوره‌های کلاس درس، سمینارها، آموزش بیرونی، فرصت مطالعاتی؛ و رویکردهای سازمان یادگیرنده شامل دانشگاه‌های سازمانی، مراکز توسعه کارراهه شغلی، و توسعه الکترونیک طبقه‌بندی می‌کنند (Mathis & Jackson, 2011). از نظر مهپاترو، زیر نظام‌های توسعه منابع انسانی شامل ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، آموزش، مربیگری عملکرد، رفاه کارکنان، سیستم پاداش، کیفیت زندگی کاری، چرخش شغلی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و سیستم اطلاعات منابع انسانی می‌شود (Mahapatrom, 2010). از نظر دیسینزو و رابینز، روش‌های توسعه استعدادها به دو دسته قابل تقسیم است؛ تکنیک‌های ضمن کار شامل چرخش شغلی، موقعیت‌های دستیاری، و انتصاب در انجمن‌ها، و تکنیک‌های خارج از محیط کاری شامل دوره‌های آموزشی سخنرانی و سمینارها، تمرین‌های شبیه‌سازی، و آموزش بیرونی می‌شود (DeCenzon & Robbins, 2010).

استوارت و براون، نیز برای توسعه دانش و مهارت‌های جدید کارکنان چهار نوع برنامه را پیشنهاد می‌کنند. این برنامه‌ها شامل (۱) آموزش رسمی، (۲) ارزیابی و بازخورد، (۳) تجارب کاری و (۴) روابط توسعه‌دهنده می‌شود. به زعم آنها، آموزش رسمی نوعی از توسعه است که شامل تجارب یادگیری رسمی مانند دوره‌های آموزشی رسمی می‌شود. ارزیابی و بازخورد شامل ارزیابی کارراهه شغلی و ارزیابی چند منبعی مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌شود. از منظر استوارت و براون، تجارب یادگیری عبارت از غنی‌سازی شغلی، تحرکات افقی (شامل چرخش شغلی و انتقال‌ها)، تحرک به طرف بالا، و تحرک به طرف پایین می‌باشند. از نظر استوارت و براون روابط توسعه‌دهنده شامل مربیگری، استاد شاگردی، مدل نقش، شبکه‌های حمایتی، و سرپرست/همکار می‌شود (Stewart & Brown, 2011).

بیرد ول و کلایدون نیز روش‌های توسعه را به دو دسته توسعه حین کار و توسعه خارج از کار تقسیم می‌کنند. در دسته توسعه حین کار روش‌های یادگیری از طریق مشاهده، استاد-شاگردی، مربیگری، چرخش شغلی، مأموریت‌های غیر مرتبط با شغل اصلی، و یادگیری

الکترونیک قرار دارند و یادگیری خارج از کار شامل دوره‌های آموزشی رسمی معلم/آموزگار محور می‌شود. همچنین ببرد و کلایدون بیان داشته‌اند که می‌توان از مدیریت عملکرد و توسعه کارراهه شغلی برای توسعه مدیران استفاده کرد، چرا که رابطه بسیار نزدیکی بین توسعه مدیران و سیستم‌های مدیریت عملکرد وجود دارد (Beardwell & Claydon, 2007). از نظر کالماس و کالماس (۲۰۰۴) رویکردهای توسعه‌ای کارکنان شامل برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، آموزش، مربیگری، غنی‌سازی و توسعه شغلی می‌شود (Kalamas & Kalamas, 2004). همچنین رایان (۲۰۰۸)، برای توسعه رهبران رویکردهایی را بر شمرده است. این رویکردها مربیگری یک به یک، طرح‌های مرید-مرشدی، یادگیری در عمل، و پروژهای کارمحور را در بر می‌گیرد (Ryan, 2008). آرمسترانگ رویکردهای رسمی توسعه مدیران را شامل (۱) توسعه حین انجام کار (شامل مربیگری، مشاوره، استاد-شاگردی، و بازخورد توسط مدیران)، (۲) توسعه از طریق تجارب یادگیری (شامل چرخش شغلی، توسعه مسیر پیشرفت شغلی، مشارکت در تیم‌ها و گروه‌های کاری، یادگیری در عمل، و مأموریت در خارج از سازمان)، (۳) آموزش رسمی از طریق دوره‌های آموزش داخلی و خارجی، (۴) خودتوسعه‌ای ساختارمند از طریق پیگیری برنامه‌های یادگیری خود هدایت‌گر به عنوان یک طرح توسعه فردی، یا قرارداد یادگیری با مدیر یا مشاور توسعه مدیریت، و (۵) یادگیری الکترونیک می‌داند (Armstrong, 2006).

با توجه به آنچه گفته شد و با توجه به اینکه افراد مستعد نقش بسزایی در پیشبرد اهداف صنعت برق ایران دارند در نتیجه، پرداختن به مسأله توسعه این افراد ضرورت پیدا می‌کند. بنابراین مسأله اصلی تحقیق حاضر، شناسایی سازوکارهایی است که بتوان با بهره‌گیری از آنها استعدادها، صنعت برق را توسعه داد و از این طریق کمک نمود تا مدیران صنعت برق بتوانند با استفاده از یافته‌های این پژوهش، زمینه‌های توسعه و در نتیجه نگهداشت هر چه بهتر استعدادها، خود را فراهم آورند و از این طریق، مأموریت مهم خود یعنی تولید، انتقال و توزیع نیروی برق کشور را هر چه بهتر تحقق بخشند.

اهداف پژوهش

با توجه به آنچه گفته شد و با توجه به اهمیت توسعه استعدادها، پژوهش حاضر به دنبال آن است که در صنعت برق ایران به اهداف زیر نایل گردد:

- (۱) شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران
- (۲) اعتبارسنجی سازوکارهای توسعه استعداد شناسایی شده در صنعت برق ایران
- (۳) ارزیابی سازوکارهای توسعه استعداد از منظر استعدادهای صنعت برق ایران

۲- روش تحقیق

از آنجا که در پژوهش حاضر ابتدا به دنبال شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران با استفاده از مصاحبه هستیم و سپس قصد داریم با استفاده از پرسشنامه، سازوکارهای شناسایی شده را اعتباریابی و ارزیابی کنیم لذا، پژوهش حاضر از نوع پژوهش آمیخته می‌باشد.

روش‌شناسی بخش کیفی: در روش پژوهش کیفی، افراد، ادراکات، معانی و شناخت آنها به عنوان منبع اولیه داده‌ها تلقی می‌شود (بازرگان، ۱۳۸۷)، و از آنجا که در این پژوهش محقق قصد دارد سازوکارهای توسعه استعدادها را با استفاده از مصاحبه با خبرگان شناسایی کند لذا، استفاده از رویکرد کیفی قابل توجیه است. در این مرحله، جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و صنعتی می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند، این افراد شناسایی شدند. از مصاحبه‌های عمیق به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی پژوهش استفاده شد چرا که در از این طریق امکان تبادل نظرات، مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه‌شوندگان درباره موضوع پژوهش وجود خواهد داشت (سرمد و همکاران، ۱۳۹۱). در ادامه به منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده بر فرایند مصاحبه، و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، فرایند مصاحبه‌ها تماماً توسط دستگاه ضبط صوت ثبت شده و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌هایی تهیه گردید. لذا، با توجه به سطح اشباع یافته‌ها، با ۶ نفر از مدیران و معاونان منابع انسانی صنعت برق، ۷ نفر از استعدادهای صنعت برق و ۶ نفر از خبرگان دانشگاهی، جمعاً ۱۹ نفر، مصاحبه‌هایی عمیق به عمل آمد. در ادامه، برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) پژوهش در مرحله کیفی، از روش بررسی توسط اعضاء^۱ (مصاحبه‌شوندگان) و روش سه سونگری منابع داده‌ها^۲ استفاده شد. در روش بررسی توسط اعضاء از برخی از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا گزارش پژوهش، فرآیند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آنها بیان کنند. همچنین، جهت تضمین بیشتر روایی، از روش سه سونگری منابع داده‌ها استفاده شد که در آن از منابع (دیدگاه‌ها) سه‌گانه داده‌ها شامل اعضای هیئت علمی، مدیران و معاونان منابع انسانی و خود استعدادهای شرکت مادر تخصصی توانیر مصاحبه به عمل آمد تا دیدگاه‌های مختلف بررسی شده و بر سوگیری ناشی از صرفاً استفاده از یک منبع داده غلبه شود. در آخر، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده گردید و مراحل (۱) مرور داده‌ها، (۲) سازماندهی

^۱-Member Checking

^۲-Data Source Triangulation

داده‌ها، ۳) کدگذاری داده‌ها، ۴) طبقه‌بندی داده‌ها، ۵) مقوله‌بندی، ۶) ایجاد موضوع (تم) و ۷) تدوین گزارش دنبال شد.

روش‌شناسی بخش کمی: با توجه به هدف و ماهیت موضوع تحقیق، مناسب‌ترین روش در مرحله کمی روش تحقیق توصیفی-تحلیلی می‌باشد. در این مرحله، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه استعدادهای صنعت برق بوده که بنابر گزارش دفتر منابع انسانی توانیر تعداد آنها برابر با ۲۷۹ نفر بوده است که از این میان ۱۳۴ نفر با به کارگیری فرمول نمونه‌گیری لوی و لمشو (۱۹۸۱)، به طور تصادفی به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته که مشتمل بر ۵۶ سؤال بود استفاده شد. این سؤالات با توجه به سازوکارهای ۱۳‌گانه شناسایی‌شده در بخش کیفی، با توجه به متون مصاحبه‌ها و همچنین با مراجعه به ادبیات مربوط به هر سازوکار تدوین گردید. روش تحلیل داده‌ها در این مرحله مدلیابی معادلات ساختاری بوده است. لذا، از رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و از نرم‌افزار Smart-PLS3 جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم^۱ برای اعتبار یابی سازوکارهای توسعه استعداد شناسایی‌شده استفاده گردید. دلیل انتخاب این رویکرد آن است که برخلاف رویکرد مبتنی بر کوواریانس، وابستگی کمتری به حجم نمونه، سطح سنجش متغیرها و نرمال بودن داده‌های توزیع‌شده دارد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). در ادامه برای سنجش روایی همگرا^۲ از شاخص متوسط واریانس استخراج شده^۳ و برای سنجش روایی تشخیصی^۴ یا واگرا از شاخص فورنر-لارکر استفاده شد. همچنین، برای بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا p دلونین - گلدشتاین بهره گرفته شد. معیار قابل قبول بودن برای این شاخص‌ها، مقادیر بالاتر از ۰/۷۰ می‌باشد. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پرسشنامه پژوهش به ترتیب برابر با ۰/۹۷۵ و ۰/۹۷۸ می‌باشد که این مقادیر در سطح بسیار خوبی ارزیابی می‌شود. همچنین، برای بررسی کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری به ترتیب از شاخص اشتراک با روایی متقاطع^۵ و شاخص افزونگی با روایی متقاطع^۶ استفاده گردید. چنانچه میزان شاخص اشتراک با روایی متقاطع عددی مثبت را نشان دهد، مدل اندازه‌گیری از کیفیت لازم برخوردار است. در خصوص شاخص افزونگی با روایی متقاطع، که معروف‌ترین شاخص اندازه‌گیری این توانایی، Q² استون-گایسلر است، هنسler و همکاران (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۰۲،

¹-Second Order Confirmatory Factor Analysis

²-Convergent Validity

³-Average Variance Extracted

⁴-Discriminant Validity

⁵-Crossvalidated Commnality

⁶-Crossvalidated Redundancy

۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی نمودند.

