

Designing a Systematic Pattern for Recruitment and Appointment of Superior Talent in a Defense Organization

Ali Farrahi ¹ | Mehdi Safian ² | Mohsen Miri ³ | Mahmoud Alikhani ⁴

Research Paper

Received:
25 September 2021
Accepted:
2 February 2022
P.P: 87-124

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

The human resources (elites and specialists) of any country are its most valuable national wealth because the elites achieve development in the shortest possible time. The main purpose of this research is to design a systematic model for attracting and using top talents in a defense organization and for this purpose, a qualitative research method has been used. This research, in terms of the type of applied goal, is of the qualitative method, in terms of the exploratory nature. Necessary information was collected through library studies, document review and in-depth interviews with 11 organizational and academic experts. The statistical population of the study includes academic and organizational experts in the field of human resources and in order to select the sample, the snowball sampling method has been used until the time of theoretical saturation. In order to analyze the data, a systematic approach and content analysis method (content network) have been used. The designed model shows that the inputs of the system of attracting and using top talents include mission, rules, material resources, strategies and policies, analysis and design of appropriate jobs, structure and attitude, and processes include the method of identifying and attracting, Assessment methods, examinations, training methods and how to use; And the output includes individual, organizational and extra-organizational consequences.

Keywords: System, Recruitment, Appointment, Superior Talents.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.2.3.6

1. Professor, Faculty of Management and Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Faculty of Management and Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Faculty of Management and Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran
4. Corresponding Author: PhD Student in Systems Management, Faculty of Management and Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran
Irani.aliakbar@yahoo.com



طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر در یک سازمان دفاعی

علی فرهی^۱ | مهدی صفیان^۲ | محسن میری^۳ | محمود علیخانی^۴

چکیده

سرمایه‌های انسانی (نخبگان و متخصصان) هر کشوری، ارزشمندترین ثروت ملی آن، به شمار می‌آیند و نه تنها منابع مالی و فناورانه تنها مزیت کشورها به حساب نمی‌آید، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند می‌تواند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کند. هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر در یک سازمان دفاعی بوده و بدین منظور از روش پژوهش کیفی استفاده شده است. این پژوهش، از نظر نوع هدف کاربردی، از نوع روش کیفی و دارای ماهیت اکتشافی است. اطلاعات لازم از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و انجام مصاحبه عمیق با تعداد ۱۱ نفر از خبره‌های سازمانی و دانشگاهی، جمع‌آوری شده است. انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی تا زمان اشباع نظری بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، رویکرد نظام‌مند و روش تحلیل مضمون (شبکه مضامین) مورد استفاده قرار گرفته است. الگوی طراحی شده نشان می‌دهد که درون‌داد نظام جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر شامل رسالت و مأموریت، قوانین، منابع مادی، راهبردها و سیاست‌ها، تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل متناسب، ساختار و نگرش بوده و فرایندها شامل شیوه شناسایی و جذب، شیوه‌های ارزیابی، معاینات، شیوه آموزش و نحوه به‌کارگیری است؛ و برون‌داد شامل پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: نظام؛ جذب؛ به‌کارگیری؛ استعداد‌های برتر؛ سازمان دفاعی.

۱. استاد، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

۲. استادیار، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

۳. استادیار، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

۴. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)،

مقدمه

نخبگان و استعدادهای کشورها، برجسته‌ترین سرمایه‌ها، به‌شمار آمده، زیرا در صحنه بودن مؤثر آنها، موجب افزایش سرعت دستیابی به توسعه می‌شود و زمان رسیدن به این هدف را به‌طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد (داونپورت^۱، ۲۰۰۴: ۶۱۷). در اختیار داشتن افراد با استعداد، قوی و توانمند یکی از خواسته‌ها و تمایلات اصلی هر سازمانی است؛ زیرا موفقیت سازمان‌های امروزی، وابستگی شدیدی به حضور چنین افرادی در سازمان دارد (رفیعی و دیگران، ۱۴۰۰). نخبگان یک کشور سرمایه‌های معنوی آن جامعه‌اند. از این رو مدیریت نخبگان کشور باید در قالب سیستمی منسجم قرار گیرد که در آن نظام کشف و شناسایی و انتخاب، تربیت و شکوفاسازی، نگهداشت و به‌کارگیری به‌صورت یکپارچه و هم‌افزا به کار گرفته شود تا این سرمایه‌ها در جایی استفاده شوند که کارایی و بهره‌وری بالا داشته باشند (پورصادق و رنجبر، ۱۳۸۹: ۱). اگر نیروها و روندهای کلیدی اثرگذار بر آینده نظام مدیریت استعداد تکامل پیدا کنند، این زمینه فراهم می‌شود که رضایت شغلی منابع انسانی، پایگاه اجتماعی، تعلق و وابستگی، هویت شغلی، رفاه کارکنان، تعهد سازمانی و استقلال شغلی آن‌ها به مراتب بیشتر شود (نیکبخش و دیگران، ۱۴۰۰). از طرف دیگر نقش اساسی منابع انسانی برای همگان غیرقابل انکار است؛ زیرا این منابع انسانی سازمان هستند که به آفرینش، نوآوری و ایجاد تحولات اساسی دست می‌زنند. البته جذب نخبگان به تنهایی کافی نیست. بلکه باید محیطی فراهم گردد که افراد نخبه در آن الهام پیدا کنند و از قابلیت خود استفاده بهینه نموده تا از این طریق ثروت و ارزش ایجاد گردد (گفنی و جنس^۲، ۲۰۰۷: ۷۴).

در این راستا مسائلی در حوزه جذب و به‌کارگیری استعدادها شناسایی شد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

محقق نشدن نظام جذب استعدادها برتر به‌طور کامل، فقدان سامانه‌ی کارآمد و هوشمند برای عضوایی، جذب و گزینش بهترین‌های جامعه، طولانی شدن فرایند جذب استعدادها برتر، نارضایتی توأمان استعدادها برتر و دیگر کارکنان از مزایای مادی، خدماتی و رفاهی اختصاص داده شده به استعدادها برتر، اختلاف نظرهای اساسی در شاخص‌های جذب استعدادها برتر و

1. Davenport
2. Goffee & Jones

عدم توجه به استعداد‌های برتر بالقوه در درون سازمان، اختلاف نظر در خصوص پیامد به کارگیری نیروهای جوان در مناصب بالای مدیریتی و فرماندهی، توجیه نشدن استعداد‌های برتر و ایجاد نارضایتی و بعضاً درخواست خروج از سازمان، در نظر نیابردن ماهیت مشاغل با جنبه‌های روحی و روانی استعداد‌های برتر، مشکل اساسی در تعریف استعداد برتر در سطوح عملیاتی سازمان و توزیع نامتقارن استعداد‌های برتر در رده‌های سازمان دفاعی مورد مطالعه، ارتباطات استعداد‌های برتر با مراکز علمی و تحقیقاتی داخلی و خارجی و بروز مشکلات امنیتی، مادی گرا بودن برخی از استعداد‌های برتر، به حداقل رسیدن اثرات تربیتی در استعداد‌های برتر و خالی الذهن نبودن آن‌ها خصوصاً در مورد افرادی که به واسطه تحصیلات عالی جذب شده بودند. همه این مسائل و مشکلات موجب شده است که برخی از اساس با نظام نخبگانی در این سازمان دفاعی به مخالفت برخاسته و فلسفه وجودی آن را زیر سؤال ببرند. برخی از فرماندهان و مدیران نیز نسبت به آنچه که در حوزه استعداد‌های برتر رخ می‌دهد بی‌تفاوت هستند. عده‌ای به وضع موجود راضی بوده و یا حداقل یک حالت ایستا را برای آن متصورند و سرانجام گروهی به دنبال تغییر و ارتقاء نظام کنونی‌اند. اما آیا می‌توان در حالی که کشورهای مختلف دنیا و حتی دیگر سازمان‌های داخل کشور نسبت به مقوله مدیریت استعدادها برنامه‌ریزی و اقدامات وسیعی انجام داده‌اند، سازمان‌های دفاعی که بزرگترین مزیت خود را از سال‌های ابتدایی انقلاب و جنگ تحمیلی تاکنون، نیروی انسانی خود می‌داند؛ نسبت به مدیریت استعداد‌های جامعه و خود بی‌تفاوت باشد. بعد از جذب استعدادها در داخل سازمان مرحله به کارگیری آن‌ها در مکان و زمان مقتضی می‌باشد. به کارگیری افراد با استعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد که بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد. (هاگز و راگ، ۲۰۰۸: ۷۴۹).

باتوجه به اینکه سازمان‌های دفاعی در ایران دارای مأموریت‌های بسیار متنوع نظامی، سیاسی، امنیتی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی می‌باشند، جذب و به کارگیری نیروی انسانی در آن بایستی با این تنوع مأموریت هماهنگ بوده و سنخیت بسیار بالایی بین یک فرد نخبه و محل به کارگیری آن وجود داشته باشد. نوع نگرش فرماندهان و مدیران و آحاد کارکنان، فرایندها و عملیات شبکه

عضویابی، تأمین، سازماندهی و ترفیعات و دیگر نظامات منابع انسانی، جذب و به‌کارگیری را در بلندمدت تحت تأثیر قرار می‌دهند. امام خامنه‌ای (مدظله العالی) در مقوله‌نخبگان و استعدادهای برتر می‌فرماید: «ما باید استعدادهای نخبه را شناسایی کنیم و تربیت کنیم، بعد در میان اینها گزینش و انتخاب لازم است؛ بعضی نخبه‌ترند، بعضی استعدادهای برترند؛ انتخاب بهترینها. بعد از آن، نگهداری و ارتقاء است؛ نه فقط نگهداری، بلکه نگهداری همراه با ارتقاء و پیشرفت. کمک کنید این نخبه اگر امروز در رتبه‌ی دهم است، در آینده‌ی نه چندان دوری به رتبه‌ی اول برسد؛ ارتقاء پیدا کند. بعد این نخبه، خود وارد چرخه‌ی نخبه‌سازی شود، یعنی حالت شبکه‌ای پیدا کند، خود این نخبه، نخبه‌ساز و نخبه‌پرور شود. در این صورت، حالت درون‌زایی به وجود خواهد آمد و حرکت مضاعف خواهد شد. اگر ما یک چنین شیوه‌ای را در پیش بگیریم، به نظر می‌رسد که کار پیشرفت خواهد کرد.» (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۱). مقوله‌نخبگان امری نیست که بتوان آن را مضمول زمان کرد چرا که این افراد اگر جذب سازمان نشوند مسلماً راه خود را در جایی دیگر پیدا می‌کنند و اگر پس از جذب به درستی به‌کارگیری نشوند یا متقاضی خروج می‌شوند که تبعات سنگینی را به دنبال دارد یا به‌عنوان یک عنصر ناراضی در سازمان باقی می‌مانند. باتوجه به مطالب مطروحه، طراحی یک الگوی جذب و به‌کارگیری استعدادهای برتر که بتواند ساختار و فرایندهای جذب و به‌کارگیری را تحت تأثیر قرار دهد، امری اجتناب‌ناپذیر است تا به واسطه آن بتوان ضمن حل مسائل گذشته به شکافتن مسائل آینده پردازیم. اکنون سؤال اساسی پژوهش این است که الگوی نظام جذب و به‌کارگیری استعدادهای برتر چیست؟ باتوجه به اینکه مقوله استعدادهای برتر دارای ابعاد گوناگون و متفاوتی است بایستی با یک نگاه نظام‌مند و هم‌جانبه به هر یک از ابعاد آن درک خوبی از آن داشته باشیم. بنابراین در این پژوهش ما باید بتوانیم به این سؤالات پاسخ دهیم که درون داده‌های الگوی جذب و به‌کارگیری استعدادهای برتر در سازمان دفاعی مورد مطالعه کدامند؟ فرایند الگوی جذب و به‌کارگیری استعدادهای برتر در سازمان دفاعی مورد مطالعه چگونه است؟ برون‌داده‌های الگوی جذب و به‌کارگیری استعدادهای برتر در سازمان دفاعی مورد مطالعه کدامند؟ بازخوردهای الگوی جذب و به‌کارگیری استعدادهای برتر در سازمان دفاعی مورد مطالعه چگونه انجام می‌شود؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم استعداد

