

## شناسایی عوامل موثر بر توسعه راهبردی استعدادها

داریوش مهری<sup>۱</sup>؛ محمود ابوالقاسمی<sup>۲</sup>؛ محمد قهرمانی<sup>۳</sup>؛ حسن محبوب<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۱۰

### چکیده

در شرایط رقابتی موجود، توسعه‌ی راهبردی استعدادها، فرایندی است که برای استعدادهای برتر فرصت‌هایی فراهم می‌کند تا شایستگی‌های لازم را برای ایفای نقش‌های آتی و حفظ مزیت رقابتی سازمان، کسب کنند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل موثر بر توسعه راهبردی استعدادها می‌باشد که با استفاده از روش تحقیق آمیخته انجام گرفته است. در این پژوهش، ابتدا به روش کیفی با ۱۵ نفر از خبرگان علمی و تجربی، به صورت هدفمند مصاحبه اکتشافی به عمل آمد و داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در بخش کمی، برای دستیابی به سطوحی از تعمیم‌پذیری در نمونه بزرگ‌تر، روش تحقیق توصیفی - همبستگی استفاده شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۵۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای آزمون مدل مفهومی، داده‌های تجربی از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته، جمع‌آوری و با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار PLS تحلیل گردیدند. نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه‌های پژوهش حاکی از تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم عوامل سازمانی بر توسعه استعدادها است و عوامل فردی نیز در این رابطه نقش میانجی دارند. بنابراین بهبود عوامل سازمانی، باعث تقویت و افزایش عوامل فردی در بین استعدادها گردیده و در نهایت به توسعه آن‌ها منجر می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** استعداد، مدیریت راهبردی استعداد، توسعه راهبردی استعداد.

۱- دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی

۲- دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی و نویسنده مسئول (رایانامه: m-abolghasemi@sbu.ac.ir)

۳- دانشیار رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

۴- استادیار مدیریت آموزش عالی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

## مقدمه

امروزه استعداد<sup>۱</sup> که ریشه در یک نگرش مبتنی بر منبع دارد، به‌عنوان عاملی ارزشمند، کمیاب، بی‌رقیب و غیرقابل جایگزین استنباط می‌شود که اجرای راهبردهای خالق ارزش و تحقق مزیت رقابتی پایدار را ممکن می‌سازد (بارنی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱؛ اسپارو و مکرام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین، استعداد به‌عنوان یکی از منابع راهبردی از سوی سازمان‌ها شناخته شده است (ونبرگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) و مدیریت استعداد یکی از حیاتی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها در زمان حال و آتی است (دلویت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳؛ درایز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳؛ کاپلی و کلر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). بحث «جنگ برای استعداد»<sup>۸</sup> که در اوایل قرن ۲۱ توسط مایکلز و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۰۱) مطرح شد، از همان ابتدا دیدگاه‌ها را به سمت افزایش رقابت برای استعداد سوق داد. از آن زمان، مدیریت استعداد به‌عنوان یک گفتمان غالب در حوزه منابع انسانی، نه تنها در میان صاحب‌نظران منابع انسانی، بلکه در میان مدیران اجرایی هم جایگاه ویژه پیدا کرد (گروه مشاوره‌ی بوستون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴). با اینکه علاقه‌ی شدید کارورزان نیروی محرک مدیریت استعداد بوده است، اما در سال‌های اخیر، این علاقه در میان دانشگاهیان نیز به شدت افزایش یافته است (تونینسن و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳). تغییرات جمعیتی نظیر افزایش سن، افزایش گوناگونی و تحریک‌پذیری نیروی کار ناشی از پدیده‌ی جهانی شدن از جمله برخی دلایل کمبود استعداد است (شولر و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱؛ استون و دیدریک<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵). به‌علاوه، تحولات بنیادین در محیط کسب‌وکار نظیر گذر از اقتصاد تولیدمحور به اقتصاد دانش‌محور و نیاز به کارکنان متخصص برای انجام کارهای پیچیده‌تر و با کیفیت‌تر، بر خصوصیات استعداد مورد نیاز، تاثیر خواهد گذاشت (ویامن و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۲).

- 1 - Talent
- 2 - Barney
- 3 - Sparrow & Makram
- 4 - Wennberg
- 5 - Deloitte
- 6 - Dries
- 7 - Cappelli & Keller
- 8 - War for talent
- 9 - Michaels & et al
- 10 - Boston Consultation Group
- 11 - Thunnissen & et al
- 12 - Schuler & et al
- 13 - Stone & Deadrick
- 14 - Vaiman & et al



سیلزر و دول<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بر تمرکز راهبردی مدیریت استعداد تاکید می‌کنند. برای یک سازمان دستیابی به موفقیت، بدون بررسی دقیق نوع استعدادی که آن سازمان به آن نیاز دارد، در درازمدت دشوار خواهد بود. اشتون و مارتن<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) تاکید می‌کنند که یک مدیریت استعداد خوب از نظر راهبردی بسیار حائز اهمیت است؛ چراکه می‌تواند سازمان را از رقابیش متمایز کند. استعداد می‌تواند به اجرای بهتر راهبرد کمک کند و برتری عملیاتی سازمان را تعالی بخشد. به‌زعم گاروان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، 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. وورال و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) نیز بیان می‌دارند که سازمان‌ها در شناسایی و توسعه کارکنان خود چندان موفق نیستند و این خود نشان دهنده عدم توجه به فرایندهای مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد.

در چند دهه اخیر، نقش ارتش‌ها از دفاع صرف از محدوده‌های جغرافیایی کشورها فراتر رفته و نقشی منطقه‌ای و بعضاً جهانی برای آن تعریف شده که تبیین‌کننده نقش بین‌المللی ارتش‌های امروزی است. این تغییر نقش و کارکرد مستلزم جذب، توسعه و به‌کارگیری نیروهای مستعد و متخصص برای مواقع و مناطق مختلف می‌باشد (فردانش، ۱۳۹۲). از طرفی دیگر، در اهداف نظام علم و فناوری کشور بندهای ۳-۵ و ۳-۷ بر پرورش استعدادهای شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه و دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار متناسب با معیارهای جهانی تاکید شده است. همچنین تغییر در جهت‌گیری راهبردی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به‌منظور تولید و توسعه سریع فناوری‌های دفاعی بومی و تمرکز بر روش‌های مبتکرانه در انجام فرآیندهای کاری، حضور فعال در منطقه برای تامین امنیت ملی و افزایش رقابت نظامی بین کشورها، باعث گردیده تا تمرکز زیادی بر مفهوم توسعه استعداد و شایستگی‌های کارکنان از سوی محققان در سازمان‌های نظامی صورت بگیرد. علاوه بر این، در سیاست‌های ابلاغی مدیریت بر سرمایه‌های انسانی سال ۱۳۹۴، نیروهای مسلح فراهم‌سازی زمینه رشد سرمایه‌های انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش تخصصی و مهارت آنان، ایجاد بستر مناسب به‌منظور ارتقاء بهره‌وری مدیریت سرمایه‌های انسانی و تطابق سازوکارهای آموزش کارکنان با پیشرفت‌های علمی جدید، نیازها و تحولات نیروهای مسلح

1 - Silzer & Dowell  
2 - Ashton & Morton  
3 - Garavan & et al  
4 - Vural & et al

مورد تاکید واقع گردیده است (غفوری و همکاران، ۱۳۹۶). بنابر آنچه گفته شد و وجود شکاف پژوهشی پیرامون توسعه استعدادها به‌ویژه در حوزه دفاعی، محققان در پژوهش حاضر تلاش نموده‌اند با روش آمیخته، الگوی عوامل موثر بر توسعه راهبردی استعدادها را به‌عنوان راه‌حل مسائل فوق، در یکی از سازمان‌های دفاعی ارائه نمایند.

