نشریه علمی- پژوهشی مهندسی هوانوردی
سال بیست و هشتم، شماره اول، بهار و تابستان 1405

الگوی عوامل موثر بر توسعه استعدادها در محیط‌های کاری تخصصی: بررسی موردی دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضای یک دانشگاه دفاعی

داریوش مهری*[1]، علی اصغر قاسمی[1]، علی فرهادی[2]، محمود واصلی خباز[3]
1- استادیار، دانشگاه علوم فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران
2- دانشیار، دانشگاه علوم فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران
3- مربی، دانشگاه علوم فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران
(دریافت مقاله: 1404/01/20 تاریخ پذیرش: 1404/02/27)

چکیده
در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، توسعه استعداد به‌ویژه در حوزه‌های تخصصی مانند مهندسی هوافضا، یکی از اولویت‌های راهبردی سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی محسوب می‌شود. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه استعدادهای دانش‌آموختگان مقطع کارشناسی رشته مهندسی هوافضای یک دانشگاه دفاعی در محیط کار انجام شده است. با توجه به ماهیت پژوهش، از روش کیفی بهره گرفته شد. نمونه تحقیق شامل 15 نفر از خبرگان علمی و تجربی بود که شناخت عمیقی از موضوع پژوهش داشتند و به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی زنجیره‌ای (گلوله برفی) انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA نسخه 11 تجزیه‌وتحلیل شدند. برای سنجش اعتبار و روایی داده‌ها، از روش کدگذاری مجدد و دریافت بازخورد از مشارکت‌کنندگان استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که توسعه استعدادها تحت تأثیر پنج عامل اصلی قرار می‌گیرد که عبارت‌اند از: عوامل محیطی و سازمانی، عوامل فردی، فناوری‌های نوین یادگیری، فرصت‌های رشد حرفه‌ای و یادگیری عملی، و حمایت‌های رهبری و همکارانه در محیط‌کار. نتایج این تحقیق می‌تواند چارچوبی کاربردی برای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای نظام توسعه استعدادها در سازمان‌های دفاعی و تخصصی فراهم کند و زمینه‌ساز ارتقای مستمر منابع انسانی مستعد در محیط‌های کاری پیچیده و فناوری‌محور باشد.
واژه‌های کلیدی: *استعداد، توسعه استعداد، دانشگاه دفاعی، محیط‌کار*

A Model of Factors Influencing Talent Development in Specialized Work Environments: A Case Study of Aerospace Engineering Graduates from a Defense University

Dariush Mehri, Ali Asghar Ghasemi, Ali Farhadi, Mahmoud Vaseli Khabaz

Abstract
In today’s complex and competitive world, talent development especially in specialized fields such as aerospace engineering is considered one of the strategic priorities of organizations for maintaining a competitive advantage. This study was conducted with the aim of identifying the factors influencing the development of talents among undergraduate graduates of aerospace engineering from a defense university in their workplace environment. Given the nature of the research, a qualitative method was employed. The research sample consisted of 15 scientific and experiential experts who had a deep understanding of the research topic and were selected through a non-probability snowball sampling method. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis with MAXQDA software (version 11). To ensure the credibility and validity of the data, the recoding method and participant feedback were used. The findings of the study indicated that talent development is influenced by five main factors: environmental and organizational factors, individual factors, modern learning technologies, opportunities for professional growth and experiential learning, and leadership and collegial support within the workplace. The results of this research can provide a practical framework for policymaking, planning, and implementing talent development systems in defense and specialized organizations, and can contribute to the continuous enhancement of talented human resources in complex and technology-driven work environments.
Key words: *Talent, Talent Development, Defense University, Workplace*

* نویسنده پاسخگو: داریوش مهری، تلفن: 09120971328 پست الکترونیک: darushmehri@yahoo.com
این مقاله تحت لیسانس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License) در دسترس شما قرار گرفته است. برای جزئیات این لیسانس از آدرس https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode دیدن فرمایید.

مقدمه

در دنیای کسب و کار چالش‌برانگیز و رقابتی امروز، استعدادها[1] یک منبع انسانی منحصر به فرد و غیرقابل تقلید هستند که می‌توانند به سازمان‌ها در دستیابی به مزیت راهبردی، نوآوری و توسعه کمک نمایند[1]. در طول دو دهه گذشته، کمبود استعداد در سراسر جهان به دلیل جهانی شدن، دیجیتالی شدن مشاغل و صنایع و پیشرفت فناوری تشدید شده است [2]. بر اساس نظرسنجی و پیش‌بینی‌های 2023 شرکت منابع انسانی پیکور[2] 62 درصد از متخصصان مورد بررسی معتقدند کمبود استعداد فعلی یک مسئله طولانی مدت یا دائمی است. پیامدهای فقدان استعداد در یک سازمان چند وجهی است که بر بهره‌وری، رضایت کارکنان، نوآوری و رقابت کلی تأثیر می‌گذارد. پرداختن به این چالش‌ها نیازمند رویکردی فعال برای اطمینان از آماده‌سازی نیروی کار پایدار و با استعداد برای آینده است. یکی از بهترین راهکارها برای کمبود استعداد در سازمان، مدیریت استعداد[3] است [3]. در عصر حاضر مدیریت استعداد، به عنوان یک ضرورت راهبردی برای سازمان هایی که در تلاش برای رشد در شرایط رقابتی هستند، محسوب می‌گردد. هم‌افزایی غیرقابل انکار بین مدیریت استعداد مؤثر و موفقیت سازمانی، وجود دارد؛ با سرمایه‌گذاری هدفمند در ارزشمندترین منبع سازمان- کارکنان - سازمان می تواند نیروی کار انعطاف پذیر و چابکی را پرورش دهد که آماده مقابله با چالش‌های آینده با جسارت و نوآوری است [4]. بنابراین تمرکز بر مدیریت استعداد به دلیل تغییر مداوم محیط کسب و کار با آهنگ فزاینده‌ای رو به رشد است و به مثابه‌ی یکی از دشوارترین چالش‌هایی در نظر گرفته شده است که سازمان‌ها در مقطع کنونی و در آینده با آن مواجه خواهند بود. مدیریت استعداد را می‌توان به عنوان فعالیت‌ها و فرآیندهایی تعریف کرد که شامل جذب نظام مند، شناسایی، توسعه، تعامل، حفظ و به کارگماری استعدادهایی است که ارزش ویژه‌ای برای سازمان در ایجاد موفقیت پایدار راهبردی دارند [5].

