

ابعاد و عوامل اجرای مدیریت استعداد‌های فرماندهی در ناجا

محمدعلی عامری^۱

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۹۷/۳/۲۴

چکیده

این پژوهش برای شناسایی و تبیین ابعاد و عوامل اجرای نظام مدیریت استعداد‌های فرماندهی در ناجا انجام شده است. تحقیق حاضر، اکتشافی و به روش کیفی انجام شده است. جامعه آماری فرماندهان و خبرگان شاغل در مشاغل فرماندهی و مدیریتی ناجا بوده‌اند. روش نمونه‌گیری، گلوله برفی است که تا اشباع نظری با ۱۳ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام و روایی آن با روش ارزیابی لینکولن و گوبا و پایایی آن از روش بازآزمون و روش توافق درون موضوعی تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار لیزرل و تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. نتایج نشان داد فرایند اجرای مدیریت استعداد‌های فرماندهی در ناجا شامل ۶ بعد و عامل به این شرح است: استعداد خواهی شامل برنامه‌ریزی و نگهداشت شامل جبران خدمات و امنیت شغلی؛ ارزیابی شامل ارزشیابی کارگیری شامل برنامه‌ریزی شغلی، جایابی، به کارگماری و نگهداشت شامل جبران خدمات و امنیت شغلی؛ ارزیابی شامل ارزشیابی عملکرد، نظارت و کنترل و توسعه شامل آموزش و توانمندسازی.

واژه‌های کلیدی

مدیریت استعداد، استعداد خواهی، استعدادیابی، اجرای مدیریت استعداد، استعدادیابی در ناجا

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. مقدمه

امروزه منابع مالی و فناوری تنها مزیت سازمانها به شمار نمی‌رود، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که نه تنها مزیت رقابتی سازمان به شمار می‌رود؛ بلکه می‌تواند نبود و یا کمبود دیگر منابع را نیز جبران کند. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی در پی و نوآوریهای پیوسته اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمانهایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک کنند و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه، توانمند و مستعد باشند (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۸، ص ۱۸).

در عصر حاضر، سازمانها در حال تأکید روز افزون بر دانش، استعداد و کارکنان مستعد دانشی هستند؛ بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد^۲ تأکید می‌شود. مدیریت استعدادها به سازمانها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته با مهارتهای مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند. راهبرد مدیریت استعداد، ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری می‌کند و در صدد ایجاد زمینه‌ای است که در آن مهارتهای کارکنان مستعد شناسایی، و از آنها در حوزه‌های مناسب استفاده شود (عسگری باجگرانی، شائمی و علامه، ۱۳۹۱).

۲. بیان مسئله

از آنجا که بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد یکی از اهداف سازمانها تلقی می‌شود و راز اصلی رویارویی با چالشهای مختلف است برای مدیریت این چالشها به مدیران شایسته‌تر و اثربختر از مدیران امروز نیاز است. به همین منظور لزوم تحقق مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیشتری در سازمانهای آینده نگر و آینده ساز وجود خواهد داشت. مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه‌ریزی‌های گوناگون آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده کند.

با توجه به اینکه وظیفه برقراری نظم و امنیت در داخل کشور به عهده نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است، این نیرو برای اجرای مناسب این مأموریت نیازمند مدیریت صحیح و مناسب فرایند توسعه فرماندهان و مدیران مستعد و توانمند بر اساس ویژگیهای متناسب با سند افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ است. از این رو در صورت اجرای صحیح فرایند توسعه استعدادها و مدیریت مناسب آن در سطح ناجا، نظم و امنیت در جامعه بهبود می‌یابد و زمینه‌های لازم توسعه سازمانهای مؤثر در کشور فراهم، و توسعه سازمانها نیز به توسعه یافتگی کشور بر اساس اهداف چشم‌انداز منجر می‌شود. بر مبنای این راهبرد، ناجا مأموریت دارد تا افراد با استعداد، خلاق، شایسته، متعهد و کارآمد را به منظور به کارگیری در مشاغل فرماندهی و مدیریت شناسایی کند و با تهیه و اجرای برنامه‌های توانمند سازی، ضمن افزایش توان و شایستگی‌های آنان، زمینه‌های بروز و بهره‌وری از این استعدادها را فراهم سازد.

^۱. Armstrang

^۲. Talent Management

بنابراین، شناسایی عوامل مرتبط با استقرار این نظام در ناجا ضروری به نظر می‌رسد. از این رو در این مقاله تلاش شده است که با بررسی مبانی نظری، عوامل مرتبط با این موضوع را استخراج و ارائه کند و به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که: " ابعاد و عوامل اجرای نظام مدیریت استعداد های فرماندهی در ناجا کدام است؟ "

۳. اهداف پژوهش

۳-۱. هدف کلی

شناسایی عوامل مؤثر اجرای مدیریت استعداد های فرماندهی در ناجا

۳-۲. اهداف جزئی

شناسایی ابعاد مؤثر اجرای مدیریت استعداد های فرماندهی در ناجا
شناسایی عوامل مؤثر اجرای مدیریت استعداد های فرماندهی در ناجا
شناسایی شاخص های مؤثر اجرای مدیریت استعداد های فرماندهی در ناجا

۴. سؤال های پژوهش

۴-۱. سؤال اصلی

عوامل مؤثر اجرای مدیریت استعداد های فرماندهی در ناجا کدام است؟

۴-۲. سؤال های فرعی

ابعاد مؤثر اجرای مدیریت استعداد های فرماندهی در ناجا کدام است؟
مؤلفه های مؤثر اجرای مدیریت استعداد های فرماندهی در ناجا کدام است؟
شاخص های مؤثر اجرای مدیریت استعداد های فرماندهی در ناجا کدام است؟

