



Original Article

Design and Validation of a Structural Model of Talent Development Based on Talent Coaching Components

Behnam Golshahi ^{1*}, Mohammadreza Amirbaglouye Dariani ²

1. Associate Professor in HRM, Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran (*Corresponding Author).

b.golshahi@casu.ac.ir

2. MSc. in Business Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.

Mr.dariani@gmail.com

Received: Nov. 20, 2025; Revised: Feb. 01, 2026; Accepted: Apr. 25, 2026

DOI: [10.48308/jpap.2026.242283.1525](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.242283.1525)

Abstract

Purpose: This study aims to design and validate a structural model of the key components of talent coaching that influence organizational talent development.

Design/ methodology/ approach: This research adopts a developmental–applied design, employing a descriptive method and a sequential exploratory mixed-methods approach. The study was conducted in three main phases: (1) literature review and expert interviews for model identification, (2) model validation through a structured questionnaire. The expert population consisted of university professors and managers from public organizations, of whom 14 were purposively selected for interviews. The quantitative sample included 218 human resource specialists and senior HR experts from various public organizations, determined using Cohen’s formula. The qualitative data were analyzed using thematic network analysis, while the quantitative data were examined using structural equation modeling (SEM). In the qualitative phase, data were collected through a review of relevant literature and semi-structured interviews with experts to identify the dimensions of talent coaching and its impact on talent development. Data were analyzed using Clarke and Braun’s six-phase thematic analysis framework with ATLAS.ti software. To assess the validity of the thematic findings, the study used the criteria of credibility and confirmability. Three experts reviewed the extracted themes to assess their logical coherence and acceptability, while theoretical triangulation and expert review ensured confirmability. In the quantitative phase, to validate the model and explain the causal relationships among the identified components, we applied Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using a variance-based approach. A 29-item researcher-developed questionnaire was constructed based on 23 exploratory indicators for talent coaching components and 6 indicators for talent development, synthesized from prior literature. Content validity was confirmed by expert judgment, and convergent and discriminant validity were assessed using *SmartPLS* 3.8.2. Reliability was verified through Cronbach’s alpha and composite reliability coefficients.

Research Findings: The results showed that the components of talent coaching fall into three main dimensions: *the Essence of Coaching*, *the Coach’s Arsenal*, and *the Coaching Ecosystem*.

- *The Essence of Coaching* encompasses three elements: (a) a coaching-oriented personality (e.g., strong will and motivation, empathy, active listening, flexibility), (b) professional coaching knowledge and experience (e.g., problem-solving skills, domain knowledge, understanding of organizational processes, planning and time management), and (c) coaching communication competencies (e.g., leadership and teamwork, motivational capacity, strong interpersonal skills).
- *The Coach’s Arsenal* comprises (a) professional coaching credentials (e.g., international certifications, professional development programs, and coaching workshops), (b) technical



Copyright: © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

coaching skills (e.g., risk analysis and management, use of digital tools and data analytics), and (c) familiarity with coaching methodologies (e.g., GROW, CLEAR, and OSKAR models).

- *The Coaching Ecosystem* includes (a) a coaching-oriented strategy (e.g., alignment of coaching plans with organizational objectives), (b) enabling structures and processes (e.g., continuous feedback and evaluation systems, facilitative organizational structures), and (c) a coaching-supportive culture (e.g., managerial support for coaching and learning, a culture fostering employee growth and trust).

Quantitative analysis confirmed that all three dimensions of talent coaching have significant positive effects on organizational talent development. Among them, *the Coach's Arsenal* exerted the strongest influence, followed by *the Coaching Ecosystem* and *the Essence of Coaching*. Model fit indices supported the adequacy of the proposed structural model. The findings underscore that talent development is not merely the outcome of the coach–coachee relationship but rather the product of an organizational ecosystem that institutionalizes learning, feedback, and trust.

Limitations & Consequences: This study offers a structural model for talent development based on coaching components; however, it has limitations. The sample was limited to public sector organizations, reducing the generalizability to private or international contexts. The study gathered data mainly from experts and coaches, excluding coachees' perspectives. Additionally, the exploratory–sequential design did not allow for longitudinal assessment. Future studies should include diverse samples, longitudinal designs, and objective performance data.

Practical Consequences: The proposed model offers valuable applications for HR leaders, policy-makers, and organizational development specialists. Organizations can use the three dimensions—Essence of Coaching, Coach's Arsenal, and Coaching Ecosystem—to develop competency frameworks, coach selection criteria, and talent development strategies. Integrating coaching into performance management, career development, and succession planning systems can help institutionalize a coaching-supportive culture, leading to sustainable talent growth and retention.

Innovation or value of the Article: The study's originality lies in conceptualizing talent coaching as a multidimensional organizational phenomenon, beyond the traditional coach–coachee interaction. By integrating coaching personality traits, professional coaching arsenal, and ecosystem-based factors into a validated structural model using mixed-method evidence, it advances both theory and practice. Identifying the Coach's Arsenal as the most influential dimension highlights the strategic role of methodologies, credentials, and digital tools in fostering effective talent development.

Paper Type: Original Paper

Keywords: Talent Development, Talent coaching, Thematic analysis, Structural Equation Modeling (SEM).

How to Cite: Golshahi, Behnam; Amirbaglouye Dariani, Mohammadreza (2026). Design and Validation of a Structural Model of Talent Development Based on Talent Coaching Components. *Public Adm Perspect.*, 17(2), 89-111 (In Persian).

مقاله پژوهشی

طراحی و اعتبارسنجی مدل ساختاری توسعه استعداد مبتنی بر مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد

بهنام گلشاهی^{۱*}، محمدرضا امیرگلوی داریانی^۲

۱. دانشیار، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

b.golshahi@casu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

Mr.dariani@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۹، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۲/۱۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۵

DOI: [10.48308/jpap.2026.242283.1525](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.242283.1525)

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل ساختاری مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد اثرگذار بر توسعه استعدادهای سازمانی انجام شده است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش از نوع توسعه‌ای-کاربردی است که به روش توصیفی و با رویکرد آمیخته متوالی-اکتشافی انجام شده است. سه مرحله اصلی در این پژوهش شامل، مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با صاحب‌نظران برای احصاء مدل و اعتبارسنجی آن با استفاده از پرسشنامه است. جامعه خبرگانی شامل اساتید دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی است که نمونه‌ای به روش هدفمند قضاوتی و به تعداد ۱۴ نفر برای انجام مصاحبه انتخاب شد. جامعه آماری شامل کارشناسان و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی تعدادی از سازمان‌های دولتی است که تعداد ۲۱۸ نفر با فرمول کوهن به عنوان نمونه آماری انتخاب و پرسشنامه بین آنها توزیع شد. داده‌های کیفی به روش تحلیل مضمون و داده‌های کمی به روش مدلسازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. در بخش کیفی، به منظور شناسایی مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد و تأثیر آن بر توسعه استعدادهای داده‌ها از طریق مرور ادبیات و مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان جمع‌آوری شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل شبکه مضمون شش مرحله‌ای کلارک و براون در نرم‌افزار اتلس.تی انجام شد. برای ارزیابی روایی یافته‌های تحلیل شبکه مضامین، از معیارهای مقبولیت و قابلیت تأیید استفاده شد. در بخش کمی، به منظور اعتبارسنجی مدل و تبیین روابط علی بین مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد و توسعه استعدادهای سازمانی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی (واریانس‌محور) استفاده شد. در این بخش، پرسشنامه‌ای ۲۹ سوالی محقق‌ساخته طراحی و بین نمونه آماری توزیع شد. روایی سؤالات پرسشنامه علاوه بر روش محتوایی که به تأیید خبرگان رسید، از طریق روش روایی همگرایی و واگرایی (تشخیصی) در نرم‌افزار Smart-Pls 3-8-2 نیز محاسبه شد. علاوه بر آن، پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب محاسبه گردید. داده‌های کمی نیز با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش: نتایج نشان داد که مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد در سه بُعد اصلی شامل جوهره مربی‌گری، سلاح مربی و زیست‌بوم مربی‌گری قابل دسته‌بندی است. بُعد جوهره مربی‌گری در سه مؤلفه شخصیت مربی‌گرا (درب‌گیرنده ویژگی‌های شخصیتی چون، اراده و انگیزه قوی، همدلی، توانایی شنیدن فعال، انعطاف‌پذیری)؛ تجربه و دانش تخصصی مربی‌گری (شامل مهارت‌های حل مسئله، آشنایی با حوزه کاری و شناخت فرآیندهای سازمانی، مهارت‌های سازماندهی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها، مدیریت زمان) و قابلیت‌های ارتباطی مربی‌گری (شامل رهبری و کار تیمی، توانایی ایجاد انگیزه و مهارت‌های بین‌فردی قوی) دسته‌بندی می‌شود. بُعد سلاح مربی شامل سه بخش گواهینامه‌های حرفه‌ای مربی‌گری (اعم از گواهینامه و استانداردهای شغلی معتبر از نهادهای بین‌المللی، دوره‌های توسعه حرفه‌ای و کارگاه‌های آموزشی مربی‌گری)؛ مهارت‌های تکنیکی مربی‌گری (شامل، تحلیل و مدیریت ریسک، استفاده از ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده‌ها) و آشنایی با روش‌های مربی‌گری (تکنیک‌های اجرایی مربی‌گری و مدل‌های مربی‌گری همچون GROW، CLEAR و OSKAR) می‌شود. در نهایت



بعد زیست‌بوم مربی‌گری شامل مولفه‌های، استراتژی مربی‌گرا (شامل تدوین برنامه‌های مربی‌گری و همسویی استراتژی با اهداف مربی‌گری)؛ ساختار و رویه‌های تسهیل‌گر (دربگیرنده نظام ارزیابی و بازخورد مستمر و ساختار سازمانی تسهیل‌گر) و فرهنگ مربی‌گرا (شامل حمایت مدیران در توسعه مربی‌گری و یادگیری و رشد کارکنان، فرهنگ سازمانی حمایت‌گر محیطی) است. نتایج بخش کمی نیز نشان داد هر سه بعد مربی‌گری استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه استعداد در سازمان‌ها دارند. در این بین، «سلاح مربی» بیشترین تأثیر را بر توسعه استعداد دارد، در حالی که زیست‌بوم مربی‌گری و جوهره مربی‌گری در رتبه‌های بعدی قرار دارند. شاخص‌های برازش مدل نیز مؤید انطباق مناسب داده‌ها با مدل پیشنهادی بود. نتایج مؤکد آن است که توسعه استعداد صرفاً نتیجه رابطه مربی و متربی نیست، بلکه نیازمند زیست‌بومی سازمانی است که یادگیری، بازخورد و اعتماد را نهادینه کند.

محدودیت‌ها و پیامدها: این مطالعه یک مدل ساختاری برای توسعه استعداد مبتنی بر مؤلفه‌های مربی‌گری ارائه می‌دهد، اما با محدودیت‌هایی همراه است. نمونه پژوهش به سازمان‌های دولتی محدود بوده است که قابلیت تعمیم‌پذیری به سازمان‌های خصوصی یا بین‌المللی را کاهش می‌دهد. داده‌ها عمدتاً از خبرگان و مربیان گردآوری شده است و دیدگاه متربیان مورد نظر قرار نگرفت. همچنین، طراحی اکتشافی-متوالی امکان ارزیابی طولی مدل را فراهم نمی‌کند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی و داده‌های عملکردی بهره گیرند.

پیامدهای عملی: مدل پیشنهادی پیامدهای کاربردی ارزشمندی برای رهبران منابع انسانی، سیاست‌گذاران و متخصصان توسعه سازمانی دارد. سازمان‌ها می‌توانند سه بعد جوهره مربی‌گری، سلاح مربی، و زیست‌بوم مربی‌گری را برای طراحی چارچوب شایستگی‌ها، معیارهای انتخاب مربی و راهبردهای توسعه استعداد به کار گیرند. همچنین، ادغام مربی‌گری در نظام‌های ارزیابی عملکرد، توسعه مسیر شغلی و جانشین‌پروری می‌تواند به نهادینه‌سازی فرهنگ حامی مربی‌گری و رشد پایدار استعدادها کمک کند.

