

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

Mehdi Bagheri Hashi<sup>1</sup>  Naser Shahlaei<sup>2</sup>  Saeed Sadeghi Goghari<sup>3</sup>  Hamid Reza Gholami<sup>4</sup> 

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






Use your device to scan and read the article online



**Citation:** Bagheri Hashi, M.; Shahlaee, Naser; Sadeghi Goghari, Saeed & Gholami, H. R. (2026). A strategic pattern for Talent Management of Human Capital in the Army of the Islamic Republic of Iran. (e232609). Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies, 13(52), e232609. doi: 10.30507/jmsp.2025.533250.2826

# الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران

مهدی باقری هشی<sup>۱</sup>  ناصر شهلائی<sup>۲</sup>  سعید صادقی گوغری<sup>۳</sup>  حمیدرضا غلامی<sup>۴</sup> 

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 گرفت. در این پژوهش، با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) و روش اکتشافی، تلاش شد ضمن بهره‌گیری از نظریه‌های معتبر جهانی، الگوی 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 پرسش نامه‌ای بر پایه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده، داده‌ها از طریق الگوسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS تحلیل گردید. نتایج نشان داد الگوی 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 مبنای 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 نظرهای مطرح‌شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله است و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشریه سیاست‌های راهبردی و کلان نیست.

باقری هشی، مهدی؛ شهلائی، ناصر؛ صادقی گوغری، سعید و غلامی، حمیدرضا (۱۴۰۴). الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۱۳(۵۲)، e232609

doi: 10.30507/jmsp.2025.533250.2826

## مقدمه

در عصر حاضر، سرمایه انسانی دانشی و توانمند یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. برخی افراد در حوزه‌ای 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 به‌کار گیرند. به‌عبارتی دیگر افراد، توان بروز خلاقیت بیش‌تری در سازمان دارند؛ اما به دلایلی از این ظرفیت‌ها بهره‌برداری 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 به‌خود گرفته‌اند و محیط‌های عملیاتی با تغییرات سریع روبه‌رو هستند، این پرسش 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؛ بنابراین 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 پیش‌روی آجا در حوزه نیروی انسانی بر اساس مطالعات اکتشافی (به‌عنوان مثال کاهش جذب به‌لحاظ کمی و کیفی و سایر مشکلات در مدیریت به‌کارگیری صحیح از نیروی انسانی و...) و همچنین نظر به گذشت زمان و پیشرفت فناوری‌ها و لزوم بروزرسانی شاخص‌های مورد نیاز در هریک از مراحل مدیریت سرمایه‌های انسانی نیاز به مطالعه‌ای جهت حل این مشکلات است. پژوهش حاضر در پاسخ به این نیاز، با هدف طراحی الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شد. در این الگو تلاش شد ابعاد

کلیدی مدیریت استعداد با نگاهی راهبردی، سیستمی و هماهنگ با ارزش‌های حاکم بر ارتش، شناسایی و الگوسازی شود. تاکنون پژوهشی 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 پژوهش 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 برنامه‌ریزی 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 فرایندهای جانشین‌پروری و انتخاب فرماندهان و مدیران آینده ارتش منجر شود. این امر در شرایط جنگی و بحرانی، تهدیدی جدی برای کارآمدی ساختار فرماندهی و کنترل به‌شمار می‌رود؛ بنابراین با توجه به چالش‌های فراوان پیش‌رو، برای کسب مزیت رقابتی در رویارویی با این محیط پیچیده، سازمان‌ها به مدیریت استعداد نیاز دارند. پرسش‌های این پژوهش نیز عبارت‌اند 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 جواهری‌زاده (۱۴۰۰)، در پژوهشی الگوی چندسطحی مدیریت استعدادهای را ارائه نمود. یافته‌های پژوهش نشان داد که اجزای اصلی الگوی مدیریت استعداد شامل: «استعدادخواهی»، «استعدادیابی»، «به‌کارگیری استعداد»، «استعدادداری» و «استعدادافزایی» است. در فاز دوم مقوله‌های ظهوریافته سطح خرد (فردی)، سطح سازمانی و سطح کلان (فراسازمانی) به الگوی ظهوریافته در مرحله قبل، افزوده شده

و الگوی مذکور به صورت چندسطحی نمایش داده شد. سپس روابط بالا به پایین، روابط پایین به بالا، روابط افقی و پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیامدهای آن در الگوی چندسطحی مدیریت استعداد تبیین گردید.

سیدعلیقلی روشن و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی 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 دست‌کم باید شامل سه مؤلفه کلیدی جذب، انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت باشد.

