

ارائه الگوی مفهومی توسعه استعداد های نیروی انسانی

حسن‌رضا زین‌آبادی^۱ - حمیدرضا آراسته^۲ - محمدرضا بهرنگی^۳ - آزاده قمری^۴

دریافت: ۹۶/۱۰/۱۸ بازنگری: ۹۷/۱/۱۹ پذیرش: ۹۷/۳/۹

چکیده

توسعه، اقدامی است که عملکرد کارکنان را از طریق افزایش دانش یا مهارت و با تغییر نگرش آنها، بهبود می‌بخشد. در این راستا پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی، به مطالعه عوامل مؤثر بر توسعه استعداد های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران و ارائه سازوکارهایی برای توسعه آنها پرداخته است. به همین منظور با ۱۰ نفر از مدیران، معاونان و استعدادهای نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران و ۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه، مصاحبه‌های عمیق به عمل آمد. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از تحلیل تفسیری استفاده شد. روایی یافته‌های پژوهش از طریق بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) تأیید گردید و برای محاسبه قابلیت اطمینان یا سازگاری کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که پیش‌بایست‌های توسعه استعداد های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران در دو سطح توسعه عوامل ساختاری و فرایندی سازمان و توسعه عوامل شغلی می‌باشند. منظور از پیش‌بایست‌های توسعه استعدادها یعنی سازمان باید روی چه عواملی تمرکز کند تا زیرساخت‌های توسعه استعداد های انسانی فراهم شود. عوامل ساختاری و فرایندی مربوط به پیش‌بایست‌های توسعه استعداد های نیروی انسانی عبارتند از: مدیریت کارراهه شغلی، حمایت مدیران عالی، توجه به مدیریت عملکرد، جو سازمانی، سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز سازمان، عدالت سازمانی، فراهم نمودن فرصت رشد و شکوفایی، فراهم کردن زمینه‌های ارتباطات اثربخش و پویایی سازمان. عوامل شغلی حمایت‌کننده توسعه استعدادها عبارتند از: انعطاف‌پذیری زمان کاری، استقلال شغلی، تناسب شغل و شاعل، چالشی بودن شغل، امنیت شغلی، پویایی شغل، جایگاه سازمانی شغل و توازن کار و زندگی.

۱. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، تهران (نویسنده مسئول)

hzeinabadi@yahoo.com

۲. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، تهران

۳. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، تهران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، تهران

همچنین نتایج پژوهش مشخص کرد که برای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران باید از سازوکارهایی چون جانشین‌پروری، تکنیک‌های ایجاد انگیزه، کار تیمی، آموزش، مربیگری، سمینارهای تخصصی، خودتوسعه‌ای، تسهیم دانش، یادگیری عملی و شبکه‌سازی استفاده کرد.

واژگان کلیدی: الگوی مفهومی، توسعه، استعداد‌های نیروی انسانی، شرکت ملی گاز ایران

مقدمه

منابع انسانی، ارزشمندترین سرمایه و دارایی سازمان‌ها در مقایسه با سرمایه‌های فیزیکی می‌باشند. در عصر جهانی شدن و پیشرفت روز افزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار که خود حضور و رشد در بازار رقابتی را تضمین می‌نماید، به شمار می‌رود (هیت^۱ و همکاران، ۲۰۰۶). در هزاره سوم، سازمان‌ها، توسعه منابع انسانی را از حیاتی‌ترین وظایف خود و اصلی‌ترین راه بهسازی سازمانی می‌دانند و با توجه به منافع زیاد آن در محیط کار، سرمایه‌گذاری‌های بسیاری را در این جهت به عمل می‌آورند. از اهداف توسعه منابع انسانی، توسعه دانش، بینش، نگرش و مهارت کارکنان برای دستیابی به توسعه سازمانی می‌باشد. توسعه سازمان‌ها در گرو توسعه منابع انسانی آنها و توسعه منابع انسانی نیز در گرو افزایش دانش و افزایش توانایی‌ها، توسعه مهارت‌ها، توسعه ویژگی‌های شخصیتی و فلسفی آنها می‌باشد (هال^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). سازمان‌های امروزی، توسعه کارکنان خود را مهم‌ترین سلاح رقابتی تلقی می‌کنند (پورتینگا^۳ و همکاران، ۲۰۱۷).

در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی، توسعه فقط از طریق آموزش، امکان‌پذیر بود و اعتقاد بر این بود که توسعه زمانی اتفاق می‌افتد که فرد بتواند مدیر خوبی باشد، ولی در تفکرات نوین منابع انسانی اعتقاد بر این است که توسعه از طریق تجارب شغلی، مربیگری و ... صورت می‌پذیرد و مدیر، عامل اصلی توسعه کارکنان خود می‌باشد (رادالی^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). در این خصوص مدیریت استعداد از جدیدترین موضوعات حوزه منابع انسانی است و هدف آن پرداختن به مباحث جذب، توسعه و نگاه‌داشت استعدادها یا برترین‌های سازمان است. مدیریت استعدادها نوعی تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدرن است که توجه ویژه آن

1. Hitt
2. Hall
3. Poortinga
4. Radaelli

بر نخبگان سازمانی است (کولینگز و ملاهی^۱، ۲۰۰۹).

توسعه استعدادها یکی از ابعاد مدیریت استعداد است که می‌تواند سطح خودآگاهی استعدادها را بهبود بخشیده و مهارت‌ها یا انگیزش آنها در کار را افزایش دهد. هر اندازه که فعالیت‌های سازمانی، دانش محورتر می‌شوند، آموزش و توسعه نیز نقش پررنگ‌تری در پاسخگویی به نیازهای یادگیری آنها و ضرورت‌های راهبردی سازمان ایفا می‌کند (مک‌دائل^۲، ۲۰۱۱).

شرکت ملی گاز ایران با توجه به سهم گاز طبیعی در سبد انرژی حامل‌های میان تقطیر و تجارب ارزشمند ۴۰ ساله در عرصه فعالیت‌های صنعت گاز از منظر سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و با بیش از ۱۸۰۰۰ نیروی شاغل رسمی و اندکی بیش از این تعداد نیروهای غیررسمی، دارای توان بالایی بوده و در زمره شرکت‌های بزرگ ایران و خاورمیانه به‌شمار می‌رود. در این راستا بر اساس سند چشم‌انداز (افق ۱۴۰۴)، اهداف عمده شرکت ملی گاز ایران قرار گرفتن در رتبه سوم تولیدکنندگان جهانی گاز طبیعی با سهمی معادل ۱۰-۸ درصد از تجارت جهانی، کسب رتبه اول در فناوری گاز در منطقه و افزایش رضایت مشتریان تعریف شده است. سیاست اصلی انرژی کشور بر اساس بهره‌گیری هر چه بیشتر از منابع گاز طبیعی و افزایش سهم گاز در سبد مصرفی حامل‌های انرژی از طریق توسعه ظرفیت تولید، توسعه شبکه‌های انتقال و گازرسانی و نیز ارتقای جایگاه ایران در صادرات گاز به بازارهای بین‌المللی شکل گرفته است؛ از این رو مسئولیت شرکت ملی گاز ایران برای رسیدن به این مهم، بسیار سخت و دشوار است و نیاز به نیروی انسانی دلسوز، ماهر، شاسته، مستعد و ورزیده دارد؛ لذا توسعه استعدادها در شرکت ملی گاز ایران در دستور کار جدی قرار گرفته است. با توجه به اینکه شرکت ملی گاز ایران هنوز بر بحث مدیریت استعداد کار تحقیقاتی انجام نداده است و مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی در سطح جهان می‌باشد (بارلو^۳، ۲۰۰۶؛ بیرسچل^۴، ۲۰۰۶؛ جنکینس^۵، ۲۰۰۶؛ بری^۶، ۲۰۰۷؛ پاول و لوبیتش^۷، ۲۰۰۷)، مشخص است که موضوع مدیریت استعدادها در شرکت ملی گاز ایران مستلزم توجه خاص می‌باشد. در این راستا پژوهش حاضر در صدد احصای عوامل مؤثر و ارائه الگوی مفهومی برای توسعه

1. Collings & Mellahi
2. McDonnell
3. Barlow
4. Birschel
5. Jenkins
6. Berry
7. Powell & Lubitsh

استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران می‌باشد. بدین منظور برای پاسخگویی به این مسئله، به بررسی سؤال‌های زیر پرداخته خواهد شد:

پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران کدامند؟
از چه سازوکارهایی می‌توان برای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران بهره گرفت؟