۳- یافته‌های پژوهش

هدف اول پژوهش: شناسایی سازوکارهایی توسعه استعدادها در صنعت برق ایران جهت تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محقق از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده کرد، به این ترتیب که داده‌های کیفی توسط پژوهشگر بارها و بارها مرور شد. پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، محقق آنها را سازماندهی نموده و به کدگذاری متون سازماندهی شده مصاحبه‌ها پرداخت. در نتیجه، ۲۰۲ کد در راستای سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران شناسایی گردید. سپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب نمود. در نهایت، با توجه به میزان فراوانی مقوله‌های شناسایی شده و با الهام گرفتن از پیشینه پژوهش، مقوله‌های اصلی مربوط به سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران شناسایی گردید. یافته‌ها نشان داد که از منظر خبرگان مورد مصاحبه، مهمترین سازوکارهای اثرگذار بر توسعه استعدادها در صنعت برق شامل نشست‌های درون/ برون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی (عمودی)، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی (افقی)، خودتوسعه‌ای، مربیگری، جانشین‌پروری، آموزش، مدیریت عملکرد، تکنیک‌های طراحی مشاغل، کار تیمی، یادگیری عملی، تسهیم دانش و شبکه‌سازی می‌شود (جدول ۲).

جدول ۲: سازوکارهای توسعه استعداد شناسایی شده در صنعت برق ایران

ردیف	سازوکارهای توسعه استعداد شناسایی شده	تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل	درصد فراوانی
۱	مدیریت عملکرد	۱۵	٪۷۹
۲	جانشین پروری	۱۴	٪۷۴
۳	تکنیک‌های طراحی مشاغل	۱۴	٪۷۴
۴	کار تیمی	۱۳	٪۶۸
۵	آموزش	۱۳	٪۶۸
۶	مربیگری	۱۲	٪۶۳
۷	نشست‌های درون/ برون سازمانی	۱۲	٪۶۳
۸	خودتوسعه‌ای	۱۰	٪۵۳
۹	مسیر پیشرفت شغلی تخصصی (افقی)	۹	٪۴۷
۱۰	مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی (عمودی)	۷	٪۳۷
۱۱	تسهیم دانش	۷	٪۳۷
۱۲	یادگیری عملی	۵	٪۲۶
۱۳	شبکه‌سازی	۵	٪۲۶

منبع: (محاسبات نگارندگان)

شناسایی ساز و کارهای توسعه استعدادها در ... / کریم شاطری، خدایار ابیلی، علی رضاییان و آریین قلی پور

در جدول ۲ به ترتیب میزان توجه مصاحبه‌شوندگان سازوکارهای توسعه استعدادها و درصد مربوط به هریک آورده شده است. به طور کلی می‌توان گفت عوامل مدیریت عملکرد با فراوانی ۱۶ و عوامل یادگیری عملی و شبکه‌سازی هر کدام با فراوانی ۵ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین سازوکارهای توسعه استعدادها با توجه به نظرات خبرگان و صاحب‌نظران می‌باشند. در جدول ۳ به چند نمونه از گزاره‌های کلامی، کدها (مفاهیم) اولیه و مقولات استخراج شده اشاره شده است.

جدول ۳: نمونه تحلیل داده‌های کیفی در مورد سازوکارهای توسعه استعدادها

ردیف	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان	نمونه کدهای (مفاهیم) شناسایی شده	مقوله استخراج شده	کد مصاحبه شونده‌گان
۱	<p>- اگه افراد ریسک‌پذیر باشند و شغل‌های مختلف را تجربه نمایند و فقط به یک شغل نچسبند این خود می‌تواند باعث توسعه افراد شود.</p> <p>- یک کاری که مدیر می‌تواند انجام دهد غنای شغلی است یعنی شغل فرد را ارتقا دهد، یعنی حوزه‌هایی از کار را که می‌تواند سطح فرد را بالاتر ببرد، به خودش واگذار کند. مثلاً خود ممیزی، خود ارزیابی و کنترل.</p> <p>- قرار گرفتن در محیط و شرایط یک شغل دیگه، نگرش فرد را عوض می‌کند فرد تمام ابعاد شغل را می‌بیند. بخصوص برای سطح مدیریت خیلی مهم است.</p> <p>- به نظر من بهتر است وظایف افراد فقط خاص شغل خودشون نباشد و بتوانند در حوزه‌های مختلف کار کنند.</p> <p>- چرخش شغلی یکی از عواملی است که به رشد فرد در سازمان خیلی کمک می‌کند و تجارب فرد را افزایش می‌دهد و فرد را چندبعدی بار می‌آورد.</p> <p>- برای توسعه استعدادها رول روتیشن مناسب است، جا ثابت است، فقط رولشون عوض می‌شود.</p>	<p>چرخش شغلی در حوزه مرتبط با شغل، غنی‌سازی مشاغل، توسعه شغلی، محدود نبودن وظایف به یک شغل خاص، تجربه شغل‌های مختلف، چرخش نقش</p>	تکنیک‌های طراحی مشاغل	<p>۱.م.۷.۳.م.۵.م.۶.م.۷.م.۸.م.۱۱.م.۱۲.م.۱۳.م.۱۴.م.۱۵.م.۱۶.م.۱۸.م.۱۹</p>