مجتبی افشاریان (۱۳۹۸)، در پژوهش خود به طراحی الگویی در زمینه مدیریت استعداد اثربخش برای شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخت. در این پژوهش، پنج عنصر شامل استعدادیابی داخلی، استعدادیابی خارجی، اجتماعی‌سازی، توسعه و نگهداری، به‌عنوان ابعاد و راهبردهای مدیریت استعداد شناسایی شده‌اند و نگهداری کارکنان مستعد به‌عنوان مهم‌ترین راهبرد مدیریت استعداد شناخته شد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که در شرکت‌های دانش‌بنیان، عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد عبارت‌اند از: ویژند(برند) کارفرما، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین که در بین این عوامل سبک رهبری تحول‌آفرین 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 سؤال که الگوی مناسب مدیریت استعداد در نژاجا دارای چه مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی باید باشد به طراحی الگوی مدیریت استعداد در نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران پرداخته است. فرایند انجام تحقیق حاضر بر مبنای هدف اصلی که همان توسعه مدل مفهومی مدیریت استعداد در نژاجا بوده است. الگوی مدیریت استعداد ارائه‌شده طی یک روش علمی و بر مبنای نظرات خبرگان امر توسعه‌یافته است. الگوی مدیریت استعداد تدوین‌شده در نژاجا 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 بهره‌برداری می‌گردد.

فاطمه خالوندی (۱۳۹۲)، در پژوهشی به طراحی مدل راهبردی مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس بر اساس تجارب بین‌المللی برتر روش آمیخته (کیفی - کمی) پرداخته است، به‌منظور طراحی فرایند مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس، تمام عوامل و مؤلفه‌های دخیل در مدیریت استعداد در یک الگوی

تلفیقی شامل عوامل بیرونی تأثیرگذار بر سازمان، عوامل درونی تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی استعداد، مدیریت راهبردی استعداد و منافع سازمانی حاصل از مدیریت راهبردی استعداد در سازمان تحت چهار بُعد اصلی کشف، توسعه، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت استعداد تدوین و پس از آن اصلاحات مقتضی مطابق با نظرهای مدیران و کارشناسان ارشد و سایر کارکنان سازمان اعمال شد.

یوسف‌پور و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه‌های شغلی (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی)» ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه‌های شغلی را احصا کردند. پژوهش آنها با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه‌ریزی 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 برنامه‌ریزی 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 به‌کارگیری در رتبه اول و در حوزه برنامه‌ریزی شغلی مؤلفه نگهداشت کارکنان بااهمیت‌ترین مؤلفه است.

سویم<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در رساله دکتری خود، با استفاده از روش آمیخته در یکی از شرکت‌های خدماتی در آمریکا، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به‌عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در نیروی انسانی پرداخت. نتایج مؤید این بود که چگونه بخش مدیریت سرمایه انسانی و تحقیق و توسعه می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان دادند که بهبود مستمر محیط کار، جوّ باز و روابط بدون ابهام در سطح بالای سازمان از اجزای مهم یک سیستم مدیریت استعداد محسوب می‌شوند.

الکس النسینا<sup>۲</sup> در مطالعه‌ای به بررسی انتقادی شیوه‌ها و راهبردهای 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 به‌روشی مسئولیت‌پذیر اجتماعی رسید. نتایج نشان داد

1. Sweem

2. Alex elensina

برابر اصول اساسی، مؤلفه‌های مسئولیت سازمانی، برابری و فرصت‌های شغلی یک سیستم مدیریت استعداد هستند. این مطالعه بیش‌تر استدلال می‌کند که شیوه‌های مدیریت استعداد مسئولانه دستیابی به نتایج پایدار چندسطحی 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 مک‌کنزی) 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 مک‌کینزی واژه جنگ استعدادها را استفاده نمود، 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 فرایند شناسایی و توسعه و به‌کارگیری افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز به‌منظور رفع نیازهای فعلی و آتی سازمان یاد می‌کنند (پیش، 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 به‌منظور استقرار افراد شایسته در مشاغل مناسب و در زمان درست است و شامل فرایند شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداشت کارکنان با استعداد و سپس توسعه این افراد به‌نحوی که تجربه بیش‌تر و شایستگی‌های بیش‌تری کسب کنند و درنهایت حفظ آنها به‌منظور 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، به‌کارگیری و بازسازی نیروی کار بااستعداد است. برخی از پژوهشگران، مدیریت استعداد را به‌منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی در نظر می‌گیرند و معتقدند که افراد

بااستعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌ها ایفا می‌نمایند (نصیری و جهانیان، ۱۳۹۷).

به‌طور کلی به‌منظور تعریف مدیریت استعداد ۴ نگاه وجود دارد:

نگاه اول محدود و ثابت: تمرکز بر یافتن و به‌کارگیری افراد خاص توانمند، معمولاً از خارج سازمان.

نگاه دوم محدود و توسعه‌پذیر: تأکید بر شناسایی یک جمع محدود از افراد دارای ظرفیت 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 وظیفه‌اش کشف و به‌کارگیری آنهاست.

نگاه چهارم عام و توسعه‌پذیر: باور بر امکان تبدیل استعداد بالقوه به بالفعل از طریق تمرین و آموزش و در نتیجه فراهم‌آوردن فرصت‌های توسعه برای همه (سیدجوادی و پهلوان شریف، ۱۳۹۷).

با توجه به رویکردهای فوق تعاریف متعددی از مدیریت استعداد در نظریه‌های 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 برای بهبود تصمیم‌گیری در فرایندهای تولید و مدیریت انجام دهند. با توجه به اینکه کسب‌وکارهای امروزی با عدم اطمینان زیادی مواجه‌اند، 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 فناوری را دربرگرفته و معمولاً به مواردی مانند سازمان‌های آموزشی به‌عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. سازمان‌ها و مؤسسات با مشکلاتی مثل خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پُرشدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، مواجه‌اند (بیدمشکی، ۱۳۹۳).