امروزه مباحث استعداد و مدیریت آن بسیار مورد توجه قرار گرفته است با این وجود، سؤالی که همچنان مطرح است، چیستی استعداد است که پاسخ شایسته‌ای به آن داده نشده است (می‌یرز، ورکوم و درایز^۱، ۲۰۱۳: ۳۰۵). از این رو نگاه متفاوت اندیشمندان که به مفهوم استعداد داشته‌اند، تعریف‌های زیادی از مفهوم استعداد، مطرح شده که در جدول ۱ مشاهده می‌شود؛

جدول ۱. تعاریف متفاوت از مفهوم استعداد (منبع: گالاردو، ۲۰۱۳: ۲۶)

منبع	تعریف استعداد
گاگینه ^۲ (۲۰۰۰)	ویژگی‌های مهارتی و توانمندی بهتری داشتن.
باکینگهام و واسبرگ ^۳ (۲۰۰۱)	به کارگیری الگوهای فکری، احساسی و رفتاری فرد در مدت زمانی معین
لویس و هاگمن ^۴ (۲۰۰۶)	مفهومی است که به همه افراد سازمان می‌تواند متناسب شود.
ترنسلی ^۵ و دیگران (۲۰۰۶)	ترکیبی از توانایی، مهارت، دانش شناختی، پتانسیل‌ها، ارزش‌ها و ترجیحات شغلی افراد سازمان
استال ^۶ و دیگران (۲۰۰۷)	گروه خاصی از افراد سازمان که از منظر عملکرد و شایستگی، در برابر مابقی کارکنان، دارای رتبه بالاتری می‌باشند.
اولریچ ^۷ (۲۰۰۷)	تعهد زمانی (تمایل به منصب سازمانی) و شایستگی (توانایی در منصب سازمانی) و مشارکت زمانی (معنا و هدف یابی در شغل).
چیز، توماس و کرگ ^۸ (۲۰۰۸)	همه‌ی تجربیات، دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که فرد دارا می‌باشد

1. Meyers, Woerkom, & Dries
2. Gagné
3. Buckingham & Vosburgh
4. Lewis & Heckman
5. Tansley
6. Stahl
7. Ulrich
8. Cheese, Thomas, & Craig

منبع	تعریف استعداد
سیلزر و داوول (۲۰۱۰)	به مجموعه‌ای از افراد سازمان گفته می‌شود که در حوزه فنی مشخصی و یا در حیطه‌ای فراگیر، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های استثنایی دارند
بتک لانگنجر ^۱ (۲۰۱۲)	افرادی در سازمان که تضمین‌کننده قابلیت رقابت و آینده شرکت‌ها را بوسیله تخصص، تجربه و دانش سازمانی، شایستگی‌های اجتماعی و علمی و مؤلفه‌های مرتبط با شخصیت (مانند علاقه به موفق شدن و یادگیرندگی مستمر) هستند.

همانطور که مشاهده می‌شود، تعریفی واحد از استعداد بسیار دشوار است. با توجه به تعاریف موجود و اینکه با یک سازمان دفاعی در ایران مواجه هستیم، می‌توان گفت استعداد برتر در سازمان دفاعی مورد مطالعه عبارت است از: فرد باهوش، با استعداد، خلاق، کارآمد، انقلابی، ولایی، مومن و متعهد که با اتکا به نبوغ فکری و ذهنی، تیزبینی، ذکاوت، انگیزه‌های ایمانی و سایر توانمندی‌های شخصی می‌تواند؛ در «رده‌ها و سطوح فرماندهی و مدیریت» و در «حوزه‌های علمی، پژوهش و آموزشی» و همچنین در «امور تخصصی و کارشناسی» در عرصه‌ها و فعالیت‌های مختلف سازمان تاثیرگذار بوده و از نقشی تحول آفرین و تحرک‌زا برخوردار و قادرند به رشد، تعالی، توسعه و ارتقای توان سازمان در ابعاد مختلف بیافزاید.

رویکردهای مختلف به استعداد:

رویکردهای مختلفی که پیرامون استعداد مطرح شده‌اند را می‌توان به دو دسته‌ی کلی تقسیم کرد که عبارت‌اند از: رویکردهای شیء‌انگارانه^۲ و رویکردهای فردمحور^۳. (گنجعلی و دیگران، ۱۳۹۶، ۲۴). رویکردهای شیء‌انگارانه را می‌توان به چهار دسته‌ی کلی تقسیم کرد که عبارت‌اند از: استعداد به‌عنوان توانایی ذاتی و طبیعی، استعداد به‌عنوان ارشدیت، استعداد به‌عنوان تعهد، استعداد به‌عنوان تناسب (گالاردو، ۲۰۱۳، ۳۱). رویکردهای فرد انگارانه را نیز می‌توان به چند گروه دسته‌بندی نمود که عبارت‌اند از تعبیر جامع (استعداد به‌عنوان همه افراد)؛ و تعبیر انحصاری (استعداد به‌عنوان برخی از افراد مانند فعالان سطوح بالا یا پتانسیل‌ها).

1. Bethke-Langenegger
2. objective
3. subjective

تجزیه و تحلیل شغل:

وظایف هر یک از افراد سازمان، رسالت، مأموریت و اساس آن را نشان می‌دهد. وظایف سازمانی افراد بایستی در عین پیوستگی، هماهنگی و تناسب، هدف مشترکی را که همان هدف سازمان باشد، دنبال کنند. از این رو تجزیه و تحلیل شغل سازمانی، مأموریتی مهم برای واحد مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود.

تجزیه و تحلیل شغل، به فرایندی گویند که از طریق آن، به بررسی ویژگی‌ها و ماهیت شغل‌های سازمان پرداخته و با جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، درباره آن گزارش تهیه می‌شود. ضمن تجزیه و تحلیل شغل مشخص می‌شود، مشاغل شامل کدام وظایف بوده و جهت احراز آن شغل و انجام درست و مطلوب آن، چه دانش، مهارت و توانمندی نیاز است. در حال حاضر، روش به‌خصوص و کارآمدی برای این‌که، به شکلی واحد، تجزیه و تحلیل مشاغل انجام شود، وجود ندارد. سازمان در سه موقعیت زیر اقدام به تجزیه و تحلیل شغل می‌کند:

- وقتی که سازمان جدیدی ایجاد می‌شود.
- هنگامی که مشاغل جدیدی ایجاد یا بسط داده شود.
- هنگامی که تغییر تکنولوژی باعث شود تا روش‌ها و مشاغل به میزان قابل توجهی تغییر کنند.

بیشترین هدف تجزیه و تحلیل شغل، ایجاد معیاری برای انتخاب و گزینش می‌باشد. هنگامی که شرحی برای یک شغل نوشته می‌شود باید مشخص شود که آیا این شغل نیازمند نیروی انسانی با استعداد ویژه هست یا خیر؟ وظایف هر یک از کارکنان، مسئولیت آن‌ها و ضوابط شغل به صورت مختصر در شرح شغل، مطرح می‌شود. شرح کمترین شرایطی که عهده‌دار شغل بایستی دارا باشد تا بتواند از عهده فعالیت‌های محوله به او برآید را شرایط احراز شغل می‌گویند.

دقت در شرایط احراز شغل، نقش تعیین‌کننده در انتخاب کارکنان دارد و باتوجه شایسته به آن می‌توان نیرویی را انتخاب و به کار گمارد که از شایستگی‌های مناسبی جهت تصاحب شغل دارا باشد. انتخاب صحیح یعنی اینکه شاغل (با در نظر گرفتن ویژگی‌هایی که در شرایط احراز شغل ذکر شده) و شغل (باتوجه به شرح شغل) با یکدیگر متناسب باشند. اما در مورد استعدادهای برتر تنها تجزیه و تحلیل شغل کفایت نمی‌کند، بلکه باید به احصاء مشاغل خاص استعدادهای برتر

پرداخت. مسلماً هر شغلی برای اینگونه افراد مناسب نیست و بایستی حداقل دارای یکی از ویژگی‌های زیر باشند:

۱. مشاغلی که قابلیت و مهارت خاصی را نیاز دارند که افراد دارای آن مهارت یا قابلیت کم بوده یا در سازمان وجود ندارد.
۲. مشاغلی که تازه ایجاد شده‌اند و نیروی مورد نیاز آن موجود نیست.
۳. مشاغلی که می‌توانند تحول در سازمان ایجاد کنند و نیازمند تفکرات بدیع و نو می‌باشند.
۴. مشاغل تخصصی با فرایندهای پیچیده که دارای نیروهای قدیمی در حال بازنشستگی هستند. (جانشین پروری)

امروزه سازمان‌ها بیشتر از اینکه بر مشاغل مدیریتی ارشد متمرکز باشند، بر مشاغل کلیدی در همه‌ی سطوح سازمانی توجه دارند (کانگر و فولمر^۱، ۲۰۰۳: ۸۲). توجه بر مشاغل کلیدی از آن جهت اهمیت دارد که این مشاغل از لحاظ استراتژیک اهرم‌های مهمی برای موفقیت و پیشرفت سازمان می‌باشند. (اصفهانی، ۱۳۹۰: ۲۳). سازمانی که نتواند نیروی شایسته‌ای را جهت مشاغل مورد نیازش بیابد، با مشکلات عدیده‌ای برای برآورده کردن نیازهای مشتریان و اهداف بلند مدت خود مواجه می‌شود (راث و ل^۲، ۲۰۰۵: ۲۱۳). یکی از بهترین و جامع‌ترین راه‌ها جهت کم کردن چالش خالی شدن پست‌های کلیدی، نظام‌های مدیریت استعداد می‌باشد. این نظام‌ها با شناسایی پست‌های کلیدی سازمانی یا نقش‌های حیاتی برای مأموریت سازمان شروع به کار می‌کنند که خود شامل تفکیک نقش‌ها یا مشاغل راهبردی از غیرراهبردی می‌باشد.

منابع جذب استعداد:

منابع جذب استعدادها در وهله نخست به دو بخش منابع درونی و بیرونی تقسیم می‌شود که با در نظر گرفتن مزیت‌ها و کاستی‌های هر کدام بایستی این منابع برای تأمین نیروی انسانی مورد استفاده قرار گیرند. منابع بیرونی و درونی بر مبنای نوع نیاز می‌توانند گزینه‌ای شایسته جهت بهره‌برداری کامل سازمان باشد (ایبلی، ۱۳۹۴، ۲۱۱).

