



A strategic pattern for Talent Management of Human capital in the Army of the Islamic Republic of Iran

Mehdi Bagheri Hashi¹  Naser Shahlaei²  Saeed Sadeghi Goghari³  Hamid Reza Gholami⁴ 

1. Associate Professor, Department of Strategic Knowledge Management, Supreme National Defense University, Tehran, Iran (Corresponding author).
bagheri_me@ut.ac.ir

2. Professor of the Command and Staff University of the Islamic Republic of Iran Army, Tehran, Iran.
shahlaei.nasser@mail.com

3. Moli Ph.D in Strategic Defense Sciences, National Defense University, Tehran, Iran.
Sadeghi.1352@gmail.com

4. Moli Ph.D in Strategic Defense Sciences, National Defense University, Tehran, Iran.
Hamidreza12013@gmail.com

Abstract

In today's increasingly complex and dynamic environment, talent management has gained strategic importance as a key factor in enhancing organizational performance. Given the critical missions and unique contextual requirements of the Islamic Republic of Iran Army, the development of a context-specific model is essential. This study aims to design a strategic talent management model tailored to the human capital needs of the Army. The research is applied in nature, and its findings are relevant to both military institutions and academic settings. A mixed-methods approach was employed. In the qualitative phase, exploratory methods including descriptive surveys and content analysis were used to identify the dimensions, components, and indicators of the model. In the quantitative phase, correlational analysis was conducted to examine the relationships among the identified elements. The statistical population comprised 51 subject-matter experts in human resource management. Seventeen experts were interviewed using semi-structured interviews to extract key dimensions and components. Subsequently, a structured questionnaire was developed and analyzed using Smart PLS software to test and validate the proposed model. The final model includes six core dimensions: (1) Strategic Planning and Policy Formulation for Talent Management, (2) Talent Identification and Recruitment, (3) Talent Deployment, (4) Training, Development, and Enhancement, (5) Talent Retention, and (6) Comprehensive Talent Management Outcomes. With 21 components and 77 indicators, the model offers a holistic framework for talent management in the Islamic Republic of Iran Army and can serve as an effective tool for strategic human resource decision-making.

Keywords: Talent Management, Human Capital, Strategic Model, Islamic Republic of Iran Army, Human Resources, Mixed-Methods Research.

JEL Classification: --

Extended abstract

Introduction

In today's rapidly changing and complex security environment, the Islamic Republic of Iran Army (IRIA) plays a vital role in safeguarding national sovereignty and defense readiness. Effective management of talented human capital is recognized as a key strategic asset for military organizations. Despite the existence of numerous international models, the IRIA requires an indigenous, practical, and strategic framework that aligns with its unique cultural values and organizational context. This study aims to design a comprehensive strategic model for talent management tailored to the specific needs of the IRIA.

Methodology

This research employed an exploratory mixed-methods approach (qualitative–quantitative). In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 17 military human resource experts and senior commanders, selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached. The data were analyzed using content analysis to extract key dimensions, components, and indicators. In the quantitative phase, a structured questionnaire based on the qualitative findings was distributed among 51 subject-matter experts. The collected data were analyzed using structural equation modeling (SEM) with SmartPLS software. The reliability and validity of the model were confirmed through Cronbach's alpha, composite reliability, and Average Variance Extracted (AVE) tests.

Results

The final strategic model consists of six main dimensions, twenty components, and seventy-seven indicators. The main dimensions include:

- (1) Strategic Planning and Policy Formulation,
- (2) Talent Identification and Recruitment,
- (3) Talent Deployment and Role Alignment,
- (4) Education, Development and Capability Enhancement,
- (5) Talent Retention and Succession Planning, and
- (6) Comprehensive Talent Management Outcomes.

The results show that the model is robust and valid, providing a reliable basis for improving human resource management systems and enhancing the IRIA's defense capability.

Conclusion and Suggestions

The findings emphasize the necessity of a systematic, strategic, and localized approach to talent management within the IRIA. The proposed model serves as a practical roadmap for identifying, attracting, developing, deploying, and retaining talented personnel in alignment with military objectives and cultural principles. It is suggested that HR policymakers and commanders adopt this model to strengthen organizational resilience, ensure mission readiness, and maintain national security through sustainable talent pipelines.

Keywords: Talent Management, Human Capital, Strategic Model, Islamic Republic of Iran Army, Content Analysis.

E-ISSN: 2345-2552 / Center for Strategic Research / Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies

Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

 10.30507/jmsp.2025.533250.2826



الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران

مهدی باقری هشی^۱  ناصر شهلائی^۲  سعید صادقی گوغری^۳  حمیدرضا غلامی^۴ 

۱. دانشیار گروه مدیریت راهبردی دانش، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
bagheri_me@ut.ac.ir
۲. استاد دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران.
shahlaei.nasser@mail.com
۳. دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.
Sadeghi.1352@gmail.com
۴. دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.
Hamidreza12013@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام گرفته است. در این پژوهش، با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) و روش اکتشافی، تلاش شده تا ضمن بهره‌گیری از نظریه‌های معتبر جهانی، الگویی بومی و کارآمد برای مدیریت استعداد در ساختار ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه شود. در بخش کیفی، داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از خبرگان منابع انسانی ارتش به شکل هدفمند تا اشباع نظری جمع‌آوری و با تحلیل محتوا کدگذاری شد. در بخش کمی، با تدوین پرسشنامه‌ای بر پایه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده، داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار SmartPLS تحلیل گردید. نتایج نشان داد مدل نهایی دارای ۶ بُعد اصلی، ۲۰ مؤلفه و ۷۷ شاخص است طبق نتایج پژوهش الگوی احصا شده از اعتبار کافی برخوردار بوده و می‌تواند به‌عنوان مبنایی معتبر برای ارتقاء نظام مدیریت منابع انسانی و تقویت توان دفاعی کشور به کار رود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، سرمایه انسانی، ارتش جمهوری اسلامی ایران، الگوی راهبردی، تحلیل محتوا.
طبقه‌بندی JEL: —

شاپای الکترونیک: ۲۳۴۵-۲۵۵۲ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

 10.30507/jmsp.2025.533250.2826



مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظرات مطرح‌شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله می‌باشد و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشریه سیاست‌های راهبردی و کلان نمی‌باشد.

مقدمه

در عصر حاضر، سرمایه انسانی دانشی و توانمند یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. برخی افراد در حوزه‌های خاص توانایی یادگیری و عملکرد سریع‌تری نشان می‌دهند و در همان حوزه رشد شغلی بیشتری تجربه می‌کنند. در مقابل، ممکن است دیگران در عرصه‌های متفاوتی تبحر و پیشرفت بیشتری داشته باشند؛ این تفاوت‌ها ریشه در تنوع استعدادهای فردی دارد. اگرچه همه انسان‌ها دارای استعدادهای بالقوه‌اند، اما تنها کسانی مستعد شمرده می‌شوند که آگاهانه برای پرورش آن سرمایه‌گذاری کنند (Shoemaker, 2013). در بیشتر سازمانها از قابلیت‌های کارکنان استفاده اثربخش نمی‌شود و مدیران قادر نیستند توانایی بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارتی دیگر افراد، توان بروز خلاقیت بیشتری در سازمان دارند، اما به دلایلی از این ظرفیت‌ها بهره برداری نمی‌شود (خالوندی و عباسپور، ۱۳۹۷). نیروهای انسانی در سازمانهای دفاعی مانند ارتش جمهوری اسلامی ایران نقشی کلیدی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، عملیات‌های پیچیده، توسعه تجهیزات و پایداری دفاعی کشور ایفا می‌کنند. در شرایطی که تهدیدات امنیتی ابعاد پیچیده‌تری به خود گرفته‌اند و محیط‌های عملیاتی با تغییرات سریع روبه‌رو هستند، این سوال مطرح است که آیا اتکا به نظام‌های سنتی منابع انسانی پاسخگوی نیازهای نوین سازمان‌های نظامی مانند ارتش جمهوری اسلامی ایران است؟ ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و برای حفظ و توسعه توان رزمی، نیازمند پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت استعداد است. اگرچه در سطح بین‌المللی الگوهای متعددی برای مدیریت استعداد پیشنهاد شده‌اند، اما این الگوها عموماً بر اساس شرایط سازمان‌های غیرنظامی و در محیط‌های باز و رقابتی طراحی شده‌اند. لذا بومی‌سازی این الگوها و تطبیق آن‌ها با ساختارهای خاص ارتش و بر اساس فرهنگها و ارزشهای آن سازمان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. با توجه به چالش‌های پیش روی آجا در حوزه نیروی انسانی بر اساس مطالعات اکتشافی (بعنوان مثال کاهش جذب به لحاظ کمی و کیفی و سایر مشکلات در مدیریت بکارگیری صحیح از نیروی انسانی و ...) و همچنین نظر به گذشت زمان و پیشرفت فناوری‌ها و لزوم بروز رسانی شاخص‌های مورد نیاز در هر یک از مراحل مدیریت سرمایه‌های انسانی نیاز به مطالعه‌ای جهت حل این مشکلات می‌باشد. پژوهش حاضر در پاسخ به این نیاز، با هدف طراحی الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. در این الگو تلاش شده تا ابعاد

کلیدی مدیریت استعداد با نگاهی راهبردی، سیستمی و هماهنگ با ارزش‌های حاکم بر ارتش، شناسایی و مدل‌سازی شود. تاکنون تحقیقی به‌منظور تدوین الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران صورت نگرفته است. بنابراین با نگرش به اینکه در نظر است با بهره‌گیری از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های احصا شده، یک الگوی راهبردی بومی، متناسب با فرهنگ‌ها و ارزش‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران که با تطبیق مبانی مدیریت استعدادهای با مطالبات در آجا، بتواند انتظارات آن سازمان را در این حوزه برآورده نماید به‌عنوان نوآوری این تحقیق محسوب می‌گردد.