الگوی مفهومی توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران کدام است؟

مبانی نظری

به زعم تانسلی^۱ (۲۰۱۱)، تعریف استعداد بسته به ماهیت فعالیت‌های سازمانی و مشاغل مختلف، از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. زبان مشترک سازمان‌ها، برای تعریف واژه استعداد حائز اهمیت است. به عقیده گاگن^۲ (۲۰۰۹)، استعداد، به معنای بلوغ در شایستگی‌ها، دانش، مهارت و فعالیت‌های فردی است به نحوی که فرد را جزء ده درصد برتر افرادی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند. بلاس^۳ بیان می‌کند که استعداد، توانایی بالقوه و بالا برای انجام هر چه بهتر و وظایف سازمانی است. از نظر ویلیامز^۴ (۲۰۰۰)، افراد مستعد کسانی هستند که دارای توانایی استثنایی بوده و در طیف وسیعی از فعالیت‌ها یا در یک رشته تخصصی موفق هستند و می‌توانند تحولات زیادی را ایجاد کنند. افراد مستعد به‌طور مداوم در انجام وظایف و فعالیت‌ها، شایستگی‌های بالایی نشان می‌دهند که به سادگی قابل اکتساب و یادگیری نیست (آیلس^۵ و همکاران، ۲۰۱۰). استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت، افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریع‌تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی، مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آنها در استعداد‌هایشان مربوط می‌شود. همه افراد دارای استعداد هستند؛ اما تنها افرادی که برای استعداد‌شان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه‌گذاری

1. Tansely
2. Gogen
3. Blass
4. Williams
5. les

کنند، افراد مستعد هستند و این امر در شغل است که افراد می‌توانند شایستگی خود را با ایجاد ارزش نشان دهند (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹).

مدیریت استعداد گاهی به عنوان یک کارکرد مدیریتی و یا به عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی، گاهی به عنوان وظیفه رهبری سازمان و گاهی هم به عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی (مایکلز^۱ و همکاران، ۲۰۰۱) مطرح شده که هر یک از رویکرد خاصی تأثیر می‌پذیرد. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری و توسعه منابع انسانی است (شوایر^۲، ۲۰۱۰).

توسعه استعداد که یکی از ابعاد مدیریت استعداد است بر برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های توسعه برای کل خزانه استعداد تأکید دارد تا اطمینان دهد که سازمان از ذخیره کافی استعداد، هم در حال و هم در آینده، جهت تحقق اهداف استراتژیک خود برخوردار است. در حقیقت سازمان‌هایی که توسعه استعدادها را در کانون فعالیت‌های خود قرار داده و به آن توجه ویژه نمایند، می‌توانند استعدادهای بیشتری را جذب نموده و زمان طولانی‌تری آنها را حفظ نمایند و در نتیجه سازمان در درازمدت عملکرد بهتری خواهد داشت (دوی^۳، ۲۰۱۳).

از دیدگاه ایبلی (۱۳۹۴) سازمان‌ها می‌توانند از طریق هفت زیرنظام 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. ماتیس و جکسون^۴ (۲۰۱۱)، رویکردهای توسعه را تحت سه عنوان رویکردهای 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 سازمان‌یادگیرنده شامل دانشگاه‌های سازمانی، مراکز توسعه کارراهه شغلی و توسعه الکترونیک طبقه‌بندی می‌کنند. روش‌های توسعه استعدادها به دو دسته قابل تقسیم هستند؛ تکنیک‌های ضمن کار شامل چرخش شغلی، موقعیت‌های دستیاری و انتصاب در انجمن‌ها، تکنیک‌های خارج از محیط کاری شامل دوره‌های آموزشی، سخنرانی و سمینارها، تمرین‌های شبیه‌سازی و آموزش بیرونی (دکنزو^۵ و همکاران، ۲۰۱۰).

1. Michaels
2. Schweyer
3. Dewi
4. Mathis & Jackson
5. DeCenzo

از سوی دیگر عنوان شده است که برای توسعه دانش و مهارت‌های جدید منابع انسانی چهار نوع برنامه پیشنهاد می‌شود. این برنامه‌ها شامل آموزش رسمی، ارزیابی و بازخورد، تجارب کاری و روابط توسعه دهنده می‌باشد. آموزش رسمی نوعی از توسعه است که شامل تجارب یادگیری رسمی مانند دوره‌های آموزشی رسمی است. ارزیابی و بازخورد شامل ارزیابی کارراهه شغلی و ارزیابی چند منبعی مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌باشد. تجارب یادگیری عبارت از غنی سازی شغلی، تحرکات افقی (شامل چرخش شغلی و انتقال‌ها)، تحرک به طرف بالا و تحرک به طرف پایین می‌باشند. روابط توسعه دهنده شامل مربیگری، استاد شاگردی، مدل نقش، شبکه‌های حمایتی، و سرپرست/ همکار می‌شود (استوارت و براون^۱، ۲۰۱۱). توسعه منابع انسانی مستعد، مجموعه‌ای از اقدامات سازمان‌یافته برای شناسایی، ارزیابی و توسعه شایستگی‌های آنها، به منظور بهبود عملکرد فردی، سازمانی و تغییرات سازمانی مورد نظر است (بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵). توسعه استعدادها، فرایندی است که آنها را از نظر شغلی و مسیر شغلی برای مواجهه با محیط متغیر، پیچیده و مبهم سازمان از نظر شرایط و مسئولیت‌ها آماده می‌کند (مگینسون و وایتاگر^۲، ۲۰۱۷). آموزش، ابزاری مهم برای توسعه منابع انسانی مستعد و توسعه منابع انسانی مستعد هدف استراتژیک سازمان‌های هزاره سوم است (بلو^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). توسعه منابع انسانی مستعد نگرستن به یادگیری به عنوان یک فرایند مادام‌العمر و ارائه تجربه منحصر به فرد در راستای توسعه توانمندی‌های آنهاست (اردلان و بهشتی‌راد، ۱۳۹۵). کسب موفقیت در سازمان‌ها از طریق توسعه استعدادهای نیروی انسانی آنها محقق می‌شود و منابع انسانی مستعد یکی از مفاهیم بنیادین مدل EFQM برای تبدیل شدن سازمان به سازمانی متعالی است (قمری و همکاران، ۱۳۹۵).

عمده‌ترین پیش‌بایست‌های و سازوکارهای توسعه منابع انسانی مستعد از دیدگاه برخی از صاحب‌نظران این حوزه در جدول ۱ آورده شده است:

-
1. Stewart & Brown
 2. Megginson & Whitaker
 3. Blau

جدول ۱- توزیع فراوانی پیش‌بایست‌ها و سازوکارهای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی از دیدگاه برخی از صاحب‌نظران

سازوکارهای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی		پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی											
شبکه‌سازی	غنی‌سازی شعبی	چرخش شعبی، توسعه شعبی و جانشین‌پروری	یادگیری عملی	مریجری	کار تیمی	آموزش	مدیریت کارراهه شعبی	سازمان یادگیرنده	مدیریت عملکرد	حمایت سازمانی	جو سازمانی فرهنگ و سازمانی	چشم‌انداز و اهداف سازمانی	
-	*	-	*	*	-	*	-	-	-	-	-	-	برادلی مک‌کین ^۱ و همکاران (۲۰۱۷)
-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	تاتوگلو ^۲ و همکاران (۲۰۱۶)
-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	هال و همکاران (۲۰۱۶)
-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*	واریک ^۳ (۲۰۱۶)
-	-	-	*	*	-	-	-	-	-	-	*	-	پاترو ^۴ (۲۰۱۵)
*	*	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	گیسون ^۵ و همکاران (۲۰۱۴)
-	-	*	-	-	-	-	*	-	-	-	-	*	بیوکر ^۶ (۲۰۱۳)
-	-	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-	-	ویلسون ^۷ (۲۰۱۲)
*	*	-	-	-	-	-	*	*	-	*	*	-	کولینگز ^۸ و همکاران (۲۰۱۱)
-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	*	*	*	هاسکینز و شافر ^۹