مدیریت استعداد رویکردی است که با بهره‌گیری از ارتباطات دوجانبه بین مدیران و کارکنان، باعث شناسایی توانمندی، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان از یک‌سو و پرورش، رشد و بهره‌برداری این توانمندی‌ها در جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی گردد. در همین راستا مدیریت استعداد می‌تواند جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان بهره‌برداری شود (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 هریک از کارمندان با استعدادها و توانایی‌های ویژه خود، در شغل مناسب به‌کارگیری 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 به‌خود 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 غیراین‌صورت، سازمان‌ها پس از مدت کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را فراموش خواهند کرد (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

اگرچه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت استعداد را درباره کارکنان مستعد می‌دانند؛ اما بعضی آن را در ارتباط با مجموع استعدادهای موجود سازمان می‌بینند و معتقدند که فرایندهای مدیریت استعداد نباید محدود به عده خاصی از کارکنان شود. گروهی مدیریت استعداد را شناسایی استعداد می‌دانند و سپس هم‌راست نمودن آن با نقش‌های شغل به‌منظور افزایش درگیری فرد با نقشی که قوت‌های ذاتی او با آن منطبق است (William, 2014).

در ادامه به‌منظور شناخت دقیق و نگاه منسجم‌تر 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 تأمین ذخیره استعداد برای پرکردن آنها شکل می‌گیرد.	۲۰۰۹	کالینز و ملاهی <sup>۱</sup>
این مفهوم شامل شبکه‌ای یکپارچه از رویه‌ها، برنامه‌ها و ارزش‌های سازمانی است که به جذب، پرورش، استقرار و نگهداری	۲۰۱۰	سیلزر و داوول <sup>۲</sup>

1. Collings & Mellahi

2. Silzer & Dowell

افراد کلیدی برای تحقق اهداف راهبردی می‌پردازد.		
مدیریت استعداد را یک فرایند جامع تعریف نموده است که همه فعالیت‌ها و وظایفی که به مدیریت پیوند خورده را در رابطه با چرخه عمر استعداد به‌طور کامل دربرمی‌گیرد.	۲۰۱۳	شیمان
مدیریت استعداد شامل فرایند شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداشت کارکنان با استعداد در سازمان است و هدف اصلی از آن تعریف و شناسایی افرادی است که از سایرین بااستعدادتر هستند و سپس توسعه این افراد به‌نحوی که تجربه بیشتر و شایستگی‌های بیش‌تری کسب کنند و درنهایت حفظ آنها به‌منظور اینکه نقش بیش‌تری را در موفقیت سازمان بر عهده بگیرند	۲۰۱۵	تاج‌الدین
مفهوم مدیریت استعداد را برای جذب، توسعه و پرورش افراد مستعد و استفاده از مهارت‌ها و شایستگی آنان برای تأمین نیازها و اهداف حال و آینده جوامع تعریف نموده‌اند.	۲۰۱۶	موریس و همکاران
مدیریت استعداد اساساً یک فرایند است که شامل استفاده، توسعه و مدیریت کارکنانی است که دارای قابلیت‌های راهبردی هستند که در موفقیت سازمان مهم‌اند.	۲۰۱۶	Sabuncu & Karacay
مجموعه‌ای از مانیفست‌های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری 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

پژوهش تمام شمار با حجم نمونه ۵۱ نفر از صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی است. 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 الگواره‌ای مبتنی بر ساخت‌گرایی (تفسیری) است. برای روایی پرسش‌نامه‌های این پژوهش از ضریب لاوشه استفاده شده است و برای پایایی پرسش‌نامه نیز از روش‌های آلفای کرونباخ استفاده شده است. پرسش‌های 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 ملی	خبیره دانشگاهی	دکتری	۶۵ دقیقه
۵	م ۵	جانشین مرکز مطالعات راهبردی نزاجا	خبیره اجرایی و دانشگاهی	دکتری	۵۵ دقیقه
۶	م ۶	مدیر مطالعات راهبردی	خبیره اجرایی و	دکتری	۵۶ دقیقه