ضرورت انجام این پژوهش را می‌توان اینگونه بیان داشت که در شرایطی که ارتش با تهدیدات نوین همچون جنگ‌های ترکیبی، جنگ نرم و عملیات‌های سایبری مواجه است، در صورت عدم احصای الگوی مدیریت استعداد، امکان بهره‌گیری از یک روش علمی در راستای برنامه ریزی جذب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت سرمایه‌های انسانی در ارتش ج.ا.ایران بر اساس تهدیدات نوین فراهم نخواهد شد و نبود الگوی بومی برای مدیریت استعداد در ارتش می‌تواند به نابسامانی در فرآیندهای جانشین پروری و انتخاب فرماندهان و مدیران آینده ارتش منجر شود. این امر در شرایط جنگی و بحرانی، تهدیدی جدی برای کارآمدی ساختار فرماندهی و کنترل به شمار می‌رود لذا با توجه به چالش‌های فراوان پیش رو، برای کسب مزیت رقابتی در رویارویی با این محیط پیچیده، سازمان‌ها به مدیریت استعداد نیاز دارند. پرسش‌های این تحقیق نیز عبارتند از:

- ۱- ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
- ۲- روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

۱. پیشینه پژوهش

ابراهیم جواهری زاده (۱۴۰۰) در تحقیقی مدل چند سطحی مدیریت استعدادهای را ارائه نمود. یافته‌های تحقیق نشان داد که اجزای اصلی مدل مدیریت استعداد شامل: «استعدادخواهی»، «استعدادیابی»، «به‌کارگیری استعداد»، «استعدادداری» و «استعدادافزایی» است. در فاز دوم مقوله‌های ظهور یافته سطح خرد (فردی)، سطح سازمانی و سطح کلان (فراسازمانی) به مدل ظهور یافته در مرحله قبل، افزوده شده

و مدل مذکور به صورت چندسطحی نمایش داده شد. سپس روابط بالا به پایین، روابط پایین به بالا، روابط افقی و پیش بینی کننده‌ها و پیامدهای آن در مدل چندسطحی مدیریت استعداد تبیین گردید.

سیدعلیقلی روشن و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی به ارائه الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد اقدام نمودند. در این پژوهش، یک الگوی نظری بنیادی برای سازمانها با هر نوع ساختار سازمانی طراحی و ارائه می‌شود، نتیجه‌های پژوهش نشان داد که هر سیستم مدیریت استعداد دست کم باید شامل سه مؤلفه کلیدی جذب / انتخاب/ آموزش و توسعه و نگهداشت باشد.

مجتبی افشاریان (۱۳۹۸) در پژوهش خود به طراحی مدلی در زمینه مدیریت استعداد اثربخش برای شرکت‌های دانش بنیان پرداخت. در این پژوهش، پنج عنصر شامل استعدادیابی داخلی، استعدادیابی خارجی، اجتماعی سازی، توسعه و نگهداری، به عنوان ابعاد و استراتژی‌های مدیریت استعداد شناسایی شده اند و نگهداری کارکنان مستعد به عنوان مهمترین استراتژی مدیریت استعداد شناخته شد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که در شرکت‌های دانش بنیان، عوامل زمینه ساز مدیریت استعداد عبارتند از: برند کارفرما، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول آفرین، که در بین این عوامل سبک رهبری تحول آفرین از بیشترین میزان اهمیت برخوردار است.

وحید اسدی (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان مدیریت استعداد، مطالعه تطبیقی و ارائه الگوی مفهومی برای نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران و برای پاسخ به این سوال که الگوی مناسب مدیریت استعداد در نزاجا دارای چه مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی باید باشد به طراحی الگوی مدیریت استعداد در نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا پرداخته است. فرآیند انجام تحقیق حاضر بر مبنای هدف اصلی که همان توسعه مدل مفهومی مدیریت استعداد در نزاجا بوده است، طراحی شد که با توجه به عدم وجود مدل‌های پیشین، فرآیند پژوهش ریشه ای الهام بخش نحوه یافتن پاسخ سوالات تحقیق بوده است. الگوی مدیریت استعداد ارائه شده طی یک روش علمی و بر مبنای نظرات خبرگان امر توسعه یافته است. الگوی مدیریت استعداد تدوین شده در نزاجا تا حدودی می‌تواند در استخراج الگوی راهبردی مدیریت استعداد در ارتش مورد مذاقه قرار گیرد لذا از ادبیات و نتایج این پژوهش می‌توان در تدوین ادبیات و شناخت ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد بهره برداری می‌گردد.

فاطمه خالوندی (۱۳۹۲) در پژوهشی به طراحی مدل راهبردی مدیریت

استعداد در شرکت نفت و گاز پارس بر اساس تجارب بین المللی برتر روش آمیخته (کیفی - کمی) پرداخته است، به منظور طراحی فرایند مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس، تمام عوامل و مؤلفه‌های دخیل در مدیریت استعداد در یک مدل تلفیقی شامل عوامل بیرونی تأثیر گذار بر سازمان، عوامل درونی تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی استعداد، مدیریت راهبردی استعداد و منافع سازمانی حاصل از مدیریت راهبردی استعداد در سازمان تحت چهار بعد اصلی کشف، توسعه، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت استعداد تدوین و پس از آن اصلاحات مقتضی مطابق با نظرات مدیران و کارشناسان ارشد و سایر کارکنان سازمان اعمال شد.

یوسف پور و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه سازی برنامه‌های شغلی (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد در بهینه سازی برنامه‌های شغلی را احصا کردند. پژوهش آنها با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه سازی برنامه ریزی شغلی در یک سازمان نظامی با رویکرد آمیخته انجام شده است. نتایج بخش کیفی نشان داد که مدیریت استعداد شامل مؤلفه‌های شناسایی، جذب، حفظ و نگهداری، توسعه و آموزش، نظام جبران خدمت، مدیریت عملکرد، مدیریت یادگیری و جانشین‌پروری و برنامه ریزی شغلی شامل مؤلفه‌های آموزش و پرورش، ارتقاء و گردش شغلی، ارزیابی و بازبینی و نگهداشت کارکنان است. نتایج حاصله از بخش کمی نیز نشان داد که در حوزه مدیریت استعداد مؤلفه شناسایی و جذب و بکارگیری در رتبه اول و در حوزه برنامه ریزی شغلی مؤلفه نگهداشت کارکنان با اهمیت ترین مؤلفه است.

سویم (۲۰۱۹) در رساله دکتری خود، با استفاده از روش آمیخته در یکی از شرکت‌های خدماتی در آمریکا، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در نیروی انسانی پرداخته است. نتایج موید این بود که چگونه بخش مدیریت سرمایه انسانی و تحقیق و توسعه می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد. همچنین یافته‌های این تحقیق نشان دادند که بهبود مستمر محیط کار، جو باز و روابط بدون ابهام در سطح بالای سازمان از اجزای مهم یک سیستم مدیریت استعداد محسوب می‌شوند.

الکس النسینا^۱ (۲۰۲۰) در مطالعه ای به بررسی انتقادی شیوه‌ها و راهبردهای

1. Alex elensina

مدیریت استعداد از دیدگاه مدیریت اخلاقی و مسئولانه پرداخت. محقق با استفاده از روش تحلیل مضمون به یک ساختار و شیوه مدیریت استعداد مسئولانه برای هدایت عملکرد مدیریت استعداد به روشی مسئولیت‌پذیر اجتماعی رسید. نتایج نشان داد برابر اصول اساسی، مؤلفه‌های مسئولیت‌سازمانی؛ و برابری و فرصت‌های شغلی یک سیستم مدیریت استعداد هستند. این مطالعه بیشتر استدلال می‌کند که شیوه‌های مدیریت استعداد مسئولانه دستیابی به نتایج پایدار چند سطحی مانند کار شایسته، رفاه کارکنان و رفاه سازمانی را ارتقا می‌دهند.

۲. مبانی نظری

شواهد نشان می‌دهد که مفهوم مدیریت استعداد از اوایل دهه ۱۹۹۰ شکل گرفته و همچنان در حال تکامل است. مطالعاتی که بر شرکتهای موردی انجام شد (از جمله تحلیل‌های گروه مک کنزی) بیانگر آن است که سازمانهایی که در شناسایی، پرورش و نگهداری مدیران توانمند موفق‌ترند، عملکرد مالی بهتری تجربه می‌کنند. این یافته‌ها موجب شد مدیریت استعداد به‌عنوان ابزاری راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی مورد توجه قرار گیرد و در ادبیات منابع انسانی به‌عنوان موج نوینی معرفی شود (Phillips & Roper, 2009).

از زمانی که گروه مشاوران مک کینزی واژه جنگ استعدادها را به‌مورد استفاده قرار داد، موضوع مدیریت استعداد اهمیت فراوانی یافته و در عرصه عملی و نظری توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است (Nijs & et al., 2014). در شرایط فعلی از مدیریت استعداد به‌عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند شناسایی و توسعه و بکارگماری افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز به منظور رفع نیازهای فعلی و آتی سازمان یاد می‌کنند (پریش، ۱۳۹۵).

