






## Talent Development in Iranian Startups

Mohammad Mahdi Shahbazi<sup>1</sup>, Reza Tahmasebi<sup>2</sup>, Morteza Akbari<sup>3\*</sup>, Afsaneh Bagheri<sup>4</sup>

<sup>1</sup>PhD Student, Entrepreneurship, University of Tehran (Farabi College), Qom, Iran.

<sup>2</sup>Assistant Professor, Department of Public Administration, University of Tehran (Farabi College), Qom, Iran.

<sup>3</sup>Professor, Department of Technological Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

<sup>4</sup>Associate Professor, Department of Entrepreneurship Development, University of Tehran, Tehran, Iran.

### ARTICLE INFO

#### Article Type:

Original Research

**Received:** 05.04.2023

**Revised:** 07.02.2023

**Accepted:** 07.08.2023

#### Keyword:

Talent

Talent Development

Talent Development Practices

Startups

Grounded Theory

#### \*Corresponding Author:

Morteza Akbari

**Email:** [mortezaakbari@ut.ac.ir](mailto:mortezaakbari@ut.ac.ir)

### ABSTRACT

Talent development has received special attention in recent years. Despite the importance of managing talent and contrary to the key role of developing talent, as one of the most important sub-sectors of talent management, little research has focused on talent development. This issue is also true for startups. The purpose of the present research was to understand the concept of talent development and identify talent development practices in Iranian startups, using interviews as a research tool and Grounded Theory methodology (with a constructivist approach). The population of the present study included all Iranian start-up businesses. Sampling was carried out theoretically and purposefully and after interviewing 21 samples, theoretical saturation was achieved. In this research, data collection was conducted through interviews. After analyzing the interviewee responses through initial and focused coding, 789 initial codes, 188 concepts, and 10 theoretical categories were constructed. The findings extracted 3 main theoretical categories (definition, process, and methods of talent development), explained the differentiation between talent development in startups and other businesses and organizations, and emphasized new concepts such as "informal learning", "considering the characteristics of different people" and "considering a central role for the individual in the development of their talent".



---

**EXTENDED ABSTRACT**

---

**Introduction**

Talent development is one of the most important and central components of the talent management process, which deals with the planning and implementation of talent development activities in line with organizational talent management processes and practices. This topic (Talent development) has received special attention in recent years. Despite the importance of talent management and despite the key role of talent development, as one of the most important sub-sectors of talent management, little research has focused on talent development. This issue is also true for start-ups. The importance of paying attention to the issue of talent management in start-up businesses has led to research in this field; however, due to the nascent nature of this subject area, limited research has been conducted in this field. These studies have only investigated the field of talent attraction and talent retention, and no research has focused on the issue of talent development in start-up businesses. In other words, despite the special importance of talent development, none of the research conducted in the field of talent management in start-up businesses has addressed the issue of talent development. Therefore, the purpose of this research was "to understand the concept of talent development" and also "to understand how to develop talent" in Iranian start-ups.

**Methodology**

Based on the "the research onion model", the philosophy and paradigm of this research are interpretative and its approach was abduction. The methodological choice of the research design was a qualitative method and the research strategy was Grounded Theory. In addition, the time-line of this research was cross-sectional. This research used interviews as a research tool for data collection, and through Grounded Theory methodology (with a constructivist perspective), data analysis was conducted through initial coding and focused coding.

**Results and discussion**

Based on the procedures and processes mentioned in the methodology section, in this research, after explaining the problem and reviewing the literature, the protocol was developed. According to the constructivist approach of the current research, the interview protocol was developed based on the most important concepts contained in the talent development literature (definitions, theories, gaps mentioned in review articles, etc.) and particularly the most important theories related to the subject of talent development, taking into account the interview protocol development rules and considerations (which is described in the methodology section). This was followed by the evaluation and selection of the interviewees and conducting of the interviews. Based on this process, 21 interviewees were selected from 21 Iranian start-up businesses, and the collected data was coded. Through interviews, initial coding and focused coding, 789 initial codes, 188 concepts, and 10 theoretical categories were constructed.

## Conclusion

As mentioned in the introductory section, the current research was pursued with the aim of "understanding what talent development is" and "understanding how to develop talent" in Iranian start-up businesses and was followed up for responding to two theoretical gaps mentioned in the previous research (including: "lack of consensus on a definition for talent development" and "lack of focus on talent development practices"). Three main theoretical categories (including process (steps), practices (development methods), and definition of talent development) were considered in the coding process, and concepts and theoretical categories arose from the data of this research. The two categories of "process (steps)" and "actions (development methods)", which are at the center of the conceptual framework, were related to the purpose of "understanding how talent development practices are carried out in Iranian start-up businesses". Moreover, regarding the goal of "understanding what talent development is in Iranian start-up businesses", one of the three main theoretical categories was the "definition of talent development". By explaining these three categories, this article clarified the differentiation between talent development in startups and other established and typical businesses and organizations. Finally, the results of this research emphasized new concepts such as "informal learning", "considering the characteristics of different people" and "considering a central role for the individual in the development of his talent". Regarding the comparison of the results of the current research with the previous literature in the field of talent development practices or methods, it is noteworthy that in the findings of the current research, almost all the practices mentioned in the previously cited definitions can be observed and greater emphasis is placed on informal development practices (which are emphasized in recent research trends in the field of talent development). In addition, one of the concepts extracted from the coding is the concept of "considering a central role for the individual in the development of his talent". Although this issue has not received much attention in the field of talent development in organizations and businesses, it is related to the concept of self-learning and the development of self-directed talent development, which has received wide attention in recent research in the field of training and talent development of championship sports and talent development of students in schools.

## Table, Figure and Equations

**Table 1. Demographic information of the interviewees.**

Interviewee code	Gender	Age (years)	Education level	Work experience in start-up businesses (years)
I-01	Man	29	MSc	1.5
I-02	Man	32	PhD Student	5
I-03	Man	31	Bachelor Student	4
I-04	Woman	34	MSc	6
I-05	Man	35	MSc	2
I-06	Man	30	MSc	5
I-07	Man	28	Bachelor	5
I-08	Woman	27	MSc	2
I-09	Man	25	MSc	2
I-10	Man	27	Doctor of Medicine	6
I-11	Man	41	MSc	11

Interviewee code	Gender	Age (years)	Education level	Work experience in start-up businesses (years)
I-12	Man	25	MSc	2
I-13	Woman	24	Bachelor	1
I-14	Woman	28	Bachelor	3
I-15	Man	45	MSc	5
I-16	Woman	29	Bachelor	4
I-17	Man	41	Bachelor	8
I-18	Man	29	Bachelor	6
I-19	Man	32	MSc	5
I-20	Man	28	Associate	4
I-21	Woman	42	PhD	3

**Table 2. An example of initial coding.**

Initial code
Providing the possibility of trial and error in the work
External-related training courses
Internship in entry (the individual's activity under the supervision of more experienced people)

**Table 3. An example of a concept and related initial codes.**

Initial Codes (Interviewees)	Concept	Theoretical Category
Creating groups in social networks for collective review and providing feedback on each other's work sample (I-02) Periodically checking one's work by a senior person and providing feedback (I-07) Providing feedback through multiple and diverse team meetings (team leader with all members) (I-13) Holding individual meetings between each employee and the relevant manager (for performance review, providing feedback, motivation, providing solutions to problems, etc.) (I-14) Meetings to review work and give feedback to each other (I-20)	Reviewing the individual's performance and providing feedback to him	Practices

**Table 4. List of concepts - related to the theoretical category of "Process (Steps)".**

Concept	Rate of Iteration
Program implementation	16
Obtaining feedback and evaluating the implementation of the program	15
Planning (based on needs assessment and people's characteristics)	14
Needs assessment	7
Modification and improvement of the program	7
Identifying the characteristics of different people	5
Providing a suitable environment for growth and development	3
Repeating the execution cycle, getting feedback, and modifying the program	2

**Table 5. List of concepts - related to the theoretical category of "Practices".**

Concept	Rate of iteration
Course and workshop	21
Providing an opportunity for trial and error and gaining experience	13
Reviewing the individual's performance and providing feedback to him	13
Mentoring (providing long-term and informal guidance to a person to develop his career path)	12
Coaching (providing short-term and formal guidance to the individual to develop his career performance)	8
Sharing knowledge and experience in group meetings	6

Concept	Rate of iteration
Determining a challenging task for the individual	6
Self-paced learning based on educational resources	6
Team work and group work	4
Research and development by individual	3
Career path planning for the individual	2
Knowledge sharing (person to person)	2
Temporary job rotation	2
Determining a relative seniority for the person (without post promotion)	1
Idea generation by the person	1
Exchanging experiences with other start-up businesses in the nearby ecosystem	1
Temporary and limited exchange of talented human resources with another start-up business in the nearby ecosystem	1
Participatory decision-making (informing people about all issues and involving them in decision-making)	1
Attendance in specialized events (conferences, conferences, etc.)	1
Career enrichment	1
Group book reading	1
Studying and reviewing the documents and work output of colleagues	1
Introducing eminent and knowledgeable people in a specific field to the individual (and providing the conditions for the individual to communicate with them)	1
Learning through teaching	1

**Table 6. List of concepts - related to the theoretical category of "Definition of talent development".**

Concept	Rate of iteration
Developing one's talent (through the pursuit of formal and informal practices)	16
To improve individual performance	11
Considering the characteristics of the individual	9
To achieve the company's goals	8
In areas where a person has needed aptitude (potential ability)	8
Providing the conditions for the talent development process (providing cultural context and creation of necessary prerequisites)	7
In the fields job and company needs	6
With emphasizing job roles and high-priority people	2
Inducing development motivation	1
With the participation and centrality of the individual	1
A set of organizational processes	1

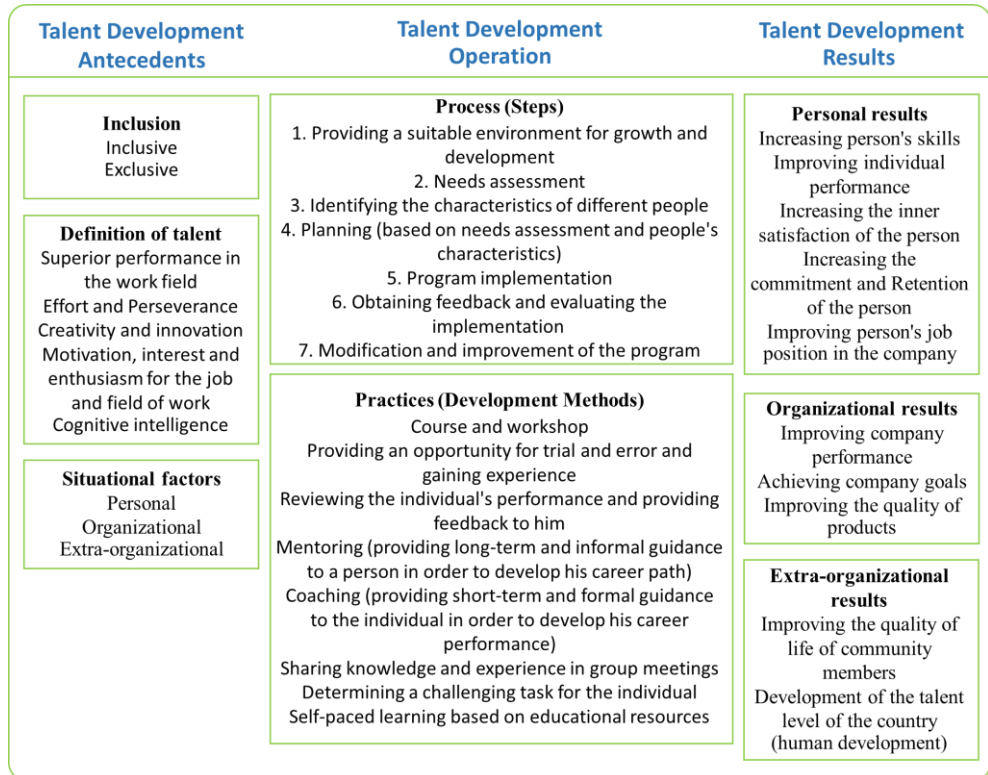


Figure 1. Conceptual framework of talent development in Iranian start-ups.

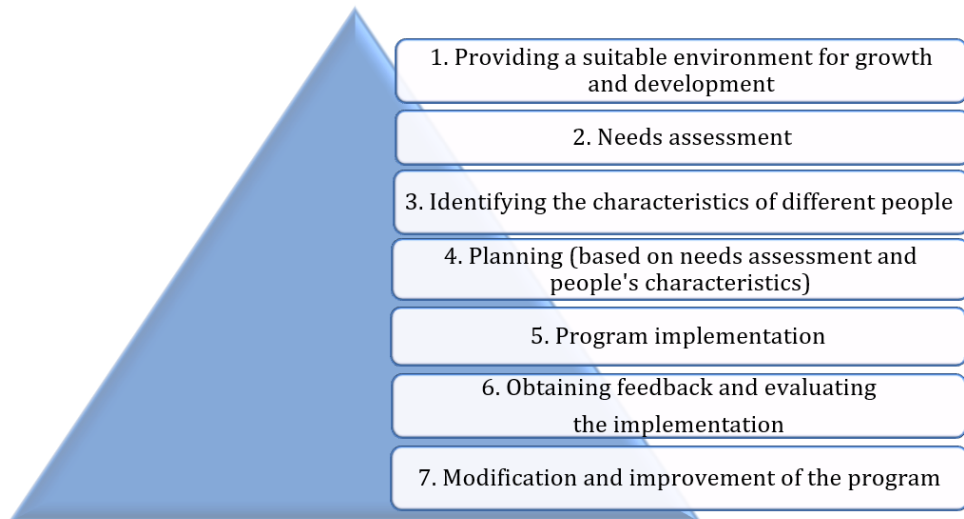


Figure 2. Talent development process.



**Figure 3. Talent development practices (talent development methods).**

This article does not contain any Equations or Formulas.



## توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی

محمد مهدی شهبازی<sup>۱</sup>، رضا طهماسبی<sup>۲</sup>، مرتضی اکبری<sup>۳\*</sup>، افسانه باقری<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری، کارآفرینی، دانشگاه تهران (دانشکده‌گان فارابی)، قم، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران (دانشکده‌گان فارابی)، قم، ایران.
- ۳- استاد، گروه کارآفرینی فناورانه، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۴- دانشیار، گروه توسعه کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

در سال‌های اخیر توسعه استعداد مورد توجه محققان زیادی قرار گرفته است. علی‌رغم اهمیت مدیریت استعداد، و علی‌رغم نقش کلیدی توسعه استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین زیربخش‌های مدیریت استعداد، تمرکز پژوهشی چندانی به این حوزه معطوف نشده است و این موضوع در کسب‌وکارهای نوپا نیز صادق است. از این رو، هدف پژوهش حاضر، درک مفهوم توسعه استعداد و شناسایی اقدامات توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی می‌باشد که با استفاده از ابزار مصاحبه و از طریق روش‌شناسی داده‌بنیاد (با رویکرد برساخت‌گرا) دنبال شده است. جامعه پژوهش حاضر، تمامی کسب‌وکارهای نوپای ایرانی را در بر می‌گیرد. نمونه‌گیری به روش نظری و هدفمند انجام شده و پس از مصاحبه با ۲۱ نمونه، اشباع نظری حاصل گردیده است. در این پژوهش، ضمن گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه و پس از تحلیل آن‌ها از طریق کدگذاری اولیه و متمرکز، ۷۸۹ کد اولیه، ۱۸۸ مفهوم و ۱۰ مقوله نظری استخراج گردیده است. یافته‌ها به استخراج ۳ مقوله نظری حائز اهمیت ویژه (شامل: تعریف توسعه استعداد، فرآیند (گام‌های) توسعه استعداد و روش‌های توسعه استعداد) منجر شده است و ضمن اشاره به تمایز توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپا با سایر کسب‌وکارها و سازمان‌ها، بر مفاهیم نوینی نظیر «یادگیری غیررسمی»، «لحاظ‌نمودن ویژگی‌های افراد مختلف» و «در نظر گرفتن نقش محوری برای فرد در توسعه استعداد خود» تأکید دارد.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۱۴

بازنگری مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۱۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۱۷

### کلید واژگان:

استعداد  
توسعه استعداد  
اقدامات توسعه استعداد  
کسب‌وکارهای نوپا  
نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

\*نویسنده مسئول: مرتضی اکبری

پست الکترونیکی:

[mortezaakbari@ut.ac.ir](mailto:mortezaakbari@ut.ac.ir)



## مقدمه

امروزه در کشورهای مختلف، کسب‌وکارهای نوپا به عنوان یکی از مهمترین عوامل نقش‌آفرین در اکوسیستم کارآفرینی مورد توجه قرار گرفته‌اند. به باور (کراکت و همکاران، ۲۰۱۳)<sup>۱</sup> بزرگترین نقطه قوت کسب‌وکارهای نوپا این است که فرآیند تصمیم‌گیری سریع آن‌ها، انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی در برابر نوسانات بازار و فرصت‌های کسب‌وکاری جدید را امکان‌پذیر می‌کند.

از سوی دیگر، در کسب‌وکارهای عصر حاضر مدیریت استعداد به یکی از حیاتی‌ترین موضوعات تبدیل شده است (گلاردو-گلاردو و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۲</sup>. کسب‌وکارهای نوپا نیز از این قاعده مستثنی نیستند. اهمیت چشم‌گیر مدیریت استعداد در رابطه با هر سه مؤلفه مدیریت استعداد (شامل: مؤلفه جذب، مؤلفه نگهداشت و مؤلفه توسعه استعداد) صدق می‌کند. اما توسعه استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین زیربخش‌های مدیریت استعداد مطرح است؛ دلیل اهمیت مضاعف مؤلفه توسعه استعداد (نسبت به مؤلفه‌های جذب و نگهداشت) این است که «فرصت‌های آموزش و توسعه» می‌توانند به عنوان ابزارهای مهمی در نیرویابی و استخدام و نیز در نگهداشت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند (تورینگتون و همکاران، ۲۰۰۸)<sup>۳</sup>، و از این‌رو، علاوه بر اهمیت مستقیم توسعه استعداد، این حوزه به صورت غیرمستقیم بر دو حوزه دیگر (جذب و نگهداشت) نیز اثرگذاری دارد. همچنین به باور (ایوانز و همکاران، ۲۰۰۲)<sup>۴</sup> توسعه استعداد به عنوان یک بخش محوری در فرآیند مدیریت استعداد مطرح است. (لاولیر، ۲۰۰۸)<sup>۵</sup> بر این باور است که توسعه استعداد نقشی کلیدی در افزایش بهره‌وری، بهبود رضایت شغلی و... دارد. اهمیت توسعه استعداد تا جایی است که در سال ۲۰۱۴ انجمن آمریکایی آموزش و توسعه<sup>۶</sup> (به عنوان بزرگ‌ترین انجمن جهان در حوزه توسعه منابع انسانی)، نام خود را به انجمن توسعه استعداد<sup>۷</sup> تغییر داد (هدایتی مهدی‌آبادی و لی، ۲۰۱۶)<sup>۸</sup>.

توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپا از اهمیت بیشتری برخوردار است. این اهمیت بیشتر ناشی از آن است که چالش «نیاز حیاتی به توسعه استعداد»<sup>۹</sup> که ناشی از کمبود استعداد در عصر حاضر است (دالال و آکدیری، ۲۰۱۸)<sup>۱۰</sup>، در کسب‌وکارهای نوپا نسبت به کسب‌وکارهای بزرگ و مستقر<sup>۱۱</sup> به شکل برجسته‌تری مطرح است؛ چرا که این کسب‌وکارها به صورت کلی با محدودیت و کمبود منابع (سینتوبلی و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۱۲</sup> و به صورت خاص با محدودیت منابع انسانی (یین و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۱۳</sup> مواجه هستند و در نتیجه، به نسبت دیگر کسب‌وکارها، در رقابت برای جذب استعداد، مشکلات بیشتری دارند. در نتیجه، توسعه استعداد به عنوان راهکاری برای غلبه بر کمبود استعداد (دالال و آکدیری، ۲۰۱۸)، در کسب‌وکارهای نوپا نقش معنادارتری خواهد داشت.

<sup>۱</sup> Crockett

<sup>۲</sup> Gallardo-Gallardo

<sup>۳</sup> Torrington

<sup>۴</sup> Evans

<sup>۵</sup> Lawler

<sup>۶</sup> American Society for Training and Development (ASTD)

<sup>۷</sup> Association for Talent Development (ATD)

<sup>۸</sup> Hedayati Mehdiabadi & Li

<sup>۹</sup> Critical Need for Talent Development

<sup>۱۰</sup> Dalal & Akdere

<sup>۱۱</sup> Large and Established Firms

<sup>۱۲</sup> Centobelli

<sup>۱۳</sup> Yin

علی‌رغم اهمیت ویژه توسعه استعداد که در بالا به آن اشاره شده است، اغلب پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپا (گیراودو و همکاران، ۲۰۱۹؛ گیروترا و کایوشیکا، ۲۰۱۸؛ میوینورد، ۲۰۱۴؛ ماکول و ساینی، ۲۰۲۱؛ پریانکا و همکاران، ۲۰۲۳؛ پوری، ۲۰۱۹؛ سوتیرووا، ۲۰۱۹؛ زونینو، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup> که در بخش مبانی نظری به آن‌ها اشاره شده است، صرفاً به جذب یا نگهداشت استعداد پرداخته‌اند و پژوهش‌های اندکی که به توسعه استعداد توجه داشته‌اند، به صورت متمرکز و عمیق، به این موضوع نپرداخته‌اند. در نتیجه، مسئله پژوهش حاضر تلاش در جهت پرداختن به شکاف پژوهشی مذکور (توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپا) خواهد بود و هدف اصلی آن، «درک مفهوم توسعه استعداد و شناسایی اقدامات توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی» می‌باشد. از سوی دیگر، در این پژوهش تلاش شده است تا به دو پیشنهاد پژوهشی اشاره شده از سوی (دالال و آکدیری، ۲۰۱۸)، شامل: فقدان تعریف مورد اجماع برای توسعه استعداد و عدم تمرکز پژوهش‌های پیشین بر روی اقدامات توسعه استعداد، پرداخته شود. با توجه به توضیحات فوق، هدف فرعی اول پژوهش، «درک مفهوم توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی» و هدف فرعی دوم، «شناسایی اقدامات توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی» است.

ذکر این نکته ضروری است که در طرح‌ریزی پروتکل مصاحبه این پژوهش، مهم‌ترین نظریه‌های مورد بحث در حوزه توسعه استعداد که در مقاله مروری (دالال و آکدیری، ۲۰۱۸) ذکر شده (شامل: نظریه مواجهه-و-رشد<sup>۲</sup> (دای و اسپیرسچنیدر، ۲۰۱۲)<sup>۳</sup>، نظریه هوش چندگانه (گاردنر، ۲۰۰۰)<sup>۴</sup>، مدل تمایز یافته استعداد بالقوه و استعداد<sup>۵</sup> (گاگنه، ۲۰۰۴)<sup>۶</sup>، نظریه خودکارآمدی<sup>۷</sup> (بابودریو و رامستاد، ۲۰۰۵)<sup>۸</sup>، نظریه حمایت سازمانی<sup>۹</sup> و...) مورد توجه ویژه قرار گرفته است.

مشارکت نظری این پژوهش از چهار منظر قابلیت طرح دارد: در درجه اول، این پژوهش بر اساس پیشنهادات پژوهش‌های پیشین، به حوزه موضوعی مفهوم توسعه استعداد پرداخته است. در درجه دوم، علی‌رغم اهمیت ویژه توسعه استعداد (تشریح شده در بالا)، اغلب پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپا (مواردی مانند: گیرادو و همکاران، ۲۰۱۹؛ گیروترا و کایوشیکا، ۲۰۱۸؛ میوینورد، ۲۰۱۴؛ ماکول و ساینی، ۲۰۲۱؛ پریانکا و همکاران، ۲۰۲۳؛ پوری، ۲۰۱۹؛ سوتیرووا، ۲۰۱۹؛ زونینو، ۲۰۱۸)، که در بخش مبانی نظری به آن‌ها اشاره شده است، صرفاً به جذب یا نگهداشت استعداد پرداخته‌اند و پژوهش‌های اندکی که به توسعه استعداد توجه داشته‌اند، به صورت متمرکز و عمیق، به این موضوع نپرداخته‌اند. در درجه سوم، مطالعات گسترده‌ای در موضوع مدیریت یا توسعه استعداد در زمینه یا بافتار کسب‌وکارهای ایرانی انجام نشده است و در درجه چهارم، پژوهش‌های محدودی در حوزه اقدامات توسعه استعداد انجام شده است و پژوهش‌های پیشین، پرداختن به این حوزه را به عنوان پیشنهاد پژوهشی مطرح نموده‌اند. در نتیجه پرداختن به پژوهش حاضر دارای مشارکت نظری خواهد بود.

<sup>۱</sup> Giraud; Girotra & Kaushik; Meeuwenoord; Mukul & Saini; Priyanka; Puri; Sotirova; Zunino

<sup>۲</sup> Cope-and-Grow Model

<sup>۳</sup> Dai & Speerschneider

<sup>۴</sup> Gardner

<sup>۵</sup> The Differentiated Model of Giftedness and Talent

<sup>۶</sup> Gagné

<sup>۷</sup> Self-Efficacy Theory

<sup>۸</sup> Boudreu & Ramstad

<sup>۹</sup> Organizational Support Theory

در ادامه، ابتدا مبانی نظری تشریح خواهد شد و در پی آن، روش‌شناسی پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت. پس از آن، فرآیند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها تبیین، و یافته‌های پژوهش تشریح می‌شود. در پایان نیز بحث و نتیجه‌گیری پژوهش، تبیین خواهد گردید.

## مبانی نظری

برجسته شدن مفهوم استعداد و مدیریت استعداد در ادبیات سازمانی از زمانی آغاز شد که استعاره «جنگ استعداد»<sup>۱</sup> (که از درگیری سطح بالا میان شرکت‌ها بر سر نیروهای انسانی مستعد حکایت دارد) توسط (چامبرز و همکاران، ۱۹۹۸)<sup>۲</sup> و در نشریه شرکت مشاوره مک‌کینزی<sup>۳</sup> مورد استفاده قرار گرفت. (گلاردو-گلاردو و همکاران، ۲۰۲۰) بر اساس برخی از پژوهش‌ها (مانند: (بایودریو و رامستاد، ۲۰۰۵)، (مک‌دانل و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۴</sup> و (سولین و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۵</sup>)، مدیریت استعداد را به عنوان فعالیت‌ها و رویه‌هایی تعریف نموده‌اند که جذب، شناسایی، توسعه، درگیرسازی (مانوس‌سازی)، نگهداشت و به‌کارگیری نظام‌مند افراد مستعد (افراد مستعدی که در جهت خلق موفقیت راهبردی پایدار برای سازمان ارزشمند هستند) را شامل می‌شود. همان‌گونه که از این تعریف مشخص است، توسعه استعداد به عنوان یکی از اجزاء فرآیند مدیریت استعداد مطرح است، البته نه صرفاً یک جزء عادی. چرا که (ایوانز و همکاران، ۲۰۰۲) بر این باورند که توسعه استعداد به عنوان یک بخش محوری در فرآیند مدیریت استعداد مطرح است.