ادامه جدول ۳: نمونه تحلیل داده‌های کیفی در مورد سازوکارهای توسعه استعدادها

ردیف	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان	نمونه کدهای (مفاهیم) شناسایی شده	مقوله استخراج شده	کد مصاحبه شونده‌گان
۲	<p>- عضویت در کمیته‌های فعال سازمانی و هسته‌های فکری درون شرکت منجر به توسعه استعداد می‌شود.</p> <p>- شرکت در سمینارها، شرکت در کارگاه‌ها میتونه خودش منجر به توسعه فرد در زمینه‌های مختلف شود، ولی قبلاً باید انتظارات از این افراد مشخص شود.</p> <p>- کمیته‌های تخصصی باعث تجربه و آگاهی افراد می‌شود و تجربه، دانش و مهارت به او تزریق می‌گردد. نباید من خاص تو یک حوزه کار کنم و من باید در کمیته‌های دیگه که مربوط به حوزه‌های دیگه است عضو شوم.</p> <p>- شرکت در همایشها و کنفرانسها خوبه ولی باید بدونیم چه افرادی را با چه سطحی از دانش می‌فرستیم. شرکت در کنفرانس‌های جا افتاده‌ای که در هر رشته‌ای وجود دارد و هدفشون بیزینس نیست.</p> <p>- شرکت در کارگروه‌ها به نظر من خیلی روی رشد فرد تأثیر می‌گذارد. مراجعه به شرکت‌ها خیلی مهمه. امکان بازدید از سازمان‌هایی فراهم شود که در زمینه کاری ما از ما بهتر هستند یا در برخی از حوزه‌ها.</p> <p>- شرکت در سمینارها نگرش سیستمی افراد را تقویت می‌کند و افراد را رفرش می‌کند. شرکت در سمینارها، کنفرانس‌ها صدرصد مؤثر بوده و باعث رسد می‌شود.</p> <p>- کمیته‌های داخل سازمان و کمیته‌های خارج از سازمان که در آن افراد مختلف از سازمان‌های مختلف هستند در رشد افراد تأثیرگذارند. وقتی در اون جمع قرار می‌گیریم، نظرهای مختلف چه از نظر علمی و چه تجربی مطرح می‌شود.</p> <p>- کارگروه‌های مختلف سازمان باعث رشد افراد می‌شود، ولی بهتر است تو این گروه‌ها افراد داری ویژگی‌های مختلفی باشی.</p> <p>- نشست‌های درون صنعتی، از آنجا که در حیطه تخصصی ما صحبت می‌شود، تبادل دانش و تجربه صورت می‌گیرد و جنبه توسعه‌ای دارد.</p>	<p>عضویت در کمیته‌ها و هسته‌های فکری سازمان، شرکت در سمینارها، شرکت در کارگاه‌ها، شرکت در کارگروه‌ها، عضویت در کمیته‌های تخصصی، شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌ها، مراجعه به شرکت‌های دیگر، شرکت در نشست‌هایی درون صنعتی، شرکت در نشست‌های تخصصی</p>	شرکت در نشست‌های درون / برون سازمانی	۱/۸م.۱۶م.۱۷م.۱۸م.۱۹م.۲۰م.۲۱م.۲۲م.۲۳م.۲۴م.۲۵م.۲۶م.۲۷م.۲۸م.۲۹م.۳۰م.۳۱م.۳۲م.۳۳م.۳۴م.۳۵م.۳۶م.۳۷م.۳۸م.۳۹م.۴۰م.۴۱م.۴۲م.۴۳م.۴۴م.۴۵م.۴۶م.۴۷م.۴۸م.۴۹م.۵۰م.۵۱م.۵۲م.۵۳م.۵۴م.۵۵م.۵۶م.۵۷م.۵۸م.۵۹م.۶۰م.۶۱م.۶۲م.۶۳م.۶۴م.۶۵م.۶۶م.۶۷م.۶۸م.۶۹م.۷۰م.۷۱م.۷۲م.۷۳م.۷۴م.۷۵م.۷۶م.۷۷م.۷۸م.۷۹م.۸۰م.۸۱م.۸۲م.۸۳م.۸۴م.۸۵م.۸۶م.۸۷م.۸۸م.۸۹م.۹۰م.۹۱م.۹۲م.۹۳م.۹۴م.۹۵م.۹۶م.۹۷م.۹۸م.۹۹م.۱۰۰م.۱۰۱م.۱۰۲م.۱۰۳م.۱۰۴م.۱۰۵م.۱۰۶م.۱۰۷م.۱۰۸م.۱۰۹م.۱۱۰م.۱۱۱م.۱۱۲م.۱۱۳م.۱۱۴م.۱۱۵م.۱۱۶م.۱۱۷م.۱۱۸م.۱۱۹م.۱۲۰م.۱۲۱م.۱۲۲م.۱۲۳م.۱۲۴م.۱۲۵م.۱۲۶م.۱۲۷م.۱۲۸م.۱۲۹م.۱۳۰م.۱۳۱م.۱۳۲م.۱۳۳م.۱۳۴م.۱۳۵م.۱۳۶م.۱۳۷م.۱۳۸م.۱۳۹م.۱۴۰م.۱۴۱م.۱۴۲م.۱۴۳م.۱۴۴م.۱۴۵م.۱۴۶م.۱۴۷م.۱۴۸م.۱۴۹م.۱۵۰م.۱۵۱م.۱۵۲م.۱۵۳م.۱۵۴م.۱۵۵م.۱۵۶م.۱۵۷م.۱۵۸م.۱۵۹م.۱۶۰م.۱۶۱م.۱۶۲م.۱۶۳م.۱۶۴م.۱۶۵م.۱۶۶م.۱۶۷م.۱۶۸م.۱۶۹م.۱۷۰م.۱۷۱م.۱۷۲م.۱۷۳م.۱۷۴م.۱۷۵م.۱۷۶م.۱۷۷م.۱۷۸م.۱۷۹م.۱۸۰م.۱۸۱م.۱۸۲م.۱۸۳م.۱۸۴م.۱۸۵م.۱۸۶م.۱۸۷م.۱۸۸م.۱۸۹م.۱۹۰م.۱۹۱م.۱۹۲م.۱۹۳م.۱۹۴م.۱۹۵م.۱۹۶م.۱۹۷م.۱۹۸م.۱۹۹م.۲۰۰م.۲۰۱م.۲۰۲م.۲۰۳م.۲۰۴م.۲۰۵م.۲۰۶م.۲۰۷م.۲۰۸م.۲۰۹م.۲۱۰م.۲۱۱م.۲۱۲م.۲۱۳م.۲۱۴م.۲۱۵م.۲۱۶م.۲۱۷م.۲۱۸م.۲۱۹م.۲۲۰م.۲۲۱م.۲۲۲م.۲۲۳م.۲۲۴م.۲۲۵م.۲۲۶م.۲۲۷م.۲۲۸م.۲۲۹م.۲۳۰م.۲۳۱م.۲۳۲م.۲۳۳م.۲۳۴م.۲۳۵م.۲۳۶م.۲۳۷م.۲۳۸م.۲۳۹م.۲۴۰م.۲۴۱م.۲۴۲م.۲۴۳م.۲۴۴م.۲۴۵م.۲۴۶م.۲۴۷م.۲۴۸م.۲۴۹م.۲۵۰م.۲۵۱م.۲۵۲م.۲۵۳م.۲۵۴م.۲۵۵م.۲۵۶م.۲۵۷م.۲۵۸م.۲۵۹م.۲۶۰م.۲۶۱م.۲۶۲م.۲۶۳م.۲۶۴م.۲۶۵م.۲۶۶م.۲۶۷م.۲۶۸م.۲۶۹م.۲۷۰م.۲۷۱م.۲۷۲م.۲۷۳م.۲۷۴م.۲۷۵م.۲۷۶م.۲۷۷م.۲۷۸م.۲۷۹م.۲۸۰م.۲۸۱م.۲۸۲م.۲۸۳م.۲۸۴م.۲۸۵م.۲۸۶م.۲۸۷م.۲۸۸م.۲۸۹م.۲۹۰م.۲۹۱م.۲۹۲م.۲۹۳م.۲۹۴م.۲۹۵م.۲۹۶م.۲۹۷م.۲۹۸م.۲۹۹م.۳۰۰م.۳۰۱م.۳۰۲م.۳۰۳م.۳۰۴م.۳۰۵م.۳۰۶م.۳۰۷م.۳۰۸م.۳۰۹م.۳۱۰م.۳۱۱م.۳۱۲م.۳۱۳م.۳۱۴م.۳۱۵م.۳۱۶م.۳۱۷م.۳۱۸م.۳۱۹م.۳۲۰م.۳۲۱م.۳۲۲م.۳۲۳م.۳۲۴م.۳۲۵م.۳۲۶م.۳۲۷م.۳۲۸م.۳۲۹م.۳۳۰م.۳۳۱م.۳۳۲م.۳۳۳م.۳۳۴م.۳۳۵م.۳۳۶م.۳۳۷م.۳۳۸م.۳۳۹م.۳۴۰م.۳۴۱م.۳۴۲م.۳۴۳م.۳۴۴م.۳۴۵م.۳۴۶م.۳۴۷م.۳۴۸م.۳۴۹م.۳۵۰م.۳۵۱م.۳۵۲م.۳۵۳م.۳۵۴م.۳۵۵م.۳۵۶م.۳۵۷م.۳۵۸م.۳۵۹م.۳۶۰م.۳۶۱م.۳۶۲م.۳۶۳م.۳۶۴م.۳۶۵م.۳۶۶م.۳۶۷م.۳۶۸م.۳۶۹م.۳۷۰م.۳۷۱م.۳۷۲م.۳۷۳م.۳۷۴م.۳۷۵م.۳۷۶م.۳۷۷م.۳۷۸م.۳۷۹م.۳۸۰م.۳۸۱م.۳۸۲م.۳۸۳م.۳۸۴م.۳۸۵م.۳۸۶م.۳۸۷م.۳۸۸م.۳۸۹م.۳۹۰م.۳۹۱م.۳۹۲م.۳۹۳م.۳۹۴م.۳۹۵م.۳۹۶م.۳۹۷م.۳۹۸م.۳۹۹م.۴۰۰م.۴۰۱م.۴۰۲م.۴۰۳م.۴۰۴م.۴۰۵م.۴۰۶م.۴۰۷م.۴۰۸م.۴۰۹م.۴۱۰م.۴۱۱م.۴۱۲م.۴۱۳م.۴۱۴م.۴۱۵م.۴۱۶م.۴۱۷م.۴۱۸م.۴۱۹م.۴۲۰م.۴۲۱م.۴۲۲م.۴۲۳م.۴۲۴م.۴۲۵م.۴۲۶م.۴۲۷م.۴۲۸م.۴۲۹م.۴۳۰م.۴۳۱م.۴۳۲م.۴۳۳م.۴۳۴م.۴۳۵م.۴۳۶م.۴۳۷م.۴۳۸م.۴۳۹م.۴۴۰م.۴۴۱م.۴۴۲م.۴۴۳م.۴۴۴م.۴۴۵م.۴۴۶م.۴۴۷م.۴۴۸م.۴۴۹م.۴۵۰م.۴۵۱م.۴۵۲م.۴۵۳م.۴۵۴م.۴۵۵م.۴۵۶م.۴۵۷م.۴۵۸م.۴۵۹م.۴۶۰م.۴۶۱م.۴۶۲م.۴۶۳م.۴۶۴م.۴۶۵م.۴۶۶م.۴۶۷م.۴۶۸م.۴۶۹م.۴۷۰م.۴۷۱م.۴۷۲م.۴۷۳م.۴۷۴م.۴۷۵م.۴۷۶م.۴۷۷م.۴۷۸م.۴۷۹م.۴۸۰م.۴۸۱م.۴۸۲م.۴۸۳م.۴۸۴م.۴۸۵م.۴۸۶م.۴۸۷م.۴۸۸م.۴۸۹م.۴۹۰م.۴۹۱م.۴۹۲م.۴۹۳م.۴۹۴م.۴۹۵م.۴۹۶م.۴۹۷م.۴۹۸م.۴۹۹م.۵۰۰م.۵۰۱م.۵۰۲م.۵۰۳م.۵۰۴م.۵۰۵م.۵۰۶م.۵۰۷م.۵۰۸م.۵۰۹م.۵۱۰م.۵۱۱م.۵۱۲م.۵۱۳م.۵۱۴م.۵۱۵م.۵۱۶م.۵۱۷م.۵۱۸م.۵۱۹م.۵۲۰م.۵۲۱م.۵۲۲م.۵۲۳م.۵۲۴م.۵۲۵م.۵۲۶م.۵۲۷م.۵۲۸م.۵۲۹م.۵۳۰م.۵۳۱م.۵۳۲م.۵۳۳م.۵۳۴م.۵۳۵م.۵۳۶م.۵۳۷م.۵۳۸م.۵۳۹م.۵۴۰م.۵۴۱م.۵۴۲م.۵۴۳م.۵۴۴م.