

## مقاله پژوهشی:

# شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه‌ریزی شغلی

## (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی)

20.1001.1.74672588.1401.6.23.10.1

یوسف یوسف پور سلیمانی<sup>۱</sup>؛ کلثوم نامی<sup>۲</sup>؛ محمود صباحی زاده<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۸

### چکیده

امروزه مدیریت اثربخش استعدادها یکی از چالش‌های مهم حوزه منابع انسانی سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه‌ریزی شغلی در یک سازمان نظامی با رویکرد آمیخته است. در بخش کیفی، جامعه آماری متشکل از خبرگان و برای آگاهی از دیدگاه آنان، از طریق نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۱۲ مورد مصاحبه انجام شد. در بخش کمی، کلیه مدیران عالی، میانی و عملیاتی به تعداد ۱۸۶ نفر و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای، تعداد ۱۲۵ نفر محاسبه شده است. گردآوری اطلاعات در بخش کیفی به روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، از طریق پرسشنامه محقق ساخته، انجام گرفت. روایی صوری و روایی محتوایی از طریق جمع‌بندی نظرات خبرگان مورد بررسی و تأیید قرار گرفته و پایایی پرسشنامه نیز به استناد آزمون آلفای کرونباخ (بیش از ۰/۷) مورد تأیید است. نتایج بخش کیفی نشان می‌دهد که مدیریت استعداد شامل مؤلفه‌های شناسایی، جذب، حفظ و نگهداری، توسعه و آموزش، نظام جبران خدمت، مدیریت عملکرد، مدیریت یادگیری و جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی شغلی نیز شامل مؤلفه‌های آموزش و پرورش، ارتقاء و گردش شغلی، ارزیابی و بازبینی و نگهداشت کارکنان است. نتایج حاصله از بخش کمی نیز نشان می‌دهد که در حوزه مدیریت استعداد مؤلفه شناسایی، جذب و به‌کارگیری در رتبه اول و در حوزه برنامه‌ریزی شغلی مؤلفه نگهداشت کارکنان با اهمیت‌ترین مؤلفه است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت استعداد، بهینه‌سازی، برنامه‌ریزی شغلی، سازمان نظامی.

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

<sup>۲</sup>. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران. نویسنده مسئول؛ رایانامه:

@gmail.com\aknami

<sup>۳</sup>. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

## مقدمه

موضوع استعداد و مدیریت اثربخش استعدادها برای تهیه و ارائه طرح‌های راهبردی سازمان از چالش‌های مهم در عرصه جهانی محسوب می‌شوند (کالینز و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت استعداد به‌عنوان راه‌حلی برای چالش‌های کنونی منابع انسانی و کلید بهره‌وری سازمانی در سازمان‌های صنعتی و غیرصنعتی ظهور کرده است. کارکنان در صورتی بزرگ‌ترین سرمایه‌اند که دارای بهره‌وری، تخصص، تجربه و استعداد باشند، در غیر اینصورت به‌عنوان سرمایه به‌شمار نمی‌آیند و حضورشان بی‌فایده و حتی گاه مضر است و باعث هزینه برای سازمان می‌شوند (صحت و همکاران، ۲۰۲۰). حال بحثی که در اینجا مطرح است، چگونگی مدیریت این‌گونه افراد در سازمان می‌باشد. مدیران ترجیح می‌دهند که مدیریت استعداد را پرورش استعداد بنامند و به دنبال ابعاد مدیریتی نمی‌روند، غافل از اینکه اگر این افراد مدیریت نشوند، از سازمان بیرون می‌روند (جاروی و خوروا، ۲۰۲۰). مدیران خواهان شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد، باهدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق اهداف و استراتژی سازمان هستند (مکدونل و همکاران، ۲۰۱۷). برنامه‌ریزی شغلی هیچ تفاوتی با هدف‌یابی‌ها و برنامه‌ریزی‌های دیگر ندارد و تنها تفاوت آن در این است که شما به‌طور ویژه روی جدا کردن هدف کار و شغل خود از سایر اهدافتان کار می‌کنید (ما و همکاران، ۲۰۲۰). اگر بهترین راهبردهای مدیریتی و فناوری نوین در سازمان به‌کار برده شود، اما سازمان فاقد راهبرد صحیح منابع انسانی باشد هرگز محصول و فرآیند مطلوبی در خروجی آن به دست نخواهد آمد (صادق و همکاران، ۱۳۹۸). سازمان‌هایی که در جذب و توسعه و نگهداری مدیران بااستعداد موفق‌تر هستند، سریع‌تر و کارآتر به اهداف خود دست می‌یابند (وحید و زعیم، ۲۰۱۵). متأسفانه به‌رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد بااستعداد و هم‌چنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به‌منظور برای رساندن استعدادهای آنها، در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود که در

1. Collings et al

2. Järvi & Khoreva

3. McDonnell et al

4. Ma et al

5. Waheed & Zaim

عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند. مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین و حتی ضروری‌ترین موضوع‌های مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است (صحت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

در این پژوهش، سازمان نظامی مورد مطالعه از سازمان‌هایی است که نیروی انسانی متخصص مهم‌ترین منبع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف است، زیرا با پیشرفت فناوری‌ها و پیچیدگی شرایط امنیتی در کشور، به دلیل ناامنی در آن‌سوی مرزهای کشور، ضرورت کارایی سازمان نظامی مذکور اهمیت دوچندانی یافته است. از این‌رو، توجه به پرورش و رشد استعدادها و مدیریت آنها در این سازمان حیاتی به نظر می‌رسد. آنچه در سنوات گذشته در حوزه مدیریت استعداد در سازمان نظامی مورد مطالعه، با توجه به نیاز عملیاتی و تهدیدات روز فرامنطقه‌ای و همچنین در راستای حفظ، تداوم و ارتقاء قدرت و امنیت پایدار مطرح و اجرا می‌شده، تکافوی این مهم را نداشته است. عدم انعطاف‌پذیری و جامعیت در حوزه‌ی شناسایی، گزینش، جذب و استخدام از یک‌سو و از سوی دیگر عدم وجود رویه‌ها و دستورالعمل‌های مدون جهت هم‌تا پروری در گرایش‌ها و تخصص‌های ویژه، محقق را بر آن داشته است که این مطلب را به‌عنوان خلأ و شکاف پژوهش خویش مطرح کند. بنابراین، جا دارد مدیران سطوح راهبردی در سازمان نظامی مذکور با نگرش و رویکردهای جدید به مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی بنگرند و در این راستا قدم بردارند. شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر مدیریت استعداد موجب می‌شود تا مدیران بتوانند در تدوین سند چشم‌انداز تحول سازمان نظامی مورد مطالعه در حوزه برنامه‌ریزی شغلی اقدام مقتضی را به عمل آورند.

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### مدیریت استعداد

مدیریت استعداد فرایندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید (رزمجو و وظیفه‌دمیرچی، ۱۳۹۶). تعریف مدیریت استعداد در بین سازمان‌ها و یا

<sup>1</sup>. Sehhat et al

محققان این حوزه متفاوت است. بسیاری از سازمان‌ها افراد را از نقطه نظر عملکرد و قابلیت مدنظر قرار می‌دهند و کسانی که دارای عملکرد و یا قابلیت‌های بالاتر هستند، در اغلب موارد، هدف بخش مدیریت استعدادها قرار می‌گیرند (لی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

مدیریت استعداد طی دو دهه اخیر یکی از زمینه‌های مدیریت قرار گرفته که بیشترین رشد را تجربه کرده است. نیروی انسانی گران‌بهاترین منبع سازمان برای شکوفاسازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد عالی به‌شمار می‌آید (جعفری و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت استعداد را می‌توان رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان باعث شناسایی توانمندی، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان از یکسو و پرورش، ارتقا و بهره‌برداری این توانمندی‌ها در جهت نیل به اهداف فردی و سازمانی شود (داروئیان، ۱۳۹۸). سازمان‌ها در راستای تحقق و نیل به اهداف آرمانی خویش در محیط متغیر و پرتلاطم امروزی علاوه بر اینکه نیازمند دستیابی به آخرین دستاوردهای علمی هستند، نیازمند نظام نوینی از مدیریت منابع انسانی تحت عنوان مدیریت استعداد هستند که بتوانند استفاده کارا از منابع انسانی را تضمین کنند (دهقانیان و همکاران، ۱۳۹۷). وجود الگوهای متعددی از مدیریت استعداد در پژوهش‌های دهه اخیر و توجه به این نکته که این مدل‌ها شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها را کمتر مورد توجه قرار داده‌اند و فقط به ارائه الگوی بهینه و مطلوب مدیریت استعداد پرداخته‌اند، سازمان‌ها را برای اجرا و پیاده‌سازی این الگوها با چالش‌ها و مسائلی روبه‌رو کرده است (برزگر و همکاران، ۱۴۰۰).

از دیدگاه برگر، مدیریت استعداد به عنوان یک موضوع روز مطرح و جنبه‌های متفاوتی توسط محققان مختلف ارائه شده است که معمولاً سه جنبه اصلی دارد (برگر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰):

- **جنبه جریان محور:** این جنبه به این بحث می‌پردازد که مدیریت استعدادها شامل تمام مراحل مورد نیاز برای ایجاد پتانسیل در افراد در آن سازمان است. مدیریت استعداد جمع‌آوری منابع انسانی هست که دارای مزیت‌هایی برای سازمان بوده، همچنین مدیریت استعداد به معنی اجرای راهبردهای یکپارچه و یا نظام‌مند (دستگاهی) برای

<sup>1</sup>. Li et al.