یکی از تعاریف پر استناد توسعه استعداد از سوی (گاراوان و همکاران، ۲۰۱۲)<sup>۶</sup> ارائه شده است. به باور آن‌ها، توسعه استعداد عبارت است از برنامه‌ریزی، انتخاب و اجرای راهبردهای توسعه برای کل مخزن استعداد، تا این اطمینان حاصل شود که سازمان قابلیت عرضه استعداد برای نیازهای فعلی و آتی خود (جهت تحقق اهداف راهبردی) را دارا می‌باشد، و نیز این اطمینان حاصل گردد که فعالیت‌های توسعه‌ای هم‌راستا و هماهنگ با فرآیندهای مدیریت استعداد سازمانی هستند (گاراوان و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین (ایوانز و همکاران، ۲۰۰۲) در یک تعریف پر استناد دیگر، توسعه استعداد را به عنوان توسعه از طریق فرآیندهایی مانند کوچینگ، ارائه بازخورد، آموزش شغلی، منتورینگ و به چالش کشیدن تعریف نموده‌اند.

نتایج یک پژوهش مروری که توسط (رضایی و بیرلین، ۲۰۱۸)<sup>۷</sup> و با عنوان «توسعه استعداد: یک مرور ادبیات نظام‌مند از مطالعات تجربی»<sup>۸</sup> انجام شده است، نشان می‌دهد که اغلب سازمان‌ها با هدف توسعه کارکنان مستعد خود اقدام به مداخلات توسعه سازمانی (در سطح فردی) نموده‌اند و این موضوع با آموزش و توسعه رسمی<sup>۹</sup> دنبال شده است. (رضایی و بیرلین، ۲۰۱۸) با استناد به منابع گوناگون (مانند: (گاراوان و همکاران، ۲۰۱۲): هدایتی مهدی‌آبادی و لی، ۲۰۱۶)، به این نکته اشاره نموده‌اند که علی‌رغم خروجی‌های مثبت و اهمیتی که اجرای اقدامات توسعه استعداد در

<sup>۱</sup> The War for Talent

<sup>۲</sup> Chambers

<sup>۳</sup> McKinsey Group

<sup>۴</sup> McDonnell

<sup>۵</sup> Scullion

<sup>۶</sup> Garavan

<sup>۷</sup> Rezaei & Beyerlein

<sup>۸</sup> Talent Development: A Systematic Literature Review of Empirical Studies

<sup>۹</sup> Formal Training and Development

سازمان به همراه دارد، پژوهش‌های محدودی در این حوزه صورت پذیرفته است. نکته اشاره شده در پژوهش مذکور شاهدی بر این مدعاست؛ آن‌ها اشاره نموده‌اند که از ۳۴ پژوهش تجربی انجام شده در حوزه توسعه استعداد، ۳۰ مورد آن متمرکز بر مدیریت استعداد بوده است و به صورت فرعی به توسعه استعداد پرداخته است و تنها در ۴ پژوهش، تمرکز عمده بر توسعه استعداد بوده است (رضایی و بیرلین، ۲۰۱۸). این موضوع نشانگر آن است که علی‌رغم اهمیت این موضوع، تمرکز پژوهشی چندانی بر روی آن قرار نگرفته است. همچنین نتایج پژوهش (خلیلانان و همکاران، ۲۰۲۳)<sup>۱</sup> که به روش مرور نظام‌مند انجام شده است، حاکی از آن است که از بین ۴۸۷ مقاله متمرکز بر موضوع مدیریت استعداد، تنها ۴۸ مورد (۹٫۹٪) به موضوع توسعه استعداد پرداخته‌اند.

(دالال و آکدیری، ۲۰۱۸) نیز در مقاله خود - که در آن به مرور پیشینه ادبیات در حوزه توسعه استعداد پرداخته‌اند - در جمع‌بندی خود، ابتدا به خلالهای ادبیات در این حوزه پرداخته‌اند و در ادامه، ۴ شکاف اصلی را در ادبیات توسعه استعداد ذکر نموده‌اند؛ این ۴ شکاف عبارتند از: فقدان تعریف مورد اجماع برای توسعه استعداد، فقدان تمرکز بر اقدامات توسعه استعداد، فقدان رابطه پژوهشی میان اقدامات توسعه استعداد و استراتژی‌های کسب‌وکار، و فقدان توجه به ارتباطات و فناوری اطلاعات.

در پژوهش حاضر تلاش شده است ضمن مطالعه موضوع توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپا، به شکاف اول و دوم پرداخته شود.

همچنین (دالال و آکدیری، ۲۰۱۸) در مقاله خود و به نقل از (درایس، ۲۰۱۳)<sup>۲</sup>، به این موضوع اشاره می‌کنند که رویکردهای نظری در بخش عمده‌ای از پژوهش‌های توسعه استعداد، نقش و جایگاه محدود و ناچیزی دارد. آن‌ها در ادامه و با مرور ادبیات توسعه استعداد، نظریاتی را که در پژوهش‌های این حوزه مورد استفاده قرار گرفته است را ذکر نموده‌اند. در این پژوهش، مهم‌ترین موارد این نظریات (شامل: نظریه مواجهه-رشد (دای و اسپیرسچیندر، ۲۰۱۲)، نظریه هوش چندگانه (گاردنر، ۲۰۰۰)، مدل تمایز یافته استعداد بالقوه و استعداد (گاگنه، ۲۰۰۴)، نظریه خودکارآمدی (بایودیو و رامستاد، ۲۰۰۵)، نظریه حمایت سازمانی و...) در طرح‌ریزی پژوهش، تنظیم پروتکل مصاحبه و راهبری پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است.

اهمیت توجه به مقوله مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپا موجب شده است پژوهش‌هایی در این حوزه دنبال شود؛ اما به دلیل نوپا بودن این حوزه موضوعی، پژوهش‌های محدودی در این حوزه صورت پذیرفته است؛ پژوهش‌های مذکور نیز صرفاً به بررسی حوزه جذب استعداد و نگهداشت استعداد پرداخته‌اند (مواردی مانند: (گیرادو و همکاران، ۲۰۱۹؛ گیروترا و کایوشیکا، ۲۰۱۸؛ میونورد، ۲۰۱۴؛ ماکول و ساینی، ۲۰۲۱؛ پریانکا و همکاران، ۲۰۲۳؛ پوری، ۲۰۱۹؛ سوتیروا، ۲۰۱۹؛ زونینو، ۲۰۱۸) و پژوهشی بر حوزه توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپا متمرکز نشده است. به عنوان نمونه، (میونورد، ۲۰۱۴) در پژوهش خود با ذکر ۱۵ گام (در قالب ۴ مرحله، شامل: جهت‌گیری، طراحی، اجرا و ارزشیابی)، مدلی را برای عملیاتی نمودن برنامه اختیار سهام کارکنان به منظور جذب و نگهداشت استعداد در کسب‌وکارهای نوپای هلندی ارائه نموده است. همچنین (گیروترا و کایوشیکا، ۲۰۱۸) به بررسی چالش‌های جذب استعداد در کسب‌وکارهای نوپای تجارت الکترونیک در هند و نیز نقش تعدیل‌گر متغیر فرهنگ در این حوزه پرداخته‌اند؛ آن‌ها به این نکته اشاره نموده‌اند که از بین ۷ چالش شناسایی شده، این کسب‌وکارها با ۳ چالش (به ترتیب: رقابت در جذب استعداد با شرکت‌های بزرگ و مستقر، انتظارات بالای متقاضیان در خصوص حقوق و دستمزد و عدم وجود قابلیت‌های ذاتی رهبری در متقاضیان) بیش از سایر چالش‌ها مواجه هستند. همچنین (ماکول و ساینی، ۲۰۲۱) در پژوهشی که با هدف بررسی شیوه‌های جذب استعداد در کسب‌وکارهای نوپا و از طریق طرح‌ریزی و راهبری یک مطالعه موردی چندگانه

<sup>۱</sup> Kaliannan

<sup>۲</sup> Dries

(بررسی کسب‌وکار نوپای هندی) انجام شده است، دریافته‌اند که کسب‌وکارهای نوپا (به‌ویژه در شهرهای کوچک‌تر) در جذب استعداد با چالش‌هایی مانند کیفیت پایین خزانة استعداد، عدم وجود نام تجاری، ناتوانی در ارائه حقوق رقابتی و سایر مزایا مطابق با استانداردهای صنعت و مشکلات موقعیت مکانی خود روبرو هستند و کارآفرینان برای مقابله با این چالش‌ها از سرمایه اجتماعی خود (انتخاب استعدادها بر اساس آشنایی یا شبکه‌ها و توصیه‌های معتبر) استفاده می‌کنند. همچنین (پریانکا و همکاران، ۲۰۲۳) با بهره‌گیری از روش دیمتل فازی<sup>۱</sup>، به شناسایی چالش‌های کلیدی مرتبط با مدیریت منابع انسانی کلیدی و افراد مستعد، در کسب‌وکارهای نوپای هندی پرداختند. از بین ۴۳ چالش شناسایی شده توسط آن‌ها، مواردی مانند: کمبود منابع برای ارائه خدمات آموزشی (به لحاظ کارکنان، فناوری و هزینه)، دشواری پرداختن به نیازهای آموزشی (فقدان تکنیک‌های موردنیاز برای نیازسنجی)، ترس از شیوه‌های آموزشی رقیب، و فقدان دوره‌های آموزشی متناسب با نیازها در بیرون، به صورت غیرمستقیم با حوزه توسعه استعداد مرتبط است (پریانکا و همکاران، ۲۰۲۳).

در جدول ۱، فهرست پژوهش‌های مرتبط با مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپا ارائه شده است:

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپا.

سال	عنوان	پژوهشگران	محل انتشار
۲۰۱۴	اختیارات سهام به عنوان ابزاری برای جذب و نگهداشت استعداد در کسب‌وکارهای نوپای هلندی	(میونورد)	University of Twente (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)
۲۰۱۸	نیرویابی استعداد برای مرحله اولیه کسب‌وکار مخاطره‌آمیز: یک آزمایش آنلاین در مورد آگهی‌های شغلی کسب‌وکار نوپا	(زونیو)	Academy of Management (Proceedings)
۲۰۱۸	چالش‌های جذب استعداد در کسب‌وکارهای نوپای تجارت الکترونیک در هند: فرهنگ به عنوان متغیر تعدیل‌گر	(گیروترا و کاپوشیکا)	IUP Journal of Entrepreneurship Development
۲۰۱۹	ویژگی‌های کارآفرین و پیوستن استعدادها در کسب‌وکارهای نوپای نوآورانه	(گیرادو و همکاران)	Academy of Management (Proceedings)
۲۰۱۹	جذب استعداد: تجربیات کسب‌وکارهای نوپای هندی	(پوری)	Journal of Entrepreneurship and Management
۲۰۱۹	جذب و نگهداشت استعداد: مقایسه‌ای بین کسب‌وکارهای اجتماعی و کسب‌وکارهای نوپای تجاری در برزیل	(سوتیروا)	São Paulo Business School (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)
۲۰۲۱	جذب استعداد در کسب‌وکارهای نوپا در هند: نقش سرمایه اجتماعی	(ماکول و ساینی)	Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies
۲۰۲۳	شناسایی چالش‌های کلیدی مرتبط با مدیریت منابع انسانی کلیدی و افراد مستعد، در کسب‌وکارهای نوپای هندی	(پریانکا و همکاران)	Decision Analytics Journal

علی‌رغم اهمیت ویژه توسعه استعداد که در بالا به آن اشاره شده است، اغلب پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپا، صرفاً به جذب یا نگهداشت استعداد پرداخته‌اند و پژوهش‌های اندکی که به توسعه استعداد توجه داشته‌اند، به صورت متمرکز و عمیق، به این موضوع نپرداخته‌اند.

## روشن‌شناسی

<sup>۱</sup> Fuzzy DEMATEL

پژوهش حاضر به منظور «درک مفهوم توسعه استعداد و چگونگی اقدامات توسعه استعداد در کسب و کارهای نوپای ایرانی» طرح ریزی شده است و این موضوع را از مسیر روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> دنبال نموده است. بر اساس الگوی پیاز پژوهش (ساندرس و همکاران، ۲۰۲۳)<sup>۲</sup>، فلسفه و پارادایم این پژوهش، تفسیری<sup>۳</sup> و رویکرد آن، استقهامی<sup>۴</sup> است. انتخاب روش شناختی طرح پژوهش، از نوع یک‌روشی کیفی و استراتژی پژوهش، از نوع نظریه داده‌بنیاد می‌باشد. افق زمانی این پژوهش نیز تک‌زمانی خواهد بود.

رویکردهای ۵ گانه روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد عبارتند از: روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد اولیه، روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد کلاسیک، روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد روبه‌ای، روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد برساخت‌گرا و روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد تحلیل موقعیتی<sup>۵</sup>. در این پژوهش فرآیند روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد بر اساس رویکرد برساخت‌گرایانه<sup>۶</sup> و گام‌های پیشنهاد شده از سوی (چارمز، ۲۰۱۴)<sup>۷</sup> دنبال شده است.

در پژوهش حاضر پس از تبیین مسئله و مرور ادبیات، طرح‌ریزی پروتکل (مبتنی بر ادبیات توسعه استعداد) دنبال شده است. پس از آن، ارزیابی و انتخاب مصاحبه‌شوندگان و راهبری مصاحبه‌ها پیگیری گردیده است. در ادامه، تحلیل داده‌ها از طریق مکانیزم کدگذاری (کدگذاری اولیه و متمرکز) انجام شده و پس از بررسی اعتبار پژوهش، نتیجه‌گیری و تفسیر نتایج در دستور کار قرار گرفته است.

در این پژوهش ۲۱ مصاحبه‌شونده از ۲۱ کسب‌وکار نوپای ایرانی انتخاب شده و ضمن مصاحبه با آن‌ها و فیش‌برداری از آن، در فرآیند کدگذاری اولیه ۷۸۹ کد اولیه و در فرآیند کدگذاری متمرکز ۱۸۸ مفهوم و ۱۰ مقوله نظری استخراج گردیده است. در ادامه جزئیات فرآیند طی شده تشریح خواهد شد.