توسعه استعداد، به عنوان یکی از عناصر مدیریت استعداد، از اجزای حیاتی موفقیت سازمانی در چشم انداز کسب و کار به سرعت در حال تحول امروز است. از آنجایی که سازمان ها در تلاش برای حفظ مزیت رقابتی هستند [6]. سرمایه‌گذاری در رشد و توسعه کارکنانشان بسیار مهم شده است. توسعه استعداد شامل راهبردهایی است که یک سازمان اجرا می کند تا اطمینان حاصل کند که استعداد آن با تقاضاهای فعلی و آتی کسب‌وکار برآورده می‌شود[7]. این فرآیند شامل طیف وسیعی از فعالیت‌ها، از جمله آموزش، مربیگری و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای است که همگی با هدف افزایش مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی کار انجام می‌شوند [8]. در عصری که سازگاری و چابکی بسیار مهم است، سازمان هایی که روی استعدادهای خود سرمایه گذاری می کنند، موقعیت بهتری برای پیشرفت در مواجهه با چالش‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید دارند. یک راهبرد قوی توسعه استعداد نه تنها به پرورش استعدادهای موجود کمک می کند، بلکه نقشی حیاتی در جذب استعدادهای جدید، تقویت مشارکت کارکنان و هدایت نوآوری ایفا می کند[9]. علاوه بر این، تمرکز بر کسب استعداد از منابع خارجی یک راهبرد بلندمدت موفق نخواهد بود، بلکه سازمان‌ها باید راهبرد توسعه ی استعداد از درون را دنبال کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنانشان از مهارت‌ها و شایستگی‌های ضروری برای به کارگیری راهبردهای کسب و کار برخوردار هستند. یک چالش مهم دیگر برای سازمان‌ها این است که چگونه کارکنان با استعداد و با ارزش را حفظ کنند [10]. ترک شغل کارکنان[4] مستعد منجر به هزینه‌های اضافی برای سازمان می‌شود و می‌تواند بهره‌وری را تحت تاثیر قرار دهد [11]. ابتکارات توسعه استعداد موثر به رضایتمندی و نرخ حفظ کارکنان کمک می‌کند و در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمانی در زمان حال و آینده می‌شود.

آینده نیروهای نظامی به دلیل پیشرفت در فناوری، تغییرات در چشم‌اندازهای ژئوپلیتیکی و تاکتیک‌های جنگی در حال تحول، دستخوش دگرگونی های مهمی است. محیط ماموریتی آینده نیروهای مسلح کشورمان، بواسطه فناوری‌های جدید و شکل‌گیری تهدیدات نوظهور، محیطی متغیر، پیچیده و پویاتر از گذشته بوده و صحنه نبرد آینده، متاثر از این محیط خواهد بود (آئین‌نامه مدیریت سرمایه انسانی ن.م: 1403). در این بین دانشگاه های دفاعی در مجموعه نیروهای مسلح وظیفه مهمی را در ارتقای امنیت ملی و حفاظت از کشور، به واسطه

1. Talents
2. Paycor's HR
3. Talent management
4. Employee turnover

تربیت و آماده‌سازی نیروی کار توانمند و مستعد، انجام می‌دهند. دانش‌آموختگان این موسسات، مظهر سرمایه انسانی نهادهای دفاعی، نقش مهمی در ماموریت‌های نظامی و پیشرفت های سازمانی در حوزه نیروهای مسلح و همچنین در مقابله با تهدیدات ایفا می‌کنند. از آنجایی که در عصر دیجیتال نیروهای مسلح فناوری‌های پیشرفته‌تری را ابداع می‌کنند، نیاز فوری به کارکنانی وجود دارد که بتوانند با این نوآوری ها کار کرده و با آن سازگار شوند. در نتیجه، استعدادهای دانش‌آموختگان این موسسات آموزشی باید مطابق با پیشرفت‌های فناورانه و تهدیدات در حال ظهور پرورش یابد. یکی از مهم‌ترین فواید توسعه استعداد دانش‌آموختگان دانشگاه‌های دفاعی در محیط کار، افزایش بهره‌وری آنان است. افرادی که از مهارت‌ها و دانش‌های به‌روز بهره‌مند هستند، وظایف خود را با دقت، سرعت و کیفیت بالاتری انجام می‌دهند و در تصمیم گیری ها و حل مسائل سازمانی عملکرد مؤثرتری دارند. این موضوع موجب بهبود عملکرد تیمی، کاهش اشتباهات و استفاده بهینه از منابع می‌شود. از سوی دیگر، سرمایه گذاری سازمان بر توسعه استعداد افراد، موجب افزایش انگیزه، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان به توسعه آن‌ها اهمیت می‌دهد، ارتباط عمیق‌تری با محیط کار برقرار می‌کنند، با انگیزه بیشتری فعالیت می نمایند و کمتر به ترک سازمان تمایل دارند. توسعه استعداد همچنین بستری مناسب برای شکوفایی نوآوری در سازمان فراهم می‌آورد. کارکنان توسعه‌یافته، با برخورداری از تفکر انتقادی و خلاق، قادرند مسائل پیچیده را تحلیل کنند و راه‌حل‌های نوآورانه ارائه دهند. این ویژگی، به‌ویژه در محیط‌های کاری دانش‌بنیان و فناوری‌محور، اهمیت دوچندان دارد. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر به این مسئله می‌پردازد که زیست‌بوم توسعه استعداد دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضای دانشگاه دفاعی مورد مطالعه در محیط‌کار تخصصی، مشتمل بر چه عوامل و مولفه‌هایی است؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مدیریت استعداد به طور فزاینده‌ای در راهبردهای سازمانی معاصر اهمیت یافته است. مدیریت استعداد فرآیند جذب نظام‌مند، شناسایی، توسعه، مشارکت، حفظ و به کارگماری کارکنانی است که به‌عنوان افراد با ارزش در یک سازمان شناخته می‌شوند و به واسطه‌ی پتانسیل بالای خود در آینده و یا به دلیل نقش‌های حیاتی کسب و کار و عملیاتی ارزش خاصی برای سازمان دارند (موسسه خبره کارکنان و توسعه[1]، 2015). این تعریف بر رویکرد چندجانبه لازم برای مدیریت مؤثر استعداد در محیط رقابتی امروزی تأکید می کند. مدیریت استعداد شامل رویکردهای متنوعی است که سازمان‌ها بر اساس اهداف، راهبردهای و نیازهای خود از آن‌ها استفاده می‌کنند. در ادامه، به دو رویکرد مهم مدیریت استعداد اشاره می‌شود[12]:

1. رویکرد انحصاری[2]: در این رویکرد، مدیریت استعداد فقط بر گروهی از کارکنان با پتانسیل بالا تمرکز دارد. سازمان‌ها این افراد را به‌عنوان سرمایه‌های کلیدی در نظر گرفته و منابع توسعه‌ای خاصی را برای آن‌ها اختصاص می‌دهند.

2. رویکرد فراگیر[3]: برخلاف رویکرد انحصاری، در این روش تمامی کارکنان به عنوان استعدادهای بالقوه در نظر گرفته می‌شوند و فرصت‌های توسعه برای همه فراهم می‌شود. هدف این رویکرد، افزایش قابلیت‌های کل سازمان است.