۵. پیشینه پژوهش

● مقیمی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان «شناسایی و رتبه بندی شاخص های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعداد های سازمانی»، به روش آمیخته، مبتنی بر تحلیل زمینه با استفاده از ابزار مصاحبه و پرسشنامه اقدام کرده اند. نمونه گیری به روش نمونه گیری نظری و با استفاده از فن گلوله برفی انجام شده که بر مبنای آن پانزده مصاحبه با کارشناسان و مدیران دانشگاه تهران صورت گرفته است. نتایج این پژوهش، ۴۹ شاخص را برای شناسایی کارکنان کلیدی این دانشگاه شناسایی کرده است که از بین آنها قدرت یاد گیرندگی در رتبه اول اهمیت قرار دارد.

● شوقی (۱۳۹۴) تحقیق خود را با عنوان «الگوی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش ناجا» انجام داده که روش پژوهش بر حسب هدف، کاربردی، و از نظر روش گردآوری داده ها توصیفی - همبستگی و از نظر نوع داده آمیخته اکتشافی بوده است. جامعه آماری ۱۳۵۷ نفر از کارکنان اعم از رسمی و پیمانی بودند که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۳۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شده اند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته بوده است که برای تجزیه و

تحلیل داده‌های بخش کیفی از تحلیل محتوا استفاده شد. یافته‌ها نشان داد عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا عبارت است از سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، مسئولیت اجتماعی سازمانی، فرهنگ سازمانی و انگیزش کارکنان.

● علیجانی (۱۳۸۱) در پژوهشی با موضوع «بررسی وضع موجود و تدوین شاخصهای استعدادیابی در رشته دو و میدانی» با هدف بررسی وضع موجود و تدوین شاخصهای استعدادیابی در رشته دو و میدانی ایران، سه پرسشنامه محقق ساخته را که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته است، بین تمام مربیان تیمهای ملی نوجوانان، جوانان و بزرگسالان و مربیان باشگاه‌های کشور و ورزشکاران نخبه تقسیم کرد و متغیرهایی مانند وضع موجود استعداد یابی در ایران و جهان، ضرورت وجود الگوی استعداد یابی، مناسبترین نهاد استعداد یاب، مهمترین نهاد جذب کننده و پرورش دهنده استعدادها و تعیین اولویت شاخصهای مختلف ساختاری، فیزیولوژیکی، روانی- اجتماعی، آمادگی جسمانی و تکنیکی در گروه رشته‌های مختلف دو و میدانی را مورد ارزیابی قرار داده است. وی هم‌چنین نظر مربیان و ورزشکاران و مقایسه برخی شاخصهای ساختاری و فیزیولوژیک را اندازه‌گیری و بررسی کرده است.

● جعفری (۱۳۸۷) در مقاله پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران» با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه به تعیین ویژگی لازم احراز مشاغل مدیریتی در شرکت برق پرداخته است؛ سپس از آزمونهای هوش، آزمون شخصیت ادواردز و مهارتهای مدیریتی برای سنجش این ویژگیها استفاده کرده، نتیجه نهایی این تحقیق انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی بوده که در این مقاله هم بیشتر رویکرد جانشین پروری مد نظر بوده است.

● بخشایی (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان «شناسایی معیارها و شاخصهای آسیب شناسی مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی منطقه همدان» نتیجه‌گیری کرده که مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی در هر سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دارای آسیب است. البته بین این عوامل تفاوت معنی‌داری وجود دارد به طوری که بیشترین آسیب به شاخه ساختاری مربوط است.

● طهماسبی و همکارانش (۱۳۹۱) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی با تأکید بر قشر دانشگاهی در دانشگاه تهران اقدام کردند. اینان پس از بررسی پیشینه، ۳۹ عامل را در هفت طبقه دسته‌بندی کردند؛ پس از نظرسنجی از دانشجویان دکتری به اولویت‌بندی عوامل پرداختند که به ترتیب اولویت عبارت است از: جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه، شرایط کاری، برند و شهرت دانشگاه، توسعه حرفه‌ای و شخصی، ارزشها و فرهنگ دانشگاه، جو تدریس و آموزش در دانشگاه، محیط فیزیکی کاری.

۶. مروری بر مبانی نظری

استعداد یکی از مفاهیم اصلی در مدیریت استعداد است. بخشی از سامانه مدیریت استعداد روشن ساختن استعدادهای محوری و مشخص کردن این است که کدام یک از ظرفیتهای انسانی بزرگترین تفاوت را در موفقیت راهبردی سازمان دارد (انسلی و دیگران^۱، ۲۰۱۰).

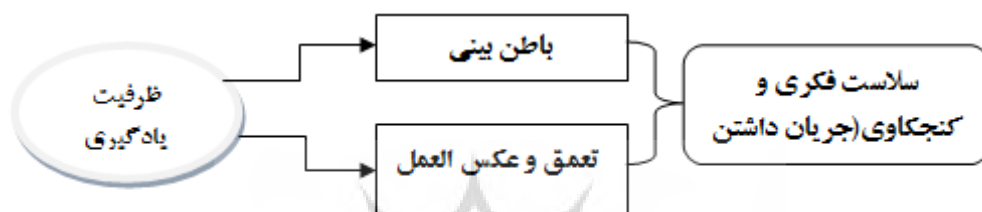
^۱. Ensley et al

در مجموع می‌توان گفت منظور از مستعد، فردی است که به دلیل دارا بودن ظرفیتها و توان ویژه (دانش، تجربه، مهارت) و تعهد زیاد نسبت به کار، در ایجاد ارزش و موفقیت سازمان سهم چشمگیری دارد (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰).