در مرحله اول، پروتکل مصاحبه طرح‌ریزی شده است. با توجه به رویکرد برساخت‌گرایانه پژوهش حاضر (برگرفته از دیدگاه‌های (چارمز، ۲۰۱۴))<sup>۸</sup> پروتکل مصاحبه، با مبنا قرار دادن مهم‌ترین مفاهیم مندرج در ادبیات توسعه استعداد (تعاریف، نظریه‌ها، شکاف‌های ذکر شده در مقالات مروری و...)، و همچنین با لحاظ نمودن قواعد و ملاحظات طرح‌ریزی پروتکل مصاحبه (نکات مطرح‌شده از سوی (کرسول و کرسول، ۲۰۱۷))<sup>۹</sup> تنظیم گردیده است.

مرحله بعد به ارزیابی و انتخاب مصاحبه‌شوندگان مربوط می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر، تمامی کسب‌وکارهای نوپای ایرانی را در بر می‌گیرد. نمونه‌گیری از میان موارد مذکور، به روش نظری و هدفمند انجام شده است. مصاحبه‌شوندگان باید دارای ویژگی‌های زیر باشند: در یک کسب‌وکار نوپا فعالیت داشته باشند (به عنوان بنیان‌گذار، نیروی انسانی مستعد و...)؛ تمایل و انگیزه کافی برای شرکت در مصاحبه را داشته باشند؛ و حتی‌المقدور با ادبیات دانش مدیریت (به ویژه مدیریت منابع انسانی) آشنایی داشته باشند.

<sup>۱</sup> Grounded Theory

<sup>۲</sup> Saunders

<sup>۳</sup> پارادایم این پژوهش به صورت کلی تفسیری (Interpretive) و به طور خاص برساخت‌گرایانه (Constructive) می‌باشد.

<sup>۴</sup> Abductive

<sup>۵</sup> Primary GTM, Classical GTM, Procedural GTM, Constructivist GTM, Situational Analysis GTM.

<sup>۶</sup> Constructivist Grounded Theory (CGT)

<sup>۷</sup> دیدگاه‌های چارمز (Charmaz) و دیدگاه‌های برایانت (Bryant) تحت عنوان رویکرد برساخت‌گرایانه مطرح هستند.

<sup>۸</sup> به عقیده Creswell & Creswell، پروتکل باید حدود دو صفحه باشد، مشتمل بر حدود ۵ تا ۱۰ سوال باشد (اگرچه نمی‌توان تعدادی دقیقی مشخص کرد) و چند جزء مهم شامل: اطلاعات اولیه در مورد مصاحبه، معرفی، محتوا یا سؤالات و دستورالعمل پایانی (یک سوال جمع‌بندی یا خلاصه‌سازی) را مطرح نماید.

پژوهش حاضر بر اساس مصاحبه با ۲۱ نمونه دنبال شده است. تعداد نمونه بر اساس زمان رسیدن به اشباع نظری تعیین گردیده است. بر اساس ایده اشباع نظری، در روش‌شناسی‌های کیفی و به ویژه در نظریه داده‌بنیاد، وقتی مفاهیم یا مقوله‌ها یا مضامین به اشباع می‌رسند (هنگامی که جمع‌آوری داده‌های جدید، دیگر بینشی جدید ایجاد نمی‌کند و با خصوصیات جدیدی را معلوم نمی‌کند)، جمع‌آوری داده‌ها متوقف می‌شود.

در مرحله بعد، مصاحبه‌ها بر اساس پروتکل طرح‌ریزی شده، اجرا شد و داده‌های حاصل از آن پیاده‌سازی گردید. مرحله بعد به کدگذاری اولیه داده‌های مصاحبه مربوط می‌شود. در رویکرد برساخت‌گرایانه و بر اساس دیدگاه (چارمز، ۲۰۱۴)، محقق به داده‌ها نزدیک می‌شود، تا جای ممکن کدگذاری می‌کند و در برابر تمامی احتمالات نظری باز می‌ماند (بلگراوی و سیدی، ۲۰۱۹).<sup>۱</sup>

مرحله بعد به کدگذاری متمرکز داده‌ها اختصاص دارد. کدگذاری متمرکز در سطح بالاتری از انتزاع نسبت به کدگذاری اولیه انجام می‌شود و به دنبال سنتز (ترکیب کردن) بخش‌های بزرگ‌تری از داده‌ها می‌باشد. در این مرحله محقق کدهای اولیه را مقایسه می‌کند تا کدهایی که بیشترین قدرت تحلیلی دارند را انتخاب کند و یا کد جدیدی را تعیین کند که تعدادی از کدهای اولیه را در بر گیرد (بلگراوی و سیدی، ۲۰۱۹).

در مرحله پایانی، بررسی اعتبار پژوهش در دستور کار قرار گرفته است. به منظور بررسی اعتبار فرآیند پژوهش، از تکنیک «بررسی خارجی»<sup>۲</sup> که توسط (کرسول و کرسول، ۲۰۱۷) و به منظور بررسی اعتبار پژوهش کیفی معرفی گردیده است، استفاده شد. در این تکنیک فردی خارج از گروه پژوهش، به بررسی فرآیند پژوهش (کدگذاری، نتیجه‌گیری و...) می‌پردازد و بر این اساس، اعتبار پژوهش کیفی بهبود می‌یابد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

بر اساس رویه‌ها و فرآیندهایی که در بخش روش‌شناسی ذکر شده است، در این پژوهش پس از تبیین مسئله و مرور ادبیات، طرح‌ریزی پروتکل (مبتنی بر ادبیات توسعه استعداد) دنبال شده است. با توجه به رویکرد برساخت‌گرایانه پژوهش حاضر (برگرفته از دیدگاه‌های چارمز و برایانت) پروتکل مصاحبه، با مبنا قرار دادن مهم‌ترین مفاهیم مندرج در ادبیات توسعه استعداد (تعاریف، نظریه‌ها، شکاف‌های ذکر شده در مقالات مروری و...) به ویژه مهم‌ترین نظریات مرتبط با موضوع توسعه استعداد (بر اساس دیدگاه (دالال و آکدیری، ۲۰۱۸)، که در بخش مقدمه به آن‌ها اشاره شده است) و همچنین با لحاظ نمودن قواعد و ملاحظات طرح‌ریزی پروتکل مصاحبه (نکات مطرح‌شده از سوی (کرسول و کرسول، ۲۰۱۷)، در بخش روش‌شناسی به آن‌ها اشاره شده است) تنظیم گردیده است.

پس از آن، ارزیابی و انتخاب مصاحبه‌شوندگان و راهبری مصاحبه‌ها پیگیری گردیده است. بر این اساس، ۲۱ مصاحبه‌شونده از ۲۱ کسب‌وکار نوپای ایرانی انتخاب شده و ضمن مصاحبه با آن‌ها و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و فیش‌برداری، در فرآیند کدگذاری اولیه ۷۸۹ کد اولیه و در فرآیند کدگذاری متمرکز ۱۸۸ مفهوم و ۱۰ مقوله نظری استخراج گردیده است. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان.

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن (سال)	سطح تحصیلات	سابقه کار در کسب‌وکارهای نوپا (سال)
I-01	مرد	۲۹	کارشناسی ارشد	۱،۵
I-02	مرد	۳۲	دانشجوی دکتری	۵

<sup>۱</sup> Belgrave & Seide

<sup>۲</sup> External Audit

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن (سال)	سطح تحصیلات	سابقه کار در کسب‌وکارهای نوپا (سال)
I-03	مرد	۳۱	دانشجوی کارشناسی	۴
I-04	زن	۳۴	کارشناسی ارشد	۶
I-05	مرد	۳۵	کارشناسی ارشد	۲
I-06	مرد	۳۰	کارشناسی ارشد	۵
I-07	مرد	۲۸	کارشناسی	۵
I-08	زن	۲۷	کارشناسی ارشد	۲
I-09	مرد	۲۵	کارشناسی ارشد	۲
I-10	مرد	۲۷	دکتری عمومی	۶
I-11	مرد	۴۱	کارشناسی ارشد	۱۱
I-12	مرد	۲۵	کارشناسی ارشد	۲
I-13	زن	۲۴	کارشناسی	۱
I-14	زن	۲۸	کارشناسی	۳
I-15	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	۵
I-16	زن	۲۹	کارشناسی	۴
I-17	مرد	۴۱	کارشناسی	۸
I-18	مرد	۲۹	کارشناسی	۶
I-19	مرد	۳۲	کارشناسی ارشد	۵
I-20	مرد	۲۸	کاردانی	۴
I-21	زن	۴۲	دکتری تخصصی	۳

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی ذکر شد (با استناد به (چارمز، ۲۰۱۴) و (بلغراوی و سیدی، ۲۰۱۹))، مرحله بعد به کدگذاری اولیه داده‌های مصاحبه مربوط می‌شود. در نتیجه کدگذاری اولیه در این مرحله، ۷۸۹ کد اولیه استخراج گردید.

متن زیر، بخشی از مصاحبه با مصاحبه‌شونده I-11 است:

«برای توسعه استعداد مهم‌ترین کاری که می‌کنیم اینه که اجازه بدیم همکاران در کارشون آزمون و خطا کنن. یه سری دوره‌های آموزشی مرتبط بیرونی هم در برخی از حوزه‌ها برای آموزش بیشتر افراد، مدنظر قرار می‌گیره. یه کارآموزی هم در بدو ورود داریم که در اون فرد تحت نظارت نیروهای باتجربه‌تر فعالیت می‌کنه».

در جدول ۳ و به عنوان مثال، نمونه‌ای از کدگذاری اولیه انجام‌شده (بر اساس متن فوق)، نشان داده شده است. در کدگذاری اولیه محقق به داده‌ها نزدیک می‌شود و به صورت حداکثری کدهای اولیه (کوچک‌ترین واحدهای معنایی مرتبط با هدف پژوهش) را ایجاد می‌کند، بدون آن که جهت‌گیری نظری خاصی را اتخاذ کند.

### جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه.

کد اولیه
ایجاد امکان آزمون و خطا در کار
دوره‌های آموزشی مرتبط بیرونی
کارآموزی در بدو ورود (فعالیت فرد تحت نظارت افراد باتجربه‌تر)

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی ذکر شد (با استناد به (بلگراوی و سیدی، ۲۰۱۹))، مرحله بعد به کدگذاری متمرکز داده‌ها اختصاص دارد. کدگذاری متمرکز در سطح بالاتری از انتزاع نسبت به کدگذاری اولیه انجام می‌شود. همان‌طور که در جدول ۴ (که در آن به صورت نمونه، خروجی نهایی کدگذاری، در رابطه با یکی از مفاهیم ذیل مقوله نظری «روش‌ها» (به همراه کدهای اولیه مرتبط با آن) ذکر شده است) مشخص است، در کدگذاری متمرکز، کدهای اولیه با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا کد جدیدی که قدرت تحلیلی بیشتری دارد و تعدادی از کدهای اولیه را در بر می‌گیرد، ایجاد شود.

جدول ۴. نمونه‌ای از یک مفهوم و کدهای اولیه مرتبط با آن.

مقوله نظری	مفهوم	کدهای اولیه (مصاحبه‌شوندگان)
		ایجاد گروه در شبکه‌های اجتماعی برای بررسی جمعی و ارائه بازخورد نسبت به نمونه کارهای یکدیگر (I-02)
		چک کردن دوره‌های کار فرد توسط فرد ارشد و ارائه بازخورد (I-07)
روش‌ها	بررسی عملکرد فرد و ارائه بازخورد به او	ارائه بازخورد از طریق برگزاری جلسه‌های متعدد و متنوع تیمی (مسئول تیم با همه اعضا) (I-13) برگزاری جلسات فردی بین هر یک از کارکنان و مدیر مربوطه (به منظور بررسی عملکرد، ارائه بازخورد، انگیزش، ارائه راهکار مشکلات و...) (I-14) جلسات بررسی کارها و بازخورد دادن به یکدیگر (I-20)

بر اساس کدگذاری متمرکز داده‌ها در این مرحله، ۱۸۸ مفهوم و ۱۰ مقوله نظری استخراج گردید. این مقوله‌های نظری عبارتند از: «تعریف استعداد (ویژگی‌های فرد مستعد)، تعریف توسعه استعداد، شمول، عوامل موقعیتی، فرآیند (گام‌ها)، روش‌ها، ملاحظات، نتایج فردی، نتایج سازمانی، و نتایج فراسازمانی».

از میان مقوله‌های نظری ذکر شده در بالا، ۳ مقوله نظری (شامل: تعریف توسعه استعداد، فرآیند (گام‌ها) و روش‌ها) با هدف پژوهش ارتباط نزدیک‌تری دارند. از این‌رو تمرکز اصلی در بخش یافته‌ها و نتیجه‌گیری، بر روی این مقوله‌های نظری قرار گرفته است.

در مرحله پایانی، بررسی اعتبار پژوهش در دستور کار قرار گرفته است (بر اساس تکنیک «بررسی خارجی»<sup>۱</sup> که توسط (کرسول و کرسول، ۲۰۱۷) و به منظور بررسی اعتبار پژوهش کیفی ارائه شده است). بر این اساس، فرآیند پژوهش، توسط یک پژوهشگر خارج از گروه پژوهش بررسی گردید و اغلب کدها، مفاهیم و مقوله‌های نظری استخراج شده، مورد تأیید او قرار گرفت (به جز ۴۳ کد اولیه، ۱۸ مفهوم و ۴ مقوله نظری). این موضوع نشان‌دهنده اعتبار مطلوب نتایج این پژوهش می‌باشد. ذکر این نکته ضروری است که بر اساس بازخوردهای ارائه شده از سوی فرد مذکور، اصلاحات لازم اعمال و کدها، مفاهیم و مقوله‌های نظری به صورت جزئی اصلاح گردید.

<sup>۱</sup> External Audit

## یافته‌ها

از میان مقوله‌های نظری استخراج شده، ۳ مقوله نظری (شامل: تعریف توسعه استعداد، فرآیند (گام‌ها) و روش‌ها) با هدف پژوهش ارتباط نزدیک‌تری دارند. در نتیجه به منظور جلوگیری از طولانی شدن گزارش، در جداول ۵ تا ۷، فهرست مفاهیم مرتبط با ۳ مقوله نظری حائز اهمیت ویژه به صورت کامل ذکر شده است. در این بخش، ابتدا یافته‌های مرتبط با هدف فرعی اول (درک مفهوم توسعه استعداد در کسب و کارهای نوپای ایرانی)، گزارش شده است. مفاهیم مرتبط با مقوله نظری «تعریف توسعه استعداد» و میزان تکرار آن‌ها (تعداد کدهای اولیه مرتبط با هر مفهوم) در جدول ۵ گزارش شده است:

جدول ۵. فهرست مفاهیم مرتبط با مقوله نظری «تعریف توسعه استعداد».