<sup>2</sup>. Berger

بهبود فرایندها به منظور استخدام، پرورش و حفظ افراد با توجه به مهارت‌های آنها و تأمین نیازهای حال و آینده سازمان هست (اشرفی و زین‌آبادی، ۱۳۹۸).

- **جنبه فرهنگی:** مدیریت استعداد چیزی بیش از یک مفهوم هست که در مجموعه‌ای از فعالیت‌ها قرار می‌گیرد. این جنبه حول و حوش این مفهوم قرار می‌گیرد که افراد زمانی در کار خود موفق می‌شوند که به اندازه کافی دارای استعداد بوده و موفقیت آن شرکت بر پایه موفقیت این افراد باشد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸).
- **جنبه برنامه‌ریزی منابع انسانی:** مدیریت استعداد به معنی استفاده از افراد مناسب در یک فرایند مناسب در زمان مناسب و اجرای کار به طرز مناسبی هست. برنامه‌ریزی‌های موفق در سازمان‌هایی که چنین روشی را دنبال می‌کنند برجسته‌تر است (رستم، ۲۰۱۹).
- **برنامه‌ریزی شغلی:** بررسی و تحلیل مؤلفه‌ها، نقش‌ها، وظایف، شغل‌ها و عملکردها در سیر خدمتی کارکنان سازمان بیانگر این واقعیت است که در ساختارهای موجود چندان توجهی به این مهم نشده و دارای اشکالاتی است که از جمله می‌توان به: ۱- مبهم بودن مسیر شغلی، ۲- معیوب بودن چرخه گردش شغلی، ۳- منطبق نبودن مشاغل با توانایی‌ها و علائق، ۴- نبود اطمینان به پیشرفت شغلی بین کارکنان و ۵- توجه نکردن به نیازهای کارکنان اشاره کرد. مسیر شغلی یکی از ابزارهای مدیریت عملکرد است که به کسب هدف و پیشرفت هم‌زمان فرد - سازمان کمک می‌کند (فرهی و همکاران، ۱۳۹۷). برنامه‌ریزی شغلی یک روند است و همیشه به صورت چرخه‌ای در حال حرکت است (ما و همکاران، ۲۰۲۰). بهترین مسیر شغلی فرایندی است که از درون آغاز می‌شود (آهی و بجانی، ۱۳۹۱).

### ضرورت برنامه‌ریزی شغلی

برنامه‌ریزی مسیر شغلی یک فرایند مستمر و مادام‌العمر است. برنامه‌ریزی مسیر کاری باعث می‌شود یک دید کلی نسبت به اهداف و آینده کاری خود داشته باشید و با توجه به آن‌ها و مهارت‌های جدید که فراگرفته‌اید، مسیر کاری خود را به‌روزرسانی کنید (فدایی و

همکاران، ۱۳۹۴). برنامه‌ریزی مسیر شغلی یک هدف بلندمدت است. بسیاری از افراد به این دلیل در کار خود موفق نمی‌شوند که آن را به یک هدف گره نمی‌زنند، یا اهداف کاری کوتاه‌مدت انتخاب می‌کنند (دین‌دوست و همکاران، ۱۳۹۵). اگر برنامه‌ریزی به‌درستی و با دقت انجام شود، موانع و چالش‌ها را پیش‌بینی می‌کند و برای رفع هرکدام راه‌حلی ارائه و باعث عبور از موانع و افزایش انعطاف‌پذیری می‌شود (سعادت، ۱۳۹۷).

### برنامه‌ریزی شغلی در سازمان نظامی مورد مطالعه

سازمان نظامی مورد مطالعه همچون سایر سازمان‌ها به جهت انجام فعالیت‌ها و نیل به اهداف خود از مقوله برنامه‌ریزی شغلی کارکنان مستثنی نیست و برخلاف اینکه تا حد قابل توجهی محیط آن به گونه‌ای بسته تعریف شده، لیکن برنامه‌ریزی شغلی کارکنان از گذشته تاکنون با مدنظر قرار دادن همه‌ی کاستی‌های آن در جریان است. برنامه‌ریزی شغلی برای انجام فعالیت‌های منظم و مستمر در راستای تحقق بهتر اهداف راهبری در سازمان نظامی مورد مطالعه صورت می‌پذیرد که در نهایت منجر به افزایش رضایت کارکنان در شغل و زندگی و در نهایت نیل به اهداف راهبردی می‌شود. برنامه‌ریزی شغلی چیزی فراتر از این است که فقط به فرصت‌های شغلی صرفاً نگاهی داشته باشند، بلکه پنجره روبه پیشرفت و ترقی برای کارکنانی است که باید مدیران سطوح عالی، این مهم را با تمام زوایای مرتبط با آن درک کنند. در راستای برنامه‌ریزی شغلی باید یک روند اجرایی منطقی را دنبال کرد که در نهایت منجر به بهبود عملکرد و تحقق اهداف راهبردی شود، مواردی همچون:

- ارزیابی دقیق کارکنان و آشنایی و تسلط بر نقاط ضعف و قوت کارکنان، شناسایی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و....
- در سازمان نظامی مورد مطالعه، با توجه به تغییرات اعمال‌شده و تعدیل و چابک‌سازی و مأموریت‌های راهبردی، مشاغل جدید کشف، طراحی و تصویب شوند.
- هدف اصلی به‌وضوح تا پایین‌ترین رده به‌طور شفاف ابلاغ و تفهیم شود.
- آمادگی لازم شغلی فراهم شود.
- در نهایت مدیریت راهبردی لازم در حوزه برنامه‌ریزی شغلی اعمال شود.

### مدیریت استعداد در سازمان نظامی مورد مطالعه

سازمان نظامی مورد مطالعه مهم‌ترین سرمایه را در جهت تحقق اهداف راهبردی خویش، بی‌شک سرمایه انسانی می‌داند و از اهمیت و جایگاه آن به‌خوبی آگاه است. تنها داشتن سرمایه انسانی در این راه شرط لازم برای کسب موفقیت نیست، بلکه شناسایی، پرورش، حفظ و ارتقاء سرمایه‌ها که همان موضوع مدیریت استعداد و یا پرورش استعداد هست نقش راهبردی را ایفا می‌کند. دستیابی به فناوری روز دنیا در همه ابعاد و زمینه‌های گوناگون تسلیحات نظامی و ایجاد قدرت بازدارندگی و اقتدار و امنیت پایدار، در سایه این مدیریت پرارزش نهفته است. مدیریت استعداد در سازمان نظامی مورد مطالعه را می‌توان مجموعه‌ای از فرایندها (منظم و مستمر و مداوم)، برنامه‌های همسو با هنجارهای فرهنگی به دنبال شناسایی و جذب نیروی جوان، بااستعداد و علاقه‌مند و دارای روحیه شهادت‌طلبی در جهت تحقق اهداف راهبردی در زمان حال و آینده، برای کسب قدرت‌های برتر و حفظ منافع دانست.

ضرورت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه‌ریزی شغلی مدیران در سازمان نظامی مورد مطالعه بر این باورند که اگر مدیریت و پرورش استعداد بخوبی انجام پذیرد و از انعطاف‌پذیری و خطرپذیری مطلوبی برخوردار باشد، آنگاه بدون شک در حوزه برنامه‌ریزی شغلی آنان نیز نتایج مثبت و اثرگذاری شاهد خواهند بود. اگر مدیریت استعداد نگاه ژرف‌اندیش و کاوش‌گرانه‌ای را به حوزه‌ی برنامه‌ریزی شغلی داشته باشد، می‌تواند اثرات گرانقدری را در راستای شکوفایی توانایی و انگیزه و اثربخشی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استعداد ارزش‌آفرین به عنوان یک فرایند ارزشی، نتیجه‌ای جز فراهم آوردن زمینه‌های ظهور و بروز خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی را نخواهد داشت. برنامه‌ریزی شغلی کارکنان در گرو رشد سیر تکاملی کارکنان در مسیر شغلی متناسب با آنان است، این مهم به تنهایی در صورتی اجرایی و اثرگذار خواهد بود که قبل از همه‌ی این موارد در حوزه‌ی مدیریت کارکنان و شناسایی و پرورش آنان اقدامات منطقی و صحیحی صورت پذیرد.

## پیشینه تحقیق

برخی از مطالعات انجام‌شده در داخل و خارج کشور در ارتباط با مفاهیم مورد مطالعه در این پژوهش عبارت‌اند از:

## جدول شماره (۱) پیشینه داخلی

نویسندگان	سال	عنوان تحقیق	نتیجه
آقایی و همکاران	۱۳۹۹	طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی	بررسی و آزمون الگوی مفهومی تحقیق نشان داد که شاخص‌های کلی برازش الگو در وضعیت مناسب و مطلوب قرار دارند و عوامل شناسایی‌شده رابطه معنادار با سازه اصلی مطالعه شده، یعنی فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور دارند.
اکبری و همکاران	۱۳۹۹	تبیین الگوی ارتقاء مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین	الگوی حاصل این تحقیق شامل ۵ بعد و ۱۳ مؤلفه و ۸۷ شاخص که برخی از آن‌ها همچون بعد سازمانی، تعالی، جانشین‌پروری و وفاداری سازمانی و مدیریتی در الگوی مشابه، در تحقیقات قبلی دیده نشده و از تحلیل نتایج این تحقیق حاصل گردید.
صحت و همکاران	۱۳۹۹	الگوی مدیریت استعداد برای شرکت دانش‌بنیان فعال در بخش کشاورزی استان گیلان	سه عامل رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ‌سازمانی و نام تجاری کارفرما به‌عنوان عوامل اساسی و مؤثر مدیریت استعداد در شرکت‌های کشاورزی دانش‌بنیان در شهر رشت شناخته شده است. سبک رهبری تحول‌آفرین دارای بیشترین تأثیر در مدیریت استعداد و نام تجاری کارفرما در رتبه بعدی اثربخشی مدیریت استعداد است.
سید نقوی و چراغی	۱۳۹۸	بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین‌سازی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ناحیه مرکزی شیراز	نتیجه آزمون فرضیه‌های اصلی حاکی از آن است که مدیریت استعداد بر جانشین‌سازی نیروی انسانی مستعد اثر مثبت و مستقیم (معنی‌دار) دارد. یافته‌های پژوهش بر وجود اثرات انتخاب کارکنان مستعد بر جانشین‌سازی، آموزش کارکنان مستعد بر جانشین‌سازی و حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد بر جانشین‌سازی صحه می‌گذارد.
دهقانان و همکاران	۱۳۹۷	مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد	یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که اجزای اصلی الگوی مدیریت استعداد شامل: استبدادخواهی، استعدادیابی، استعداد گماری، استعداد داری و استعداد افزایشی است. تئوریزه کردن هم‌زمان جنبه مثبت و منفی مدیریت استعداد در کنار تحلیل چند سطحی پیامدهای آن در بافت شرکت‌های دولتی ایران از دیگر یافته‌های اصلی این پژوهش است.