اصطلاح مدیریت استعداد زمانی ارائه شد که پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که بهترین اقداماتی که سازمان‌ها را به عملکرد مناسب می‌رساند، مدیریت استعدادها است. بررسی ادبیات مربوط به مدیریت استعداد تعاریف مختلفی را در زمینه آن ارائه می‌کند. مدیریت استعداد مدیریت راهبردی جریان استعدادها در سازمان به منظور استقرار افراد شایسته در مشاغل مناسب و در زمان درست است و شامل فرآیند شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداشت کارکنان با استعداد و سپس توسعه این افراد به نحوی که تجربه بیشتر و شایستگی‌های بیشتری کسب کنند و در نهایت حفظ آنها به منظور اینکه نقش بیشتری را در موفقیت سازمان بر عهده بگیرند. در تعریفی دیگر

مدیریت استعداد به معنای کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری و بازسازی نیروی کار با استعداد است. برخی از پژوهشگران، مدیریت استعداد را به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی در نظر می‌گیرند و معتقد هستند که افراد با استعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌ها ایفا می‌نمایند. (نصیری و جهانیان، ۱۳۹۷).

به طور کلی به منظور تعریف مدیریت استعداد ۴ نگاه وجود دارد: نگاه اول محدود و ثابت: تمرکز بر یافتن و به کارگیری افراد خاص توانمند، معمولاً از خارج سازمان.

نگاه دوم محدود و توسعه پذیر: تاکید بر شناسایی یک جمع محدود از افراد دارای پتانسیل و سرمایه‌گذاری برای گسترش توانمندیهای آنها نگاه سوم عام و ثابت: فرض بر این است که هر فرد دارای یک یا چند استعداد است و مدیریت وظیفه اش کشف و به کارگیری آنهاست. نگاه چهارم عام و توسعه پذیر: باور بر امکان تبدیل استعداد بالقوه به بالفعل از طریق تمرین و آموزش و در نتیجه فراهم آوردن فرصتهای توسعه برای همه (سیدجوادی و پهلوان شریف، ۱۳۹۷).

با توجه به رویکردهای فوق تعاریف متعددی از مدیریت استعداد در تئورهای نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است که در زیر به مواردی اشاره می‌شود: مدیریت استعداد به این معنی است که سازمانها باید چندین مرحله مهم را برای بهبود تصمیم‌گیری در فرآیندهای تولید و مدیریت انجام دهند. با توجه به اینکه کسب و کارهای امروزی با عدم اطمینان زیادی مواجه هستند، باید رویکرد کاملاً جدیدی در زمینه مدیریت استعداد اتخاذ گردد. مدیریت استعداد برای توسعه استعدادهای افراد و افزایش بهره‌وری سازمان، ضروری است (Butter & et al., 2015).

مدیریت استعداد کلیه فرایندهای منابع انسانی، اداری و فن آوری را در بر گرفته و معمولاً به مواردی مانند سازمانهای آموزشی به عنوان درون‌داد سازمانهای دیگر استفاده می‌شود. سازمانها و مؤسسات با مشکلاتی مثل خالی ماندن پستهای کلیدی یا پر شدن این پستها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، مواجه هستند (بیدمشکی، ۱۳۹۳).

مدیریت استعداد رویکردی است که با بهره‌گیری از ارتباطات دوجانبه بین مدیران و کارکنان، باعث شناسایی توانمندی، ظرفیتهای و قابلیت‌های کارکنان از یک

سو و پرورش، رشد و بهره برداری این توانمندی‌ها در جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی گردد. در همین راستا مدیریت استعداد می تواند جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان مورد بهره برداری قرار گیرد. (Sonnenberg, 2014).

مدیریت استعداد بیان می‌کند که همه افراد دارای استعدادهایی هستند که باید آنها را شناخت و آزاد کرد. با استفاده از مدیریت استعداد، می‌توان اطمینان یافت که هر یک از کارمندان با استعدادها و توانایی‌های ویژه خود، در شغل مناسب به کارگیری خواهند شد. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی اهمیت دارد: اول اینکه اجرای اثربخش آن، موجب کشف و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم، این کارکنان مستعد برای پستهای خالی آینده انتخاب می‌شوند که امروزه، مورد دوم با نام «جانشین‌پروری» شناخته می‌شود و توجه بسیاری از سازمانها را به خود جلب کرده است. مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کرده و نقاط ضعف و مشکلات رویکردهای سنتی را از میان بردارد، به همین دلیل می‌توان آن را به‌مثابه ابزاری مناسب، در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمانها استفاده کرد. البته پیاده‌سازی آن، نیازمند برنامه‌ریزی است؛ در غیر این صورت، سازمانها پس از مدت کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را فراموش خواهند کرد (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

اگر چه بسیاری از صاحب نظران مدیریت استعداد را درباره کارکنان مستعد می‌دانند اما بعضی آن را در ارتباط با مجموع استعدادهای موجود سازمان می‌بینند و معتقدند که فرآیندهای مدیریت استعداد نباید محدود به عده خاصی از کارکنان شود. گروهی مدیریت استعداد را شناسایی استعداد می‌دانند و سپس هم راستا نمودن آن با نقش‌های شغل به منظور افزایش درگیری فرد با نقشی که قوت‌های ذاتی او با آن منطبق است (William, 2014).

در ادامه به منظور شناخت دقیق و نگاه منسجم تر به رویکردهای موجود در رابطه با مدیریت استعداد، در جدول زیر به ارائه خلاصه‌ای از مهمترین تعاریف بیان شده در رابطه با این مفهوم پرداخته شده است.

جدول (۱): خلاصه سایر تعاریف از مدیریت استعداد

مدیریت استعداد را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از رویکردهای راهبردی دانست که با هدف شناسایی پستهای حیاتی سازمان و تامین ذخیره استعداد برای پر کردن آنها شکل می‌گیرد.	۲۰۰۹	کالینز و ملاحی
این مفهوم شامل شبکه‌ای یکپارچه از رویه‌ها، برنامه‌ها و ارزشهای سازمانی است که به جذب، پرورش، استقرار و نگهداری افراد کلیدی برای تحقق اهداف راهبردی می‌پردازد.	۲۰۱۰	سیلرز و داوول
مدیریت استعداد را یک فرآیند جامع تعریف نموده است که همه فعالیت‌ها و وظایفی که به مدیریت پیوند خورده را در رابطه با چرخه عمر استعداد بطور کامل در بر می‌گیرد.	۲۰۱۳	شیمان
مدیریت استعداد شامل فرآیند شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداشت کارکنان با استعداد در سازمان است و هدف اصلی از آن تعریف و شناسایی افرادی است که از سایرین با استعدادتر هستند و سپس توسعه این افراد به‌نحویکه تجربه بیشتر و شایستگیهای بیشتری کسب کنند و در نهایت حفظ آنها به منظور اینکه نقش بیشتری را در موفقیت سازمان بر عهده بگیرند	۲۰۱۵	تاج الدین
مفهوم مدیریت استعداد را برای جذب، توسعه و پرورش افراد مستعد و استفاده از مهارت‌ها و شایستگی آنان برای تامین نیازها و اهداف حال و آینده جوامع تعریف نموده اند.	۲۰۱۶	موریس و همکاران
مدیریت استعداد اساساً یک فرآیند است که شامل استفاده، توسعه و مدیریت کارکنانی است که دارای قابلیت‌های راهبردی هستند که در موفقیت سازمان مهم اند.	۲۰۱۶	Sabuncu & Karacay
مجموعه‌ای از مانیفست‌های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه ریزی جانشین پروری و توسعه و نگهداشت مدیریت استعداد است.	۲۰۱۷	Makram & et al.

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر یک مطالعه بنیادی است که با روش توصیفی - تحلیلی انجام شده و از آنجایی که در پی کشف و ارائه الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران است؛ برای احصای ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این الگو با رویکرد آمیخته انجام شده است. نوع پژوهش، «کاربردی» نتایج آن در سطح آجا و

مراکز علمی کاربرد دارد. برای شناخت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این الگو از روش اکتشافی (زمینه‌یابی - توصیفی) و در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون (تکنیک تحلیل محتوای پنهان) استفاده شد و برای کشف روابط میان ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های احصا شده از روش همبستگی نیز استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق تمام شمار با حجم نمونه ۵۱ نفر از صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در بخش کیفی، با توجه به تخصصی بودن موضوع با بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از مدیران، فرماندهان ارشد، متخصصان منابع انسانی و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های نظامی انجام شد. ابزار اصلی در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. این پژوهش از لحاظ پارادایمی مبتنی بر ساختگرایی (تفسیری) است. برای روایی پرسشنامه‌های این تحقیق از ضریب لاوشه استفاده شده است و برای پایایی پرسشنامه نیز از روشهای آلفای کرونباخ استفاده شده است. سؤالات مصاحبه بر پایه ادبیات نظری و با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران طراحی شدند. سپس در بخش کمی، با تدوین پرسش‌نامه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم‌افزار Smart PLS، الگوی پیشنهادی مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت.