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی پژوهش

### استعداد

مفهوم استعداد اولین بار در اواخر دهه ۹۰ مطرح شد، زمانی که گروه مشاوران مک‌کینزی دریافتند، بهترین اقدام‌هایی که سازمان‌ها را به عملکرد بالایی رسانده است، مدیریت استعدادها است (مایکلز و همکاران، ۲۰۰۱). تعریفی که از استعداد ارائه می‌شود از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است، چراکه تاریخچه، ساختار و فرهنگ سازمانی از جمله مولفه‌های تاثیرگذار در آن هستند. با این وجود، داشتن تعریف صحیحی از استعداد تمرکز راهبردی، تخصیص بهینه‌ی منابع مالی و حصول حداکثر بازدهی سرمایه‌گذاری روی کارکنان را تسهیل می‌کند (ترنر و کالمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در مورد ماهیت استعداد نگرش‌های مختلفی وجود دارد. موسسه‌ی خبره در امور پرسنل و توسعه<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) استعداد را چنین تعریف می‌کند: استعداد شامل آن دسته از افرادی است که قادرند یا به‌واسطه‌ی مشارکت مستقیم خود و یا در بلندمدت با اثبات ظرفیت‌های خود در عالی‌ترین سطح، در عملکرد سازمانی تفاوت ایجاد کنند. مدیریت راهبردی استعداد<sup>۳</sup> از ادبیات پژوهشی مدیریت راهبردی منابع انسانی اقتباس شده است (کالینز و مراهی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). به اعتقاد سیلزر و دول<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)، مدیریت استعداد به چیزی فراتر از یک برنامه‌ی منابع انسانی تبدیل شده و نیازمند تمرکز راهبردی مختص به خود است، زیرا کسب موفقیت برای یک سازمان در طولانی‌مدت بدون بررسی دقیق نوع استعداد مورد نیاز آن، دشوار خواهد بود. آرمسترانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) معتقد است که مدیریت استعداد دارای یک بُعد راهبردی است و باید در راستای مقاصد راهبردی سازمان قرار گیرد. بنابراین، استعدادها باید با در نظر گرفتن راهبردهای خاص سازمان مدیریت شوند. همچنین مدیریت

1- Turner & Kalman  
2 - Chartered Institute of Personnel and Development  
3 - Strategic Talent Management  
4 - Collings & Mellhi  
5 - Armstrong

استعداد به عنوان یک فرایند نظام مند و پویا برای کشف، توسعه و بقای افراد مستعد در سازمان تعریف شده است (داویس و داویس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

توسعه استعداد فرآیندی بلندمدت و یکپارچه است و با هدف سالم نگه داشتن سازمان و حفظ قابلیت نوآورانه و مبتکرانه‌ی سازمان صورت می‌پذیرد (پرویس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). این فرآیند در برگزیده تمامی کارهایی است که توانایی و شایستگی کارکنان را برای انجام امور کاری و حرفه‌ای آینده بالا می‌برد (فتحی و نوری، ۱۳۹۵). طبق تعریفی که گاراوان و همکارانش (۲۰۱۲) 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 هم‌طراز با فرایندهای استعداد سازمانی قرار دارند.

توسعه راهبردی استعدادها<sup>۳</sup> یک بخش بنیادین مدیریت راهبردی استعداد است. به‌زعم راثول و کازاناس<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) توسعه راهبردی استعداد بر فرایند تغییر سازمان، ذی‌نفعان خارج از آن، گروه‌های درون آن و کارکنان شاغل در آن از طریق یادگیری برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی نشده متناسب با راهبردهای سازمان تأکید دارد؛ به طوری که آن‌ها شایستگی لازم برای تاثیرگذاری اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد سازمانی را کسب کنند و مزیت رقابتی در حال حاضر و در آینده برای سازمان حفظ گردد. در فرآیند توسعه راهبردی استعدادها باید ضمن مدنظر قرار دادن نیازهای آینده سیستم و شرایط محیطی، فعالیت‌ها و مداخلات توسعه‌ای به گونه‌ای طراحی گردند که با اهداف، مأموریت‌ها و فرهنگ سازمانی یکپارچه و هماهنگ شوند (گاراوان، ۲۰۰۷).

### پیشینه پژوهش

زمانی قهرودی (۱۳۹۵) در مطالعه 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.

نتایج پژوهش پریش و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که درک و حمایت مدیران ارشد، فرهنگ استعداد و تغییرات سریع فناوری از جمله عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد به‌شمار می‌روند.

پژوهش قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵) شرایط و الزامات رخداد مدیریت استعداد را مشخص می‌نمایند. این شرایط از سه عنصر درجه بلوغ سازمان، مدیریت سازمان و آنچه ویژگی‌های استعداد است، تشکیل می‌گردد. 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. سومین مورد که رخداد مدیریت استعداد را در سازمان تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، عوامل مدیریتی مانند اختیار مدیران و حمایت مدیریت ارشد سازمان است.

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی نشان دادند، یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌های بازار سرمایه، حمایت و پشتیبانی جدی و مستمر مدیران ارشد صنعت کشور است.

یافته‌های پژوهش هدستروم و مالم‌گرین<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، نشان داد که فرهنگ و ارزش‌های اساسی سازمان برای فرآیند مدیریت استعداد و توسعه کارکنان مهم هستند و فرهنگ سازمان باید به گونه‌ای باشد که بیشتر کارکنان به اشتراک گذاشتن دانش تمایل داشته باشند که این به نوبه خود از توسعه استعداد کارکنان به شیوه غیررسمی حمایت می‌کند.

آندرسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، در مطالعه خود نشان داد که استعدادهای شرکت‌های زیمنس و گراندفوس<sup>۳</sup> معتقدند، مدیر و سرپرست بلافصل نقش اساسی در توسعه استعداد آن‌ها دارد و مدیران عنصری مهم در ایجاد یک محیط حمایتی محسوب می‌گردند.

هریسن<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، در یک مطالعه نشان داد، فرهنگ یادگیری و اقدامات مدیران صفی و عملیاتی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان تأثیرگذار است.

1 - Hedström & Malmgren  
2 - Andersen  
3 . Siemens & Grundfos  
4 - Harrison

یافته‌های پژوهش سویم<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، 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 سیستم مدیریت استعداد اثربخش محسوب می‌شوند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر حسب هدف، کاربردی و از نظر روش، آمیخته اکتشافی است. در پژوهش ترکیبی اکتشافی ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌شود. در واقع داده‌های کیفی، داده‌های کمی را می‌سازند. بنابراین در این پژوهش نخست پدیده در زمینه و بستر واقعی موشکافی و سپس برای تعیین روابط داده‌های کیفی از داده‌های کمی استفاده می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۵۰). در بخش کیفی نمونه تحقیق، ۱۵ نفر از خبرگان علمی و تجربی یک نیروی نظامی در حوزه دفاع هوایی می‌باشند که شناخت بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته و با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی زنجیری یا گلوله برفی شناسایی و انتخاب شدند. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این روش تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری<sup>۲</sup> برسد. از این معیار زمانی استفاده می‌شود که هیچ اطلاعات جدید و مرتبط دیگری برای توضیح پدیده ارائه نشود (گال و همکاران،<sup>۳</sup> ۱۳۹۱). بدین‌منظور و با هدف اعتباربخشی بیشتر به یافته‌ها، مصاحبه‌ها تا نمونه پانزدهم ادامه یافت. با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محققان این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع نظری رسیده است.