میزان تکرار	مفهوم
۱۶	توسعه استعداد فرد (از طریق پیگیری اقدامات رسمی و غیررسمی)
۱۱	با هدف بهبود عملکرد فرد
۹	با لحاظ نمودن ویژگی‌های فرد
۸	با هدف نیل به اهداف شرکت
۸	در حوزه‌هایی که فرد دارای پتانسیل (توان بالقوه) لازم است
۷	بسترسازی فرآیند توسعه استعداد (زمینه‌سازی فرهنگی و ایجاد پیش‌نیازهای لازم)
۶	در حوزه‌های موردنیاز شغل و شرکت
۲	با تأکید بر نقش‌های شغلی و افراد دارای اولویت
۱	ایجاد انگیزه توسعه
۱	با مشارکت و محوریت خود فرد
۱	مجموعه‌ای از فرآیندهای سازمانی

بر اساس مفاهیم پرتکرار، می‌توان یک تعریف یکپارچه برای توسعه استعداد در کسب و کارهای نوپا ارائه نمود؛ این تعریف در بخش نتیجه‌گیری ارائه شده است.

در ادامه یافته‌های مرتبط با هدف فرعی دوم (شناسایی اقدامات توسعه استعداد در کسب و کارهای نوپای ایرانی)، گزارش می‌شود. در این بخش، ابتدا مفاهیم مرتبط با مقوله نظری «فرآیند (گام‌ها)» و پس از آن، مفاهیم مرتبط با مقوله نظری «روش‌ها» ارائه شده است.

مفاهیم مرتبط با مقوله نظری «فرآیند (گام‌ها)» و میزان تکرار آن‌ها (تعداد کدهای اولیه مرتبط با هر مفهوم) در جدول ۶ گزارش شده است:

جدول ۶. فهرست مفاهیم مرتبط با مقوله نظری «فرآیند (گام‌ها)».

میزان تکرار	مفهوم
۱۶	اجرای برنامه
۱۵	اخذ بازخورد و ارزشیابی اجرای برنامه
۱۴	برنامه‌ریزی (مبتنی بر نیازسنجی و ویژگی‌های افراد)
۷	نیازسنجی
۷	اصلاح و بهسازی برنامه
۵	شناسایی ویژگی‌های افراد مختلف

میزان تکرار	مفهوم
۳	ایجاد فضای مناسب رشد و توسعه
۲	تکرار چرخه اجرا، اخذ بازخورد و اصلاح برنامه

صرف‌نظر از میزان تکرار مفاهیم به دست‌آمده، بر اساس کدگذاری صورت گرفته، فرآیند توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی، دارای گام‌های زیر است: ۱. ایجاد فضای مناسب رشد و توسعه، ۲. نیازسنجی ۳. شناسایی ویژگی‌های افراد مختلف، ۴. برنامه‌ریزی (مبتنی بر نیازسنجی و ویژگی‌های افراد)، ۵. اجرای برنامه، ۶. اخذ بازخورد و ارزشیابی اجرای برنامه، ۷. اصلاح و به‌سازی برنامه، ۸. تکرار چرخه اجرا، اخذ بازخورد و اصلاح برنامه. توجه به این نکته ضروری است که هر چند که گام‌های ذکر شده شباهت زیادی به ادبیات متعارف دارد، اما جزئیات هر گام مشتمل بر نکات و اقتضائاتی است که آن‌ها را از ادبیات متعارف توسعه استعداد متمایز می‌کند؛ بر اساس متن مصاحبه‌های انجام شده، این تمایزها به شرح ذیل است:

«چون در فضای استارت‌آپی، هم منابع محدودی داریم و هم زمان زیادی برای تخصیص به توسعه استعداد نداریم، سعی می‌کنیم فضا و جو عمومی مناسبی برای رشد غیرمستقیم و ناخودآگاه فراهم کنیم؛ فضای گفت‌وگو، کار تیمی و مشارکتی، نگاه مثبت به ریسک، ارائه فرصت خطا و...»

«در حوزه شناسایی ویژگی فرد، تأکید ما بیشتر روی علاقه و پتانسیل فرد هست و نه مهارت و عملکردش. شاید یک شرکت مستقر دنبال مهارت و عملکرد افراد باشد، اما استارت‌آپ ناچاره روی پتانسیل‌های بالقوه تمرکز کنه؛ چون وضعیت پرداخت و حقوق نوپاها نسبت به بزرگ‌ترها محدودیت‌هایی داره، نوپاها معمولاً آدم نسبتاً صفرکیلومتر جذب می‌کنن و خودشون رشدش می‌دن.»

«توی نیازسنجی باید دو جور محتوا مدنظر باشه؛ به جور که مربوط به نیاز شغل و شرکتی هست که در نیازسنجی معمول هست. به جور هم مختص استارت‌آپ‌ها هست که مربوط به ذات خاص و نوآورانه اون‌ها هست؛ در فضای ما، فرد فارغ از شغل و نیاز شغلش، باید در حوزه نوآوری، ریسک، سرعت عمل و چابکی و مفاهیم خاصی مثل ام‌وی‌پی و لین‌استارت‌آپ و بی‌ام‌سی هم مسلط باشه تا بتونه کارش رو به نحو مطلوب انجام بده.»

همچنین در خصوص مفهوم «ایجاد فضای مناسب رشد و توسعه»، که به عنوان مرحله اول در فرآیند توسعه استعداد در نظر گرفته شده است، توجه به دو نکته ضروری است. منظور از ایجاد فضای مناسب، ایجاد فضای عمومی پشتیبانی‌کننده از توسعه استعداد و رشد افراد است. در این رابطه، در مصاحبه‌ها برای این محیط ویژگی‌هایی مانند: «مبتنی بر اعتماد، مبتنی بر تعامل، دارای آرامش، تسهیل‌کننده توسعه استعداد، مبتنی بر گفت‌وگو، مبتنی بر کار تیمی، دارای نگرش مثبت به مخاطره و حامی آزمون و خطا، و ارائه دهنده فرصت توسعه استعداد» ذکر شده است. همچنین در برخی از مصاحبه‌ها، بر اولویت داشتن این گام نسبت به گام‌های دیگر تأکید شده است. برای نمونه می‌توان به مورد زیر اشاره نمود:

«فضای کلی به لحاظ اعتماد و تعامل و آرامش و... خیلی مهم هست و خیلی تأثیر داره و باید تسهیل‌کننده توسعه و بروز استعداد باشه. این پایه و زمینه اصلی هست. باید فضا بررسی بشه، اگر فضا مناسب باشه که خوبه، وگرنه اول باید فضای مناسب ایجاد بشه. چون در فضای استارت‌آپی، هم منابع محدودی داریم و هم زمان زیادی برای تخصیص به توسعه استعداد نداریم، سعی می‌کنیم فضا و جو عمومی مناسبی برای رشد غیرمستقیم و ناخودآگاه فراهم کنیم؛ فضای گفت‌وگو، کار تیمی و مشارکتی، نگاه مثبت به ریسک، ارائه فرصت خطا و... چون بیشتر درگیر توسعه محصول و بازخورد و پایلوت کردن هستیم، باید به محیط مناسب رشد ایجاد کنیم که به صورت غیر مستقیم و اتومات و بدون نیاز به وقت گذاشتن، کار توسعه پیش بره، ولو آهسته، اما پیوسته. مثل اصطلاح پدافند غیرعامل که شما برای دفاع کاری نمی‌کنی و قبلاً طراحی‌هایی کردی که خود اون طراحی‌ها شما رو مصون کرده.»

همچنین، مفاهیم مرتبط با مقوله نظری «روش‌ها» و میزان تکرار آن‌ها (تعداد کدهای اولیه مرتبط با هر مفهوم) در جدول ۷ گزارش شده است:

جدول ۷. فهرست مفاهیم مرتبط با مقوله نظری «روش‌ها».

میزان تکرار	مفهوم
۲۱	دوره و کارگاه آموزشی
۱۳	ارائه فرصت آزمون و خطا و کسب تجربه به فرد
۱۳	بررسی عملکرد فرد و ارائه بازخورد به او
۱۲	منتورینگ (ارائه راهنمایی‌های بلندمدت و غیررسمی به فرد به منظور توسعه مسیر شغلی او)
۸	کوچینگ (ارائه راهنمایی‌های کوتاه‌مدت و رسمی به فرد به منظور توسعه عملکرد شغلی او)
۶	تسهیم دانش و تجربه در جلسات گروهی
۶	تعریف کار چالشی برای فرد
۶	یادگیری خودخوان مبتنی بر منابع آموزشی
۴	کار تیمی و گروهی
۳	تحقیق و توسعه توسط فرد
۲	برنامه‌ریزی مسیر شغلی برای فرد
۲	تسهیم دانش (فرد به فرد)
۲	چرخش شغلی موقت
۱	ایجاد یک ارشدیت نسبی برای فرد (بدون ارتقاء پست)
۱	ایده‌پردازی توسط فرد
۱	تبادل تجربیات با دیگر کسب‌وکارهای نوپای فضای اکوسیستم نزدیک
۱	تبادل موقت و محدود نیروی انسانی مستعد با کسب‌وکار نوپای دیگر در اکوسیستم نزدیک
۱	تصمیم‌گیری مشارکتی (در جریان قرار دادن افراد در همه موضوعات و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌سازی‌ها)
۱	شرکت در رویدادهای تخصصی (دوره‌های، همایش‌ها و...)
۱	غنی‌سازی شغلی
۱	کتابخوانی جمعی
۱	مطالعه و مرور مستندات و خروجی کار همکاران
۱	معرفی افراد صاحب‌نظر و شاخص در یک حوزه خاص به فرد (و زمینه‌سازی برقراری ارتباط فرد با آن‌ها)
۱	یادگیری از طریق یاددهی

بر اساس داده‌های برآمده از مصاحبه‌ها و کدگذاری انجام‌شده، مهم‌ترین روش‌های توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی عبارتند از: دوره و کارگاه آموزشی، ارائه فرصت آزمون و خطا و کسب تجربه به فرد، بررسی عملکرد فرد و ارائه بازخورد به او، و منتورینگ (ارائه راهنمایی‌های بلندمدت و غیررسمی به فرد به منظور توسعه مسیر شغلی او). توجه به این نکته ضروری است که هر چند که روش‌های توسعه استعداد ذکر شده شباهت زیادی به ادبیات متعارف دارد، اما جزئیات هر یک از آن‌ها مشتمل بر نکات و اقتضائاتی است که آن‌ها را از ادبیات متعارف توسعه استعداد متمایز می‌کند؛ بر اساس متن مصاحبه‌های انجام شده، این تمایزها به شرح ذیل است:

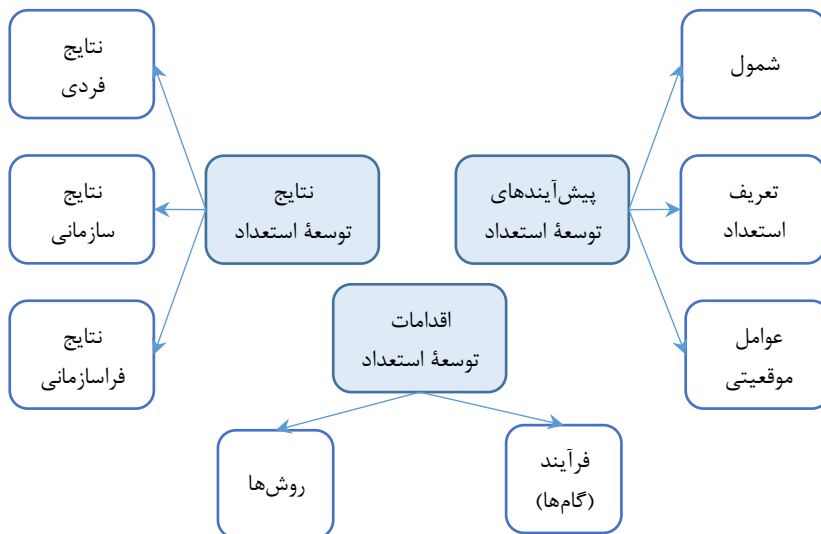
«فرق ما با بقیه شرکت‌ها اینه که چون نمی‌تونیم برای کارگاه‌های آموزشی زیاد هزینه کنیم، یکی از تیم‌مون رو می‌فرستیم به کارگاهی شرکت می‌کنه و بعد میاد به همه ما یا همه کسانی که به نوعی به اون دوره نیاز دارن، آموزش می‌ده. اینجوری خودش هم بهتر یاد می‌گیره و مطالب برایش درونی میشه».

«فقط از منتور داخلی استفاده می‌کنیم. نه صرفاً به این دلیل که هزینه کم بشه. البته هزینه هم برامون مهمه و محدودیت داریم و واقعا نمی‌تونیم خرج سنگین منتورهای بیرونی رو بدیم. اما مزیت دیگه‌ای که منتور داخلی داره اینه که به سرعت در جریان تغییر و تحولات استارت‌آپ قرار می‌گیره و اون رو در منتورینگش منعکس می‌کنه. استارت‌آپ‌ها مدام در حال تغییر هستن و این جزئی از تعریف شون هست. منتور بیرونی همچین مزیتی رو نداره. به نوعی میشه گفت منتورینگ بیرونی در حوزه رشد استعداد استارت‌آپ‌ها کنده و خیلی جایگاهی نداره».

«محور کار ما چه در رشد افراد و چه در رشد شرکت، ایجاد یه سری موقعیت برای آزمون و خطا کردن هست؛ این کار هر روزه ماست. ناخودآگاه و بعد چند بار آزمون و خطا در یک کار مشخص، فردی که از پس کار بر می‌آد، توی اون کار اکسپرت میشه».