جدول (۲): مشخصات خبرگان و صاحب‌نظران جامعه آماری تحقیق کیفی

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	پست سازمانی	برچسب	مدرک تحصیلی	مدت مصاحبه
۱	م ۱	مشاور عالی وزیر کشور و عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی	خبیره اجرایی و دانشگاهی	دکتری	۴۵ دقیقه
۲	م ۲	مشاور عالی فرمانده کل آجا و مدیرعامل سابق بانک حکمت ایرانیان	خبیره اجرایی	دکتری	۳۵ دقیقه
۳	م ۳	جانشین دانشگاه صنعتی مالک اشتر و عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی	خبیره دانشگاهی	دکتری	۵۰ دقیقه
۴	م ۴	عضو هیئت علمی دافوس و استاد دانشگاه عالی دفاع	خبیره دانشگاهی	دکتری	۶۵ دقیقه

مدت مصاحبه	مدرک تحصیلی	برچسب	پست سازمانی	کد مصاحبه‌شونده	ردیف
			ملی		
۵۵ دقیقه	دکتری	خبیره اجرایی و دانشگاهی	جانشین مرکز مطالعات راهبردی نزاچا	۵ م	۵
۵۶ دقیقه	دکتری	خبیره اجرایی و دانشگاهی	مدیر مطالعات راهبردی مرکز مطالعات راهبردی نزاچا	۶ م	۶
۴۹ دقیقه	دکتری	خبیره اجرایی	جانشین معاونت نیروی انسانی آجا	۷ م	۷
۴۳ دقیقه	دکتری	خبیره اجرایی	معاون نیروی انسانی آجا	۸ م	۸
۴۵ دقیقه	دکتری	خبیره اجرایی و دانشگاهی	رئیس مرکز مطالعات راهبردی نزاچا	۹ م	۹
۴۵ دقیقه	دکتری	خبیره دانشگاهی	عضو هیئت‌علمی دافوس	۱۰ م	۱۰
۴۰ دقیقه	دکتری	خبیره دانشگاهی و اجرایی	ریاست مرکز مطالعات راهبردی آجا	۱۱ م	۱۱
۴۵ دقیقه	دکتری	خبیره دانشگاهی و اجرایی	معاون تربیت و آموزش آجا	۱۲ م	۱۲
۴۲ دقیقه	دکتری	خبیره دانشگاهی	عضو هیئت‌علمی دافوس و از مدیران مرکز مطالعات راهبردی آجا	۱۳ م	۱۳
۷۰ دقیقه	دکتری	خبیره دانشگاهی و اجرایی	مشاور عالی حوزه پژوهش فرماندهی نزاچا	۱۴ م	۱۴
۵۵ دقیقه	دکتری	خبیره دانشگاهی و اجرایی	جانشین معاونت آموزش آجا و عضو هیئت‌علمی	۱۵ م	۱۵

مدت مصاحبه	مدرک تحصیلی	برچسب	پست سازمانی	کد مصاحبه‌شونده	ردیف
۴۲ دقیقه	دکتری	خبیره دانشگاهی و اجرایی	معاون آموزش ستاد کل نیروهای مسلح	۱۶ م	۱۶
۵۵ دقیقه	دکتری	خبیره دانشگاهی	رئیس کانون ارزیابی سرمایه‌های انسانی آجا	۱۷ م	۱۷

۴. یافته‌های تحقیق

۴-۱. یافته‌های بخش کیفی

در مرحله نخست با مرور ادبیات نظری پژوهش و بررسی مدل‌های مختلف جهانی و بومی ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه الگوی مورد نظر استخراج شد، سپس طی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تعداد ۱۷ نفر از خبرگان حوزه تخصصی پژوهش و از طریق تکنیک تحلیل محتوای مصاحبه‌ها ۶ بُعد، ۲۰ مؤلفه و ۸۴ شاخص به شرح جدول زیر استخراج و سپس در بخش کمی، با تدوین پرسش‌نامه و تحلیل داده‌ها از طریق معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS، الگوی پیشنهادی مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت.

جدول (۳): ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه الگوی راهبردی مدیریت استعداد

سرمایه انسانی آجا

بعد اصلی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد	سنجش توانمندی‌ها و ارزیابی چالش‌ها	۱. انگیزه و تعهد سازمانی و سطح رضایت، تعلق خاطر ۲. مدیریت بحران و تصمیم‌گیری مؤثر در موقعیت‌های مختلف ۳. نوآوری و میزان توانایی افراد در مواجهه با تغییرات محیط
	اصول راهبردی مدیریت استعداد	۱. سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تخصصی و مهارت‌افزایی ۲. رضایت‌مندی، تعلق سازمانی و راهبردهای افزایش انگیزه نیروها.

بعد اصلی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
		<p>۳. اثربخشی نیروهای مستعد در تحقق اهداف سازمانی و مأموریت‌ها</p> <p>۴. تعیین و شناسایی فرهنگ‌ها و ارزش‌های مشترک</p>
	تدوین راهبردهای مدیریت استعداد	<p>۱. دقت و کارایی سیستم‌های تشخیص توانمندی‌های نیروی انسانی</p> <p>۲. ارزیابی برنامه‌های آموزشی، مسیرهای ارتقا و فرصت‌های رشد</p> <p>۳. تأثیرگذاری نیروهای مستعد در تحقق اهداف سازمانی.</p> <p>۴. رضایت‌مندی، تعلق سازمانی و نرخ حفظ نیروهای ارزشمند</p>
شناسایی و جذب استعداد	تعیین شاخص و معیار جذب استعداد	<p>۱. بررسی سیستم‌ها، فناوری‌ها و امکاناتی در جهت جذب و توسعه استعدادها</p> <p>۲. تدوین ساختارها و مدل‌های ویژه برای مدیریت استعدادها</p> <p>۳. ارزیابی ویژگی‌های شغلی برای جذب استعدادها</p> <p>۴. میزان چابکی و انگیزه در فراگیری و توسعه</p>
	ایجاد خزانه استعداد	<p>۱. تعیین ظرفیت‌های مورد نیاز و برنامه‌ریزی برای توسعه استعدادها</p> <p>۲. بررسی منابع داخلی (نیروهای فعلی) و خارجی (جذب از بیرون سازمان)</p> <p>۳. ارزیابی توانمندی‌های منحصر به فرد هر فرد و نقش آن در مدیریت استعداد</p> <p>۴. تخصص‌ها و مهارت‌های فنی مورد نیاز برای ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای</p> <p>۵. ویژگی‌های رفتاری، تعاملات اجتماعی و تناسب فرهنگی در مدیریت استعداد</p>
	شایسته‌سنجی	۱. شناسایی پتانسیل موجود

بعد اصلی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
		<p>۲. سنجش میزان سازگاری بین فرد و فرهنگ سازمانی در آجا</p> <p>۳. سنجش بهره هوشی و هوش هیجانی</p> <p>۴. ارزیابی مهارت‌ها و میزان تناسب با نیازهای شغلی و فرهنگی</p>
	انتخاب استعداد	<p>۱. اجرای فرآیندهای جذب، بررسی صلاحیت‌ها و انجام مصاحبه‌های تخصصی.</p> <p>۲. توسعه منابع و همکاری‌های بیرونی و تأمین نیروی انسانی مستعد</p> <p>۳. ارزیابی مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های رفتاری داوطلبان</p> <p>۴. قرار دادن افراد در جایگاه‌های شغلی مناسب بر اساس مهارت‌ها، استعدادها</p>
بکارگیری استعدادهای	همسو سازی	<p>۱. همخوانی ارزشهای افراد با سازمان،</p> <p>۲. تعامل و همکاری در راستای اهداف کلان سازمان</p> <p>۳. فراهم کردن فرصت شکوفایی برای استعداد</p>
	تناسب استعداد بانقش	<p>۱. تعیین جایگاه مناسب برای هر فرد بر اساس توانمندی‌ها، تجربه و الزامات شغلی</p> <p>۲. میزان نرخ مشارکت و تعامل نیروهای مستعد در فعالیتهای سازمانی</p> <p>۳. بررسی میزان انگیزه و علاقه فردی در کنار استعدادهای ذاتی</p>
	تناسب نقش با استعداد	<p>۱. تطبیق و بکارگیری استعدادهای</p> <p>۲. ایجاد انسجام میان اهداف سازمانی و مسیر توسعه استعدادهای</p> <p>۳. تلفیق ظرفیتهای فردی با نیازهای سازمان</p>
آموزش، توسعه و بهسازی	مدیریت عملکرد	<p>۱. بازخورد و ارزیابی عملکرد</p> <p>۲. تقویت شایستگی‌ها و پاداش</p> <p>۳. معرفی نقاط قوت و قابل بهبود</p>

بعد اصلی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
		۴. توسعه عملکرد
		۵. دستیابی به مزیت رقابتی
	مدیریت کارراه	۱. ترسیم مسیر شغلی مشخص و قانع کننده
		۲. مدیریت رشد و فرصت بالندگی
		۳. بسترسازی جهت بروز استعداد
	آموزش و مدیریت دانش	۱. یادگیری و توسعه پایدار مهارت
۲. پرورش توانمندیها		
۳. استفاده از فناوری مدرن تربیت و آموزش		
۴. فرهنگ ایده پردازی		
۵. فرهنگ سازمانی حمایتی آموزش		
۶. دوره‌های آموزشی انتقال و مدیریت دانش		
حفظ و نگهداری استعدادهای	مدیریت جانشین‌پروری	۱. هدایت مسیر شغلی و توسعه حرفه‌ای نیروهای نظامی
		۲. توانمندسازی فرماندهان و ارتقای مهارت‌های رهبری
		۳. انتقال دانش رهبری نظامی مبتنی بر تفکر راهبردی
		۴. بهینه‌سازی قابلیت‌های حرفه‌ای و توسعه شایستگی‌های تخصصی
		۵. افزایش فرصت‌های پیشرفت و توسعه مهارت‌های راهبردی
	حمایت سازمانی	۱. تقویت انگیزه و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری
		۲. فرهنگ سازمانی نوآور و جذاب
		۳. بهینه‌سازی نظام ارتباطات و افزایش شفافیت تصمیم‌گیری
		۴. مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعامل سازنده با جامعه
		۵. ایجاد فضای سازمانی پویا و تقویت تعاملات سازنده