نویسندگان	سال	عنوان تحقیق	نتیجه
شوقی و محمدی	۱۳۹۶	سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی	یافته‌های این تحقیق نشان داد که بین عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد شامل فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، انگیزش و مسئولیت اجتماعی سازمان و مدیریت استعداد رابطه معناداری در سطح ۰,۰۱ وجود دارد. وضعیت موجود عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد و همین‌طور وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن شامل فرصت‌های یادگیری، حفظ کارکنان مستعد، جو رفتاری مساعد، توجه به منابع و زیرساخت‌ها و جذب کارکنان استنباط شد.
جهانگیری و همکاران	۱۳۹۶	تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی تلاش کاری و رضایت شغلی	آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان داد که مدیریت استعداد، تأثیری معنادار بر رضایت شغلی، تلاش کاری و عملکرد شغلی دارد و همچنین تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد نیز تأیید شد؛ اما فرضیه تأثیر تلاش کاری بر عملکرد شغلی با ضریب مسیر ۰/۲۳۵ و مقدار t برابر با ۱/۶۲ مورد تأیید قرار نگرفت.
پریش و همکاران	۱۳۹۵	طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان	یافته‌های تحقیق نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان، در همه ابعاد تفاوت معناداری وجود دارد و ابعاد جذب و خزانة استعداد و نیز مؤلفه‌های جانشین‌سازی و مدیریت عملکرد به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد شناسایی شده است.

## جدول شماره (۲) پیشینه خارجی

نویسندگان	سال انتشار	عنوان تحقیق	نتیجه
پارک یونهی و همکاران	۲۰۲۱	تأثیر تعدیل‌کننده برنامه‌ریزی شغلی بر پشتیبانی شغلی و روند انگیزشی انتقال آموزش	این مطالعه نشان می‌دهد که مدل فرایند هم‌زمان انتقال آموزش در کره جنوبی بخوبی تأیید شده است. علاوه بر این، پشتیبانی شغلی انگیزه‌های کارمند را ارتقا می‌دهد که منجر به انتقال آموزش آن‌ها می‌شود. علاوه بر این، مشخص شد که برنامه‌ریزی شغلی نقش تعدیل‌کننده‌ای در روابط بررسی شده در این مطالعه دارد، یعنی وقتی سطح برنامه‌ریزی شغلی بالا باشد، پشتیبانی شغلی مستقیماً بر انگیزه انتقال تأثیر می‌گذارد.
مجتبی محمد و محمد مبارک	۲۰۲۱	مدیریت استعداد و پایداری سازمانی	نتایج مطالعه تأثیر مستقیم قابل توجه مدیریت استعداد بر پایداری سازمانی را نشان می‌دهد، نتایج همچنین تأثیر قابل توجهی از هر سه بعد مدیریت استعداد (کسب، توسعه و نگهداری) بر پایداری سازمانی را نشان می‌دهد. نتایج تأیید می‌کند که رفتار پایدار کارکنان مابین مدیریت استعداد و پایداری سازمانی <sup>۱</sup> است.

<sup>۱</sup>. Organizational sustainability

نویسندگان	سال انتشار	عنوان تحقیق	نتیجه
ناویکو و همکاران	۲۰۲۰	بهبود نظام برنامه‌ریزی شغلی منابع سازمانی بر اساس بسته‌های آموزشی دیجیتال	نویسندگان تحقیق اصول اساسی ایجاد مفهوم فناورانه انقلاب صنعتی چهارم را در تحلیل نظری در نظر گرفته‌اند که به دنبال آن رهبران قادر خواهند بود سناریوهای انقلاب صنعتی چهارم را در فعالیت‌های شرکت‌های فناوری پیشرفته (های تک) خود پیاده‌سازی کنند.
کاروا و کاستانک	۲۰۱۹	شاخص‌های در حال رشد مدیریت استعداد در روسیه و قزاقستان	فلسفه استعداد ناب و توسعه‌پذیر در این بازارهای نوظهور مشهود است. بنابراین رهبران کسب و کار تمایلی به آگاهی کارکنان از اعضای گروه استعداد خود ندارند. نتایج نشان می‌دهد که MNEها مستقل از متن عمل نمی‌کنند، بنابراین موجب فراخوانی حمایت‌ها برای زمینه‌های سازمانی محلی می‌شوند.
گلیستر و همکاران	۲۰۱۸	مدیریت منابع انسانی و عملکرد: نقش مدیریت استعداد به‌عنوان یک سازوکار انتقالی در یک حوزه بازار در حال ظهور	این پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد، هنگامی که بر روی مجموعه‌ای از شیوه‌ها باهدف توسعه‌ی شبکه‌های نیروی کاری و سرمایه اجتماعی متمرکز است، یک سازوکار انتقالی کلیدی واسطه‌ی ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت هست. هماهنگی بین راهبرد مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار، این اثرات عملکرد را افزایش می‌دهد.
بوستجانسیس و سلانا	۲۰۱۸	مدیریت استعداد و مشارکت کارمندان، فراتحلیل تأثیر آن‌ها در حفظ استعداد	از روش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری اطلاعات از ۲۱ متخصص انسانی که در شرکت‌های متوسط و بزرگ اسلونی کار می‌کنند، استفاده شده است. در دو سوم شرکت‌ها، عملکرد کارکنان با استفاده از مصاحبه ارزیابی سالانه، ضمن بررسی اهداف و ارزیابی آن‌ها اندازه‌گیری می‌شود. بزرگ‌ترین چالش‌های موجود در زمینه جذب کارمندان بااستعداد و موقعیت سازمان بودند.
پندیتا و رای	۲۰۱۸	مدیریت استعداد و اشتغال، فرا تحلیل تأثیر در حفظ استعداد	در این تحقیق نتیجه‌گیری می‌شود که همگام‌سازی شیوه‌های مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان منجر به بهبود استعدادیابی می‌شود.

بر این اساس بعد از بررسی ادبیات نظری تحقیق، سوالات پژوهش به شرح ذیل مطرح

می‌شوند:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه‌ریزی شغلی کدام‌اند؟

۲. وضعیت موجود مولفه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی چگونه است؟

۳. اولویت بندی مولفه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی چگونه است؟

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از حیث چگونگی روش و گردآوری داده‌های موردنیاز، در گروه پژوهش آمیخته اکتشافی طبقه‌بندی می‌شود. جامعه آماری بخش کیفی متشکل از خبرگان و برای برگزیدن جامعه نمونه، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و جامعه آماری مورد بررسی در بخش کمی شامل کلیه مدیران در سطوح عالی، میانی و عملیاتی که تعداد ایشان ۱۸۶ نفر برآورد شد. انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۱۲۵ نفر تعیین گردید. در بخش کیفی از ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به تعداد ۱۲ نفر استفاده شد. برای بازکاوی داده‌های به‌دست‌آمده از روش کدگذاری نظام‌مند در شش مرحله اصلی: ۱- مرور داده‌ها و مطالعه دقیق آن‌ها، ۲- تدوین راهنمای کدگذاری، ۳- سازمان‌دهی داده‌ها، ۴- طبقه‌بندی داده‌ها، ۵- کدگذاری باز و ۶- کدگذاری محوری استفاده شد. روایی داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از نظر مصاحبه‌شوندگان و متخصصان و محاسبه پایایی از طریق انجام مصاحبه‌های آزمایشی صورت پذیرفت. در گردآوری داده‌های کمی این پژوهش از ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. پرسشنامه بر پایه دستاورد مرحله کیفی پژوهش ساخته شد. الگوی طراحی شده بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران حوزه مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی و در برگیرنده یازده مؤلفه اصلی و هجده زیرمؤلفه برای سنجش مؤلفه‌ها بوده است. در پرسشنامه از تعداد پنجاه گویه در مقیاس لیکرت با طیف پنج‌گزینه‌ای استفاده شده است. روایی و پایایی پرسشنامه برابر جدول شماره (۳) آمده است.