مدت مصاحبه	مدرک تحصیلی	برچسب	پست سازمانی	کد مصاحبه‌شونده	ردیف
		دانشگاهی	مرکز مطالعات راهبردی نزا		
۴۹ دقیقه	دکتری	خبره اجرایی	جانشین معاونت نیروی انسانی آجا	۷ م	۷
۴۳ دقیقه	دکتری	خبره اجرایی	معاون نیروی انسانی آجا	۸ م	۸
۴۵ دقیقه	دکتری	خبره اجرایی و دانشگاهی	رئیس مرکز مطالعات راهبردی نزا	۹ م	۹
۴۵ دقیقه	دکتری	خبره دانشگاهی	عضو هیئت علمی دافوس	۱۰ م	۱۰
۴۰ دقیقه	دکتری	خبره دانشگاهی و اجرایی	ریاست مرکز مطالعات راهبردی آجا	۱۱ م	۱۱
۴۵ دقیقه	دکتری	خبره دانشگاهی و اجرایی	معاون تربیت و آموزش آجا	۱۲ م	۱۲
۴۲ دقیقه	دکتری	خبره دانشگاهی	عضو هیئت علمی دافوس و از مدیران مرکز مطالعات راهبردی آجا	۱۳ م	۱۳
۷۰ دقیقه	دکتری	خبره دانشگاهی و اجرایی	مشاور عالی حوزه پژوهش فرماندهی نزا	۱۴ م	۱۴
۵۵ دقیقه	دکتری	خبره دانشگاهی و اجرایی	جانشین معاونت آموزش آجا و عضو هیئت علمی	۱۵ م	۱۵
۴۲ دقیقه	دکتری	خبره دانشگاهی و اجرایی	معاون آموزش ستاد کل نیروهای مسلح	۱۶ م	۱۶
۵۵ دقیقه	دکتری	خبره دانشگاهی	رئیس کانون ارزیابی سرمایه‌های انسانی آجا	۱۷ م	۱۷

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱. یافته‌های بخش کیفی

در مرحله نخست با مرور ادبیات نظری پژوهش و بررسی الگوهای مختلف جهانی و بومی ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه الگوی مورد نظر استخراج شد، سپس طی

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته 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**

شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	بُعد اصلی
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	سنجش توانمندی‌ها و ارزیابی چالش‌ها	استعداد تدوین راهبرد مدیریت استعداد برنامه‌ریزی و
۱- سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تخصصی و مهارت‌افزایی ۲- رضایت‌مندی، تعلق سازمانی و راهبردهای افزایش انگیزه نیروها. ۳- اثربخشی نیروهای مستعد در تحقق اهداف سازمانی و مأموریت‌ها ۴- تعیین و شناسایی فرهنگ‌ها و ارزش‌های مشترک	اصول راهبردی مدیریت استعداد	
۱- دقت و کارایی سیستم‌های تشخیص توانمندی‌های نیروی انسانی ۲- ارزیابی برنامه‌های آموزشی، مسیرهای ارتقا و فرصت‌های رشد ۳- تأثیرگذاری نیروهای مستعد در تحقق اهداف سازمانی. ۴- رضایت‌مندی، تعلق سازمانی و نرخ حفظ نیروهای ارزشمند	تدوین راهبردهای مدیریت استعداد	
۱- بررسی سیستم‌ها، فناوری‌ها و امکاناتی در جهت جذب و توسعه استعدادها ۲- تدوین ساختارها و مدل‌های ویژه برای مدیریت استعدادها ۳- ارزیابی ویژگی‌های شغلی برای جذب استعدادها ۴- میزان چابکی و انگیزه در فراگیری و توسعه مناسب	تعیین شاخص و معیار جذب استعداد	

شخص‌ها	مؤلفه‌ها	بعد اصلی
<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 منحصربه‌فرد 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>	ایجاد خزانه استعداد	
<p>۱- شناسایی ظرفیت موجود</p> <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>	شایسته‌سنجی	
<p>۱- اجرای فرایندهای 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- قراردادن افراد در جایگاه‌های شغلی مناسب بر اساس مهارت‌ها، استعدادها</p>	انتخاب استعداد	
<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>	همسو سازی	
<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 استعدادها</p> <p>ذاتی</p>	تناسب استعداد با نقش	به کارگیری استعدادها

شخص‌ها	مؤلفه‌ها	بُعد اصلی
<p>۱- تطبیق و به‌کارگیری استعدادها</p> <p>۲- ایجاد انسجام میان اهداف سازمانی و مسیر توسعه استعدادها</p> <p>۳- تلفیق ظرفیت‌های فردی با نیازهای سازمان</p>	<p>تناسب نقش با استعداد</p>	
<p>۱- بازخورد و ارزیابی عملکرد</p> <p>۲- تقویت شایستگی‌ها و پاداش</p> <p>۳- معرفی نقاط قوت و قابل بهبود</p> <p>۴- توسعه عملکرد</p> <p>۵- دستیابی به مزیت رقابتی</p>	<p>مدیریت عملکرد</p>	آموزش، توسعه و بهسازی
<p>۱- ترسیم مسیر شغلی مشخص و قانع‌کننده</p> <p>۲- مدیریت رشد و فرصت بالندگی</p> <p>۳- بسترسازی جهت بروز استعداد</p>	<p>مدیریت کارراهه</p>	
<p>۱- یادگیری و توسعه پایدار مهارت</p> <p>۲- پرورش توانمندی‌ها</p> <p>۳- استفاده از فناوری نوین تربیت و آموزش</p> <p>۴- فرهنگ ایده‌پردازی</p> <p>۵- فرهنگ سازمانی حمایتی آموزش</p> <p>۶- دوره‌های آموزشی انتقال و مدیریت دانش</p>	<p>آموزش و مدیریت دانش</p>	
<p>۱- هدایت مسیر شغلی و توسعه حرفه‌ای نیروهای نظامی</p> <p>۲- توانمندسازی فرماندهان و ارتقای مهارت‌های رهبری</p> <p>۳- انتقال دانش رهبری نظامی مبتنی بر تفکر راهبردی</p> <p>۴- بهینه‌سازی قابلیت‌های حرفه‌ای و توسعه شایستگی‌های تخصصی</p> <p>۵- افزایش فرصت‌های پیشرفت و توسعه مهارت‌های راهبردی</p>	<p>مدیریت جانشین‌پروری</p>	حفظ و نگهداشت استعدادها
<p>۱- تقویت انگیزه و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری</p> <p>۲- فرهنگ سازمانی نوآور و جذاب</p> <p>۳- بهینه‌سازی نظام ارتباطات و افزایش شفافیت تصمیم‌گیری</p> <p>۴- مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعامل سازنده با جامعه</p>	<p>حمایت سازمانی</p>	