بعد اصلی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
		۶. تعادل میان الزامات حرفه‌ای و کیفیت زندگی نیروهای انسانی
	نظام جبران خدمات	۱. بهینه‌سازی خدمات رفاهی و ارتقای کیفیت زندگی
		۲. مدیریت نظام انگیزشی و افزایش بهره‌وری از طریق پاداش‌های هدفمند
		۳. سبک مدیریتی مطلوب و جبران خدمات رفاهی
۴. رضایت شغلی و منزلت		
پایداری و بهره‌برداری بهینه از استعدادها	۱. امنیت شغلی و حفظ سلامت کارکنان	
	۲. مسایل بهداشتی و روانشناختی	
	۳. حس تعلق و انسجام سازمانی	
	۴. بهینه‌سازی نظام پیشنهادات و فرآیندهای بازخورد سازمانی	
دستاوردهای جامع مدیریت استعداد	تحولات و پیامدهای فردی	۱. افزایش بهره‌وری، چابکی
		۲. افزایش رضایت، انگیزه و تعهد سازمانی میان کارکنان
		۳. ارتقای سطح دانش تخصصی و توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای
		۴. توسعه سرمایه انسانی و تقویت نیروی متخصص
		۵. تقویت قابلیت‌های رهبری و جانشین‌پروری برای نقش‌های کلیدی
		تأثیرات و پیامدهای سازمانی
۲. مدیریت بهینه منابع انسانی و کاهش هزینه‌های نیروی انسانی		
۳. افزایش تاب‌آوری سازمانی و تقویت عدالت سازمانی		
۴. هدایت استعدادها به سمت توسعه فناورانه در آجا		
۵. ارتقای ظرفیت‌های دفاعی آجا		
تحولات کلان و	۱. تحقق عدالت سازمانی و توزیع بهینه منابع	

بعد اصلی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	راهبردی	انسانی ۲. افزایش اثرگذاری اقتصادی و توسعه سرمایه انسانی در سطح فراملی ۳. توسعه زیرساخت‌های نوآوری و ارتقای توان علمی و فناوری نظامی ۴. افزایش قدرت بازدارندگی راهبردی و تقویت امنیت پایدار

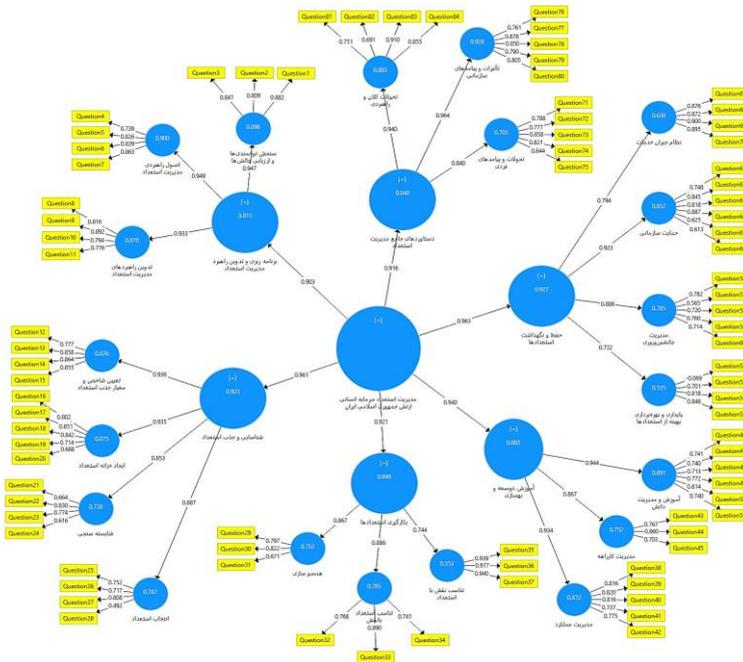
۲-۴. تجزیه و تحلیل بخش کمی

۲-۴-۱. داده‌های بخش کمی

بر اساس داده‌های بخش کمی، ۲۵،۵ درصد پاسخ‌گویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد؛ ۱۷،۶ درصد دانشجوی دکتری؛ و ۵۶،۹ درصد دارای مدرک دکتری هستند. همچنین ۳۹،۲ درصد پاسخ‌گویان دارای سابقه خدمتی بین ۲۰ تا ۲۵ سال؛ ۲۷،۵ درصد دارای سابقه خدمتی بین ۲۶ تا ۳۰ سال؛ و ۳۳،۳ درصد دارای سابقه خدمتی ۳۰ سال به بالا هستند. بر همین اساس، ۲۹،۴ درصد پاسخ‌گویان در جایگاه ۱۷؛ ۶۲،۷ درصد در جایگاه ۱۸؛ و ۷،۸ درصد در جایگاه ۱۹ قرار دارند. ۳۷،۳ درصد پاسخ‌گویان دارای مقاله؛ ۴۷،۱ درصد دارای کتاب؛ ۵،۹ درصد دارای ترجمه؛ و ۹،۸ درصد دارای پروژه هستند. بر اساس داده‌ها، ۳۱،۴ درصد پاسخ‌گویان آشنایی متوسط؛ ۴۳،۱ درصد آشنایی زیاد و ۲۵،۵ درصد آشنایی خیلی زیاد با این موضوع دارند.

۲-۴-۲. آزمون‌های مدل اندازه‌گیری انعکاسی

برای طراحی الگو، لازم است که آزمون‌های مدل اندازه‌گیری انعکاسی مورد بررسی قرار گیرد. مدل اندازه‌گیری انعکاسی باید در قالب فرآیند تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار گیرد. در این مرحله، در صورت نیاز، اصلاحات لازم بر روی مدل اعمال خواهد شد.

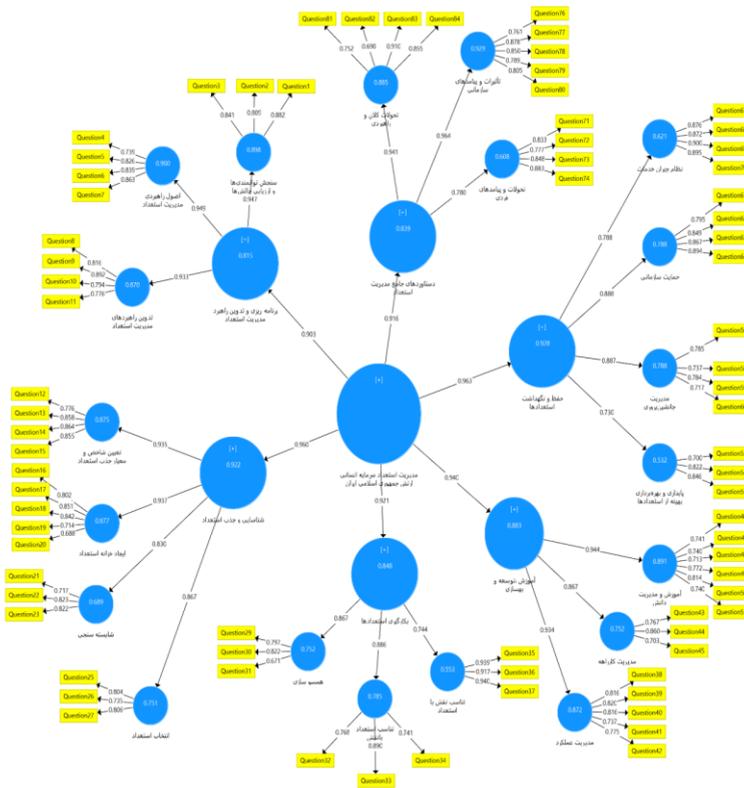


نمودار (۱): مدل بیرونی انعکاسی اولیه در حالت تخمین ضرایب استاندارد

۴-۲-۳. آزمون همگن بودن

در نرم‌افزارهای واریانس محور، بر اساس بارهای عاملی، روشی مشخص و دارای نقطه برش برای ارزیابی همگنی در نظر گرفته شده است. اگر بارهای عاملی بالای ۰,۶۵ باشد، سوالات آن متغیر همگن و از یک جنس محسوب می‌شوند. در صورتی که سوالی مقدار معین را نداشت، باید از مدل حذف شود. این فرایند به تحلیل عاملی تأییدی معروف است و هدف آن اطمینان از این است که سوالات یک متغیر دقیقاً همان متغیر را می‌سنجند و همجنس با آن مجموعه هستند.

برابر مدل اولیه هفت شاخص زیر (Q24; Q28; Q52; Q57; Q65; Q66; Q75) مقدار بار عاملی شان کمتر از ۰,۶۵ است بنابراین باید از مدل حذف شوند بعد از حذف این هفت شاخص، فرمول را دوباره اجرا می‌کنیم و در دو حالت PLS و BT شکل و جدول خروجی می‌گیریم.