۵۴۵م.۵۴۶م.۵۴۷م.۵۴۸م.۵۴۹م.۵۵۰م.۵۵۱م.۵۵۲م.۵۵۳م.۵۵۴م.۵۵۵م.۵۵۶م.۵۵۷م.۵۵۸م.۵۵۹م.۵۶۰م.۵۶۱م.۵۶۲م.۵۶۳م.۵۶۴م.۵۶۵م.۵۶۶م.۵۶۷م.۵۶۸م.۵۶۹م.۵۷۰م.۵۷۱م.۵۷۲م.۵۷۳م.۵۷۴م.۵۷۵م.۵۷۶م.۵۷۷م.۵۷۸م.۵۷۹م.۵۸۰م.۵۸۱م.۵۸۲م.۵۸۳م.۵۸۴م.۵۸۵م.۵۸۶م.۵۸۷م.۵۸۸م.۵۸۹م.۵۹۰م.۵۹۱م.۵۹۲م.۵۹۳م.۵۹۴م.۵۹۵م.۵۹۶م.۵۹۷م.۵۹۸م.۵۹۹م.۶۰۰م.۶۰۱م.۶۰۲م.۶۰۳م.۶۰۴م.۶۰۵م.۶۰۶م.۶۰۷م.۶۰۸م.۶۰۹م.۶۱۰م.۶۱۱م.۶۱۲م.۶۱۳م.۶۱۴م.۶۱۵م.۶۱۶م.۶۱۷م.۶۱۸م.۶۱۹م.۶۲۰م.۶۲۱م.۶۲۲م.۶۲۳م.۶۲۴م.۶۲۵م.۶۲۶م.۶۲۷م.۶۲۸م.۶۲۹م.۶۳۰م.۶۳۱م.۶۳۲م.۶۳۳م.۶۳۴م.۶۳۵م.۶۳۶م.۶۳۷م.۶۳۸م.۶۳۹م.۶۴۰م.۶۴۱م.۶۴۲م.۶۴۳م.۶۴۴م.۶۴۵م.۶۴۶م.۶۴۷م.۶۴۸م.۶۴۹م.۶۵۰م.۶۵۱م.۶۵۲م.۶۵۳م.۶۵۴م.۶۵۵م.۶۵۶م.۶۵۷م.۶۵۸م.۶۵۹م.۶۶۰م.۶۶۱م.۶۶۲م.۶۶۳م.۶۶۴م.۶۶۵م.۶۶۶م.۶۶۷م.۶۶۸م.۶۶۹م.۶۷۰م.۶۷۱م.۶۷۲م.۶۷۳م.۶۷۴م.۶۷۵م.۶۷۶م.۶۷۷م.۶۷۸م.۶۷۹م.۶۸۰م.۶۸۱م.۶۸۲م.۶۸۳م.۶۸۴م.۶۸۵م.۶۸۶م.۶۸۷م.۶۸۸م.۶۸۹م.۶۹۰م.۶۹۱م.۶۹۲م.۶۹۳م.۶۹۴م.۶۹۵م.۶۹۶م.۶۹۷م.۶۹۸م.۶۹۹م.۷۰۰م.۷۰۱م.۷۰۲م.۷۰۳م.۷۰۴م.۷۰۵م.۷۰۶م.۷۰۷م.۷۰۸م.۷۰۹م.۷۱۰م.۷۱۱م.۷۱۲م.۷۱۳م.۷۱۴م.۷۱۵م.۷۱۶م.۷۱۷م.۷۱۸م.۷۱۹م.۷۲۰م.۷۲۱م.۷۲۲م.۷۲۳م.۷۲۴م.۷۲۵م.۷۲۶م.۷۲۷م.۷۲۸م.۷۲۹م.۷۳۰م.۷۳۱م.۷۳۲م.۷۳۳م.۷۳۴م.۷۳۵م.۷۳۶م.۷۳۷م.۷۳۸م.۷۳۹م.۷۴۰م.۷۴۱م.۷۴۲م.۷۴۳م.۷۴۴م.۷۴۵م.۷۴۶م.۷۴۷م.۷۴۸م.۷۴۹م.۷۵۰م.۷۵۱م.۷۵۲م.۷۵۳م.۷۵۴م.۷۵۵م.۷۵۶م.۷۵۷م.۷۵۸م.۷۵۹م.۷۶۰م.۷۶۱م.۷۶۲م.۷۶۳م.۷۶۴م.۷۶۵م.۷۶۶م.۷۶۷م.۷۶۸م.۷۶۹م.۷۷۰م.۷۷۱م.۷۷۲م.۷۷۳م.۷۷۴م.۷۷۵م.۷۷۶م.۷۷۷م.۷۷۸م.۷۷۹م.۷۸۰م.۷۸۱م.۷۸۲م.۷۸۳م.۷۸۴م.۷۸۵م.۷۸۶م.۷۸۷م.۷۸۸م.۷۸۹م.۷۹۰م.۷۹۱م.۷۹۲م.۷۹۳م.۷۹۴م.۷۹۵م.۷۹۶م.۷۹۷م.۷۹۸م.۷۹۹م.۸۰۰م.۸۰۱م.۸۰۲م.۸۰۳م.۸۰۴م.۸۰۵م.۸۰۶م.۸۰۷م.۸۰۸م.۸۰۹م.۸۱۰م.۸۱۱م.۸۱۲م.۸۱۳م.۸۱۴م.۸۱۵م.۸۱۶م.۸۱۷م.۸۱۸م.۸۱۹م.۸۲۰م.۸۲۱م.۸۲۲م.۸۲۳م.۸۲۴م.۸۲۵م.۸۲۶م.۸۲۷م.۸۲۸م.۸۲۹م.۸۳۰م.۸۳۱م.۸۳۲م.۸۳۳م.۸۳۴م.۸۳۵م.۸۳۶م.۸۳۷م.۸۳۸م.۸۳۹م.۸۴۰م.۸۴۱م.۸۴۲م.۸۴۳م.۸۴۴م.۸۴۵م.۸۴۶م.۸۴۷م.۸۴۸م.۸۴۹م.۸۵۰م.۸۵۱م.۸۵۲م.۸۵۳م.۸۵۴م.۸۵۵م.۸۵۶م.۸۵۷م.۸۵۸م.۸۵۹م.۸۶۰م.۸۶۱م.۸۶۲م.۸۶۳م.۸۶۴م.۸۶۵م.۸۶۶م.۸۶۷م.۸۶۸م.۸۶۹م.۸۷۰م.۸۷۱م.۸۷۲م.۸۷۳م.۸۷۴م.۸۷۵م.۸۷۶م.۸۷۷م.۸۷۸م.۸۷۹م.۸۸۰م.۸۸۱م.۸۸۲م.۸۸۳م.۸۸۴م.۸۸۵م.۸۸۶م.۸۸۷م.۸۸۸م.۸۸۹م.۸۹۰م.۸۹۱م.۸۹۲م.۸۹۳م.۸۹۴م.۸۹۵م.۸۹۶م.۸۹۷م.۸۹۸م.۸۹۹م.۹۰۰م.۹۰۱م.۹۰۲م.۹۰۳م.۹۰۴م.۹۰۵م.۹۰۶م.۹۰۷م.۹۰۸م.۹۰۹م.۹۱۰م.۹۱۱م.۹۱۲م.۹۱۳م.۹۱۴م.۹۱۵م.۹۱۶م.۹۱۷م.۹۱۸م.۹۱۹م.۹۲۰م.۹۲۱م.۹۲۲م.۹۲۳م.۹۲۴م.۹۲۵م.۹۲۶م.۹۲۷م.۹۲۸م.۹۲۹م.۹۳۰م.۹۳۱م.۹۳۲م.۹۳۳م.۹۳۴م.۹۳۵م.۹۳۶م.۹۳۷م.۹۳۸م.۹۳۹م.۹۴۰م.۹۴۱م.۹۴۲م.۹۴۳م.۹۴۴م.۹۴۵م.۹۴۶م.۹۴۷م.۹۴۸م.۹۴۹م.۹۵۰م.۹۵۱م.۹۵۲م.۹۵۳م.۹۵۴م.۹۵۵م.۹۵۶م.۹۵۷م.۹۵۸م.۹۵۹م.۹۶۰م.۹۶۱م.۹۶۲م.۹۶۳م.۹۶۴م.۹۶۵م.۹۶۶م.۹۶۷م.۹۶۸م.۹۶۹م.۹۷۰م.۹۷۱م.۹۷۲م.۹۷۳م.۹۷۴م.۹۷۵م.۹۷۶م.۹۷۷م.۹۷۸م.۹۷۹م.۹۸۰م.۹۸۱م.۹۸۲م.۹۸۳م.۹۸۴م.۹۸۵م.۹۸۶م.۹۸۷م.۹۸۸م.۹۸۹م.۹۹۰م.۹۹۱م.۹۹۲م.۹۹۳م.۹۹۴م.۹۹۵م.۹۹۶م.۹۹۷م.۹۹۸م.۹۹۹م.۱۰۰۰م.۱۰۰۱م.۱۰۰۲م.۱۰۰۳م.۱۰۰۴م.۱۰۰۵م.۱۰۰۶م.۱۰۰۷م.۱۰۰۸م.۱۰۰۹م.۱۰۱۰م.۱۰۱۱م.۱۰۱۲م.۱۰۱۳م.۱۰۱۴م.۱۰۱۵م.۱۰۱۶م.۱۰۱۷م.۱۰۱۸م.۱۰۱۹م.۱۰۲۰م.۱۰۲۱م.۱۰۲۲م.۱۰۲۳م.۱۰۲۴م.۱۰۲۵م.۱۰۲۶م.۱۰۲۷م.۱۰۲۸م.۱۰۲۹م.۱۰۳۰م.۱۰۳۱م.۱۰۳۲م.۱۰۳۳م.۱۰۳۴م.۱۰۳۵م.۱۰۳۶م.۱۰۳۷م.۱۰۳۸م.۱۰۳۹م.۱۰۴۰م.۱۰۴۱م.۱۰۴۲م.۱۰۴۳م.۱۰۴۴م.۱۰۴۵م.۱۰۴۶م.۱۰۴۷م.۱۰۴۸م.۱۰۴۹م.۱۰۵۰م.۱۰۵۱م.۱۰۵۲م.۱۰۵۳م.۱۰۵۴م.۱۰۵۵م.۱۰۵۶م.۱۰۵۷م.۱۰۵۸م.۱۰۵۹م.۱۰۶۰م.۱۰۶۱م.۱۰۶۲م.۱۰۶۳م.۱۰۶۴م.۱۰۶۵م.۱۰۶۶م.۱۰۶۷م.۱۰۶۸م.۱۰۶۹م.۱۰۷۰م.۱۰۷۱م.۱۰۷۲م.۱۰۷۳م.۱۰۷۴م.۱۰۷۵م.۱۰۷۶م.۱۰۷۷م.۱۰۷۸م.۱۰۷۹م.۱۰۸۰م.۱۰۸۱م.۱۰۸۲م.۱۰۸۳م.۱۰۸۴م.۱۰۸۵م.۱۰۸۶م.۱۰۸۷م.۱۰۸۸م.۱۰۸۹م.۱۰۹۰م.۱۰۹۱م.۱۰۹۲م.۱۰۹۳م.۱۰۹۴م.۱۰۹۵م.۱۰۹۶م.۱۰۹۷م.۱۰۹۸م.۱۰۹۹م.۱۱۰۰م.۱۱۰۱م.۱۱۰۲م.۱۱۰۳م.۱۱۰۴م.۱۱۰۵م.۱۱۰۶م.۱۱۰۷م.۱۱۰۸م.۱۱۰۹م.۱۱۱۰م.۱۱۱۱م.۱۱۱۲م.۱۱۱۳م.۱۱۱۴م.۱۱۱۵م.۱۱۱۶م.۱۱۱۷م.۱۱۱۸م.۱۱۱۹م.۱۱۲۰م.۱۱۲۱م.۱۱۲۲م.۱۱۲۳م.۱۱۲۴م.۱۱۲۵م.۱۱۲۶م.۱۱۲۷م.۱۱۲۸م.۱۱۲۹م.۱۱۳۰م.۱۱۳۱م.۱۱۳۲م.۱۱۳۳م.۱۱۳۴م.۱۱۳۵م.۱۱۳۶م.۱۱۳۷م.۱۱۳۸م.۱۱۳۹م.۱۱۴۰م.۱۱۴۱م.۱۱۴۲م.۱۱۴۳م.۱۱۴۴م.۱۱۴۵م.۱۱۴۶م.۱۱۴۷م.۱۱۴۸م.۱۱۴۹م.۱۱۵۰م.۱۱۵۱م.۱۱۵۲م.۱۱۵۳م.۱۱۵۴م.۱۱۵۵م.۱۱۵۶م.۱۱۵۷م.۱۱۵۸م.۱۱۵۹م.۱۱۶۰م.۱۱۶۱م.۱۱۶۲م.۱۱۶۳م.۱۱۶۴م.۱۱۶۵م.۱۱۶۶م.۱۱۶۷م.۱۱۶۸م.۱۱۶۹م.۱۱۷۰م.۱۱۷۱م.۱۱۷۲م.۱۱۷۳م.۱۱۷۴م.۱۱۷۵م.۱۱۷۶م.۱۱۷۷م.۱۱۷۸م.۱۱۷۹م.۱۱۸۰م.۱۱۸۱م.۱۱۸۲م.۱۱۸۳م.۱۱۸۴م.۱۱۸۵م.۱۱۸۶م.۱۱۸۷م.۱۱۸۸م.۱۱۸۹م.۱۱۹۰م.۱۱۹۱م.۱۱۹۲م.۱۱۹۳م.۱۱۹۴م.۱۱۹۵م.۱۱۹۶م.۱۱۹۷م.۱۱۹۸م.۱۱۹۹م.۱۲۰۰م.۱۲۰۱م.۱۲۰۲م.۱۲۰۳م.۱۲۰۴م.۱۲۰۵م.۱۲۰۶م.۱۲۰۷م.۱۲۰۸م.۱۲۰۹م.۱۲۱۰م.۱۲۱۱م.۱۲۱۲م.۱۲۱۳م.۱۲۱۴م.۱۲۱۵م.۱۲۱۶م.۱۲۱۷م.۱۲۱۸م.۱۲۱۹م.۱۲۲۰م.۱۲۲۱م.۱۲۲۲م.۱۲۲۳م.۱۲۲۴م.۱۲۲۵م.۱۲۲۶م.۱۲۲۷م.۱۲۲۸م.۱۲۲۹م.۱۲۳۰م.۱۲۳۱م.۱۲۳۲م.۱۲۳۳م.۱۲۳۴م.۱۲۳۵م.۱۲۳۶م.۱۲۳۷م.۱۲۳۸م.۱۲۳۹م.۱۲۴۰م.۱۲۴۱م.۱۲۴۲م.۱۲۴۳م.۱۲۴۴م.۱۲۴۵م.۱۲۴۶م.۱۲۴۷م.۱۲۴۸م.۱۲۴۹م.۱۲۵۰م.۱۲۵۱م.۱۲۵۲م.۱۲۵۳م.۱۲۵۴م.۱۲۵۵م.۱۲۵۶م.۱۲۵۷م.۱۲۵۸م.۱۲۵۹م.۱۲۶۰م.۱۲۶۱م.۱۲۶۲م.۱۲۶۳م.۱۲۶۴م.۱۲۶۵م.۱۲۶۶م.۱۲۶۷م.۱۲۶۸م.۱۲۶۹م.۱۲۷۰م.۱۲۷۱م.۱۲۷۲م.۱۲۷۳م.۱۲۷۴م.۱۲۷۵م.۱۲۷۶م.۱۲۷۷م.۱۲۷۸م.۱۲۷۹م.۱۲۸۰م.۱۲۸۱م.۱۲۸۲م.۱۲۸۳م.۱۲۸۴م.۱۲۸۵م.۱۲۸۶م.۱۲۸۷م.۱۲۸۸م.۱۲۸۹م.۱۲۹۰م.۱۲۹۱م.۱۲۹۲م.۱۲۹۳م.۱۲۹۴م.۱۲۹۵م.۱۲۹۶م.۱۲۹۷م.۱۲۹۸م.۱۲۹۹م.۱۳۰۰م.۱۳۰۱م.۱۳۰۲م.۱۳۰۳م.۱۳۰۴م.۱۳۰۵م.۱۳۰۶م.۱۳۰۷م.۱۳۰۸م.۱۳۰۹م.۱۳۱۰م.۱۳۱۱م.۱۳۱۲م.۱۳۱۳م.۱۳۱۴م.۱۳۱۵م.۱۳۱۶م.۱۳۱۷م.۱۳۱۸م.۱۳۱۹م.۱۳۲۰م.۱۳۲۱م.۱۳۲۲م.۱۳۲۳م.۱۳۲۴م.۱۳۲۵م.۱۳۲۶م.۱۳۲۷م.۱۳۲۸م.۱۳۲۹م.۱۳۳۰م.۱۳۳۱م.۱۳۳۲م.۱۳۳۳م.۱۳۳۴م.۱۳۳۵م.۱۳۳۶م.۱۳۳۷م.۱۳۳۸م.۱۳۳۹م.۱۳۴۰م.۱۳۴۱م.۱۳۴۲م.۱۳۴۳م.۱۳۴۴م.۱۳۴۵م.۱۳۴۶م.۱۳۴۷م.۱۳۴۸م.۱۳۴۹م.۱۳۵۰م.۱۳۵۱م.۱۳۵۲م.۱۳۵۳م.۱۳۵۴م.۱۳۵۵م.۱۳۵۶م.۱۳۵۷م.۱۳۵۸م.۱۳۵۹م.۱۳۶۰م.۱۳۶۱م.۱۳۶۲م.۱۳۶۳م.۱۳۶۴م.۱۳۶۵م.۱۳۶۶م.۱۳۶۷م.۱۳۶۸م.۱۳۶۹م.۱۳۷۰م.۱۳۷۱م.۱۳۷۲م.