به‌منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی، از روش مصاحبه نیمه‌مدون<sup>۴</sup> استفاده گردید. قبل از انجام مصاحبه‌ها، دستورالعمل مصاحبه طراحی و طی دعوت‌نامه‌ای به افراد خبره تحویل داده شد. همچنین در ابتدای مصاحبه اهداف پژوهش بیان گردید و ضمن کسب موافقت مصاحبه‌شوندگان با ضبط مصاحبه‌ها، از نکات کلیدی یادداشت‌برداری صورت گرفت. دریافت بازخورد از شرکت‌کنندگان و بررسی توسط همکار روش‌هایی بودند که پژوهشگران برای افزایش روایی مطالعه خود استفاده کرده‌اند. در شیوه نخست به‌منظور بررسی سندیت یا اصالت پژوهش<sup>۵</sup>،

1 - Sweem

2 - Theoretical Saturation

3 - Gall & et al

4 - Semi-structured interview

5 - Authenticity

تفسیرها و گزارش‌های به دست آمده در اختیار مشارکت‌کنندگان (خبرگان) قرار داده می‌شود (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵ به نقل از دانایی‌فرد و امیرزاده، ۱۳۹۵). 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. در دومین شیوه چهار نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی (بررسی توسط همکار)، بر فرایند تحلیل محتوا 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. در این پژوهش برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها، روش کدگذاری مجدد به کار گرفته شد. از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، 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 ۰.۷۷٪ به دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶)، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام‌گرفته از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشند. بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، تحلیل داده‌ها، با بهره‌گیری از راهبرد تحلیل مضمون<sup>۳</sup> صورت گرفت. این روش در ساده‌ترین شکل به بیرون کشیدن مفاهیم مورد نیاز پژوهش از متن مورد مطالعه می‌پردازد، مفاهیمی که در قالب مقولاتی منظم سازمان می‌یابند (براون و کلارک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

در بخش کمی، روش تحقیق، توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی استفاده گردیده است. هدف این مرحله از پژوهش، تعیین الگوهای پیچیده روابط، آزمون میزان روابط بین مقوله‌ها و دستیابی به سطوحی از تعمیم‌پذیری در نمونه بزرگتر است (بازرگان، ۱۳۹۳).

جامعه آماری در این بخش، شامل ۲۵۰ نفر از کارکنان مستعد رشته مهندسی هوافضای سازمان فوق می‌باشد که بر مبنای جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۵۲ نفر از آن‌ها به منظور اعتباریابی الگو انتخاب شدند. علاوه بر این، از معیارهای تحویلی و عملکردی مانند فارغ‌التحصیلان اول تا سوم دانشگاه، نتایج فرم ارزیابی سالانه (نمره ارزیابی بالاتر از ۸۰)، حداقل ۱۰ سال سابقه کار و تجربه قرارگرفتن در معرض فعالیت‌های آموزش و توسعه، برای شناسایی نمونه و پاسخ‌گویان در این گام از تحقیق استفاده گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق

1 - Lincoln and Guba  
2 - Kvale  
3 - Thematic Analysis  
4 - Brown & Clark



ساخته، بر مبنای تحلیل داده های کیفی است که روایی و پایایی آن در جدول شماره دو آورده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

برای شناسایی ابعاد و مولفه های تاثیرگذار و همچنین شاخص های زیربنایی توسعه راهبردی استعدادهای، از روش مصاحبه که یکی از راهبردهای رویکرد کیفی است، استفاده شد. در ابتدا برای اینکه مصاحبه شوندگان احساس راحتی نمایند، مصاحبه ها به صورت غیررسمی و با یک یا چند سؤال مقدماتی آغاز گردید و بعد از آن سوال های تخصصی تر به منظور درک و کسب دانش از تجربه زیسته شرکت کنندگان پرسیده شد. در این تحقیق، بعد از انجام هر مصاحبه و پیاده سازی آن، متون مصاحبه ها توسط پژوهشگر چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس از شواهد گفتاری و گزاره های کلامی مصاحبه شوندگان، کدها و مفاهیم اولیه استخراج و با بهره گیری از مبانی نظری و خلاقیت فردی، برچسب و عنوانی برای آنها تعیین گردید. در گام بعدی مفاهیم مشابه در کنار یکدیگر قرار گرفتند و در سطحی انتزاعی تر مقوله اصلی، تشکیل شد. در جدول شماره یک مفاهیم و مقوله های حاصل از فرایند تحلیل داده های کیفی نشان داده شده است.

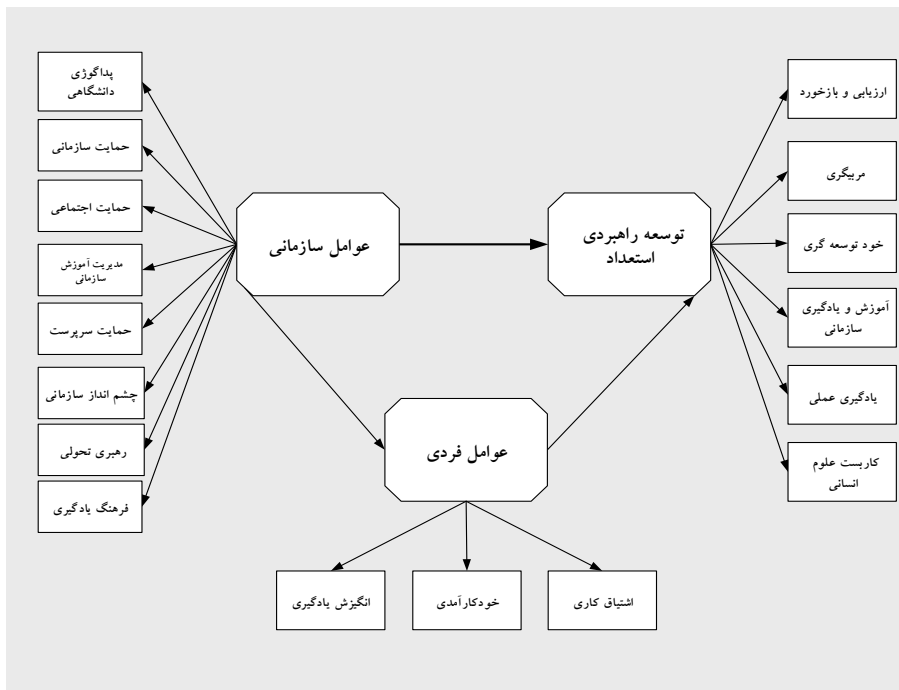
جدول ۱: مفاهیم و مقوله های حاصل از فرایند تحلیل داده های کیفی

ردیف	مقوله مستخرج	مفاهیم شناسایی شده
۱	عوامل سازمانی	پداگوژی دانشگاهی، مدیریت آموزش سازمانی، حمایت سازمانی، حمایت اجتماعی، حمایت سرپرست، چشم انداز سازمانی، فرهنگ یادگیری، رهبری تحولی
۲	عوامل فردی	اشتیاق کاری، خودکارآمدی، انگیزش یادگیری
۳	سازوکارهای توسعه استعداد	یادگیری عملی، ارزیابی و بازخورد، مربیگری، خودتوسعه گری، آموزش و یادگیری سازمانی، کاربست علوم انسانی