نمودار (۲): مدل اندازه گیری انعکاسی اصلاح شده در حالت تخمین ضرایب

۴-۲-۴. آزمون‌های پایایی الگو

پایایی به معنای تکرار پذیری نتایج در نمونه ای دیگر از همان جامعه است. در این پژوهش پایایی به ۳ روش زیر مورد آزمون قرار گرفت:

- روش اول: آزمون آلفای کرونباخ،^۱
- روش دوم: آزمون پایایی ترکیبی،^۲
- روش سوم: آزمون پایایی اشتراکی.^۳

1. Cronbach's Alpha
2. Composite Reliability
3. Average Variance Extracted (AVE)

جدول (۴): ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی پژوهش

ابعاد	مؤلفه	شاخص	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی
	سنجش توانمندی‌ها و ارزیابی چالش‌ها	انگیزه و تعهد سازمانی و سطح رضایت، تعلق خاطر	0/798	0/882	0/713
		مدیریت بحران و تصمیم‌گیری مؤثر در موقعیت‌های مختلف			
		نوآوری و میزان توانایی افراد در مواجهه با تغییرات محیط			
برنامه ریزی و تدوین راهبرد استعداد	اصول راهبردی مدیریت استعداد	سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تخصصی و مهارت‌افزایی	0/834	0/890	0/669
		رضایت‌مندی، تعلق سازمانی و راهبردهای‌های افزایش انگیزه نیروها			
		اثربخشی نیروهای مستعد در تحقق اهداف سازمانی و مأموریت‌ها			
		تعیین و شناسایی فرهنگ‌ها و ارزش‌های مشترک			
	تدوین راهبردهای مدیریت استعداد	دقت و کارایی سیستم‌های تشخیص توانمندی‌های نیروی انسانی	0/838	0/892	0/674
		ارزیابی برنامه‌های آموزشی، مسیرهای ارتقا و فرصت‌های رشد			
		تأثیرگذاری نیروهای مستعد در تحقق اهداف سازمانی.			
		رضایت‌مندی، تعلق سازمانی و نرخ حفظ نیروهای ارزشمند			
جذب	تعیین شاخص و معیار جذب	بررسی سیستم‌ها، فناوری‌ها و امکاناتی در جهت جذب و توسعه	0/860	0/905	0/705

ابعاد	مؤلفه	شاخص	الفای کروناخ	بایابی ترکیبی	بایابی اشتراکی
	استعداد	استعدادها			
		تدوین ساختارها و مدل‌های ویژه برای مدیریت استعدادها			
		ارزیابی ویژگی‌های شغلی و میزان نرخ تبدیل داوطلبین به سرمایه انسانی مستعد			
		میزان چابکی و انگیزه در فراگیری و توسعه			
ایجاد خزانه استعداد	ایجاد خزانه استعداد	تعیین ظرفیت‌های مورد نیاز و برنامه‌ریزی برای توسعه استعدادها	0/839	0/887	0/612
		بررسی منابع داخلی (نیروهای فعلی) و خارجی (جذب از بیرون سازمان)			
		ارزیابی توانمندی‌های منحصربه‌فرد هر فرد و نقش آن در مدیریت استعداد			
		تخصص‌ها و مهارت‌های فنی مورد نیاز برای ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای			
		ویژگی‌های رفتاری، تعاملات اجتماعی و تناسب فرهنگی در مدیریت استعداد			
شایسته سنجی	شایسته سنجی	شناسایی ظرفیت موجود و میزان انطباق با ماموریت آجا	0/701	0/831	0/622
		سنجش میزان سازگاری بین فرد و فرهنگ سازمانی در آجا			

انواع	مؤلفه	شاخص	الفای کروناخ	بایابی ترکیبی	بایابی اشتراکی
بکارگیری استعدادها	انتخاب استعداد	سنجش بهره هوشی و هوش هیجانی	83۷0/	0/825	0/612
		اجرای فرآیندهای جذب، بررسی صلاحیت‌ها و انجام مصاحبه‌های تخصصی.			
		توسعه منابع و همکاری‌های بیرونی و تأمین نیروی انسانی مستعد			
	همسو سازی	ارزیابی مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های رفتاری داوطلبان	48۷0/	0/809	0/587
		هم‌خوانی ارزش‌های افراد با سازمان			
		تعامل و همکاری در راستای اهداف کلان سازمان			
	تناسب استعداد بانقش	فراهم کردن فرصت شکوفایی برای استعداد و میزان تحقق ماموریت‌ها	0/720	0/844	0/644
		تعیین جایگاه مناسب برای هر فرد بر اساس توانمندی‌ها، تجربه و الزامات شغلی			
		میزان نرخ مشارکت و تعامل نیروهای مستعد در ماموریت‌های سازمانی			
	تناسب نقش با استعداد	میزان انگیزه و علاقه کارکنان مستعد در ماموریت‌های واگذاری	0/924	0/952	0/869
		تطبیق و بکارگیری استعدادها			
		ایجاد انسجام میان اهداف سازمانی و مسیر توسعه استعدادها			
		تلفیق ظرفیت‌های فردی با نیازهای			

ابعاد	مؤلفه	شاخص	الفای کروناخ	بایابی ترکیبی	بایابی اشتراکی
آموزش، توسعه و بهسازی	مدیریت عملکرد	سازمان	0/852	0/894	0/629
		بازخورد و ارزیابی عملکرد			
		تقویت شایستگی‌ها و پاداش			
		معرفی نقاط قوت و قابل بهبود توسعه عملکرد دستیابی به مزیت رقابتی			
	مدیریت کارراهه	ترسیم مسیر شغلی مشخص و قانع کننده	74۷0/	0/822	0/607
		مدیریت رشد و فرصت بالندگی			
		بسترسازی جهت بروز استعداد			
	آموزش و مدیریت دانش	یادگیری و توسعه پایدار مهارت	0/848	0/887	0/568
		پرورش توانمندیها			
		استفاده از فناوری مدرن تربیت و آموزش			
		فرهنگ ایده پردازی			
		فرهنگ سازمانی حمایتی آموزش دوره‌های آموزشی انتقال و مدیریت دانش			
پایداری و بهره‌برداری بهینه از استعدادهای	مسایل بهداشتی و روانشناختی	0/701	0/834	0/627	
	حس تعلق و انسجام سازمانی				
	بهینه‌سازی نظام پیشنهادات و فرآیندهای بازخورد سازمانی				
حفظ و نگهداشت استعدادهای	مدیریت جانشین‌پروری	هدایت مسیر شغلی و توسعه حرفه‌ای نیروهای نظامی	0/750	0/842	0/572
		انتقال دانش رهبری نظامی مبتنی			

ابعاد	مؤلفه	شاخص	الفای کروناخ	بایابی ترکیبی	بایابی اشتراکی
		بر تفکر راهبردی			
		بهینه‌سازی قابلیت‌های حرفه‌ای و توسعه شایستگی‌های تخصصی			
		افزایش فرصت‌های پیشرفت و توسعه مهارت‌های راهبردی			
حمایت سازمانی		تقویت انگیزه و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری	0/873	0/914	0/726
		فرهنگ سازمانی نوآور و جذاب			
		بهینه‌سازی نظام ارتباطات و افزایش شفافیت تصمیم‌گیری			
		مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعامل سازنده با جامعه			
نظام جبران خدمات		بهینه‌سازی خدمات رفاهی و ارتقای کیفیت زندگی	0/909	0/936	0/785
		مدیریت نظام انگیزشی و افزایش بهره‌وری از طریق پاداش‌های هدفمند			
		سبک مدیریتی مطلوب و جبران خدمات رفاهی			
		رضایت شغلی و منزلت			
دستاوردهای جامع مدیریت استعداد	تحولات و پیامدهای فردی	افزایش بهره‌وری، چابکی	0/856	0/903	0/699
		افزایش رضایت، انگیزه و تعهد			
		سازمانی میان کارکنان			
		ارتقای سطح دانش تخصصی و توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای			
		توسعه سرمایه انسانی و تقویت			

انواع	مؤلفه	شاخص	الفای کروناخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی
		نیروی متخصص			
	تأثیرات و پیامدهای سازمانی	رشد و ارتقای بهره‌وری در سازمان	0/875	0/910	0/669
		مدیریت بهینه منابع انسانی و کاهش هزینه‌های نیروی انسانی			
		افزایش تاب‌آوری سازمانی و تقویت عدالت سازمانی			
		هدایت استعدادهای نظامی به سمت توسعه فناوریانه در آجا			
		ارتقای ظرفیت‌های دفاعی آجا			
	تحولات کلان و راهبردی	تحقق عدالت سازمانی و توزیع بهینه منابع انسانی	0/816	0/880	0/650
		افزایش اثرگذاری اقتصادی و توسعه سرمایه انسانی در سطح فراملی			
		توسعه زیرساخت‌های نوآوری و ارتقای توان علمی و فناوری نظامی			
		افزایش قدرت بازدارندگی و تقویت امنیت پایدار			

جمع‌بندی: براساس سه آزمون پیش گفته، پایایی الگو تایید می‌گردد.

۴-۲-۵. آزمون‌های روایی مدل

روایی به این معناست که شاخص‌ها (سوالات) همان چیزی را مورد سنجش قرار دهند که در ابتدای تحقیق قصد سنجیدن آن را داشتند. این آزمون‌ها شامل سنجش توانمندی‌ها و ارزیابی چالش‌ها، اصول راهبردی مدیریت استعداد، تدوین راهبردهای مدیریت استعداد، تعیین شاخص و معیار جذب استعداد، ایجاد خزانه استعداد، شایسته‌سنجی، انتخاب استعداد، همسو سازی، تناسب استعداد با نقش، تناسب نقش

با استعداد، مدیریت عملکرد، مدیریت کارراهه، آموزش و مدیریت دانش، پایداری و بهره‌برداری بهینه از استعدادها، مدیریت جانشین‌پروری، حمایت سازمانی، نظام جبران خدمات، تحولات و پیامدهای فردی، تأثیرات و پیامدهای سازمانی، و تحولات کلان و راهبردی است.

آزمون میانگین واریانس استخراجی: این آزمون همبستگی و همگرایی سوالات یک متغیر در مدل بیرونی را نشان می‌دهد. پایایی ترکیبی باید بزرگتر از ۰,۵ باشد. باید تک تک ضرایب پایایی ترکیبی از پایایی اشتراکی متناظرشان بزرگتر باشند. جمع بندی: آزمون میانگین واریانس استخراجی نشان داد که الگوی ما دارای روایی است. این به این معنا که شاخص‌ها و سوالات اندازه‌گیری به‌خوبی توانسته‌اند مفاهیم مورد نظر را بسنجند و نتایج به‌دست‌آمده اعتبار لازم را دارند.

۴-۲-۶. آزمون ضریب مسیر^۱

آزمون ضریب مسیر می‌تواند برای ارزیابی رابطه بین دو متغیر مکنون استفاده شود. این آزمون، مقدار ضریب مسیر بین دو متغیر مکنون را اندازه‌گیری می‌کند. مقدار ضریب مسیر معمولاً بین صفر و یک گزارش می‌شود. هرچه مقدار ضریب مسیر بزرگتر باشد، نشان دهنده رابطه قوی‌تر بین دو متغیر مکنون است. در جدول شماره ۵ روابط بین متغیرهای مکنون مشخص شده است.