حسینی (۱۳۸۹) به نقل از مقاله مدیریت استعداد موهان^۱، که در سال ۲۰۰۸ در هند ارائه شده است، قلب مدیریت استعداد را توسعه ظرفیتهای درونی افراد می‌داند که این ظرفیتهای درونی عبارت است از:

الف) ظرفیت یادگیری^۲

داشتن این توان در افراد مستعد، باعث ارتقای ظرفیت افراد برای یادگیری می‌شود و آگاهی آنها را بهبود می‌بخشد و به نیاز فرد برای دانستن بیشتر و کاوش در حوزه‌های جدیدتر می‌افزاید. این ظرفیت با آموزش جامعی توسعه می‌یابد که چگونه یاد گرفتن را به همراه توانایی در پایش محیط فراهم می‌سازد.



شکل (۱): ظرفیت یادگیری در افراد مستعد (موهان، ۲۰۰۸)

ظرفیت یادگیری شامل:

باطن بینی^۳ یعنی یادگیری به وسیله تجربه و یاد گرفتن از اشتباهات گذشته و تلاش برای بهبود آن تعمق و واکنش^۴ یعنی توانایی فرد در دیدن افکار، رفتار و احساسات و استفاده آگاهانه از آنها برای بهبود بیشتر و عملکرد بهتر جریان داشتن^۵ توانایی فرد برای کسب تجربه جدید و تجربیات بیشتر. این کار شبیه کار کودکی است که به دنبال کشف چیزهای جدید است و از آن لذت می‌برد.

ب) ظرفیت تفکر^۶

این ویژگی افراد مستعد باعث تمایل به دانستن بیشتر و هدایت ذهنشان به تصور کردن (تصویرسازی) می‌شود. ارتقای ظرفیت فرد برای تفکر نه تنها به شخص کمک می‌کند تا به سطح بالاتری از درک خرد برسد بلکه خلاقیت خود را توسعه دهد. ظرفیت تفکر شامل جریان زیر است:

^۱. Mohan

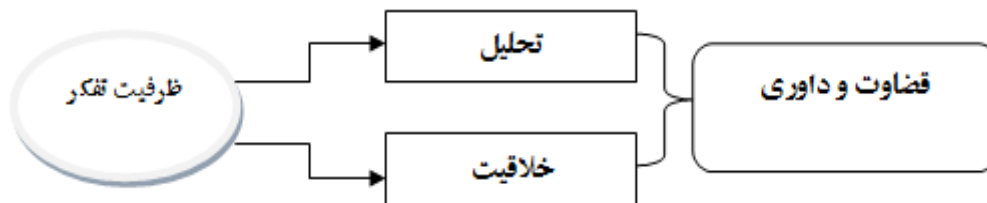
^۲. learning quotient

^۳. Introspection

^۴. Reflection and contemplation

^۵. Getting in to the flow

^۶. Conceptual quotient

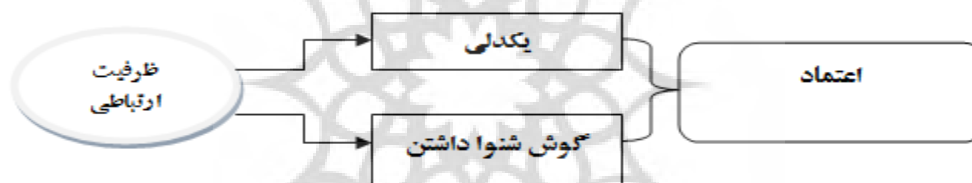


شکل (۲): ظرفیت تفکر در افراد مستعد (موهان، ۲۰۰۸)

تجزیه و تحلیل^۱ یعنی پرسیدن درباره سؤالات و تجزیه چیزهای پیچیده به اجزا ساده‌تر
 خلاقیت^۲ یعنی ایجاد افکار جدید و شکستن الگوهای فکری موجود
 قضاوت^۳ شامل هر دو مورد بالاست. آنچه افراد برای تصمیم‌گیری کیفی به آن نیاز دارند.

پ) ظرفیت ارتباطی^۴

برای افراد مستعد بسیار مهم است که قادر به برقراری ارتباط بین یادگیری و افکارشان باشند. این کار باعث می‌شود افراد قادر به برقراری ارتباط با افراد و محیط اطرافشان باشند که نتیجه آن ایجاد حس وابستگی و محیط مبتنی بر اعتماد در سطح سازمان و روحیه گروهی در افراد و سازمان می‌شود.



شکل (۳): ظرفیتهای ارتباطی در افراد مستعد (موهان، ۲۰۰۸)

گوش شنوا داشتن^۵: یعنی توانایی فرد در شنیدن همراه با احترام سخنان دیگران. تعصب، ارزیابی و پیشداوری در شنود مؤثر راهی ندارد.

یکدلی^۶: یعنی اینکه فرد بتواند خود را جای دیگران قرار دهد و از قالب خود بیرون بیاید.