ابتکار یا ارزش مقاله: نوآوری اصلی این پژوهش، معرفی مربی‌گری استعداد به عنوان پدیده‌ای چندبعدی و سازمان‌محور فراتر از تعامل مربی و متربی است. این مطالعه با ادغام ویژگی‌های شخصیتی مربی، سلاح حرفه‌ای و عوامل زیست‌بومی در یک مدل ساختاری معتبر و مبتنی بر شواهد ترکیبی، ارزش نظری و کاربردی قابل توجهی ارائه می‌دهد. شناسایی سلاح مربی به عنوان تأثیرگذارترین بعد، اهمیت به کارگیری روش‌شناسی‌های مربی‌گری، اعتبارنامه‌های حرفه‌ای و ابزارهای فناورانه را برجسته می‌سازد.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: توسعه استعداد، مربی‌گری استعداد، تحلیل شبکه مضامین، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

استناددهی: گلشاهی، بهنام؛ امیریگلوی داریانی، محمدرضا (۱۴۰۵). طراحی و اعتبارسنجی مدل ساختاری توسعه استعداد مبتنی بر مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۸۹-۱۱۱.

مقدمه

در محیط رقابتی و پویای سازمان‌های امروزی، استعداد‌های انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شوند (Golshahi & Montazer, 2025). سازمان‌هایی که بتوانند استعداد‌های خود را شناسایی کنند، پرورش دهند و حفظ نمایند، قادر خواهند بود مسیر رشد و تعالی خود را در شرایط عدم قطعیت محیطی هموار کنند. از این رو، مدیریت استعداد‌های سازمانی به عنوان یکی از محورهای اساسی مدیریت منابع انسانی در دهه‌های اخیر مورد توجه ویژه محققان و مدیران قرار گرفته است (Pasandideh et al, 2025). در میان فرایندهای کلیدی مدیریت استعداد، توسعه استعداد^۱ جایگاه ویژه‌ای دارد، زیرا موجب شکوفایی قابلیت‌های بالقوه افراد، ارتقای عملکرد و در نهایت تحقق اهداف استراتژیک سازمان می‌گردد (Urme, 2023).

توسعه استعداد، به طور کلی، فرآیندی نظام‌مند و مستمر است که هدف آن افزایش دانش، مهارت، نگرش و ظرفیت‌های فردی و سازمانی برای ایفای نقش‌های مؤثرتر در آینده می‌باشد (Kaliannan et al., 2023). در ادبیات، توسعه استعداد به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند برای توانمندسازی کارکنان با استعداد، ارتقای یادگیری مستمر و آماده‌سازی آنان برای مسئولیت‌های آتی تعریف شده است. این فرآیند نه تنها بر رشد فردی کارکنان تأکید دارد، بلکه ابزاری راهبردی برای تضمین تداوم رهبری، نوآوری و بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شود (Subotnik et al., 2021). در میان رویکردهای مختلف توسعه استعداد، مربی‌گری استعداد^۲ یکی از مؤثرترین ابزارها برای حمایت از رشد و شکوفایی استعداد‌های سازمانی است (Bubna et al., 2023; Nyfoudi & Tasoulis, 2021). مربی‌گری استعداد فرآیندی تعاملی است که در آن، مربی با بهره‌گیری از بازخورد سازنده، گفت‌وگوهای هدفمند و حمایت روانی-حرفه‌ای، فرد را در مسیر تحقق پتانسیل‌های شخصی و شغلی خود هدایت می‌کند (Mangion-Thornley, 2021). از منظر توسعه استعداد، مربی‌گری فراتر از انتقال مهارت است و به تسهیل خودآگاهی، خودیادگیری و خودرهبری استعدادها منجر می‌شود. در واقع، مربی‌گری استعداد بستری فراهم می‌سازد که افراد بتوانند با شفاف‌سازی اهداف شغلی، شناخت نقاط قوت و ضعف و تمرکز بر رشد مستمر، نقش فعال‌تری در مسیر توسعه خود ایفا کنند (Mansour et al., 2024).

مرور پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مربی‌گری و توسعه استعداد نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر، توجه به رابطه میان این دو حوزه افزایش یافته است. مطالعاتی چون اسجاریفادین و رانی^۳ (۲۰۲۳)، بابنا و همکاران (۲۰۲۳)، نیفادی و تاسولیس (۲۰۲۱)، پروانتو و پراستیا^۴ (۲۰۲۱) بر نقش مربی‌گری در ارتقای عملکرد، یادگیری سازمانی و نگهداشت استعدادها تأکید داشته‌اند. پالاتو-پونز^۵ (۲۰۲۲) معتقد است مربی‌گری استعداد می‌تواند ابزار مهمی برای دستیابی به سطح بالای توسعه استعداد از طریق یادگیری مهارت‌ها و ایجاد دانش باشد. هانت و وینتراب^۶ (۲۰۱۶) نیز بر این باورند، مربی‌گری استعداد از طریق چرخش شغلی داخلی می‌تواند دانش و تجربه فردی را از بخش‌های مختلف درون یک سازمان توسعه دهد. با وجود گسترش پژوهش‌ها در حوزه مربی‌گری و توسعه استعداد، مرور نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که همچنان شکاف‌های نظری و تجربی قابل توجهی در این زمینه وجود دارد. نخست، بخش عمده‌ای از مطالعات پیشین، مربی‌گری را به صورت یک سازه کلی بررسی کرده و عمدتاً بر پیامدهای عمومی آن نظیر عملکرد شغلی، رضایت شغلی یا تعهد سازمانی تمرکز داشته‌اند (Nyfoudi & Tasoulis, 2021; Bubna et al., 2023). در حالی که شناسایی و تبیین مؤلفه‌های چندبعدی مربی‌گری استعداد (در سطوح فردی، حرفه‌ای و سازمانی) کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Roberts et al., 2019; Mangion-Thornley, 2021). دوم، اگرچه برخی پژوهش‌ها به نقش مربی‌گری در توسعه مهارت‌ها و یادگیری اشاره کرده‌اند (Palao-Pons, 2022; Hunt & Weintraub, 2016)، اما روابط علی و ساختاری میان

¹ Talent Development

² Talent Coaching

³ Sjarifudin & Rony

⁴ Purwanto & Prasetya

⁵ Palao-Pons

⁶ Hunt & Weintraub

مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد و ابعاد توسعه استعداد به صورت مدل محور و تجربی تبیین نشده است؛ به گونه‌ای که مشخص باشد کدام مؤلفه‌ها و از چه مسیری بیشترین تأثیر را بر توسعه استعدادهای سازمانی دارند (Subotnik et al., 2021; Kaliannan et al., 2023). سوم، بسیاری از مطالعات در بافت‌های غیرسازمانی نظیر آموزش، ورزش یا کوچینگ فردی انجام شده‌اند و قابلیت تعمیم آن‌ها به سازمان‌ها، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، با محدودیت مواجه است (Mansour et al., 2024; Shan & Wang, 2024). چهارم، ادبیات موجود عمدتاً فاقد مدل‌های یکپارچه و بومی شده است که بتواند مربی‌گری استعداد را به عنوان بخشی از نظام مدیریت استعداد و همسو با راهبردهای سازمانی تبیین کند (Verbeek et al., 2023; Golshahi & Khoshnevis Zarch, 2025). این خلأها نشان می‌دهد که نیاز به پژوهشی وجود دارد که با رویکردی جامع، مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد را شناسایی کرده و تأثیر آن‌ها بر توسعه استعدادهای سازمانی را در قالب یک مدل مفهومی و ساختاری مورد بررسی قرار دهد.

طراحی و
اعتبارسنجی
مدل ساختاری
...

۹۴ | صفحه

فقدان رویکرد مربی‌گری استعداد، سازمان‌ها را با چالش‌های متعددی در فرآیند توسعه استعدادهای مواجه می‌سازد. از جمله این چالش‌ها می‌توان به فقدان مسیرهای رشد شفاف برای کارکنان، ضعف در بازخورد مؤثر و حمایت توسعه‌ای، کمبود مهارت‌های رهبری در مدیران میانی، و نبود فرهنگ یادگیری و اعتماد متقابل اشاره کرد. این نارسایی‌ها سبب می‌شود استعدادهای سازمانی نتوانند ظرفیت‌های بالقوه خود را به طور کامل بالفعل سازند و در نتیجه، سازمان از مزیت رقابتی ناشی از سرمایه انسانی توانمند بی‌بهره می‌ماند^۱ (Zeraatkar et al. 2020). در چنین شرایطی، شناسایی و تبیین مؤلفه‌های کلیدی مربی‌گری استعداد مؤثر و نحوه تأثیر آن‌ها بر توسعه استعدادهای سازمانی به عنوان مسئله اصلی پژوهش حاضر مطرح می‌شود.

اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش از چند منظر قابل تبیین است. نخست، از جنبه دانش‌افزایی، این مطالعه می‌کوشد با ارائه مدلی ساختاری از مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد، ادبیات نظری در حوزه مربی‌گری استعداد و توسعه استعداد را غنی‌تر سازد و به فهم عمیق‌تری از سازوکارهای توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌ها کمک نماید. دوم، از منظر پوشش خلأ تحقیقاتی، پژوهش حاضر تلاش دارد ارتباط میان مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد و توسعه استعدادهای سازمانی را در قالب یک مدل تجربی تبیین کند؛ مدلی که تاکنون به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. سوم، از منظر زمینه‌ای و کاربردی، انجام این پژوهش در سازمان‌های دولتی از اهمیت دوچندانی برخوردار است. سازمان‌های دولتی، به دلیل ویژگی‌هایی نظیر ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت در نظام‌های انگیزشی و جبران خدمات، انتصابات مبتنی بر مقررات رسمی، و ثبات نسبی مشاغل، با چالش‌های خاصی در شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادهای مواجه‌اند. در چنین سازمان‌هایی، ضعف در بازخورد اثربخش، فقدان مسیرهای توسعه شغلی شفاف و کمبود رویکردهای توسعه‌محور مدیران میانی، اغلب مانع شکوفایی استعدادهای انسانی می‌شود. از این‌رو، مربی‌گری استعداد می‌تواند به عنوان ابزاری راهبردی و کم‌هزینه، جایگزین مناسبی برای برخی محدودیت‌های ساختاری در نظام مدیریت منابع انسانی بخش دولتی باشد و نقش مهمی در ارتقای شایستگی‌ها، آمادگی جانشینی و بهبود عملکرد کارکنان ایفا کند. چهارم، از جنبه کاربردی، نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران منابع انسانی، مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی و مربیان سازمانی، در طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های اثربخش توسعه استعداد متناسب با اقتضائات بخش دولتی، راهگشا باشد و به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های توسعه‌ای، افزایش بهره‌وری سرمایه انسانی و ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی کمک نماید. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد و ارائه مدل ساختاری تأثیر آن‌ها بر توسعه استعدادهای سازمانی است.

^۱ گزارش مرکز آموزش‌های مدیریت دولتی، ۱۴۰۱

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم‌شناسی، تاریخچه نظریه‌ها و تکامل مفهومی توسعه استعداد

توسعه استعداد به‌عنوان فرایندی نظام‌مند و هدف‌گرا تعریف می‌شود که هدف آن افزایش ظرفیت‌های دانشی، مهارتی، نگرشی و رفتاری کارکنان دارای استعداد است تا بتوانند نقش‌های حال و آینده سازمان را به‌خوبی ایفا کنند (Kaliannan et al., 2023). در ادبیات حرفه‌ای و آکادمیک، توسعه استعداد فراتر از آموزش صرف و شامل «شناسایی پتانسیل»، «برنامه‌ریزی مسیر رشد»، «تجارب کاری هدفمند»، «روابط توسعه‌ای (مربی/منتور)» و «سازوکارهای نگهداری» دانسته می‌شود؛ به عبارت دیگر، توسعه استعداد پلی بین شناسایی استعداد و به‌کارگیری پایدار آن در سازمان است (Shan & Wang, 2024).