جدول (۵): آزمون ضریب مسیر

روابط بین متغیرهای مکنون	ضریب مسیر ^۲	رابطه	T.value	P Values
آموزش، توسعه و بهسازی < آموزش و مدیریت دانش	0/944	قوی	62/527	0/000
آموزش، توسعه و بهسازی < مدیریت عملکرد	0/934	قوی	58/521	0/000
آموزش، توسعه و بهسازی < مدیریت کارراهه	0/867	قوی	28/068	0/000
برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد < اصول راهبردی مدیریت استعداد	0/949	قوی	35/943	0/000
برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد < تدوین راهبردهای مدیریت استعداد	0/933	قوی	30/276	0/000
برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد < برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد	0/947	قوی	35/204	0/000

1. Path Coefficient Test

2. Original Sample (O)

روابط بین متغیرهای مکنون	ضریب مسیر ^۲	رابطه	T.value	P Values
سنجش توانمندی‌ها و ارزیابی چالش‌ها				
بکارگیری استعدادها -> تناسب استعداد بانقش	0/886	قوی	38/960	0/000
بکارگیری استعدادها -> تناسب نقش با استعداد	0/744	قوی	6/563	0/000
بکارگیری استعدادها -> همسو سازی	0/867	قوی	30/030	0/000
حفظ و نگهداشت استعدادها -> حمایت سازمانی	0/888	قوی	43/078	0/000
حفظ و نگهداشت استعدادها -> مدیریت جانشین‌پروری	0/887	قوی	36/419	0/000
حفظ و نگهداشت استعدادها -> نظام جبران خدمات	0/788	قوی	13/921	0/000
حفظ و نگهداشت استعدادها -> پایداری و بهره‌برداری بهینه از استعدادها	0/730	قوی	12/851	0/000
دستاوردهای جامع مدیریت استعداد -> تأثیرات و پیامدهای سازمانی	0/964	قوی	77/748	0/000
دستاوردهای جامع مدیریت استعداد -> تحولات و پیامدهای فردی	0/780	قوی	17/008	0/000
دستاوردهای جامع مدیریت استعداد -> تحولات کلان و راهبردی	0/941	قوی	57/894	0/000
شناسایی و جذب استعداد -> انتخاب استعداد	0/867	قوی	37/550	0/000
شناسایی و جذب استعداد -> ایجاد خزانه استعداد	0/937	قوی	40/392	0/000
شناسایی و جذب استعداد -> تعیین شاخص و معیار جذب استعداد	0/935	قوی	55/214	0/000
شناسایی و جذب استعداد -> شایسته سنجی	0/830	قوی	30/068	0/000
مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران -> آموزش، توسعه و بهسازی	0/940	قوی	89/298	0/000
مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران -> برنامه ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد	0/903	قوی	33/090	0/000

روابط بین متغیرهای مکنون	ضریب مسیر ^۲	رابطه	T.value	P Values
مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران -> بکارگیری استعدادها	0/921	قوی	56/227	0/000
مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران -> حفظ و نگهداشت استعدادها	0/963	قوی	107/651	0/000
مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران -> دستاوردهای جامع مدیریت استعداد	0/916	قوی	37/007	0/000
مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران -> شناسایی و جذب استعداد	0/960	قوی	82/099	0/000

۴-۲-۷. آزمون برازش مدل

در معادلات ساختاری یکی از شاخص‌های برازش مدل اس آر ام آر^۱ می‌باشد که ارزش آن معمولاً بین ۰ تا ۱ گزارش می‌شود و هر چقدر عدد بدست آمده کوچکتر و نزدیک صفر باشد نشان دهنده برازش بهتر مدل می‌باشد. که در اینجا برابر جدول پایین مقدار این آزمون ۰,۷۳ بدست آمده؛ که نشان دهند برازش مناسب این مدل می‌باشد یعنی این مدل با مدل مورد نظر در جامعه مطابقت دارد.

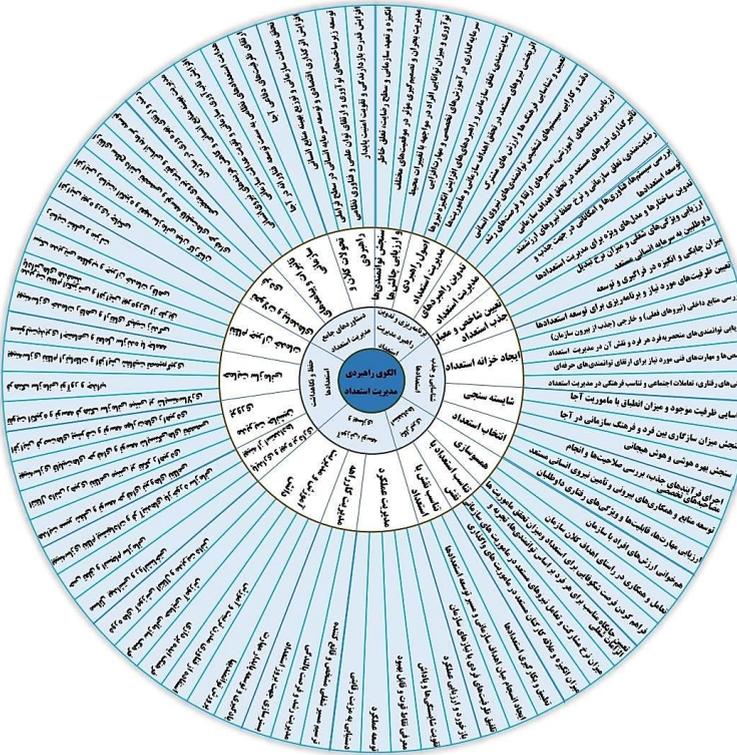
مقدار بدست آمده ^۲	آزمون برازش
0/73	SRMR

۴-۳. الگوی مفهومی پژوهش

پس از استخراج ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران و آزمون الگو و تایید روایی و پایایی آن الگوی مفهومی به شرح زیر احصا گردید. الگوی مستخرج دارای ۶ بُعد اصلی،

1. SRMR
2. Estimated Model

۲۰ مؤلفه و ۷۷ شاخص می‌باشد که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل (۱): الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی

نتیجه‌گیری

الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، بر پایه رویکردی تلفیقی و داده‌محور طراحی شده است. این الگو با استفاده از مدل اندازه‌گیری انعکاسی، تحلیل عاملی تأییدی، بررسی ضرایب مسیر و آزمون‌های آماری (آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی اشتراکی) به‌دست آمده و از اعتبار علمی و عملی بالایی برخوردار است. هدف از طراحی این الگو، ایجاد چارچوبی جامع، واقع‌گرایانه و کاربردی برای شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت نیروهای مستعد در ارتش جمهوری اسلامی ایران است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد در ساختار نظامی ارتش جمهوری اسلامی ایران باید با نگاهی بومی، راهبردی و چندبُعدی طراحی شود. مدل نهایی پیشنهادی دارای ۶ بُعد اصلی، ۲۰ مؤلفه و ۷۷

شاخص است که به صورت دقیق از ترکیب تحلیل‌های کیفی و کمی حاصل شده‌اند. بررسی‌های انجام‌شده در این تحقیق نشان می‌دهد ۶ بُعد الگوی راهبردی مدیریت استعداد، سرمایه انسانی آجا (۱- برنامه ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد، ۲- شناسایی و جذب استعداد، ۳- بکارگیری استعدادها، ۴- آموزش، توسعه و بهسازی، ۵- حفظ و نگهداشت استعدادها، ۶- دستاوردهای جامع مدیریت استعداد) به صورت مکمل بر الگو تأثیرگذار می‌باشند.

الف) برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد

این بُعد، زیربنای تصمیم‌سازی راهبردی در مدیریت استعداد را فراهم می‌آورد. مؤلفه‌هایی چون "سنجش توانمندی‌ها و چالش‌ها"، «تدوین اصول و راهبردها» و "تحلیل محیطی" به فرماندهان کمک می‌کند تا چشم‌اندازی شفاف، قابل اندازه‌گیری و مبتنی بر واقعیت برای سرمایه انسانی خود ترسیم کنند. شاخص‌هایی مانند انگیزه و تعهد سازمانی، میزان رضایت و تعلق خاطر، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و نوآوری و سازگاری با تغییرات محیطی به‌عنوان زیرساخت‌های تحلیلی این مؤلفه عمل می‌کنند. ضریب مسیر بالای ۰,۹۴ در این بعد نشانگر تأثیر عمیق آن در الگو است.

ب) شناسایی و جذب استعداد

تمرکز این بعد بر طراحی فرآیندهای هدفمند شایسته‌گزینی است. مؤلفه‌هایی همچون تعیین شاخص‌های جذب، ایجاد خزانه استعداد، شایسته‌سنجی و انتخاب تخصصی، امکان جذب نیروهایی با انطباق فرهنگی، مهارتی و رفتاری را فراهم می‌سازد. شاخص‌هایی مانند بررسی سیستم‌ها و فناوری‌های جذب، ارزیابی ویژگی‌های شغلی و نرخ تبدیل داوطلبان به نیروی مستعد، چابکی و انگیزه در یادگیری، شناسایی ظرفیت‌های موجود، انطباق با مأموریت آجا، سنجش هوش هیجانی و فرایند مصاحبه و ارزیابی تخصصی، نقش کلیدی در تحقق این بعد دارند. ضریب مسیر ۰,۹۶ برای این بعد، حاکی از اهمیت راهبردی آن در موفقیت بلندمدت سازمان نظامی بالاخص ارتش جمهوری اسلامی ایران است.