اعتماد^۷: اعتماد به ترکیبی از یکدلی و گوش شنوا داشتن اشاره دارد؛ شامل صحت، صداقت و آزادی

^۱. Analysis

^۲. Creativity

^۳. Judgment

^۴. Relationship quotient

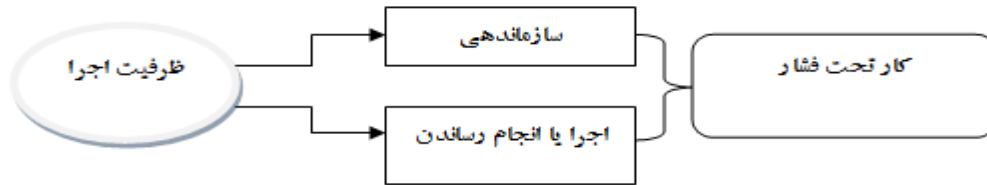
^۵. listening

^۶. Empathizing

^۷. Confidence

ت) ظرفیت اجرا^۱

ظرفیت عمل در واقع یعنی چگونگی افزایش سه ظرفیتی که به آنها اشاره شد؛ به عبارتی دیگر توانایی فرد در نمایش نیاتش است. این توانایی را به صورت زیر می‌توان نشان داد:



شکل (۴): ظرفیت اجرا در افراد مستعد (موهان، ۲۰۰۸)

سازماندهی^۲: توانایی فرد در سازماندهی زمان و منابع به طوری که فرد را قادر به تبدیل قصد و نیت به واقعیت می‌سازد. اجرا^۳: به معنی محول کردن کار، توجه به جزئیات و تمرکز بر فرایندهای مناسب است. کار تحت فشار این عامل به توانایی فرد به کار تحت فشار و محدودیتهای زمانی و اجرای وظایف چند گانه بدون تنش، اشاره دارد.

علاوه بر این موارد، ارزشها نیز نقش مهمی را ایفا می‌کند. ارزشها به عنوان عامل تقویت کننده به منظور ارتقای ظرفیت افراد عمل می‌کنند نوشت (حسینی، ۱۳۸۹).

با مرور متون مرتبط با مدیریت استعداد می‌توان گفت که اغلب تعاریف در دو دسته قرار می‌گیرد: اول، تعدادی که به توان فردی اشاره می‌کند. دوم، تعدادی که به افراد با استعداد اشاره دارد.

در تعاریف دسته اول استعداد، توانی ذاتی، الگوی تفکر یا احساسی و رفتاری در فرد است و در دسته دوم استعداد، فردی که در جایگاه کلیدی قرار دارد و توانمندیهای منحصر به فردی دارد، تعریف می‌شود؛ به عبارت دیگر، گروهی از کارکنان که در معیارهایی همچون صلاحیت علمی، مهارت و عملکرد و لیاقت برای تصدی پستهای اجرایی، امتیاز بیشتری نسبت به دیگران دارند، استعداد تلقی می‌شوند؛ چون این افراد می‌توانند سازمان را به موفقیت نهایی سوق دهند. منظور از افراد با استعداد در این تحقیق دسته دوم هستند.

با توجه به تعدد تعاریف حوزه مدیریت استعداد، می‌توان به این نتیجه رسید که هر سازمان با توجه به فرهنگ و وضعیت خاص خود به آن می‌نگرد و در واقع تعریف جامع و مانعی درباره آن نیست؛ ولی با اندک بررسی در بین نظریات بیشتر صاحب‌نظران، می‌توان متوجه شد که در فرایندی بودن مدیریت استعداد توافق نظر وجود دارد.

^۱. Action quotient

^۲. Organizing

^۳. Implementing

چارچوب یا فرایند مدیریت استعداد شامل مراحل است که از تدوین راهبرد و شناسایی کارکنان با استعداد تا شکوفایی و توسعه استعدادهای آنها را در بر می‌گیرد. مهمترین ویژگی هر فرایند خوب، نگرش رو به آینده آن در پرورش و همسوسازی استعدادهای آنها با راهبردهای سازمان است.

صاحب‌نظران همانند تعریف مدیریت استعداد، اجزا و ابعاد مختلفی برای فرایند آن ذکر کرده‌اند که به برخی از آنها در جدول ذیل اشاره شده است:

جدول (۱): اجزا و ابعاد فرایند مدیریت استعداد (بحرانی، ۱۳۹۲، ص ۳۰)

ردیف	اجزا و ابعاد تبیین شده	منبع
۱	جبران خدمات، برنامه‌ریزی جانشین پروری، توسعه رهبری، مدیریت عملکرد، جذب و استخدام، یادگیری و پیشرفت، برنامه‌ریزی نیروی کار	برسین (۲۰۱۱)
۲	تشخیص استعداد، جذب افراد با استعداد، توسعه، جایابی، نگهداشت	فورد و دیگران (۲۰۱۰)
۳	استخدام، سامانه مدیریت یادگیری، مدیریت عملکرد، جبران خدمات	شولی (۲۰۱۰)
۴	آماده سازی، استخدام، به کارگیری، مربیگری، توسعه، جبران خدمات و تشویق، ایجاد زمینه کاری مثبت، مدیریت عملکرد	بهرستاک و دیگران (۲۰۱۰)
۵	جذب و استخدام، مدیریت توسعه، جایگزینی، مدیریت عملکرد، به کارگیری و نگهداشت، جانشین پروری	وینگرو (۲۰۰۹)
۶	جذب، گزینش، به کارگیری، توسعه، نگهداشت	فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)
۷	جذب استعداد، توسعه گروهی و فردی، ارزیابی، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، نگهداشت، توسعه سازمان، برنامه‌ریزی جانشینی، مدیریت عملکرد	گالاگان (۲۰۰۹)
۸	استخدام، نگهداشت، به کارگیری	هوگژ و روگ (۲۰۰۸)
۹	تعریف استعداد، جذب، نگهداشت، توسعه، انتقال و جا به جایی	آنونزیا گرین (۲۰۰۸)
۱۰	تدوین راهبرد استعداد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جذب، توسعه، توان، توسعه رهبری و توانمندیها، تحلیل فرایند	انجمن سرمایه انسانی (۲۰۰۸)
۱۱	راهبرد سازمان، برنامه‌ریزی سازمانی، ایجاد مخزن شایستگی، هدفگذاری و همسوسازی، تحلیل نیروی کار، بازنگری عملکرد، جبران خدمات، توسعه کارراهه شغلی، جانشین پروری و کارورزی	واسانتا (۲۰۰۷)
۱۲	انتخاب، استخدام، جایگذاری و ارتقا، یادگیری و توسعه، برنامه‌ریزی جانشینی، هدایت کارراهه شغلی	کانیگهام (۲۰۰۷)
۱۳	جذب، تعیین هویت، توسعه، جایابی و به کارگماری	اورن و ساموئل (۲۰۰۷)
۱۴	گزینش و استخدام مدیریت کارراهه شغلی، کارورزی و توسعه، برنامه‌ریزی جانشینی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و اعطای پاداش، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی	گانز (۲۰۰۶)