### مدل مفهومی و بررسی فرضیه های پژوهش

با توجه به پیشینه پژوهش و تحلیل مصاحبه ها، مدل مفهومی پژوهش در شکل زیر (شکل شماره ۱) ترسیم شده است. در جریان مصاحبه های انجام شده، بیشتر خبرگان بر نقش تعیین کننده عوامل سازمانی در توسعه استعدادهای تأکید ورزیدند. به باور آنها چنانچه زمینه و شرایط سازمانی فراهم نگردد، انگیزه و علاقه کارکنان مستعد به مرور زمان کاهش می یابد و در نتیجه از مشارکت در

برنامه‌ها و فعالیت‌های توسعه‌ای خودداری می‌کنند. بر همین اساس در مدل مفهومی پژوهش، فرض شده است که عوامل سازمانی علاوه بر اینکه به‌طور مستقیم بر توسعه استعدادها تأثیر می‌گذارند، به‌طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی عوامل فردی نیز توسعه استعداد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین به اعتقاد بارون و کنی<sup>۱</sup> (به نقل از داوری و رضازاده، ۱۳۹۵) مدل‌هایی که در آن‌ها تأثیر میانجی به‌صورت جزئی در نظر گرفته می‌شود، بیشتر از مدل‌های میانجی‌گری کامل مورد قبول هستند. تأثیر میانجی‌گری جزئی در تحقیقات علوم اجتماعی واقعی‌تر به نظر می‌رسند؛ زیرا یک متغیر میانجی به سختی قادر خواهد بود تمامی رابطه میان متغیر مستقل و وابسته را تبیین نماید.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، چهار فرضیه مطرح است:  
 فرضیه ۱: عوامل سازمانی بر توسعه راهبردی استعدادها به‌طور مستقیم تأثیر دارند.  
 فرضیه ۲: عوامل فردی بر توسعه راهبردی استعدادها تأثیر دارند.

1 . Baron and Kenny

فرضیه ۳: عوامل سازمانی بر عوامل فردی تاثیر دارند.

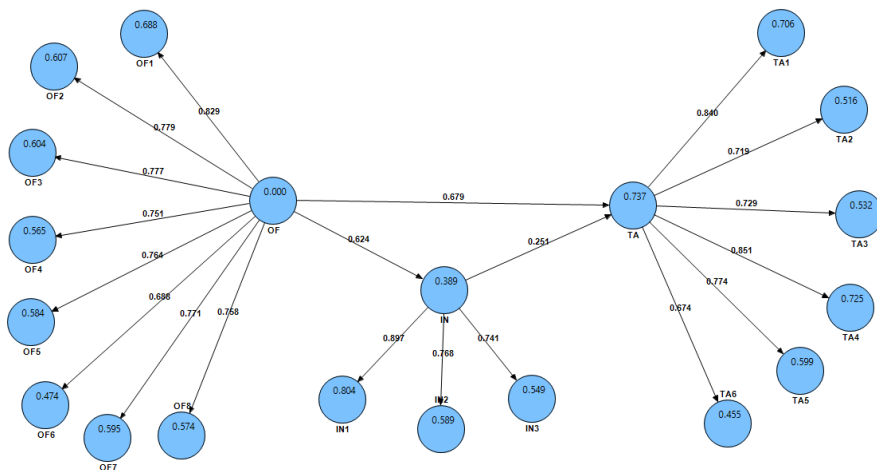
فرضیه ۴: عوامل سازمانی بر توسعه راهبردی استعدادها به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی عوامل فردی تاثیر دارند.

### آزمون مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش برای آزمون مدل تحقیق از مدلیابی معادلات ساختاری در نرم افزار اسمارت پی ال اس<sup>۱</sup> استفاده گردید. به عقیده داوری و رضازاده (۱۳۹۵) این روش برای ارزیابی مدل های معادلات ساختاری، سه قسمت را تحت پوشش قرار می دهد: (۱) بخش مربوط به مدل های اندازه گیری، (۲) بخش ساختاری و (۳) بخش کلی مدل (اندازه گیری و ساختاری).

#### برازش مدل های اندازه گیری و ساختاری

برای بررسی برازش مدل اندازه گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می شود. پایایی خود از طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه می گردد. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی،  $0/4$  می باشد (هولاند، ۱۹۹۹، به نقل از داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). همان طور که از شکل شماره دو مشخص است، تمامی ضرایب بارهای عاملی از  $0/4$  بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.



شکل ۲. مقادیر ضرایب استاندارد شده بارهای عاملی

گام بعدی در بررسی معیار اول، محاسبه ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مولفه‌ها است. برای سنجش بهتر پایایی در روش PLS، هر دوی این معیارها به کار برده می‌شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). اگر مقدار این دو معیار از ۰/۷ بالاتر باشد، نشانگر پایایی قابل قبول است. مطابق با جدول شماره دو مقدار این معیارها برای تمامی سازه‌های مدل بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

معیار دوم در برازش مدل اندازه‌گیری، بررسی روایی همگرا است که نشان دهنده میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> بین هر سازه با شاخص‌های خود است. فورنل و لارکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده‌اند. همان‌گونه که نتایج جدول زیر نشان می‌دهد، مقدار AVE همه متغیرها از ۰/۵ بیشتر است که حاکی از روایی همگرای قابل قبول مدل اندازه‌گیری است.

جدول ۲. مقادیر شاخص‌های اندازه‌گیری و ساختاری پژوهش

Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	واریانس متوسط استخراج شده AVE	پایایی ترکیبی CR	آلفای کرونباخ	متغیرهای تحقیق
-	-	۰,۵۸۵	۰,۷۸۵	۰,۹۵۱	عوامل سازمانی
۰,۴۰۳	۰,۶۸۷	۰,۵۹۳	۰,۹۱۰	۰,۸۸۵	پداگوژی دانشگاهی
۰,۴۰۲	۰,۶۰۶	۰,۶۷۱	۰,۹۱۰	۰,۸۷۶	حمایت سازمانی
۰,۳۰۹	۰,۶۰۴	۰,۵۴۱	۰,۸۷۵	۰,۸۲۸	حمایت اجتماعی
۰,۳۹۷	۰,۵۶۴	۰,۷۱۶	۰,۸۳۴	۰,۶۱۰	فرهنگ یادگیری
۰,۳۸۷	۰,۵۸۳	۰,۶۷۳	۰,۸۹۱	۰,۸۳۷	مدیریت آموزش سازمانی
۰,۳۲۷	۰,۴۷۳	۰,۷۰۲	۰,۸۷۶	۰,۷۸۸	حمایت سرپرست
۰,۴۲۵	۰,۵۹۴	۰,۷۱۵	۰,۸۸۲	۰,۷۹۹	چشم انداز سازمانی
۰,۳۱۸	۰,۵۷۴	۰,۵۶۲	۰,۷۹۲	۰,۶۰۲	رهبری تحولی
۰,۱۷۹	۰,۳۸۹	۰,۶۴۶	۰,۷۴۶	۰,۸۸۰	عوامل فردی
۰,۵۱۸	۰,۸۰۴	۰,۶۵۲	۰,۹۰۳	۰,۸۶۵	اشتیاق کاری

1 - Average Variance Extracted(AVE)