1. Conger & Fulmer
2. Rothwell

جدول ۲. محاسن و معایب منابع تأمین استعداد (گنجعلی و دیگران، ۱۳۹۸، ۸۳)

پیامد منابع	مزایا	معایب
درونی	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ارتقا روحیه افراد ▪ شناسایی توانایی‌هایی کارکنان ▪ هزینه کمتر ▪ ایجاد انگیزش برای عملکرد بهتر ▪ به‌کارگیری در سطوح داخلی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خون تازه در شرکت جریان پیدا نمی‌کند. ▪ هزینه آموزش هزینه بالایی دارد. ▪ سیاسی عمل کردن به جای توجه به صنف ▪ بهبود برنامه‌های مدیریت باید همیشه در دستور کار باشد
بیرونی	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خون تازه در شرکت جریان پیدا می‌کند. ▪ هزینه آموزشی ارزانتر. ▪ گروه‌های غیررسمی حمایت‌کننده موجود نیست. ▪ اطلاع احتمالی از برنامه‌های رقبا و رویش نظرات جدید. ▪ کمک به استعدادها در استفاده از فرصت‌های جذب برابر. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم تناسب استعداد منتخب با شغل سازمانی. ▪ تضعیف روحیه کارکنان فعلی ▪ افزایش هزینه جذب و به‌کارگیری.

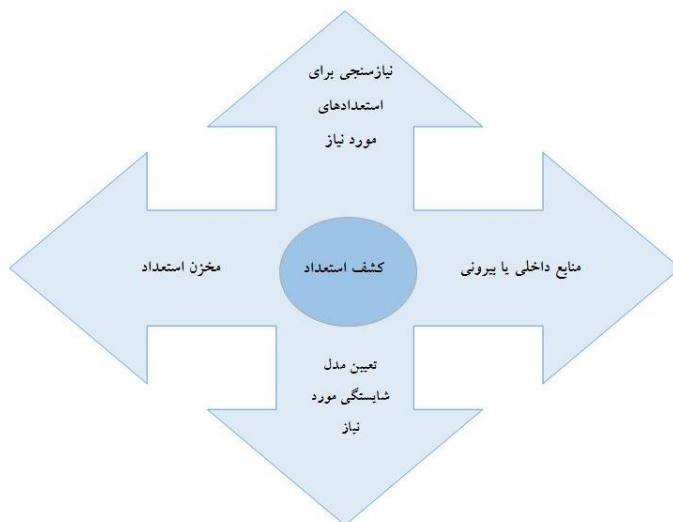
در حقیقت، اولین مرحله از فرآیند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج از سازمان می‌باشد. مسئولیت استخدام بالاترین استعدادها، نه تنها زمان‌بر بلکه نیازمند سرمایه‌گذاری مالی است؛ به خصوص اگر مربوط به پست‌های اجرایی سازمان باشد. سازمان‌ها باید در زمینه توسعه استراتژی استخدام خلاق بوده و از به‌کارگیری روش‌های سنتی استخدام در جذب نیروی کار جدید پرهیز نماید (فیلیپس و روپر^۱، ۲۰۰۹: ۱۰). بهترین شیوه برای ایجاد ذخایر استعداد، منابع داخلی هستند، چون کارکنان فعلی با فرآیندهای کسب و کار آشنایی داشته و می‌توانند خود را با موقعیت‌های جدید وفق دهند که این مهم، موجب ارتقای روحیه‌ی نیروی کار خواهد شد. با این وجود، اگر سازمان بخواهد تغییراتی اساسی و یا تغییراتی در فرهنگ خود داشته باشد، منابع خارجی، بهترین منابع به‌شمار می‌روند.

1. Phillips & Roper

شناسایی و جذب استعدادها:

چالش اصلی مدیریت استعدادها، پیدا کردن افرادی است که احتمال تبدیل به استعداد شدن در آن‌ها وجود دارد، تا آن‌ها را در وقت مناسب در پست‌های مناسب به کار گیرد. با کمبود فعلی نیروی انسانی کارآمد، کمیابی استعدادهای واقعی و انتظارات رو به افزایش کارمندان، این موضوع به مراتب سخت‌تر گردیده است (بریان و جویس^۱، ۲۰۰۷، ۴۴). امروزه سازمان‌ها فقط به کارگیری نیروی انسانی را مدنظر ندارند و به دنبال جذب استعدادهای هستند؛ موضوعی که می‌توان به جنگ استعدادها یا نبرد جهت دستیابی به استعدادها از آن نام برد (میشل^۲ و دیگران، ۲۰۰۱، ۱۱).

استراتژی برتر جهت رقابت موفقیت‌آمیز در جذب استعدادها، این نیست که همه‌ی افراد با استعداد را جمع کنیم، بلکه تناسب نیاز سازمانی و جذب بهترین افراد مهم است. همواره یکی از معضلات در سازمان‌ها گزینش و جذب استعدادهای براساس مؤلفه‌های معین است. مثلاً گوگل جهت گزینش هر نفر ۱۸۷ ساعت از انرژی شرکت را به کار می‌گیرد تا فرد شایسته و با صلاحیت را برگزیند. خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲)، جهت کشف استعدادها، ۴ گام را در نظر می‌گیرند که در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. گام‌های کشف استعداد (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲، ۱۲۴)

1. Bryan & Joyce
2. Michael

انتصاب و به‌کارگیری استعداد:

در سال‌های اخیر ثابت شده که تنها انجام دقیق مراحل کارمندیابی، جذب و گزینش منابع انسانی نمی‌تواند باعث این شود که فرد شاغل تمام انرژی خود را برای خدمت به اهداف سازمان به کار گیرد، بلکه در مراحل جذب و گزینش منابع انسانی باید نیروهای تازه وارد را به صورت نظام‌مند با کار مورد نظر آشنا کرد. بنابراین بایستی به‌طور خاص به فرایندی که منجر به به‌کارگیری افراد می‌شود، توجه کرد. به‌کارگیری فرایند کارشکافی، تعیین شرایط احراز دانشی، تخصصی، مهارتی و استعداد و توانایی همراه با تعیین پیشرفت شغلی و به‌کارگیری در جایگاه مناسب جهت انجام کار و مؤثر مأموریت می‌باشد (عباسپور، ۱۳۸۸: ۱۰۰).

در ماده ۵۳ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد. موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت کارکنان می‌باشد، انتصاب شایسته و مطلوب، زمانی انجام می‌گیرد که در شغل موردنظر، افرادی به کار گمارده شوند که متناسب با آن شغل باشند. اگر بخواهیم مفهوم انتصاب را به صورت عملیاتی در سازمان مورد مطالعه و بررسی قرار دهیم، انتصاب عبارت است از گماردن کارکنان حائز شرایط در پست‌های سازمانی متناسب با پایه یا رتبه و رسته شغلی آنان وفق قانون و مقررات و یا گماردن کارکنان در یکی از پست‌های سازمانی مصوب. (فرهی و دیگران، ۱۳۹۶: ۲)

موضوعی که در اینجا باید به آن توجه داشت اینکه در حوزه مدیریت استعداد، تحقیقات زیادی در خارج از کشور صورت گرفته است. از جمله در تحقیق هوروینز و دیگران (۲۰۰۶) که در سنگاپور به نمایندگی آسیا و آفریقای جنوبی به انجام رسید، مشخص شد که برای نگهداری کارکنان دانش‌محور و نخبه سنگاپوری، استفاده از استراتژی پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش مناسب است، در حالیکه این استراتژی برای سازمان‌های آفریقای جنوبی، از اثربخشی کمتری برخوردار است. ریشه‌ی این تفاوت را در ماهیت بازار کار و نرخ بیکاری و ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی ملی و سازمانی سرزمین جستجو کرد (به نقل از ناصر میرسپاسی و دیگران، ۱۳۸۹: ۸). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعدادها مواجه‌اند و نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پرکردن پست‌های

استراتژیک سازمانی بوده که به‌طور قابل توجهی توانایی آن‌ها را در رشد شرکت محدود ساخته است (کولینگز و ملاحی^۱، ۲۰۱۸: ۱۲). مطالعات فستینگ^۲ و دیگران (۲۰۱۳) که بر روی بیش از ۷۰۰ شرکت کوچک و متوسط بررسی و پژوهش کرده نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط آلمانی رویکردی گسترده تر نسبت به مدیریت استعدادها دارند به عبارت بهتر این شرکت فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد خود را بر همه کارکنان متمرکز ساخته‌اند. اسکوزا^۳ و دیگران (۲۰۱۳) تعداد ۵۸ سازمان در لهستان را مورد بررسی قرار دادند و به این باور رسیده‌اند که در شرایط گذار به بازار رقابتی، مدیریت استعداد می‌تواند بسیاری از نگرش‌های مدیریت سنتی که در فرهنگ لهستان حاکم است را به چالش بکشد. والورد^۴ و دیگران (۲۰۱۳) مدیریت استعدادها در صنایع متوسط در اسپانیا را مورد بررسی قرار دادند. همچنین در مطالعه‌ای دانشگاه کمبریج در سال ۲۰۰۷ با بررسی ۴۰۰ پروژه نفتی که باید تا سال ۲۰۱۲ انجام می‌شدند، مشخص شد که کمبود استعدادها در حدود ۵۵۵۰۰ نفر است (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶، ۱۱). پریس^۵ و دیگران مدیریت استعدادها و سبک مدیریت در هفت شرکت مختلف چینی را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که بیش از آن چه در تئوری یک سبک مدیریتی به نظر می‌رسد، مدیریت استعدادها به دلیل نیاز شرکت‌ها به جذب، نگهداشت و انگیزش استعدادها به کار گرفته شده‌اند. در پژوهشی دیگر پژوهشگر توصیه می‌کند که بانک‌ها باید به‌طور اثربخشی به دنبال مقوله مدیریت استعدادها باشند (شریف حسن^۶ و دیگران، ۲۰۱۸، ۱۵۹). کولینگز به بررسی مدیریت استعداد جهانی و عملکرد شرکت‌های چند ملیتی پرداخته است و معتقد است که مدیریت استعداد در سطح کلان شرکت‌های چند ملیتی بر روی عملکرد شرکت‌ها به‌طور قابل توجه مؤثر است و این عوامل سطح بالاتر بر عملکرد فردی (منابع انسانی) تأثیرگذار است (کولینگز و ملاحی، ۲۰۱۸، ۱۳). رامیرز^۷ در پژوهشی ضمن توجه به ضرورت داشتن سیستم جانشین‌پروری رسمی، به ارتباط مثبت بین برنامه‌های مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان دست پیدا می‌کنند

1. Collings & Mellahi
2. Festing & et al
3. Skuza & et al
4. Valverde
5. Preece & et al
6. Hosen & et al
7. Ramirez

(رامیرز و دیگران، ۲۰۲۱). دونانگان^۱ و دیگران پژوهشی را در سازمان‌های چند ملیتی در سنگاپور، هنگ کنگ و هندوستان انجام دادند، هزینه‌های بسیار بالای انتقال استعداد به کشور دیگر با آداب و رسوم و شرایط متفاوت، سازمان‌های چند ملیتی مجبور به شناسایی استعدادها، و توسعه آن‌ها پیرو راهبرهای مدیریت استعدادها، هستند. اما در تحقیقات داخلی موضوع کمی متفاوت است و شاید بیشترین پژوهش در این خصوص در صنعت نفت صورت گرفته باشد. برخی از آن‌ها عبارتند از: پروژه‌ای برای طراحی مدل مدیریت استعدادها در نفت و گاز پارس. برخی از پژوهش‌ها هم پیرامون جذب نخبگان و نگهداشت آن‌ها و همچنین آسیب‌های این طرح‌ها انجام شده و در بخش پایان‌نامه نیز تعداد کمی در کشور دفاع شده و یا در حال نگارش می‌باشد (باقری و دیگران، ۱۳۹۰، ۲۵). پیشینه پژوهش در سطح کشور نیز نشان می‌دهد که پروژه‌هایی در سازمان‌هایی مانند شرکت ایران خودرو، سایپا، واگن پارس اراک و تراکتورسازی تبریز، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و ... با عناوین جانشین پروری، مدیریت استعداد و ... اجرا شده است. در پژوهشی به بررسی عوامل شکل‌دهنده مهاجرت نخبگان در ایران و ارائه الگویی به منظور کاهش آن پرداخته شده است (قلی‌پور، ۱۳۸۶، ۳۵-۴۵). البته این طرح‌ها بیشتر به جانشین پروری پرداخته و رویکرد مستقیمی به مدیریت استعداد نداشته است. در پژوهشی دیگر به ضرورت افزایش آگاهی‌های علمی در جهت پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت نفت پرداخته شده است و بر برنامه‌ریزی برای پر نمودن نقش‌های کلیدی در آینده از طریق تربیت و اداره افراد با استعداد تأکید شده است (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸، ۲۸).

1. Dunnagan & et a

پیشینه پژوهش

جدول ۳. پیشینه پژوهش

نام محقق و سال انتشار	عنوان و موضوع پژوهش	جامعه آماری، روش نمونه‌گیری	روش پژوهش / ابزار گردآوری / روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
مهدی زیرک و دیگران ۱۳۹۷	رابطه بین مدیریت استعداد و نظام ارزشی مدیران مقطع ابتدایی	جامعه آماری: کلیه مدیران مقطع ابتدایی پسرانه و دخترانه شهرستان سبزوار که به دلیل حجم کم جامعه، نمونه به‌طور سرشماری است.	روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی با هدف پیش بینی می‌باشد	وجود رابطه مثبت و معنادار بین مؤلفه‌های جذب و استخدام استعداد و به‌کارگیری استعداد با ارزش مذهبی و وجود رابطه منفی و معنادار با ارزش اقتصادی عدم ارتباط بین متغیر مدیریت استعداد و نظام ارزشی
نازیلا عاکفیان، محمد مهدی رشیدی ۱۳۹۶	نظام مطلوب مدیریت استعداد در سازمان‌ها، زیر سیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی	جامعه آماری: استادان دانشگاه‌ها، خبرگان، مدیران واحدهایی که استعداد در آن شاغلند. نمونه به‌طور هدفمند.	شیوه گردآوری داده‌ها، از نوع کیفی و روش تحقیق گروه‌های کانونی	طراحی نظام مطلوب برای مدیریت استعدادها و زیر سیستم‌های آن و تعیین الزامات پیاده‌سازی این نظام

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

نام محقق و سال انتشار	عنوان و موضوع پژوهش	جامعه آماری، روش نمونه‌گیری	روش پژوهش / ابزار گردآوری / روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
منصور صادقی مال امیری ۱۳۹۳	تحلیل آثار فعالیت متناسب با استعداد	جامعه: پژوهشگران مؤسسات پژوهشی فنی و مهندسی و علوم پایه روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی	پژوهش از نوع اکتشافی می‌باشد. روش پژوهش از نوع پیمایشی از مجموعه روش‌های تحقیق توصیفی است.	فعالیت متناسب استعداد موجب آزادی، خلاقیت و عمل به دانش می‌شود.
باقری و دیگران ۱۳۹۰	مدیریت استعدادها در صنعت نفت ایران: عوامل اثرگذار و راهبرد کلان	جامعه: خبرگان صنعت نفت نمونه‌گیری گلوله برفی و تحلیل محتوای کیفی	این پژوهش کیفی و از استراتژی تحلیل محتوای کیفی در آن استفاده شده است.	رویکرد منتخب در حوزه مقاصد کلیدی مدیریت استعدادها در صنعت نفت، رویکرد توسعه محور است، اما باید دیدگاه‌های رقابتی نیز درحاشیه لحاظ گردد.
آسایش و دیگران (۱۳۹۰)	بررسی روش‌های شناسایی استعدادهای برتر و ارائه الگوی عملی	-	آزمون‌ها: عبارتند از: آزمون پیشرفت تحصیلی، خلاقیت و استعداد، آزمون آی کیو. داده‌های بیوگرافیکی، چک لیست‌ها و مقیاس‌ها، عملکردهای قبلی (جوایز، افتخارات)، پرسشنامه، عملکرد مدرسه‌ای، مشاهده ساختار یافته، پوشه‌کاری	ارائه الگوی پیشنهادی برای شناسایی استعدادهای برتر کشور

نام محقق و سال انتشار	عنوان و موضوع پژوهش	جامعه آماری، روش نمونه‌گیری	روش پژوهش / ابزار گردآوری / روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
میرسپاسی و دیگران ۱۳۸۸	آسیب‌شناسی طرح جذب و نگهداری نخبگان	جامعه آماری: افراد ممتاز در شرکت ملی نفت ایران / نمونه: روش تصادفی طبقه‌بندی	روش پژوهش پیمایشی	معیارهای و روش‌های شناسایی افراد کافی نبوده و فرایند اجرای جذب نخبگان دارای مشکلات و نارسایی می‌باشد.
علی رضاییان، فرزانه سلطانی ۱۳۸۸	معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان نفت	جامعه: کارکنان صنعت نفت	روش پیمایشی	طراحی مدل سیستمی مدیریت استعداد در چهار بخش داده، فرایند، ستاده، عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر مد استعداد
آرین قلی‌پور و دیگران ۱۳۸۶	تأثیر عدالت اجتماعی بر مهاجرت نخبگان	جامعه: دانشجویان دانشگاه‌های تهران، نمونه‌گیری تصادفی ساده مرگان	روش پیمایشی	حساسیت به عدالت در بین نخبگان بسیار بالاست. بین عدالت اجتماعی و مهاجرت نخبگان ارتباط معناداری وجود دارد.

نام محقق و سال انتشار	عنوان و موضوع پژوهش	جامعه آماری، روش نمونه‌گیری	روش پژوهش / ابزار گردآوری / روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
Collings, D.G., Mellahi, K. & Cascio, W.F (2018)	Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective	نمونه تصادفی ۴۰ شرکت چند ملیتی	روش تحقیقی پیمایشی	مدیریت استعداد در سطح کلان شرکت‌های چند ملیتی بر روی عملکرد شرکت‌ها به‌طور قابل توجه مؤثر است و این عوامل سطح بالاتر بر عملکرد فردی (منابع انسانی) تأثیرگذار است.
Preece, P. I., & (2018). Chuai, X	Talent management & fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing	جامعه آماری: هفت شرکت چینی نمونه‌گیری تصادفی هدفمند	روش پیمایشی	در عمل بیش از آنچه در تئوری‌ها به نظر می‌رسد، مدیریت استعداد به دلیل نیاز شرکت‌ها به جذب، نگهداشت و انگیزش استعدادها به کارگرفته شده‌اند

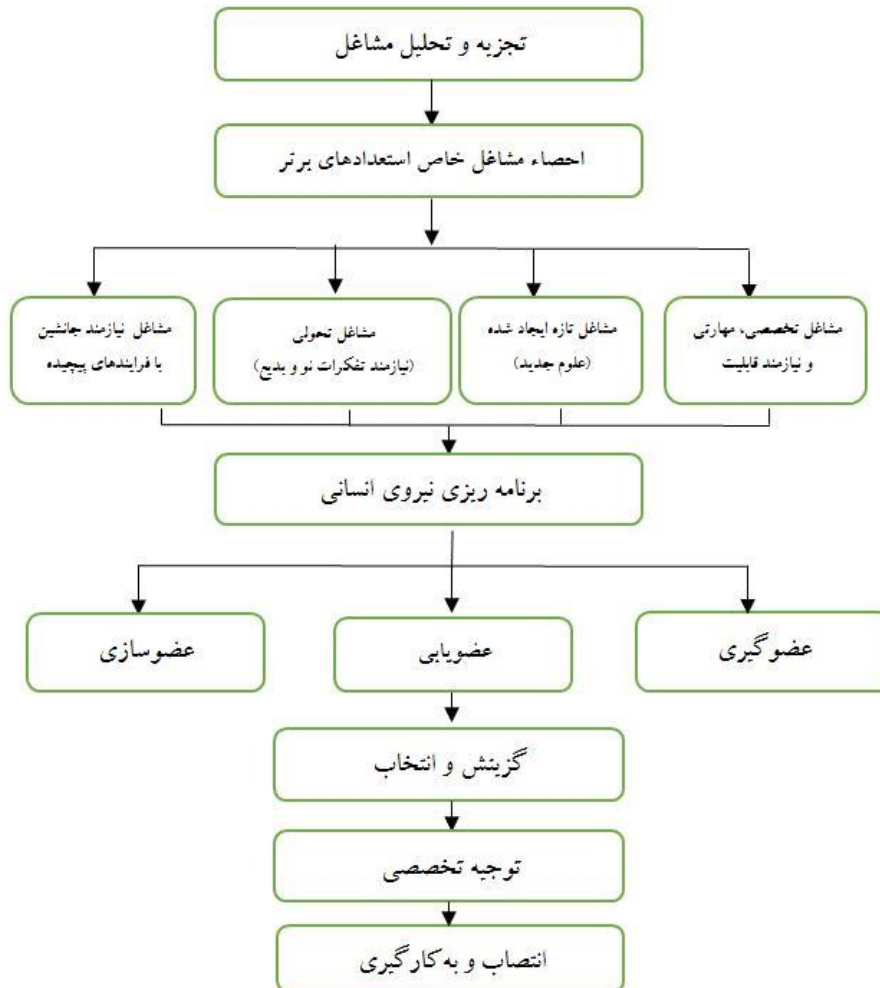
نام محقق و سال انتشار	عنوان و موضوع پژوهش	جامعه آماری، روش نمونه‌گیری	روش پژوهش / ابزار گردآوری / روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
Sharif, H., Md Asadul, I., Mohd M. A., Md. Arif .M.,Kausar A (2018)	Talent Management: An Escalating Strategic Focus in Bangladeshi Banking Industry	جامعه: سیستم بانکی بنگلادش	این تحقیق از مقالات پژوهشی قبلی و داده‌های اولیه مربوط به بانک و از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و منابع ثانویه از وب سایت بانک منتخب و سایت‌های بنگلادش است	مدیران منابع انسانی بانک باید اقدامات مدیریت استعداد را به‌طور مؤثر در مدیریت نیروی خود در نظر بگیرند. در نهایت چرخه مدیریت استعداد را ارائه می‌کند.
Burbach, R., & (2018).Royle, T	Talent on demand? Talent management in the German and Irish, subsidiaries of a US multinational corporation	شرکت‌های چند ملیتی آمریکایی در کشورهای آلمان، ایرلند و هلند	داده‌های اولیه برای این مطالعه از مصاحبه عمیق با تصمیم‌گیرندگان کلیدی روش پیمایشی	موفقیت و توسعه مدیریت استعداد به ترکیبی از عوامل وابسته است: حمایت مسئول ارشد شرکت و مشارکت سهام‌داران، تبادلات سیاسی و نحوه یکپارچه کردن مدیریت استعدادها با مدیریت اطلاعات منابع انسانی