با این حال، در عمل در سازمان‌ها این رویکردها به ندرت به یک صورت متمایز و مجزا فعلیت می‌یابند و غالباً از یک رویکرد آمیخته و ترکیبی[4] برای توسعه استعدادها استفاده می‌شود[13]. توسعه استعداد بیانگر مؤلفه ی مهمی از فرایند کلی‌تر مدیریت استعداد است. توسعه استعداد شامل شناسایی استعدادها و فراهم کردن محیط‌هایی است که رشد آنها را تسهیل می کنند. این فرآیند نقش حیاتی در بهبود عملکرد فردی و مشارکت در موفقیت سازمان ها دارد. علاوه بر این، توسعه استعداد برای ایجاد نیروی کار رقابتی که بتواند به نیازهای در حال تغییر پاسخ دهد، ضروری است. این فرآیند در برگیرنده تمامی کارهایی است که بتوان توانایی و شایستگی کارکنان را برای انجام امور کاری و حرفه‌ای آینده بالا برد[14]. به زعم ویلکاکس5 توسعه استعداد باید علاقه افراد برای پیشرفت شغلی و نیاز سازمان‌ها به منظور بهره‌برداری از حداکثر توان منابع انسانی را برآورده سازد[15]. در حوزه توسعه استعداد، که جنبه جدایی ناپذیر مدیریت استعداد را تشکیل می دهد، مجموعه تحقیقات موجود محدود است. با

1. Chartered Institute of Personnel and Development
2. Exclusive Approach
3. Inclusive Approach
4. Hybrid

وجود این به تعدادی از مطالعات مرتبط و مشابه که در داخل کشور و سطح بین‌المللی انجام شده است، پرداخته می‌شود:

باباشاهی، ایرانی و یعقوبی [16]، در تحقیق علمی خود با عنوان: شناسایی و اولویت بندی سازوکارهای توسعه استعداد، نشان دادند که روش هایی مانند مربیگری، استاد شاگردی و مشارکت در پروژه‌ها، در میان سازوکارهای مختلف، بیشترین تأثیر را در توسعه استعداد دارند.

خنیفر، ابراهیمی و غلامی [17]، با استفاده از رویکرد کیفی و روش تئوری زمینه‌ای، الگوی توسعه و نگهداری استعداد در آموزش و پرورش را طراحی کردند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که عوامل سازمانی، عوامل شغلی، یادگیری سازمانی و منابع به عنوان عوامل علّی؛ ساختار، فرهنگ سازمانی و بلوغ سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌گر بر توسعه استعداد تاثیر می‌گذارد. احمدی [18]، در مطالعه خود با عنوان: الگوی عوامل موثر بر توسعه و نگهداشت معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل، نشان داد که عوامل سازمانی شامل کار تیمی، فرهنگ سازمانی، فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، ماموریت و چشم‌انداز شفاف، قدردانی و تشویق؛ و عوامل شغلی شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری، بر توسعه و نگهداشت معلمان اثرگذار است. زمانی قهرودی (1395)، در پژوهشی نشان داد که در بین عوامل موثر بر استقرار مدیریت استعداد، سهم عوامل فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی در پیش‌بینی مولفه‌های مدیریت استعداد بیشتر از عوامل دیگر است. پژوهش انجام گرفته توسط پریش و همکاران [19]، نشان داده است که درک و حمایت مدیران ارشد، فرهنگ استعداد و تغییرات سریع فناوری از جمله عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد هستند. قلی‌پور و افتخار [20] در پژوهش خود توضیح دادند: شرایطی که زمینه رخداد مدیریت استعداد را مشخص می‌کند از سه عنصر: درجه بلوغ سازمان، مدیریت سازمان و آنچه ویژگی‌های استعداد است، تشکیل می‌گردد. منظور از درجه بلوغ سازمان وجود رویه‌ها و سیستم‌هایی است که می‌تواند محرک یا مانع رشد و شکوفایی استعدادها در سازمان شود. ویژگی‌های استعدادها عبارتند از: ویژگی‌های عملکردی، ویژگی‌های مهارتی، ویژگی‌های شخصیتی، قابلیت‌های ذهنی، فهم کار و علاقه به پیشرفت.

علاوه بر این سومین زمینه که رخداد مدیریت استعداد را در سازمان تحت تاثیر قرار می‌دهد، عوامل مدیریتی مانند اختیار مدیران و حمایت مدیریت ارشد سازمان است. طهماسبی و همکاران [21]، تحقیقی انجام دادند که نشان داد یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌های بازار سرمایه، حمایت و پشتیبانی جدی و مستمر مدیران ارشد صنعت کشور است. لازم به ذکر است که عوامل فرهنگ سازمانی، مدیریت راهبردی منابع انسانی، اهداف و راهبردهای سازمان، حمایت مدیران، و قوانین و مقررات دولتی به ترتیب از مهم‌ترین مؤلفه‌های راهبردی زمینه‌ساز در مدیریت استعداد به شمار می‌روند.

کوپه و همکاران [22] در تحقیق خود تحت عنوان مدیریت استعداد در شرکت های چند ملیتی آلمان در چین، استنتاج کردند که عناصر فرهنگی، روش‌های سازمانی، چارچوب های راهبردی و ویژگی های سازمانی مانند اندازه به طور قابل توجهی بر فرآیندهای مدیریت استعداد تأثیر می گذارد.. علاوه بر این، شرکتهای برجسته آلمانی در مقایسه با همتایان خود یک رویکرد فراگیر استعداد[1] را نسبت به سایرین اتخاذ می کنند. در سطح خرد، متغیرهایی مانند شایستگی ها و توانایی های کارکنان بر مدیریت استعداد تأثیر می‌گذارد.

در تحقیقی دیگر که بعد از تجزیه و تحلیل ادبیات نظام‌مند مربوط به توسعه استعداد را طی سال‌های 1990 تا 2020 انجام دادند. یافته‌های تحقیق آنان نشان می‌دهد که توسعه استعداد شامل سه حوزه موضوعی مجزا است [23]. این موضوعات در سطوح فرد، تیم و سازمان اهمیت دارند. در سطح فردی، مداخله هایی با هدف توسعه استعداد، فعالیت های خود توسعه‌ای را اولویت می‌دهد که شامل کسب دانش، پرورش پتانسیل و افزایش شایستگی های خاص شغلی است. در سطح تیم، مداخله های توسعه حول افزایش مهارت های ارتباطی، ابتکارات برای انسجام تیم و پرورش توانایی های رهبری متمرکز است. در نهایت، توسعه استعداد برهدایت‌گری[2]، آموزش و توسعه فرهنگ سازمانی پایدار در سطح سازمانی تمرکز دارد.

دلال [24] پایان‌نامه دکترای خود با عنوان «بررسی ارتباط بین شیوه های مدیریت استعداد و نتایج مربوط به شغل

1. Talent-inclusive approach
2. Mentorship

کارکنان» را که شامل 992 کارمند تمام وقت در یک مرکز تولید نساجی و کاغذ در هند بود، انجام داد. یافته های تحقیق نشان داد که بین فرهنگ سازمانی، مدیریت استعداد و نتایج مرتبط با شغل کارکنان ارتباط آماری معناداری وجود دارد. علاوه بر این مشخص شد که فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر تعدیل کننده در ارتباط بین مدیریت استعداد و نتایج مرتبط با شغل کارکنان عمل می‌کند.