1. Bradlev McKibben
2. Tatoğlu
3. Warrick
4. Patro
5. Gibson
6. Bucur
7. Willson
8. Collings
9. Haskins & Shaffer

سازوکارهای توسعه استعدادهای نیروی انسانی		پیش‌بایست‌های توسعه استعدادهای نیروی انسانی										
شبکه‌سازی	عضی سازی شعبی	چرخش شعبی، توسعه شعبی و جانشین‌پروری	یادگیری عملی	مریگری	کار تیمی	آموزش	مدیریت کارراهه شعبی	سازمان یادگیرنده	مدیریت عملکرد	حمایت سازمانی	جو سازمانی فرهنگ و سازمانی	چشم‌انداز و اهداف سازمانی
												(۲۰۱۰)
-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	*	-	صفایی موحد و فلاحی‌نیا (۱۳۹۵)
*	*	*	*	*	*	*	*	-	*	*	*	بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۵)
-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	*	-	اردلان و بهشتی‌راد (۱۳۹۵)
*	*	*	*	-	*	*	*	*	*	-	*	میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴)
*	-	*	-	-	*	*	*	*	*	*	*	فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۸۹)
۵	۵	۵	۵	۴	۳	۸	۵	۴	۴	۶	۶	۴

پیشینه پژوهش

بیهام^۱ و همکاران (۲۰۱۰) در شرکت دی دی آی بر نقش ویژه تکنولوژی در توانمندسازی سازمان و فراهم آوردن قابلیت‌هایی مانند ارتباطات، پاسخگویی سریع و به موقع، استفاده از مهارت‌های گوناگون و ... که موجب پایداری سیستم مدیریت استعداد در سازمان می‌گردد، تأکید دارند. آنها معتقدند که راهبرد استعداد به خودی خود با راهبرد کسب و کار سازمان هم‌سو نمی‌شود، بلکه مشخص کردن اولویت‌های راهبردی سازمان، اولویت‌های فرهنگی و عوامل پیش‌برنده کسب و کار در سازمان، سمت و سوی اصلی راهبرد استعداد را مشخص می‌نمایند.

استاهل^۱ و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان «شش اصل مدیریت استعداد مؤثر جهانی» بیان داشتند که برای کسب مزیت رقابتی در سطح جهانی، تمام بخش‌های سیستم مدیریت استعداد اعم از شناسایی، جذب، توسعه و نگه‌داشت در سازمان‌ها باید به‌درستی طراحی و اجرا شود و با هم هماهنگ باشد. همچنین طراحی و اجرا سیستم مدیریت استعداد باید با استراتژی‌های کسب‌وکار سازمان و مأموریت بین‌المللی سازمان هم‌سو و هم‌راستا باشد و سرمایه‌گذاری‌های لازم در این مهم صورت گیرد.

هال^۲ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «توسعه کارکنان در زمان‌های آشفتگی و بحران» بیان داشتند که آموزش‌های مدیریتی و تخصصی در راستای چابکی آنها شامل مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری و حل مسئله نیاز سازمان‌های پیچیده و مبهم امروزی و عامل مزیت رقابتی سازمان‌هاست.

شاطری و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با هدف شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران، با استفاده از روش پژوهش آمیخته انجام دادند. 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، فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد و روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از فنون بررسی‌ها توسط اعضاء، سه سویه‌نگری منابع داده بررسی هم‌تا تأیید 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 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 استفاده گردید. 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 زیربنایی سازوکارهای توسعه استعدادها به کار رفته و آن را پیش‌بینی نمایند.

1. Stahl

2. Hall

ایلی و رحمتی (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «ارزیابی فرایند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا به تعداد ۲۶۰ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۵۵ نفر از آنان انتخاب و مورد سؤال قرار گرفته است. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته شامل ۲۰ سؤال بسته پاسخ استفاده شده است. نتایج نشان داد که از نظر کارکنان وضعیت فرایند استعدادپروری در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. هم‌چنین نتایج نشان داد که بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه‌های فرایند استعدادپروری و حالت مطلوب آن‌ها فاصله معنادار وجود دارد که در راستای کاهش این فاصله سه راهکار اساسی آموزش، جلب مشارکت و توسعه روابط استعدادها مطرح شدند.

بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور» انجام دادند. بدین منظور، با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های باز و عمیق با ۱۲ نفر از کارکنان بخش منابع انسانی شرکت نصب نیرو، گردآوری و تجزیه و تحلیل شدند. انتخاب این افراد، براساس نمونه‌گیری نظری صورت گرفت. نتایج نشان می‌دهد عوامل فردی، تیمی و سازمانی متفاوتی؛ نظیر توسعه‌جویی، مسابقه برای پیشرفت، دریافت بازخورد عملکردی و اجبار به توسعه موجب می‌شود افراد و سازمان‌ها برای توسعه شایستگی‌های فردی تلاش کنند. طرح توسعه فردی، ابزاری کارآمد در هماهنگ کردن این تلاش‌هاست که پیامدهایی مطلوب؛ نظیر ارتقای قابلیت استخدام و بهبود عملکرد فردی و سازمانی یا پیامدهای نامطلوب؛ مانند بروز تعارض‌های عدالت‌خواهانه به دنبال دارد.

روش پژوهش

این پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد، کیفی است. برای تعیین نمونه آماری پژوهش کیفی، ابتدا از مدیرکل پژوهش و آموزش شرکت ملی گاز ایران خواسته شد تا با توجه به اهداف پژوهش، تعدادی از معاونین و کارشناسان واجد شرایط را برای مصاحبه معرفی نماید. در این راستا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱، ابتدا پنج نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد شرکت ملی گاز ایران انتخاب شدند و سپس با استفاده از روش

گلوله برفی، نمونه مورد نظر به تعداد ۱۰ نفر از بین از مدیران، معاونان و استعداد‌های نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران و ۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه یعنی ۱۶ نفر به حد اشباع رسید. معیارهایی که خبرگان برای ورود به مصاحبه انتخاب شدند، شامل موارد زیر می‌باشند:

مدیران، معاونان، کارشناسان منابع انسانی و استعداد‌های شناسایی شده در شرکت ملی گاز ایران

اعضای هیئت علمی که دروس منابع انسانی را تدریس می‌کنند.

اعضای هیئت علمی که در این راستا پایان‌نامه‌هایی راهنمایی کرده‌اند.

اعضای هیئت علمی که دارای مقالات و کتبی در این راستا می‌باشند.

در این پژوهش برای احصای عوامل مؤثر و سازوکارهای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با نمونه آماری و تحلیل محتوای اسناد، منابع علمی، پژوهش‌ها و تحقیقات انجام شده در این زمینه استفاده شده است. برای این منظور قبل از شروع مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش، به همراه اهداف و سؤالات پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه برای مصاحبه‌شوندگان از طریق ایمیل ارسال شد و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز در مورد کارهای انجام شده به‌طور مختصر توضیح داده شد سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرایند مصاحبه اقدام شد.

در این پژوهش، از روش «بررسی توسط اعضا^۱ (مصاحبه‌شوندگان)» برای تأیید روایی پژوهش استفاده شد. برای این منظور پژوهشگر، بخشی از یافته‌ها را در اختیار گروه مورد مطالعه قرار داد تا تحلیل او را بررسی کنند و به این سؤالات پاسخ دهند: آیا محقق، برداشت درستی از گفته‌هایشان داشته است؟ آیا این تحلیل برای آنان نیز منطقی به نظر می‌رسد، یا او در فهم معنی داده‌ها دچار خطا شده است؟ در این پژوهش نیز محقق از برخی از مصاحبه‌شوندگان خواست تا گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کنند. به‌زعم این افراد، یافته‌های پژوهش تا حد بسیار زیادی، بازتاب عوامل مؤثر توسعه استعداد‌های شرکت ملی گاز ایران می‌باشد.

برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش پایایی بازآزمون^۲ استفاده شد. برای این منظور، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، سه مصاحبه (م ۳، م ۶، م ۹) به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص توسط محقق، دو بار کدگذاری شدند. سپس گدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه

1. Member checking

2. Re-test reliability

شدند. روش بازآزمون، برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی، باهم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه، با عنوان «عدم توافق»، مشخص شدند و در فرمول زیر قرار گرفتند:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100\%}{\text{تعداد کل کدها}}$$

در این راستا تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۲۰ روزه برابر ۱۳۷، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۵۷ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۲۳ بود و پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۳ درصد محاسبه گردید.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌ها و مطالعه اسناد بالادستی، از روش تحلیل تفسیری، استفاده شد. بنابراین پژوهشگر پس از اجرای مصاحبه‌های ضبط شده، یادداشت برداری و مطالعه آنها، گزاره‌های کلیدی را شناسایی و ثبت و سپس مقوله‌ها را از طریق مقایسه مفاهیم با نظر به وجوه تشابه و تفاوت‌های آنها استخراج کرده است.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، نکات کلیدی ۱۶ مصاحبه صورت گرفته از مدیران، معاونان، کارشناسان ارشد و استعدادهای نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران و اعضای هیئت علمی دانشگاه که مبنای استخراج محورهای توسعه استعدادها، مفاهیم و مقوله‌ها بوده‌اند؛ براساس تحلیل تفسیری عنوان شده است. برای این منظور، داده‌های کیفی (متن مصاحبه‌ها) چندین بار توسط پژوهشگر مرور شد و پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، سازماندهی و مقوله‌بندی شدند.