### نتیجه‌گیری

همانطور که در بخش مقدمه اشاره شد، هدف پژوهش حاضر تلاش در جهت «درک مفهوم توسعه استعداد و شناسایی اقدامات توسعه استعداد در کسب و کارهای نوپای ایرانی» بوده است؛ همچنین این پژوهش بر روی ۲ شکاف نظری اشاره شده توسط (دالال و آکدیری، ۲۰۱۸) (شامل: «فقدان تعریف مورد اجماع برای توسعه استعداد» و «فقدان تمرکز بر اقدامات توسعه استعداد») تمرکز نموده است. به منظور بازنمایی نتایج پژوهش، می‌توان با بهره‌گیری از ایده بازنمایی شبکه‌ای (که در برخی از روش‌شناسی کیفی مانند روش تحلیل مضمون مورد استفاده قرار می‌گیرد)، به صورت خلاصه، نتایج پژوهش را در یک تصویر کلی صورت‌بندی نمود. شکل ۱ بازنمایی شبکه‌ای نتایج پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. بازنمایی شبکه‌ای نتایج پژوهش.

همچنین در شکل ۲ (که نسبت به شکل ۱، جزئیات کامل تری از کدگذاری‌ها، مفاهیم و مقوله‌های پژوهش، و روابط بین آن‌ها را نشان می‌دهد)، چارچوب مفهومی برخواسته از داده‌های پژوهش ارائه شده است.

نتایج توسعه استعداد	اقدامات توسعه استعداد	پیش‌آیندهای توسعه استعداد
<p><b>نتایج فردی</b></p> <p>افزایش شایستگی‌های فرد / بهبود عملکرد فرد / افزایش رضایت درونی فرد / افزایش تعهد و ماندگاری فرد / بهبود جایگاه شغلی فرد در شرکت</p>	<p><b>فرآیند (گام‌ها)</b></p> <p>۱. ایجاد فضای مناسب رشد و توسعه / ۲. نیازسنجی / ۳. شناسایی ویژگی‌های افراد مختلف / ۴. برنامه‌ریزی (مبتنی بر ۲ گام قبل) / ۵. اجرای برنامه / ۶. اخذ بازخورد و ارزشیابی اجرای برنامه / ۷. اصلاح و به‌سازی برنامه</p>	<p><b>شمول</b></p> <p>فراگیر / اختصاصی</p> <p><b>تعریف استعداد</b></p> <p>عملکرد برتر در حوزه موردنظر / تلاش و پشتکار / خلاقیت و نوآوری / انگیزه، علاقه و اشتیاق به شغل و حوزه کاری / هوش شناختی</p>
<p><b>نتایج سازمانی</b></p> <p>بهبود عملکرد شرکت / تحقق اهداف شرکت / بهبود کیفیت محصولات</p>	<p><b>روش‌ها</b></p> <p>دوره و کارگاه آموزشی / ارائه فرصت آزمون و خطا و کسب تجربه به فرد / بررسی عملکرد فرد و ارائه بازخورد به او / منتورینگ / کوچینگ / تسهیم دانش و تجربه در جلسات گروهی / تعریف کار چالشی برای فرد / یادگیری خودخوان مبتنی بر منابع آموزشی</p>	<p><b>عوامل موقعیتی</b></p> <p>فردی / سازمانی / فراسازمانی</p>
<p><b>نتایج فراسازمانی</b></p> <p>بهبود کیفیت زندگی افراد جامعه / توسعه سطح استعداد کشور (توسعه انسانی)</p>		

## شکل ۲. چارچوب مفهومی توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی.

در کدگذاری‌ها و مفاهیم و مقوله‌های برخاسته از داده‌های این پژوهش، از میان ۱۰ مقوله نظری مستخرج (که ۸ مورد آن در چارچوب نظری منعکس گردیده است و ۲ مورد آن، شامل تعریف توسعه استعداد و ملاحظات، خارج از چارچوب نظری در نظر گرفته شده است)، ۳ مقوله نظری (شامل: تعریف توسعه استعداد، فرآیند (گام‌ها) و روش‌ها) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از ۳ مقوله نظری حائز اهمیت ویژه، «تعریف توسعه استعداد» است که با هدف فرعی اول در ارتباط می‌باشد و ۲ مقوله نظری دیگر، شامل: «فرآیند (گام‌ها)» و «روش‌ها» (که در محوریت چارچوب مفهومی قرار گرفته‌اند)، با هدف فرعی دوم در ارتباط هستند.

در این بخش ابتدا هدف فرعی اول (درک مفهوم توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی) مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. در خصوص هدف فرعی اول، در یافته‌های پژوهش، مقوله نظری «تعریف توسعه استعداد» به دست آمده است. از ترکیب مفاهیم پرتکرار ذیل مقوله نظری «تعریف توسعه استعداد» (۶ مفهوم)، یک تعریف یکپارچه برای توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپا ایجاد شده است که به شرح زیر می‌باشد:

«توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپا عبارت است از: بسترسازی فرآیند توسعه استعداد، شناسایی حوزه‌هایی که فرد دارای پتانسیل (توان بالقوه یا قابلیت) لازم است، شناسایی موضوعات موردنیاز شغل و شرکت، و اقدام جهت توسعه استعداد فرد (از طریق پیگیری اقدامات رسمی و غیررسمی) در حوزه‌ها و موضوعات مذکور. این فرآیند با لحاظ نمودن ویژگی‌های افراد مختلف دنبال می‌شود و هدف آن، بهبود عملکرد فرد و نیل به اهداف شرکت می‌باشد».

در حوزه توسعه استعداد، دو تعریف پراستناد وجود دارد:

به باور (گاروان و همکاران، ۲۰۱۲) توسعه استعداد عبارت است از برنامه‌ریزی، انتخاب و اجرای راهبردهای توسعه برای کل مخزن استعداد، تا این اطمینان حاصل شود که سازمان قابلیت عرضه استعداد برای نیازهای فعلی و آتی خود (جهت تحقق اهداف راهبردی) را دارا می‌باشد، و نیز این اطمینان حاصل گردد که فعالیت‌های توسعه‌ای هم‌راستا و هماهنگ با فرآیندهای مدیریت استعداد سازمانی هستند. همچنین (ایوانز و همکاران، ۲۰۰۲) در یک تعریف پر استناد دیگر، توسعه استعداد را به عنوان توسعه از طریق فرآیندهایی مانند کوچینگ، ارائه بازخورد، آموزش شغلی، منتورینگ و به چالش کشیدن تعریف نموده‌اند.

در مقایسه تعریف ارائه شده در این پژوهش با دو تعریف پر استناد در حوزه توسعه استعداد (گاروان و همکاران، ۲۰۱۲) و (ایوانز و همکاران، ۲۰۰۲) می‌توان به این سه نکته اشاره نمود: اولاً، تعریف (گاروان و همکاران، ۲۰۱۲) با ذکر اصطلاح «مخزن استعداد»، صرفاً به رویکرد انحصاری<sup>۱</sup> محدود شده است، در صورتی که تعریف ارائه شده در این پژوهش هم با رویکرد انحصاری و هم با رویکرد فراگیر<sup>۲</sup> تطبیق دارد. ثانیاً، تعریف (ایوانز و همکاران، ۲۰۰۲) به عنوان یکی از تعاریف سنتی، به مفهوم پتانسیل هیچ توجهی ندارد؛ تعریف (گاروان و همکاران، ۲۰۱۲) نیز هر چند که به اصطلاحاتی مانند «مخزن استعداد» و «عرضه استعداد» اشاره دارد، اما به مفهوم پتانسیل توجهی نداشته است؛ اما تعریف ارائه شده در این پژوهش به موضوع «پتانسیل (توان بالقوه یا قابلیت)» و ضرورت انطباق توسعه استعداد با آن تأکید نموده است. ثالثاً، در تعریف ارائه شده در این پژوهش، مفاهیم نوینی نظیر «یادگیری غیررسمی» و «لحاظ نمودن ویژگی‌های افراد مختلف» مورد توجه قرار گرفته است (بر خلاف تعاریف قبلی). در خصوص موضوع «یادگیری

<sup>۱</sup> Exclusive Talent Management

<sup>۲</sup> Inclusive Talent Management

غیررسمی»، (دیسوس و همکاران، ۲۰۲۳)<sup>۱</sup> بر این موضوع تأکید نموده‌اند که در محیط کار مدرن، یادگیری غیررسمی به صورت فزاینده‌ای در حال اهمیت یافتن است. (دیسوس و همکاران، ۲۰۲۳) با استناد به (کراسولی و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۲</sup>، یادگیری غیررسمی در محل کار<sup>۳</sup> را شامل رفتارها و فعالیت‌های غیردرسی (غیر تحصیلی و غیر تدریسی)<sup>۴</sup> معرفی نموده‌اند که در خدمت کسب دانش و مهارت قرار دارد، خارج از حوزه‌های یادگیری رسمی انجام می‌شود، و عمدتاً ماهیت خودگردان، تعمدی (هدفمند) و میدانی<sup>۵</sup> دارد. همانگونه که پیش‌تر (وانگ-کوهام، ۲۰۱۱)<sup>۶</sup> اشاره نموده‌اند، توجه به موضوع توسعه استعداد غیررسمی، سیر روزافزونی دارد. همچنین موضوع «لحاظ نمودن ویژگی‌های افراد مختلف» یکی از موضوعاتی است که توجه به آن در حوزه توسعه استعداد در حال گسترش است. در همین راستا یکی از فصل‌های کتاب راهنمای منتشر شده توسط انجمن توسعه استعداد<sup>۷</sup> (با عنوان: راهنمای آموزش و توسعه استعداد) به همین موضوع اختصاص دارد. عنوان این فصل بر مفهوم شخصی‌سازی<sup>۸</sup> توسعه استعداد تأکید می‌نماید (اونز و کاداکیا، ۲۰۲۲)<sup>۹</sup>. ذکر این نکته ضروری است که توجه به مفهوم شخصی‌سازی صرفاً محدود به ادبیات توسعه استعداد در فضای سازمانی نیست و در حوزه توسعه استعداد در فضای آموزشی نیز مورد توجه است. به عنوان نمونه (پلاکر و باربر، ۲۰۲۱)<sup>۱۰</sup> در مقاله‌ای در رابطه با برنامه‌های توسعه استعداد در مدارس، به موضوع «مسیر یادگیری شخصی‌سازی شده»<sup>۱۱</sup> اشاره نموده‌اند. در میان گزاره‌های مندرج در تعریف ارائه شده (برگرفته از مفاهیم استخراج شده از کدگذاری‌ها)، دو گزاره وجود دارد که در کسب‌وکارهای نوپا برجسته است و به نحوی به عنوان تمایز تعریف توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپا با تعاریف عمومی‌تر در این حوزه، مورد نظر خواهد بود. به عبارت دیگر، این دو گزاره، به اختصاصی شدن تعریف توسعه استعداد برای کسب‌وکارهای نوپا کمک نموده است. یکی از این گزاره‌ها، به بسترسازی فرآیند توسعه استعداد (زمینه‌سازی فرهنگی و ایجاد پیش‌نیازهای لازم) در کسب‌وکار نوپا و دیگری به تأکید این کسب‌وکارها بر اقدامات توسعه‌ای غیررسمی اشاره دارد. در رابطه با بسترسازی فرآیند توسعه استعداد، ذکر این نکته ضروری است که کسب‌وکارهای نوپا به دلیل محدودیت‌های زمانی و تمرکز بر طراحی و توسعه مدل کسب‌وکار خود، امکان تمرکز بر فعالیت‌ها و اقدامات توسعه استعداد را ندارند. به همین دلیل به خودکارسازی توسعه استعداد از طریق ایجاد بستر تسهیل‌کننده توسعه می‌پردازند. برای درک بهتر این موضوع، در ادامه بخشی از متن مصاحبه‌های انجام شده، ارائه شده است:

«فضای کلی به لحاظ اعتماد و تعامل و آرامش و... خیلی مهم هست و خیلی تاثیر داره و باید تسهیل‌کننده توسعه و بروز استعداد باشه. این پایه و زمینه اصلی هست... چون در فضای استارت‌آپی، هم منابع محدودی داریم و هم زمان زیادی برای تخصصی شدن به توسعه استعداد نداریم، سعی می‌کنیم فضا و جو عمومی مناسبی برای رشد غیرمستقیم و ناخودآگاه فراهم کنیم... چون بیشتر درگیر توسعه

<sup>۱</sup> Decius

<sup>۲</sup> Cerasoli

<sup>۳</sup> Informal Workplace Learning (IWL)

<sup>۴</sup> Non-Curricular

<sup>۵</sup> Self-Directed, Intentional, and Field-Based

<sup>۶</sup> Wang-Cowham

<sup>۷</sup> Association for Talent Development (ATD)

<sup>۸</sup> Personalization

<sup>۹</sup> Owens & Kadakia

<sup>۱۰</sup> Plucker & Barber

<sup>۱۱</sup> Personalized Learning Pathway

محصول و بازخورد و پایداری کردن هستیم، باید به محیط مناسب رشد ایجاد کنیم که به صورت غیر مستقیم و اتومات و بدون نیاز به وقت گذاشتن، کار توسعه پیش بره».

درخصوص تأکید بر اقدامات غیررسمی، علاوه بر اهمیت روزافزون این روش‌ها (بر اساس استنادات علمی اشاره شده در بالا، شامل: (وانگ-کوهام، ۲۰۱۱) و (گاراوان و همکاران، ۲۰۱۲)؛ (کاراسولی و همکاران، ۲۰۱۸) و (دیسوس و همکاران، ۲۰۲۳))، دلیل دیگر کسب‌وکارهای نوپا برای تکیه بر این اقدامات، فراهم بودن شرایط و موقعیت توسعه غیررسمی در کسب‌وکارهای نوپا می‌باشد. در این خصوص، توجه به بخشی از متن مصاحبه‌های انجام شده، راهگشا خواهد بود:

«فضای ما و مجموعه‌های استارت‌آپی مشابه ما، نسبت به شرکت‌های دیگه، خیلی غیررسمی‌تر هست. بنابراین جنس توسعه ما بیشتر در فضای تعاملات غیررسمی شکل می‌گیره و نه فضای کلاسی و کارگاهی و رسمی. البته این مزیت بزرگی هست؛ چون هر چه فضا غیررسمی‌تر باشه، یادگیری بهتر شکل می‌گیره. این فضای غیررسمی و این فعالیت‌های توسعه و رشد استعداد افراد که به شکل غیررسمی و تعاملی دنبال می‌شه، خاص دنیای استارت‌آپ‌ها هست».