هدستروم و همکاران [25]، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ و ارزش‌های اساسی سازمان برای فرآیند مدیریت استعداد و توسعه کارکنان مهم هستند. علاوه بر این، ضروری است که فرهنگ سازمانی محیطی را پرورش دهد که در آن اکثر کارکنان به طور فعال در اشتراک دانش مشارکت کنند و در نتیجه افزایش غیررسمی استعداد کارکنان را تسهیل کنند. تحقیق انجام شده توسط شورمان و بیزرت [26]، نشان داد که تعهد فرد به یادگیری و توسعه حرفه‌ای، ارائه بازخورد و تعامل، و همچنین دستیابی به حمایت همکاران و سرپرستان به طور قابل توجهی بر فرآیندهای یادگیری غیررسمی کارکنان و کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های مربوط به شغل تأثیر می‌گذارد. اندرسن [27]، در یک تحقیق علمی مشخص کرد کارکنان مستعد به یک محیط حمایتی نیاز دارند، تا بتواند توسعه آنها را تسهیل و افزایش دهد. افزون بر این مدیر و سرپرست بلافصل برای توسعه استعداد آنها نقش اساسی دارد و اینکه مدیران عنصری مهم در ایجاد یک محیط حمایتی محسوب می‌گردند. استعدادها همچنین بازخورد ارائه شده از طرف مدیران را، یک جنبه مهم در توسعه خود ذکر کردند؛ به طوری که آنها را قادر به دریافت راهنمایی در مورد چگونگی انجام وظایف آتی، توسعه شخصی و ارزیابی عملکردشان می‌کند . تحقیق بارتودت [28]، نشان می‌دهد که مدیران در درجه اول مسئول رشد و توسعه کارکنان در سازمان هستند. مدیران صفی همچنین به عنوان مربی و مشاور کارکنان در محیط کار روزمره و فعالیت های مختلف عمل می‌کنند. نتایج حاصل از تحقیق استفان و همکاران [29]، نشان داد که عناصری مانند فرهنگ سازمانی، مکانیسم پاداش، پیشرفت شغلی و محیط کار برخی از مهمترین متغیرهای تأثیرگذار بر اجرای مدیریت استعداد در سازمان را تشکیل می‌دهند و توانایی پیش‌بینی موفقیت ابتکارات مدیریت استعداد در زمینه سازمانی را دارند. کروس، دویل و دی یانگ [30] تحقیقی در مورد عوامل مهم تعیین کننده ای که روند یادگیری و توسعه استعداد کارکنان را در بین کارورزان مدیریت منابع انسانی در کانادا بهبود می بخشند، انجام دادند. یافته های مطالعه آنها نشان داد که حمایت فرهنگی، ساختاری و مدیریتی، همراه با مسائل مربوط به کار/وظیفه، تأثیر همکاران، ویژگی های فردی و افزایش منابع به طور قابل توجهی بر یادگیری و توسعه استعداد کارکنان تأثیر می گذارد. استفان و همکاران [29] اثرات فرهنگ یادگیری و رفتار مدیران صفی و عملیاتی را بر توسعه حرفه‌ای کارکنان نشان داده است.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود، زیرا یافته‌های آن برای بررسی و حل مسائل مرتبط با توسعه استعداد در جامعه مورد مطالعه به کار گرفته می‌شود. با توجه به ویژگی‌های داده‌ها، این مطالعه در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد، چراکه داده‌های کیفی مبنای تحلیل آن هستند. همچنین، بر اساس روش جمع‌آوری داده‌ها، این تحقیق به‌صورت میدانی انجام شده است. برای این پژوهش، 15 نفر از خبرگان علمی و تجربی سازمان مورد مطالعه که آگاهی بیشتری در زمینه توسعه استعدادها داشتند، به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. در این تحقیق، اشباع نظری در مصاحبه دوازدهم حاصل شد؛ بدین معنا که پس از این مرحله، داده های جدید اطلاعات تازه‌ای به تحقیق اضافه نکردند. بااین‌حال، برای اطمینان از جامعیت و کیفیت پژوهش، مصاحبه‌ها تا نفر پانزدهم ادامه یافت. روایی پژوهش از طریق کسب بازخورد از شرکت کنندگان و ارزیابی توسط متخصصان موضوع برقرار شد. در شیوه اول پژوهشگر به بازگویی و خلاصه اطلاعات برای مصاحبه شوندگان پرداخت و از آنان درخواست شد، متن مصاحبه‌ها را به همراه مفاهیم استخراج شده مطالعه کنند و برداشت محقق را ارزیابی کنند، تا صحت و درستی یافته‌ها تعیین شود. در شیوه بعدی از خبرگان و اساتید مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزش‌عالی، درخواست شد بر فرایند تحلیل محتوا و شیوه کدگذاری نظارت کنند. در نتیجه، پیش از تعیین مقوله های قطعی، مبتنی بر بینش چهار نفر از متخصصان، اصلاحات لازم ایجاد شد. برای ارزیابی پایایی مصاحبه های انجام شده از روش کدگذاری مجدد استفاده شد. از مجموعه مصاحبه های انجام شده، سه مورد با دقت انتخاب

شدند و هر کدام دو بار در یک فاصله 15 روزه توسط محقق کدگذاری شد. ضریب قابلیت اطمینان 77 درصد حاصل شد. با توجه به اینکه این درصد قابلیت اطمینان از آستانه 60 درصد فراتر می‌رود، در نتیجه می‌توان استنباط کرد که کدگذاری انجام شده از پایایی مناسبی برخوردار است. بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، تحلیل داده‌ها، با بهره‌گیری از نرم افزار maxqda و راهبرد تحلیل مضمون[1] انجام شد. بر این اساس، رونوشت‌های اولیه مصاحبه‌ها در چندین مورد تحت بررسی و مرور گسترده قرار گرفت و پس از آن کدگذاری معنایی[2] داده‌ها در سه مرحله استخراج شواهد گفتاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی انجام گرفت.

یافته‌های تحقیق

مرحله اول: استخراج شواهد گفتاری و مفهوم‌پردازی

در این مرحله، شواهد گفتاری و گزاره‌های کلامی ضبط‌شده‌ی مصاحبه‌شوندگان استخراج و مفهوم‌پردازی داده‌ها انجام شد. منظور از مفهوم پردازی این است که جمله یا پاراگرافی انتخاب شده، به اجزای کوچکتر تقسیم می‌شود و به هر یک از ایده‌ها یا رخدادها نامی اختصاص داده می‌شود؛ برچسبی که نمایانگر پدیده مورد نظر بوده و جایگزین آن می‌شود. در جدول شماره **1** نمونه‌هایی از شواهد و بخشی از مفهوم‌پردازی مصاحبه‌ها ارائه شده است.