شخص‌ها	مؤلفه‌ها	بُعد اصلی
۵- ایجاد فضای سازمانی پویا و تقویت تعاملات سازنده ۶- تعادل میان الزامات حرفه‌ای و کیفیت زندگی نیروهای انسانی		
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	نظام جبران خدمات	
۱- امنیت شغلی و حفظ سلامت کارکنان ۲- مسایل بهداشتی و روانشناختی ۳- حس تعلق و انسجام سازمانی ۴- بهینه‌سازی نظام پیشنهادات و فرایندهای بازخورد سازمانی	پایداری و بهره‌برداری بهینه از استعدادها	
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	تحولات و پیامدهای فردی	
۱- رشد و ارتقای بهره‌وری در سازمان 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	تأثیرات و پیامدهای سازمانی	دستاوردهای جامع مدیریت استعداد
۱- تحقق عدالت سازمانی و توزیع بهینه منابع 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	تحولات کلان و راهبردی	

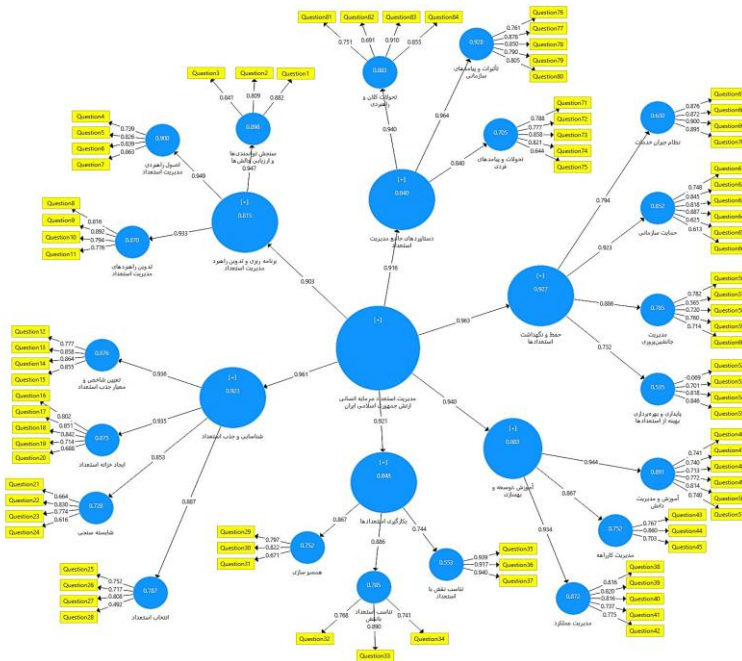
## ۲-۴. تجزیه و تحلیل بخش کمی

### ۱-۲-۴. 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.

### ۲-۲-۴. آزمون‌های الگوی اندازه‌گیری انعکاسی

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



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

### ۴-۲-۳. آزمون همگن بودن

در نرم‌افزارهای واریانس‌محور، 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، پرسش‌های آن متغیر همگن و از یک جنس محسوب می‌شوند. در صورتی که پرسشی 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 پرسش‌های یک متغیر دقیقاً همان متغیر را می‌سنجند و همجنس با آن مجموعه هستند.

برابر الگوی اولیه هفت شاخص زیر (Q24؛ Q28؛ Q52؛ Q57؛ Q65؛ Q66؛ Q75) برابر مقدار بار عاملی‌شان کم‌تر از ۰٫۶۵ است؛ بنابراین باید از الگو 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.



## جدول (۴): ضرایب آلفای کروناخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی متغیرهای پژوهش

ابعاد	مؤلفه	شاخص	آلفای کروناخ	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			
برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد مدیریت 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			
شناسایی و جذب استعداد	تعیین شاخص و معیار جذب استعداد	بررسی سیستم‌ها، فناوری‌ها و امکاناتی در جهت جذب و توسعه استعدادها تدوین ساختارها و الگوهای ویژه برای مدیریت استعدادها	0/860	0/905	0/705

آبعاد	مؤلفه	شاخص	الفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی
		ارزیابی ویژگی‌های شغلی و میزان نرخ تبدیل داوطلبین به سرمایه انسانی مستعد			
		میزان چابکی و انگیزه در فراگیری و توسعه			
	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			
	شایسته‌سنجی	شناسایی ظرفیت موجود و میزان انطباق با مأموریت آجا	0/701	0/831	0/622
		سنجش میزان سازگاری بین فرد و فرهنگ سازمانی در آجا			
		سنجش بهره هوشی و هوش هیجانی			
	انتخاب استعداد	اجرای فرایندهای جذب، بررسی صلاحیت‌ها و انجام مصاحبه‌های تخصصی	83۷0/	0/825	0/612
		توسعه منابع و همکاری‌های بیرونی و تأمین نیروی انسانی مستعد			
		ارزیابی مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های رفتاری داوطلبان			
۵	همسو سازی	همخوانی ارزش‌های افراد با سازمان	0/487	0/809	0/587
		تعامل و همکاری در راستای اهداف کلان			