سؤال اول پژوهش: پیش‌بایست‌های توسعه استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران کدامند؟

منظور از پیش‌بایست‌های توسعه استعداد یعنی سازمان باید روی چه عواملی تمرکز کند تا بسترها و زمینه‌های توسعه استعدادهای انسانی فراهم شود. در حقیقت عوامل مربوط به محیط کار اعم از ساختار سازمانی، فرایندهای سازمانی و عوامل شغلی هستند که توسعه استعدادها را تحت تأثیر قرار می‌دهند و توجه سازمان روی آنها، زیرساخت‌های توسعه را فراهم می‌کند. تمرکز سازمان روی توسعه استعدادهای انسانی، منجر به تواناسازی سازمان برای جهت‌گیری

راهبردی کارآمد، مشکل‌گشایی خلاق و خودنوسازی اثربخش متناسب با تغییرات محیطی در جهت بهبود مستمر و توسعه آنها می‌شود. در جدول ۲، تحلیل تفسیری شانزده مصاحبه صورت گرفته در خصوص پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران، نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان، مفاهیم و مقوله‌های مستخرج ذکر شده است.

جدول ۲- تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها (پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران)

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
ساختاری و فرایندی سازمان	مدیریت کارراهه شغلی	توجه به بهبود کیفیت زندگی کاری نیروهای انسانی مستعد - توجه ویژه به غنای زندگی کاری - مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی	شرکت گاز، باید بر بهبود کیفیت زندگی کاری نیروهای انسانی مستعد خود توجه ویژه‌ای داشته باشد. توجه ویژه به غنای زندگی کاری استعدادها و مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی آنها از زمینه‌ها و بسترهای لازم برای توسعه استعدادها است.
	حمایت مدیران عالی	میزان ارزش سازمان و مدیران عالی به رفاه، آسایش و امنیت استعدادها - فراهم آوردن شرایط شغلی مناسب - رفتارهای عادلانه - پاداش‌های سازمانی عادلانه - نقش مدیران سازمان در کشف و پرورش استعدادها	اگر مدیران عالی شرکت گل، شرایط شغلی مناسب، رفتارهای عادلانه و پاداش‌های سازمانی عادلانه برای استعداد‌های خود فراهم کنند، زمینه را برای توسعه آنها فراهم کرده‌اند. چنانچه مدیران وظیفه رشد دادن کارکنانشان را درست بر عهده نگیرند، سازمان قادر نخواهد بود که از استعداد‌های این افراد استفاده کند.
	مدیریت عملکرد	نتایج ارزیابی عملکرد - از منابع مهم شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای - پرداخت و پاداش براساس عملکرد	اگر شرکت گاز از نتایج ارزیابی عملکرد برای شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای استعداد‌های خود استفاده کند و به آنها براساس عملکردشان پاداش بدهد، به فکر توسعه آنهاست.

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
	جو سازمانی	محیط سازمانی - ساختار سازمانی - نظام پاداش و تنبیه - ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی - فضای سازمانی	در محیطی که امکان دسترسی به منابع و اطلاعات وجود داشته باشند، فرصت فراگیری و توانمندی استعدادها ایجاد می‌شود. ساختار سازمانی، نظام پاداش و تنبیه، ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی باید همگی حامی توسعه نیروهای انسانی مستعد باشند.
	سازمان یادگیرنده	استفاده از تمام ظرفیت‌های سازمانی - یادگیری سازمانی - یادگیری مستمر - یادگیری جمعی - ارزش قائل شدن برای یادگیری	سازمانی که از تمام ظرفیت‌هایش برای آفرینش آینده خود استفاده می‌کند و همواره خود را توسعه می‌بخشد زمینه را برای یادگیری و توسعه منابع خود فراهم می‌کند. شرکت گاز باید به گونه‌ای هدایت شود که یادگیری به یک نیاز همیشگی تبدیل شود تا زمینه برای توسعه فراهم گردد. شرکت گاز باید زمینه‌های یادگیری جمعی را فراهم کند.
	فرهنگ سازمانی	حمایت ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان از مدیریت استعداد - فرهنگ سازمانی زیرساخت توسعه	فرهنگ سازمانی بر نحوه تفکر و رفتار مدیریت و کارکنان اثر می‌گذارد و به‌عنوان زیرساختی برای توسعه و نگاه‌داشت استعدادها به‌شمار می‌رود. ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان باید همگی پشتیبان مدیریت استعداد باشند.
	چشم‌انداز سازمان	جهت‌گیری‌های آتی سازمان - مأموریت و اهداف سازمانی -	جهت‌گیری‌های آتی شرکت گاز باید بر مدیریت استعداد تمرکز

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
		استراتژی‌ها و برنامه‌های آینده	بیشتری داشته باشند. مأموریت و اهداف سازمانی باید حامی جذب، توسعه و نگه‌داشت استعدادها باشد. از استراتژی‌ها و برنامه‌های آینده شرکت گاز آن است که هم در حوزه توسعه استعداد‌های فعلی و هم در زمینه جذب استعداد‌های جدید سرمایه‌گذاری کنند.
	فراهم نمودن فرصت رشد و شکوفایی	زمینه جهت شکوفایی استعدادها	شرکت ملی گاز باید با ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان، زمینه را جهت شکوفایی استعدادها، کارآفرینی و توانمندسازی آنها فراهم کرده و در این زمینه تلاش کند.
	فراهم کردن زمینه‌های ارتباطات اثربخش	خوب گوش دادن و پذیرش استعدادها - برقراری بهداشت روانی در محیط‌های ارتباطی - فهمیدن منظور و عقاید استعدادها و فهماندن عقاید، افکار و اهداف سازمانی به آنها - برقراری ارتباط مؤثر بین سازمان و مدیریت با استعدادها	درک نیازها و مشکلات استعدادها، خوب گوش دادن و پذیرش آنها و برقراری بهداشت روانی در محیط‌های ارتباطی از پیش‌بایست‌های توسعه استعدادهاست. توجه کردن به عقاید، افکار و نظرات استعداد‌های نیروی انسانی و فهمیدن منظور آنان و فهماندن عقاید، افکار و اهداف سازمانی به آنها یعنی برقراری ارتباط مؤثر بین سازمان و مدیریت با استعدادها بستر کشف و توسعه استعدادهاست.
	پویایی سازمان	سازگاری سازمان با تغییرات محیطی - سازمان نوآور و خلاق	سازمانی که پویا باشد یعنی با تغییرات محیطی سازگار باشد،

مقاله اصلی	مقاله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
			نوآور و خلاق باشد، به فکر بهبود مستمر خود باشد و از فناوری‌های پیشرفته استفاده کند، کارکنانش نیز پویا می‌شوند و به فکر توسعه خود هستند.
عوامل شغلی	انعطاف‌پذیری زمان کاری	ساعت کاری منعطف - تعیین ساعات شروع و پایان کار توسط استعدادهای - عدم توجه صرف به پر کردن ساعت در محل کار - تعادل بهتر بین کار و زندگی با ساعات کاری شناور	برای استعدادهای نیروی انسانی باید مقررات سخت ساعت کاری مشخص برداشته شود و آنها باید بتوانند که ساعات شروع و پایان کار خود را در محدوده‌ای مشخص از روز به‌طور دلخواه تعیین کنند. استعدادهای نیروی انسانی را نباید ملزم به حضور در محل کار از ساعت ۸ صبح تا ۴ بعدازظهر کرد. مهم انجام وظایف محوله به آنها با حداکثر نوآوری و بهره‌وری است، نه صرفاً ساعت پر کردن در محل کار.
	استقلال شغلی	آزادی عمل و اختیار بیش تر در انجام وظایف شغلی - کنترل بر زندگی حرفه‌ای خود - کنترل بیشتر بر کار -	استعدادهای نیروی انسانی باید در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود آزادی عمل و اختیار داشته باشند. کارکنان مستعد باید در برنامه‌ریزی زمان کاری، در تعیین رویه‌های کاری و در کنترل بیشتر بر کار خود از استقلال و آزادی عمل شغلی برخوردار باشند. استعدادهای باید بتوانند بر زندگی حرفه‌ای خود کنترل داشته باشند،

