

## شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران

کریم شاطری<sup>۱\*</sup>

خدایار ایلی<sup>۲</sup>

علی رضاییان<sup>۳</sup>

آرین قلی پور<sup>۴</sup>

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

### چکیده

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

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

<sup>۱</sup> - دانش‌آموخته دکتری، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، ایران، مسئول مکاتبات: Shatery20@gmail.com

<sup>۲</sup> - استاد مدیریت آموزش عالی، گرایش آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> - استاد مدیریت، گرایش مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> - استاد مدیریت، گرایش مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### ۱- مقدمه

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

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

### پیشینه پژوهش

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

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

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

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

جدول ۱: مقایسه رویکردهای سابق و جدید در خصوص توسعه

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

منبع: (مطالعات نگارندگان)

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

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

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

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

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

### اهداف پژوهش

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

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

## ۲- روش تحقیق

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

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

<sup>۱</sup>-Member Checking

<sup>۲</sup>-Data Source Triangulation

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

**روش‌شناسی بخش کمی:** با توجه به هدف و ماهیت موضوع تحقیق، مناسب‌ترین روش در مرحله کمی روش تحقیق توصیفی-تحلیلی می‌باشد. در این مرحله، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه استعدادهای صنعت برق بوده که بنابر گزارش دفتر منابع انسانی توانیر تعداد آنها برابر با ۲۷۹ نفر بوده است که از این میان ۱۳۴ نفر با به کارگیری فرمول نمونه‌گیری لوی و لمشو (۱۹۸۱)، به طور تصادفی به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته که مشتمل بر ۵۶ سؤال بود استفاده شد. این سؤالات با توجه به سازوکارهای ۱۳‌گانه شناسایی‌شده در بخش کیفی، با توجه به متون مصاحبه‌ها و همچنین با مراجعه به ادبیات مربوط به هر سازوکار تدوین گردید. روش تحلیل داده‌ها در این مرحله مدلیابی معادلات ساختاری بوده است. لذا، از رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و از نرم‌افزار Smart-PLS3 جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم<sup>۱</sup> برای اعتبار یابی سازوکارهای توسعه استعداد شناسایی‌شده استفاده گردید. دلیل انتخاب این رویکرد آن است که برخلاف رویکرد مبتنی بر کوواریانس، وابستگی کمتری به حجم نمونه، سطح سنجش متغیرها و نرمال بودن داده‌های توزیع‌شده دارد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). در ادامه برای سنجش روایی همگرا<sup>۲</sup> از شاخص متوسط واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> و برای سنجش روایی تشخیصی<sup>۴</sup> یا واگرا از شاخص فورنر-لارکر استفاده شد. همچنین، برای بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا p دلونین - گلدشتاین بهره گرفته شد. معیار قابل قبول بودن برای این شاخص‌ها، مقادیر بالاتر از ۰/۷۰ می‌باشد. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پرسشنامه پژوهش به ترتیب برابر با ۰/۹۷۵ و ۰/۹۷۸ می‌باشد که این مقادیر در سطح بسیار خوبی ارزیابی می‌شود. همچنین، برای بررسی کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری به ترتیب از شاخص اشتراک با روایی متقاطع<sup>۵</sup> و شاخص افزونگی با روایی متقاطع<sup>۶</sup> استفاده گردید. چنانچه میزان شاخص اشتراک با روایی متقاطع عددی مثبت را نشان دهد، مدل اندازه‌گیری از کیفیت لازم برخوردار است. در خصوص شاخص افزونگی با روایی متقاطع، که معروف‌ترین شاخص اندازه‌گیری این توانایی، Q<sup>2</sup> استون-گایسلر است، هنسler و همکاران (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۰۲،

<sup>1</sup>-Second Order Confirmatory Factor Analysis

<sup>2</sup>-Convergent Validity

<sup>3</sup>-Average Variance Extracted

<sup>4</sup>-Discriminant Validity

<sup>5</sup>-Crossvalidated Communalities

<sup>6</sup>-Crossvalidated Redundancy



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

### ۳- یافته‌های پژوهش

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

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

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

منبع: (محاسبات نگارندگان)