ردیف	اجزا و ابعاد تبیین شده	منبع
۱۵	توسعه رهبری، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، پیشرفت حرفه‌ای، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشینی، پرورش منابع انسانی با عملکرد مطلوب، کارورزی و یادگیری، مدیریت شایستگی، نگهداشت	پرین (۲۰۰۵)
۱۶	مقایسه عرضه و تقاضای نیروی با استعداد، برنامه‌ریزی نیروی کار، جذب، نگهداری و توسعه، یادگیری سازمانی	اشتون و مرتون (۲۰۰۵)
۱۷	استخدام، نگهداشت، پیشرفت کاری، توسعه استعدادها و رهبری، مدیریت عملکرد، دریافت بازخورد، برنامه‌ریزی نیروی کار، فرهنگ سازی	مرتون (۲۰۰۴)
۱۸	کشف استعدادها، الهام بخشیدن به افراد با استعداد، توسعه استعداد	نیوهاوس (۲۰۰۴)
۱۹	گزینش و استخدام، جامعه پذیری، مربیگری، مدیریت عملکرد، توسعه کارراهه شغلی، توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشینی، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، به رسمیت شناختن و اعطای پاداش.	هنین و اونیل (۲۰۰۴)
۲۰	تعریف استعداد در سطوح مختلف سازمان، تهیه فایل افراد با استعداد، استخدام مستمر افراد با استعداد، رشد و توسعه رهبران، تفکیک استعدادها و خلق فرصتهای شغلی برای آنان	مک کنزی و شرکاء (۲۰۰۱)
۲۱	جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه، نگهداری	رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸)

با توجه به مطالب جدول و با بررسی ادبیات در این زمینه، می‌توان مناسبترین فرایند مدیریت استعداد را به شرح ذیل ارائه کرد:

مرحله اول – تدوین راهبرد مدیریت استعدادها

از دلایل نیاز به تدوین راهبرد می‌توان به مواردی همچون جلب حمایت و اتحاد مدیران عالی، انرژی بخشیدن به مدیران منابع انسانی به منظور ساماندهی فعالیتهای خود همسو با برنامه‌های راهبردی سازمان، ایجاد انگیزه در منابع انسانی با استعداد، کسب اطلاع مدیران از منابع مختلف استعداد سازمان، ایجاد تغییرات اصلاحی در برنامه‌ریزی کلان سازمان اشاره کرد (راول و کازانس^۱، ۲۰۰۳). هر سازمانی به فراخور برنامه‌ریزی کلان کسب و کار خود به تدوین راهبرد منابع انسانی و مدیریت استعداد می‌پردازد و بنابراین نمی‌توان در این زمینه به نسخه‌ای واحد اشاره کرد که جهانشمول و بی‌نقص، و در همه سازمانها کاربرد داشته باشد. شایان ذکر است که مدیران برخی از سازمانها، تعریف استعداد و ویژگیهای افراد با استعداد مورد نیاز آینده سازمان را معادل راهبرد مدیریت استعداد و یا بخشی از آن در نظر می‌گیرند (آنونزیا گرین، ۲۰۰۸).

مرحله دوم: نیازسنجی، جذب و استخدام (اکتساب استعدادها)

راهبرد مورد استفاده در این مرحله شامل دو راهبرد «خرید یا پرورش استعداد» است که اصطلاحاً بین مدیران منابع انسانی در پاسخ به سؤال «نیروی انسانی مورد نیاز را بخریم یا بسازیم؟» تعیین می‌شود که تا حدی تداعی کننده موضوع کارمند یابی از درون یا بیرون سازمان است.

^۱. Rothwell & Kazanas

منظور از راهبرد خرید افراد با استعداد، جذب و استخدام نیروی کاری است که توان وی برای سازمان مفید تلقی می‌شود. مزایای این روش عبارت است از:

الف- همسویی با تغییرات در تقاضای بازار

ب- به کارگیری مهارت‌های تخصصی شده و حرفه‌ای

پ- کسب مزیت از طریق نگرشها و افکار جدید

مهمترین معایب آن هزینه بر بودن و خطر نامناسب بودن این افراد برای بافت سازمان است.

در راهبرد پرورش یا اصطلاحاً ساختن، نیروی کار با استعداد موجود در سازمان شناسایی و برای تصدی مشاغل حساستر در آینده

پرورش داده می‌شود. مزایای این روش عبارت است از:

الف- توسعه افراد به منظور نیروی خاص و منحصر به فرد بودن

ب- صرفه جویی در هزینه‌ها

پ- افزایش میزان گردش شغلی و مشغولیت نیروی کار موجود

عیب آن کاهش فرصت تزریق دانش به بدنه سازمان است (هیلز^۱، ۲۰۰۹).