تکامل مفهومی توسعه استعداد را می‌توان در چند موج توصیف کرد (Rezaei & Beyerlein, 2018):

- موج نخست، تأکید بر «شناسایی افراد برتر و مدیریت جانشینی»^۱ که رویکردی مبتنی بر تفکیک گروهی از کارکنان به عنوان «استعداد» دارد.
 - موج دوم، حرکت به سمت «سیستم‌محور»^۲ که توسعه را نه به‌عنوان یک برنامه منفرد، بلکه مجموعه‌ای از سیاست‌ها و شیوه‌های هم‌پوشان می‌نگرد (شامل استخدام، توسعه، نگهداشت و جانشین‌پروری).
 - موج سوم (معاصر)، تأکید بر «رویکردهای فراگیر»^۳، یادگیری مبتنی بر تجربه، و توجه به تنوع، برابری و فرصت‌های برابر برای رشد که بر ضرورت ترکیب تجربه‌های رسمی و غیررسمی برای توسعه استعداد تأکید دارد.
- این سیر تحول نشان می‌دهد که نگاه صرفاً «انتخاب و نگهداری افراد منتخب» به سمت «توانمندسازی نظام‌مند کل سازمان» جهت شناسایی و پرورش استعدادها حرکت کرده است.

توسعه استعداد در سازمان‌ها یک فرآیند چندمرحله‌ای است که شامل، شناسایی و ارزیابی استعداد، طراحی مسیر توسعه، تأمین تجارب توسعه‌ای، حمایت از طریق روابط توسعه‌ای، پشتیبانی سازمانی و نظام جانشینی، و ارزیابی و بازنگری می‌شود (Kaliannan et al., 2023). شناسایی استعداد از طریق ابزارهای ارزیابی مهارتی و روان‌شناختی انجام می‌شود و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارکنان دارای ظرفیت رشد بالا را شناسایی کنند (Martens & Vealey, 2024). پس از آن، طراحی مسیر توسعه در قالب تدوین برنامه‌های فردی یا مسیرهای شغلی برای رشد است. توسعه مهارت‌ها از طریق برنامه‌های آموزشی و تمرینات عملی نیز به تقویت توانمندی‌های کارکنان در حوزه‌های تصمیم‌گیری، ارتباطات و حل مسئله می‌انجامد (Mohammed et al., 2019). گام بعدی، تأمین تجارب توسعه‌ای از طریق، استفاده از تجارب کاری چالشی، پروژه‌های بین‌بخشی، مأموریت‌های ویژه (بر اساس الگوی تجربی)، و ترکیب یادگیری در کار (مبتنی بر الگوی ۷۰-۲۰-۱۰ که نسبت تجربیات، روابط، و آموزش رسمی را پیشنهاد می‌دهد) است. حمایت از طریق روابط توسعه‌ای مانند مربی‌گری، منتورینگ، بازخورد ۳۶۰ درجه و شبکه‌سازی حرفه‌ای نیز یکی دیگر از فرایندهاست. در عین حال، پشتیبانی سازمانی و نظام جانشینی و ایجاد انگیزه نیز از دیگر عناصر کلیدی در این فرآیند محسوب می‌شود که از طریق تعیین اهداف چالش‌برانگیز، ارائه بازخورد سازنده و فراهم‌آوری محیط رقابتی سالم قابل تحقق است (Mensah, 2015). افزون بر این، ایجاد تعهد سازمانی و اشتیاق کاری، موجب افزایش تعامل کارکنان با برنامه‌های توسعه‌ای شده و تأثیر بسزایی در موفقیت این فرآیند دارد (Golshahi et al., 2024). در نهایت، ارزیابی و بازنگری از قبیل اندازه‌گیری نتایج توسعه (عملکرد، جابجایی، پذیرش مسئولیت‌های بالاتر) و اصلاح دوره‌ای برنامه‌ها نیز این چرخه را تکمیل می‌کند (Martens & Vealey, 2024).

¹ Talent as individual high-performers / high-potentials

² Talent management system

³ Inclusive talent development

در ادبیات مدیریت استعداد، چند مدل و ابزار برجسته وجود دارد که غالباً در برنامه‌های توسعه استعداد به کار می‌روند (Golshahi & khoshnevis Zarch, 2025; Hedayati Mehdiabadi, & Li, 2016):

- مدل ۷۰-۲۰-۱۰: تأکید بر این که توسعه‌ی افراد عمدتاً از طریق تجارب کاری (۷۰٪)، تعاملات و بازخورد (۲۰٪) و آموزش رسمی (۱۰٪) حاصل می‌شود. این مدل به‌ویژه در طراحی برنامه‌های یادگیری و توسعه کاربرد دارد اما مورد نقد قرار گرفته که دقت عددی‌اش قابل اثبات قوی نیست و باید به‌عنوان چارچوب کلی استفاده شود.
- شبکه ۹: ابزاری برای ارزیابی هم‌زمان «عملکرد فعلی» و «پتانسیل آتی» کارکنان که در برنامه‌ریزی جانشینی و تخصیص سرمایه‌های توسعه‌ای کاربرد دارد. این ابزار کمک می‌کند تا سازمان بداند برای کدام افراد باید سرمایه‌گذاری توسعه‌ای بیشتری انجام دهد.
- مدل‌های مبتنی بر شایستگی^۲: شناسایی شایستگی‌های کلیدی سازمان و طراحی برنامه‌های توسعه‌ای بر مبنای ارتقای شایستگی‌ها (مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مرتبط). این رویکرد به یکپارچگی بین توسعه و ارزیابی کمک می‌کند.
- چارچوب‌های جامع^۳: مدل‌هایی که توسعه را در بافتی فراتر از تعلیم فردی می‌بینند - شامل زنجیره‌ای از فرایندهای برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب، توسعه، نگهداشت و جانشین‌پروری. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که سازمان‌های موفق، رویکردی سیستمی و مبتنی بر داده برای مدیریت این زنجیره اتخاذ می‌کنند (Verbeek et al, 2023).

مفهوم‌شناسی مربی‌گری استعداد و مؤلفه‌های آن

مربی‌گری استعداد، به عنوان یکی از جنبه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی، بر شناسایی و تقویت توانمندی‌های ذاتی افراد برای بهبود عملکرد و دستیابی به موفقیت حرفه‌ای تمرکز دارد. این رویکرد، که از تلفیق روش‌های آموزشی و مدیریتی بهره می‌گیرد، بر توسعه قابلیت‌های کارکنان در راستای اهداف سازمانی تأکید دارد (Palao-Pons, 2022). مربی‌گری استعداد به فرآیندی اشاره دارد که در آن مربیان با شناسایی و پرورش توانایی‌های ذاتی و مهارت‌های بالقوه افراد، آن‌ها را در مسیر دستیابی به اهداف شغلی و شخصی یاری می‌کنند (Golshahi & Amirbaglouye Dariani, 2025). در تعریف دیگر، مربی‌گری استعداد شامل هدایت، حمایت و به چالش کشیدن کارکنان برای دستیابی به اهداف و پتانسیل‌های آن‌ها است (Roberts et al, 2019). چارگون نیز معتقد است مربی‌گری استعداد فرآیندی است که طی آن مربیان با ایجاد ساختار پشتیبانی مبتنی بر رابطه نزدیک، منجر به یادگیری و رشد مهارت‌های بالقوه در بستر خاصی می‌شوند (Mangion-Thornley, 2021).

در تحقیقات گذشته مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد در سطوح مختلفی بررسی شده‌اند. در سطح فردی، مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد به ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برای یک مربی اشاره دارند (Roberts et al, 2019). تحقیقات نشان می‌دهد، اراده و انگیزه قوی یکی از عوامل اساسی در موفقیت مربی‌گری استعداد محسوب می‌شود. مربیانی که از انگیزه قوی برخوردارند، قادر به ایجاد محیطی الهام‌بخش برای یادگیرندگان هستند و این ویژگی، تأثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد افراد دارد (Lee & Rezaei, 2019). علاوه بر این، مهارت‌های ارتباطی بالا به مربی امکان می‌دهد که با دیگران به صورت مؤثر ارتباط برقرار کند و نیازهای آنان را به درستی شناسایی نماید (Rowshan et al, 2020). این مهارت‌ها، به‌ویژه در فرآیندهای پیچیده سازمانی، نقش حیاتی دارند. از سوی دیگر، مهارت‌های حل مسئله به مربی امکان می‌دهد تا در مواجهه با چالش‌های مختلف، رویکردی تحلیلی و ساختاریافته اتخاذ کند. توانایی ارائه راه‌حل‌های کاربردی در شرایط بحرانی یکی از ویژگی‌هایی است که مربیان موفق از آن برخوردارند (Sweeney, 2007). همچنین، مهارت‌های سازماندهی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. مربیانی که از این مهارت برخوردارند، قادرند منابع محدود را به بهترین شکل مدیریت کنند (Martens & Vealey, 2024). علاوه بر این، مهارت مدیریت زمان، اثربخشی فرآیندهای مربی‌گری را افزایش داده و بهره‌وری را بهبود می‌بخشد (Sweeney, 2007).

¹ 9-Box Grid / 9-Box Matrix

² Competency-Based Development

³ TM (Talent Management frameworks / Talent Pipeline

مهارت‌های دیگر مانند رهبری و کار تیمی نیز به مربی کمک می‌کند تا بتواند تیم‌های کاری را هدایت کند و از پتانسیل‌های گروهی برای دستیابی به اهداف استفاده نماید (Rowshan et al, 2020).

در بُعد حرفه‌ای، مولفه‌های مربی‌گری به مهارت‌ها، گواهینامه‌ها و استانداردهای شغلی یک مربی استعداد اشاره دارند (Lee & Rezaei, 2019). در بعد حرفه‌ای، مدرک مربی‌گری معتبر به عنوان شاخصی از تخصص و تعهد حرفه‌ای، نشان‌دهنده توانایی مربی در ارائه خدمات باکیفیت است (Van Ark et al, 2016). آموزش و کسب تجربه در مربی‌گری نیز نقش مهمی در افزایش مهارت‌ها و دانش عملی مربیان دارد. این تجربه به آنها کمک می‌کند تا با چالش‌ها و پیچیدگی‌های مختلف فرآیند مربی‌گری آشنا شوند و راهکارهای مؤثری ارائه دهند (Cooke et al, 2022). علاوه بر این، مربیان با آگاهی از اصول مدیریت ریسک، می‌توانند شرایط بحرانی را پیش‌بینی و اقدامات پیشگیرانه لازم را انجام دهند (Golshahi & Montazer, 2025).

در سطح سازمانی، مولفه‌های مربی‌گری استعداد، شامل شرایط و بسترهای سازمانی لازم برای اجرای موفق مربی‌گری هستند. فرهنگ سازمانی حمایت‌گر محیطی را فراهم می‌آورد که در آن کارکنان احساس امنیت و انگیزه برای توسعه استعدادهای خود دارند. این فرهنگ، از طریق ایجاد فضایی که در آن کارکنان بتوانند ایده‌ها و توانمندی‌های خود را به اشتراک بگذارند، به توسعه سازمانی کمک می‌کند (Golshahi & Moeinyfard, 2023). ساختار سازمانی تسهیل‌گر نیز نقش مهمی در افزایش اثربخشی مربی‌گری دارد. ساختاری که ارتباطات باز و همکاری بین واحدها را تسهیل می‌کند، از بوروکراسی‌های پیچیده جلوگیری کرده و فضای کارآمدتری ایجاد می‌کند (Fey et al., 2022). در کنار این عوامل، استراتژی سازمانی همسو با اهداف مربی‌گری، باعث می‌شود که توسعه استعدادهای به بخشی جدایی‌ناپذیر از اهداف کلان سازمان تبدیل شود و به مربیان و کارکنان انگیزه بیشتری برای مشارکت در فرآیندهای توسعه سازمانی می‌دهد (Martens & Vealey, 2024).