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
			<p>در این صورت احساس مسئولیت فردی در آنها افزایش می‌یابد.</p> <p>باید بین دانش استعدادها و کاری که انجام می‌دهند؛ یعنی دانش، مهارت و توانایی‌های آنها سازگاری وجود داشته باشد.</p> <p>الزامات شغلی فراوانی مثل استقلال و وظیفه، دانش شغلی، مهارت شغلی، توانایی شغلی و ... وجود دارند که با ویژگی‌های شخصی مانند سن، جنس، سطح تحصیلات، تأهل و مجرد، دانش، مهارت و توانایی‌های فردی متناسب هستند و در نتیجه با سازگاری بین شخص و شغل او، رفتارها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.</p>
	تناسب شغل و شاغل	سازگاری بین دانش استعدادها و کار-سازگاری بین سطح تحصیلات و وظایف شغلی- سازگاری بین جنسیت و شغل- تناسب بین توانایی‌ها و دانش فردی با وظایف شغلی	شغلی برای استعداد‌های نیروی انسانی باید تعیین شود که مستلزم به‌کارگیری توانایی‌های بالقوه آنها و ایجاد احساس کفایت در آنان باشد.
	چالشی بودن شغل	تعیین وظایف شغلی با ایجاد احساس کفایت شغلی	استعدادها باید اطمینان از تداوم شغل خود در آینده داشته باشند و عوامل تهدیدکننده شغل به حداقل برسد. عواملی بسیاری باعث ایجاد استرس شغلی می‌شوند مثل شرایط کاری، تراکم کاری، ابهام نقش، تعارض شغلی، روابط با مافوق و عدم امنیت شغلی که شرکت ملی
	امنیت شغلی	اطمینان از تداوم شغل خود در آینده- به حداقل رسیدن عوامل تهدیدکننده شغل- ترس از دست دادن شغل- استخدام رسمی و دائمی	

مقاله اصلی	مقوله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
			گاز ایران سعی دارد این موارد را به حداقل برساند. نباید انرژی روانی و فکری کارکنان مستعد صرف پرداختن به مسائلی چون ترس از دست دادن شغل شود.
	پویایی شغل	همگام بودن استعدادها با آخرین تغییرات و تحولات علمی - الزام برای به‌روز کردن دانش شغلی	وظایف شغلی باید به گونه‌ای تعریف شوند که برای انجام هر چه بهتر وظایف، الزام برای به‌روز کردن دانش شغلی و همگام بودن استعدادها با آخرین تغییرات و تحولات علمی باشد.
	جایگاه سازمانی شغل	اهمیت شغل از نظر نیروهای انسانی مستعد	شغل در نظر گرفته شده برای استعدادها باید از نظر دیگران و نگاه سازمانی بااهمیت باشد و همچنین شغل سازمانی متناسب با شرایط یک فرد بااستعداد باشد.
	توازن کار و زندگی	ایجاد تعادل میان زندگی شخصی، زندگی شغلی و زندگی خانوادگی - پرهیز از اضافه کاری	باید تعادل، تعامل مثبت و هم‌افزایی میان زندگی شخصی، زندگی شغلی و زندگی خانوادگی نیروهای انسانی مستعد وجود داشته باشد.

سؤال دوم پژوهش: از چه سازوکارهای می‌توان برای توسعه استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران بهره گرفت؟

برای پاسخ به این سؤال، طی فرایند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیف وسیعی از مؤلفه‌ها اشاره کردند. در جدول ذیل، اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاسخ هر یک از صاحب‌نظران به این سؤال دیده می‌شود.

جدول ۳- تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها (سازوکارهای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران)

مقوله اصلی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
جانشین‌پروری	آموزش و پرورش استعداد‌های شناسایی شده برای پست‌های کلیدی سازمان، انتخاب جانشین‌های پست‌های مدیریتی از بین استعداد‌ها و پرورش آنها در این مسیر	جانشین‌پروری سازوکاری برای توسعه استعداد‌هاست. البته بعد از این آموزش‌های لازم، استعدادها نباید متوقع شوند که حتماً در همان زمان باید ارتقا یابند، بلکه باید بدانند که این فرایند زمان‌بر است و باید خود را ثابت کنند.
تکنیک‌های ایجاد انگیزه	چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی، آزادی عمل بیشتر در شغل، اضافه کردن قدرت تصمیم‌گیری در شغل	در سازمان‌های امروزی کارکنان به خصوص استعدادها می‌خواهند یاد بگیرند و دانش و توانایی‌هایشان خود را توسعه دهند. این امر بدان معنی است که آنها بایستی با مجموعه‌ای از چالش‌های مداوم و مستمر روبه‌رو شوند، بنابراین یک راهکار این است که استعدادها بین مشاغل مشخص و مرتبط، چرخش شغلی داشته باشند. یک سازوکار برای توسعه استعدادها، کار در مشاغل هم سطح است.
کارتیمی	توسعه از طریق آشنایی با مهارت‌های مکمل ولی وابسته با وظایف شغلی‌شان، درگیر شدن در فعالیت‌های تیمی، مهارت کارکردن با تیم، درگیر کردن استعدادها در پروژه‌های عملیاتی و تیمی	کسی که مهارت کار کردن با تیم را ندارد، هرگز نمی‌تواند مدیر شود. بنابراین یک راه توسعه استعدادها، درگیر کردن آنها در پروژه‌هایی است که به صورت تیمی صورت می‌گیرد. وقتی افراد در فعالیت‌های تیمی درگیر می‌شوند اعتماد بیشتری به مهارت‌های خود پیدا می‌کنند و مهارت‌های جدیدی نیز می‌آموزند.
آموزش	برگزاری دوره‌های تخصصی براساس نیازسنجی‌های درست از طریق اداره آموزش، معجز	برگزاری دوره‌های تخصصی موردنیاز استعدادها براساس نیازسنجی‌های درست و با استفاده از اساتید برند و برجسته

مقاله اصلی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
	کردن استعدادها به دانش از طریق آموزش	سازوکاری برای توسعه استعدادها است.
مربیگری	استفاده از تسهیل‌گر و مشاور خیره برای آموزش و توسعه، استاد-شاگردی	مربیگری روشی برای توسعه استعدادهای نیروی انسانی است به شرطی که دانش مربی از خود استعدادها بیشتر باشد. یکی دیگر از راه‌های توسعه استعدادها، استفاده از کارکنان و مدیران خیره در قالب مربی برای آموزش آنهاست. مربی به‌عنوان تسهیل‌گر و مشاور عمل می‌کند و آنها را در فرایند یادگیری سازمانی درگیر می‌کند.
نشست‌های درون/ بیرون سازمانی و سمینارهای تخصصی	شرکت در سمینارهای تخصصی، شرکت در کارگاه‌های آموزشی، شرکت در کارگروه‌ها، عضویت در کمیته‌های تخصصی، شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌های تخصصی مرتبط با شغل، شرکت در نشست‌های تخصصی	توسعه استعدادها صرفاً با حضور در جلسات آموزشی غیرضروری حاصل نمی‌شود، بلکه خود افراد باید با فعالیت‌هایی نظیر مطالعه مقالات به‌روز، مجله، حضور در کنفرانس‌ها، گرفتن گواهینامه‌های تخصصی، به‌صورت خودجوش و غیررسمی خود را توسعه دهند.
خودتوسعه‌ای	مطالعه مقالات به‌روز، گرفتن گواهینامه‌های تخصصی، برنامه‌ریزی برای آینده شغلی جهت توسعه خود	توسعه استعدادها صرفاً با حضور در جلسات آموزشی غیرضروری حاصل نمی‌شود، بلکه خود افراد باید با فعالیت‌هایی نظیر مطالعه مقالات به‌روز، مجله، حضور در کنفرانس‌ها، گرفتن گواهینامه‌های تخصصی، به‌صورت خودجوش و غیررسمی خود را توسعه دهند. برای توسعه استعدادها نباید فقط از سازمان انتظار داشت بلکه خود استعدادها باید به فکر توسعه خود باشند، باید مطالعات خود را