## جدول شماره (۳) شاخص‌های AVE، CVI، CVR، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیرها	CVR	CVI	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
شناسایی، جذب و به‌کارگیری	۰,۷۰	۰,۸۰	۰,۷۲۷۰۲۷	۰,۷۲۵۰۰۱	۰,۸۴۱۹۱۳
حفظ و نگهداری	۰,۶۶	۰,۸۰	۰,۵۲۷۴۲۶	۰,۸۲۰۱۵۵	۰,۸۶۹۷۹۴
توسعه و آموزش	۰,۶۶	۰,۷۸	۰,۶۹۹۲۷۴	۰,۷۷۳۵۰۵	۰,۸۲۲۷۵۶
سیستم جبران خدمت	۰,۷۳	۰,۸۷	۰,۷۰۲۱۱۴	۰,۷۸۷۹۰۷	۰,۸۷۶۰۷۷
مدیریت عملکرد	۰,۶۵	۰,۷۴	۰,۶۳۳۴۰۵	۰,۷۰۳۸۰۵	۰,۸۳۶۹۳۵
مدیریت یادگیری	۰,۶۳	۰,۸۵	۰,۶۶۹۶۴۶	۰,۸۳۴۷۹۷	۰,۸۸۹۸۶۸
جانشین‌پروری	۰,۷۵	۰,۷۸	۰,۵۸۸۴۸۷	۰,۷۴۸۷۲۰	۰,۸۱۰۶۳۵
ارتقا و گردش شغلی	۰,۶۳	۰,۸۰	۰,۵۳۹۹۴۱	۰,۸۲۸۶۹۰	۰,۸۷۵۲۷۴
آموزش و پرورش	۰,۶۵	۰,۸۰	۰,۶۰۰۶۹۹	۰,۷۷۷۳۰۸	۰,۸۵۷۰۳۹
نگهداشت کارکنان	۰,۷۰	۰,۸۲	۰,۵۹۵۲۱۴	۰,۸۱۱۳۲۷	۰,۹۰۵۳۵۸
ارزیابی و بازبینی	۰,۶۵	۰,۸۲	۰,۵۸۸۰۰۹	۰,۷۴۸۷۲۰	۰,۸۱۰۴۵۴

## یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق در راستای پاسخ به سوالات پژوهش حاضر به شرح زیر تشریح می‌شوند:

**پرسش اول پژوهش:** برای پاسخ دهی به پرسش اول پژوهش مبنی بر ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی در سازمان نظامی مورد مطالعه کدام‌اند؟ در راستای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی از روش پژوهش تحلیل محتوای کیفی برای شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی استفاده شده است. یافته‌های مرحله کیفی مبتنی بر تحلیل داده‌های بدست‌آمده از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با صاحب‌نظران شغلی در سازمان نظامی مورد مطالعه بوده است. در پی کدگذاری با حذف داده‌های تکراری و چکیده‌سازی داده‌ها، ۷ مقوله اصلی که بیانگر مؤلفه‌های اصلی مدیریت استعداد (شامل: ۱- شناسایی، جذب و به‌کارگیری، ۲- حفظ و نگهداری، ۳- توسعه و آموزش، ۴- نظام جبران خدمت، ۵- جانشین‌پروری، ۶- مدیریت عملکرد و ۷- مدیریت یادگیری) و همچنین ۴ مؤلفه اصلی که بیانگر مؤلفه‌های اصلی برنامه‌ریزی شغلی (شامل: ۱- گردش و ارتقاء شغلی، ۲- آموزش و پرورش، ۳- نگهداشت

شغلی و ۴- ارزیابی و بازبینی) شناسایی گردیدند؛ سپس خروجی کدگذاری‌های باز مصاحبه‌ها در جداول (۴) و (۵) گنجانده شدند. یادآوری می‌شود که در فرایند مصاحبه متخصصان و خبرگان در راستای موضوع مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی به طیف گسترده‌ای از مؤلفه‌ها اشاره کرده‌اند.

جدول شماره (۴) - کدهای شناسایی شده از مصاحبه در راستای مدیریت استعداد

مقوله	محوری	کد اولیه
جانشین‌پروری	استعدادیابی	برخورداری از شایستگی محوری، تعهد کاری، تمایل به پیشرفت، فراهم آوردن زمینه رشد و شکوفایی استعدادها، افزایش مهارت، افزایش رضایتمندی کارکنان، تشخیص و شناسایی و انتخاب نفرات مستعد و تشکیل خزانه استعداد.
	استعداد گماری	افزایش میزان رضایتمندی در فرد، ارزیابی مستمر کارکنان، استفاده از مهندسی فکر، به‌کارگیری در شغل متناسب با تخصص، تقویت روحیه، ایجاد ثبات در سازمان، استقرار استعدادها و دانش شغلی.
	استعداد افزایی	استعدادپروری، دانش‌پروری، آموزش و توسعه نیروهای مستعد، فراهم آوردن بستر رشد و پیشرفت، ارتقا سطح دانش و آگاهی، شکوفایی نبوغ، بلوغ ذهنی، جلب مشارکت و همکاری، سبک مدیریت مطلوب، حفظ و نگهداشت و محیط کاری مطلوب.
	استعداد داری	حفظ استعدادها، ارزش‌آفرینی، تغییر انتظارات، نگهداشت استعدادها در سازمان، فراهم نمودن امکانات برای نیروی‌های بااستعداد، ایجاد امنیت شغلی و ایجاد انگیزه جهت ابقاء کارکنان.
شناسایی، جذب و به‌کارگیری	استعداد برجسته افراد	شناسایی استعدادهای نهفته، هماهنگی و تناسب فرد و توانمندی‌های او با سازمان، هوش و توانمندی فرد، جذابیت شغلی علاقمندی، بهره‌گیری از استعدادهای شخصی، برخورداری از قابلیت‌های ویژه و برخورداری از ابتکار عمل و توانایی.
	شایستگی کارکنان	شایسته‌سالاری، نیازسنجی، آینده‌پژوهشی در جهت نیل به اهداف عالی سازمان، تسهیل در پذیرش، رفع نیازمندی، به‌کارگیری کارکنان متناسب بااستعداد، به‌کارگیری حداکثری از توانایی بالقوه کارکنان و برخورداری از مهارت شخص.
مدیریت یادگیری	یادگیری	برنامه‌های آموزشی و پرورشی، تصمیم‌سازی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، کشف و اصلاح خطاها، کسب دانش روز، کسب مزیت رقابتی برای سازمان، تغییر در رفتار، انگیزش و یادگیری، رضایت شغلی و عملکرد بهتر.

مقوله	محوری	کد اولیه
مدیریت عملکرد	عملکرد	شناسایی مهارت افراد، برآورد نیاز کارکنان، بازخورهای پیوسته، خود مدیریتی، سبک مدیریتی باز و صادقانه، مشارکت و اتفاق‌نظر، تعریف دقیق و شفاف از عملکرد جهت کارکنان، ارتقا بهره‌وری افراد، تحرک شغلی، تدوین برنامه‌های آموزشی، بهبود فعالیت‌ها در طی زمان، بازخورد پیوسته، واپایش، توسعه و بهبود.
توسعه و آموزش	توسعه و آموزش	آموزش به افراد، نیاز آفرینی آموزشی متناسب با اهداف سازمان، خلاقیت و نوآوری در سازمان، سازمان‌دهی و هم‌افزایی، پرورش قابلیت‌های انسانی، تأکید به بومی‌سازی آموخته‌ها و انتقال تجربه.
نظام جبران خدمت	جبران خدمت	تقدیر از تلاش کارکنان، آزادی عمل بیشتر در کار، داشتن کار جالب‌تر، تناسب پاداش با نیازهای افراد، حمایت از حقوق کارکنان، توجه به شأن اجتماعی کارکنان، برقراری نظام پرداخت منصفانه و عادلانه، عملکرد و اثربخشی مطلوب‌تر در سازمان، جایزه از بابت عملکرد خوب، استفاده از امکانات، عدالت رویه‌ایی و توجه به سطوح پرداخت.
حفظ و نگهداری	نگهداشت	ایجاد و ارتقا سطح انگیزه و روحیه، فراهم کردن بستر رشد و ترقی، دستگاه‌های منعطف، به‌سازی، فراهم نمودن فرصت‌های یادگیری در سازمان، تأمین سلامت روحی و جسمی کارکنان، بهداشت شغلی، امنیت شغلی و رضایت شغلی

جدول شماره (۵) - کدهای شناسایی شده از مصاحبه در راستای برنامه‌ریزی شغلی

مقوله	محوری	کد اولیه
گردش و ارتقاء شغلی	کار تیمی	افزایش دستاوردهای تیمی، افزایش ظرفیت اعضا گروه، مشارکت کامل کارکنان خلاق و هدف مند، خلاقیت و نوآوری، یادگیری تیمی، آرمان مشترک، پویایی و تحرک کارکنان، کارآفرینی، تغییر در شیوه کار، ایجاد تحول در فرد، رضایت شغلی، تحرک، رشد و توسعه فردی.
	طراحی شغل	حرفه‌ای بودن افراد، ایجاد فرصت مناسب برای رشد افراد توانمند، ویژگی‌های کمی و کیفی شغل، شرایط احراز شغل، شرط وظایف شغلی، مهارت و تخصص، مسئولیت‌پذیری، شرایط فکری و جسمی، ساختاردهی شغل برای افزایش کارایی، رضایت شغلی و دستیابی به اهداف.
	مهارت‌ها	مهارت افراد مبتنی بر رشته‌ها و رشته‌ها، تقویت روابط و مذاکره، انعطاف‌پذیری شغلی و شناختی، قضاوت و تصمیم‌گیری، مدیریت افراد، خلاقیت، مدیریت زمان و سازگاری، آشنایی به فناوری و تسلط بر شرح وظایف.