ادامه جدول ۳: نمونه تحلیل داده‌های کیفی در مورد سازوکارهای توسعه استعدادها

ردیف	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان	نمونه کدهای (مفاهیم) شناسایی شده	مقوله استخراج شده	کد مصاحبه شوندگان
۳	<p>- انجمن‌های تخصصی برای رشد و به روز نگهداشتن این افراد خیلی مهم است. دور هم جمع شوند و مفاهیم و دانش‌شون را با هم به اشتراک بگذارند.</p> <p>- ارتباط سایر متخصصان در سطح جهان به صورت مجازی می‌تواند باعث رشد فرد و پویایی او شود.</p> <p>- من سعی می‌کنم از طریق برقراری ارتباط با آدم‌های مؤثر در صنعت برق، که در حوزه کاری من صاحب‌نظر هستند، توانمند هستند خودم را رشد دهم.</p> <p>- باید شبکه‌سازی صورت گیرد. خیلی روی افزایش راندمان آدم‌ها تأثیر می‌گذارد، سینرژی ایجاد می‌کند. آدم‌ها با هم آشنا می‌شوند، شبکه‌سازی می‌کنند دانش‌هاشون را تسهیم می‌کنند، همدیگر را ارزیابی می‌کنند.</p> <p>- شرکت در انجمن‌های حرفه‌ای و کارگروه‌ها باعث رشد این افراد می‌شود. در کمیته‌ها دگر یادگیری وجود دارد، از تجارب سایر افراد، از نحوه ارائه، یاد می‌گیرند.</p>	<p>عضویت در انجمن‌های تخصصی، ارتباط با سایر متخصصان در سطح جهان، برقراری ارتباط با آدم‌های مؤثر و صاحب‌نظر در صنعت برق، عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای</p>	شبکه‌سازی	۵م، ۶م، ۱۰م، ۱۳م، ۱۸م
۴	<p>- میتونیم فرد را درگیر پروژه‌های دیگه بکنیم تا کار یاد بگیرد، در نتیجه این احساس در فرد بوجود می‌آید که چند مهارت است، تک‌بعدی نیست.</p> <p>- به مأموریت فرستادن، ارجاع‌دان این افراد برای مشاهده بخش‌های مختلف سازمان باعث یادگیری در این افراد می‌شود.</p> <p>- تعریف کیس‌های خاص و اینکه بخواهیم این افراد آنها را حل کنند در رشدشون خیلی مؤثر است.</p> <p>- بهتره که همیشه این افراد را درگیر کارهای سازمان بخصوص پروژه‌های مهم بکنیم تا عملاً کارها را یاد بگیرند.</p>	<p>درگیر کردن فرد در پروژه‌ها، شرکت در پروژه‌های داخلی، اعزام به مأموریت، تعریف کیس‌های خاص و حل آن</p>	یادگیری عملی	۲م، ۱۳م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۶م

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

هدف دوم پژوهش: اعتبارسنجی سازوکارهای شناسایی شده توسعه استعدادها برای اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری سازوکارهای توسعه استعدادها، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد، به این صورت که در مرتبه اول بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر روی متغیر مکنون مربوط به خود و در مرتبه دوم بارهای عاملی متغیرهای مکنون سطح اول روی متغیر مکنون سطح دوم مورد بررسی قرار گرفت.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

در تحلیل عاملی تأییدی، بار عاملی هر نشانگر روی سازه مربوط به خود مورد بررسی قرار می‌گیرد که میزان آن باید بالاتر از ۰/۷۰ بوده و مقدار t متناظر با هر بار عاملی باید بالاتر از ۲/۵۸ در سطح ۰/۰۱ باشد. در این صورت این نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است (جدول ۴).

جدول ۴: مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری توسعه استعدادها

سازه	گویه‌ها	بارعاملی	آماره t	سطح معنی داری
مرببگری CO	co1	0.886	47.60	0.01
	co2	0.942	80.93	0.01
	co3	0.949	91.05	0.01
	co4	0.938	100.00	0.01
	co5	0.927	61.62	0.01
مسیر پیشرفت شغلی تخصصی HCP	hcp1	0.860	28.27	0.01
	hcp2	0.925	63.19	0.01
	hcp3	0.948	77.50	0.01
	hcp4	0.931	55.95	0.01
نشست‌های درون‌ابرون سازمانی IES	ies1	0.922	68.47	0.01
	ies2	0.863	25.61	0.01
	ies3	0.930	62.84	0.01
	ies4	0.860	35.01	0.01
تکنیک‌های طراحی مشاغل JDT	jdt1	0.897	42.80	0.01
	jdt2	0.933	81.14	0.01
	jdt3	0.907	43.33	0.01
	jdt4	0.780	13.15	0.01
	jdt5	0.833	20.64	0.01
تسهیم دانش KS	ks1	0.917	46.35	0.01
	ks2	0.954	93.49	0.01
	ks3	0.936	63.74	0.01
	ks4	0.928	65.88	0.01
یادگیری عملی LBD	lbd1	0.917	59.47	0.01
	lbd2	0.821	23.18	0.01
	lbd3	0.882	37.13	0.01
شبکه‌سازی NET	net1	0.888	40.91	0.01
	net2	0.929	52.76	0.01
	net3	0.939	98.34	0.01
	net4	0.943	102.13	0.01
مدیریت عملکرد PM	pm1	0.845	25.87	0.01
	pm2	0.871	30.52	0.01
	pm3	0.910	47.31	0.01
	pm4	0.918	45.25	0.01
	pm5	0.920	70.28	0.01
آموزش TRA	tra1	0.940	76.29	0.01
	tra2	0.944	69.11	0.01
	tra3	0.948	92.36	0.01
	tra4	0.914	34.07	0.01

ادامه جدول ۴: مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری توسعه استعدادها

سازه	گویه‌ها	بارعاملی	آماره t	سطح معنی داری
خودتوسعه‌ای SD	sd1	0.938	85.20	0.01
	sd2	0.920	52.20	0.01
	sd3	0.914	64.89	0.01
	sd4	0.940	75.53	0.01
	sd5	0.864	30.67	0.01
جانشین پروری SP	sp1	0.927	35.56	0.01
	sp2	0.954	90.79	0.01
	sp3	0.896	30.92	0.01
	sp4	0.927	64.74	0.01
	sp5	0.939	72.29	0.01
کار تیمی TW	tw1	0.943	73.64	0.01
	tw2	0.949	78.90	0.01
	tw3	0.930	63.43	0.01
	tw4	0.909	57.71	0.01
	tw5	0.845	28.06	0.01
مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی VCP	vcp ¹	0.954	108.78	0.01
	vcp ²	0.960	130.74	0.01
	vcp ³	0.966	130.26	0.01

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همانطور که از جدول ۴ مشخص است تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی مناسبی (بالتر از ۰/۷) بر متغیر مکنون مربوط به خود هستند، و این بارهای عاملی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشند. به عبارتی دیگر، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه، می‌توان گفت این نشانگرها از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مربوط به خود برخوردار هستند و مورد تأیید قرار می‌گیرند.

همانطور که از جدول ۵ مشخص است، پایایی ترکیبی (p دلوین- گلدشتاین) و آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای مربوط به سازوکارهای توسعه استعدادها بالاتر از ۰/۷۰ است. لذا، پایایی ابزار اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین، از شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE)، برای سنجش روایی همگرا استفاده شد که میزان آن باید بالاتر از ۰/۵۰ باشد. با توجه به جدول ۵، شاخص AVE در مورد همه متغیرها از میزان ۰/۵۰ بیشتر است که خود دلیل بر روایی همگرایی مناسب مدل اندازه‌گیری توسعه استعدادها است.

جدول ۵: شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و متوسط واریانس استخراج شده برای مدل اندازه‌گیری توسعه

استعدادها

	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
مربگیری CO	0.970	0.961	0.866
مسیر پیشرفت شغلی تخصصی HCP	0.955	0.936	0.840
نشست‌های درون/برون سازمانی IES	0.941	0.916	0.800
تکنیک‌های طراحی مشاغل JDT	0.940	0.920	0.760
تسهیم دانش KS	0.964	0.951	0.872
یادگیری عملی LBD	0.907	0.845	0.765
شبکه سازی NET	0.960	0.944	0.856
مدیریت عملکرد PM	0.952	0.936	0.798
خود توسعه‌ای SD	0.963	0.951	0.838
جانشین پروری SP	0.969	0.960	0.863
آموزش TRA	0.966	0.953	0.877
کار تیمی TW	0.963	0.952	0.839
مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی VCP	0.972	0.957	0.921

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۶: شاخص فورنر-لارکر برای مدل اندازه‌گیری سازوکارهای توسعه استعدادها

	مربگیری CO	مسیر پیشرفت شغلی تخصصی HCP	نشست‌های درون/برون سازمانی IES	تکنیک‌های طراحی مشاغل JDT	تسهیم دانش KS	یادگیری عملی LBD	شبکه سازی NET	مدیریت عملکرد PM	خود توسعه‌ای SD	جانشین پروری SP	آموزش TRA	کار تیمی TW	مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی VCP
CO	0.93												
HCP	0.72	0.91											
IES	0.68	0.70	0.89										
JDT	0.78	0.81	0.66	0.87									
KS	0.67	0.72	0.69	0.70	0.93								
LBD	0.73	0.68	0.76	0.76	0.77	0.87							
NET	0.77	0.77	0.77	0.74	0.79	0.75	0.92						
PM	0.83	0.77	0.64	0.81	0.75	0.76	0.76	0.89					
SD	0.75	0.85	0.73	0.73	0.77	0.73	0.81	0.79	0.91				
SP	0.83	0.75	0.69	0.81	0.76	0.77	0.82	0.84	0.74	0.92			
TRA	0.73	0.79	0.67	0.76	0.80	0.73	0.76	0.82	0.79	0.81	0.93		
TW	0.78	0.62	0.69	0.70	0.79	0.78	0.79	0.78	0.70	0.79	0.74	0.91	
VCP	0.76	0.79	0.77	0.73	0.63	0.70	0.81	0.74	0.77	0.80	0.71	0.67	0.96

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در ادامه جهت بررسی روایی تشخیصی یا واگرا، از شاخص فورنر- لارکر استفاده گردید (جدول ۶). طبق این شاخص، جذر میانگین واریانس استخراج شده (\sqrt{AVE}) هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد. همانطور که در جدول ۶ مشخص است جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر بوده (اعداد پررنگ شده)، که این خود بیان‌کننده روایی تشخیصی یا واگرای مناسب مدل اندازه‌گیری توسعه استعدادها است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

مدل عاملی مرتبه دوم را به عنوان نوعی از مدل‌های عاملی تعریف می‌کنند که در آن عامل‌های مکنون که با استفاده از متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری می‌شوند خود تحت تأثیر یک متغیر زیربنایی‌تر و به عبارتی متغیر مکنون، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند (سیدعباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱).