نام محقق و سال انتشار	عنوان و موضوع پژوهش	جامعه آماری، روش نمونه‌گیری	روش پژوهش / ابزار گردآوری / روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
Dunnagan, K., Maragakis, M., Schneiderjohn, N., Turner, C., Vance, & C. M (2013)	Meeting the .Global Imperative of Local Leadership Talent Development in Hong Kong, Singapore and India	سازمان‌های چند ملیتی در سنگاپور، هنگ‌کنگ و هندوستان	مصاحبه‌های میدانی با رهبران محلی شرکت‌ها	هزینه‌های بسیار بالای انتقال استعداد به کشور دیگر با آداب و رسوم و شرایط متفاوت، سازمان‌های چندملیتی مجبور به شناسایی استعدادها، و توسعه آن‌ها پیرو راهبرهای مدیریت استعدادها، هستند.
Hartmann, E., & Feisel, H. S. (2010)	Talent management of western MNCs in China: Balancing global & integration local responsiveness	جامعه آماری: شرکت‌های چندملیتی غربی	روش پیمایشی	سیستم مدیریت استراتژیک استعدادها به‌طور کامل در بسیاری از شرکت‌ها مستقر و پیاده‌سازی نشده است.
Orr, B., & McVerry, B. (2007),	Talent Management Challenge in Oil and the Gas Industry natural Gas & Electricity, Wiley Periodicals	جامعه آماری: شرکت‌های نفتی در خاورمیانه	روش پیمایشی	موضوع مدیریت استعدادها در شرکت‌های نفتی اولویت اول ۷۰ درصد از شرکت‌ها در سال‌های آینده است.

نام محقق و سال انتشار	عنوان و موضوع پژوهش	جامعه آماری، روش نمونه‌گیری	روش پژوهش / ابزار گردآوری / روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
Jyotsna Bhatnagar, (2007)	Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention	جامعه آماری: کارکنان IT در هند نمونه‌گیری تصادفی	روش تحقیق آمیخته، داده‌های مصاحبه با استفاده از تحلیل عامل و تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.	سه عامل فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی حرفه‌ای همراه با انگیزه‌ها و پشتیبانی سازمانی از عوامل مهم در کارکنان IT می‌باشد.

چارچوب نظری پژوهش

پس از بررسی اسناد سازمان دفاعی مورد مطالعه و مصاحبه‌های اکتشافی با برخی از خبرگان سازمانی یک فرایند اولیه استخراج گردید. شکل زیر فرایند جذب و به‌کارگیری حاصل از بررسی اسناد، مصاحبه‌های اکتشافی و ادبیات پژوهش است. که در نتیجه آن به فرایند جذب و به‌کارگیری استعدادهای برتر در سازمان مورد مطالعه دست پیدا می‌کنیم.



شکل ۲. فرایند اکتشافی جذب و به کارگیری استعداد‌های برتر

پژوهش حاضر درصدد پاسخ به سؤالات زیر است:

- درون‌داد‌های الگوی جذب و به کارگیری استعداد‌های برتر در سازمان چیست؟
- فرایندهای الگوی جذب و به کارگیری استعداد‌های برتر در سازمان چیست؟
- برون‌داد‌های الگوی جذب و به کارگیری استعداد‌های برتر در سازمان چیست؟

روش شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و نوع روش تحقیق مورد استفاده، از نوع روش کیفی و با ماهیت اکتشافی است؛ زیرا پژوهش به دنبال کشف الگوی فرایندی جهت جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر بوده است. در این شکل از پژوهش‌ها به جای آزمون فرضیه، گردآوری ایده‌ها و الگوها جهت یافتن فهم عمیق نسبت به موضوع، هدف است. اطلاعات لازم از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق جمع‌آوری شده است. جامعه‌ی آماری پژوهش، شامل صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی و سازمان دفاعی مورد مطالعه در حوزه منابع انسانی هستند که اگرچه هر یک از آن‌ها در حوزه علمی یا تجربی تخصص دارند، اما با حوزه دیگر نیز ناآشنا نبوده و تسلط کافی دارند و به منظور انتخاب نمونه، نمونه‌گیری گلوله برفی مورد استفاده قرار گرفت.

در پژوهش حاضر، ابتدا ادبیات موضوع مورد مطالعه قرار گرفت. به این صورت که ابتدا تمامی اسناد بالادستی و مدارک سازمانی پیرامون استعداد‌های برتر جمع‌آوری و مشاهده گردید. این اسناد اعم از اسناد بالادستی و آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و ابلاغیات سازمانی می‌باشد. با بررسی موشکافانه این اسناد، شناخت کاملی نسبت به وضعیت فعلی جایگاه استعداد‌های برتر به دست آمد و نوع نگاه و مبانی قانونی در ارتباط با استعداد‌های برتر استخراج شد، با بررسی الگوهای مختلف پیرامون استعداد در ادبیات علمی و بررسی اسناد، گزارشات و اطلاعات موجود در سازمان و با استفاده از مصاحبه‌های اکتشافی با متخصصین و خبرگان، عوامل مؤثر بر جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر شناسایی گردید و با بهره‌گیری از نگرش نظام‌مند الگوی اولیه طراحی گردید.

در مرحله بعد الگوی اولیه با استفاده از داده‌های مرحله اول، پروتکل مصاحبه تدوین شد. قبل از هر مصاحبه پروتکل مصاحبه برای مصاحبه شونده ارسال گردید. در پروتکل مصاحبه ضمن توضیحاتی در مورد هدف پژوهش، انتظارات و سؤالات مصاحبه و الگوی اولیه پژوهش ارائه شد. تعداد ۱۱ مصاحبه عمیق با خبره‌های سازمانی و دانشگاهی صورت گرفت و مصاحبه با افراد بعدی تا اشباع موضوع پیش رفت. منظور از اشباع داده‌های پژوهش آن بود که مفهوم تازه‌ای که به ایجاد کد جدیدی منجر شود به دست نیاید.

جدول ۳. ویژگی پاسخ دهندگان

درصد	فراوانی	ویژگی پاسخ دهندگان	
%۶۴	۷	نوع شغل	
		ستادی	
%۳۶	۴	نوع شغل	
		دانشگاهی	
%۲۷	۳	سن	
		۳۵ تا ۴۵	
		۴۶ تا ۵۵	
%۶۴	۷	سن	
		۵۵ به بالا	
		۱	
%۴۵	۵	تحصیلات	
		کارشناسی ارشد	
%۵۵	۶	تحصیلات	
		دکتر	
%۴۵	۵	سمت	
		مدیر ارشد	
%۵۵	۶	سمت	
		مسئول راهبردی	
%۱۸	۲	سابقه شغلی	
		۵ تا ۱۵ سال	
		۱۵ تا ۲۵ سال	
%۲۷	۳	سابقه شغلی	
		بالای ۲۵ سال	
%۵۵	۶		

صحبت‌های افراد به‌طور دقیق یادداشت‌برداری و پس از هر جلسه مجدداً پیاده‌سازی می‌گردید. به منظور اعتبار بخشیدن به نتایج، مصاحبه‌ها چندین بار بررسی می‌گردید و در انتها نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مضمون در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان (۴ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی و ۶ نفر از خبرگان سازمانی) که آشنایی کامل با حوزه استعداد داشتند، قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید، همچنین به منظور افزودن بر پایایی از نظارت بیرونی بهره گرفته شد، اینگونه که قسمتی از داده‌ها به محقق که با پژوهش مرتبط نیست و ناظر بیرونی محسوب می‌شود، سپرده شد تا بفهمیم آیا ایشان هم فهم مشابهی از داده‌ها داشته یا نه. مصاحبه‌ها در یک اتاق، به گونه‌ای که حریم آن‌ها مراعات شود، انجام شد. مدت هر مصاحبه با توجه به مسئولیت مصاحبه‌شوندگان از ۶۰ دقیقه تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. در جدول زیر کدهای مستخرجه از مصاحبه با یکی از مدیران ستادی که البته در دانشگاه هم مشغول هستند، آورده شده است.

جدول ۴. کدهای استخراج شده یکی از نمونه‌های پژوهش

شماره کد	جملات برگزیده مصاحبه با فرد D2
D2Q1.1	هنگامی که شخصی عضو می‌شود باید مبانی ایدئولوژیک را پذیرفته باشد و البته این موضوع بستگی به نوع عضویت دارد.
D2Q1.2	قوانین و مقررات باید خاص باشد و متناسب با استعداد‌های برتر و نخبگان تدوین شود.
D2Q2	فرامین و تدابیر رهبری بایستی جز عوامل مؤثر بر جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر قرار بگیرد.
D2Q1.5	احصاء مشاغل خاص استعداد برتر باید صورت بگیرد.
D2Q1.6	بهتر است مدیریت‌های مختلف مرتبط با استعداد‌های برتر داخل ساختار ادارات به صورت مصوب باشد.
D2.1Q3	هر کدام از شیوه‌های شناسایی به تنهایی شکست خورده است و باید ترکیبی از آن‌ها باشد؛ اما در مورد استعداد‌های برتر عضوایی مناسب است اما با شیوه‌های مختلف صورت پذیرد.
D2.1Q3	عضوایی استعدادها بایستی به صورت غیرمتمرکز توسط رده‌ها انجام گیرد.
D2.1Q4	بهترین شیوه برای جذب استعداد‌های برتر کانون ارزیابی است، به این شکل که ۱۰ نفر استعداد که جمع شد، یک کانون ارزیابی برگزار شود که البته کانون ارزیابی نمی‌تواند در رده انجام شود.
D2.1Q12	در بحث تشخیص نخبگی بایستی از کانون ارزیابی استفاده شود و در بخش گزینش فرایند ویژه‌ای برای استعدادها در نظر بگیریم سیر خدمتی استعداد‌های برتر باید مشخص شود و در آن تحول صورت بگیرد.
D2.2Q4	شناسایی سوابق، پست و مسئولیت‌ها بایستی مورد بررسی قرار گیرد.
D2.1Q6	معاینات پزشکی برای استعداد‌های برتر نیاز نیست زیرا این استعداد با همین ویژگی‌های ظاهری و باطنی نخبه شده است.
D2.2Q6	مرحله ثبت‌نام تا اعزام و تکمیل فرم گردشکار و تحقیقات توسط رده انجام می‌شود.
D2Q7	آموزش استعدادها بخشی متمرکز باشد و بخشی در حوزه کاری خودش (کارآموزی) باشد و زمان آن ۴۵ روز تا ۲ ماه باشد.
D2.2Q3	جذب افراد حزب الهی که خود می‌تواند انواع جذب را داشته باشد و جذب افراد غیرحزب‌اللهی به صورت ساعتی، پروژه‌ای و یا قراردادی
D2Q9	برای به‌کارگیری استعداد‌های برتر نمی‌توان یک نسخه واحد پیچید و البته جذب آن‌ها نه در

شماره کد	جملات برگزیده مصاحبه با فرد D2
	سطوح بسیار ابتدایی و نه در سطوح بالا باشد.
D2Q11	جذب استعدادها (متعهد و متخصص)، متناسب با نیازهای واقعی سازمان
D2.2Q12	از خلاقیت استعدادها در سازمان بهره‌برداری لازم صورت گیرد.

جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از مصاحبه اول آغاز گردید (تحلیل همزمان). بدین صورت که یادداشت‌ها چندین بار مطالعه شدند تا درک کلی از متن به دست آید و سپس متن، خط به خط خوانده می‌گردید. تحلیل مضمون، روشی جهت شناسایی، تجزیه و تحلیل و تبیین مدل‌های موجود در داده‌های کیفی به شمار می‌رود. این روش، فرایندی جهت تحلیل داده‌هایی که به صورت متن هستند کاربرد دارد و داده‌های پراکنده، تکراری و دارای تنوع را به داده‌هایی غنی شده و مفصل مبدل می‌سازد (براوون و کلارک، ۲۰۰۶ به نقل از رجاییان، ۱۳۹۶، ۹۶). شبکه مضامین یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون است که آتراید-استیرلینگ^۱ در سال ۲۰۰۱ آن را تشریح کرده است. شبکه مضامین، بر مبنای فرایندی معین، مضامین پایه (نکته‌های اصلی و کلیدی متن و کدها)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین گرفته شده از ترکیب و خلاصه شده مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی شامل اصول حاکم بر متن) را سیستمی کرده؛ پس از آن، مضمون‌ها به طور شبکه‌ای، ترسیم و مضامین مهم هر کدام از این سطوح با روابطشان نمایش داده می‌شود (رجاییان و دیگران، ۱۳۹۶، ۹۶). بر این اساس، نتایج مصاحبه عمیق از خبرگان با روش تحلیل مضمون، شبکه‌ای از مضامین را شکل داد که از ترکیب این شبکه مضامین و الگوی اولیه، الگوی نهایی پژوهش طراحی گردید.

به منظور اعتبارسنجی الگوی به دست آمده، روایی درونداد، فرایند، برونداد و بازخورد الگوی پژوهش از طریق روایی محتوایی و صوری بررسی شد. جهت برآورد روایی محتوایی از منظر خبرگان درباره میزان هماهنگی محتوای وسیله‌ی اندازه‌گیری و اهداف پژوهش، استفاده خواهد شد. اگر بین خبرگان درباره روایی آزمون توافق باشد، آزمون دارای روایی محتوایی می‌باشد. به منظور تعیین روایی محتوایی به طور کمی، دو ضریب نسبی شاخص روایی محتوا (CVI) و روایی

1. Attride-Stirling

محتوا (CVR) به کار گرفته می‌شود. در بررسی شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR)، بر مبنای تعداد متخصصی که مضامین به دست آمده را ارزیابی کرده‌اند، حداقل CVR قابل پذیرش بر اساس جدول لاوشه باشد. به منظور بررسی شاخص روایی محتوا از روش والتز و باسل بهره گرفته شده است. کمترین مقدار قابل پذیرش برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ بوده و چنانچه شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ شود آن گویه بایستی حذف گردد. با توجه به اینکه مضامین به دست آمده، بین ۱۰ نفر از خبرگان و صاحب نظران توزیع گردید، در این پژوهش، CVR و CVI برای درونداد الگو به ترتیب برابر ۰/۸۹ و ۰/۹۴، برای فرایند الگوی به دست آمده به ترتیب برابر ۰/۹۲ و ۰/۹۶، برای برونداد الگو به ترتیب برابر ۰/۸۷ و ۰/۹۳، برای بازخورد الگو به ترتیب برابر ۰/۹۳ و ۰/۹۷ می‌باشد. در مجموع به ترتیب برابر ۰/۸۹ و ۰/۹۴ به دست آمد و تنها یک مضمون (نحوه برخورد کارکنان با استعداد) حذف شد. بنابراین روایی محتوایی تأیید گردید. در این پژوهش، جهت بررسی روایی صوری، با توجه به نظرات اساتید و صاحب نظران، ظاهر سؤال‌ها مورد تأیید قرار گرفت. به منظور بررسی ابعاد نظام جذب و به‌کارگیری استعدادها برتر از مقیاس ۷۹ گویه‌ای با طیف پنج امتیازی لیکرت (۱ یعنی بسیار کم) تا (۵ به معنای بسیار زیاد) برای هر یک از ابعاد استفاده شد. آلفای کرونباخ برای بعد درونداد ۰/۸۴، بعد فرایند ۰/۷۶، بعد برونداد ۰/۸۱ و بعد بازخورد ۰/۶۴ محاسبه شد و در مجموع قابلیت اعتماد (پایایی) پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بوسیله نرم افزار اسپاس انجام شد و به این ترتیب با ۰/۸۶۲ اعتبار آن مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها

همانطور که در قسمت قبل اشاره گردید، این پژوهش طی دو گام مطالعه مبانی نظری، اسنادی و پیشینه و گام مصاحبه عمیق با خبرگان به انجام رسیده است که در گام اول با یک نگرش نظام‌مند الگوی اولیه طراحی شده و در گام دوم برای سازماندهی متن‌های به دست آمده از مصاحبه‌های عمیق از روش تحلیل مضمون استفاده گردیده است.

در این پژوهش تعداد ۲۳۹ کد از متن مصاحبه‌های عمیق پیاده‌سازی شده، به دست آمد. تعداد ۷۹ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر استخراج شد. در جدول زیر نتایج حاصل از هر دو گام آورده شده است.

جدول ۵. تعداد کدهای استخراج شده

تعداد کد اولیه	نوع کد
۵۶	مبانی نظری (ادبیات) و اسنادی
۱۸۳	مصاحبه
۲۳۹	مجموع

در ادامه شبکه مضامین به دست آمده از گام دوم پژوهش به صورت جدول آمده است:

جدول ۶. شبکه مضامین نظام جذب و به کارگیری استعدادها برتر (در قالب جدول)

کد	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
D2Q1.1	ایدئولوژیک بودن	رسالت و ماموریت‌ها	نظام جذب و به کارگیری استعدادها برتر در بنیاد
L1Q1.1	فلسفه وجودی		
L2Q1.1	وجود مأموریت‌های متنوع و دائماً در حال تغییر		
D1.1Q1.2	ماهیت شغل استعداد	قوانین (قانون و مقررات استخدامی، نظامات و دستورالعمل‌ها)	
D1.2Q1.2	طول مدت شغل		
D1.3Q1.2	نوع شغل (نظامی، کارمندی، مشترک و خرید خدمت)		
D2Q1.2	قوانین، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها (شفافیت، انعطاف، جامعیت)	منابع مادی	
L5Q1.2	وجود منابع و دسترسی به امکانات برای فعالیت‌های علمی یا عملی		
D3Q2	خدمات رفاهی استعدادها		
D4.1Q1.2	معیشت استعدادها	راهبردهای و سیاست‌های منابع انسانی	
D1.1Q2	فرامین و تدابیر رهبری در حوزه منابع انسانی		
L1.2Q1.3	راهبردهای منابع انسانی: جست‌وجو و یارگزینی هوشمندانه از بین بهترین‌ها و ایجاد سامانه‌های هوشمند		

مضمین مضمین مضمین	مضمین مضمین مضمین	مضمین پایه	کد	
نظام جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر	سازمان دهنده	به‌کارگیری تعالی‌بخش		
		سیاست‌های جذب و به‌کارگیری استعدادها (سهولت، انعطاف و ...)	L3Q1.3	
		عدالت محوری درخصوص برخورد با استعداد‌های برتر	L4Q1.3	
	درونیاد	تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل متناسب با ویژگی‌های رفتاری و توانمندی استعدادها	تجزیه و تحلیل شغل متناسب با ویژگی‌های رفتاری و توانمندی استعدادها	D3Q1.4
			احصاء مشاغل خاص استعدادها (ستاره‌گذاری مشاغل)	D1Q1.5
			مشخص بودن مشاغل کلیدی برای مشاغل ویژه استعداد‌های برتر	L2Q1.5
			مشخص بودن شرایط احراز شغل برای نظام جذب استعداد‌های برتر	L3Q1.5
			مشخص بودن شرح شغل خاص برای به‌کارگیری استعداد‌های برتر	L4Q1.5
			کافی بودن منابع تأمین استعداد‌های برتر جهت جذب (مراکز هدف)	L5Q1.5
			نیازسنجی به منظور متصل نمودن جایگاه‌ها به افراد	D7.1Q2
			تعریف دقیقی از استعداد‌های برتر	D7.3Q2
			تشکیل خزانه استعداد در بیرون و درون سازمان و رصد آن	D10.1Q2
			ثبات در ساختار و افراد دست‌اندرکار مدیریت استعداد‌های برتر	L1Q1.6
			تناسب ساختار و سازمان با مأموریت‌های محوله جهت انجام امور استعداد‌های برتر	L2Q1.6
			ساختار سازمان استعداد‌های برتر (تمرکز یا عدم تمرکز امور خدمتی)	D9Q1.6
نگرش جامع، مسئولین و آحاد کارکنان	نگرش فرماندهان و مدیران نسبت به استعداد‌های برتر و نحوه برخورد با آنها	D3Q1.8		
	سرمایه اجتماعی سازمان (کرامت سازمان، میزان الگو	D7.2Q2		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد
	سازمان	بودن فرماندهان و مدیران عالی، تصویر عمومی سازمان در ذهن نخبگان جامعه)	
		گفتمان‌سازی و حس ضرورت و نیاز به استعداد	D7Q1.8
		نحوه برخورد آحاد کارکنان با استعداد	L1Q1.9
		شیوه جذب: بلندمدت (عضوسازی)	D1.1Q3
	شیوه شناسایی و جذب استعداد های برتر (عضوگیری، عضوایی، عضو سازی، ترکیبی از آن‌ها، اقتضایی)	شیوه جذب: میان مدت (عضویابی)	D10.2Q3
		شیوه جذب: کوتاه مدت و محدودیت هزینه (عضوگیری)	D10.1Q3
		ترکیبی از روش‌ها جهت شناسایی و جذب استعداد	D2.1Q3
		استعدادیابی (جستجوی موشکافانه، سنجش عملکرد و تعیین شاخص ارزیابی جهت کشف استعداد درونی)	L1Q3
		استفاده از شیوه‌های مختلف برای ارزیابی استعدادهای برتر (مصاحبه، کانون ارزیابی، آزمون و ...)	D1Q4
		استفاده از کانون ارزیابی (همراه با مصاحبه و آزمون)	D2.1Q4
	شیوه‌های ارزیابی استعداد های برتر شناسایی شده	استفاده از شیوه مصاحبه تخصصی	D6Q4
		بررسی و تحلیل رزومه استعدادهای شناسایی شده	L1Q4
		برگزاری آزمون در بدو استخدام	L2Q4
		اخذ آزمون هوش و سرعت یادگیری از هر داوطلب در بدو استخدام	L4Q4
		اخذ آزمون مهارت‌ها از هر داوطلب در بدو استخدام	L5Q4
		معاینات پزشکی بسیار محدود (پا، دست، اسکلت) متناسب با محل به‌کارگیری	D4Q6
	تحقیقات و آزمایشات پزشکی	آزمایشات پزشکی نیازی نیست مگر مرتبط با کار فرد	D11Q6
		بررسی سوابق و تحقیقات محلی و استعلامات از همان روز مصاحبه	D3.1Q6
	شیوه آموزش	ارائه خدمات مشاوره و آموزش تخصصی به	L1Q7