ایجاد	مؤلفه	شاخص	الفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی	
آموزش، توسعه و بهسازی	تناسب استعداد با نقش	سازمان	0/720	0/844	0/644	
		فراهم کردن فرصت شکوفایی برای استعداد و میزان تحقق مأموریت‌ها				
	تناسب نقش با استعداد	تعیین جایگاه مناسب برای هر فرد بر اساس توانمندی‌ها، تجربه و الزامات شغلی	0/720	0/844	0/644	
		میزان نرخ مشارکت و تعامل نیروهای مستعد در مأموریت‌های سازمانی				
		میزان انگیزه و علاقه کارکنان مستعد در مأموریت‌های واگذاری				
	تناسب نقش با استعداد	تطبیق و به‌کارگیری استعدادهای	0/924	0/952	0/869	
		ایجاد انسجام میان اهداف سازمانی و مسیر توسعه استعدادهای				
		تلفیق ظرفیت‌های فردی با نیازهای سازمان				
	مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد	بازخورد و ارزیابی عملکرد	0/852	0/894	0/629
			تقویت شایستگی‌ها و پاداش			
			معرفی نقاط قوت و قابل بهبود توسعه عملکرد			
			دستیابی به مزیت رقابتی			
مدیریت کارراهه	مدیریت کارراهه	ترسیم مسیر شغلی مشخص و قانع‌کننده	0/747	0/822	0/607	
		مدیریت رشد و فرصت بالندگی				
		بسترسازی جهت بروز استعداد				
آموزش و مدیریت دانش	آموزش و مدیریت دانش	یادگیری و توسعه پایدار مهارت	0/848	0/887	0/568	
		پرورش توانمندی‌ها				
		استفاده از فناوری نوین تربیت و آموزش				
		فرهنگ ایده‌پردازی				
		فرهنگ سازمانی حمایتی آموزش				

ابعاد	مؤلفه	شاخص	الفای کروناخ	بایایی ترکیبی	بایایی اشتراکی
حفظ و نگهداشت استعدادها		دوره‌های آموزشی انتقال و مدیریت دانش			
	پایداری و بهره‌برداری بهینه از استعدادها	مسائل بهداشتی و روان‌شناختی	0/701	0/834	0/627
		حس تعلق و انسجام سازمانی			
		بهینه‌سازی نظام پیشنهادات و فرایندهای بازخورد سازمانی			
	مدیریت جانشین‌پروری	هدایت مسیر شغلی و توسعه حرفه‌ای نیروهای نظامی	0/750	0/842	0/572
		انتقال دانش رهبری نظامی مبتنی 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				

ابعاد	مؤلفه	شاخص	الفای کروناخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی		
دستاوردهای جامع مدیریت استعداد	تحولات و پیامدهای فردی	رضایت شغلی و منزلت					
		افزایش بهره‌وری، چابکی					
		افزایش رضایت، انگیزه و تعهد سازمانی		0/856	0/903	0/699	
		میان کارکنان ارتقای سطح دانش تخصصی و توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای					
	توسعه سرمایه انسانی و تقویت نیروی متخصص	تأثیرات و پیامدهای سازمانی	رشد و ارتقای بهره‌وری در سازمان				
			مدیریت بهینه منابع انسانی و کاهش هزینه‌های نیروی انسانی		0/875	0/910	0/669
			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	افزایش اثرگذاری اقتصادی و توسعه سرمایه انسانی در سطح فراملی		0/816	0/880	
			توسعه زیرساخت‌های نوآوری و ارتقای توان علمی و فناوری نظامی				0/650
			افزایش قدرت بازدارندگی و تقویت امنیت پایدار				

جمع‌بندی: براساس سه آزمون پیش‌گفته، پایایی الگو تأیید می‌گردد.

## ۴-۲-۵. آزمون‌های روایی مدل

روایی به این معناست که شاخص‌ها (سؤالات) همان چیزی را مورد سنجش قرار دهند که در ابتدای پژوهش 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، همسوسازی، تناسب استعداد با نقش، تناسب نقش با استعداد، مدیریت عملکرد، مدیریت کارراهه، آموزش و مدیریت دانش، پایداری و بهره‌برداری بهینه از استعدادهای 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 پرسش‌های 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.

جمع‌بندی: آزمون میانگین واریانس استخراجی نشان داد که الگوی ما دارای روایی است. این به این معنا که شاخص‌ها و پرسش‌های اندازه‌گیری به‌خوبی توانسته‌اند مفاهیم مورد نظر را بسنجند و نتایج به‌دست‌آمده اعتبار لازم را دارند.

## ۴-۲-۶. آزمون ضریب مسیر<sup>۱</sup>

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، نشان‌دهنده رابطه قوی‌تر بین دو متغیر مکنون است. در جدول ۵ روابط بین متغیرهای مکنون مشخص شده است.