جمع‌بندی مبانی نظری و تجربی مرتبط با مولفه‌های مربی‌گری استعداد

جدول ۱. شاخص‌های شناسایی‌شده در ابعاد فردی، حرفه‌ای و سازمانی مربی‌گری استعداد

ابعاد	شاخص‌های مربی‌گری استعداد	محقق/ان
فردی	اراده و انگیزه قوی / مهارت‌های ارتباطی بالا / مهارت‌های حل مسئله / مهارت‌های سازماندهی / مهارت‌های مدیریت زمان / مهارت‌های رهبری / مهارت‌های کار تیمی / همدلی / صبوری / توانایی شنیدن فعال / انعطاف‌پذیری / آشنایی با حوزه کاری / توانایی ایجاد انگیزه / مهارت‌های بین فردی قوی	لی و رضایی، ۲۰۱۹، روشن و دیگران، ۱۳۹۹، سوونی، ۲۰۰۷، مارنیز و ویالی، ۲۰۲۴، سوونی، ۲۰۰۷، رافتی و دیگران، ۱۴۰۰، گلشاهی و منتظر، ۲۰۲۴؛ پسمور، ۲۰۱۰؛ گرت، ۲۰۱۳؛ ویتور، ۲۰۰۲
حرفه‌ای	دانش مدیریت ریسک / تجربه در مربی‌گری / مدرک مربی‌گری معتبر / گواهینامه معتبر از نهادهای بین‌المللی / تکنیک‌های اجرایی و مدل‌های مربی‌گری / دوره‌های توسعه حرفه‌ای مستمر / کارگاه‌های آموزشی مربی‌گری / استفاده از ابزارهای دیجیتال در مربی‌گری / تحلیل داده‌ها برای ارزیابی پیشرفت کارکنان / مهارت تحلیل ریسک	گلشاهی، ۱۳۹۹؛ کوکه و دیگران، ۲۰۱۴؛ آرک و همکاران، ۲۰۱۶؛ گلشاهی و منتظر، ۲۰۲۴؛ JCF، ۲۰۱۷؛ فیلی-تراویس، ۲۰۱۵؛ CIPD، ۲۰۲۰؛ داوونی، ۲۰۱۹
سازمانی	فرهنگ سازمانی حمایتی / ساختار سازمانی تسهیل‌گر / استراتژی سازمانی همسو / حمایت مدیریت ارشد / نظام‌های ارزیابی و بازخورد	گلشاهی، ۱۳۹۹؛ گلشاهی و معینی‌فرد، ۱۴۰۲؛ مارتنس و والی، ۲۰۲۴؛ فی و همکاران، ۲۰۲۲؛ هورواس و همکاران، ۲۰۲۴؛ آتکینسون و همکاران، ۲۰۲۲

جدول ۱ نمایانگر شاخص‌های شناسایی‌شده در ابعاد فردی، حرفه‌ای و سازمانی مربی‌گری استعداد است که مبنای نظری مناسبی برای طراحی سوالات مصاحبه و شکل‌دهنده چارچوب نظری برای ارایه مدل پژوهش بوده است. پیشینه‌شناسی پژوهش نشان می‌دهد که بسیاری از مطالعات قبلی بر یک حوزه خاص (مانند ورزش، آموزش یا سازمان‌های عمومی) متمرکز بوده‌اند و به بررسی

جامع و چندبعدی مربیگری استعدادهای سازمانی نپرداخته‌اند. دوم، رویکردهای پیشین عمدتاً بر مباحث توسعه استعداد تأکید داشته‌اند و شناسایی و مدل‌سازی دقیق رابطه بین مؤلفه‌های مربیگری استعداد و توسعه استعدادها در بین آنها کمتر دیده می‌شود. سوم، تحقیقات پیشین کمتر به نحوه اجرایی‌سازی مربیگری استعداد در محیط‌های سازمانی با استفاده از یک مدل جامع و بومی‌شده پرداخته‌اند. چهارم، مطالعات گذشته اغلب به چالش‌ها و راهکارهای مدیریت استعداد اشاره کرده‌اند، اما ارتباط دقیق مربیگری استعداد با توسعه استعدادها در یک چارچوب علمی و مبتنی بر داده بررسی نشده است. با توجه به شکاف تحقیقاتی موجود، این پژوهش در پی شناسایی مؤلفه‌های مربیگری استعداد و بررسی اثرات آنها بر توسعه استعدادها است.

روش‌شناسی

براساس طبقه‌بندی ساندرز و همکاران^۱ (۲۰۲۳)، پژوهش پیش‌رو مبتنی بر فلسفه عمل‌گرایی^۲ است و با رویکرد استقرایی-قیاسی^۳ انجام شده است، راهبرد پژوهش، آمیخته^۴ و افق زمانی آن مقطعی^۵ بوده و گردآوری داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص انجام شده است. از نظر هدف، این پژوهش در دسته مطالعات توسعه‌ای-کاربردی قرار می‌گیرد؛ و از منظر گردآوری داده‌ها، بر مطالعات کتابخانه‌ای (بررسی اسناد و مدارک) و میدانی (مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه) متکی است. همچنین این تحقیق بر اساس دسته‌بندی کرسول^۶ (۲۰۲۳) به‌عنوان پژوهشی آمیخته (به روش متوالی اکتشافی) طبقه‌بندی می‌شود. جامعه خبرگان مرتبط با موضوع تحقیق از مدیران منابع انسانی سازمان‌های بخش دولتی و نیز اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد است. انتخاب نمونه‌ها بر اساس روش قضاوتی هدفمند و با معیارهایی نظیر داشتن موقعیت شغلی مرتبط، حداقل پنج سال تجربه در زمینه تحقیق، انتشار کتاب، پایان‌نامه یا دست‌کم دو مقاله علمی معتبر درباره مربی‌گری و مدیریت استعداد انجام شد. در نهایت، ۱۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب و در فرایند مصاحبه مشارکت کردند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کارشناسان و کارشناسان ارشد شاغل در حوزه منابع انسانی و مدیریت استعداد سازمان‌های دولتی و سازمان‌های وابسته به دولت در سطح شهر تهران بوده است. در این تحقیق، سازمان‌های مورد مطالعه شامل، سازمان اداری و استخدامی، وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت کار و رفاه اجتماعی، معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت اقتصاد و دارایی و بنیاد ملی نخبگان بوده‌اند. افراد واجد شرایط ورود به جامعه آماری، کارکنانی بودند که حداقل سه سال سابقه فعالیت حرفه‌ای در حوزه منابع انسانی یا مدیریت استعداد داشته و به‌طور مستقیم در یکی از فرایندهای جذب، توسعه، آموزش، جانشین‌پروری یا ارزیابی عملکرد مشارکت داشته‌اند.

برای تعیین حجم نمونه در این بخش، از روش تحلیل توان که توسط کوهن^۷ (۲۰۱۳) ارائه شده، استفاده گردید. پس از محاسبه با استفاده از فرمول کوهن، حجم نمونه برای این تحقیق حداقل ۲۱۸ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری از جامعه آماری نیز به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب^۸ در دو طبقه کارشناسان و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی و مدیریت استعداد انجام شده است. در این روش، جامعه آماری ابتدا بر اساس سطح شغلی به دو طبقه همگن شامل: (۱) کارشناسان حوزه منابع انسانی و مدیریت استعداد و (۲) کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی و مدیریت استعداد تقسیم گردید. سپس، با توجه به نسبت هر یک از این دو طبقه در جامعه آماری کل، سهم هر طبقه در حجم نمونه تعیین شد. در مرحله بعد، نمونه‌های هر طبقه به‌صورت تصادفی انتخاب گردیدند. به این روش، در مجموع ۱۴۷ نفر کارشناس و ۷۱ نفر کارشناس ارشد انتخاب شدند.

¹ Saunders et al.

² Pragmatism

³ Abductive

⁴ Mixed Methods Research

⁵ Cross-sectional

⁶ Creswell

⁷ Cohen

⁸ Proportionate Stratified Random Sampling

در بخش کیفی، به‌منظور شناسایی مولفه‌های مربیگری استعداد و تأثیر آن بر توسعه استعدادها، داده‌ها از طریق مرور ادبیات و مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان جمع‌آوری شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل شبکه مضامین (تماتیک) شش مرحله‌ای کلارک و براون^۱ (۲۰۱۳) انجام شد. برای کدگذاری و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار ATLAS.ti استفاده گردید. به‌منظور اطمینان از روایی و قابلیت اعتماد یافته‌های بخش کیفی پژوهش، از معیارهای ارزیابی پژوهش‌های کیفی مبتنی بر چارچوب لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba, 1985) و توصیه‌های کرسول (Creswell, 2018; 2023) استفاده شد. در این راستا، معیارهای مقبولیت^۲، قابلیت اطمینان یا اتکاپذیری^۳ و قابلیت تأیید^۴ مورد توجه قرار گرفتند. برای افزایش مقبولیت یافته‌ها، از راهبردهای تنوع منابع داده (مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان)، تحلیل نظام‌مند داده‌ها بر اساس الگوی شش‌مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۱۳) و بازبینی خبرگان^۵ استفاده شد. بدین منظور، مضامین و شبکه روابط استخراج‌شده در اختیار سه نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و مربیگری استعداد قرار گرفت و از آنان خواسته شد میزان پذیرش، منطق دسته‌بندی و هم‌خوانی مضامین با تجربه حرفه‌ای خود را ارزیابی کنند. اصلاحات پیشنهادی خبرگان در فرآیند نهایی‌سازی مضامین اعمال شد. به‌منظور تقویت قابلیت اطمینان، کلیه مراحل جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل داده‌ها به‌صورت شفاف مستندسازی گردید و فرآیند تحلیل با استفاده از نرم‌افزار ATLAS.ti انجام شد تا امکان پیگیری و بازبینی مراحل تحلیل برای سایر پژوهشگران فراهم شود. همچنین، فرآیند کدگذاری به‌صورت رفت‌وبرگشتی و با بازنگری مکرر مضامین انجام گرفت تا ثبات در تفسیر داده‌ها حفظ شود. قابلیت تأیید یافته‌ها از طریق پشتیبانی نظری مضامین استخراج‌شده با نتایج پژوهش‌های پیشین و نیز اخذ نظر صاحب‌نظران حوزه مورد مطالعه بررسی شد، به‌گونه‌ای که هر یک از مضامین نهایی با شواهد نظری و تجربی موجود در ادبیات مدیریت استعداد و مربیگری تطبیق داده شد. این اقدامات به کاهش سوگیری پژوهشگر و افزایش عینیت در تفسیر داده‌ها کمک نمود.

در بخش کمی، به‌منظور اعتبارسنجی مدل و تبیین روابط علی بین مولفه‌های مربیگری استعداد و توسعه استعدادهای سازمانی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی (واریانس‌محور) استفاده شد. انتخاب این روش و نرم‌افزار به چند دلیل صورت گرفت. نخست، هدف پژوهش حاضر توسعه و آزمون یک مدل مفهومی نسبتاً نوظهور و بررسی روابط علی میان سازه‌ها بوده است؛ در چنین شرایطی، رویکرد PLS-SEM به‌دلیل ماهیت پیش‌بینانه و اکتشافی خود، نسبت به روش‌های مبتنی بر کوواریانس مناسب‌تر است (Hair et al., 2022). دوم، این روش نسبت به عدم نرمال بودن داده‌ها و حجم نمونه متوسط حساسیت کمتری دارد و برای پژوهش‌هایی با ساختارهای پیچیده و تعداد شاخص‌های بالا توصیه می‌شود (Hair et al., 2019; Ringle et al., 2015). سوم، استفاده از SmartPLS این امکان را فراهم می‌سازد که به‌صورت هم‌زمان مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری مورد ارزیابی قرار گیرد و شاخص‌هایی نظیر روایی همگرا و واگرا، پایایی سازه‌ها، ضرایب مسیر، توان تبیین (R^2) و قدرت پیش‌بینی مدل به‌طور جامع بررسی شود. بنابراین، با توجه به اهداف پژوهش، ماهیت داده‌ها و پیچیدگی مدل پیشنهادی، استفاده از نرم‌افزار SmartPLS به‌عنوان ابزار تحلیل داده‌های کمی انتخاب گردید.