نظام جذب و به‌کارگیری استعدادهای برتر

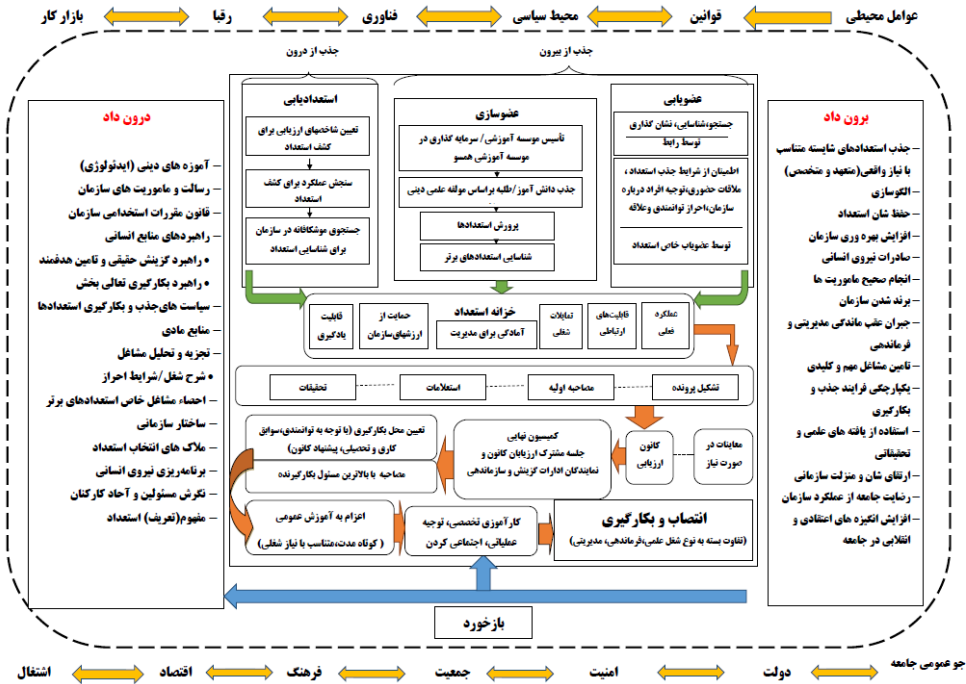
فرایند

مضمین فراگیر	مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه	کد			
نظام جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر	استعداد‌های برتر	استعداد‌های برتر				
		گذراندن دوره آموزشی داخل سازمان (کارآموزی و اجتماعی کردن استعداد)	L2Q7			
		گذراندن دوره آموزشی در مراکز آموزش	L3Q7			
	شیوه آموزش استعداد‌های برتر	آموزش استعداد‌های برتر بر اساس نیاز نقش‌های موجود در سازمان (بسته به شغل)	L5Q7			
		زمان و چگونگی آموزش متفاوت (بسته به افراد)	D6Q7			
	فرایند	به‌کارگیری استعداد‌های برتر (انتصاب اولیه)	طول مدت به‌کارگیری: بلندمدت، میان‌مدت، کوتاه مدت یا پروژه‌ای	D2.2Q3		
			تفاوت در به‌کارگیری: عرصه تجربی/فنی، علمی-پژوهشی یا علوم انسانی و مدیریتی	D1Q9		
			شروع به‌کارگیری استعداد در مشاغل فرماندهی: فرمانده حوزه یا گردان و هم‌تراز	D3.2Q9		
			شروع به‌کارگیری برای مشاغل مدیریتی از کارشناسی	D6Q9		
			شروع به‌کارگیری متناسب با تحصیلات	D9Q9		
			شروع به‌کارگیری استعداد در همه گروه‌های شغلی (به جز مشاغل فرماندهی و مدیریتی)	D11Q9		
			بروز‌داد	پیامدهای فردی	جذب استعداد‌های شایسته (متعهد و متخصص)، متناسب با نیازهای واقعی سازمان	D2Q11
					حفظ شأن و شئون استعداد برتر	D4Q12
	الگو شدن استعداد برتر برای سایر کارکنان	L3Q12				
	پیامدهای سازمانی	افزایش بهره‌وری سازمان		D11.1Q11		
صادرات نیروی انسانی		D1.2Q11				
انجام صحیح و بهتر مأموریت‌ها		D3.1Q11				
برند شدن نسبت به دیگر سازمان‌ها		D1.1Q11				
جبران عقب ماندگی مدیریتی و فرماندهی	D9.1Q11					

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد	
		استفاده حداکثری و به موقع از یافته‌های علمی و تحقیقاتی در سازمان	D4.1Q12	
		یکپارچگی فرایند جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر	L4.2Q12	
		تأمین بخشی از مشاغل مهم و کلیدی سازمان	D11.2Q11	
نظام جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر	برون‌داد	ارتقای شأن و منزلت سازمان	D4.2Q11	
		رضایت جامعه از عملکرد سازمان	D3.2Q11	
		افزایش انگیزه‌های اعتقادی و انقلابی در جامعه	D4.1Q11	
	بلندخورد	رضایتمندی	رضایتمندی استعداد جذب شده	D4.1Q12
			رضایتمندی سازمان (فرمانده و مدیر) از جذب استعداد	D3.1Q12
			رضایت جامعه نخبگانی از سازمان	D5.1Q12
		احساس ارزشمندی	احساس ارزشمندی استعدادها نزد کارکنان	D9.1Q12
			داشتن حس ارزشمند بودن در سازمان نزد خود استعداد	D11Q12
			احساس مفید بودن استعدادها برای سازمان نزد فرماندهان و مدیران	D6Q12
		کارآمدی	استفاده از توانمندی‌ها و قابلیت‌های استعدادها	D9.3Q12
			به‌کارگیری هدفمند و دقیق استعداد‌های برتر در مشاغل و پست‌های سازمانی	D5.2Q12
			افزایش خلاقیت در سازمان متأثر از استعدادها	D2.2Q12

همانطور که قبلاً اشاره گردید، الگوی نهایی پژوهش پس از ترکیب این الگو(ناشی از انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان) با الگوی حاصل از ادبیات نظری طراحی و نهایی شد.

طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر در یک سازمان دفاعی



شکل ۳. الگوی نهایی نظام جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر در یک سازمان دفاعی بوده و بدین منظور از روش پژوهش کیفی استفاده شده است. در این پژوهش پس از اینکه با مفهوم استعداد آشنایی لازم به وجود آمد، این دغدغه مطرح شد که جذب و به‌کارگیری استعدادها یکی از مسائل بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌شود. سازمان‌های دفاعی از این مقوله مستثنی نیستند، اما ویژگی‌های یک استعداد و حتی تعریف استعداد می‌تواند در آنها متفاوت باشد. این موضوع زمانی اهمیت پیدا می‌کند که بدانیم در ایران، سازمان‌های دفاعی، ویژگی‌های منحصر به فرد خود را دارند و جذب و به‌کارگیری استعدادها از این جنبه نیز دارای تفاوت است.

با بررسی متن مصاحبه‌های عمیق پیاده‌سازی شده، در مرحله اول مشخص گردید که در جذب و به‌کارگیری استعدادها باید به صورت ریشه‌ای به مسائل حوزه استعدادها نگریست. در این مرحله بایستی رسالت‌ها و مأموریت‌ها، قوانین و مقررات استخدامی، نظامات و دستورالعمل‌ها، منابع مادی، راهبردها و سیاست‌ها و ساختارها مورد توجه جدی قرار گیرند. از طرفی نمی‌توان از فرایندهای سازمانی غفلت نمود، در تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل باید از همان ابتدا به موضوع استعدادها توجه و مشاغل خاص استعدادهای برتر شناسایی شود که این موضوع تحت تأثیر تعریفی که از استعداد داریم، قرار می‌گیرد. مقوله دیگری که باید در این مرحله به آن توجه نمود، فرهنگ سازمانی است که این موضوع بر نگرش جامعه، مسئولین و آحاد کارکنان نسبت به مقوله استعدادها برتر اثرگذار است.

در مرحله دوم، ابتدا شیوه‌های شناسایی و جذب استعدادها برتر نظیر عضوایی، عضو سازی یا ترکیبی مطرح شده که جذب از بیرون به شیوه عضوایی و عضو سازی و جذب از درون با استعدادیابی درون سازمان پیشنهاد شده است. همه‌ی استعدادهایی که از شیوه‌های مختلف شناسایی می‌شوند، در خزانه استعداد قرار می‌گیرند و با توجه به ویژگی‌هایی که خزانه استعداد در سازمان دفاعی در جمهوری اسلامی ایران داراست، گزینش می‌شوند. سرعت عمل در مراحل گزینشی به گونه‌ای باید باشد که مراحل تشکیل پرونده، مصاحبه اولیه و استعلامات و تحقیقات تقریباً به صورت همزمان در یک بازه زمانی کوتاه انجام شود. معاینات پزشکی برای استعدادها کاملاً اقتضایی و بسته به نوع شغل و تخصص افراد، ضرورت معاینه و شیوه آن، تعیین می‌گردد. برای افرادی که مراحل گزینشی را طی می‌کنند، کانون ارزیابی (که باید حداقل شامل ۱۰ نفر باشد) شکل می‌گیرد و نتایج آن به کمیسیون نهایی جذب که ارزیابان کانون (یا مدیر کانون) و نمایندگان واحدهای گزینش و سازماندهی در آن حضور دارند، ارسال می‌شود. در این کمیسیون ضمن بررسی نتایج کانون و دیگر شاخص‌ها، نظیر توانمندی‌ها، سوابق به‌کارگیری و تحصیلی و محل به‌کارگیری استعداد پیشنهاد می‌شود. استعداد مورد مصاحبه‌ی بالاترین مسئول رده‌ی به‌کارگیرنده قرار می‌گیرد و در صورت تأیید و پذیرش، به آموزش‌های عمومی کوتاه‌مدت و متناسب با نیاز شغلی اعزام می‌شود.

آموزش‌ها شامل کارآموزی تخصصی، توجیه عملیاتی و اجتماعی شدن استعداد درون سازمان می‌شود. در اینجاست که فرد بسته به نوع شغل (علمی، فرماندهی یا مدیریتی) در سطوح عملیاتی، تاکتیکی یا راهبردی به کارگیری می‌شود. توجه به این نکته ضروری است که شاید به نظر برسد انتصاب و به‌کارگیری یک فرایند نیست و فقط یک گام از یک فرایند است، ولی همانطور که در الگوی نهایی پژوهش مشاهده می‌کنیم، مقدمات یک انتصاب و به‌کارگیری مطلوب از زمانی شروع می‌شود که راهبردهای به‌کارگیری تدوین و تجزیه و تحلیل شغل انجام می‌گردد.