جدول ۷: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای توسعه استعدادها

سازه	بارعاملی	مقدار t	سطح معنی داری	R ²	Q ²
مرب‌گیری CO	0.883	62.78	0.01	0.780	0.672
مسیر پیشرفت شغلی تخصصی HCP	0.876	28.71	0.01	0.767	0.634
نشست‌های درون/ برون سازمانی IES	0.827	29.65	0.01	0.683	0.543
تکنیک‌های طراحی مشاغل JDT	0.876	27.94	0.01	0.768	0.573
تسهیم دانش KS	0.864	37.26	0.01	0.746	0.647
یادگیری عملی LBD	0.870	53.31	0.01	0.757	0.574
شبکه‌سازی NET	0.911	55.51	0.01	0.830	0.708
مدیریت عملکرد PM	0.904	58.88	0.01	0.817	0.647
خودتوسعه‌ای SD	0.891	27.45	0.01	0.795	0.663
جانشین‌پروری SP	0.916	53.36	0.01	0.839	0.719
آموزش TRA	0.888	49.79	0.01	0.788	0.687
کار تیمی TW	0.863	34.16	0.01	0.746	0.614
مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی VCP	0.871	29.39	0.01	0.758	0.697
AVE			0.772		
ρ_c			0.978		
α			0.975		

منبع: (محاسبات نگارندگان)

از آنجا که در تحقیق حاضر، هر کدام از متغیرهای نشست‌های درون/برون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی، تکنیک‌های طراحی مشاغل، تسهیم دانش، یادگیری عملی، شبکه سازی، مدیریت عملکرد، خودتوسعه‌ای، جانشین‌پروری، آموزش، کار تیمی و مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی می‌توانند به عنوان نشانگر سازوکارهای توسعه استعدادها عمل نمایند، لذا تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام شده است (جدول ۷).

همانطور که جدول ۷ نشان می‌دهد مقادیر بار عاملی بالاتر از ۰/۷۰ بوده و این مقادیر در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند. به عبارتی دیگر، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ است. همچنین، مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ به ترتیب برابر با ۰/۹۷۸ و ۰/۹۷۵ می‌باشد که خود بیان‌گر همسانی درونی بالا می‌باشد. همچنین مقدار AVE برابر با ۰/۷۷۲ گزارش شده که از میزان ۰/۵۰ بیشتر بوده و در نتیجه روایی همگرایی مدل نیز تأیید می‌شود. با توجه به جدول ۷، ضریب تعیین R^2 نیز قابل توجه می‌باشد به عبارت دیگر، متغیر سازوکارهای توسعه استعداد تا حد قابل توجهی می‌تواند واریانس متغیرهای مکنون مربوط به خود را تبیین نماید.

در ادامه، شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CV Com) برای کل مدل محاسبه گردید. چنانچه این شاخص عددی مثبت را نشان دهد، مدل اندازه‌گیری از کیفیت لازم برخوردار است. میزان این شاخص برابر با ۰/۷۲۵ گزارش شد که نشان از کیفیت مطلوب مدل دارد. در واقع، می‌توان گفت مدل مسیر توانایی پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان را دارد. همچنین میزان Q^2 استون‌گایسلر در همه متغیرها مثبت و بالاتر از مقدار ۰/۳۵ می‌باشد که این خود نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری است. به عبارت دیگر، مدل می‌تواند نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زا انعکاسی را پیش‌بینی نماید. لذا با توجه به آنچه که گفته شد می‌توان گفت که مؤلفه‌های ۱۳ گانه شناسایی شده در بخش کیفی می‌توانند به عنوان عوامل زیربنایی توسعه استعدادها به کار رفته و آن را پیش‌بینی نمایند.

هدف سوم پژوهش: ارزیابی سازوکارهای توسعه استعدادها از منظر استعدادهای صنعت برق

ایران

نتایج پژوهش حاکی از آن بود که بر اساس تحلیل‌های توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد)، استعدادهای شرکت مادر تخصصی توانیر متغیر توسعه استعدادها و همه زیر عوامل آن را در سطح مطلوبی ارزیابی نموده‌اند. همانطور که مشخص است عوامل خودتوسعه‌ای و آموزش و عامل مربیگری به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین هستند (جدول ۸). با توجه به این که در این پژوهش از مقیاس ۶ درجه‌ای لیکرت استفاده شده است، عدد ۳/۵ به عنوان میانگین

شناسایی ساز و کارهای توسعه استعدادها در ... / کریم شاطری، خدایار ابیلی، علی رضاییان و آریین قلی‌پور

استاندارد مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج آزمون حاکی از آن است که t مشاهده شده در سطح $(p < 0/01)$ و درجه آزادی ۱۳۳ از مقدار بحرانی جدول (۲/۵۸) بزرگ‌تر می‌باشد، بنابراین فرض صفر رد می‌شود. به عبارت دیگر با عنایت به نتایج مذکور می‌توان دریافت که متغیر توسعه استعداد و همه زیر عوامل آن در حد زیاد ارزیابی شده و به لحاظ آماری معنادار بوده اند (۸).

جدول ۸: نتایج آزمون آماری t -test برای متغیر توسعه استعدادها و زیر عوامل آن

ارزش آزمون = ۳/۵						متغیرها
تفاوت میانگین‌ها	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف استاندارد	میانگین	
۱/۰۹	۰/۰۰۰	۱۳۳	۱۲/۹۵	۰/۹۷	۴/۵۹	توسعه استعدادها
۰/۹۹۶	۰/۰۰۰	۱۳۳	۱۰/۶۴	۱/۰۸	۴/۴۹	نشست‌های درون/ برون سازمانی
۱/۰۲	۰/۰۰۰	۱۳۳	۹/۹۳	۱/۲۸	۴/۶۰	مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی
۰/۹۸۵	۰/۰۰۰	۱۳۳	۱۰/۰۱	۱/۱۷	۴/۵۲	مسیر پیشرفت شغلی تخصصی
۱/۲۶	۰/۰۰۰	۱۳۳	۱۴/۳۱	۱/۰۱	۴/۷۶	خودتوسعه‌ای
۰/۹۱۸	۰/۰۰۰	۱۳۳	۹/۳۵	۱/۱۳	۴/۴۱	مربیگری
۱/۰۰	۰/۰۰۰	۱۳۳	۹/۵۳	۱/۲۱	۴/۵۰	جانشین‌پروری
۱/۲۶	۰/۰۰۰	۱۳۳	۱۳/۲۰	۱/۱۰	۴/۷۶	آموزش
۱/۰۸	۰/۰۰۰	۱۳۳	۱۲/۱۹	۱/۰۳	۴/۵۸	مدیریت عملکرد
۰/۹۶۸	۰/۰۰۰	۱۳۳	۱۰/۱۰	۱/۱۰	۴/۴۷	تکنیک‌های طراحی مشاغل
۱/۱۴	۰/۰۰۰	۱۳۳	۱۲/۶۰	۱/۰۴	۴/۶۴	کار تیمی
۱/۰۷	۰/۰۰۰	۱۳۳	۱۱/۹۶	۱/۰۳	۴/۵۷	یادگیری عملی
۱/۲۵	۰/۰۰۰	۱۳۳	۱۴/۳۴	۱/۰۱	۴/۷۵	تسهیم دانش
۱/۱۶	۰/۰۰۰	۱۳۳	۱۱/۲۰	۱/۲۰	۴/۶۶	شبکه‌سازی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

۴- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها، اعتباریابی و ارزیابی آنها در صنعت برق ایران صورت گرفته است. از آنجا که می‌بایست ابتدا در بخش کیفی و با استفاده از مصاحبه سازوکارهای توسعه استعداد شناسایی می‌شد و سپس در بخش کمی این سازوکارها مورد اعتبارسنجی و ارزیابی قرار می‌گرفتند لذا، رویکرد پژوهش حاضر آمیخته بوده است. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی نشان داد که از نظر افراد مورد مصاحبه می‌توان با استفاده از سازوکارهای نشست‌های درون/ برون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی (عمودی)، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی (افقی)، خودتوسعه‌ای، مربیگری، جانشین‌پروری، آموزش، مدیریت عملکرد، تکنیک‌های طراحی مشاغل، کار تیمی، یادگیری عملی، تسهیم دانش و شبکه‌سازی زمینه هر چه بهتر توسعه استعدادها در صنعت برق را فراهم نمود. همچنین یافته‌های حاصل از

بخش کمی تأییدکننده یافته‌های بخش کیفی بوده و نشانگر آن بود که سازوکارهای ۱۳ گانه شناسایی شده توسعه استعدادها از اعتبار بالایی برخوردار بوده و دارای بار عاملی کافی جهت پیش‌بینی توسعه استعدادهای صنعت برق ایران هستند. به عبارت دیگر، مؤلفه‌های ۱۳ گانه می‌توانند به عنوان عوامل زیربنایی سازوکارهای توسعه استعدادها در نظر گرفته شوند. همچنین نتایج آزمون تی بیانگر آن بود که استعدادهای صنعت برق ایران، تمامی سازوکارهای توسعه استعداد شناسایی شده در بخش کیفی را در حد مطلوبی ارزیابی نموده‌اند، لذا یافته‌های بخش کمی تأییدکننده یافته‌های بخش کیفی پژوهش بوده است.