در این بخش، پرسشنامه‌ای ۲۹ سوالی محقق‌ساخته (براساس ۲۳ شاخص اکتشافی برای مؤلفه‌های مربیگری استعداد و ۶ شاخص توسعه استعداد برگرفته از پژوهش کالیانان و همکاران (۲۰۲۳)) طراحی و بین نمونه آماری توزیع شد. روایی سؤالات پرسشنامه علاوه بر روش محتوایی که به تأیید خبرگان رسید، از طریق روش روایی همگرایی و واگرایی (تشخیصی) در نرم‌افزار Smart-Pls 3-8-2 نیز محاسبه شد. علاوه بر آن، پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب محاسبه گردید که در بخش تجزیه

¹ Clarke & Braun

² Credibility

³ Dependability

⁴ Confirmability

⁵ Expert Review

و تحلیل نتایج آن آمده است. داده‌های کمی نیز با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

یافته‌های بخش کیفی (تحلیل مضمون)

طراحی و اعتبارسنجی مدل ساختاری شد: تحلیل شبکه مضامین برای شناسایی مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد اثرگذار بر توسعه استعداد طی مراحل دقیق و نظام‌مند زیر انجام

(۱) در گام نخست، محقق با داده‌ها آشنا شد. این مرحله شامل گوش دادن مکرر به مصاحبه‌ها و ساماندهی یادداشت‌های برداشت‌شده حین مصاحبه بود. برای درک کامل محتوای داده‌ها، محقق باید با تکرار مطالعه و خواندن فعال، به عمق معانی و الگوهای موجود در داده‌ها پی ببرد.

(۲) در گام دوم، کدهای اولیه ایجاد شدند. پس از مطالعه و آشنایی کامل با داده‌ها، محقق اقدام به کدگذاری اولیه کرد و در این مرحله ۱۷۰ کد اولیه شناسایی گردید.

(۳) در گام سوم، جستجوی مضامین انجام شد. کدهای ایجاد شده در این مرحله در قالب مضامین پایه گروه‌بندی شدند و تمامی خلاصه داده‌های کدگذاری شده به این مضامین تخصیص یافت.

(۴) مرحله چهارم به بازبینی مضامین اختصاص یافت. در این گام، محقق مجموعه مضامین را بازبینی و اصلاح نمود. این بازبینی در دو سطح انجام شد: نخست، بازبینی در سطح کدهای خلاصه شده و دوم، ارزیابی اعتبار مضامین در رابطه با کل مجموعه داده‌ها. نتیجه این مرحله، منتج به شناسایی مضامین سازمان‌دهنده شد.

(۵) در مرحله پنجم، تعریف و نام‌گذاری مضامین فراگیر صورت گرفت. پس از تدوین یک نقشه جامع و رضایت‌بخش از مضامین، محقق به تعریف، بازبینی و تحلیل مضامین پرداخت و محتوای هر مضمون را مورد بررسی قرار داد. در این مرحله، مضامین فراگیر نهایی شد.

(۶) در نهایت، گام ششم تهیه گزارش بود. در این مرحله، با در اختیار داشتن مجموعه‌ای از مضامین کاملاً متناسب، تحلیل نهایی انجام شد و گزارش نهایی پژوهش تدوین گردید.

در ادامه، به جهت آشنایی با مرحله کدگذاری، بخشی از مصاحبه انجام شده با یکی از مشارکت‌کنندگان، آورده شده است:

مشارکت‌کننده ۳: "... "مصاحبه سوم/ ۱۵ بهمن ۱۴۰۳/ ساعت ۱۰"

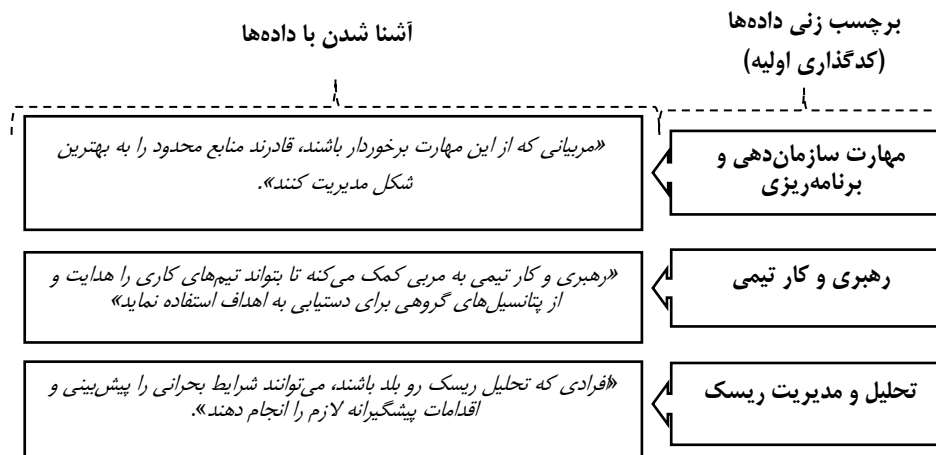
مربی مدیران اجرایی، عضو فدراسیون بین‌المللی کوچینگ آمریکا، مدرک سطح ۱ از آکادمی بین‌المللی کوچینگ FCA، مشاور مدیریت منابع انسانی در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی، مدرس دوره‌های مدیریت منابع انسانی و کوچینگ و منتورینگ پس از ارائه توضیحات اولیه مصاحبه آغاز شد. (چکیده گفتگو):

محقق: به نظر شما در سازمان چگونه استعدادها شناسایی می‌شود و آیا فرایند رسمی و سازمان یافته‌ای برای این موضوع وجود دارد؟
مصاحبه‌شونده: بعضی با استفاده از سیستم کارراهه شغلی که دارند ابتدا قرار افراد مستعد از سطوح کارشناسی به سرپرستی برسن و بعضی از سرپرستی به مدیریتی برسنند. بر اساس اون سیستم مشخصه که هر فرد باید چه قابلیت‌هایی داشته باشه تا به اون نقطه توسعه برسه. این سیستم ...

بعضی از سازمان‌ها فضای خودابرازی رو برای کارمندان مهیا می‌کنند. و انتخاب در بعضی از سازمان‌ها از طریق کانون‌های ارزیابی داخلی یا خارجی اتفاق می‌افته. در بعضی دیگر از طریق کمیته‌ای که وظیفه بررسی رزومه این افراد رو داره اتفاق می‌افته.
البته به چیزم در نظر داشته باش، در شرکت‌های ای کامرسی هم این توسعه بر اساس تشخیص سازمان هم اتفاق می‌افته. مثلاً به نیروی که یک سال در سازمان حضور داره، پتانسیل هاش از طریق مدیران شناسایی می‌شه و نهایتاً در دوره توسعه قرار داده می‌شه.
محقق: اگر ما موضوع بعد از شناسایی استعداد و در مسیر توسعه اون رو با مربیگری تلفیق و همراه کنیم، شما مربیگری استعداد رو چطور می‌تعریف می‌کنید؟

مصاحبه شوند: به نظرم به دو حوزه توجه کنیم. مهارت‌های سخت که بیشتر از طریق متور قابل توسعه هست. مهارت‌های نرم که موضوع مربیگری برایش کاربرد دارد. (تعریفی مستقلی ارائه نکرد) ...".

نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشنا شدن و برچسب‌زنی داده‌ها در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱. نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل کدگذاری مضامین پایه

گزارش نهایی تحلیل شبکه مضامین در جدول ۲ خلاصه شده است:

جدول ۲. تحلیل شبکه مضامین مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد موثر در توسعه استعداد

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه‌شوندگان	فراوانی
	گواهینامه‌های حرفه‌ای مربی‌گری	گواهینامه و استانداردهای شغلی معتبر از نهادهای بین‌المللی / دوره‌های توسعه حرفه‌ای و کارگاه‌های آموزشی مربی‌گری	م ۳، م ۴، م ۳، م ۶، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۶، م ۷	۸
سلح مربی ^۱	مهارت‌های تکنیکی مربی‌گری	تحلیل و مدیریت ریسک / استفاده از ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده‌ها	م ۳، م ۲، م ۱، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۵	۹
	روش‌های مربی‌گری	تکنیک‌های اجرایی مربی‌گری / مدل‌های مربی‌گری همچون CLEAR، GROW و OSKAR	م ۱، م ۹، م ۴، م ۵، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۵	۷
	استراتژی مربی‌گرا	تدوین برنامه‌های مربی‌گری / همسویی استراتژی با اهداف مربی‌گری	م ۲، م ۴، م ۵، م ۱، م ۸، م ۶، م ۱۶	۷
زیست‌بوم مربی‌گری ^۲	ساختار و رویه‌های تسهیل‌گر	نظام ارزیابی و بازخورد مستمر / ساختار سازمانی تسهیل‌گر	م ۲، م ۱۰، م ۴، م ۱۳، م ۱۲، م ۷، م ۹، م ۴، م ۱۶	۹
	فرهنگ مربی‌گرا	حمایت مدیران در توسعه مربی‌گری و یادگیری و رشد کارکنان / فرهنگ سازمانی حمایت‌گر محیطی	م ۲، م ۹، م ۱۰، م ۳، م ۵، م ۶، م ۱۳، م ۱۱، م ۱۴، م ۱۵	۱۰
	شخصیت مربی‌گرا	اراده و انگیزه قوی / همدلی / توانایی شنیدن فعال / انعطاف‌پذیری	م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۴، م ۵، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۴	۸
جوهره مربی‌گری ^۳	تجربه و دانش تخصصی مربی‌گری	مهارت‌های حل مسئله / آشنایی با حوزه کاری و شناخت فرآیندهای سازمانی / مهارت‌های سازماندهی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها / مدیریت زمان	م ۳، م ۹، م ۱۰، م ۵، م ۷، م ۶، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶	۱۰

¹ The Coach's Arsenal

² Coaching Ecosystem

³ Essence of Coaching

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه‌شوندگان	فراوانی
مربی‌گری	قابلیت‌های ارتباطی	رهبری و کار تیمی / توانایی ایجاد انگیزه / مهارت‌های بین‌فردی قوی	م ۵، م ۳، م ۱، م ۱۰، م ۱۲، م ۹، م ۸ م ۱۵، م ۱۴	۹

بر اساس نتایج تحلیل مضمون، شبکه مضامین مولفه‌های مربی‌گری استعداد با تأکید بر توسعه استعدادها در قالب شکل ۲ رسم شده است.

طراحی و
اعتبارسنجی
مدل ساختاری
...

۱۰۲ | صفحه



شکل ۲. مدل مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد موثر در توسعه استعداد

نتایج نشان داد که مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد در سه بُعد اصلی شامل «جوهره مربی‌گری»، «سلاح مربی» و «زیست‌بوم مربی‌گری» قابل دسته‌بندی است. بُعد «جوهره مربی‌گری» به ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برای یک مربی در سطح فردی اشاره دارد که در سه مؤلفه شخصیت مربی‌گری (دربرگیرنده ویژگی‌های شخصیتی چون، اراده و انگیزه قوی، همدلی، توانایی شنیدن فعال، انعطاف‌پذیری)؛ تجربه و دانش تخصصی مربی‌گری (شامل مهارت‌های حل مسئله، آشنایی با حوزه کاری و شناخت فرآیندهای سازمانی، مهارت‌های سازماندهی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها، مدیریت زمان) و قابلیت‌های ارتباطی مربی‌گری (شامل رهبری و کار تیمی، توانایی ایجاد انگیزه، مهارت‌های بین‌فردی قوی) دسته‌بندی می‌شود. بُعد «سلاح مربی» به مهارت‌ها، گواهینامه‌ها و استانداردهای شغلی که ضروری است یک مربی استعداد داشته باشد، اشاره دارد. این بُعد از مدل شامل سه بخش؛ گواهینامه‌های حرفه‌ای مربی‌گری (اعم از گواهینامه و استانداردهای شغلی معتبر از نهادهای بین‌المللی، دوره‌های توسعه حرفه‌ای و کارگاه‌های آموزشی مربی‌گری)؛ مهارت‌های تکنیکی مربی‌گری (شامل، تحلیل و مدیریت ریسک، استفاده از ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده‌ها) و آشنایی با روش‌های مربی‌گری (تکنیک‌های اجرایی مربی‌گری و مدل‌های مربی‌گری همچون GROW، CLEAR و OSKAR) می‌شود. در نهایت بُعد «زیست‌بوم مربی‌گری» به شرایط و بسترهای سازمانی لازم برای اجرای موفق مربی‌گری استعداد معطوف است. مؤلفه‌های این بخش شامل، استراتژی مربی‌گری (شامل تدوین برنامه‌های مربی‌گری و همسویی استراتژی با اهداف مربی‌گری)؛ ساختار و رویه‌های تسهیل‌گر (دربرگیرنده نظام ارزیابی و بازخورد مستمر و ساختار سازمانی تسهیل‌گر)

و فرهنگ مربی‌گرا (شامل حمایت مدیران در توسعه مربی‌گری و یادگیری و رشد کارکنان، فرهنگ سازمانی حمایت‌گر محیطی) است.