در ادامه، هدف فرعی دوم (شناسایی اقدامات توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی) مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. در این خصوص، دانش ناشی از مقوله‌های نظری «فرآیند گام‌ها» و روش‌ها» مشارکت نظری قابل توجهی ایجاد نموده است. در شکل ۳، گام‌های استخراج شده از کدگذاری داده‌های مصاحبه‌ها ارائه شده است.



شکل ۳. فرآیند توسعه استعداد.

گام‌های استخراج شده از کدگذاری داده‌های مصاحبه‌ها (۱). ایجاد فضای مناسب رشد و توسعه (۲). نیازسنجی (۳). شناسایی ویژگی‌های افراد مختلف (۴). برنامه‌ریزی (مبتنی بر نیازسنجی و ویژگی‌های افراد) (۵). اجرای برنامه (۶). اخذ بازخورد و ارزشیابی اجرای برنامه (۷). اصلاح و به‌سازی برنامه (۸). تکرار چرخه اجرا، اخذ بازخورد و اصلاح برنامه، با ادبیات پیشین

شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارد. (خلیلان و همکاران، ۲۰۲۳) با اشاره به مدل (کریکپاتریک، ۱۹۵۹)<sup>۱</sup> توسعه استعداد را مشتمل بر چهار مرحله ذکر نموده‌اند: (۱) تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی (۲) طراحی برنامه‌های توسعه (۳) اجرای برنامه‌ها (۴) پایش و ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها به منظور انجام اقدامات اصلاحی (در صورت لزوم). نتایج پژوهش حاضر، تمامی گام‌های مدنظر (خلیلان و همکاران، ۲۰۲۳) را پوشش داده است و علاوه بر آن، به مواردی مانند: «ایجاد فضای مناسب رشد و توسعه» و «شناسایی ویژگی‌های افراد مختلف» نیز اشاره نموده است. این موضوع می‌تواند ناشی از تکیه ویژه کسب‌وکارهای نوپا به نقش جو عمومی کسب‌وکار در توسعه استعداد باشد که به نحوی توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپا را نسبت به سایر کسب‌وکارهای مستقر و دیگر انواع سازمان‌ها متمایز می‌نماید. موضوع «ایجاد فضای مناسب رشد و توسعه» (گام اول)، با پژوهش (ایتوم، ۲۰۲۲)<sup>۲</sup> که به اثرات فرهنگ سازمانی بر مدیریت استعداد اشاره نموده است، همگرایی دارد. همچنین موضوع «شناسایی ویژگی‌های افراد مختلف» (گام سوم)، به صورت مشابه و همانطور که در بالا و در رابطه با موضوع «لحاظ نمودن ویژگی‌های افراد مختلف» مورد بحث و بررسی قرار گرفت، یکی از موضوعاتی است که توجه به آن در حوزه توسعه استعداد در حال گسترش است (توضیحات بیشتر در این خصوص در بالا و در استنادهای (اونز و کاداکیا، ۲۰۲۲) و (پلاگر و بابر، ۲۰۲۱)<sup>۳</sup> ذکر شده است).

همچنین، بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مهم‌ترین روش‌های توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی در شکل ۴ ارائه شده است:

دوره و کارگاه آموزشی	ارائه فرصت آزمون و خطا و کسب تجربه به فرد
بررسی عملکرد فرد و ارائه بازخورد به او	منتورینگ
کوچینگ	تسهیم دانش و تجربه در جلسات گروهی
تعریف کار چالشی برای فرد	یادگیری خودخوان مبتنی بر منابع آموزشی
کار تیمی و گروهی	تحقیق و توسعه توسط فرد

شکل ۴. روش‌های توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی.

(ایوانز و همکاران، ۲۰۰۲) در حوزه فرآیندهای توسعه استعداد به روش‌هایی مانند: «کوچینگ، ارائه بازخورد، آموزش شغلی، منتورینگ و به چالش کشیدن» اشاره نموده‌اند. (گاروان و همکاران، ۲۰۱۲) نیز در حوزه برنامه‌های توسعه استعداد و با اقتباس از پژوهش‌های گوناگون (بیهام و همکاران، ۲۰۰۲؛ کانگر، ۲۰۱۰؛ گاروان و همکاران، ۲۰۱۲؛ مک‌کال و همکاران، ۱۹۸۸)<sup>۴</sup>، روش‌های توسعه استعداد را در قالب ۴ دسته (شامل: برنامه‌های رسمی، تجربیات توسعه‌ای رابطه‌محور، تجربیات توسعه‌ای شغل‌محور و فعالیت‌های توسعه‌ای غیررسمی) دسته‌بندی نموده‌اند (گاروان و همکاران، ۲۰۱۲).

<sup>۱</sup> Kirkpatrick

<sup>۲</sup> Etoom

<sup>۳</sup> Plucker & Barber

<sup>۴</sup> Byham; Conger; McCall

در خصوص مقایسه نتایج پژوهش حاضر با ادبیات پیشین در حوزه روش‌های توسعه استعداد، توجه به چند نکته ضروری است: اولاً در نتایج پژوهش حاضر، تقریباً تمامی روش‌های ذکر شده توسط (ایوانز و همکاران، ۲۰۰۲) و (کاراوان و همکاران، ۲۰۱۲) به چشم می‌خورد. ثانیاً نتایج پژوهش حاضر نسبت به ادبیات پیشین، تأکید بیشتری بر روی اقدامات توسعه‌ای غیررسمی دارد. این موضوع با دیدگاه‌ها و نتایج پژوهش (دیسوس و همکاران، ۲۰۲۳) و همچنین روندهای پژوهشی در حوزه توسعه استعداد غیررسمی همراستا می‌باشد.

ذکر این نکته ضروری است که علاوه بر ۳ مقوله نظری حائز اهمیت ویژه (شامل: تعریف توسعه استعداد، فرآیند گام‌ها) و روش‌ها، بر اساس داده‌های برآمده از مصاحبه‌ها و کدگذاری انجام‌شده، مهم‌ترین ملاحظات مرتبط با توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی عبارتند از: ضرورت این که فرد در حوزه موردنظر پتانسیل (توان بالقوه یا قابلیت) لازم را داشته باشد؛ ضرورت در نظر گرفتن نقش محوری برای فرد در توسعه استعداد خود؛ و ضرورت لحاظ نمودن نیازها و مسائل واقعی شرکت.

یکی از مهم‌ترین ملاحظات آنکه در بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در حوزه توسعه استعداد در فضای سازمانی و فضای کسب‌وکار مغفول واقع شده است، مربوط به توجه به پتانسیل (توان بالقوه یا قابلیت) افراد است. این موضوع در پژوهش حاضر، در قالب یک ملاحظه مهم و پرتکرار بازنمایی شده است. این موضوع در پژوهش‌هایی که در حوزه توسعه استعداد با رویکرد روانشناختی انجام شده است - مانند: پژوهش (گاگنه، ۲۰۲۱)<sup>۱</sup> و پژوهش‌های پیشین او در حوزه توسعه استعداد مبتنی بر پتانسیل‌های بالقوه فرد - مورد تأکید ویژه قرار دارد.

یکی دیگر از ملاحظات مهم، «ضرورت در نظر گرفتن نقش محوری برای فرد در توسعه استعداد خود» است. منظور از این ملاحظه، این است که توسعه استعداد نباید صرفاً با عاملیت کسب‌وکار (مدیر کسب‌وکار، کارشناس سرمایه انسانی کسب‌وکار، منتور و...) و بدون مداخله فرد مستعد دنبال شود؛ بلکه ضروری است در طرح‌ریزی و اجرا، از ظرفیت خود فرد استفاده حداکثری گردد و به او نقشی محوری داده شود. این موضوع از دو جنبه حائز اهمیت است؛ از یک منظر، چون فرد نسبت به نقاط قوت و نقاط قابل بهبود خود شناخت بهتری دارد، و چون کسب‌وکار نوپا امکان تخصیص وقت و منابع گسترده برای شناسایی قوت‌ها و نقاط بهبود فرد را ندارد، در نتیجه گریزی از ارائه نقش محوری به فرد نخواهد بود. همچنین از منظر دیگر، اگر فرد در فرآیند طراحی و توسعه استعداد خود نقش محوری داشته باشد، این موضوع منجر به برانگیختن حس مشارکت او می‌شود و در نتیجه فرآیند توسعه استعداد با بهره‌وری بالاتری دنبال خواهد شد. برای درک بهتر این موضوع، در ادامه بخشی از متن مصاحبه‌های انجام شده، ارائه شده است:

«در کل به طرح کلان داریم، ولی انعطاف زیادی هم به خرج می‌دیم که هر کسی مسیر رو خودش به به شکل دلخواه خود طی کنه. باورمون اینه که مسئولیت اصلی رشد و کشف استعداد و توسعه استعداد بر عهده خود فرد هست و البته ما هم باید تسهیل و تشویق کنیم».

«قدرت انتخاب اصلی به خود فرد داده می‌شه. این جوری فرد مشارکت بهتری در یادگیری خواهد داشت و حس بهتری به‌اش منتقل می‌شه».

در این خصوص در متن مصاحبه‌ها، مواردی مانند: «در نظر گرفتن انعطاف و آزادی عمل برای فرد در تعیین مسیر توسعه، در نظر گرفتن مسئولیت جدی برای فرد، مشارکتی بودن فرآیند توسعه (بین فرد و کسب‌وکار)، خودگردانی، خودآموزی و خودانگیختگی» مورد تأکید قرار گرفته است.

<sup>۱</sup> Gagné

موضوع فوق، با مفهوم خودیادگیری و توسعه استعداد خودگردان که در پژوهش‌هایی مانند: (کالان و همکاران، ۲۰۲۲)<sup>۱</sup> مورد تأکید قرار گرفته است، ارتباط نزدیکی دارد. پژوهش مذکور به بررسی اثرات خودیادگیری<sup>۲</sup> در انگیزش پرداخته است. همچنین (بلمفیلد و همکاران، ۲۰۲۳)<sup>۳</sup> در میان عوامل تاثیرگذار بر روی نتایج یادگیری و آموزش، به مهارت‌های یادگیری خودگردان فرگیران اشاره نموده‌اند. (بیمبنوتی، ۲۰۲۳)<sup>۴</sup> نیز در پژوهش خود، بر اهمیت یادگیری خودگردان تأکید نموده است. همچنین این موضوع با مفهوم توسعه استعداد خودگردان<sup>۵</sup> که در پژوهش (پارتینگا، ۲۰۱۷)<sup>۶</sup> در حوزه توسعه استعداد در حوزه ورزش‌های قهرمانی اشاره شده است، و همچنین با مفهوم مشابهی که در پژوهش (آلرز و سینگ، ۲۰۲۳)<sup>۷</sup> در حوزه توسعه استعداد ریاضی دانش‌آموزان اشاره شده است، قرابت دارد. اما این موضوع در حوزه توسعه استعداد در سازمان و کسب‌وکار مورد توجه گسترده‌ای قرار نگرفته است (علی‌رغم ادبیات نسبتاً قابل توجهی که در حوزه آموزش و توسعه سازمانی وجود دارد).

همانطور که در مقدمه اشاره شد، این پژوهش از چهار منظر (شامل: پرداختن به مفهوم توسعه استعداد مطابق با پیشنهادات پژوهش‌های پیشین، پرداختن به موضوع توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپا به صورت متمرکز و عمیق، پرداختن به موضوع توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپا در زمینه یا بافتار کشور ایران، و پرداختن به حوزه موضوعی اقدامات توسعه استعداد مطابق با پیشنهادات پژوهش‌های پیشین) دارای مشارکت نظری است. در میان پژوهش‌هایی که در حوزه مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی انجام شده است، اغلب آن‌ها صرفاً به حوزه جذب یا نگهداشت استعداد پرداخته‌اند. در این میان پژوهش (پریانکا و همکاران، ۲۰۲۳)<sup>۸</sup> که با هدف شناسایی چالش‌های کلیدی مرتبط با مدیریت استعداد، در کسب‌وکارهای نوپای هندی دنبال شده است، به صورت غیرمستقیم و فرعی به حوزه توسعه پرداخته است. در پژوهش آن‌ها، از بین ۴۳ چالش شناسایی شده، ۴ مورد با حوزه توسعه استعداد مرتبط است. به عنوان مقایسه نتایج پژوهش مذکور با نتایج پژوهش حاضر، می‌توان به این نکته اشاره نمود که پژوهش (پریانکا و همکاران، ۲۰۲۳)<sup>۸</sup> صرفاً به صورت فرعی و غیرمستقیم به حوزه توسعه استعداد پرداخته است، در صورتی که پژوهش حاضر به صورت مستقیم بر روی این موضوع متمرکز بوده است. به عبارت دیگر، پژوهش حاضر ۱۰ مقوله نظری در حوزه توسعه استعداد شناسایی نموده است. در صورتی که پژوهش (پریانکا و همکاران، ۲۰۲۳)<sup>۸</sup> صرفاً به یکی از این مقوله‌ها (موضوع چالش‌ها، که با مقوله نظری «عوامل موقعیتی» قابلیت تطبیق دارد) پرداخته است. نتایج پژوهش حاضر، در حوزه عوامل موقعیتی، ۱۸ مفهوم پرتکرار و مهم (شامل: «آموزش‌پذیری و استقبال از یادگیری فرد، انگیزه عمومی فرد، اراده و خواست فرد، توانایی فرد در کار گروهی و تیمی، و توانایی ارتباط‌گیری و تعامل فرد» در سطح فردی، «تشویق یادگیری و توسعه، حمایت فرهنگ و جو سازمانی از توسعه، شرایط کاری افراد در شرکت، سطح تعامل و سازگاری بین افراد، سطح ادراک و توجه مدیران نسبت به اهمیت توسعه استعداد و حمایت آن‌ها، سطح استعداد کارکنان، وضعیت مالی شرکت، اعتماد متقابل بین افراد، صمیمیت بین افراد، وضعیت تصمیم‌گیری مشارکتی، و میزان ارائه فرصت آزمون و خطا به افراد» در سطح سازمانی و «شرایط اقتصادی جامعه، و کیفیت فعالیت‌های توسعه‌ای زیست‌بوم» در سطح فراسازمانی) را بر ساخته نموده است. این در حالی است که در پژوهش (پریانکا و همکاران، ۲۰۲۳)<sup>۸</sup> تنها به ذکر ۴ عامل در سطح سازمانی و فراسازمانی اکتفا شده است. در این میان، یکی از عوامل موقعیتی سازمانی برآمده از داده‌های پژوهش حاضر، «کیفیت