مقاله اصلی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
		افزایش دهند و ایده‌ها جدیدی را ارائه دهند.
تسهیم دانش	اشتراک دانش، ایجاد پایگاه دانش	اشتراک دانش میان کارکنان و تلاش و کمک در جهت ایجاد پایگاه دانش راهی برای توسعه استعدادهاست.
یادگیری عملی	شرکت در پروژه‌های عملیاتی، اعزام به مأموریت، استفاده از بازی‌های آموزشی و شرایط شبیه‌سازی شده برای آموزش	برای توسعه استعدادها تنها آموزش سنتی کافی نیست. نوع آموزش و یادگیری باید تغییر کند. به عنوان مثال با استفاده از بازی‌های آموزشی، شرایط شبیه‌سازی شده‌ای از آنچه در واقعیت رخ می‌دهد فراهم گردد. طی فرایند آموزش عملی، آگاهی‌های جدیدی حاصل می‌شود که به مرور منجر به تغییر بینش افراد به موضوعات می‌شود.
شبکه‌سازی	عضویت در انجمن‌های تخصصی، ارتباط با متخصصان بین‌المللی حوزه کاری، عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای، تقویت ارتباطات با متخصصان درون و برون سازمانی، شناسایی افراد خبره و صاحب‌نظر حوزه کاری خود و ارتباط با آنها	استعدادها برای توسعه خود باید بتوانند با کارشناسان خبره حوزه کاری خود در سطح جهان به صورت مجازی ارتباط برقرار کنند، از آنها یاد بگیرند و از دستاوردهای نوین باخبر شوند. ارتباط با متخصصان بین‌المللی حوزه کاری در جهت افزایش دانش و تجربه و توسعه دایره ارتباطات استعداد‌های نیروی انسانی با شبکه‌های بیرونی باعث توسعه آنها می‌شود.

در جدول ۴، تعداد مصاحبه‌شوندگانی که به هر یک از پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران در سطح عوامل ساختاری و فرایندی سازمان اشاره کرده‌اند و درصد فراوانی آن ذکر شده است.

جدول ۴- فراوانی پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران در سطح عوامل ساختاری و فرایندی

ردیف	پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در سطح عوامل ساختاری و فرایندی	تعداد مصاحبه‌شوندگان اشاره‌کننده به عامل	درصد فراوانی
	حمایت مدیران عالی	۱۲	٪۷۵
	مدیریت کارراهه شغلی	۱۲	٪۷۵
	فرهنگ سازمانی	۱۱	٪۶۹
	جو سازمانی	۱۰	٪۶۳
	سازمان یادگیرنده	۱۰	٪۶۳
	مدیریت عملکرد	۹	٪۵۶
	چشم‌انداز سازمان	۹	٪۵۶
	عدالت سازمانی	۸	٪۵۰
	فراهم کردن زمینه‌های ارتباطات اثربخش	۷	٪۴۴
	پویایی سازمان	۷	٪۴۴
	فراهم نمودن فرصت رشد و شکوفایی	۵	٪۳۱

در جدول ۵، تعداد مصاحبه‌شوندگانی که به هر یک از پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران در سطح عوامل شغلی اشاره کرده‌اند و درصد فراوانی آن ذکر شده است.

جدول ۵- فراوانی پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران در سطح عوامل شغلی

ردیف	پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در سطح عوامل شغلی	تعداد مصاحبه‌شوندگان اشاره‌کننده به عامل	درصد فراوانی
	انعطاف‌پذیری زمان کاری	۱۳	٪۸۱
	امنیت شغلی	۱۲	٪۷۵
	استقلال شغلی	۱۲	٪۷۵
	تناسب شغل و شاغل	۱۱	٪۶۹
	جایگاه سازمانی شغل	۱۰	٪۶۳
	توازن کار و زندگی	۱۰	٪۶۳
	پویایی شغل	۸	٪۵۰
	چالشی بودن شغل	۷	٪۴۴

در جدول ۶، تعداد مصاحبه‌شوندگانی که به هر یک از سازوکارهای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران اشاره کرده‌اند و درصد فراوانی آن ذکر شده است.

جدول ۶- فراوانی سازوکارهای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران

ردیف	سازوکارهای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی	تعداد مصاحبه‌شوندگان اشاره‌کننده به عامل	درصد فراوانی
	تکنیک‌های ایجاد انگیزه	۱۲	٪۷۵
	نشست‌های درون/ برون سازمانی	۱۱	٪۶۹
	کار تیمی	۱۰	٪۶۳
	شبکه‌سازی	۱۰	٪۶۳
	خودتوسعه‌ای	۹	٪۵۶
	آموزش	۹	٪۵۶
	جانشین‌پروری	۸	٪۵۰
	مربیگری	۷	٪۴۴
	یادگیری عملی	۷	٪۴۴
	تسهیم دانش	۵	٪۳۱

خودتوسعه‌ای، یکی از مهم‌ترین عواملی بود که توسط مصاحبه‌شوندگان برای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران، بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. خودتوسعه‌ای، فرایندی مستمر در خصوص ارزیابی نیازهای آموزشی فردی و برنامه‌ریزی برای رفع این نیازها می‌باشد که به افراد کمک می‌کند تا در خصوص دانش، عملکرد یا موفقیت‌های خود فکر کنند و برای ارتقا و پیشرفت فردی، تحصیلی و آموزشی خود، برنامه‌ریزی نمایند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه بیان داشت که «توسعه استعدادها صرفاً با حضور در جلسات آموزشی غیرضروری حاصل نمی‌شود، بلکه خود افراد باید با فعالیت‌هایی نظیر مطالعه مقالات به‌روز، مجله، حضور در کنفرانس‌ها، گرفتن گواهینامه‌های تخصصی، به‌صورت خودجوش و غیررسمی خود را توسعه دهند.»

یکی دیگر از سازوکارهای توسعه حرفه‌ای استعداد‌های نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران، یادگیری عملی است. یادگیری عملی، به معنی کسب دانش و مهارت‌ها از طریق تجربه مستقیم انجام کارها می‌باشد که به عنوان بخشی از فرایند آموزش یا آشناسازی دیده می‌شود (Pedler, 2010). در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «استفاده از شرایط شبیه‌سازی شده برای آموزش، کمک شایانی به استفاده از مفاهیم در عمل می‌کند.» مصاحبه‌شونده

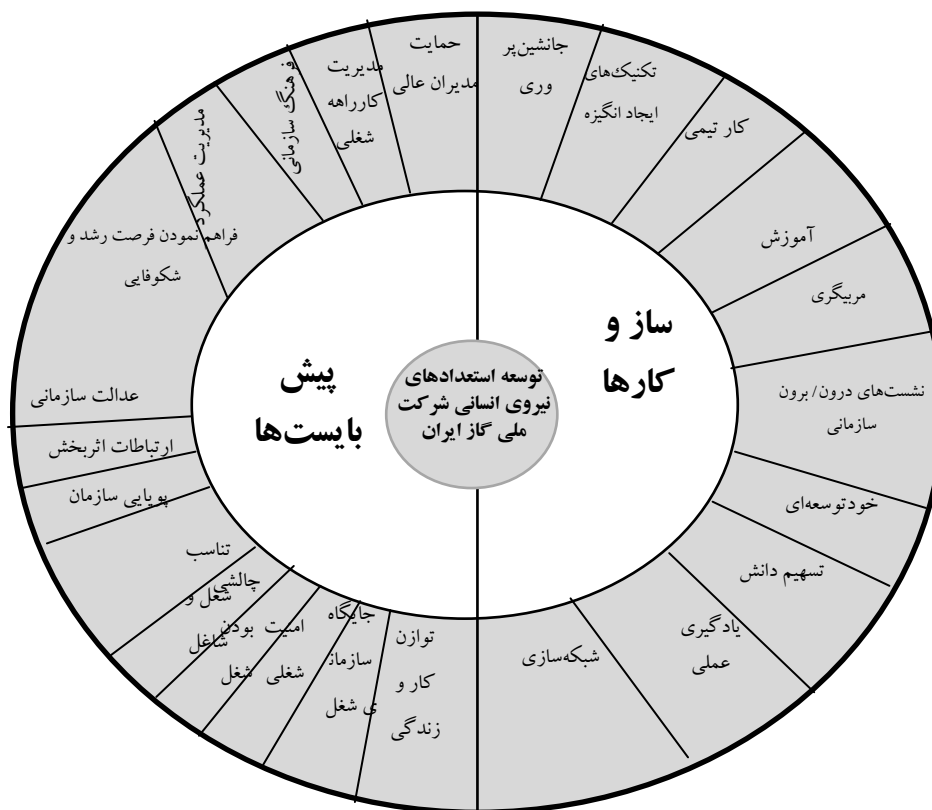
دیگری بیان کرد: درگیر کردن استعدادها در پروژه‌های عملیاتی، باعث یادگیری بیشتر و در نتیجه توسعه آنها می‌شود.»