از سوی دیگر، جمع‌بندی ادبیات پژوهش در حوزه توسعه استعداد نشان داد که توسعه استعداد در سازمان‌ها یک فرآیند چندمرحله‌ای است که شامل، شناسایی و ارزیابی استعداد، طراحی مسیر توسعه، تأمین تجارب توسعه‌ای، حمایت از طریق روابط توسعه‌ای، پشتیبانی سازمانی و نظام جانشینی، و ارزیابی و بازنگری می‌شود. از این‌رو، شش گام یاد شده به‌عنوان فرآیندهای توسعه استعداد در مدل ساختاری پژوهش در نظر گرفته شدند.

یافته‌های بخش کمی

– آمار جمعیت‌شناختی

در جدول زیر توزیع نمونه آماری از منظر متغیرهای جمعیت‌شناختی مختلف ارائه شده است:

جدول ۳. توزیع نمونه آماری از منظر متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیرهای جمعیت‌شناختی	وضعیت	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۸۹	۸۷
	زن	۲۹	۱۳
سن	۲۵ تا ۳۰ سال	۲۶	۱۲
	۳۰-۳۵	۸۵	۳۹
	بالای ۳۵ سال	۱۰۷	۴۹
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱۴۷	۶۷.۵
	کارشناسی ارشد	۷۱	۳۲.۵
	۵ تا ۱۰ سال	۲۰	۹
تجربه کاری	۱۰ تا ۱۵ سال	۴۴	۲۰
	۱۵ تا ۲۰ سال	۲۳	۱۱
	۲۰ تا ۲۵ سال	۱۱۵	۵۳
	بالای ۲۵ سال	۱۶	۷

بر اساس نتایج جدول ۳، نمونه آماری پژوهش از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ترکیبی متناسب با ماهیت جامعه مورد مطالعه را نشان می‌دهد. از نظر جنسیت، اکثریت پاسخ‌دهندگان را مردان (۸۷ درصد) تشکیل می‌دهند که با ساختار غالب نیروی انسانی در بسیاری از سازمان‌های دولتی همخوانی دارد. توزیع سنی نمونه حاکی از آن است که نزدیک به نیمی از مشارکت‌کنندگان (۴۹ درصد) بالای ۳۵ سال سن دارند و ۳۹ درصد نیز در بازه سنی ۳۰ تا ۳۵ سال قرار گرفته‌اند که بیانگر حضور غالب نیروهای باتجربه و میانسال در پژوهش است. از منظر سطح تحصیلات، بیشترین سهم به دارندگان مدرک کارشناسی (۶۷/۵ درصد) تعلق دارد و حدود یک‌سوم نمونه (۳۲/۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند که نشان‌دهنده برخورداری پاسخ‌دهندگان از سطح تحصیلی مناسب برای درک مفاهیم تخصصی پژوهش است. همچنین بررسی تجربه کاری نشان می‌دهد که بیش از نیمی از نمونه آماری (۵۳ درصد) دارای ۲۰ تا ۲۵ سال سابقه کاری هستند و این امر بیانگر اتکای پژوهش به دیدگاه‌های افراد باسابقه و آشنا با فرایندهای منابع انسانی و توسعه استعداد در سازمان‌های دولتی است.

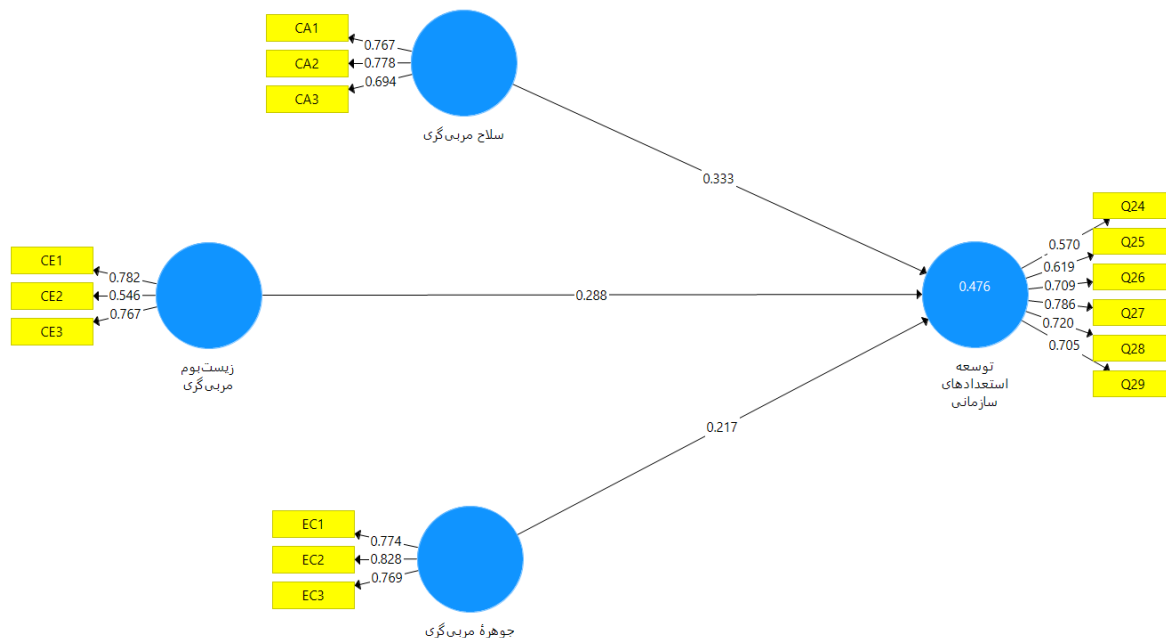
یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری

در ادامه به اعتبارسنجی مدل ساختاری پژوهش که تبیین‌کننده روابط علی بین مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد و توسعه استعدادها می‌باشد، به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار Smart PLS 3.2.8 پرداخته شده است که خروجی آن در شکل ۳ و ۴ نشان داده می‌شود.

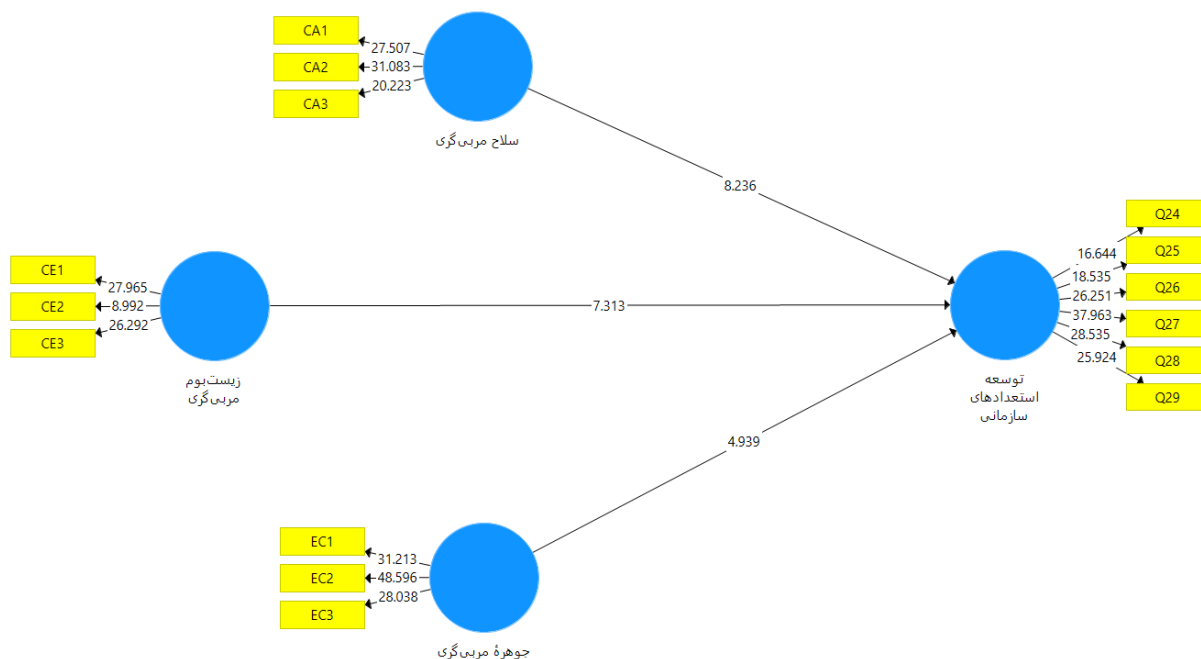
طراحی و
اعتبارسنجی
مدل ساختاری

...

۱۰۴ | صفحه



شکل ۳. مدل ساختاری مولفه‌های مربی‌گری استعداد اثرگذار بر توسعه استعداد با ضرایب بتا



شکل ۴. مدل ساختاری مولفه‌های مربی‌گری استعداد اثرگذار بر توسعه استعداد با ضرایب معناداری

نتایج شکل ۳ مشخص می‌نماید که ضریب تعیین مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل پژوهش ($R^2=0.476$) است که با توجه به تعداد کم متغیرهای برون‌زای وارد شده به متغیرهای درون‌زای این ضریب تعیین قابل قبول می‌باشد. در ضمن به‌طور خاص می‌توان بیان کرد که نزدیک ۴۸.۴۳ درصد تغییرات متغیر درون‌زا (توسعه استعداد) توسط متغیرهای برون‌زا تبیین می‌گردد.

همچنین، از آنجاکه قدرمطلق بارهای عاملی به‌دست آمده برای هریک از متغیرهای مشاهده‌پذیر بیش از $0/4$ می‌باشد (جدول ۴) و همچنین کلیه بارهای عاملی دارای مقادیر T بالای $1/96$ می‌باشند، بنابراین پایایی معرف‌ها تأیید و تمامی متغیرهای مشاهده‌پذیر در مدل اندازه‌گیری حفظ می‌گردند. همچنین مقادیر شاخص (CR) برای هریک از متغیرهای مکنون پژوهش ارائه شده است که نشان از تأیید پایایی ترکیبی مدل‌های اندازه‌گیری (با توجه به مقادیر شاخص بالای $0/7$) دارد.