مقاله	محوری	کد اولیه
آموزش و پرورش	توسعه دانش	آموزش و پرورش افراد، پابندی افراد به سازمان، افزایش فرصت‌های یادگیری، تربیت نیروی انسانی کارآمد، برنامه‌های آموزشی و پرورشی، مسیر پیشرفت شغلی، فراهم آوردن امکانات لازم جهت بروز خلاقیت و نوآوری.
پرورش	شایسته سازی	توانمندسازی کارکنان، هوش و توانمندی فرد، شایسته‌سالاری، سبک‌های رهبری تحول‌گرا، شکل‌دهی به قوانین حمایت‌کننده توأم با قوانین، شایسته‌پروری، تدوین برنامه توسعه شغلی، پاسخگویی و نوجویی.
راهبرد سازمان	راهبرد سازمان	تجزیه و تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی، هدف‌گیری به سمت رشد، چرخش مشاغل و گشایش شغلی، کسب مزیت رقابتی، رضایتمندی، حمایت از خلاقیت، نگرش نظام‌مند، توجه به تغییرات و اولویت بخشیدن به سیاست ارتقاء از درون.
نگهداشت شغلی	تعهد شغلی	باور و پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان، تلاش برای تحقق اهداف، احساس یگانگی بین افراد و شغل سازمانی، تضمین موفقیت امیرکار، معنا بخشیدن به کار، انجام کار به شیوه‌های درست و منطقی، وابستگی مثبت و عاطفی، اخلاق حرفه‌ای، تعیین هویت از طریق سازمان، میل قوی جهت ماندن در سازمان و اعتقاد قوی به ارزش‌های سازمان.
امنیت شغلی	امنیت شغلی	محیط کاری مطلوب، جبران خدمت منصفانه و عادلانه حفظ استعدادها، بهداشت شغلی، امنیت شغلی، پاداش و قدردانی، هماهنگی و هم‌افزایی، فراهم نمودن بستر مناسب جهت رشد و پیشرفت شغلی کارکنان، ایجاد انگیزه و علاقه‌مندی، افزایش رضایتمندی و روحیه کارکنان.
سیستم جبران خدمت	سیستم جبران خدمت	سیستم‌های حمایت رسمی، پرداخت بر مبنای عملکرد، افزایش انگیزه، افزایش رضایتمندی افراد، گرفتن حق تقدم در برخی از تسهیلات، پذیرش مسئولیت بیشتر، اضافه کاری، ارتقاء جایگاه
ارزیابی و بازبینی	ارزیابی و بازبینی	هدایت کارکنان برای انتخاب مسیر درست در سازمان، شکوفایی استعداد و رضایت در فرد، تحقق اهداف سازمانی، زمینه رشد و بهسازی فردی و سازمانی، بهبود عملکرد، نظارت بر امور سازمان‌دهی و افزایش ظرفیت

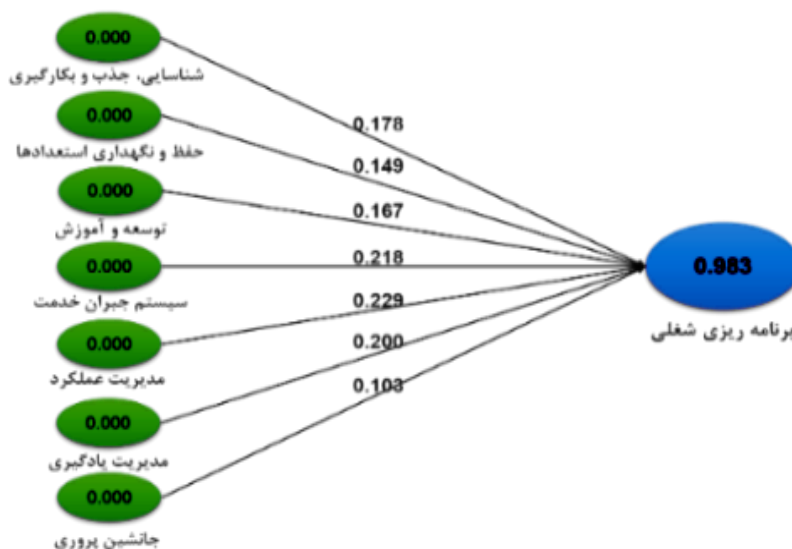
با توجه به تحلیل‌های انجام شده و خلاصه نتایج، ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده و شناسایی‌شده مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی عبارتند از:

مؤلفه‌های اصلی مدیریت استعداد: ۱- شناسایی، جذب، به‌کارگیری، ۲- حفظ و نگهداری، ۳- توسعه و آموزش، ۴- نظام جبران خدمت، ۵- جانشین‌پروری، ۶- مدیریت عملکرد و ۷- مدیریت یادگیری.

مؤلفه اصلی برنامه‌ریزی شغلی: ۱- گردش و ارتقاء شغلی، ۲- آموزش و پرورش ۳- نگهداشت شغلی و ۴- ارزیابی و بازبینی.

### مقادیر بارهای عاملی

مطابق شکل شماره (۱) مقدار بار عاملی متغیر جانشین‌پروری بر برنامه‌ریزی شغلی کمترین میزان تاثیرگذاری را داشته که برابر با ۰/۱۰۳ می‌باشد و نشان‌دهنده این است که جانشین‌پروری برابر میزان ۱۰ درصد بر برنامه‌ریزی شغلی اثرگذار است. متغیر مدیریت عملکرد بر برنامه‌ریزی شغلی بیشترین میزان تاثیرگذاری را نشان می‌دهد که برابر با ۰/۲۲۹ می‌باشد و نشان‌دهنده این است که مدیریت عملکرد میزان ۲۳ درصد بر برنامه‌ریزی شغلی اثرگذار است.

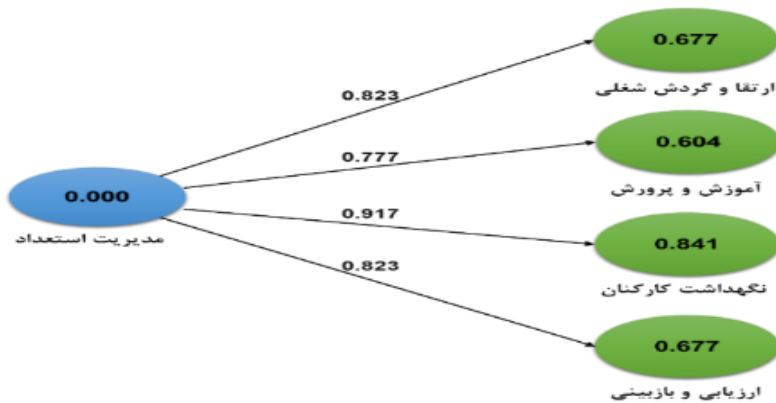


شکل شماره (۱) - مقادیر بارعاملی متغیرهای مدیریت استعداد در مدل اولیه

شکل شماره (۲) میزان تاثیرگذاری مدیریت استعداد بر متغیرهای زیرمجموعه هرکدام از متغیرهای برنامه‌ریزی شغلی را نشان می‌دهد. مقدار بار عاملی در متغیر مدیریت استعداد بر آموزش و پرورش کمترین میزان تاثیرگذاری را نشان می‌دهد که برابر با ۰/۷۷۷ می‌باشد و

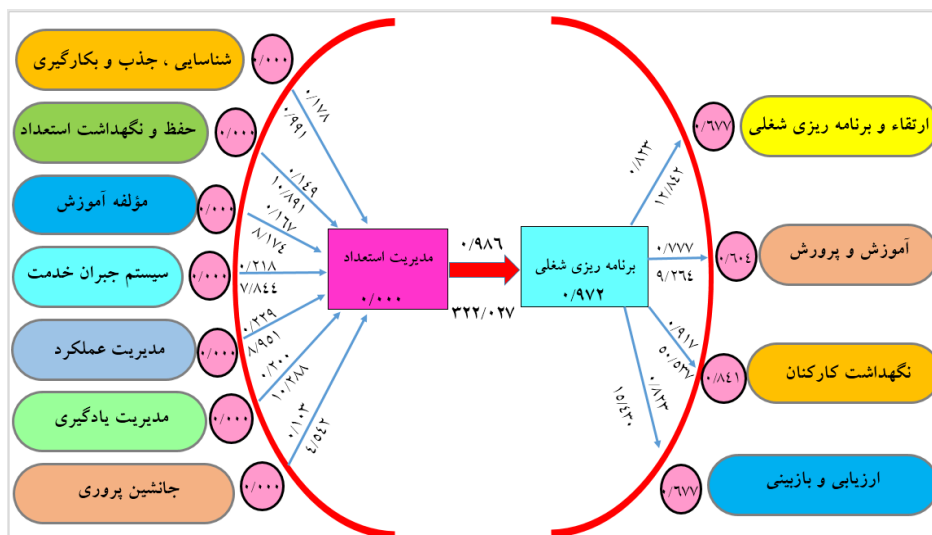


نشان دهنده این است که مدیریت استعداد برابر میزان ۷۸ درصد بر آموزش و پرورش اثرگذار است. متغیر مدیریت استعداد بر نگهداشت کارکنان بیشترین میزان تاثیرگذاری را نشان می دهد که برابر با ۰/۹۱۷ می باشد و نشان دهنده این است که مدیریت استعداد میزان ۹۲ درصد بر نگهداشت کارکنان اثرگذار است.



شکل شماره (۲) - بررسی مقادیر بار عاملی متغیرهای برنامه ریزی شغلی در مدل اولیه

یافته‌ها نشان می دهد که مولفه‌های مدیریت استعداد و برنامه ریزی شغلی به درستی ویژگی‌های لازم و کافی را در این پژوهش آشکار می سازند. بنابراین، ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده مدیریت استعداد و برنامه ریزی شغلی تایید و به صورت معناداری منطبق با وضعیت موجود مدیریت استعداد و برنامه ریزی شغلی می باشد. بر این اساس، با عنایت به کلیه مطالب مطرح شده، ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه سازی برنامه ریزی شغلی در سازمان نظامی مورد مطالعه به صورت شکل شماره (۱) ارائه می گردد.