جدول (۵): آزمون ضریب مسیر

P Values	T.value	رابطه	ضریب مسیر <sup>۱</sup>	روابط بین متغیرهای مکنون
0/000	62/527	قوی	0/944	آموزش، توسعه و بهسازی ← آموزش و مدیریت دانش
0/000	58/521	قوی	0/934	آموزش، توسعه و بهسازی ← مدیریت عملکرد
0/000	28/068	قوی	0/867	آموزش، توسعه و بهسازی ← مدیریت کارراهه
0/000	35/943	قوی	0/949	برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد ← اصول راهبردی مدیریت استعداد
0/000	30/276	قوی	0/933	برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد ← تدوین راهبردهای مدیریت استعداد
0/000	35/204	قوی	0/947	برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد ← سنجش توانمندی‌ها و ارزیابی چالش‌ها
0/000	38/960	قوی	0/886	به‌کارگیری استعدادها ← تناسب استعداد بانقش
0/000	6/563	قوی	0/744	به‌کارگیری استعدادها ← تناسب نقش با استعداد
0/000	30/030	قوی	0/867	به‌کارگیری استعدادها ← همسو سازی
0/000	43/078	قوی	0/888	حفظ و نگهداشت استعدادها ← حمایت سازمانی
0/000	36/419	قوی	0/887	حفظ و نگهداشت استعدادها ← مدیریت جانشین‌پروری
0/000	13/921	قوی	0/788	حفظ و نگهداشت استعدادها ← نظام جبران خدمات
0/000	12/851	قوی	0/730	حفظ و نگهداشت استعدادها ← پایداری و بهره‌برداری بهینه از استعدادها
0/000	77/748	قوی	0/964	دستاوردهای جامع مدیریت استعداد ← تأثیرات و پیامدهای سازمانی
0/000	17/008	قوی	0/780	دستاوردهای جامع مدیریت استعداد ← تحولات و پیامدهای فردی

P Values	T.value	رابطه	ضریب مسیر <sup>۱</sup>	روابط بین متغیرهای مکنون
0/000	57/894	قوی	0/941	دستاوردهای جامع مدیریت استعداد ← تحولات کلان و راهبردی
0/000	37/550	قوی	0/867	شناسایی و جذب استعداد ← انتخاب استعداد
0/000	40/392	قوی	0/937	شناسایی و جذب استعداد ← ایجاد خزانه استعداد
0/000	55/214	قوی	0/935	شناسایی و جذب استعداد ← تعیین شاخص و معیار جذب استعداد
0/000	30/068	قوی	0/830	شناسایی و جذب استعداد ← شایسته سنجی
0/000	89/298	قوی	0/940	مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران ← آموزش، توسعه و بهسازی
0/000	33/090	قوی	0/903	مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران ← برنامه ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد
0/000	56/227	قوی	0/921	مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران ← به کارگیری استعدادهای
0/000	107/651	قوی	0/963	مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران ← حفظ و نگهداشت استعدادهای
0/000	37/007	قوی	0/916	مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران ← دستاوردهای جامع مدیریت استعداد
0/000	82/099	قوی	0/960	مدیریت استعداد سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران ← شناسایی و جذب استعداد

#### ۴-۲-۷. آزمون برازش مدل

در معادلات ساختاری یکی از شاخص‌های برازش الگوی اس آر ام آر<sup>۱</sup> است که ارزش آن معمولاً بین ۰ تا ۱ گزارش می‌شود و هر چقدر عدد به دست آمده کوچک‌تر و نزدیک صفر باشد نشان‌دهنده برازش بهتر الگو است که در اینجا برابر جدول پایین

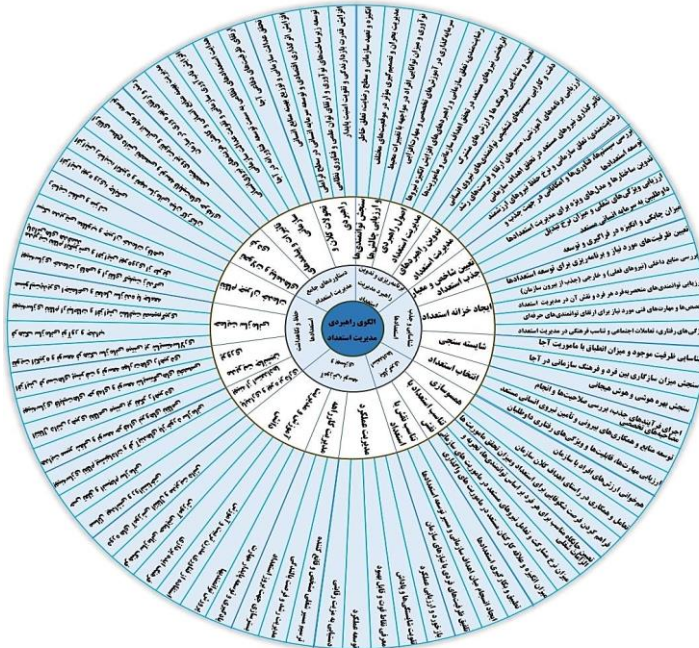
1. SRMR

مقدار این آزمون ۰,۷۳ به دست آمده که نشان دهنده برازش مناسب این الگو است. یعنی این مدل با مدل مورد نظر در جامعه مطابقت دارد.