جدول ۴. آزمون پایایی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی پژوهش

متغیرهای مکنون	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها	شاخص (CR)	بارهای عاملی	آماره T
سلاح مربی ^۱	گواهینامه‌های حرفه‌ای مربی‌گری	۲	۰.۸۲۷	۰.۷۶۷	۲۷.۵۰۷
	مهارت‌های تکنیکی مربی‌گری	۲	۰.۷۷۱	۰.۷۷۸	۳۱.۰۸۳
	روش‌های مربی‌گری	۲	۰.۸۰۲	۰.۶۹۴	۲۰.۲۲۳
زیست‌بوم مربی‌گری ^۲	استراتژی مربی‌گرا	۲	۰.۷۸۰	۰.۷۸۲	۲۷.۹۶۵
	ساختار و رویه‌های تسهیل‌گر	۲	۰.۷۶۷	۰.۵۴۶	۸.۹۹۲
	فرهنگ مربی‌گرا	۲	۰.۷۷۴	۰.۷۶۷	۲۶.۲۹۲
جوهره مربی‌گری ^۳	شخصیت مربی‌گرا	۴	۰.۸۰۰	۰.۷۷۴	۳۱.۲۱۳
	تجربه و دانش تخصصی مربی‌گری	۴	۰.۹۲۱	۰.۸۲۸	۴۸.۵۹۶
	قابلیت‌های ارتباطی مربی‌گری	۳	۰.۹۱۲	۰.۷۶۹	۲۸.۰۳۸
توسعه استعداد	Q24	۱	۰.۷۳۷	۰.۵۷۰	۱۶.۶۴۴
	Q25	۱	۰.۷۸۹	۰.۶۱۹	۱۸.۵۳۵
	Q26	۱	۰.۷۷۷	۰.۷۰۹	۲۶.۲۵۱
	Q27	۱	۰.۸۲۶	۰.۷۸۶	۳۷.۹۶۳
	Q28	۱	۰.۷۴۲	۰.۷۲۰	۲۸.۵۳۵
	Q29	۱	۰.۸۲۲	۰.۷۰۵	۲۵.۹۲۴

روایی مدل اندازه‌گیری در نرم‌افزار Smart-PLS به دو شیوه؛ روایی همگرا^۴ و روایی تشخیصی^۵ (واگرا) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. صاحب‌نظران معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE^6) را به عنوان شاخصی برای سنجش اعتبار درونی (همگرا) مدل اندازه‌گیری انعکاسی پیشنهاد داده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد مقادیر محاسبه شده برای شاخص AVE در جدول ۵ برای هریک از متغیرهای مکنون پژوهش از عدد $0/5$ بالاتر است، بنابراین می‌توان بیان نمود که هریک از متغیرهای مکنون پژوهش به‌خوبی توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر خود تبیین گردیده‌اند و در نتیجه روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی پژوهش تأیید گردیده است. از سوی دیگر، روایی تشخیصی یا واگرا، توانایی یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی را در میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد. در این پژوهش از آزمون روایی تشخیصی در سطح سازه یا معیار فورنل-لارکر بهره گرفته شده است. طبق این معیار، جذر میانگین واریانس استخراج شده ($\sqrt{AVE}$) هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد. از آنجا که مقادیر قطر اصلی ($\sqrt{AVE}$) برای هر متغیر پنهان در جدول ۵، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر بوده است، بنابراین روایی تشخیصی هریک از مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی نیز تأیید گردیده است.

¹ The Coach's Arsenal² Coaching Ecosystem³ Essence of Coaching⁴. Convergent validity⁵. Discriminant Validity⁶. Average Variance Extracted

جدول ۵. آزمون روایی همگرا و تشخیصی (واگرایی) مدل ساختاری مولفه‌های مربی‌گری استعداد اثرگذار بر توسعه استعداد

قابلیت‌های ارتباطی مربی‌گری	تجربه و دانش تخصصی مربی‌گری	شخصیت مربی‌گرا	فرهنگ مربی‌گرا	ساختار و رویه‌های تسهیل‌گر	استراتژی مربی‌گرا	روش‌های مربی‌گری	تکنیکی مربی‌گری	مهارت‌های تکنیکی مربی‌گری	حرفه‌ای مربی‌گری گواهینامه‌های	متغیرهای مکنون پژوهش
									AVE=۰/۵۵۴ √AVE=۰/۷۴۴	گواهینامه‌های حرفه‌ای مربی‌گری
								AVE=۰/۵۶۳ √AVE=۰/۷۵۰	۰/۵۴۸	مهارت‌های تکنیکی مربی‌گری
						AVE=۰/۵۴۶ √AVE=۰/۷۳۹	۰/۴۸۸	۰/۵۱۷		روش‌های مربی‌گری
					AVE=۰/۶۷۸ √AVE=۰/۸۲۳	۰/۶۴۱	۰/۵۰۱	۰/۵۰۹		استراتژی مربی‌گرا
				AVE=۰/۶۷۷ √AVE=۰/۸۲۲	۰/۶۸۰	۰/۶۴۷	۰/۴۲۹	۰/۳۵۵		ساختار و رویه‌های تسهیل‌گر
			AVE=۰/۵۳۷ √AVE=۰/۷۳۲	۰/۶۱۴	۰/۶۳۸	۰/۶۴۸	۰/۴۲۳	۰/۵۶۵		فرهنگ مربی‌گرا
		AVE=۰/۵۱۶ √AVE=۰/۷۱۸	۰/۵۱۰	۰/۴۵۸	۰/۴۸۲	۰/۳۹۳	۰/۵۶۲	۰/۵۰۲		شخصیت مربی‌گرا
	AVE=۰/۶۷۸ √AVE=۰/۸۲۲	۰/۵۳۵	۰/۵۲۴	۰/۴۷۶	۰/۵۲۷	۰/۴۸۶	۰/۵۷۵	۰/۵۷۰		تجربه و دانش تخصصی مربی‌گری
AVE=۰/۵۵۶ √AVE=۰/۷۳۹	۰/۵۱۰	۰/۴۵۸	۰/۴۸۲	۰/۳۹۳	۰/۵۶۲	۰/۵۰۲	۰/۵۰۲	۰/۶۲۴		قابلیت‌های ارتباطی مربی‌گری

طراحی و
اعتبارسنجی
مدل ساختاری
...

به‌طور کلی کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص افزونگی (CV Red) محاسبه می‌شود. هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی می‌باشد. معروف‌ترین و شناخته‌شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص Q^2 استون-گایسلر است که بر اساس این ملاک مدل بایستی نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زای انعکاسی را پیش‌بینی کند. مقادیر Q^2 بالای صفر نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی متغیر درون‌زا را دارد (Henseler et al, 2009). در ادامه مقادیر محاسبه شده برای شاخص افزونگی متغیر مکنون درون‌زا ارائه گردیده است که با توجه به مثبت بودن آن، در نتیجه می‌توان بیان کرد که مدل ساختاری از کیفیت لازم برای پیش‌بین متغیر درون‌زای پژوهش برخوردار می‌باشد.

جدول ۶. شاخص افزونگی متغیرهای درون‌زا مدل ساختاری

ردیف	متغیر درون‌زا	شاخص افزونگی
۱	توسعه استعدادهای سازمانی	۰/۲۹۴

در مدلسازی معادلات ساختاری به کمک روش واریانس‌محور شاخصی برای سنجش کل مدل وجود ندارد ولی شاخصی به‌نام نیکویی برازش (GOF) توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مد نظر قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این شاخص از مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی (Communality) و متوسط ضریب تعیین (R^2) به شکل دستی محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = 0.362$$

از آنجا که این مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است، حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و تزلزل و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نمودند. مقدار محاسبه شده GOF برای مدل معادلات ساختاری پژوهش به میزان ۰/۳۶۲ محاسبه گردیده است که بیانگر عملکرد کلی خوب مدل معادلات ساختاری پژوهش می‌باشد.

همچنین جدول ۷ میزان روابط علی بین مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد و توسعه استعداد (ضرایب بتا) و سطح معناداری آنها را نشان می‌دهد که گویای تأیید روابط علی بین آنهاست.

جدول ۷. ضرایب، نسبت‌های بحرانی و سطح معناداری روابط مدل

مسیرها	ضریب استاندارد	سطح معناداری P	مقدار بحرانی (CR)	خطای استاندارد (SE)
سلاح مربی <<< توسعه استعدادهای سازمانی	۰/۳۳۳	۰/۰۰۰	۸/۲۳۶	۰/۰۸۲
زیست‌بوم مربی‌گری <<< توسعه استعدادهای سازمانی	۰/۲۸۸	۰/۰۰۰	۷/۳۱۳	۰/۰۸۳
جوهره مربی‌گری <<< توسعه استعدادهای سازمانی	۰/۲۱۷	۰/۰۰۰	۴/۹۳۹	۰/۰۸۶

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد اثرگذار بر توسعه استعدادهای سازمانی و سنجش روابط علی بین آنها انجام شد. در این مسیر، ابتدا داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با خبرگان با روش تحلیل مضمون بررسی شد و سه بُعد اصلی مربی‌گری استعداد شامل جوهره مربی‌گری (ویژگی‌های شخصیتی و ارتباطی مربی)، سلاح مربی (دانش و مهارت‌های فنی،

گواهینامه‌ها و ابزارهای حرفه‌ای مربی) و زیست‌بوم مربی‌گری (عوامل سازمانی نظیر فرهنگ، ساختار و استراتژی‌های تسهیل‌گر) استخراج گردید. سپس، به‌منظور اعتبارسنجی مدل، از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد تا روابط علی بین مؤلفه‌ها و توسعه استعدادهای سازمانی آزمون گردد. یافته‌ها نشان داد که هر سه بُعد مربی‌گری استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه استعداد در سازمان‌ها دارند. در این بین، «سلاح مربی» بیشترین تأثیر را بر توسعه استعداد دارد، در حالی که «زیست‌بوم مربی‌گری» و «جوهره مربی‌گری» در رتبه‌های بعدی قرار دارند. شاخص‌های برازش مدل نیز مؤید انطباق مناسب داده‌ها با مدل پیشنهادی بود. همچنین نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که هر سه بُعد مذکور تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه استعدادهای سازمانی دارند، با این تفاوت که شدت و نقش هر بُعد متفاوت است.

نتایج نشان می‌دهد که مربی‌گری استعداد فرایندی چندبُعدی است که در سطوح فردی، حرفه‌ای و سازمانی به‌طور هم‌زمان عمل می‌کند. در سطح فردی، یافته‌ها حاکی از اهمیت ویژگی‌هایی چون اراده و انگیزه قوی، همدلی، مهارت‌های ارتباطی، شنیدن فعال، انعطاف‌پذیری و توانایی رهبری است. این مؤلفه‌ها با نتایج مطالعات لی و رضایی (۲۰۱۹)، روشن و دیگران (۱۳۹۹)، سوونی (۲۰۰۷)، مارتنس و والی (۲۰۲۴)، رأفتی و دیگران (۱۴۰۰)، پسمور (۲۰۱۰)، گرنت (۲۰۱۳) و ویتور (۲۰۰۲) همسو است که بر نقش ویژگی‌های شخصیتی و بین‌فردی مربیان در ارتقای تعاملات و رشد استعداد تأکید کرده‌اند. در سطح حرفه‌ای، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مهارت‌های فنی، گواهی‌نامه‌های بین‌المللی، دانش تحلیل داده‌ها، مدیریت ریسک و به‌کارگیری مدل‌های مربی‌گری (نظیر GROW، CLEAR و OSKAR) از عوامل کلیدی در موفقیت مربی‌گری استعداد هستند. این یافته‌ها با مطالعات گلشاهی (۱۳۹۹)، کوکه و همکاران (۲۰۱۴)، آرک و همکاران (۲۰۱۶)، فیلی تراویس (۲۰۱۵)، CIPD (۲۰۲۰) و ICF (۲۰۱۷) مطابقت دارد که همگی بر لزوم حرفه‌ای‌سازی نقش مربی از طریق آموزش مداوم، کسب گواهینامه‌های معتبر و استفاده از فناوری‌های نوین تأکید کرده‌اند. در سطح سازمانی، نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی حمایت‌گر، ساختار تسهیل‌گر و استراتژی همسو با اهداف توسعه استعداد از پیش‌شرط‌های ضروری برای استقرار نظام مربی‌گری اثربخش برای توسعه استعدادها است. این نتایج با پژوهش‌های گلشاهی و معینی‌فرد (۱۴۰۲)، مارتنس و والی (۲۰۲۴)، فی و همکاران (۲۰۲۲) و آتکینسون و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد که مربی‌گری را بخشی از زیست‌بوم یادگیرنده سازمان دانسته‌اند.