یافته‌های پژوهش حاضر با دیدگاه ایبلی (۱۳۸۹)، قلی‌پور (۱۳۹۰) و مهپاترو (۲۰۱۰) مبنی بر قلمداد مدیریت عملکرد کارکنان به عنوان یک سازوکار توسعه‌ای؛ با دیدگاه پالما (۲۰۰۹)، کلی و کلیوشینا (۲۰۰۹)، ایبلی (۱۳۸۹)، و قلی‌پور (۱۳۹۰) مبنی بر قلمداد جانشین‌پروری به عنوان یک سازوکار توسعه‌ای؛ با دیدگاه ایبلی (۱۳۸۹)، قلی‌پور (۱۳۹۰)، ماتیس و جکسون (۲۰۱۱)، مهپاترو (۲۰۱۰)، استوارت و براون (۲۰۱۱)، بیردول و کلایدون (۲۰۰۷)، کالماس و کالماس (۲۰۰۴)، رایان (۲۰۰۸) و آرمسترانگ (۲۰۰۶) مبنی بر قلمداد مربیگری به عنوان یک سازوکار توسعه‌ای؛ با نقطه‌نظر آرمسترانگ (۲۰۰۶) مبنی بر اهمیت خودتوسعه‌ای به عنوان یکی از سازوکارهای توسعه استعداد؛ با دیدگاه ماتیس و جکسون (۲۰۱۱)، دیسینزو و رابینز (۲۰۱۰) و آرمسترانگ (۲۰۰۶) مبنی بر قلمداد نشست‌های درون/ برون سازمانی به عنوان یک سازوکار توسعه‌ای؛ با ایبلی (۱۳۸۹) و آرمسترانگ (۲۰۰۶) در خصوص قلمداد کار تیمی به عنوان یکی از سازوکارهای توسعه استعدادها؛ با دیدگاه ایبلی (۱۳۸۹)، قلی‌پور (۱۳۹۰)، ماتیس و جکسون (۲۰۱۱)، مهپاترو (۲۰۱۰)، گریر (۲۰۰۱)، ماتیس و جکسون (۲۰۱۱)، دیسینزو و رابینز (۲۰۱۰)، استوارت و براون (۲۰۱۱)، بیردول و کلایدون (۲۰۰۷)، و آرمسترانگ (۲۰۰۶) مبنی بر در نظر گرفتن چرخش شغلی به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده؛ با دیدگاه ایبلی (۱۳۸۹)، قلی‌پور (۱۳۹۰)، ماتیس و جکسون (۲۰۱۱)، مهپاترو (۲۰۱۰)، استوارت و براون (۲۰۱۱)، بیردول و کلایدون (۲۰۰۷)، کالماس و کالماس (۲۰۰۴)، و آرمسترانگ (۲۰۰۶) مبنی بر قلمداد مسیر پیشرفت شغلی به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده؛ با دیدگاه ایبلی (۱۳۸۹)، قلی‌پور (۱۳۹۰)، ماتیس و جکسون (۲۰۱۱)، دیسینزو و رابینز (۲۰۱۰)، مهپاترو (۲۰۱۰)، استوارت و براون (۲۰۱۱)، بیردول و کلایدون (۲۰۰۷)، کالماس و کالماس (۲۰۰۴)، و آرمسترانگ (۲۰۰۶) مبنی بر تلقی آموزش به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده؛ با دیدگاه ماتیس و جکسون (۲۰۱۱) و دیسینزو و رابینز (۲۰۱۰) در رابطه با تلقی شبکه‌سازی به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده؛ و در نهایت با دیدگاه رایان (۲۰۰۸)، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، گریر (۲۰۰۱)، ماتیس و جکسون

شناسایی ساز و کارهای توسعه استعدادها در ... / کریم شاطری، خدایار ابیلی، علی رضاییان و آرین قلی‌پور

(۲۰۱۱)، استوارت و براون (۲۰۱۱)، و بیردول و کلایدون (۲۰۰۷) مبنی بر قلمداد یادگیری عملی به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده همخوانی دارند. در تبیین یافته‌های به دست آمده در این پژوهش می‌توان گفت که مدیریت عملکرد کارکنان بیشترین سهم را در بهبود عملکرد کارکنان ایفا می‌کند و می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای برانگیختن و توسعه استعدادها استفاده نمود (Armstrong, 2006).

"مدیریت عملکرد کارکنان اگر هم در مزایا و هم در بهبود نمود داشته باشد سازوکار مناسبی برای توسعه استعدادهاست. باید آموزش‌ها و برنامه‌ریزی‌ها با توجه به نمره‌های ارزیابی عملکرد صورت بگیرد. متأسفانه مدیریت عملکرد کارکنان پاشنه آشیل سازمان‌های دولتی ایران است."

یافته‌ها نشان‌دهنده جانشین‌پروری به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده استعدادها بود. جانشین‌پروری یک فرایند تکاملی و استراتژیک است که تضمین می‌کند افراد مناسب برای پر کردن سمت‌های کلیدی در سازمان وجود دارند که مهم‌ترین موضوع آن باید فعالیت‌های توسعه‌ای باشد (Cai & Klyushina, 2009).

"جانشین‌پروری خیلی در توسعه استعدادها اهمیت دارد به شرط آنکه در سازمان به صورت یک نظام تعریف شده و قانونمند باشد و این ترس وجود نداشته باشد که فرد تحت تعلیم جای من را بگیرند."

با این حال، سازوکار جانشین‌پروری چالش‌هایی را به همراه دارد. به عنوان مثال، افراد جانشین‌پرور باید اطمینان یابند که کاندیداهای جانشینی پس از دریافت آموزش‌های لازم، جایگزین آنها نمی‌شوند و تنها در این صورت است که تمام تلاش خود را برای توسعه و رشد هر چه بهتر جانشین‌ها به کار خواهند گرفت. از طرفی دیگر، چالش دیگر این است که افراد کاندیدای جانشینی نباید متوقع باشند که پس از دریافت آموزش‌های لازم، ارتقاء یابند.

"نباید همه افرادی که وارد خزانه استعداد می‌شوند متوقع باشند که پست بگیرند."

در ادامه یافته‌های پژوهش نشان داد که مربیگری سازوکاری اثربخش جهت توسعه استعدادها در صنعت برق ایران می‌باشد. مربیگری، یک فعالیت مهم برای توسعه کارکنان به حساب می‌آید (Agarwal & Corey, 2006)، که طی آن عملکرد فرد به طور مرتب مشاهده و موارد اصلاحی ارائه می‌گردد (قلی‌پور، ۱۳۹۰)، و به دنبال یاد دادن کار و توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان می‌باشد (ابیلی، ۱۳۸۹).

"اگر فرد مربی به کار مسلط باشد، مربیگری روش مناسبی برای توسعه استعدادها است، به شرطی که دانش مربی بیشتر از دانش فرد تحت آموزش باشد".

"در توسعه استعدادها مربیگری خیلی مفید است به شرطی که فرد را آزاد بگذاریم و از دور و به صورت نامحسوس او را تحت نظر بگیریم".

در ادامه نتایج تحقیق نشان داد که خودتوسعه‌ای نیز نقشی اساسی در توسعه استعدادها دارد. استعدادها می‌توانند از طریق پیگیری برنامه‌های یادگیری خود هدایت‌گر به عنوان یک طرح توسعه فردی (Armstrong, 2006) و در خارج از سازمان با استفاده از اینترنت، برنامه‌های خودتوسعه‌ای را پیگیری نمایند (Cai & Klyushina, 2009). امروزه، دیگر بسیاری از سازمان‌ها با آگاهی از اینکه هر فرد دارای سبک یادگیری مخصوص خود است، شروع به افزایش یادگیری خودهدایتگر کارکنان نموده‌اند (Cai & Klyushina, 2009).

"من اعتقاد دارم ما نمی‌توانیم بهبود فرد را فقط از سازمان بخواهیم، سازمان تا به حدی می‌تواند کمک‌کننده باشد بعد خود فرد باید به دنبال رشد خود باشد". "خود استعدادها می‌توانند با مطالعات فردی باعث ارائه ایده‌ها و ایجاد تحولات نوین در حوزه کاری خود شوند".

لذا، باید سازوکاری در سازمان تعریف شود تا این افراد مورد ترغیب و تشویق قرار گیرند تا در نتیجه آن، خودتوسعه‌ای در سازمان به عنوان یک ارزش دیده شده و سایر افراد را تشویق و ترغیب به حرکت در این مسیر نماید. نشست‌های درون/ برون سازمانی یکی دیگر از سازوکارهای مهم در خصوص توسعه استعدادها می‌باشد.

"در نشست‌های درون صنعتی، از آنجا که در آن از حیطة تخصصی ما صحبت می‌شود، تبادل دانش و تجربه صورت می‌گیرد، جنبه توسعه‌ای دارد و نشست‌های برون سازمانی مانند، نشست‌های تخصصی، سمینارها، کنفرانس‌ها هم تأثیرگذار است به شرط آنکه هدف آن کسب درآمد مالی نباشد".

نکته مهم در خصوص نشست‌های درون/ برون سازمانی این است که ما باید توجه کنیم که چه فردی را با چه سطحی از دانش و در چه حوزه و به چه نشستی می‌فرستیم، و باید در این خصوص به طور جدی تصمیم‌گیری شود و تنها در این صورت است که می‌تواند توسعه استعدادها را در پی داشته باشد. یافته‌ها بیانگر آن بود که کار تیمی نیز می‌تواند به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده به کار گرفته شود. به گفته ابیلی (۱۳۸۹)، کار تیمی با اهداف ارتقای

شناسایی ساز و کارهای توسعه استعدادها در .../ کریم شاطری، خدایار ابیلی، علی رضاییان و آریین قلی‌پور

قابلیت‌های فردی/ گروهی، فراهم کردن زمینه تفکر جمعی و هم‌افزایی فکری، ایجاد فرصت تبادل دانش و تجربه، و ایجاد هماهنگی در پیشبرد اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شود.

"استعدادها راغبانند که به صورت تیمی کار کنند، مشارکت افراد دیگر را داشته باشند، اینجور افراد طالب انزوا نیستند، مشارکت پذیرند. در کار تیمی تجارب خود را با همدیگر به اشتراک می‌گذارند".

با این حال، بهره‌گیری از کار تیمی شروطی را با خود به همراه دارد که شامل موارد ذیل می‌گردد: (۱) "کار تیمی عملاً اجرا شود و رقابت‌های منفی بین اعضای تیم وجود نداشته باشد"، (۲) "سرپرست تیم برای هماهنگ کردن تیم خیلی قوی باشد، (۳) منفعتهای حاصل از کار تیمی برای همه اعضای تیم باشد نه فقط برای سرپرست تیم"، و (۴) ماهیت کار برای کار تیمی مناسب باشد".

در ادامه، نتایج پژوهش نشان داد که تکنیک‌های طراحی مشاغل شامل چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، چرخش نقش، و تخصصی‌سازی شغل از جمله سازوکارهای مهم توسعه استعدادها هستند.

"چرخش شغلی تجارب فرد را افزایش داده و فرد را چندبعدی بار می‌آورد" و "قرار گرفتن در محیط و شرایط یک شغل دیگر، نگرش فرد را عوض می‌کند و فرد تمام ابعاد شغل را می‌بیند. این امر به خصوص برای سطح مدیریت خیلی مهم است و فرد را برای پست‌های مدیریتی آماده می‌کند". همچنین، "هر چه گستره فعالیت فرد بیشتر باشد تجربه افزایش پیدا می‌کند و در عین حال فرد برای نقش‌آفرینی بهتر به دنبال مطالعه می‌رود و خودش را رشد می‌دهد".

مسیر پیشرفت شغلی تخصصی و مدیریتی، دو سازوکار دیگری هستند که در یافته‌های این تحقیق به عنوان سازوکار توسعه‌دهنده مورد تأیید قرار گرفتند. به گفته ابیلی (۱۳۸۹) در جریان برنامه‌ریزی و اجرای مسیر پیشرفت شغلی، استعدادهای نهفته افراد کشف و مدیریت می‌شود و با برنامه‌ریزی مسیر شغلی، هم مسیر و هم الزامات پیمودن آن معین می‌گردد. بهتر است که مسیر پیشرفت شغلی افراد را در شغل فعلی آنها تعریف نمود و لزومی ندارد همه افراد از نردبان شغلی بالا روند کاری که در خصوص اعضای هیئت علمی صورت می‌گیرد.