مقدار به دست آمده <sup>۱</sup>	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 تأیید روایی و پایایی آن الگوی مفهومی به شرح زیر احصا گردید. الگوی مستخرجه دارای ۶ بُعد اصلی، ۲۰ مؤلفه و ۷۷ شاخص است که در شکل ۱ نشان داده شده است.



منبع: (یافته‌های تحقیق)

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 الگوی 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 چهارچوبی جامع، واقع‌گرایانه و کاربردی برای شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت نیروهای مستعد در ارتش ج.ا.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. الگوی نهایی پیشنهادی دارای ۶ بُعد اصلی، ۲۰ مؤلفه و ۷۷ شاخص است که به‌صورت دقیق از ترکیب تحلیل‌های کیفی و کمی حاصل شده‌اند.

بررسی‌های انجام‌شده در این پژوهش نشان می‌دهد ۶ بُعد الگوی راهبردی مدیریت استعداد سرمایه انسانی آجا (۱- برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد مدیریت استعداد، ۲- شناسایی و جذب استعداد، ۳- به‌کارگیری استعدادها، ۴- آموزش، توسعه و بهسازی، ۵- حفظ و نگهداشت استعدادها، ۶- دستاوردهای جامع مدیریت استعداد) به‌صورت مکمل بر الگو تأثیرگذارند.

### 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 بُعد نشانگر تأثیر عمیق آن در الگو است.

### ب) شناسایی و جذب استعداد

تمرکز این بُعد بر طراحی فرایندهای 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 بُعد دارند. ضریب مسیر ۰,۹۶ برای این بُعد، حاکی از اهمیت راهبردی آن در موفقیت بلندمدت سازمان نظامی بالاخص ارتش جمهوری اسلامی ایران است.

### ج) به‌کارگیری استعدادها

این بُعد 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 راهبردی بین نیروی انسانی و مأموریت‌های کلان آجا می‌گردد. شاخص‌هایی نظیر تطبیق استعداد با مشاغل، میزان مشارکت مستعدان در مأموریت‌ها، انگیزه و علاقه شغلی، همخوانی ارزش‌های فردی با سازمان و ایجاد فرصت‌های شکوفایی فردی، تبیین‌کننده این بُعد 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 بُعد است. استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی، انتقال دانش ضمنی و فرهنگ ایده‌پردازی، سرمایه انسانی را به‌عنوان مزیت راهبردی سازمانی تثبیت می‌کند. این بُعد 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 بُعد گواه اهمیت آن در پویایی سازمانی است.

### ه) حفظ و نگهداشت استعدادها

این بُعد 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 بُعد، 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 به‌سوی 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 بُعد تأیید می‌کند که خروجی‌های الگو 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، نه‌تنها یک نقشه راه 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 پژوهش

### الف) پیشنهاد‌های اجرایی

- ۱- الگوی این مقاله 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 به‌منظور تدوین راهبردهای موردنیاز؛
- ۳- تدوین اسناد بالادستی راهبردی با تأکید بر الزامات این الگو در سیاست‌های منابع انسانی؛
- ۴- طراحی سامانه یکپارچه 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 فرایند مدیریت استعداد شناسایی مشاغل راهبردی سازمان است، از این‌رو شناسایی معیارهایی برای شناسایی این مشاغل در راستای مدیریت استعدادها بسیار ضروری است؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد، چهارچوبی 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 مالکیت معنوی: طبق تعهد نویسندگان، حق مالکیت معنوی (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)
- Asadi, Vahid (2016). Talent management: A comparative study and conceptual model for the Ground Force of the Islamic Republic of Iran Army. *Strategic Defense Management Studies Quarterly*, (21), 163–194. (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)
- Butter, M. C.; Valenzuela, E. & Quintana, M. (2015). Intercultural talent management model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts.
- 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)
- Khalvandi, Fatemeh (2013). *Designing a strategic talent management model in Pars Oil and Gas Company based on leading international experiences (PhD Dissertation)*. Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (In Persian)
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, (16), 139–154.

- Makram, H. (2017). *What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture*. Human Resource Management Review.
- 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)
- Sabuncu, K. & Karacay, G. (2016). Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, (235), 443–452.
- Schiemann, W. A. (2013). From Talent Management to Talent Optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288.
- Schoemaker, p. (2013). Strategic leadership: The essential skill. Harvard Business Review.
- Seyedjavadin, Seyed Reza & Pahlavansharif, Mohammad Amin (2017). Talent management: Conceptual foundations and approaches. *Strategic Management Thought Quarterly*, (1), 141–170. (In Persian)
- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sonnenberg, M.; van Zijderveld, V. & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*.
- 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.

- Yousefpour, Yousef; Nami, Kolsoum & Sabahi-Zadeh, Mahmoud. (2022). Identifying dimensions and components of talent management in optimizing career programs (Case study: A military organization). *Strategic Defense Management Studies Quarterly*, (23), 263–292. (In Persian)