این پژوهش از چند منظر به غنای دانش موجود در حوزه مربی‌گری استعداد و توسعه استعدادهای سازمانی افزوده است. نوآوری اصلی این تحقیق در ارائه و آزمون یک مدل ساختاری سه‌بُعدی مربی‌گری استعداد نهفته است که مربی‌گری را نه به‌عنوان یک تعامل فردی محدود، بلکه به‌مثابه سازوکاری چندسطحی شامل «جوهره مربی‌گری»، «سلاح مربی» و «زیست‌بوم مربی‌گری» مفهوم‌سازی می‌کند. یافته کلیدی پژوهش نشان می‌دهد که بُعد «سلاح مربی» بیشترین اثر را بر توسعه استعدادهای سازمانی دارد. این نتیجه حاکی از آن است که در بستر سازمان‌های مورد مطالعه، توسعه استعداد بیش از هر چیز به سطح حرفه‌ای‌بودن مربی، تسلط او بر مدل‌ها و تکنیک‌های مربی‌گری، توان تحلیل داده‌ها و بهره‌گیری از ابزارهای نوین وابسته است. این یافته، فراتر از تأکید سنتی ادبیات بر ویژگی‌های شخصیتی مربیان، نشان می‌دهد که در سازمان‌های پیچیده و دولتی، مربی‌گری زمانی به توسعه استعداد منجر می‌شود که از سطح شهودی و غیررسمی عبور کرده و به یک فعالیت حرفه‌ای، مبتنی بر شواهد و داده‌محور تبدیل شود. از این منظر، پژوهش حاضر به ادبیات مربی‌گری استعداد این نکته را می‌افزاید که حرفه‌ای‌سازی و دیجیتالی‌سازی مربی‌گری نه یک انتخاب، بلکه پیش‌شرط اثربخشی آن در توسعه استعدادهاست.

در رتبه دوم، بُعد «زیست‌بوم مربی‌گری» قرار دارد که بیانگر نقش تعیین‌کننده عوامل سازمانی در موفقیت مربی‌گری استعداد است. این یافته نشان می‌دهد که حتی حرفه‌ای‌ترین مربیان نیز بدون وجود فرهنگ حمایتی، ساختار تسهیل‌گر و استراتژی همسو با توسعه استعداد، قادر به ایجاد اثر پایدار نخواهند بود. بدین ترتیب، نوآوری مفهومی این تحقیق در آن است که توسعه استعداد را نه

محصول رابطه مربی-متربی، بلکه حاصل هم‌ترازی میان شایستگی مربی و ظرفیت نهادی سازمان می‌داند. این نتیجه، دیدگاه‌های تقلیل‌گرایانه‌ای را که مربی‌گری را صرفاً مهارتی فردی تلقی می‌کنند، به چالش می‌کشد.

بعد «جوهره مربی‌گری» نیز اگرچه کمترین ضریب تأثیر را نسبت به دو بعد دیگر دارد، اما همچنان نقشی معنادار در توسعه استعداد ایفا می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی و بین‌فردی مربی، شرط لازم برای شکل‌گیری رابطه توسعه‌ای مؤثر است، اما شرط کافی محسوب نمی‌شود. به بیان دیگر، پژوهش حاضر با ارائه شواهد تجربی نشان می‌دهد که اتکای صرف به ویژگی‌های فردی مربیان، بدون تجهیز حرفه‌ای و پشتیبانی سازمانی، نمی‌تواند به توسعه پایدار استعداد منجر شود.

در مجموع، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مربی‌گری استعداد یک پدیده چندبعدی و سیستمی است و اثربخشی آن در توسعه استعدادهای سازمانی، به تعامل هم‌زمان سه بعد جوهره، سلاح و زیست‌بوم مربی‌گری وابسته است. این یافته، نوآوری نظری پژوهش حاضر را در ارائه نگاهی یکپارچه و ساختاری به مربی‌گری استعداد برجسته می‌سازد و شکاف موجود میان رویکردهای فردمحور و سازمان‌محور در ادبیات را تا حد زیادی پوشش می‌دهد.

در ادامه، بر مبنای نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر به مدیران و سیاست‌گذاران منابع انسانی ارائه می‌شود:

الف- پیشنهادهای مرتبط با بعد «سلاح مربی»:

- طراحی و استقرار نظام گواهینامه و صلاحیت حرفه‌ای مربیان استعداد مبتنی بر شایستگی‌های تخصصی، داده‌محوری و تسلط بر مدل‌های مربی‌گری.
- توسعه پلتفرم‌های دیجیتال مربی‌گری استعداد به منظور پایش پیشرفت مربیان، تحلیل داده‌های توسعه‌ای و افزایش شفافیت اثربخشی مربی‌گری.
- ب- پیشنهادهای مرتبط با بعد «زیست‌بوم مربی‌گری»:

- تدوین و اجرای استراتژی جامع مربی‌گری استعداد همسو با نظام جانشین‌پروری و توسعه مسیر شغلی در سازمان‌ها.
- نهادینه‌سازی فرهنگ مربی‌گرا از طریق آموزش مدیران ارشد و ادغام مربی‌گری در نظام ارزیابی عملکرد مدیران.
- ایجاد ساختارهای رسمی پشتیبان مربی‌گری، از جمله واحد یا کمیته تخصصی مربی‌گری استعداد در حوزه منابع انسانی.
- پ- پیشنهادهای مرتبط با بعد «جوهره مربی‌گری»:

- طراحی برنامه‌های توسعه شایستگی‌های نرم مربیان شامل همدلی، شنیدن فعال، انعطاف‌پذیری و رهبری توسعه‌ای.
- استفاده از ارزیابی‌های چندمنبعی برای انتخاب مربیان دارای تناسب شخصیتی و ارتباطی با نقش مربی‌گری استعداد.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر آن است که داده‌ها عمدتاً از دیدگاه خبرگان و مربیان گردآوری شد و نظرات مربیان یا کارکنان تحت مربی‌گری مورد بررسی قرار نگرفت. علاوه بر این، طراحی اکتشافی-متوالی پژوهش امکان بررسی آثار پویا و طولی مدل را فراهم نکرده و بنابراین ارزیابی تأثیرات زمانی مدل با محدودیت مواجه است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، تأثیر مربی‌گری استعداد از دیدگاه مربیان و همچنین نقش متغیرهای میانجی مانند یادگیری سازمانی و تعهد شغلی بررسی شود تا مدل توسعه‌یافته از جامعیت بیشتری برخوردار گردد. همچنین، مطالعات آینده از طرح‌های طولی یا آزمایشی استفاده کرده، دامنه جامعه آماری را گسترش دهند و داده‌های عینی عملکرد را برای تقویت قابلیت اتکا و کاربردپذیری مدل به کار گیرند.

تشکر و قدردانی

از کلیه صاحب نظران اعم از اساتید و خبرگان که در انتشار این اثر به نحوی مشارکت داشته‌اند، قدردانی می‌نماییم. در ضمن، این مقاله بدون دریافت کمک مالی انجام شده است.

1. Bubna, K., Trotter, M. G., Watson, M., & Polman, R. (2023). Coaching and talent development in esports: a theoretical framework and suggestions for future research. *Frontiers in Psychology*, 14, 1191801.
2. Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The psychologist*, 26(2).
3. Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.
4. Cooke, G. B., Chowhan, J., Mac Donald, K., & Mann, S. (2022). Talent management: four “buying versus making” talent development approaches. *Personnel Review*, 51(9), 2181-2200.
5. Fey, N., Nordbäck, E., Ehrnrooth, M., & Mikkonen, K. (2022). How peer coaching fosters employee proactivity and well-being within a self-managing Finnish digital engineering company. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100864.
6. Golshahi, B. and khoshnevis Zarch, A. (2025). Architecture of Applying Mixed Reality Technology in the Recruitment and Selection Process of Human Capital in the Army of the Islamic Republic of Iran. *Intelligent Management of Human Capital*, 2(5), 60-31. doi: 10.22034/imhr.2025.548889.1040 (In Persian)
7. Golshahi, B. and Moeinyfard, S. (2023). Explaining the Value Foundations Supporting the Culture of Believing in talent in I.R. of Iran Army. *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*, 23(89), 91-120. (In Persian)
8. Golshahi, B. and Moeinyfard, S. (2024). The basic assumptions of the talent culture in the army of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 13(53), 233-211. (In Persian)
9. Golshahi, B., & Amirbaglouye Dariani, M. (2025). Providing Talent Coaching Model in Government Organization Using a Combined Approach of Thematic Analysis and Fuzzy Delphi. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, (), -. doi: 10.22080/shrm.2025.5783 (In Persian)
10. Golshahi, B., & Montazer, G. (2024). Recognizing Antecedents and Consequences Developing Mental Agility of Military Leaders based on Combined Methodology of Thematic Analysis and Fuzzy DEMATEL. *Defensive Future Studies*, 9(34), 1- 30. (In Persian)
11. Golshahi, B., Bigdeli, H. and Mohebi, A. (2024). Optimized Talent Development Model in the Islamic Republic of Iran's Army: A Combination of Network Content Analysis and Fuzzy Sets Theory. *Defensive Future Studies*, 8(30), 67-96. [In Prsian]
12. Golshahi, B. and Montazer, G. (2025). Scenario Planning for Drivers of Talent Acquisition in Military Organizations Based on Combined Methodology of Thematic Analysis and Fuzzy Cognitive Mapping. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 117-146. doi: 10.22034/jhrs.2025.491052.2330
13. 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.
14. 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.
15. Lee, C., & Rezaei, S. (2019). Talent management strategies in the public sector: A review of talent management schemes in southeast asia. *Research Handbook of International Talent Management*, 364-395.
16. Mangion-Thornley, K. (2021). Coaching in the context of talent management: an ambivalent practice. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15.
17. Mansour, H., Ibrahim, I., Oraibi, B. A. M., & Enaizan, O. (2024). Emerging role of electronic human resources management functions in Jordan-A critical review. *Journal of Advance and Future Research*, 2(10), 113-132.
18. Martens, R., & Vealey, R. S. (2024). Successful coaching. *Human kinetics*.

19. Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.
20. Mohammed, A. A., Hafeez-Baig, A., & Gururajan, R. (2019). A Qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment: A case study in six Australian universities. *Journal of industry-university collaboration*, 1(1), 24-37.
21. Nyfoudi, M., & Tasoulis, K. (2021). Effective coaching for high-potentials: A talent management approach. In *The Routledge companion to talent management* (pp. 471-482). Routledge.
22. Palao-Pons, Pedro. (2022). Coaching as a Method to Develop Soft Skills in Human Talent Management: For Organizational Sustainability. In *Handbook of Research on Organizational Sustainability in Turbulent Economies* (pp. 1-18). IGI Global.
23. Pasandideh, J., Ahmadi, G. A., Sabaghian, Z., & Hasan Moradi, N. (2025). Designing a grounded theory-based model for talent management for future Iran. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 16(4), 137-150.
24. Purwanto, A., & Prasetya, A. B. (2021). Did coaching, training and development, empowerment and participation on school employees performance?. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(2), 73-95.
25. 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.
26. Roberts, A. H., Greenwood, D. A., Stanley, M., Humberstone, C., Iredale, F., & Raynor, A. (2019). Coach knowledge in talent identification: A systematic review and meta-synthesis. *Journal of science and medicine in sport*, 22(10), 1163-1172.
27. Rowshan, S. A., Barzegar, K. and Yaghoubi, M. (2020). Designing a Basic Model for Talent Management System. *Public Management Researches*, 13(47), 161-188. doi: 10.22111/jmr.2020.29665.4569 (In Persian)
28. Shan, Z., & Wang, Y. (2024). Strategic talent development in the knowledge economy: a comparative analysis of global practices. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(4), 19570-19596.
29. Sjarifudin, D., & Rony, Z. T. (2023). Mentoring and coaching programs to improve performance management. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 1(5), 485-496.
30. Subotnik, R. F., Olszewski-Kubilius, P., & Worrell, F. C. (2021). The talent development framework: Overview of components and implications for policy and practice. *Talent development as a framework for gifted education*, 7-23.
31. Sweeney, Tony. (2007). Coaching your way to the top. *Industrial and Commercial Training*, 39(3), 170-173.
32. Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127-146.
33. Van Ark, M., Elferink-Gemser, M. T., Roskam, A., & Visscher, C. (2016). Important features of talent coaches for talent development in sports. *Youth sports: growth, maturation and talent*, 2^a Edição, 179.
34. Verbeek, J., Van Der Steen, S., Van Yperen, N. W., & Den Hartigh, R. J. R. (2023). What do we currently know about the development of talent? A systematic review in the soccer context. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1-23.
35. Zeraatkar, S., rajabi farjad., H. & naghashzadeh, S. (2020). Exploration of the Challenges of Human Resource Management in the Public Sector and Their Effects on Productivity.