2 - Fornell- Larcker

متغیرهای تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی CR	واریانس متوسط استخراج شده AVE	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
خودکارآمدی	۰.۸۶۲	۰.۹۱۶	۰.۷۸۵	۰.۵۸۹	۰.۴۵۸
انگیزش یادگیری	۰.۷۱۴	۰.۸۷۳	۰.۷۷۵	۰.۵۴۹	۰.۴۲۵
توسعه استعداد	۰.۹۳۵	۰.۷۹۸	۰.۵۹۸	۰.۷۳۶	۰.۲۸۳
مربیگری	۰.۸۲۹	۰.۸۸۱	۰.۶۰۱	۰.۷۰۵	۰.۴۱۹
آموزش و یادگیری	۰.۹۰۷	۰.۹۳۵	۰.۷۸۴	۰.۵۱۶	۰.۴۰۷
یادگیری عملی	۰.۸۲۹	۰.۸۸۰	۰.۵۹۷	۰.۵۳۲	۰.۳۱۹
خود توسعه‌گری	۰.۸۵۴	۰.۸۹۵	۰.۶۳۲	۰.۷۲۴	۰.۴۶۲
ارزیابی و بازخورد	۰.۸۳۷	۰.۸۸۵	۰.۶۰۷	۰.۵۹۹	۰.۳۶۶
کاربست علوم انسانی	۰.۷۱۲	۰.۸۷۳	۰.۷۷۵	۰.۴۵۴	۰.۳۶۲

روایی واگرا سومین معیار برای سنجش مدل‌های اندازه‌گیری در PLS است. برای بررسی این معیار از روش فورنل و لارکر استفاده شد. به‌زعم فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، روایی واگرا از راه مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده می‌شود؛ به‌طوری‌که جذر AVE برای هر سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر در مدل باشد. مطابق با داده‌های جدول سه‌گانه زیر،  $\sqrt{AVE}$  تمامی متغیرهای مرتبه اول (قطر اصلی) بیشتر از حداکثر همبستگی بین آن‌ها با متغیرهای پنهان دیگر است که حاکی از روایی واگرای مناسب و برآزش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. سنجش روایی واگرا عوامل سازمانی به روش فورنل و لارکر

عوامل سازمانی	پداگوژی دانشگاهی	حمایت سازمانی	حمایت اجتماعی	فرهنگ یادگیری	مدیریت آموزش سازمانی	حمایت سرپرست	چشم انداز سازمانی	رهبری تحولی
پداگوژی دانشگاهی	۰,۷۷۰	-	-	-	-	-	-	-
حمایت سازمانی	۰,۴۸۹	۰,۸۱۹	-	-	-	-	-	-

عوامل سازمانی	پداگوژی دانشگاهی	حمایت سازمانی	حمایت اجتماعی	فرهنگ یادگیری	مدیریت آموزش سازمانی	حمایت سرپرست	چشم انداز سازمانی	رهبری تحولی
حمایت اجتماعی	۰.۵۵۶	۰.۵۳۸	۰.۷۳۵	-	-	-	-	-
فرهنگ یادگیری	۰.۵۳۶	۰.۵۷۰	۰.۵۲۴	۰.۸۶۴	-	-	-	-
مدیریت آموزش	۰.۶۵۸	۰.۵۱۷	۰.۵۲۵	۰.۵۱۰	۰.۸۲۰	-	-	-
حمایت سرپرست	۰.۳۹۹	۰.۵۱۹	۰.۵۸۹	۰.۵۸۳	۰.۴۱۴	۰.۸۳۷	-	-
چشم انداز سازمانی	۰.۶۰۵	۰.۵۴۹	۰.۴۶۸	۰.۵۸۵	۰.۴۸۴	۰.۴۷۸	۰.۸۴۵	-
رهبری تحولی	۰.۵۰۵	۰.۶۲۵	۰.۵۵۹	۰.۶۱۲	۰.۴۷۴	۰.۵۶۴	۰.۵۹۲	۰.۷۴۹

جدول ۴. سنجش روایی واگرا سازوکارهای توسعه استعداد به روش فورنل و لارکر

سازوکارهای توسعه استعداد	ارزیابی و بازخورد	مربیگری	خود توسعه گری	آموزش و یادگیری سازمانی	یادگیری عملی	کاربست علوم انسانی
ارزیابی و بازخورد	۰.۷۷۹	-	-	-	-	-
مربیگری	۰.۴۲۹	۰.۷۷۵	-	-	-	-
خود توسعه گری	۰.۴۹۵	۰.۵۰۷	۰.۷۹۴	-	-	-
آموزش و یادگیری	۰.۷۳۰	۰.۴۵۶	۰.۵۲۴	۰.۸۶۴	-	-
یادگیری عملی	۰.۵۶۱	۰.۵۴۵	۰.۴۱۶	۰.۵۶۹	۰.۷۷۲	-
کاربست علوم انسانی	۰.۶۱۱	۰.۳۵۶	۰.۴۱۰	۰.۵۴۹	۰.۴۳۷	۰.۸۸۰



جدول ۵. سنجش روایی واگرا عوامل فردی به روش فورنل و لارکر

عوامل فردی	اشتیاق کاری	خودکارآمدی	انگیزش یادگیری
اشتیاق کاری	۰,۸۰۷	-	-
خودکارآمدی	۰,۴۷۱	۰,۸۸۶	-
انگیزش یادگیری	۰,۵۱۵	۰,۴۹۶	۰,۸۸۰

در پژوهش حاضر برای بررسی مدل ساختاری شاخص  $R^2$  و  $Q^2$  استفاده شده است. ضریب تعیین برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا دارد. سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می شود. با توجه به داده های جدول شماره دو مقادیر  $R^2$  برای بیشتر متغیرهای درون زای مدل، بالاتر از متوسط و قوی، محاسبه گردیده و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

$Q^2$  قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد. مقدار این معیار تنها برای سازه های درون زای مدل محاسبه می گردد. به اعتقاد هنسler و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون زا سه مقدار  $0/02$ ،  $0/15$ ،  $0/35$  را کسب نماید، قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی در مورد سازه های درون زا را نشان می دهد. با توجه به مقادیر به دست آمده در جدول شماره دو برای  $Q^2$  قابلیت قوی پیش بینی مدل و برازش مناسب مدل ساختاری تأیید می شود.

#### برازش بخش کلی مدل

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری را کنترل می کند معیار GOF طبق فرمول زیر محاسبه گردید:

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} \quad \text{فرمول (۱)}$$

در این فرمول، Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول در مدل که مقادیر آن در جدول شماره شش قابل مشاهده می باشد، بدست می آید.



جدول ۶. مقادیر Community

مقادیر Community	متغیر	مقادیر Community	متغیر
۰.۷۸۴	مربیگری	۰.۵۹۳	پداگوژی دانشگاهی
۰.۵۹۷	خود توسعه گری	۰.۶۷۱	حمایت سازمانی
۰.۶۳۲	آموزش و یادگیری سازمانی	۰.۵۴۱	حمایت اجتماعی
۰.۶۰۷	یادگیری عملی	۰.۷۱۶	فرهنگ یادگیری
۰.۷۷۵	کاربست علوم انسانی	۰.۶۷۳	مدیریت آموزش سازمانی
۰.۶۵۲	اشتیاق کاری	۰.۷۰۲	حمایت سرپرست
۰.۷۸۵	خودکارآمدی	۰.۷۱۵	چشم انداز سازمانی
۰.۷۷۵	انگیزش یادگیری	۰.۵۶۲	رهبری تحولی
۰.۶۶۹	میانگین	۰.۶۰۱	ارزیابی و بازخورد

در نتیجه  $\overline{Communities}$  برابر است با ۰.۶۶۹.

برای محاسبه  $R^2$  باید مقادیر  $R^2$  مربوط به تمامی مولفه‌های پنهان درون‌زای مدل اعم از مرتبه اول و دوم مدنظر قرار گرفته و مقادیر میانگین آن‌ها محاسبه گردد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). مقادیر  $R^2$  مربوط به این متغیرها در جدول شماره دو قابل مشاهده است. بنابراین میانگین این مقادیر ( $R^2$ ) برابر با: ۰/۵۹۳.