در مرحله سوم با پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی جذب استعدادها برتر روبه‌رو هستیم. در این هنگام، استعدادها شایسته متناسب با نیازهای واقعی سازمان جذب و شناسایی می‌شوند، شأن آن‌ها حفظ و برای سایر کارکنان می‌توانند الگو باشند (پیامدهای فردی). بهره‌وری سازمان افزایش می‌یابد، صادرات نیروی انسانی را در پی دارد، مأموریت‌ها صحیح و بهتر از قبل انجام می‌شود، سازمان از شهرت خوبی برخوردار می‌گردد، عقب ماندگی‌های مدیریتی و فرماندهی جبران می‌شود، دستیابی به یافته‌های علمی و تحقیقاتی به‌طور حداکثری و به موقع محقق شده، فرایند جذب و به‌کارگیری از یکپارچگی برخوردار می‌گردد و بخشی از مشاغل مهم و کلیدی سازمان تأمین می‌شود (پیامدهای سازمانی). شأن و منزلت سازمانی ارتقاء پیدا می‌کند، رضایت جامعه از عملکرد سازمان دفاعی و انگیزه‌های اعتقادی در جامعه افزایش می‌یابد (پیامدهای اجتماعی). از عواملی که می‌تواند از محیط بیرونی سازمان دفاعی بر نظام جذب و به‌کارگیری استعدادها برتر تأثیر بگذارند می‌توان به رضایتمندی استعداد جذب شده، رضایتمندی سازمان از استعداد و رضایتمندی جامعه از سازمان (رضایتمندی)، احساس ارزشمندی استعدادها نزد کارکنان، داشتن حس ارزشمند بودن در سازمان و احساس مفید بودن استعداد نزد فرماندهان و مدیران (احساس ارزشمندی) و استفاده از توانمندی‌ها و قابلیت‌های استعدادها، به‌کارگیری هدفمند و دقیق استعدادها در مشاغل و پست‌های سازمانی و افزایش خلاقیت در سازمان (کارآمدی)، اشاره کرد.

باتوجه به مبانی نظری و نتایج به‌دست آمده از این پژوهش (در قالب الگوی ارائه گردیده)،

پیشنهاد می‌شود:

۱. تعریف واحد، جامع و همه فهمی از مفهوم استعداد برتر در همه ابعاد صورت گیرد و این تعریف در سراسر سازمان برای همه فرماندهان و مدیران به خوبی تشریح شود.
۲. ظرفیت‌های قانونی جذب و به کارگیری استعدادهای برتر به خوبی شناسایی شود و در پیشبرد اهداف سازمان از آن‌ها استفاده شود.
۳. با شناسایی خلأهای قانونی یا اشکالات موجود در برخی از مواد قانون، اصلاحات لازم صورت گیرد.
۴. نظام استعدادهای برتر و سیر خدمتی آن‌ها جهت جذب و به کارگیری مطلوب استعدادهای، تدوین گردد.
۵. تا آنجا که امکان دارد قبل از جذب و به کارگیری استعدادهای برتر، فرهنگ سازمان، شرایط کاری، موقعیت شغلی پیش روی آن‌ها به خوبی تبیین شود.
۶. به زیرساخت‌های لازم جهت ورود استعدادهای برتر؛ به سازمان اعم از منابع مادی، اقتصادی، فناوری و ... توجه شود.
۷. باتوجه به فرمایشات رهبر معظم انقلاب، اداره امور استعدادهای برتر تا آنجا که امکان دارد به خود استعدادهای واگذار شود.
۸. مشاغل خاص و مشترک استعدادهای برتر، شناسایی شده و برنامه‌ریزی جذب و به کارگیری استعدادهای برتر باتوجه به آن‌ها صورت گیرد.
۹. برنامه‌ریزی زمانی برای جذب استعدادهای برتر به‌طور کوتاه‌مدت (استعدادیابی از درون سازمان)، میان مدت (عضویابی) و بلندمدت (عضوسازی) صورت گیرد.
۱۰. از پژوهشکده‌ها، هسته‌های علمی و پژوهشی در سازمان به‌عنوان یکی از مخازن استعداد و ایجاد جذابیت جذب برای استعدادهای برتر استفاده شود.
۱۱. به استعدادهای درونی سازمان و فرهنگ سازی گفتمان استعداد در سازمان توجه شود.
۱۲. ارتباط نظام جذب و به کارگیری با سایر نظام‌های جذب (بالادستی، هم سطح و زیرنظام‌ها) شناسایی و ایجاد شود.

فهرست منابع

- ابیلی، خدایار؛ و موفقی، حسن. (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین). سازمان مدیریت صنعتی.
- اصفهانی، وحید. (۱۳۹۰). سنجش میزان آمادگی پست بانک برای اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری. به راهنمایی: رضا رسولی. دانشگاه پیام نور دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی).
- باقری، مسلم؛ علیشیری، محمد مهدی؛ تولایی، روح‌الله؛ و طهماسبی، سیامک. (۱۳۹۰). مدیریت استعدادها در صنعت نفت ایران: عوامل اثرگذار و راهبرد کلان. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۳۷-۹، (۱۹)۵.
- پورصادق، ناصر؛ و رنجبر، آیدا. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی نظام مدیریت نخبگان کشور و ارائه الگوی مفهومی مناسب. مقاله ارائه شده در اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز. گرفته شده در <https://civilica.com/doc/108353>: ۱۴/۱۰/۱۳۹۹.
- حسینی مطلق، سیدعباس؛ رفیعی دهبیدی، وحید و امیرحسینی، سیداحسان. (۱۴۰۰). شناسایی و تدوین الگوی مدیریت استعداد اداره کل ورزش و جوانان استان فارس. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۸ (۲)، ۲۹۵-۳۰۸.
- خالوندی، فاطمه؛ و عباس پور، عباس. (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶ (۱۹)، ۱۰۳-۱۲۸.
- خامنه‌ای، سید علی. (۱۳۹۱). بیانات رهبر انقلاب. تهران: دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیه الله خامنه‌ای. گرفته شده در ۱۳۹۹/۱۱/۰۱. نرم افزار حدیث ولایت.
- دیزانی مکتبی، فرناز؛ نیکبخش، رضا؛ فراهانی، ابوالفضل و صفانیا، علی محمد. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۸ (۲)، ۲۷۲-۲۵۵.
- رجاییان، ندا؛ کشتی آرای، نرگس؛ و ناد، محمدعلی. (۲۰۱۸). تحلیل مضامین مؤثر بر فرهنگ مصرف آب از دیدگاه اسلام (مطالعه کیفی). مدیریت فرهنگی، ۱۲ (۳)، ۸۹-۱۰۶.
- رضائیان، علی؛ و سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۸ (۳)، ۷-۵۰.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آریین؛ و جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۲). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵ (۱۷)، ۲۶-۵.

- عاکفیان، نازیلا؛ و رشیدی، محمد مهدی. (۱۳۹۶). نظام مطلوب مدیریت استعداد در سازمانها، زیر سیستم‌ها و الزامات پیاده سازی. *مدیریت بهره‌وری*، ۱(۴۰)، ۲۵۹-۲۸۶.
- عباسپور، عباس. (۱۳۸۲). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. تهران: انتشارات سمت.
- فرهی، علی؛ پورسعید، سید مسعود؛ و شعبانی، محسن. (۱۳۹۶). به‌کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص‌های آنان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۹(۱)، ۱۲۵-۱۶۰.
- قلی پور، آرین؛ فتاحی، مهدی؛ و پیران نژاد، علی. (۱۳۸۶). تأثیر عدالت اجتماعی بر مهاجرت نخبگان. *رهیافت*، ۴(۴۰).
- گنجعلی، اسداله؛ علیشیری، محمدمهدی؛ و باقری، مسلم. (۱۳۹۷). *مدیریت استعدادها؛ چپستی، چرایسی، چگونگی*. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- میرسپاسی، ناصر؛ غلام زاده، داریوش؛ رشیدی، محمدمهدی؛ و صنعتی‌گر، هدا. (۱۳۸۹). آسیب شناسی طرح جذب و نگهداری نخبگان. *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۴(۱۱)، ۷-۴۰.
- نقی زاده، حسن. (۱۳۹۶). *طراحی الگوی انتصاب فرماندهان و مدیران. به راهنمایی: مجتبی اسکندری*. دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، تهران. پایان‌نامه دکتری. مدیریت منابع انسانی.
- Bryan, L.L.; & Joyce, C.L. (2007). **Mobilizing Minds: Creating Wealth From Talent in the 21st Century Organization**. New York. McGraw-Hill Education.
- Christensen Hughes, Julia; & Rog, Evelina. (2008). Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. (N. D'Annunzio-Green, G. Maxwell, & S. Watson, eds.), **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 20(7), 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>.
- Collings, David G.; Mellahi, Kamel; & Cascio, Wayne F. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. **Journal of Management**, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Conger, Jay; & Fulmer, Robert. (2004). Developing Your Leadership Pipeline. **Harvard business review**, 81(12), 76-84.
- Davenport, Sally. (2004). Panic and panacea: Brain Drain and Science and Technology Human Capital Policy. **Research Policy**, 33(3), 617-630.
- Dunnagan, Kelly; Maragakis, Mireille; Schneiderjohn, Nicole; Turner, Cameron; & Vance, Charles M. (2013). Meeting the global imperative of local leadership talent development in Hong Kong, Singapore, and India. **Global Business and Organizational Excellence**, 32(2), 52-60. <https://doi.org/10.1002/joe.21472>
- Festing, Marion; Schäfer, Lynn; & Scullion, Hugh. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(9), 1872-1893. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777538>
- Gallardo, E. G. (2013). **Disentangling the "talent" concept as applied to the world of work**. University of Barcelona.
- Goffee, Rob; & Jones, Gareth. (2007). Leading clever people. **Harvard Business Review**, 85(3), 72-79.

- Hosen, Sharif; Islam, Md; Arshad, Mohd Mursyid; Khan, Arif; & Alam, Md. Kausar. (2018). Talent Management: An Escalating Strategic Focus in Bangladeshi Banking Industry. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8(1), 156-166. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i1/3801>.
- Iles, Paul; Preece, David; & Chuai, Xin. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. **Human Resource Development International**, 13(2), 125-145. <https://doi.org/10.1080/13678861003703666>.
- Phillips, Deborah; & Roper, Kathy. (2009). A framework for talent management in real estate. **Journal of Corporate Real Estate**, 11(1), 7-16. <https://doi.org/10.1108/14630010910940525>.
- Preece, David; Iles, Paul; & Chuai, Xin. (2011). Talent management and management fashion in Chinese enterprises: Exploring case studies in Beijing. **The International Journal of Human Resource Management**, 22(16), 3413-3428. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.586870>
- Rothwell, William. (2001). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Skuza, Agnieszka; Scullion, Hugh; & McDonnell, Anthony. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(3), 453-470. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.694111>
- Valverde, Mireia; Scullion, Hugh; & Ryan, Gerard. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(9), 1832-1852. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>
- Zulaecha Niu; Aruzhan K. Jussibaliyeva; Sarfraz Hussain; Botagoz Duisenbayeva; Edwin Ramirez-Asis; Guillermo Napoleón Pelaez-Diaz. (2021). The impact of talent management on performance: moderating effect of career management. **Indian Journal of Economics and Business**, 20(2), <http://www.ashwinanokha.com/IJEB.php>.