یافته‌ها بیانگر آن است که برای توسعه استعدادهای نیروی انسانی باید بر روی جانشین‌پروری تمرکز کرد. جانشین‌پروری، به مفهوم خودنکثیری، با هدف توسعه فردی و سازمانی یک نیروی مناسب و انتقال تجربه و قابلیت‌های خود به او و آماده‌سازی وی با رفتارها و قابلیت‌های موردنیاز، به عنوان جانشین شغلی خود است و عمدتاً با هدف یادگیری و یاددهی و به عنوان یک سیستم توسعه‌ای مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد (ایلی، ۱۳۹۴). به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان: «برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری از سازوکارهای توسعه استعدادهاست. اگر جانشین از بین افراد کاردان و لایق یعنی استعدادهای داخل شرکت انتخاب شود، مدیر ارشد با شناختی که از او دارد با آرامش و اطمینان خاطر می‌تواند او را برای واگذاری مدیریت آماده کند.»

از دیگر سازوکارهای توسعه استعدادهای نیروی انسانی، مربیگری است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این راستا بیان داشت: «یکی دیگر از راه‌های توسعه استعدادهای، استفاده از کارکنان و مدیران خبره در قالب مربی برای آموزش آنهاست. مربی به عنوان تسهیل‌گر و مشاور عمل می‌کند و آنها را در فرایند یادگیری سازمانی درگیر می‌کند.»

با توجه به نتایج و تحلیل مصاحبه‌ها، مدل مفهومی توسعه استعدادهای نیروی انسانی شرکت

ملی گاز ایران به صورت زیر است:



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

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مفهومی توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران می‌باشد. نتایج حاصل از تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها نشان داد که پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران در دو سطح توسعه عوامل ساختاری و فرایندی سازمان و عوامل شغلی هستند. منظور از پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌ها یعنی سازمان باید روی چه عواملی تمرکز کند تا زیرساخت‌های توسعه استعداد‌های انسانی فراهم شود. عوامل ساختاری و فرایندی مربوط به پیش‌بایست‌های توسعه استعداد‌های نیروی انسانی عبارتند از: مدیریت کارراهه شغلی، حمایت مدیران عالی، توجه به مدیریت عملکرد، جو سازمانی، سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز سازمان، عدالت سازمانی، فراهم نمودن فرصت رشد و شکوفایی، فراهم کردن زمینه‌های ارتباطات اثربخش و پویایی سازمان.

عوامل شغلی حمایت کننده توسعه استعدادها عبارتند از: انعطاف پذیری زمان کاری، استقلال شغلی، تناسب شغل و شاغل، چالشی بودن شغل، امنیت شغلی، پویایی شغل، جایگاه سازمانی شغل و توازن کار و زندگی. در حقیقت اگر شرکت ملی گاز ایران، شرایط شغلی مناسب، رفتارهای عادلانه و پاداش‌های سازمانی عادلانه برای استعدادهای خود فراهم کنند، از نتایج ارزیابی عملکرد برای شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای استعدادهای خود استفاده کند و به آنها براساس عملکردشان پاداش بدهد، تعادل، تعامل مثبت و هم‌افزایی میان زندگی شخصی، زندگی شغلی و زندگی خانوادگی نیروهای انسانی مستعد وجود داشته باشد، اگر اهداف سازمانی شفاف باشند و استعدادها، بتوانند اهداف سازمان را به خوبی درک کنند، اگر کارکنان مستعد در برنامه‌ریزی زمان کاری، در تعیین رویه‌های کاری و در کنترل بیشتر بر کار خود از استقلال و آزادی عمل شغلی برخوردار باشند، اگر ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان همگی پشتیبان مدیریت استعداد باشند و ... در واقع زمینه و بستر لازم برای توسعه استعدادهای نیروی انسانی فراهم شده است.

نتایج بررسی شانزده مصاحبه صورت گرفته، نشان داد که از بین پیش‌بایست‌های توسعه استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران در بعد عوامل ساختاری و فرایندی سازمان، عامل حمایت مدیران عالی از توسعه استعدادها، با فراوانی دوازده مصاحبه‌شونده و عامل فراهم نمودن فرصت رشد و شکوفایی برای استعدادها، با فراوانی پنج مصاحبه‌شونده به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین عوامل می‌باشند. در حقیقت چنانچه مدیران شرکت ملی گاز ایران وظیفه رشد دادن کارکنانشان را درست بر عهده نگیرند، سازمان قادر نخواهد بود که از استعدادهای این افراد بهتر استفاده کند. در واقع مهمترین نقش را در کشف و پرورش استعدادهای موجود سازمان، مدیران سازمان ایفا می‌کنند. این نتایج با یافته‌های به دست آمده در مطالعات گالاوز (۲۰۱۱)، لی (۲۰۱۰) و صفایی موحد و فلاحی‌نیا (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد.

تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که از بین عوامل شغلی مربوط به پیش‌بایست‌های توسعه استعدادهای نیروی انسانی، انعطاف‌پذیری زمان کاری، با فراوانی سیزده مصاحبه‌شونده و چالشی بودن شغل با فراوانی هفت مصاحبه‌شونده، به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین عوامل شغلی مؤثر بر توسعه استعدادها می‌باشند. در حقیقت برای استعدادهای نیروی انسانی باید مقررات سخت ساعت کاری مشخص برداشته شود و استعدادها باید بتوانند که ساعات شروع و پایان کار خود را در محدوده‌ای مشخص از روز به‌طور دلخواه تعیین کنند. در این راستا مصاحبه‌شونده‌ای عنوان کرد: «استعدادهای

نیروی انسانی، سرمایه شرکت ملی گاز ایران هستند بنابراین ساعات کاری شناور برای آنها باعث تعادل بهتر بین کار و زندگی، رفت و آمد کمتر، خستگی و فرسودگی کمتر، روزهای تعطیل بیشتر و نرخ پایین تر ابتلا به بیماری‌های جسمی و روحی در آنها می‌شود. این نتایج با یافته‌های به دست آمده در مطالعات شاطری و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

نتایج پژوهش مشخص کرد که برای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران باید از سازوکارهایی چون جانشین‌پروری، تکنیک‌های ایجاد انگیزه، کار تیمی، آموزش، مربیگری، سمینارهای تخصصی، خودتوسعه‌ای، تسهیم دانش، یادگیری عملی و شبکه‌سازی استفاده کرد. از این سازوکارهای توسعه استعدادها، تکنیک‌های ایجاد انگیزه با فراوانی دوازده مصاحبه‌شونده و تسهیم دانش با فراوانی پنج مصاحبه‌شونده به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین سازوکارهای توسعه استعدادها می‌باشند. در حقیقت توجه به مواردی مانند چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی، آزادی عمل بیشتر در شغل، اضافه کردن قدرت تصمیم‌گیری در شغل باعث توسعه استعدادها می‌شوند. در این راستا مصاحبه‌شونده‌ای عنوان کرد: «در سازمان‌های امروزی کارکنان به خصوص استعدادها می‌خواهند یاد بگیرند و دانش و توانایی‌هایشان را توسعه دهند. این امر بدان معنی است که آنها بایستی با مجموعه‌ای از چالش‌های مداوم و مستمر روبه‌رو شوند، بنابراین یک راهکار این است که استعدادها بین مشاغل مشخص و مرتبط، چرخش شغلی داشته باشند.» این نتایج با یافته‌های به دست آمده در مطالعات بیوکر (۲۰۱۳) و گالابیز (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

در آخر می‌توان بیان داشت از آنجائیکه نمونه آماری پژوهش حاضر، مدیران، معاونان و استعداد‌های نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران با اشراف همه‌جانبه به شرکت و مسائل توسعه‌ای کارکنان هستند؛ این مدل مورد تأیید مدیران شرکت ملی گاز ایران قرار گرفت و قابل تعمیم به کل شرکت ملی گاز ایران می‌باشد.