مرحله سوم: مدیریت و پرورش استعدادها (به کارگیری و بهسازی)

پس از استخدام، نوبت به به کارگیری افراد با استعداد در زمان و مکان مناسب در سازمان می‌رسد. به زعم کانینگهام (۲۰۰۷)

عموماً افراد با استعداد با دو رویکرد راهبردی در سازمان به کار گرفته می‌شوند:

الف- تناسب افراد با نقش: فرض بر این است که نقشهای توافق شده ای در سازمان وجود دارد و افراد متناسب با این نقشها به کار گرفته می‌شوند.

ب- تناسب نقشها با افراد: در این روش، سازمان به دنبال گرفتن افراد با استعداد به دنبال بازتعریف نقشهای سازمان است.

در بعد اول، چهار عامل اصلی در ارتباط با عملکرد افراد وجود دارد که عبارت است از:

انتخاب، استخدام، گماشتن بر پست و ارتقا: شامل انتخاب افراد مناسب بر اساس نیاز سازمان

یادگیری و توسعه: بر اساس نیاز نقشهای موجود در سازمان به افراد آموزش داده می‌شود.

جانشین پروری: برخی اتفاقات پیش بینی نشده موجب می‌شود تا پستهای کلیدی در سازمان خالی شود و سازمان باید از قبل

آمادگی تکمیل آنها را در چنین وضعیتی داشته باشد.

هدایت شغلی: برخلاف جانشین پروری به افراد و انتخابهای شغلی آنان تأکید می‌کند و نه نقشهایی که نیازمند پر شدن است؛

بدین معنی که افراد باید مسیر کارراهه شغلی خویش را تعیین و خود را با آن متناسب سازند.

در بعد دوم، نقشها مدیریت می‌شود تا با افراد و نیازها و استعدادهایشان متناسب شود. این عوامل عبارت است از:

طراحی سازمان: اگر سازمان توسعه شغلی مناسب و فرصتهای ویژه ای برای افراد با استعداد تدارک نبیند، آنان سازمان را ترک خواهند کرد.

طراحی نقش: منظور چیزی بیش از شرح شغل، و شامل چگونگی ارتباطات با دیگران و... است.

پاداشها: پاداشها هم باید شامل معیارهای مالی و غیر مالی باشد.

محیط کاری که باید بر اساس راحتی ارتباطات افراد با استعداد تنظیم شود.

روشهای شغلی: مواردی نظیر یکنواختی بودن کار و یا درگیر بودن فرد با بخش کوچکی از کار، از موانع توسعه فرد با استعداد است. در صورتی که فرد در کل فرایند مشارکت کند و کار چالشی داشته باشد با علاقه و انگیزه بیشتری فعالیت خواهد کرد (کانینگهام، ۲۰۰۷).

برای به کارگیری کارکنان با استعداد در سازمان، هر دو رویکرد ضروری است؛ منتها به نظر می‌رسد تناسب شغل با شاغل (رویکرد دوم) برای فرایند مدیریت استعداد راهبردیتر باشد.

پس از به کارگیری، توسعه مهارتها و یادگیری یکی از مهمترین ویژگیهای سازمان استعداد پرور است. در این مرحله است که توانمندیهای نیروی انسانی با استعداد در راستای نیازهای سازمان قرار می‌گیرد و استعدادهایشان از طریق کار ویژه‌هایی همچون کارآموزی و مربیگری، ارزیابی عملکرد، مدیریت دانش و... شکوفا می‌شود.

مربیگری در درون سازمان می‌تواند به ایجاد همسویی راهبردی عملکرد منابع انسانی با استعداد با راهبردهای کلان سازمان منجر شود (آنون^۱، ۲۰۰۹). در تعداد کمی از سازمانها انتقال دانش از منابع انسانی باتجربه به کارکنان جوانتر و به اصطلاح تازه از راه رسیده با هدف رفع خلأ مهارتی در سالهای پیش رو، مورد توجه قرار می‌گیرد (هارنی، ۲۰۱۰).

وانس و وایمن^۲ (۲۰۰۸) عبارت «مدیریت هوشمند استعداد^۳» را درباره ارتباط مدیریت دانش و مدیریت استعداد مطرح، و آن را مدیریت هوشمندانه یا اثربخش منابع انسانی تعریف کرده‌اند که سرمایه دانشی و توان سازمان در زمینه خلق، کسب، ذخیره سازی، انتقال و کاربرد دانش در جهت حمایت از اهداف و مقاصد آن به شمار می‌رود.

از سوی دیگر به زعم ولان و کارساری^۴ (۲۰۱۱) کارکنان به منظور ترفیع و نیز ارتقا در مسیر کارراهه شغلی خود و دستیابی به تصدی مشاغل تخصصی به پرکردن شکاف دانش خود ملزم هستند. در واقع سازمان به منابع انسانی با استعداد به دلیل نگرش مدیریت دانش آن احترام قائل می‌شود.

نکته قابل تأمل در زمینه بهسازی افراد استعداد، تأکید بر نقش مهم مدیران عملیاتی است. از آنجا که به مدیران توصیه می‌شود مسئولیت بهسازی و توسعه استعدادها به خود افراد سپرده شود، مدیران عملیاتی باید نقش فعالی را بر عهده گیرند و افراد را به تشخیص دادن دوره‌های آموزشی مورد نیازشان ترغیب کنند. این عامل (مشارکت خود فرد در توسعه) حتی موجب کشف استعدادهای

^۱. Anon

^۲. Vance & Vaiman

^۳. Smart Talent management

^۴. Whelan & Carcary

پنهان^۱ نیز می‌شود. یکی دیگر از مسائل مهم در توسعه استعدادها، مدیریت مطلوب فرایند آن است؛ بدین صورت که با مطالعه اهداف و وظائف، الزامات مشاغل و شایستگی‌های مورد نیاز هر شغل، نیازهای آموزشی شناسایی شود (طهماسبی، ۱۳۹۱).
 مسلماً هرچه کارکنان با استعداد بیشتر در امور سازمانی درگیر شوند، تصویر مثبت‌تری از سازمان در ذهنشان شکل می‌گیرد و تمایل بیشتری به ماندن در سازمان خواهند یافت.