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

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

کد مصاحبه شوندهگان	مقوله استخراج شده	نمونه کدهای (مفاهیم) شناسایی شده	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان	ردیف
۱.م.۳.۷.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶.۱۷.۱۸.۱۹	تکنیک‌های طراحی مشاغل	چرخش شغلی در حوزه مرتبط با شغل، غنی‌سازی مشاغل، توسعه شغلی، محدود نبودن وظایف به یک شغل خاص، تجربه شغل‌های مختلف، چرخش نقش	<p>- اگه افراد ریسک‌پذیر باشند و شغل‌های مختلف را تجربه نمایند و فقط به یک شغل نچسبند این خود می‌تواند باعث توسعه افراد شود.</p> <p>- یک کاری که مدیر می‌تواند انجام دهد غنای شغلی است یعنی شغل فرد را ارتقا دهد، یعنی حوزه‌هایی از کار را که می‌تواند سطح فرد را بالاتر ببرد، به خودش واگذار کند. مثلاً خود ممیزی، خود ارزیابی و کنترل.</p> <p>- قرار گرفتن در محیط و شرایط یک شغل دیگه، نگرش فرد را عوض می‌کند فرد تمام ابعاد شغل را می‌بیند. بخصوص برای سطح مدیریت خیلی مهم است.</p> <p>- به نظر من بهتر است وظایف افراد فقط خاص شغل خودشون نباشد و بتوانند در حوزه‌های مختلف کار کنند.</p> <p>- چرخش شغلی یکی از عواملی است که به رشد فرد در سازمان خیلی کمک می‌کند و تجارب فرد را افزایش می‌دهد و فرد را چندبعدی بار می‌آورد.</p> <p>- برای توسعه استعدادها رول روتینشن مناسب است، جا ثابت است، فقط رولشون عوض می‌شود.</p>	۱

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

کد مصاحبه شوندگان	مقوله استخراج شده	نمونه کدهای (مفاهیم) شناسایی شده	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان	ردیف
۱۸م، ۱۶م، ۱۴م، ۱۳م، ۱۰م، ۹م، ۸م، ۷م، ۵م، ۴م، ۳م، ۱م	شرکت در نشست‌های درون / برون سازمانی	<p>عضویت در کمیته‌ها و هسته‌های فکری سازمان، شرکت در سمینارها، شرکت در کارگاه‌ها، شرکت در کارگروه‌ها، عضویت در کمیته‌های تخصصی، شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌ها، مراجعه به شرکت‌های دیگر، شرکت در نشست‌هایی درون صنعتی، شرکت در نشست‌های تخصصی</p>	<p>- عضویت در کمیته‌های فعال سازمانی و هسته‌های فکری درون شرکت منجر به توسعه استعداد می‌شود.</p> <p>- شرکت در سمینارها، شرکت در کارگاه‌ها می‌تونه خودش منجر به توسعه فرد در زمینه‌های مختلف شود، ولی قبلاً باید انتظارات از این افراد مشخص شود.</p> <p>- کمیته‌های تخصصی باعث تجربه و آگاهی افراد می‌شود و تجربه، دانش و مهارت به او تزریق می‌گردد. نباید من خاص تو یک حوزه کار کنم و من باید در کمیته‌های دیگه که مربوط به حوزه‌های دیگه است عضو شوم.</p> <p>- شرکت در همایشها و کنفرانسها خوبه ولی باید بدونیم چه افرادی را با چه سطحی از دانش می‌فرستیم. شرکت در کنفرانس‌های جا افتاده‌ای که در هر رشته‌ای وجود دارد و هدفشون بیزینس نیست.</p> <p>- شرکت در کارگروه‌ها به نظر من خیلی روی رشد فرد تأثیر می‌گذارد. مراجعه به شرکت‌ها خیلی مهمه. امکان بازدید از سازمان‌هایی فراهم شود که در زمینه کاری ما از ما بهتر هستند یا در برخی از حوزه‌ها.</p> <p>- شرکت در سمینارها نگرش سیستمی افراد را تقویت می‌کند و افراد را رفرش می‌کند. شرکت در سمینارها، کنفرانس‌ها صدردصد مؤثر بوده و باعث رسد می‌شود.</p> <p>- کمیته‌های داخل سازمان و کمیته‌های خارج از سازمان که در آن افراد مختلف از سازمان‌های مختلف هستند در رشد افراد تأثیرگذارند. وقتی در اون جمع قرار می‌گیریم، نظرهای مختلف چه از نظر علمی و چه تجربی مطرح می‌شود.</p> <p>- کارگروه‌های مختلف سازمان باعث رشد افراد می‌شود، ولی بهتر است تو این گروه‌ها افراد داری ویژگی‌های مختلفی باشی.</p> <p>- نشست‌های درون صنعتی، از آنجا که در حیطه تخصصی ما صحبت می‌شود، تبادل دانش و تجربه صورت می‌گیرد و جنبه توسعه‌ای دارد.</p>	۲