در نتیجه مقدار معیار GOF در مورد مدل تحقیق برابر می شود با:

$$GOF = \sqrt{0,669 \times 0,593} = 0,396$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حاصل شدن ۰/۳۹۶ برای GOF، نشان از برازش قوی مدل تحقیق دارد.

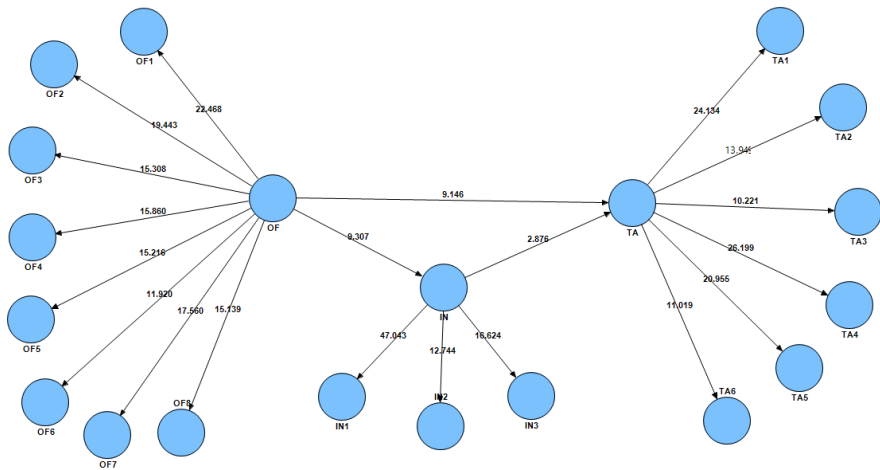
### آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از ضرایب مسیر و اعداد معناداری  $t$  استفاده شده است. این بخش از سه قسمت به شرح زیر است:





الف) در صورتی که مقدار اعداد تی از قدر مطلق ۱.۹۶ بیشتر شوند، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه، تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ و در صورتی که از قدر مطلق ۲.۵۸ بیشتر شوند، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه، تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد است. مطابق شکل شماره ۳ و جدول شماره ۷، ضریب معناداری مسیرها از ۲.۵۸ بیشترند که حاکی از معنادار بودن تاثیر عوامل سازمانی و عوامل فردی بر توسعه راهبردی استعدادها و همچنین تاثیر عوامل سازمانی بر عوامل فردی در سطح اطمینان ۹۹٪ می‌باشد و باعث تایید سه فرضیه نخست تحقیق می‌شود.



شکل ۳. ضریب معناداری t-values فرضیه‌های پژوهش

ب) برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه‌ی میان دو متغیر، آزمون سوبل<sup>۱</sup> به کار می‌رود. بدین منظور برای بررسی فرضیه چهارم از آزمون سوبل استفاده شده است. مقدار t در آزمون سوبل از طریق فرمول زیر بدست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱.۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S^2a) + (a^2 \times S^2b) + (S^2a \times S^2b)}} \quad \text{فرمول (۲)}$$

مفروضات فرمول:  $a$ : مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی؛  $b$ : مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته؛  $Sa$ : مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر مستقل و میانجی؛  $Sb$ : مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر میانجی و وابسته

$(a=0.624)$ ؛  $(b=0.251)$ ؛  $(Sa=0.061)$ ؛  $(Sb=0.083)$ : فرضیه چهارم

$$Z\text{-value} = \frac{0.156624}{0.05424455677} = 2/887$$

مقدار تی حاصل از آزمون سویل برابر با ۲.۸۸۷ است که به دلیل بیشتر بودن از  $\pm 2.058$  می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تأثیر متغیر میانجی عوامل فردی در رابطه‌ی بین عوامل سازمانی بر توسعه استعدادها معنادار است و فرضیه تأیید می‌شود.

بعد از بررسی معنادار بودن تأثیر فرضیه‌ها، نوبت به بررسی شدت تأثیرات است. نتایج نشان می‌دهد عوامل سازمانی با ضریب مسیر (۰,۶۷۹) و ضریب معناداری (۹/۱۴۶)، عوامل فردی با ضریب مسیر (۰,۲۵۱) و ضریب معناداری (۲/۸۷۸) بر توسعه استعداد کارکنان تأثیر دارند. همچنین عوامل سازمانی با ضریب مسیر (۰,۶۲۴) و ضریب معناداری (۹/۳۰۷)، بر عوامل فردی تأثیر دارد. جهت تعیین شدت اثر میانجی از آزمون واف<sup>۱</sup> استفاده گردید که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad \text{فرمول (۳)}$$

مفروضات فرمول فوق (a و b) در بخش ب آورده شده است و مقدار C: یعنی مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته: ۰,۶۲۴، بنابراین مقدار VAF برابر است با:

$$VAF = \frac{0,624 \times 0,251}{(0,624 \times 0,251) + 0,679} = 0,187$$

نتیجه آزمون فوق نشان می‌دهد که تقریباً ۱۹ درصد از اثر کل عوامل سازمانی بر توسعه استعدادها به صورت غیرمستقیم توسط متغیر میانجی عوامل فردی تبیین می‌شود.



جدول ۷. نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه‌ها	ضریب استاندارد مسیر	معناداری (t)	نتیجه آزمون
۱	تاثیر عوامل سازمانی بر توسعه راهبردی استعدادها	۰,۶۷۹	۸/۵۸۲	تائید فرضیه
۲	تاثیر عوامل فردی بر توسعه راهبردی استعدادها	۰,۲۵۱	۲,۸۳۲	تائید فرضیه
۳	تاثیر عوامل سازمانی بر عوامل فردی	۰,۶۲۴	۸/۶۱۴	تائید فرضیه
۴	تاثیر عوامل سازمانی بر توسعه راهبردی استعدادها از طریق متغیر میانجی عوامل فردی	۰,۱۸۷	۲/۸۸۷	تائید فرضیه

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### الف) نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر که با روش تحقیق آمیخته انجام پذیرفته، شناسایی عوامل موثر بر توسعه راهبردی استعدادها در یکی از سازمان‌های حوزه دفاع هوایی بود. نتایج ارائه شده در این پژوهش نشان داد که مدل ارائه شده در تحقیق حاضر دارای اعتبار بوده و توانسته است ۷۴ درصد از واریانس توسعه راهبردی استعدادها را تبیین نماید. لذا توجه و پرداختن به عوامل شناسایی شده در مدل نقش مهمی در موفقیت فرایند توسعه راهبردی استعدادها ایفا می‌نماید. در رابطه با آزمون فرضیه‌ها، نتایج بررسی فرضیه نخست پژوهش نشان داد که عوامل سازمانی (پداگوژی دانشگاهی، حمایت سازمانی، حمایت اجتماعی، فرهنگ یادگیری، مدیریت آموزش سازمانی، حمایت سرپرست، چشم انداز سازمانی، رهبری تحولی) با ضریب مسیر ۰/۶۷۹ تاثیر مستقیم و معنی‌داری بر توسعه راهبردی استعدادها دارد. این بخش از نتایج پژوهش، با یافته‌های دیگر تحقیقات مانند هدستروم و گرین (۲۰۱۶)، آندرسن (۲۰۱۳)، هریسن (۲۰۱۰)، سویم (۲۰۰۹)، قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵)، زمانی قهرودی (۱۳۹۵)، پریش و همکاران (۱۳۹۵) و طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد. در این مطالعات نشان داده شد که عوامل سازمانی هم‌چون فرهنگ سازمانی، مدیریت سازمان، درک، حمایت و پشتیبانی جدی و مستمر مدیران ارشد، ارزش‌های اساسی سازمان، حمایت مدیر و سرپرست بلافصل، فرهنگ یادگیری و اقدامات مدیران صفتی و عملیاتی، بهبود مستمر محیط‌کاری، سیستم پاداش و قدردانی، جو و فرهنگ باز و روابط واضح و بدون ابهام در سطح سازمان بر مدیریت و توسعه استعدادها تاثیر دارند. از دیگر یافته‌های مهم این پژوهش که در مطالعات پیشین بدان پرداخته نشده است، شناسایی نقش عوامل فردی در توسعه راهبردی استعدادهاست.