مرحله چهارم: نگهداشت استعدادها

پس از مدیریت شایستگی‌ها و شکوفاسازی استعدادها و توان منابع انسانی، نوبت به همسوسازی اقدامات آنان با سازمان، جبران خدمات و ایجاد شرایط کاری جذاب برای کسب اطمینان از نگهداری و احساس مسئولیت آنان در برابر اهداف سازمان می‌رسد. گفته می‌شود که شرط لازم فرایند مدیریت استعداد، جذب افراد با استعداد و لایق سازمان و شرط لازم آن، نگهداشت این افراد است (بحرانی، ۱۳۹۲، ص ۴۰).

فرایند مدیریت استعداد غیر از مراحلی که ذکر شد، شامل اجزا و کارویژه‌های هر کدام از مراحل نیز هست که به طور خلاصه در جدول ذیل آورده شده است:

جدول (۲): مراحل و عوامل مدیریت استعداد (بحرانی، ۱۳۹۲، ص ۴۱)

منبع	کار ویژه	عامل	عامل (سطح بلوغ)	ردیف
(آشتون و مورتون، ۲۰۰۵) (کالینگر و ملاحی، ۲۰۰۹) (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹)	- تدوین راهبرد مدیریت استعداد - تعریف افراد با استعداد - ارزیابی استعدادهای فعلی سازمان - تعیین پستهای محوری	- راهبرد سازمان - راهبرد منابع انسانی - راهبرد مدیریت استعداد	سطح مقدماتی (تدوین راهبرد)	۱
(ربین زنتیس، ۲۰۰۹) (شولی، ۲۰۱۰) (مورتون، ۲۰۰۴)	- برنامه‌ریزی نیروی انسانی - ترسیم تصویر مثبت از سازمان - جذب و منبع یابی استعداد - گزینش و استخدام - جامعه پذیری - ایجاد پروفایل استعداد	- تعیین نیازهای استخدام (نیازسنجی) - جذب و استخدام	سطح استعداد جویی (نیازسنجی، جذب و استخدام)	۲

منبع	کار ویژه	عامل	عامل (سطح بلوغ)	ردیف
(مورتون، ۲۰۰۴) (نیوهاوس و همکاران، ۲۰۰۴) (ربین زنتیس، ۲۰۰۹) (گزارش دانشگاه کالیفرنیا، ۲۰۱۲) (موسسه تحقیقاتی تالو، ۲۰۰۸)	- ارزیابی استعدادها - برگزاری دوره‌های کارورزی - مربی‌گری غیر رسمی - مدیریت دانش - مدیریت عملکرد - مدیریت کارراهه شغلی - گسترش فرهنگ کار گروهی - مدیریت سامانه بازخورد - ایجاد شفافیت در کار - بهره‌گیری از روش مراکز ارزیابی - مدیریت شفاف - توانمندسازی منابع انسانی	- بهبود و پرورش توانمندیها - جایابی و مدیریت استعداد	سطح هویت بخشی و بهره برداری (مدیریت و پرورش استعدادها)	۳
(حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹) (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹) (ربین زنتیس، ۲۰۰۹) (گروه مشاوران توسعه سازمان، ۲۰۱۱)	- مدیریت جبران خدمات - ایجاد انگیزش شغلی - مدیریت تعارض - تشویق رفتارهای فرانش - ایجاد محیط کار منعطف و چالشی - بهره‌گیری از نظام پیشنهادها - مدیریت امور رفاهی	- نگهداری و همسوسازی - تقویت استعداد - جانشین پروری	سطح همسوسازی و جانشین پروری (نگهداشت و جانشین پروری)	۴

۶-۱. ابعاد و عوامل مدیریت استعداد از دیدگاه مبانی دین مبین اسلام

مباحث و موضوعات استعدادیابی در جهان به بلندی تاریخ بشریت جاری است و ارزش آفرینی‌های انسانی مستعد، فکور و هوشمند در زمینه‌های مختلف مشهود بوده و در حافظه تاریخ به ثبت رسیده که این موارد در کتابهای آسمانی، سیره پیامبران الهی و پیامبر اعظم (ص) و امامان معصوم (ع) جایگاه خاصی داشته است. امروزه سازمانها در تلاشند تا شایسته‌ترین و مستعدترین افراد را شناسایی و جذب کنند. وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند از هر کسی و هر چیزی بدرستی و متناسب با موقعیت، بیشترین استفاده شود. مدیریت استعدادها بهره‌گیری از انرژی خلاق افراد نخبه و برگزیده اجتماع است.