مرحله دوم: مقوله‌بندی

پس از استخراج کدهای اولیه، مفاهیمی که مفهوم نزدیک و یا مشابه‌ای با هم داشتند (مفاهیم هم‌سنخ)، دسته‌بندی شده و با حذف شاخص‌های تکراری، در قالب مقولات طبقه‌بندی شدند. این مرحله از لحاظ انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مرحله قبل قرار دارد. در جدول **2** مقوله‌های مربوط به توسعه استعدادها و مفاهیم مرتبط با آنها ارائه گردیده است.

مرحله سوم: ساخت الگوی مفهومی تحقیق

برای نمایش ارتباط بین مفاهیم استخراج‌شده از داده‌های کیفی و ساخت الگوی مفهومی تحقیق، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. در شکل شماره 1، الگوی نهایی عوامل مؤثر بر توسعه استعدادها در محیط‌های کاری تخصصی ارائه شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته های این پژوهش نشان می دهد که توسعه استعدادها در محیط های کاری تخصصی، از جمله حوزه مهندسی هوافضا، تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که می توان آنها را در پنج دسته کلی عوامل سازمانی و محیطی، عوامل فردی، حمایت‌های رهبری و همکارانه در محیط کار، فناوری‌های نوین یادگیری و فرصت‌های رشد حرفه‌ای و یادگیری عملی طبقه‌بندی کرد. بررسی موردی دانش‌آموختگان یک دانشگاه دفاعی در این رشته نشان داد که عوامل سازمانی و محیطی تأثیر مستقیمی بر توسعه استعدادها در محیط کار دارند. وقتی کارکنان احساس کنند که سیستم‌های ارزیابی، ارتقا و پاداش دهی عادلانه است، انگیزه بیشتری برای یادگیری، نوآوری و توسعه فردی و حرفه‌ای خواهند داشت. محیط کاری ایمن، حمایتگر و مثبت به کارکنان این امکان را می دهد که بدون استرس و نگرانی های غیرضروری، روی توسعه مهارت‌های خود تمرکز کنند. اگر توانایی ها، علایق و ارزش‌های فرد با نیازهای شغلی و اهداف سازمانی هماهنگ باشد، کارکنان انگیزه بیشتری برای یادگیری و رشد خواهند داشت. تناسب شغلی باعث افزایش تعهد و مشارکت در فرآیندهای توسعه استعداد می‌شود. همکاری بین دانشگاه و صنعت می‌تواند مسیرهای مؤثری برای انتقال دانش، به‌روزرسانی مهارت‌ها و ایجاد فرصت های یادگیری فراهم کند. این ارتباط به کارکنان کمک می کند تا با پیشرفت‌های علمی و فناوری همگام شوند و مهارت‌های لازم برای رشد و پیشرفت را کسب کنند. فرهنگ یادگیری یکی از مهم‌ترین عوامل در رشد و توسعه استعدادها در سازمان است. سازمان هایی که یادگیری را به عنوان یک ارزش محوری در فرهنگ خود نهادینه کرده اند، به کارکنان این امکان را می دهند که مهارت های جدید کسب کنند و به توسعه حرفه ای خود ادامه دهند. یک سیستم پاداش مناسب (مالی و غیرمالی) باعث افزایش انگیزه کارکنان برای مشارکت در برنامه‌های توسعه‌ای می‌شود. پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، یادگیری و نوآوری، انگیزه درونی افراد را تقویت کرده و باعث می‌شود افراد برای پیشرفت و بهبود مستمر تلاش کنند. چشم‌انداز سازمانی الهام‌بخش می تواند مسیر توسعه استعدادها را مشخص کند. سازمان‌هایی که چشم‌انداز روشن و برنامه‌های توسعه‌ای منسجمی دارند، محیطی ایجاد می‌کنند که کارکنان در آن احساس رشد و پیشرفت می‌کنند.

---

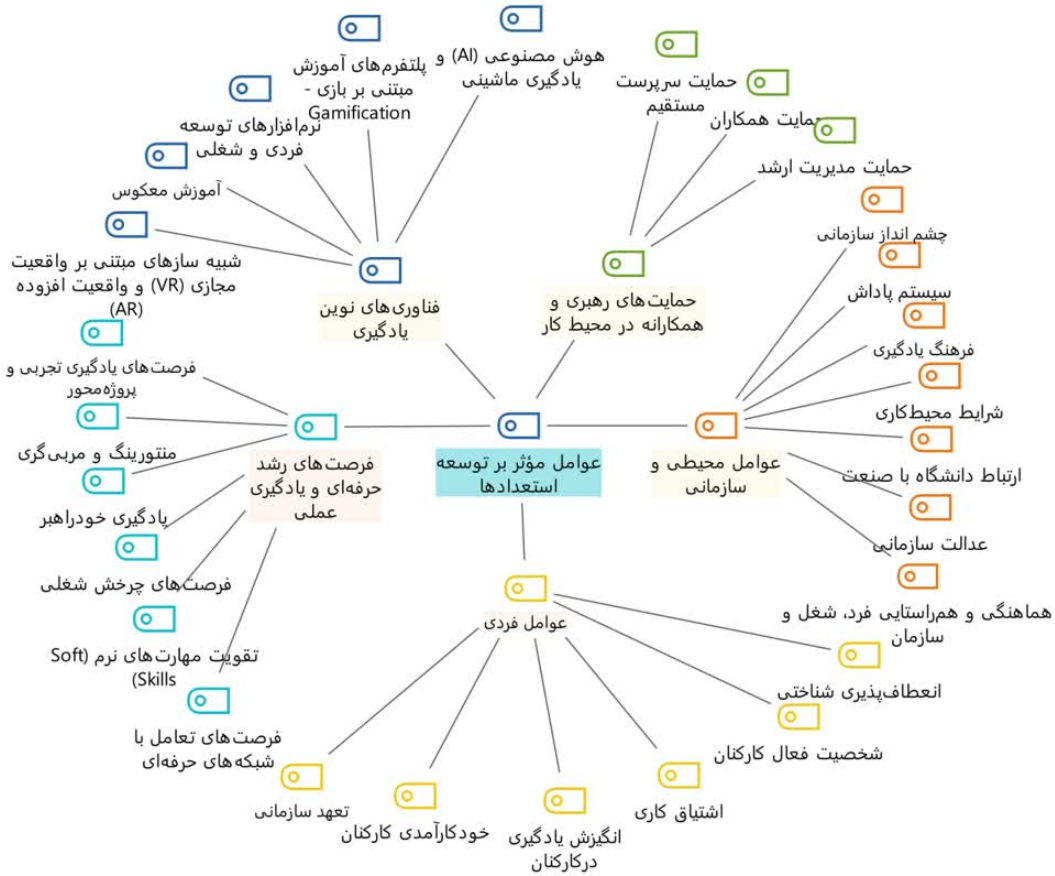
[1]. Thematic Analysis
[2]. Meaning Coding