شکل شماره (۳) - ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه‌ریزی شغلی در سازمان

#### نظامی مورد مطالعه

پرسش دوم پژوهش: وضعیت موجود مؤلفه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی چگونه است؟ در راستای پاسخ دهی به پرسش دوم پژوهش، در گام نخست ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری بر پایه جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه خدمت و سطح شغلی مطرح و در گام دوم به توصیف متغیرهای پژوهش (میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و سپس به بررسی وضعیت موجود (مطلوبیت) ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی در سازمان نظامی مورد مطالعه پرداخته شده است.

با توجه به حجم جامعه نمونه، تعداد ۱۲۵ نسخه پرسشنامه محقق ساخته بین مدیران در سطوح مختلف توزیع شد. با عنایت به اطلاعات به دست آمده از توزیع جمعیت شناختی، تمامی پاسخ‌دهندگان مرد، که بر این اساس، مردان ۱۰۰ درصد فراوانی را تشکیل دادند؛ تعداد ۶۳ نفر با سن ۴۵ تا ۵۵ سال می باشند. لازم به ذکر است نزدیک به ۵۰ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۴۵ تا ۵۵ سال بوده‌اند. تعداد ۷۱ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بیشترین فراوانی مدرک تحصیلی را به خود اختصاص داده‌اند. تعداد ۶۷ نفر دارای سابقه خدمت بالای ۲۰ سال هستند، بنابراین، نزدیک به ۵۴ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تجربه و تخصص بالایی در حوزه مدیریت منابع انسانی هستند و در نهایت از مجموع

مدیران در سطوح مختلف، تعداد ۵۰ نفر از مدیران در سطح عملیاتی بوده، که بیشترین درصد را به خود اختصاص داده‌اند.

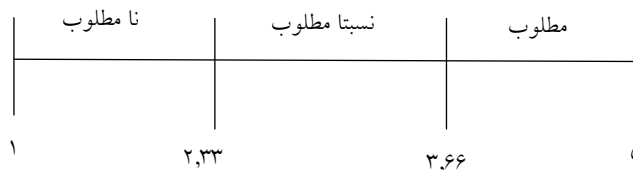
جدول شماره (۹) - توصیف متغیرهای تحقیق

متغیرها	حجم نمونه	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
شناسایی، جذب	۱۲۵	۰.۱	۰.۵	۴۸۵.۴	۶۰۴۷.	۰.۱۳.۲-	۷۲۴.۶
حفظ و نگهداری	۱۲۵	۰.۱	۰.۵	۴۱۴.۴	۶۲۷۷.	۷۳۹.۱-	۰۰۴.۵
توسعه و آموزش	۱۲۵	۰.۱	۰.۵	۲۲۰.۴	۷۴۰۶.	۵۷۹.۱-	۵۳۳.۳
جبران خدمت	۱۲۵	۰.۱	۰.۵	۷۸۵.۳	۹۹۳۲.	۸۶۸.-	۲۲۸.
م عملکرد	۱۲۵	۰.۱	۰.۵	۵۰۵.۳	۰۷۲۱.۱	۵۳۳.-	۶۹۹.-
م یادگیری	۱۲۵	۰.۱	۰.۵	۹۹۸.۳	۸۰۲۰.	۸۳۲.-	۶۰۰.
جانشین‌پروری	۱۲۵	۰.۱	۰.۵	۱۸۸.۴	۶۵۴۳.	۲۸۳.۱-	۱۹۵.۳
گردش شغلی	۱۲۵	۰.۱	۰.۵	۳۵۹.۴	۵۹۵۳.	۶۷۶.۱-	۷۸۹.۵
آموزش و پرورش	۱۲۵	۰.۱	۰.۵	۳۷۰.۴	۶۸۲۹.	۵۹۷.۱-	۵۰۴.۳
نگهداشت	۱۲۵	۰.۱	۰.۵	۸۳۲.۳	۸۰۴۵.	۶۵۵.-	۱۳۰.
ارزیابی و بازبینی	۱۲۵	۰.۱	۰.۵	۹۹۸.۳	۸۰۲۰.	۸۳۲.-	۶۰۰.

### توصیف متغیرهای تحقیق

برای قضاوت در مورد وضعیت موجود هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی در سازمان نظامی مورد مطالعه از طیف مطلوبیت به شرح زیر استفاده شده است. برای این منظور میانگین به دست آمده برای هر بعد یا مؤلفه با طیف زیر مطابقت داده شده و در مورد آن قضاوت انجام می‌گیرد.

### پیوستار تعیین سطح مطلوبیت برای هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها:



با توجه به پیوستار بالا چنانچه میانگین به‌دست آمده بالاتر از  $3/66$  باشد وضعیت آن بعد یا مؤلفه مطلوب ارزیابی می‌شود؛ چنانچه میانگین به‌دست آمده بین  $3/66$  تا  $2/33$  باشد نسبتاً مطلوب و چنانچه کمتر از  $2/33$  باشد وضعیت در آن بعد یا مؤلفه نامتوسط ارزیابی می‌شود. در ادامه وضعیت سازمان نظامی مورد مطالعه در هریک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی در جدول شماره (۱۰) و (۱۱) بطور جداگانه‌ای آورده شده است.

جدول شماره (۱۰) - وضعیت موجود ابعاد و مؤلفه‌ها در بعد مدیریت استعداد

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	سطح مطلوبیت	
			مطلوب	نسبتاً مطلوب
شناسایی، جذب	۴,۴۸۵	۰,۶۰۴۷	*	
حفظ و نگهداری استعداد	۴,۴۱۴	۰,۶۲۷۷	*	
توسعه و آموزش	۴,۲۲۰	۰,۷۴۰۶	*	
نظام جبران خدمت	۳,۷۸۵	۰,۹۹۳۲	*	
مدیریت عملکرد	۳,۵۰۵	۱,۰۷۲۱		*
مدیریت یادگیری	۳,۹۹۸	۰,۸۰۲۰	*	
جانشین‌پروری	۴,۱۸۸	۰,۶۵۴۳	*	

با توجه به جدول شماره (۱۰) با ارزیابی وضعیت هر یک از مؤلفه‌های مدیریت استعداد در سازمان نظامی مورد مطالعه از دیدگاه جامعه نمونه در مجموع در مؤلفه‌های شناسایی، جذب و به‌کارگیری، حفظ و نگهداری استعداد، توسعه و آموزش، نظام جبران خدمت، مدیریت یادگیری و جانشین‌پروری در سطح مطلوب و در مؤلفه مدیریت عملکرد در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد.

جدول شماره (۱۱) - وضعیت موجود ابعاد و مؤلفه‌ها در بعد برنامه‌ریزی شغلی

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	سطح مطلوبیت	
			مطلوب	نسبتاً مطلوب
ارتقاء و گردش شغلی	۴,۳۵۹	۰,۵۹۵۳	*	
آموزش و پرورش	۴,۳۷۰	۰,۶۸۲۹		*
نگهداشت کارکنان	۳,۸۳۲	۰,۸۰۴۵	*	
ارزیابی و بازبینی	۳,۹۹۸	۰,۸۰۲۰	*	

با توجه به جدول شماره (۱۱) با ارزیابی وضعیت هر یک از مؤلفه‌های برنامه‌ریزی شغلی در سازمان نظامی مورد مطالعه، از دیدگاه جامعه نمونه در مجموع و در مؤلفه‌های

ارتقاء و گردش شغلی، نگهداشت کارکنان و ارزیابی و بازبینی در سطح مطلوب و در مؤلفه آموزش و پرورش در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد.

پرسش سوم پژوهش: اولویت بندی مولفه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی چگونه است؟ در راستای پاسخ‌دهی به پرسش سوم پژوهش، برای اولویت‌بندی مولفه‌های پژوهش از آزمون فریدمن استفاده شده و نتایج حاصله در جدول شماره (۱۲) نشان داده شده است. با توجه به میانگین متغیرها، مشاهده می‌شود که تمامی مؤلفه‌ها دارای میانگین بالاتر از ۳ است که نشان دهنده اهمیت همگی آنها است. مقدار مجذور کای بدست آمده برابر با  $412/011$  است که در سطح خطای کمتر از  $0/05$  قرار دارد. این بدین معناست که براساس آزمون فریدمن رتبه‌بندی متغیرها معنادار است؛ یعنی مولفه‌های مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی از نظر رتبه و اهمیت با یکدیگر تفاوت معناداری دارند.

جدول شماره (۱۲) - آزمون F برای اولویت بندی مولفه‌های پژوهش

125	تعداد نمونه
412.011	Chi-Squared
10	درجه آزادی
0.05	سطح معناداری

در نهایت با توجه به میانگین‌های به‌دست آمده، وضعیت اولویت و اهمیت و رتبه‌بندی هرکدام از مولفه‌های مدیریت استعداد با استفاده از آزمون فریدمن برابر جدول شماره (۱۳) است. مولفه شناسایی و جذب در رتبه اول و مولفه مدیریت عملکرد رتبه آخر را در بین مولفه‌های مستخرجه از لحاظ اهمیت به خود اختصاص داده‌اند.