در راستای توسعه استعداد‌های نیروی انسانی با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد‌های ذیل ارائه می‌گردد:

شرکت استعداد‌های نیروی انسانی در همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی و تخصصی ملی و بین‌المللی مرتبط

توجه مدیریت عالی شرکت ملی گاز ایران به سازوکارهای نهادی و حمایتی مناسب در راستای برنامه‌های توسعه‌ای استعدادها و فراهم‌سازی زمینه‌های مشارکت گروهی و تیمی آنها

تأمین منابع و اعتبارات لازم برای برنامه‌های توسعه استعدادها
تنظیم سیاست‌های اداری رسمیت دهنده، رویه‌ها و مقررات تسهیل‌کننده توسعه
استعدادهای نیروی انسانی
تشویق و ترغیب کلیه مدیران سازمان به درک اهمیت آموزش و توجه جدی به آن به
عنوان عامل کلیدی ارتقای عملکرد
سعی مضاعف در جهت افزایش انگیزش استعدادهای نیروی انسانی به یادگیری و
فراهم‌سازی بسترهای یادگیری چون فناوری، محیط کاری، تیم‌های تخصصی و ...
طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری و تسهیم اطلاعات در شرکت ملی گاز ایران
فراهم کردن زمینه‌ها و بسترهای لازم برای ارتباط استعدادهای نیروی انسانی با متخصصان
بین‌المللی حوزه کاری خود
عضویت استعدادهای نیروی انسانی در کمیته‌های تخصصی درون و برون سازمانی
توجه شرکت ملی گاز ایران به یادگیری سازمانی، یادگیری مستمر و یادگیری جمعی
توجه شرکت ملی گاز ایران به پرداخت پاداش‌های سازمانی عادلانه و پرداخت و پاداش
براساس ارزیابی عملکرد استعدادها
موارد ذیل برخی از محدودیت‌های اجرای این پژوهش بودند:
محدود کردن ابزار جمع‌آوری داده‌های تحقیق به مصاحبه از محدودیت‌های اجرای
پژوهش بود، به طوری که اگر برای محقق امکان داشت شاید استفاده از مشاهده می‌توانست بر
اعتبار نتایج اضافه کند.
بی‌انگیزگی و بی‌حوصله بودن برخی از مصاحبه‌شوندگان، در فرایند مصاحبه و اهمیت
ندادن به پروژه‌های تحقیقاتی و عدم همکاری لازم با محقق باعث شد تا برخی از مصاحبه‌ها از
کیفیت لازم برخوردار نباشد.
در آخر به پژوهشگران توصیه می‌شود که در این راستا پژوهش‌های زیر را انجام دهند:
ارائه الگوی مفهومی شناسایی، جذب و نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شرکت
ملی گاز ایران
ارائه الگوی مفهومی شناسایی، جذب، توسعه و نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در
سازمان‌های دیگر
ارائه الگوی شناسایی، جذب، توسعه و نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در سازمان‌های
دیگر (به صورت آمیخته اکتشافی)

منابع

- ایبلی، خدایار (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین). چاپ دوم، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ایبلی، خدایار؛ رحمتی، سارا (۱۳۹۴). ارزیابی فرایند استعداد‌پروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲ (۵)، ۷۵-۹۶.
- ایبلی، خدایار؛ رحمتی، سارا (۱۳۹۴). مدیریت استعداد: رویکردی نو در مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات زبان امروز.
- اردلان، محمدرضا؛ بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۵). رابطه فضای اخلاقی سازمان با اخلاق آموزشی؛ نقش میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۱ (۴)، ۳۷-۴۸.
- بیگی، وحید؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور. فصلنامه مدیریت دولتی، ۸ (۱)، ۱۵-۳۲.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تأثیر عوامل زمین‌ساز مدیریت استعداد. مطالعات مدیریتی راهبردی، ۲ (۲)، ۵۱-۷۱.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران). فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹ (۲۳)، ۹۵-۱۱۶.
- حیات، علی‌اصغر؛ عبدالهی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ آراسته، حمیدرضا (۱۳۹۴). مطالعه کیفی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران. دو فصلنامه مطالعات آموزش و یادگیری، ۷ (۲)، ۴۳-۶۴.
- خالوندی، فاطمه؛ عباس‌پور، عباس (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶ (۱۹)، ۱۰۳-۱۲۸.
- شاطری، کریم؛ ایبلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۹۴). شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲ (۷)، ۱-۲۶.
- شاطری، کریم؛ ایبلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی‌پور، آرین؛ مرادفام، شعله (۱۳۹۴). عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری. فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، ۳ (۱۲)، ۷۸-۵۱.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت

قلی پور، آرین (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات سمت.

قمری، آزاده؛ عبدلهی، بیژن؛ زین آبادی، حسن رضا؛ تابش فر، غلامحسین (۱۳۹۵). ارزیابی تعالی سازمانی بر اساس تحلیل سلسله مراتبی با تأکید بر توسعه قابلیت‌های اقتصادی بانک شهر. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، ویژه‌نامه اولین همایش بین‌المللی اقتصاد شهری، ۱-۱۳.

Al-Awamleh, R. A. (2009). *Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management*. Phd thesis in Business Administration, Greenleaf University.

Allen, G. (2003). A critique of using grounded theory as a research method. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(1), 1-10.

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

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

Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 9-9.

Bachelor, M. (2015). Professional Development of Continuing Higher Education Unit Leaders: A Need for a Competency-Based Approach. *The Journal of Continuing Higher Education*, 63(3), 152-164.

Barlow, L. (2006). Talent development: the new imperative?. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(3), 6-9.

Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431.

Berry, M. (2007). Talent management tops European challenges list. *Personnel Today*, June 19, 8.

Birschel, D. (2006). Critical issues in HR drive: number 1 is talent management. *Benefits Quarterly*, 22(1), 64.

Blau, G., Hill, T. L., Snell, C., Atwater, C., Halbert, T., & Zuckerman, M. M. (2016). Testing the relationship of gender and business major to professional development behaviors and expected employment. *Journal of Education for Business*, 91(5), 274-279.

Bradley McKibben, W., Webber, W. B., & Wahesh, E. (2017). Exploring CSI chapter leaders' development toward leadership excellence. *Journal of Counselor Leadership and Advocacy*, 4(1), 52-65.

Bucur, I. (2013). Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia-social and behavioral sciences*, 78, 365-369.

Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J. (2002). *Grow your own*

leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent. FT Press.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462.

Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2010). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons, Inc.

Dewi, T. (2013). *The study on the relationships between talent management practices and talent brand strategy and mediating role played by employee value proposition* (, PhD thesis, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia).

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

Galaviz, P. (2011). *Principals' perceptions of their own professional development* (Doctoral dissertation).

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.

Gibson, C., H. Hardy III, J., & Ronald Buckley, M. (2014). Understanding the role of networking in organizations. *Career Development International*, 19(2), 146-161.

Hall, R. D., Hall, R. D., Rowland, C. A., & Rowland, C. A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 942-955.

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.

Haynes, R. K., & Ghosh, R. (2008). Mentoring and succession management: An evaluative approach to the strategic collaboration model. *Review of Business*, 28(2), 3.

Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157.

Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.

Jenkins, M. (2006). Issues & observations: Managing talent is a burning issue in Asia. *Leadership in Action*, 26(5), 20-22.

Lee, Y. T. (2010). Exploring high-performers' required competencies. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 434-439.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical

review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Personality Tests. *Human Resource Management, 13th ed., South-Western Cengage Learning, USA*, 227-228.

McDonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.

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

McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2), 150-160.

Meggison, D., & Whitaker, V. (2017). *Continuing professional development*. Kogan Page Publishers.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

Patro, C. S. (2015). Influence of Retention Policies on Employee Efficiency and Organization Productivity. *Managerial Strategies and Practice in the Asian Business Sector*, 124.

Pedler, M. (2010). Action learning for managers. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(2).

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

Poell, R. F., & Van Der Krogt, F. J. (2014). The role of human resource development in organizational change: professional development strategies of employees, managers and HRD practitioners. In *International handbook of research in professional and practice-based learning* (pp. 1043-1070). Springer Netherlands.

Poortinga, Y. H. (2017). The organization of continued professional development. *Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology*, 18(2), 221-223.

Powell, M., & Lubitsh, G. (2007). Courage in the face of extraordinary talent: Why talent management has become a leadership issue. *Strategic HR Review*, 6(5), 24-27.

Radaelli, G., Currie, G., Frattini, F., & Lettieri, E. (2017). The Role of Managers in Enacting Two-Step Institutional Work for Radical Innovation in Professional Organizations. *Journal of Product Innovation Management*.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Schweyer, A. (2010). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons.

Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human resource management:*

linking strategy to practice. John Wiley & Sons.

Subramaniam, A., Silong, A. D., Uli, J., & Ismail, I. A. (2015). Effects of coaching supervision, mentoring supervision and abusive supervision on talent development among trainee doctors in public hospitals: moderating role of clinical learning environment. *BMC medical education*, 15(1), 129.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.

Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.

Warrick, D. D. (2016). What leaders can learn about teamwork and developing high performance teams from organization development practitioners? *Performance Improvement*, 55(3), 13-21.