جدول1- نمونه شواهد گفتاری و مفهوم‌پردازی مصاحبه‌ها

کد مصاحبه	شواهدگفتاری یا گزاره‌های کلامی	مفاهیم مستخرج
M3	باور فرد به توانمندی‌های خود، خودباوری و ایمان به ظرفیت‌های درونی از ارکان اساسی توسعه و رشد فردی است. معمولاً افرادی که به توانایی‌های خود ایمان دارند، به دنبال چالش‌های جدید می‌روند و همین امر موجب ارتقای دانش و مهارت‌های آنان می‌شود.	خودباوری کارکنان
M5	مدیریت ارشد تا پایین‌ترین سطح سازمان می‌تواند تأثیرگذار باشد. مدیریت ارشد با سیاست‌گذاری و ایجاد یک فضای حمایتی، نقش مهمی در توسعه استعدادها ایفا می‌کند.	حمایت مدیریت ارشد
M7	به نظر من، سرپرست یکی از مهم‌ترین عوامل در توسعه استعدادهاست. او می‌تواند افراد را به‌گونه‌ای تربیت کند که ضعیف و وابسته باشند یا آن‌ها را به افراد توانمند و خودکارآمد تبدیل کند. یک سرپرست مثبت و حامی، با ایجاد جوی دوستانه، استعداد کارکنان را شکوفا کرده و به بالفعل تبدیل می‌کند.	حمایت سرپرست
M8	بر اساس تجربیاتم، معتقدم که انگیزه و انگیختگی دانش‌آموختگان از اهمیت بالایی برخوردار است.	انگیزش کارکنان
M9	عادلانه بودن سیستم تشویقات یکی از عوامل کلیدی در انگیزش و توسعه کارکنان است. توزیع امکانات باید به شکلی منصفانه صورت گیرد، چرا که این امر نه‌تنها انگیزه افراد را افزایش می‌دهد، بلکه در نهایت به رشد و پیشرفت سازمان نیز منجر خواهد شد.	عدالت سازمانی
M10	ارتباط دانشگاه با صنعت بسیار مهم است، به‌ویژه چون ما یک دانشگاه سازمانی هستیم و باید به نیازهای خاص سازمان توجه کنیم. این ارتباط می‌تواند موجب هم‌راستایی بیشتر آموزش‌ها با نیازهای بازار کار و توسعه مهارت‌های تخصصی مورد نیاز در صنعت شود.	ارتباط دانشگاه با صنعت
M11	کسی که به شغل خود علاقه‌مند باشد، حتی با حقوق و مزایای کمتر، همچنان در راستای منافع سازمانی تلاش می‌کند. ما باید شرایط کاری و محیط کار را به‌گونه‌ای فراهم کنیم که کارکنان از کار خود لذت ببرند؛ زیرا این رضایت و انگیزه باعث توسعه فردی و سازمانی خواهد شد.	اشتیاق کاری
M15	فکر می‌کنم آموزش مبتنی بر بازی می‌تواند تأثیر زیادی روی یادگیری و توسعه استعدادها داشته باشد. در بعضی از برنامه‌های آموزشی، به‌جای روش‌های سنتی، از امتیازدهی، چالش‌های مرحله‌ای و رقابت‌های گروهی استفاده می‌کنند. این روش باعث می‌شود یادگیرنده‌ها انگیزه بیشتری داشته باشند و یادگیری برایشان جذاب‌تر شود. اگر در محیط‌های آموزشی و سازمانی از این رویکرد استفاده شود، افراد بهتر می‌توانند استعدادهایشان را تقویت کنند.	آموزش مبتنی بر بازی (Gamification)
M4	به نظر من مهارت‌های نرم نقش خیلی مهمی در توسعه استعدادها دارند. مثلا توی تیم ما، کسانی که مهارت ارتباطی قوی‌تری دارند، خیلی راحت‌تر می‌توانند ایده‌هایشان را مطرح کنند و با دیگران همکاری کنند.	تقویت مهارت‌های نرم (Soft Skills)
M13	در دنیای امروز که همه‌چیز به سرعت در حال تغییر است. آدم نباید فقط منتظر بماند که کسی چیزی را به او یاد بدهد. کسانی که خودشان به دنبال یادگیری می‌روند و منابع جدید پیدا می‌کنند همیشه یک قدم جلوتر هستند. به نظرم کسی که خودش بتواند مسیر یادگیری‌اش را مدیریت کند، خیلی زودتر به موفقیت می‌رسد.	یادگیری خودراهبر

جدول2 - مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با آن‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم
عوامل سازمانی و محیطی	عدالت سازمانی، شرایط محیط‌کاری، هماهنگی و همراستایی فرد، شغل و سازمان، ارتباط دانشگاه با صنعت، سیستم پاداش، چشم انداز سازمانی
حمایت‌های رهبری و همکارانه در محیط‌کار	حمایت مدیریت ارشد، حمایت سرپرست مستقیم، حمایت همکاران
عوامل فردی	تعهد سازمانی، خودکارآمدی کارکنان، انگیزش یادگیری کارکنان، اشتیاق کاری، شخصیت فعال کارکنان، انعطاف‌پذیری شناختی
فناوری‌های نوین یادگیری	هوش مصنوعی (AI) و یادگیری ماشینی، واقعیت مجازی (VR) و واقعیت افزوده (AR)، نرم‌افزارهای توسعه فردی و شغلی، سیستم‌های مدیریت یادگیری (LMS)، پلتفرم‌های آموزش مبتنی بر بازی (Gamification)
فرصت‌های رشد حرفه‌ای و یادگیری عملی	فرصت‌های یادگیری تجربی و پروژه‌محور، منتورینگ و مربی‌گری، یادگیری خودراهبر، فرصت‌های چرخش شغلی، تقویت مهارت‌های نرم (Soft Skills)، فرصت‌های تعامل با شبکه‌های حرفه‌ای



شکل 1. الگوی مفهومی عوامل موثر بر توسعه استعداد دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضا در محیط‌کار

این بخش از یافته‌های تحقیق، با نتایج برخی از تحقیقات انجام شده توسط پریش و همکاران [19]، هدستروم و همکاران [25]، آندرسن و همکارانش[27]، هریسن[29] و زمانی قهرود [31]) هماهنگ است.