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

ردیف	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان	نمونه کدهای (مفاهیم) شناسایی شده	مقوله استخراج شده	کد مصاحبه شوندگان
۳	<p>- انجمن‌های تخصصی برای رشد و به روز نگهداشتن این افراد خیلی مهم است. دور هم جمع شوند و مفاهیم و دانش‌شون را با هم به اشتراک بگذارند.</p> <p>- ارتباط سایر متخصصان در سطح جهان به صورت مجازی می‌تواند باعث رشد فرد و پویایی او شود.</p> <p>- من سعی می‌کنم از طریق برقراری ارتباط با آدم‌های مؤثر در صنعت برق، که در حوزه کاری من صاحب‌نظر هستند، توانمند هستند خودم را رشد دهم.</p> <p>- باید شبکه‌سازی صورت گیرد. خیلی روی افزایش راندمان آدم‌ها تأثیر می‌گذارد، سینرژی ایجاد می‌کند. آدم‌ها با هم آشنا می‌شوند، شبکه‌سازی می‌کنند دانش‌هاشون را تسهیم می‌کنند، همدیگر را ارزیابی می‌کنند.</p> <p>- شرکت در انجمن‌های حرفه‌ای و کارگروه‌ها باعث رشد این افراد می‌شود. در کمیته‌ها دگر یادگیری وجود دارد، از تجارب سایر افراد، از نحوه ارائه، یاد می‌گیرند.</p>	<p>عضویت در انجمن‌های تخصصی، ارتباط با سایر متخصصان در سطح جهان، برقراری ارتباط با آدم‌های مؤثر و صاحب‌نظر در صنعت برق، عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای</p>	شبکه‌سازی	۱۸ م. ۱۳ م. ۱۰ م. ۹ م. ۵ م.
۴	<p>- میتونیم فرد را درگیر پروژه‌های دیگه بکنیم تا کار یاد بگیرد، در نتیجه این احساس در فرد بوجود می‌آید که چند مهارت است، تک‌بعدی نیست.</p> <p>- به مأموریت فرستادن، ارجاع‌دان این افراد برای مشاهده بخش‌های مختلف سازمان باعث یادگیری در این افراد می‌شود.</p> <p>- تعریف کیس‌های خاص و اینکه بخواهیم این افراد آنها را حل کنند در رشدشون خیلی مؤثر است.</p> <p>- بهتره که همیشه این افراد را درگیر کارهای سازمان بخصوص پروژه‌های مهم بکنیم تا عملاً کارها را یاد بگیرند.</p>	<p>درگیر کردن فرد در پروژه‌ها، شرکت در پروژه‌های داخلی، اعزام به مأموریت، تعریف کیس‌های خاص و حل آن</p>	یادگیری عملی	۱۶ م. ۱۴ م. ۱۳ م. ۱۲ م. ۱۱ م.

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

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

## تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

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

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

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

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

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

منبع: (محاسبات نگارندگان)

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

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

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

استعدادها

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

منبع: (محاسبات نگارندگان)

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

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

منبع: (محاسبات نگارندگان)

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

### تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

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

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

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

منبع: (محاسبات نگارندگان)



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

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

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

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

ایران

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

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

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

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

منبع: (محاسبات نگارندگان)

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

## ۵- منابع

- ابیلی، خدایار. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: سمت.
- Agarwal, R & Corey, M. (2009). The Performance Effects of Coaching: A Multilevel Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *International journal of human resource management*, 20(10), 2110-2134.
- Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice. 10<sup>th</sup> edition*. Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press.
- Axelrod, E., Handfield-Jones, H., & Timothy Welsh. (2001). The war on talent, part two. *McKinsey Quarterly*, No. 2.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 5<sup>th</sup> edition, Prentice hall.
- Cai, W., & Klyushina, U. (2009). Talent retention and development within multinational company in China, Retrieved from: <http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A220648&dswid=30>.
- charity, N. L. C. (2011). *An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia*. Business Administration, Master of Business Administration, the Nelson Mandela Metropolitan University Business School.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233-235.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. Tenth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004.). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27 (3), 12-25.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Greer, Charles R. (2001). *Strategic Human Resource Management*. Second Edition, Prentice-Hall, Inc, A Pearson Education Company, New Jersey.
- Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). A talent development framework: tackling the puzzle. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(1), 13-16.
- Kalamas, D. & Kalamas J. B. (2004). *Developing Employee Capital: Setting the Stage for Lifelong Learning*. HRD Press, Inc, Massachusetts.

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