ج) بکارگیری استعدادها

این بعد به تخصیص بهینه استعدادها در مشاغل کلیدی و ارتقای سطح انگیزش و بهره‌وری می‌پردازد. مؤلفه‌هایی مانند تناسب نقش با استعداد و همسویی با ارزش‌های سازمانی، موجب هم‌راستایی استراتژیک بین نیروی انسانی و مأموریت‌های کلان آجا می‌گردد. شاخص‌هایی نظیر تطبیق استعداد با مشاغل، میزان مشارکت مستعدین در

مأموریت‌ها، انگیزه و علاقه شغلی، همخوانی ارزش‌های فردی با سازمان، و ایجاد فرصت‌های شکوفایی فردی، تبیین‌کننده این بعد هستند. ضرایب مسیر بین ۰,۷۴ تا ۰,۸۸ برای این مؤلفه‌ها، بیانگر اثرگذاری قوی است.

د) آموزش، توسعه و بهسازی

توسعه مستمر و هدفمند کارکنان از طریق آموزش، مدیریت عملکرد و طراحی کارراه شغلی از ارکان اصلی این بعد است. استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی، انتقال دانش ضمنی و فرهنگ ایده‌پردازی، سرمایه انسانی را به‌عنوان مزیت راهبردی سازمانی تثبیت می‌کند. این بعد با شاخص‌هایی چون بازخورد و ارزیابی عملکرد، پاداش‌دهی مبتنی بر شایستگی، ترسیم مسیر شغلی، یادگیری پایدار، فرهنگ ایده‌پردازی و برگزاری دوره‌های آموزشی انتقال دانش سنجیده می‌شود. ضریب مسیر بالای ۰,۹۳ برای این بعد گواه اهمیت آن در پویایی سازمانی است.

ه) حفظ و نگهداشت استعدادها

این بعد بر پایداری نیروی انسانی کلیدی تأکید دارد و از طریق نظام جبران خدمات، حمایت سازمانی، سلامت روانی و جانشین‌پروری به ثبات راهبردی سازمان کمک می‌کند. شاخص‌هایی مانند بهینه‌سازی خدمات رفاهی، تعادل کار و زندگی، ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری، پایداری شغلی، توسعه رهبری نظامی و تقویت جانشین‌پروری برای نقش‌های کلیدی «از مؤلفه‌های اصلی این بخش‌اند. ضریب مسیر ۰,۹۶ در این بعد، اهمیت حیاتی این مؤلفه را در ماندگاری استعدادها نشان می‌دهد.

و) دستاوردهای جامع مدیریت استعداد

دستاوردهای الگو در سه سطح فردی، سازمانی و کلان تبیین می‌شوند. در سطح فردی شاخص‌هایی مانند افزایش بهره‌وری و چابکی، ارتقاء دانش تخصصی و تعهد سازمانی مدنظرند. در سطح سازمانی، شاخص‌هایی چون کاهش هزینه‌های منابع انسانی، تقویت عدالت سازمانی و هدایت استعدادها به سوی نوآوری نظامی اهمیت می‌یابد. در سطح کلان نیز افزایش بازدارندگی، تحقق عدالت سازمانی در توزیع منابع انسانی و تقویت امنیت پایدار دیده می‌شود. ضریب مسیر ۰,۹۱ این بعد تأیید می‌کند که خروجی‌های مدل هم‌راستا با اهداف کلان و راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران است.

الگوی ارائه‌شده دارای انسجام مفهومی، هم‌پوشانی عملیاتی و قابلیت اجرا در سطوح مختلف فرماندهی و منابع انسانی است. این الگو، نه تنها یک نقشه‌راه راهبردی

برای مدیریت استعداد در ارتش فراهم می‌کند، بلکه به‌عنوان ابزاری برای ارتقاء اثربخشی سازمانی، پشتیبانی از مأموریت‌های دفاعی و دستیابی به امنیت ملی نیز عمل می‌نماید. تداوم این الگو مستلزم حمایت ساختاری، نهادینه‌سازی در سیاست‌های کلان آجا، و پایش و به‌روزرسانی مستمر آن بر اساس تحولات محیطی است.

پیشنهاد‌های تحقیق

الف) پیشنهاد‌های اجرایی

- ۱- الگوی این رساله جهت پیاده‌سازی آن به معاونت نیروی انسانی ارتش ج ۱۱ و سایر نیروهای تابعه ارسال گردد.
- ۲- ایجاد یک مرکز تخصصی مدیریت استعداد زیر نظر ستاد آجا در معاونت نیروی انسانی آجا به منظور تدوین راهبردهای موردنیاز
- ۳- تدوین اسناد بالادستی راهبردی با تأکید بر الزامات این الگو در سیاست‌های منابع انسانی
- ۴- طراحی سامانه یکپارچه‌ی ارزیابی اولیه استعدادها مبتنی بر شاخص‌های فرهنگی، روان‌شناختی و مهارتی در آجا شناسایی و جذب کارکنان مستعد خدمت در مشاغل مختلف در آجا
- ۵- استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده در پیش‌بینی موفقیت شغلی داوطلبان ورود به آجا
- ۶- طراحی نقشه‌های مسیر شغلی اختصاصی برای رده‌های مختلف نظامی و تخصصی در آجا به منظور ارتقای سطح علمی و فنی کارکنان
- ۷- برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند برای کارکنان بر اساس نیازهای واقعی در راستای اهداف و مأموریت‌های واگذاری به آجا
- ۸- پیاده‌سازی نظام پاداش‌دهی متغیر بر مبنای عملکرد و شایستگی در آجا و سایر نیروهای مسلح
- ۹- ارتقای خدمات رفاهی، سلامت روانی و معیشتی برای استعداد‌های کلیدی در آجا به منظور نگهداشت کارکنان مستعد
- ۱۰- ارزیابی مستمر رضایت‌مندی و تعلق سازمانی نیروهای مستعد در آجا

ب) پیشنهاد‌های پژوهشی

- ۱- انجام مطالعات تطبیقی میان الگوی مدیریت استعداد ارتش جمهوری اسلامی ایران و نهاد‌های نظامی سایر کشورها (مانند ارتش‌های ایالات متحده، روسیه، چین

یا ترکیه)

- ۲- بررسی اثربخشی اجرایی الگو در واحدهای نظامی مختلف (نیروی زمینی، هوایی، دریایی و پدافند) با مطالعات موردی
- ۳- انجام مطالعات کیفی (مصاحبه‌محور) برای تحلیل تجربیات عملی فرماندهان و مدیران منابع انسانی در پیاده‌سازی ابعاد مختلف الگوی مدیریت استعداد
- ۴- طراحی شاخص‌های عملکردی ارزیابی پیاده‌سازی الگو برای بررسی اثربخشی واقعی در میدان عمل برای بررسی اثربخشی و انطباق با تغییرات محیطی
- ۵- یکی از کارکردهای مهم در فرآیند مدیریت استعداد شناسایی مشاغل راهبردی سازمان است، از این رو شناسایی معیارهایی برای شناسایی این مشاغل در راستای مدیریت استعدادها بسیار ضروری است لذا پیشنهاد می‌گردد، چارچوبی در جهت شناسایی مشاغل راهبردی آجا تدوین گردد.
- ۶- بررسی عمیق پیامدهای مثبت و منفی مدیریت استعداد در سطوح گوناگون در نیروهای مسلح

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی: این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان: تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.
تعارض منافع: بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد کپی‌رایت: طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

References

- Afsharian, M. (2019). Designing an Effective Talent Management Model for Knowledge-Based Companies. PhD Dissertation, Allameh Tabatabai University. (In Persian)
- Bidmeshki, Z. (2014). Comparing the current and desired status of succession planning and talent management in the higher education system. *Quarterly Journal of Higher Education*, 5(3), 55–70. (In Persian)
- Duttagupta, R. (2015). *Identifying and Managing Your Assets: Talent Management*. London: PricewaterhouseCoopers.
- Elensina, A. (2020). Towards a Responsible Talent Management Model. *European Journal of Education & Development*, 44, 279–303.
- Javaheri Zadeh, E. (2021). Multi-Level Talent Management Model. PhD Dissertation. (In Persian)
- Khallvandi, F., & Abbaspour, A. (2014). Designing an Optimized Talent Management Process Model: Case Study of Pars Oil and Gas Company. *Journal of Public Management Studies*, 6(4), 622–629. (In Persian)
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Malali Tafti, M., & Tajeddin, M. (2018). Talent Retention in Organizations through Socialization Process. *Tadbir*, (194), 74–75.
- Nasiri, M., & Jahanian, R. (2018). Talent Management Strategies in Educational Systems. *Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(2), 1–8.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A Multidisciplinary Review into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191.
- Parish, R. (2016). Designing and evaluating a talent management model in the tourism industry: A case study of Parsian Tourism & Recreational Holding Company. Ph.D. Dissertation in Human Resource Management, University of Sistan and Baluchestan (In Persian)
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A Framework for Talent Management in Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7–16.
- Rezaian, A., & Soltani, F. (2009). Introducing a Comprehensive Systemic Talent Management Model for Improving Individual Performance in the Oil Industry. *Quarterly Journal of Human Resources Management in the Oil Industry*, 7–5. (In Persian)
- Roshan, S. A., Barzegar, K., & Yaghoubi, M. (2020). Presenting a Fundamental System for Talent Management. *Journal of Public Management Studies*. (In Persian)
- Schiemann, W. A. (2013). From Talent Management to Talent Optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sweem, S. L. (2019). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Resources and Organizational Development Strategy in a Field Study. PhD Dissertation.
- William, A. (2014). From Talent Management to Talent Optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288.