جدول شماره (۱۳) آزمون F برای اولویت بندی مولفه‌های مدیریت استعداد

درصد	اولویت	مولفه‌ها
۸,۴۴	اول	شناسایی و جذب
۷,۶۵	دوم	حفظ و نگهداری
۶,۶۵	سوم	توسعه و آموزش
۶,۲۲	چهارم	جانشین‌پروری
۵,۵۲	پنجم	مدیریت یادگیری
۴,۱۶	ششم	جبران خدمت
۳,۱۴	هفتم	مدیریت عملکرد

در رابطه با برنامه‌ریزی شغلی مولفه ارتقاء و گردش شغلی در رتبه اول اهمیت و مولفه نگهداشت کارکنان رتبه آخر از لحاظ اهمیت را در بین مولفه‌های مستخرجه به خود اختصاص داده‌اند. در جدول شماره (۱۴) اولویت‌بندی مولفه‌های مربوطه به ترتیب نشان داده شده است.

جدول شماره (۱۴) آزمون F برای اولویت‌بندی مولفه‌های برنامه‌ریزی شغلی

مؤلفه‌ها	اولویت	درصد
ارتقاء و گردش شغلی	اول	۷,۶۵
آموزش و پرورش	دوم	۷,۳۲
ارزیابی و بازبینی	سوم	۵,۵۲
نگهداشت کارکنان	چهارم	۴,۰۶

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی شغلی در سازمان نظامی مورد مطالعه است، در دنیای کنونی که عصر تغییرات، تحولات و روبه‌رو شدن با ناشناخته‌های مبهم می‌باشد، مدیران دیگر تنها نقش هدایت‌کننده را نخواهند داشت؛ مدیران اگر در شرایط حاکم بر سازمان خود اشراف نداشته باشند، آنگاه بی‌شک نمی‌توانند در مواجهه شدن با تغییرات ناگهانی از خود واکنش نشان دهند.

نتایج این تحقیق بیانگر آن است که ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در حوزه مدیریت استعداد در سازمان نظامی مورد مطالعه، دارای هفت بعد اصلی و شش بعد فرعی است که شامل موارد زیر هستند:

- ۱- شناسایی، جذب و به‌کارگیری، دارای دو مؤلفه است که شامل استعدادهای برجسته فردی و شغلی و شایستگی‌ها هستند. ۲- حفظ و نگهداری استعدادهای، ۳- توسعه و آموزش، ۴- نظام جبران خدمت، ۵- مدیریت عملکرد، ۶- مدیریت یادگیری و سرانجام ۷- جانشین‌پروری است که در قالب چهار مؤلفه شامل: ۱- استعداد افزایشی، ۲- استعداد گماری، ۳- استعداد اداری و ۴- استعدادیابی قابل بررسی است. همچنین ابعاد و

مؤلفه‌های احصاء شده در رابطه با برنامه‌ریزی شغلی نیز دارای چهار بعد اصلی و ده بعد فرعی است که شامل موارد زیر است:

۱- آموزش و پرورش دارای دو مؤلفه است که شامل شایسته‌سازی و توسعه دانش شغلی است.

۲- ارتقاء و گردش شغلی دارای سه مؤلفه است که شامل کار تیمی، مهارت‌ها و طراحی شغلی است.

۳- ارزیابی و بازبینی.

۴- نگهداشت کارکنان دارای پنج مؤلفه اصلی است که شامل نظام جبران خدمت، تعهد شغلی، بهداشت شغلی، امنیت شغلی و راهبرد سازمان است.

با بررسی وضعیت موجود مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی در نهایت محقق به این نتیجه رسید که ساختار موجود بدلیل ماهیت نظامی و لزوم آشنایی و جامعه‌پذیری افراد جدیدالورود با محیط نظامی، جذب مستقیم نفرات بیرون از ساختار دانشگاه‌های افسری با مقاومت کارکنان در پذیرش عضو جدیدالورود مواجه می‌شود. بنابراین، در صورت نیاز می‌توان از طریق قراردادهای پیمانکاری از توانمندی نفرات استفاده کرد. از سوی دیگر در رابطه با برنامه‌ریزی شغلی مناسب، آموزش‌ها متناسب با مسیر شغلی پیش‌بینی شده کارکنان به درستی اجرا نشده است. به دفعات مشاهده شده افراد با صرف هزینه زیاد به دوره‌های آموزشی طولانی مدت اعزام و لیکن در محل مورد نظر پس از پایان دوره به‌کار گرفته نشده است. بنابراین، بروزرسانی شرح توانایی تخصصی افراد متناسب با فناوری‌های نوین و تهدیدات روز منجر به تغییر در نظام آموزشی، انتصابات، ارزشیابی و سایر نظام‌های مرتبط با مدیریت سرمایه انسانی خواهد شد.

جهت بررسی اولویت‌بندی مولفه‌های مستخرج در پژوهش حاضر از پرسشنامه محقق‌ساخته، پس از تایید روایی و پایایی استفاده شد. آزمون مورد استفاده برای اولویت‌بندی مولفه‌های پژوهش، آزمون فریدمن بوده است که نتایج حاصل نشان‌دهنده آن است که مولفه شناسایی، جذب و به‌کارگیری در رتبه اول و مولفه مدیریت عملکرد در رتبه آخر از نظر اهمیت قرار دارند. نتایج حاصل از شناسایی ابعاد و مولفه‌ها و همچنین

اولویت‌بندی آنها در پژوهش حاضر به سازمان نظامی مورد مطالعه کمک می‌کند تا با کاربست این یافته‌ها و از طریق ارائه تدابیر و سازوکارهای مناسب جهت بازنگری مقتضی در حوزه مدیریت عملکرد و همچنین نگهداشت کارکنان بعمل آورند.

در راستای تقویت و ارتقاء مولفه مدیریت عملکرد می‌توان با تدوین ویژگی‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران (به عنوان پیامدهای فردی) می‌توان به توسعه فردی آنها در پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری آنان پرداخت. استقرار نظام ارزیابی عملکرد بهینه و مستمر جهت ارزیابی عملکرد مدیران به‌عنوان پیامد سازمانی، منافی را برای سازمان نظامی مورد مطالعه دارد که از آن جمله رقابتی‌تر شدن و متمایزتر شدن و تحول سازمانی و حضور مقتدرانه و برقراری امنیت پایدار در حوزه تحت مسئولیت خود می‌شود.

آنچه امروزه محرز شده، ارتباط مستقیم بین مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی شغلی کارکنان است. مواردی همچون کاهش هزینه‌های سنگین نیرویابی، کاهش میزان محافظه‌کاری، انزوایی و از سویی نیز فراهم آوردن زمینه ظهور و بروز استعدادها، کارآفرینی‌ها، استقلال، حس مسئولیت‌پذیری، بروز خلاقیت، نوآوری و انگیزه علاقه‌مندی به محیط کار و اثربخش بودن کارکنان، همه در سایه یک مدیریت استعداد اثربخش و کارآمد و به دنبال آن یک برنامه‌ریزی شغلی متناسب برای کارکنان آن است. بنابراین، جا دارد در این راستا اقدامات ذیل از طریق تشکیل کارگروه ویژه‌ای طرح و بررسی و تصویب و اجرایی شود که در فواصل زمانی به فراخور شرایط و مقتضیات اصلاحات و بازنگری لازم در آن اعمال شود:

- پرداخت‌های تشویقی که به‌وسیله آن می‌توان بهترین کارکنان از لحاظ عملکردی را حفظ کرد و انگیزه خدمتی آنها را افزایش داد و متعاقب آن یک فضای رقابتی سالم را ایجاد و این پرداخت باید مبتنی بر یک فرایند بررسی و ارزیابی و بازنگری مستمر باشد.
- حفظ و نگهداشت کارکنان خلاق و با انگیزه که باید به کار سخت آنان پاداش و مزایای بهتری پرداخت و شرایط رشد و یادگیری آنان را نیز فراهم کرد.



- فرصت‌های یادگیری کارکنان را از طریق کارگاه‌های آموزشی، پرداخت بودجه برای شرکت در نشست‌های خلاقانه، فرصت گرفتن طرح و نقش رهبری در آن را داشتن، درک اهداف راهبردی سازمان نظامی مورد مطالعه و داشتن نقش فعال در نحوه دستیابی به آنان. نتایج پژوهش حاضر در بعد مولفه شناسایی، جذب و به‌کارگیری با نتایج پژوهش شوقی و محمدی (۱۳۹۶) همخوانی دارد. در بعد مولفه توسعه و آموزش با بخشی از نتایج پارک یونهی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) نیز همسو است. در بعد مولفه نظام جبران خدمت نتایج به‌دست آمده حاکی از همخوانی این پژوهش با نتایج تحقیق جهانگیری و همکاران (۱۳۹۶) را نشان می‌دهد. بر اساس یافته دیگر تحقیق در بعد مولفه مدیریت عملکرد نتایج حاصله با یافته‌های نتایج تحقیق چتانا و مهاپاترا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) همسو و همراستا است. در بعد مولفه مدیریت یادگیری نتایج حاصله از این پژوهش، با نتایج تحقیق شوقی و محمدی (۱۳۹۶) همپوشانی دارد. در مولفه دیگر به‌دست آمده از پژوهش حاضر که جانشین‌پروری است، یافته‌ها با نتایج تحقیقات اکبری و همکاران (۱۳۹۹) و سید نقوی و چراغی (۱۳۹۸) سازگاری دارد. در بعد مولفه نگهداشت کارکنان می‌توان به همخوانی پژوهش مجتبی محمد و محمد مبارک<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) با نتایج فوق اشاره کرد. از سوی دیگر در بعد مولفه ارزیابی و بازبینی، با یافته‌های نتایج تحقیق بوستجانسیس و سلانا<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) همخوانی دارد. بر اساس یافته دیگر تحقیق مشخص گردید که در بعد مولفه آموزش و پرورش، با یافته‌های نتایج تحقیق شوقی و محمدی (۱۳۹۶) همسو و همراستا است. در نهایت داده‌های حاصله در بعد مولفه ارتقاء و گردش شغلی با نتایج تحقیقات (آهی و همکاران، ۱۳۹۲) همخوانی داشته و همراستا است.