نتایج بررسی فرضیه دوم پژوهش نشان داد که عوامل فردی (اشتیاق کاری، خودکارآمدی، انگیزش یادگیری) با ضریب مسیر  $0/261$  تاثیر معنی‌داری بر توسعه راهبردی استعدادها دارد. در این راستا قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵) در مطالعه خود نشان دادند که علاقه به پیشرفت، مدیریت استعداد را در سازمان تحت تاثیر قرار می‌دهد. اشتیاق کاری از نگرش‌های شغلی بسیار جدید و موثر بر توسعه استعداد کارکنان است که می‌توان آن‌را 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). 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 (باکر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱)، که در نهایت به توسعه استعداد آن‌ها می‌انجامد. یکی دیگر از عوامل فردی موثر بر توسعه استعداد کارکنان خودکارآمدی می‌باشد. خودکارآمدی زیاد می‌تواند منجر به انگیزه‌ی بیشتر و مشارکت فعالانه‌تر در فرایند یادگیری و توسعه شود (نونه و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). همچنین، 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 (کورنو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳).

در رابطه با فرضیه سوم، نتایج نشان داد عوامل سازمانی با ضریب مسیر  $0/624$  بر عوامل فردی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛ بنابراین با تقویت عوامل سازمانی، عوامل فردی نیز افزایش می‌یابند. در نهایت نتیجه آزمون فرضیه چهارم حاکی از آن است که عوامل سازمانی به‌طور غیرمستقیم از طریق عوامل فردی (ضریب مسیر  $0/187$ )، بر توسعه استعدادها تاثیر دارد.

در تبیین این یافته از پژوهش می‌توان بیان کرد اگر کارکنان مستعد از انگیزه، اشتیاق و خودکارآمدی لازم برخوردار بوده ولی از حمایت کافی سازمانی برخوردار نباشند، در طول زمان، انگیزش آنان برای توسعه کاهش پیدا می‌کند و ادامه این روند می‌تواند به آثار متعدد منفی سازمانی مانند ترک خدمت، غیبت، عملکرد فردی پائین و بی‌تفاوتی منجر شود که در دراز مدت تحقق اهداف و ماموریت‌های سازمانی و کسب مزیت رقابتی سازمان را با مشکل مواجه می‌نماید.

1- Bakker & et al  
2 - Noe & et al  
3 - Corno

## ب) پیشنهاد

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر برای جامعه مورد مطالعه و سایر سازمان‌ها، ارائه می‌شود:

- پداگوژی دانشگاه سازمانی نقش کلیدی در پرورش استعداد کارکنان سازمان پشتیبانی کننده ایفا می‌کند؛ لذا پیشنهاد می‌گردد برنامه‌های آموزشی و درسی دانشگاه سازمان مورد مطالعه به صورت مداوم و همگام با تغییرات دانش و فناوری روز و نیازهای عملیاتی سازمان، بازنگری گردند.

- توسعه استعدادها در حوزه دفاع هوایی، نیازمند اتخاذ یک رویکرد میان‌رشته‌ای به برنامه‌های دانشگاه سازمانی است. طراحی و توسعه فعالیت‌های میان‌رشته‌ای در دانشگاه سازمانی، موجب غنای آموزش و یادگیری دانشجویان شده و از این طریق نیز آنان را برای موفقیت آتی سازمانی آماده و توانمند می‌کند.

- مرکز ارزیابی و توسعه استعدادها در سازمان مورد مطالعه تاسیس گردد تا دانش و شایستگی‌های کارکنان مستعد به‌منظور آماده‌سازی آنان برای ایفای نقش‌های آینده سازمانی، توسعه یابد.

- اجرای موفق سیاست‌های توسعه‌ی 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 اجرایی می‌شود، از اهمیت حیاتی برخوردار است. بنابراین مشارکت و مداخله بیشتر مدیران ارشد به توسعه استعداد کارکنان کمک می‌کند.

- مدیران صفی و سرپرستان مستقیم که مسئول توسعه کارکنان هستند، باید از انگیزش کافی برای مشارکت در فعالیت‌های توسعه و یادگیری برخوردار باشند. از سویی دیگر محیط اجتماعی سازمان و به‌طور خاص ارتباط همکاران با یکدیگر می‌تواند به‌طور 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، لذا ایجاد انگیزه و فراهم کردن مشوق‌های مادی و معنوی برای مدیران مستقیم، سرپرستان و همکاران بر اثربخشی و کارآمدی فرآیند توسعه راهبردی استعدادها، می‌افزاید.

- دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی در رابطه با چگونگی طراحی فرآیند آموزش کارکنان و تجزیه و تحلیل مشاغل بر اساس الگوی آموزش ISD<sup>1</sup>، برای کارشناسان آموزش و توسعه و همچنین سرپرستان دوایر فنی برنامه‌ریزی و اجرا گردد. از این طریق نیز استانداردهای آموزشی و

شایستگی‌هایی که برای موفقیت آتی کارکنان لازم است، مشخص گردیده و مبنایی برای توسعه استعداد آنان فراهم می‌آورد.

- چشم‌اندازسازی در حوزه یادگیری و آموزش متناسب با ارزش‌های کارکنان مستعد و اهداف و ماموریت‌های سازمانی، به آنان، تعهد و انرژی لازم را برای توسعه و تقویت توانایی‌ها و استعداد خود، ارائه می‌دهد.

- لازم است مدیران خود را از ویژگی‌های رهبری تحولی، بهره‌مند سازند؛ مدیرانی که از خصوصیات این نوع سبک رهبری برخوردار هستند، محیط مساعدی برای پشتیبانی از فعالیت‌های توسعه‌ای کارکنان فراهم می‌کنند و به یک توسعه دهنده استعدادهای انسانی تبدیل می‌شوند.

- سنجه‌های مرتبط با عوامل فردی شناسایی شده در مراکز سنجش و توسعه استعدادها تدوین تا در ارزیابی کارکنان داوطلب برای پرکردن مخزن استعداد سازمانی و برنامه‌های جانشین‌پروری به کار گرفته شوند.

- برای یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های جدید توسط کارکنان، به خصوص استعدادها، برنامه‌های قدرشناسی و پاداش‌های مالی لازم در نظام مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان پیش‌بینی گردد. در همین رابطه طرح‌ریزی و به‌کارگیری سیستم پرداخت مبتنی بر مهارت<sup>۱</sup> باعث افزایش انگیزه یادگیری کارکنان می‌گردد و آن‌ها را برای ایفای نقش‌های آتی در سازمان آماده و به توسعه‌شان نیز کمک می‌کند.

- به مدیران ارشد آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد راهبردهای یادگیری غیررسمی و تجربی در محیط کار مانند مربیگری، سیستم ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه و یادگیری عملی را بیشتر از آموزش رسمی (نسبت ۷۰ به ۳۰) برای توسعه استعدادها و مهارت آنان به کار گیرند.