<sup>۱</sup> Callan<sup>۲</sup> Self-Regulated Learning<sup>۳</sup> Bloomfield<sup>۴</sup> Bembennuty<sup>۵</sup> Self-Regulated Talent Development<sup>۶</sup> Portenga<sup>۷</sup> Allers & Singh

فعالیت‌های توسعه‌ای زیست‌بوم<sup>۱</sup> است که به نحوی با نتایج پژوهش (بوتریس و سلیمی، ۲۰۲۳)<sup>۱</sup> که به نحوی به نقش زیست‌بوم کارآفرینی در موفقیت کسب‌وکارهای نوپا اشاره نموده‌اند، همگرا است. نتایج پژوهش (بوتریس و سلیمی، ۲۰۲۳) نشان می‌دهد که برخی از ویژگی‌های زیست‌بوم کارآفرینی (شامل: رهبری، تراکم شبکه، استعداد و سرمایه) برای موفقیت کسب‌وکارهای نوپا در مراحل مختلف، حیاتی هستند.

در ادامه مواردی به عنوان پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی مطرح می‌شود. یکی از این موارد، عملیاتی نمودن تعریف ارائه شده در این پژوهش است، که می‌توان آن را از طریق ساخت و هنجاریابی پرسشنامه دنبال نمود. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی، با مبنا قرار دادن تعریف یکپارچه ارائه شده، ساخت و هنجاریابی پرسشنامه توسعه استعداد در دستور کار قرار گیرد، تا تعریف مفهومی ارائه شده، به تعریف عملیاتی تبدیل گردد. همچنین به عنوان پیشنهادی دیگر، می‌توان به مطالعه کیفی تعریف توسعه استعداد، فرآیند (گام‌ها) و روش‌های توسعه استعداد در زمینه‌ها یا بافتارهای<sup>۲</sup> مختلف اشاره نمود. این پیشنهاد با یکی از پیشنهادات پژوهشی ارائه شده توسط (دالال و آکدیری، ۲۰۱۸) در رابطه با درک بهتر توسعه استعداد در ارتباط با زمینه یا بافتار (زمینه یا بافتاری که مدیریت استعداد در آن به وقوع می‌پیوندد) و پیشنهادات (کراواریتی و همکاران، ۲۰۲۳)<sup>۳</sup> در رابطه با توجه به زمینه یا بافتار در پژوهش‌های آتی، همسو است. پیشنهاد می‌شود با طرح‌ریزی پژوهش‌های کیفی در سازمان‌های مختلف (متفاوت به لحاظ اندازه، چرخه عمر و...) و صنعت‌های مختلف، نتایج این پژوهش (تعریف توسعه استعداد، فرآیند (گام‌ها) و روش‌های توسعه استعداد) به صورت تطبیقی بررسی شود و مواردی مانند: میزان تأکید بر روی هر یک از عناصر و مصادیق هر یک از عناصر، مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت آخرین پیشنهاد، مربوط به مطالعه تطبیقی نتایج پژوهش حاضر بر اساس رویکردهای مختلف به مدیریت استعداد است. پیشنهاد می‌شود نسبت بین نتایج پژوهش حاضر (تعریف توسعه استعداد، فرآیند (گام‌ها) و روش‌های توسعه استعداد) با هر یک از رویکردهای مختلف به استعداد و مدیریت استعداد (گونه‌شناسی‌هایی مانند: (الاریس و همکاران، ۲۰۱۴)<sup>۴</sup> و (بولاندر و همکاران، ۲۰۱۲)<sup>۵</sup> مورد بررسی قرار گیرد.

نتایج پژوهش حاضر در حوزه «درک مفهوم توسعه استعداد و چگونگی اقدامات توسعه استعداد در کسب‌وکارهای نوپای ایرانی» می‌تواند به مشارکت علمی در حوزه دانش کارآفرینی و دانش منابع انسانی (برای محققان) کمک نماید. همچنین نتایج این پژوهش در حوزه کاربردی (برای کنشگران) نیز می‌تواند از طریق کمک به کسب‌وکارهای نوپای ایرانی در توسعه استعداد سرمایه انسانی خود، نرخ شکست آن‌ها را کاهش دهد. در نهایت، نتایج این پژوهش می‌تواند در مسیر هدایت کسب‌وکارهای نوپا در حوزه توسعه استعداد، دانش مفیدی را برای مراکز رشد، پارک‌های علم و فناوری و شتابدهنده‌های ایرانی، فراهم آورد.

## References

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Allers, A., & Singh, P. (2023). Problem-solving abilities of mildly gifted learners in grade 3 mathematics using self-regulated learning without direct teaching. *The International*

<sup>۱</sup> Boutris & Salimi

<sup>۲</sup> Contexts

<sup>۳</sup> Kravariti

<sup>۴</sup> Al Ariss

<sup>۵</sup> Bolander

- Journal of Science, Mathematics and Technology Learning*, 30(2), 49-81. <https://doi.org/10.18848/2327-7971/CGP/v30i02/49-81>
- Belgrave, L. L., & Seide, K. (2019). Coding for grounded theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE handbook of current developments in grounded theory* (2 ed., pp. 167-185). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781526485656.n10>
- Bembenutty, H. (2023). Self-Regulated Learning, Core Properties of Human Agency, and Systematic Pedagogies. In T. Urdan & E. N. Gonida (Eds.), *Remembering the Life, Work, and Influence of Stuart A. Karabenick* (pp. 159-177). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0749-742320230000022012>
- Bloomfield, J. G., Fisher, M., Davies, C., Randall, S., & Gordon, C. J. (2023). Registered nurses' attitudes towards e-learning and technology in healthcare: A cross-sectional survey. *Nurse Education in Practice*, 69(4), 103597. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103597>
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>
- Boudreau, J., & Ramstad, P. M. (2005). Where's your pivotal talent? *Harvard business review*, 83(4), 23-24. [https://www.researchgate.net/publication/291872544\\_Where's\\_your\\_pivotal\\_talent](https://www.researchgate.net/publication/291872544_Where's_your_pivotal_talent)
- Boutris, G., & Salimi, N. (2023). Identifying Impact of the Entrepreneurship Ecosystem on the Success of Entrepreneurial Start-Up Firms. In J. Rezaei, M. Brunelli, & M. Mohammadi (Eds.), *Advances in Best-Worst Method* (pp. 129-145). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-24816-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-24816-0_11)
- Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J. (2002). *Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent*. Financial Times. <https://www.amazon.com/Grow-Your-Own-Leaders-Leadership/dp/013009398X>
- Callan, G. L., DaVia Rubenstein, L., Barton, T., & Halterman, A. (2022). Enhancing motivation by developing cyclical self-regulated learning skills. *Theory Into Practice*, 61(1), 62-74. <https://doi.org/10.1080/00405841.2021.1932153>
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 9(3), 361. <https://doi.org/10.3390/su9030361>
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: a Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203-230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3(3), 44-57. [https://www.researchgate.net/publication/284689712\\_The\\_War\\_for\\_Talent](https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent)
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2 ed.). Sage Publications. [https://books.google.com/books?id=v\\_GGAwAAQBAJ](https://books.google.com/books?id=v_GGAwAAQBAJ)
- Conger, J. A. (2010). Developing leadership talent: Delivering on the promise of structured programs. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 281-311). Jossey-Bass. <https://www.econbiz.de/Record/developing-leadership-talent-delivering-on-the-promise-of-structured-programs-conger-jay/10003918441>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5 ed.). Sage Publications. <https://books.google.com/books?id=335ZDwAAQBAJ>
- Crockett, D. R., McGee, J. E., & Payne, G. T. (2013). Employing New Business Divisions to Exploit Disruptive Innovations: The Interplay between Characteristics of the Corporation and Those of the Venture Management Team. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 856-879. <https://doi.org/10.1111/jpim.12034>
- Dai, D. Y., & Speerschneider, K. (2012). Cope and grow: A model of affective curriculum for talent development. *Talent Development & Excellence*, 4(2), 181-199. <https://www.researchgate.net/publication/285935191>
- Dalal, R., & Akdere, M. (2018). Talent development: status quo and future directions. *Industrial and Commercial Training*, 50(6), 342-355. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0033>
- Decius, J., Knapstein, M., Schaper, N., & Seifert, A. (2023). Investigating the multidimensionality of informal learning: Validation of a short measure for white-collar workers. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 45-74. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21461>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Etoom, D. (2022). Influence of individualism and collectivism on talent management practices. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(1), 137-155. <https://doi.org/10.1177/14705958221089500>
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. L. (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. McGraw-Hill. <https://books.google.com/books?id=46zKQwAACAAJ>
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119-147. <https://doi.org/10.1080/1359813042000314682>
- Gagné, F. (2021). The Differentiating Model of Giftedness and Talent. In T. L. Cross & J. R. Cross (Eds.), *Handbook for Counselors Serving Students With Gifts and Talents* (pp. 9-28). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003235415-3>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- 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. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Gardner, H. E. (2000). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. Basic Books. <https://books.google.com/books?id=Qkw4DgAAQBAJ>
- Giraud, E., Rocha, V., & Grilli, L. (2019). We're Hiring! Entrepreneur Characteristics and Talent Sorting in Innovative Startups. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 11507. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.11507abstract>
- Girotra, R., & Kaushik, T. (2018). Talent acquisition challenges faced by Indian e-commerce startups: culture as a moderator. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 15(2), 24-43. <https://www.econbiz.de/Record/talent-acquisition-challenges-faced-by-indian-e-commerce-startups-culture-as-a-moderator-girotra-renu/10011978743>
- Hedayati Mehdiabadi, A., & Li, J. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263-294. <https://doi.org/10.1177/1534484316655667>

- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hr.2022.100926>
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of training Directors*, 13, 21-26.
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782-1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Lawler, J. (2008). Strategic human resource management. In T. G. Cummings (Ed.), *Handbook of Organization Development*, (pp. 353-366). Sage Publication.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *Lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington Books. <https://archive.org/details/lessonsofexperie00mcca/page/n3/mode/2up>
- 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. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- Meeuwenoord, I. M. (2014). *Share options as an instrument to attract & retain talent for Dutch startups* [Master, University of Twente]. Enschede, Netherlands. <https://essay.utwente.nl/65187/>
- Mukul, K., & Saini, G. K. (2021). Talent acquisition in startups in India: the role of social capital. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1235-1261. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2020-0086>
- Owens, L. M., & Kadakia, C. (2022). We Need It Personalized, Accurate, and NOW! In E. Biech (Ed.), *ATD's Handbook for Training and Talent Development* (3 ed.). Association for Talent Development.
- Plucker, J. A., & Barber, H. (2021). Talent Development Plans Help Guide Consistent, Equitable Service Delivery. *Gifted Child Today*, 44(1), 39-43. <https://doi.org/10.1177/1076217520963673>
- Portenga, S. (2017). Athletic talent development from theory to practice: The self-regulated talent development process. In M. C. Makel, A. N. Rinn, & J. A. Plucker (Eds.), *From Giftedness to Gifted Education* (pp. 115-148). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003235262-6/athletic-talent-development-theory-practice-steve-portenga>
- Priyanka, R., Ravindran, K., Sankaranarayanan, B., & Ali, S. M. (2023). A fuzzy DEMATEL decision modeling framework for identifying key human resources challenges in start-up companies: Implications for sustainable development. *Decision Analytics Journal*, 6(1), 100192. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100192>
- Puri, H. (2019). Attracting Talent: Experiences of Start-Ups in India. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 8(1), 1-6. <https://www.i-scholar.in/index.php/jem/article/view/185002>
- Rezaei, F., & Beyerlein, M. (2018). Talent development: a systematic literature review of empirical studies. *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 75-90. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2017-0076>

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9 ed.). Pearson Education Limited. <https://www.researchgate.net/publication/240218229>
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Sotirova, E. N. (2019). *Attracting and retaining talent: a comparison between social enterprise and commercial startups in Brazil* [Master, EAESP]. São Paulo, Brazil. [https://repositorio.fgv.br/bitstream/10438/26033/1/Evdokiya\\_Sotirova\\_MPGI\\_Thesis.pdf](https://repositorio.fgv.br/bitstream/10438/26033/1/Evdokiya_Sotirova_MPGI_Thesis.pdf)
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Financial Times Prentice Hall. [https://books.google.com/books?id=x8\\_C9NJHtYMC](https://books.google.com/books?id=x8_C9NJHtYMC)
- 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. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601573>
- Yin, W., Moon, H-C., & Lee, Y. W. (2019). The Success Factors of Korean Global Start-Ups in the Digital Sectors Through Internationalization. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 14(1), 42-53. <https://doi.org/10.1007/s42943-019-00003-2>
- Zunino, D. (2018). Recruiting Talent for Early-stage Ventures: an Online Experiment on Startup Job Ads (WITHDRAWN). *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 17401. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.17401abstract>