در پایان بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادهای کاربردی زیر قابل‌ارائه هستند:

- تدوین راهبرد توسعه سرمایه انسانی استعدادمحور در سازمان نظامی مربوط.

---

1. Park et al.  
2. Chetana& Mohapatra  
3. Mujtaba& Mubarik  
4. Boštjančič& Slana

- تدوین و عملیاتی کردن برنامه جامع گزینش و استخدام باهدف به‌کارگیری شاخص‌ها و مؤلفه‌های پژوهش حاضر جهت کارکنان که دارای ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه خاص و متناسب با مشاغل سازمانی در سازمان نظامی مربوطه هستند.
- استفاده از نظریه‌های مدیریت بر مبنای هدف بین مدیران و کارکنان برای شناسایی استانداردهای عملکردی.
- فرهنگ‌سازی در راستای مدیریت مبتنی بر مشارکت با هدف همکاری و انتقال دانش و تجربه و استقبال از افکار، ایده و ابداعات و نوآوری کارکنان سازمان نظامی مربوطه.
- گسترش تعهد سازمانی از طریق بالا بردن پیوستگی عاطفی در بین کارکنان.
- تشکیل بانک اطلاعاتی از کارکنان درون سازمانی شایسته و مستعد تا بتواند صلاحیت‌ها، توانایی‌ها و شایستگی‌های مسئولین را مشخص کرده و در شرایط زمانی-مکانی و بنا به مقتضیات از آنان استفاده کند.
- در راستای پاسخگویی اجتماعی، با توجه به اهداف و مأموریت راهبردی خویش میزان پاسخگویی نسبت به کارکنان خردوم و زحمت کش خود را افزایش دهد.
- گسترش تعهد سازمانی از طریق بالا بردن پیوستگی عاطفی در بین کارکنان، بهبود شبکه‌های ارتباطی بالا به پایین و بالعکس، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، تشریح اهداف سازمانی، استقلال کاری، فرصت خلاقیت و....
- پاداش جامع جهت کارکنان که پیامدهایی همچون ایجاد یک ابزار استخدامی متقاعدکننده، افزایش آگاهی از کلیه دریافتی‌ها و نرخ بالاتر جهت حفظ و نگهداشت کارکنان را به دنبال خواهد داشت.
- مهارت‌های مورد نیاز باید مبتنی بر رشته‌ها و گرایش‌ها، متناسب با نیاز و تهدید در دو مقطع زمانی حال و آینده با رویکرد آینده پژوهشی.
- متناسب سازی و همگام نمودن انتظارات سازمان و کارکنان.
- مشخص کردن مسیر و کارراهه شغلی و مهارت‌های مورد نیاز و ابلاغ آن به کارکنان در بدو ورود.

- در حوزه استعدادیابی، نیازسنجی و طراحی، پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه و آموزش این نیروها متناسب با ویژگی‌ها و کسب یادگیری آنها صورت پذیرد.
- تدوین ویژگی‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های فرماندهان و مدیران مستعد به‌عنوان پیامدهای فردی می‌تواند به توسعه فردی آنها پردازد و به قابلیت‌های مدیران و فرماندهان در پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کمک کند.
- بازنگری کلی در خط‌مشی سازمانی و رفع ابهامات و مشخص کردن چارچوب‌ها و روش‌ها و اهداف اجرایی جانشین‌پروری و هم‌تاسازی در سازمان نظامی مورد مطالعه.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- اسدی سیرچی، مجید (۱۳۹۴)، ایجاد انگیزه در کارکنان یک سازمان، *کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی، روان‌شناسی و علوم اجتماعی*، تهران.
- اشرفی، سکینه و زین‌آبادی، حسن رضا (۱۳۹۸)، شناسایی نشانگان کامیابی شغلی معلمان و ارزیابی وضع موجود آن، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال دهم، پاییز ۱۳۹۸ شماره ۳ (پیاپی ۳۹).
- آهی، پرویز و بجانی، حسین (۱۳۹۱)، نقش برنامه‌ریزی مسیر شغلی در موفقیت سازمان، *نشریه علمی-ترویجی*، سال هفتم، شماره ۲.
- برزگر، کیوان؛ روشن، سیدعلیقلی؛ بیژن، محسن؛ شهریار، ملیحه؛ یعقوبی، محسن (۱۴۰۰)، چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه به روش تحلیل مضمون (مورد مطالعه: سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان)، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال سیزدهم، شماره ۱.
- پریش، رقیه؛ سالارزهی، حبیب‌الله؛ موغلی، علیرضا؛ روشن، سیدعلیقلی (۱۳۹۵)، طراحی و ارزیابی الگوی مدیریت استعداد در صنعت گردشگری (مطالعه‌ای در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان)، *رساله دکتری*، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- جعفری، مهدی؛ بیات، روح‌اله؛ درویشی سه‌تلائی، فرهاد؛ فضلی؛ صفر (۱۳۹۸)، طراحی مدل آینده‌نگاری شرکتی و اثر آن بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: صنعت بانکداری)، *آینده‌پژوهی مدیریت*، دوره ۳۰ (شماره ۳) (پیاپی ۱۱۸)، ۳۹-۶۱.
- جهانگیری، علی و عباسپور طهرانی فرد، حسین (۱۳۹۶)، تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی تلاش کاری و رضایت شغلی، *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۰(۱)، ۲۹-۵۰.
- حسینی، ابوالحسن و حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۸۹)، تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد، *مجله مطالعات راهبردی دفاع ملی*، شماره ۲.
- داروئیان، سهیلا؛ میرسپاسی، ناصر؛ دانش‌فر، کرم‌اله (۱۳۹۸)، طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ش ۳۷.
- دهقانان، حامد؛ افجه، سید علی اکبر؛ سلطانی، مرتضی؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷)، مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد، *فصلنامه تحقیق مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، دوره ۱۰، شماره ۴، ۱۸۵-۲۱۵.

- دین دوست؛ لعیا، عابدی؛ محمدرضا؛ بهرامی، فاطمه (۱۳۹۵)، تأثیر مشاوره مسیر شغلی به سبک رویکرد تصادفی برنامه‌ریزی شده بر قابلیت‌های کارآفرینی دانشجویان، پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری، ۳(۱)، ۳۳-۴۸.
- رزمجو؛ مریم و وظیفه دمیرچی، قادر (۱۳۹۶)، مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، چهارمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی، اردیبهشت.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۷)، مدیریت پیشرفت کارکنان، فصلنامه دانش مدیریت، ۲۹ و ۳۰.
- شوقی، بهزاد و محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۶)، سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی، تحقیق‌های مدیریت انتظامی، دوره ۱۲، شماره ۴، صص ۵۸۷-۶۱۰.
- صادق، سهراب؛ مطلبی ورکانی، ابوطالب؛ علی پور درویش، زهرا؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۸)، ارائه مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی در ندادجا، فصلنامه آموزش علوم دریایی، ۵۷-۷۳، ۱(۶).
- فدایی؛ مرضیه، نیلفروشان؛ پریسا؛ صادقی، احمد (۱۳۹۴)، مقایسه رشد مسیر شغلی و اهمال‌کاری دانشجویان دارای اختلال بیش‌فعالی/کم توجهی با دانشجویان نرمال، پژوهش در آموزش علوم پزشکی، ۷(۳)، ۴۹-۵۶.
- فرهی، علی؛ سلطانی، محمدرضا؛ نصرالهی، محمد (۱۳۹۷)، ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی، فصلنامه تحقیق‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال دهم، شماره ۴، ۵۱-

## ب. منابع انگلیسی

- Berger, L. A. (2020). **Talent Management: Handbook**. MGH.
- Boštjančič, E., & Slana, Z. (2018). The role of talent management comparing medium-sized and large companies—major challenges in attracting and retaining talented employees. **Frontiers in psychology**, 9, 1750.
- Collings D.G., Scullion H. & Caligiuri, P.M (2019). **Global Talent Management (2nd ed.)**, London : Routledge.
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. **Human Resource Management Journal**, 28(1), 148-166.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). **Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention**. Industrial and Commercial Training.
- Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F., & Bell, A. (2018). Talent management process in Asia: a multiple case study. **European Journal of**

***Training and Development.***

- Liu, P., Qingqing, W., & Liu, W. (2020). *Enterprise human resource management platform based on FPGA and data mining. Microprocessors and Microsystems, 103330.*
- Ma, Y., Zhang, Q., & Yin, H. (2020). Environmental management and labor productivity: The moderating role of quality management. *Journal of environmental management, 255, 109795.*
- 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.*
- Rostam, F. A. (2019). A Review of Talent Management as a Key in any Organizations. *The International Journal of Indian Psychology, 7(3), 78-83.*
- Sehhat, S., Taghavifard, M. T., Salami, R., & Afsharian, M. (2020). A Talent Management Model for Active Knowledge-Based Companies in the Agricultural Sector of Guilan Province (Case of Rasht City). *International Journal of Agricultural Management and Development, 10(2), 189-206.*
- Sephavand, R., SHariat, A., arefnezahd, M. (2019). Human resource talent management model designing in schools with using interpretive structural modeling approach. *Journal of School Administration, 7(1), 212-229.*
- Testa, S., & Frasccheri, S. (2015). Learning by failing: What we can learn from unsuccessful entrepreneurship education. *The International Journal of Management Education, 13(1), 11-2*
- Waheed, S., & Zaim, A. H. (2015). A model for talent management and career planning. *Educational Sciences, Theory & Practice, 15(5).*