- سازمان‌های حوزه دفاع هوایی با توجه به ماهیت و ماموریت‌هایی که دارند، به علوم فنی بیش از علوم انسانی، توجه نشان می‌دهند؛ درحالی‌که سازمان یک کل به‌هم پیوسته است و توسعه آن نیازمند یک تفکر سیستمی و کل‌گراست. بنابراین توجه به آموزش علوم انسانی و ایجاد پژوهشگاه‌های کاربردی نظیر علوم رفتاری و علوم شناختی در سازمان مورد مطالعه، می‌تواند به توسعه استعداد و شایستگی‌های کارکنان کمک نماید.

<sup>1</sup> - Skill-based pay

- پیشنهاد می‌گردد بخشی از مسئولیت برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های توسعه‌ای از سازمان به افراد انتقال یابد تا در قبال توسعه خود بر اساس نیازهای آموزشی که شناسایی می‌کنند، دست به انتخاب آگاهانه بزنند.

- با وجود شناسایی عوامل موثر بر توسعه راهبردی استعدادها، این پژوهش مانند دیگر پژوهش‌ها، با محدودیت‌هایی مواجه است. نخست اینکه مطالعه حاضر در بستر یکی از سازمان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران و نیروهای مسلح انجام گرفته است. بدین سبب کلیت تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق بایستی با احتیاط صورت پذیرد. از این‌رو، پژوهش تجربی بیشتر توسط محققان سایر نیروها و سازمان‌های نیروهای مسلح و یا سازمان‌های غیردفاعی، اعتبار بیشتری برای یافته‌های این تحقیق فراهم می‌آورد و چارچوب مفهومی آزمون شده می‌تواند به صورت عمیق‌تر مورد بررسی واقع شود. دوم اینکه، در این تحقیق به عوامل درون سازمانی پرداخته شده است؛ پژوهش‌های آینده می‌توانند اثر عوامل فراسازمانی را بر توسعه استعدادها بررسی کنند.

## منابع و مأخذ

### الف) منابع فارسی

- استراس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۹۳). اصول روش تحقیق کیفی، نظریه‌ مبنایی: رویه‌ها و شیوه‌ها»، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۳). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متدول در علوم رفتاری، تهران: نشر دیدار.
- پریش، رقیه؛ سالارزهی، حبیب‌الله؛ موغلی، علیرضا؛ روشن، سیدعلیقلی (۱۳۹۵). «چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری»، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳، صفحات ۲۹ - ۱.
- دانایی‌فرد، حسن؛ امیرزاده، مهسا (۱۳۹۵). «سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی کارکنان سازمان‌های خدمات عمومی شهر تهران: بررسی شکاف بین وضع موجود و مطلوب»، فصلنامه راهبرد فرهنگ، شماره ۳۵، صفحات ۱۱۴ - ۷۹.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۵)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رایبیز، استیفن پی؛ جاج، تیموتی‌ای (۱۳۹۲). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد تقی‌زاده مطلق، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زمانی‌پور قهرودی، حسین (۱۳۹۵). امکان‌سنجی استقرار مدیریت استعداد در شرکت ملی گاز ایران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ ضیایی، محمدصادق؛ قالیباف‌اصل، حسن (۱۳۹۴). «مدیریت استعدادها: یک نظریه داده‌بنیان»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۱، صفحات ۱۵۱ - ۱۳۳.
- غفوری، داود؛ حسنقلی‌پور، طهمورث؛ خیراندیش، مهدی؛ مومنی، منصور (۱۳۹۶)، «الگوی عملیاتی سنجش شایستگی‌های فرماندهان راهبردی در راستای ارتقاء توان رزمی با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز»، فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، شماره ۲۹، صفحات ۷۴ - ۵۳.
- فتحی و آجارگاه، کوروش؛ نوری، فیروز (۱۳۹۵). مدیریت یادگیری در سازمان‌ها؛ آموزش و بهسازی منابع انسانی در هزاره سوم، تهران: علم استادان.
- فردانش، هاشم (۱۳۹۲). طراحی آموزشی، مبانی، رویکردها و کاربردها، تهران: انتشارات سمت.



- قلی‌پور، آرین؛ افتخار، نیره (۱۳۹۵). «ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۳۴، صفحات ۸۴-۵۵.
- گال، مردیت؛ بورگ، والتر؛ گال، جويس (۱۳۹۱). روش‌های تحقیق کیفی و کمی در علوم تربیتی و روان‌شناسی، جلد دوم، ترجمه احمدرضا نصر و همکاران، تهران: سمت.

#### ب) منابع انگلیسی

- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, 5th Edition. Philadelphia, Pa.: Kogan Page.
- Arney, E ( 2017). *Learning for Organizational Development, how to design, deliver and evaluate effective L & D*, Kogan Page, London.
- Ashton, C. & Morton, L. (2005). *Managing Talent for Competitive Advantage: Taking a Systemic Approach to Talent Management*. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boston Consultation Group (2014). *Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions*. Available online at: <http://www.bcgperspectives.com>.
- Braun, V. , & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3 (2), 77-101.
- Cappelli, P. & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331.
- CIPD (2015). *Learning and development, Annual survey report 2015*, CIPD, London.
- Collings, D.G & Mellhi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review Journal*. 19 (4), 304-313.
- Corno, L. (1993). "The best-laid plans: modern conceptions of volition and educational research", *Educational Researcher*, 22(2), 14-22.

- Davies, B and Davies, Barbara J (2011). *Talent Management in Education*, SAGE Publications.
- Deloitte (2013). *Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective*. Talent 2020. [online]. Deloitte University Press. Available at: <http://dupress.com>.
- Dilworth, L. (1995). The DNA of the learning organization. In S. Chawla and J.
- Dries, N. (2013), The psychology of talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 23, 272–285.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 3(1), 5-24.
- Garavan, Thomas N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Harrison, P (2010). Learning culture, line manager and HR professional practice, *Journal of European Industrial Training*, 35(9), 914-928.
- Hatum, Andrés. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. Palgrave Macmillan.
- Hedström, L & Malmgren McGee, M (2016). *Talent Management – a study of attitudes among employees*, Master's Thesis course, MBA programme, Blekinge Institute of Technology, School of Management.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Noe, R.A., Tews, M.J. and Marand, A.D. (2013). "Individual differences and informal learning in the workplace", *Journal of Vocational Behavior*, 83 (3), 327-335.
- Patricia Harrison (2010). Learning culture, line manager and HR professional practice, *Journal of European Industrial Training*, 35 (9), 914-928.



- Pruis, E. (2011). The Five Key Principles for Talent Development. *Industrial & Commercial Training* 43 (4), 206-216.
- Rothwell, W.J & Kazanas, H. C (2003). *The Strategic Development of Talent*, Second Edition, HRD Press Amherst, Massachusetts.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. & Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management*. San Francisco: Jossey-Bass. [e-book]. Available at: <http://library.books.com>. [Last accessed: 16 March 2017].
- Sparrow, P. R. & Makram, H. (2015). What is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes within a Talent Management Architecture. *Human Resource Management Review*, 25 (3), 249-263.
- Stone, D. L. & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25(2),139-145.
- Sweem, S. L. (2009). Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine University, Retrieved from <http://gradworks.umi.com>.
- Turner, P. & Kalman, D. (2014). *Make Your People Before You Make Your Products: Using Talent Management to Achieve Competitive Advantage in Global Organizations*. Chichester: Wiley.
- Vaiman, V., Scullion, H. & Collings, D. G. (2012). Talent Management Decision Making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Vural, Y., Vardarlier, P., Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *social and behavioral sciences*, 58. 340-349.
- Wennberg, H. (2014). Talentism and the Build vs. Buy Debate. *International HR Adviser*. Spring, pp.22-23. Available at: <http://issuu.com/internationalhradviser/docs/ihra>.

*Archive of SID*