"بهبتره افراد در همان شغل خود رشد کنند و مسیر رشدشون در شغل خودشون تعریف شود. در نتیجه این امر رقابت‌ها هم سالم‌تر می‌شود. دیگر همه دنبال این نیستند مدیر شوند و هر فرد به کار خودش می‌پردازد و به یک خبره در کار خودش تبدیل می‌شود".

همچنین، برخی دیگر از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی نیز می‌تواند یک سازوکاری توسعه‌دهنده باشد چرا که:

"مسیر پیشرفت شغلی خود یک عامل انگیزشی مهم بوده و به استعداد می‌گوید اگر کارهای خود را درست انجام دهند و خود را بسازند به عنوان مثال ۵ سال دیگر ممکن است سرپرست یا مدیر بخش شوند".

این موضوع باعث می‌شود فرد به فکر ساختن خود افتاده و این جدای از توسعه نمی‌باشد. در ادامه، تسهیم دانش به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده، اشاره به تبادل دانش بین حداقل دو طرف در یک فرایند داد و ستدی دارد که در آن تغییر شکل و معنی‌دار سازی دانش در یک بستر جدید ممکن می‌شود (Willem, 2003). لذا، سازمان‌ها باید تلاش کنند تا بستر تسهیم دانش را در سازمان خود فراهم آورند و چنین فرهنگی را در سازمان خود پرورش دهند.

"اگر در سازمان امکان به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات وجود داشته باشد منجر به توانمندسازی و توسعه استعدادها می‌گردد"، به همین دلیل، "باید فضایی به وجود آورد که استعدادها از همدیگر یاد بگیرند و تجارب کاری خود را با همدیگر تسهیم کنند".

همچنین یافته‌ها نشان داد که آموزش یک سازوکار توسعه‌دهنده مهم بوده و اشاره به فعالیت‌هایی دارد که به منظور تسهیل کسب دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، و رفتارهایی که برای عملکرد شغلی موفق ضروری هستند، انجام می‌شوند (Kalamas & Kalamas, 2004). البته، هر آموزشی منجر به توسعه و رشد استعدادها نمی‌شود و برای آنکه آموزش بتواند در توسعه استعدادها مؤثر واقع شود باید پیش‌نیازهایی مانند موارد ذیل رعایت گردد:

"تجدید دوره‌ها و ارائه آنها در سطوح بالاتر"، "استفاده از اساتید برجسته، کاربرد و برند"، و "همراستایی با برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان، و مطابقت با وظایف و مسئولیت‌های فردی و شغلی".

در ادامه، یافته‌های تحقیق نشان داد که شبکه‌سازی نیز می‌تواند به عنوان یک سازوکار توسعه‌ای دیده شود، که منظور از آن کاربرد روش‌های مختلف برای برقراری ارتباط با افراد خبره و صاحب‌نظر مرتبط با حوزه کاری فرد است. استعدادها باید تلاش کنند با افرادی که در حوزه خود صاحب‌نظر هستند ارتباط برقرار کنند و با کمک گرفتن از آنها خود را رشد دهند.

شناسایی ساز و کارهای توسعه استعدادها در .../ کریم شاطری، خدایار ابیلی، علی رضاییان و آربن قلی‌پور

"من سعی می‌کنم از طریق برقراری ارتباط با آدم‌های مؤثر در صنعت برق، که در حوزه کاری من صاحب‌نظر و توانمند هستند، خودم را رشد دهم". همچنین، "ارتباط با سایر متخصصان در سطح جهان به صورت مجازی می‌تواند باعث رشد استعدادها و پویایی آنها شود".

یادگیری عملی، دیگر سازوکار توسعه‌ای بود که در این تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. منظور از یادگیری عملی، درگیر کردن عملی فرد در انجام کارهای مختلف حوزه کاری وی است که در نتیجه آن فرد به مهارت و شایستگی در زمینه انجام کار دست می‌یابد. مادامیکه افراد عملاً درگیر کار نشوند بر چگونگی انجام کارها مسلط نخواهند شد.

"می‌توان استعداد را درگیر پروژه‌ها کرد تا کار یاد بگیرند، در نتیجه این احساس در آنها بوجود می‌آید که چند مهارت‌ه بوده و تک‌بعدی نیستند و در نتیجه اعتماد به نفس آنها بالا می‌رود". همچنین، "تعریف کیس‌های خاص و اینکه بخواهیم این افراد آنها را حل کنند در رشد آنها خیلی تأثیر بسزایی دارد".

با توجه به آنچه گفته شد توصیه می‌شود مدیران ارشد صنعت برق به دنبال تدوین نظام‌هایی برای استفاده از سازوکارهای مشخص شده در این پژوهش مانند مدیریت عملکرد، مربیگری، جانشین‌پروری، خودتوسعه‌ای و سایر سازوکارها به معنی واقعی باشند. یکی از ضعف‌هایی که بسیاری از سازمان‌های کشور ما با آن مواجه هستند واقعی نبودن ارزیابی عملکرد به عنوان سنگ بنای مدیریت عملکرد است، لذا، با این کار، مدیران سرپوشی روی ضعف‌های کارکنان گذاشته و آنها را فراتر از آنچه که هستند ارزیابی می‌کنند. در همین راستا، توصیه می‌شود در ایجاد یک فرهنگ ارزیابی عملکرد درست، اقداماتی به عمل آید و مدیران را در معرض تیرباران آموزشی ارزیابی عملکرد درست قرار داد تا از منظر کارکنان و به خصوص استعدادها، این ارزیابی‌ها واقعی جلوه نماید. طبیعتاً وقتی استعدادها ببینند که بین آنها که عملکرد خیلی خوبی دارند با افرادی که عملکرد متوسط یا پایینی دارند تفاوتی وجود ندارد، دیگر سعی نخواهند کرد عملکردهایی استثنایی از خود نشان دهند و به مرور زمان خود را تا سطح متوسط عملکرد سازمان پایین آورده و انرژی خود را از طرقی دیگر، که در راستای اهداف سازمان نیست، هدر می‌دهند.

از آنجا که یافته‌ها نشان داد از نظر استعدادها سازوکار خودتوسعه‌ای دارای اهمیت بالایی است، به مدیران ارشد سازمان پیشنهاد می‌شود، نظامی در خصوص خودتوسعه‌ای تعریف کنند تا زحمات این افراد در راستای رشد و بالندگی خود، که در نهایت سازمان را منتفع می‌سازد، مورد تقدیر و قدردانی قرار گیرد، امری که در نتیجه آن، این دسته از افراد جهت توسعه بیشتر خود مورد ترغیب و تشویق قرار گرفته و نهایتاً، خودتوسعه‌ای در سازمان به عنوان یک ارزش دیده

شده و سایر افراد را تشویق و ترغیب به حرکت در این مسیر خواهد نمود. بعلاوه، در خصوص سازوکار آموزش، که توسط استعدادها در سطح بالایی ارزیابی شد، توصیه می‌شود که سازمان ضمن متناسب‌سازی محتوای آموزشی با نیازهای روز استعدادها، دوره‌های آموزشی را تجدید نموده و هر دفعه در سطح بالاتری در همان حوزه ارائه دهد. طبیعتاً، استفاده از اساتید برجسته و همراستایی آموزش‌ها با برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان، خود در معنی‌دار ساختن آموزش‌ها و در نتیجه اثربخشی هرچه بیشتر آنها نقش چشمگیری خواهد داشت، موضوعی که به مرور زمان، باور به آموزش به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده را بیش از پیش افزایش داده و این امر نهایتاً، حضور مشفقانه استعدادها و سایر کارکنان در دوره‌های آموزشی را در پی خواهد داشت.

در ادامه، به مدیران مستقیم استعدادها پیشنهاد می‌گردد که بیش از پیش این افراد را درگیر پروژه‌های کاری نمایند. از این طریق، ضمن استفاده از توانایی‌های آنها، به طور ضمنی به آنها گفته می‌شود که مدیران به آنها و قابلیت‌هایشان باور دارند، چیزی که علاوه بر افزایش تعهد، رضایت از کار و رضایت از سرپرست مستقیم، باعث می‌شود آنها به دنبال یادگیری دانش و مهارت‌های لازم برای انجام هر چه بهتر پروژه و اثبات خود به مدیران، بوده و در نتیجه توسعه روز افزون آنها را در پی خواهد داشت. در آخر و با توجه یافته‌های تحقیق، توصیه می‌شود که مدیران و مسئولان سازمان سازوکاری را تعریف نمایند که بتوان با استفاده از آن ارتقای استعدادها را در شغل تخصصی خودشان تعریف نمود، موضوعی که در دانشگاه‌ها و در خصوص اعضای هیئت علمی به خوبی قابل مشاهده است. از این طریق، علی‌الخصوص در مشاغل مهم، وزنهایی را می‌توان داشت که در شغل خود به عنوان یک مرجع دانش و تخصص عمل نمایند.

۵- منابع

- ابیلی، خدایار. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: سمت.
- Agarwal, R & Corey, M. (2009). The Performance Effects of Coaching: A Multilevel Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *International journal of human resource management*, 20(10), 2110-2134.
- Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice. 10th edition*. Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press.
- Axelrod, E., Handfield-Jones, H., & Timothy Welsh. (2001). The war on talent, part two. *McKinsey Quarterly*, No. 2.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 5th edition, Prentice hall.
- Cai, W., & Klyushina, U. (2009). Talent retention and development within multinational company in China, Retrieved from: <http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A220648&dswid=30>.
- charity, N. L. C. (2011). *An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia*. Business Administration, Master of Business Administration, the Nelson Mandela Metropolitan University Business School.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426.
- DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. Tenth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004.). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27 (3), 12-25.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- 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.
- Greer, Charles R. (2001). *Strategic Human Resource Management*. Second Edition, Prentice-Hall, Inc, A Pearson Education Company, New Jersey.
- Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). A talent development framework: tackling the puzzle. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(1), 13-16.
- Kalamas, D. & Kalamas J. B. (2004). *Developing Employee Capital: Setting the Stage for Lifelong Learning*. HRD Press, Inc, Massachusetts.

- Kermally, S. (2004). *Developing and Managing Talent*. London: Thorogood.
- Kvale, Steinar. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Levy, P.S. & Lemeshow, S. (1999). *Sampling of population*. John Wiley, Newyork.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Mahapatro, b. b. (2010). *Human resource management*. Published by New Age International Publishers.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2011). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning, USA.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Morton, L. (2004). *Integrated and Integrative Talent Management: A Strategic HR Framework*, Research Report R-1345-04-RR, New York: The Conference Board.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7–16.
- Raida A. Al-Awamleh. (2009). *Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management*. Phd thesis in Business Administration, Greenleaf University.
- Sharrat, M. and Usoro, A. (2003). Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1(2), 187-196.
- Stewart, Greg L. & Brown, Kenneth G. (2011). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. Second edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Tansly, C. (2011). What do we mean by the term “Talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5). pp: 266-274.
- Wang-Cowham, C. (2011). Developing talent with an integrated knowledge-sharing mechanism: an exploratory investigation from the Chinese human resource managers’ perspective. *Human Resource Development International*, 14(4), 391–407.
- Willem, A. (2003). *The Role of Organization Specific Integration Mechanisms in Inter-Unit Knowledge Sharing*. PhD Dissertation at Vlerick Leuven Gent Management School, Ghent University, Belgiu