یافته‌ها نشان داد که عوامل فردی نقش اساسی در فرآیند توسعه استعدادها در محیط کار دارند. تعهد سازمانی شامل احساس تعلق، وفاداری و انگیزه فرد برای ماندن و رشد در سازمان است. کارکنانی که تعهد بالایی دارند تمایل بیشتری به یادگیری و مشارکت در برنامه‌های توسعه‌ای دارند و از فرصت‌های رشد برای افزایش مهارت‌های خود استفاده می‌کنند. خودکارآمدی به باور فرد در مورد توانایی‌های خود برای انجام وظایف و حل مسائل اشاره دارد. کارکنان با سطح بالای خودکارآمدی به‌طور فعال به دنبال فرصت‌های یادگیری هستند و انگیزه بیشتری برای یادگیری و توسعه مهارت‌های خود دارند. انگیزش یادگیری تعیین‌کننده میزان تلاش و اشتیاق افراد برای یادگیری مهارت ها و دانش جدید است. کارکنان با انگیزه یادگیری بالا در برنامه‌های توسعه‌ای شرکت می‌کنند و به‌طور مداوم در جستجوی رشد و بهبود حرفه‌ای خود هستند. اشتیاق کاری به سطح انرژی و علاقه فرد نسبت به کارش اشاره دارد. کارکنان مشتاق روحیه نوآوری و خلاقیت بالاتری دارند که به توسعه استعدادهای سازمانی کمک می کند. افرادی که شخصیت فعال دارند، به طور مداوم به دنبال فرصت‌های رشد و بهبود هستند و از تغییرات و چالش‌های محیط کار استقبال کرده و آن ها را به فرصتی برای توسعه تبدیل می کنند. انعطاف پذیری شناختی به توانایی فرد در تغییر دیدگاه، پذیرش ایده‌های جدید و سازگاری با تغییرات اشاره دارد. کارکنان با انعطاف پذیری شناختی بالا سریع تر مهارت‌های جدید را یاد می گیرند و آمادگی بیشتری برای تغییرات سازمانی دارند که این امر توسعه آن‌ها را تسهیل می‌کند. این بخش از یافته ها با نتایج تحقیقات قبلی مانند پریش و همکاران[19]،

قلی پور و افتخار[20]، طهماسبی و همکاران[21]، اسچارمن و بیزرت [26]، آندرسن [27]، بارت‌وت [28]، کروس و همکاران [30] و هریسن [29] تطابق دارد.

حمایت های رهبری و همکاری میان همکاران در محیط کار نقش قابل‌توجهی در توسعه استعدادها ایفا می‌کنند. حمایت‌های رهبری می‌تواند از طریق فراهم‌سازی منابع آموزشی و ارائه بازخوردهای سازنده، استعدادهای کارکنان را بهبود بخشد. همچنین، همکاری میان همکاران با تسهیل انتقال دانش و تجربه، بستری را برای یادگیری مستمر و تقویت مهارت‌های حرفه‌ای فراهم می‌کند.

فناوری‌های نوین یادگیری فرصت‌هایی تازه برای یادگیری هدفمند و مستمر فراهم کرده‌اند. این ابزارها با شخصی‌سازی مسیرهای آموزشی، یادگیری را انعطاف‌پذیرتر ساخته و روند توسعه استعدادها را تسریع می‌کنند. به‌کارگیری فناوری‌های نوظهوری مانند هوش مصنوعی، واقعیت مجازی و افزوده، زمینه‌ساز تحول در راهبردهای مدیریت استعداد شده و امکان شناسایی، جذب و توسعه نیروهای مستعد را با دقت و سرعت بالاتری فراهم می‌سازد. سازمان‌هایی که از این ظرفیت‌ها بهره‌مند می‌شوند، در رقابت برای جذب و پرورش استعداد از برتری معناداری برخوردار خواهند بود (نایاک و همکاران[32]؛ لاکشمی و همکاران [33]). همچنین در پژوهشی با عنوان «تحلیل کاربردهای کنونی هوش مصنوعی در توسعه حرفه ای و مدیریت استعداد در دنیای کسب‌وکار، با تمرکز ویژه بر آموزش های سازمانی»، توسکوئلاس، پالائو و سانتیاگو[34] با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند به بررسی مطالعات موجود پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که هوش مصنوعی در بهبود فرآیندهای جذب نیرو، شناسایی نیازها و مهارت های آموزشی و توسعه‌ای فردی، طراحی مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی‌شده، حفظ استعدادها، پیش‌بینی ترک خدمت و شناسایی نیازهای آتی در توسعه مهارت های نیروی کار نقش مؤثری ایفا می‌کند.

در نهایت، فرصت‌های رشد حرفه‌ای و یادگیری عملی از دیگر عوامل کلیدی هستند که به دانش آموختگان کمک می کنند مهارت های خود را در محیط واقعی کار تقویت کرده و توانایی‌هایشان را به مرحله اجرا برسانند.

در این پژوهش یک چارچوب مفهومی بومی‌شده، از عوامل مؤثر بر توسعه استعداد ارائه شد که با بافت حرفه ای و فرهنگی دانش‌آموختگان رشته‌های مهندسی در محیط‌های کاری تخصصی هم‌خوانی دارد. این مدل توانسته است شکاف موجود در ادبیات پژوهشی پیرامون توسعه استعداد در رشته‌های تخصصی، به‌ویژه در حوزه‌های پیشرفته‌ای مانند مهندسی هوافضا را تا حدی پر کند. افزون بر آن، یافته های تحقیق دارای کارکرد عملی برای سیاست گذاران آموزشی، مدیران منابع انسانی و برنامه‌ریزان توسعه حرفه‌ای در صنایع دانش‌بنیان، به‌ویژه صنعت هوافضا، است.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه استعدادهای دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضا در محیط های کاری، فرآیندی پیچیده و چندوجهی است که از تعامل عوامل سازمانی، فردی، فناورانه، حمایت های رهبری مدیران و فرصت های رشد حرفه‌ای تأثیر می‌پذیرد. با توجه به تحول مستمر در فناوری‌های پیشرفته و نیازهای نوین سازمان های دفاعی، انتظار می‌رود که این عوامل در آینده با پیچیدگی بیشتری همراه شوند. بنابراین، سازمان مورد مطالعه نه تنها باید رویکردی جامع برای توسعه استعدادها در شرایط فعلی اتخاذ کند، بلکه لازم است سازوکاری پویا و آینده نگر طراحی کند که بتواند با رصد روندهای فناورانه، تغییرات محیطی و تحولات سرمایه انسانی، به طور مستمر الگوهای توسعه استعداد را به‌روزرسانی کرده و بدین‌وسیله زمینه‌ساز ارتقای پایدار عملکرد سازمان در سال‌های پیش‌رو شود.

مهم‌ترین محدودیت این مطالعه، تمرکز آن بر دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضای یک دانشگاه دفاعی است. این موضوع باعث می‌شود که تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق به سایر دانشگاه ها و مراکز آموزشی با احتیاط صورت گیرد. با در نظر گرفتن این محدودیت، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی، دامنه مطالعه به دانش‌آموختگان رشته‌های مهندسی در سایر دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی دفاعی و غیردفاعی گسترش یابد. این رویکرد امکان مقایسه میان‌سازمانی را فراهم می‌سازد و می‌تواند به درک دقیق‌تر و تعمیم‌پذیری بیشتر یافته‌ها در زمینه عوامل مؤثر بر توسعه استعداد کمک کند. علاوه بر این، در این تحقیق صرفاً از روش تحقیق کیفی استفاده شده است که اگرچه به درک عمیق تر پدیده‌های مورد مطالعه کمک می‌کند، اما ممکن است از نظر عینیت و قابلیت تعمیم با محدودیت هایی مواجه باشد. برای دستیابی به نتایج جامع تر و قابل اعتمادتر، پیشنهاد می‌شود در

مطالعات آینده از ترکیب روش های کیفی و کمی استفاده شـود تا بتوان به تحلیل دقیق‌تر و همه‌جانبه‌تری دست یافت.

منابع و مراجع

[1] R. Gandy, P. Harrison, and J. Gold, "Talent management in higher education: is turnover relevant?," *Eur. J. Train. Dev.*, vol. 42, no. 9, pp. 597–610, 2018.

[2] R. Dalal and M. Akdere, "Talent development: status quo and future directions," *Ind. Commer. Train.*, vol. 50, no. 6, pp. 342–355, 2018.

[3] Manpower Group, "Employment outlook survey," 2020.

[4] D. G. Collings, K. Mellahi, and W. F. Cascio, "Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective," *J. Manage.*, vol. 45, no. 2, pp. 540–566, 2019.

[5] E. Gallardo-Gallardo, M. Thunnissen, and H. Scullion, "Talent management: context matters," *Int. J. Hum. Resour. Manage.*, vol. 31, no. 4, pp. 457–473, 2020.

[6] J. E. Delery and D. Roumpi, "Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?," *Hum. Resour. Manage. J.*, vol. 27, no. 1, pp. 1–21, 2017.

[7] F. Rezaei and M. Beyerlein, "Talent development: a systematic literature review of empirical studies," *Eur. J. Train. Dev.*, vol. 42, no. 1-2, pp. 75–90, 2018.

[8] M. Golubovskaya, D. Solnet, and R. N. S. Robinson, "Recalibrating talent management for hospitality: a youth development perspective," *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.*, vol. 31, no. 10, pp. 4105–4125, 2019.

[9] R. Schreuder and S. Noorman, "Strategic talent development–making the best people in crucial positions better," *Strategy. HR Rev.*, vol. 18, no. 6, pp. 263–267, 2019.

[10] C. George, "Retaining professional workers: what makes them stay?," *Empl. Relat.*, vol. 37, no. 1, pp. 102–121, 2015.

[11] K. A. Keeling, P. J. McGoldrick, and H. Sadhu, "Staff word-of-mouth (SWOM) and retail employee recruitment," *J. Retail.*, vol. 89, no. 1, pp. 88–104, 2013.

[12] E. Gallardo-Gallardo, "The meaning of talent in the world of work," in *Global Talent Management*, pp. 33–58, 2018.

[13] G. Stahl et al., "Six principles of effective global talent management," *Sloan Manage. Rev.*, vol. 53, no. 2, pp. 25–42, 2012.

[14] K. Fathi and F. Nouri, "Learning management in organizations; Education and improvement of human resources in the third millennium," *Elm-e Ostadan*, 2016. (inpersian)

[15] M. Wilcox, *Effective talent management: aligning strategy, people and performance*. Routledge, 2016.

[16] S. Babashahi et al., "Identification and ranking of talent development mechanisms," *J. Manage. Educ. Organ.*, vol. 12, no. 3, pp. 71–92, 2023. (inpersian)

[17] H. Khanifar, S. Ebrahimi, and B. Gholami, "Designing a talent development and retention model in education: a qualitative research," *J. Sch. Manage.*, vol. 8, no. 4, pp. 268–296, 2021. (inpersian)

[18] H. Ahmadi, "Designing a model of factors affecting the development and retention of secondary school teachers in Ardabil," *J. Teach. Prof. Dev.*, vol. 6, no. 4, pp. 55–75, 2022. (inpersian)

[19] R. Parish, H. Salarzehi, A. Moghli, and S. A. Roshan, "A framework for talent management in the tourism industry," *J. Hum. Resour. Manage. Res.*, no. 3, pp. 1–29, 2016. (inpersian)

[20] A. Gholipour and N. Eftekhár, "Presenting a talent management model using grounded theory (Case study: mobile operator)," *Public Manage. Res.*, no. 34, pp. 55–84, 2016. (inpersian)

[21] R. Tahmasebi, A. Gholipour, M. S. Ziaei, and H. Ghalibaf Asl, "Talent management: a grounded theory," *Public Adm. Q.*, no. 1, pp. 133–151, 2015. (inpersian)

[22] N. Koeppe et al., "Talent management in German multinational firms in China: the role of headquarters-subsidiary relations," *Int. J. Hum. Resour. Manage.*, vol. 35, no. 2, pp. 284–308, 2024.

[23] B. Tiwari, I. Mishra, and V. Thakur, "Talent development: A thematic categorization using systematic literature review," *FIIB Bus. Rev.*, vol. 14, no. 4, pp. 445–460, 2025.

[24] R. Dalal, "Examination of relationship between talent management practices and employee job-related outcomes," Ph.D. dissertation, Purdue Univ., 2020.

[25] D. Malmgren McGee and L. Hedström, "Talent management - A study of attitudes among employees," 2016.

[26] E. Schürmann and S. Beausaert, "What are drivers for informal learning?," *Eur. J. Train. Dev.*, vol. 40, no. 3, pp. 130–154, 2016.

[27] K. Andersen, "Strategic Talent Management in a Communicative Perspective: A study carried out in cooperation with Grundfos Holding A/S and Siemens A/S to examine how the communicative aspects in attraction, development and retention can be utilised and integrated," M.A. thesis, Aarhus Univ., 2013.

[28] N. Baartvedt, "Talent management as a strategic priority for competitive advantage: A qualitative case study on talent management implementation within a Multinational Company," 2013.

[29] S. M. Kimani and S. M. Waithaka, "Factors affecting implementation of talent management in state corporations: A case study of Kenya broadcasting corporation," *Int. J. Bus. Soc. Res.*, vol. 3, no. 4, pp. 42–49, 2013.

[30] P. Crouse, W. Doyle, and J. D. Young, "Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: A qualitative study among human resource management practitioners," *Hum. Resour. Dev. Int.*, vol. 14, no. 1, pp. 39–55, 2011.

[31] P. Harrison, "Learning culture, line manager and HR professional practice," *J. Eur. Ind. Train.*, vol. 35, no. 9, pp. 914–928, 2011.

[32] H. Zamanipour Ghahroudi, "Feasibility study of establishing talent management in National Iranian Gas Company," M.S. thesis, Fac. Educ. Sci. Psychol., Shahid Beheshti Univ., 2016. (inpersian)

[33] A. Nayak et al., "Impact of artificial intelligence (AI) on talent management (TM): a futuristic overview," in *Designing Workforce Management Systems for Industry 4.0*, CRC Press, pp. 139–158, 2023.

[34] G. V. S. Lakshmi, M. Dutta, and P. Kumar, "Technology used in talent management to provide employee experience at workplace," in *AIP Conf. Proc.*, vol. 3164, no. 1, AIP Publishing LLC, 2024.