از دیدگاه اسلام، انسان موجودی اجتماعی و تربیت‌پذیر است که تعالی، رشد و شکوفایی اخلاقی وی در بستر جامعه صورت می‌گیرد. از این‌رو توصیه‌های اخلاقی و تربیتی خاصی را برای ظهور استعدادها و تواناییهای انسان، ارائه کرده است؛ این در حالی است که خداوند انسان را طوری آفریده که به طور فطری طالب کمال و فضیلت‌های اخلاقی انسانی است و به یقین می‌توان گفت انسان موجودی است با استعدادهای شگفت و گرانقدر. با این تعبیر باید آنچه را مانع شکوفایی استعدادهای انسان است برطرف کرد و زمینه‌های مساعد را فراهم ساخت تا استعدادهای انسان به فعلیت برسد و این تحول با اهتمام و کوشش خود انسان میسر می‌شود. از طرفی

ملاحظه تفاوت‌های فردی و اختلاف استعدادها در تربیت و سامان دادن تربیت با توجه به آن از مهمترین اصول تربیت است. انسانها از نظر طبیعی به هیچ وجه یکسان نیستند؛ بلکه اختلاف وجودی میان همه موجودات و در مراتب وجود از لوازم عالم وجود است. انسانها گوناگون آفریده شده، و از استعدادها و ظرفیتهایی متفاوت برخوردارند که همین تفاوت و گونه‌گونی مایه بقا و دوام و رشد جامعه انسانی است و این امر از نشانه‌های قدرت و کمال خدای متعال است (مَا لَكُمْ لَا تَرْجُونَ لِلَّهِ وَقَاراً، وَقَدْ خَلَقَكُمْ أَطْوَاراً)^۱: شما را چه می‌شود که خدا را به بزرگی باور ندارید و حال اینکه شما را گونه‌گون (در مراحل و مراتب مختلف) آفریده است؛ لذا اگر تربیت براساس ملاحظه ظرفیت و استعدادها صورت نگیرد، نه تنها رشد دهنده نخواهد بود بلکه تباه‌گر و هلاک‌کننده است. با تفکر در اندیشه‌های سیاسی و اجتماعی اسلام و جست‌وجو در آموزه‌های تعالیه‌بخش آن می‌توان جایگاه مدیریت استعداد را پیدا کرد. قرآن کریم در موارد متعدد و مناسبت‌های گوناگون استعداد در مدیریت و مستعد و شایسته بودن مدیر را گوشزد کرده است.

با توجه به مستندات تاریخی، آشکارا می‌توان گفت موضوع استعداد به آغاز آفرینش انسان باز می‌گردد؛ آنجا که خداوند به فرشتگان می‌فرماید: «من در روی زمین جانشین و حاکمانی قرار خواهم داد» و در پاسخ فرشتگان در اعتراض به این حکمت الهی می‌فرماید: «من حقایقی را از این انسان می‌دانم که شما نمی‌دانید» (بقره، آیه ۳۰).

در واقع این آیه به استعداد و توانایی انسان نسبت به دیگر آفریده‌ها دلالت دارد. هم‌چنین خداوند در سوره انبیا^۲ حکومت و سروری بر زمین را برای بندگان صالح و شایسته می‌داند و می‌فرماید: «حقیقتاً زمین به دست بندگان صالح خواهد افتاد».

رعایت اهلیت در انتخاب افراد و واگذاری کارها از مهمترین مسائل در مدیریت است؛ یعنی کسی که قرار است مسئولیت کاری را عهده دار شود، باید شایستگی‌ها و استعدادهای لازم مسئولیت آن را دارا باشد و به اصطلاح اهلیت آن کار را داشته باشد. سنت الهی چنین است که خداوند به هیچ کس جز بر اساس شایستگی، استعداد و اهلیتهای لازم مسئولیتی نمی‌دهد.

خداوند در آیه ۲۴۷ سوره بقره در داستان برگزیدن طالوت برای فرماندهی بنی اسرائیل، که شخصی جوان بود، اهلیت‌های اصلی یعنی «علم و قدرت» را به منزله ویژگی‌هایی معرفی می‌کند که فرد را شایسته و مستعد مدیریت می‌سازد.

هم‌چنین هنگامی که حضرت یوسف با سرافرازی از زندان آزاد شد و عزیز مصر درصدد واگذاری مسئولیتی به او بود، گفت: «مرا سرپرست خزائن مصر قرار ده که نگه دارنده و آگاهم»^۳. حضرت یوسف مسئولیت اقتصادی کشور مصر را می‌پذیرد به دلیل اینکه توانایی و استعداد اداره آنها را دارد.

هم‌چنین زمانی که بنی اسرائیل از پیامبری به نام «اشموئیل» درخواست فرماندهی کردند تا به همراه او با ستمگران بستیزند، او به درگاه خداوند روی آورد و درخواست قومش را به پیشگاه حضرتش عرضه داشت. خداوند طالوت را به فرماندهی آنها برگزید. بنی اسرائیل که همچنان معیارهای مادی بر اندیشه آنها حکومت می‌کرد بر این انتصاب اعتراض کردند: «چگونه او بر ما حکومت کند با اینکه ما از او شایسته‌تریم و او ثروت زیادی ندارد»^۴. ولی آن پیامبر خدا در پاسخ بر شایستگی و لیاقت و استعداد طالوت تکیه کرد

^۱. سوره نوح - آیات ۱۳ و ۱۴

^۲. ان الارض یرثها عبادی الصالحون (انبیاء، ۱۰۵)

^۳. واجعلنی علی خزائن الارض انی حفیظ علیم (یوسف، ۵۵)

^۴. قالوا انی یکون له الملك علينا و نحن احق بالملك منه و لم یوت سعه من المال (بقره، ۲۴۷)

و گفت: «خداوند او را بر شما برگزیده و علم و قدرت جسمی به او داده است»^۱؛ یعنی برای فرماندهی نظامی دو ویژگی اساسی نیاز است:

۱. علم و آگاهی به فنون نظامی و روشها و تدبیرها در این زمینه

۲. توانایی جسمی. این دو ویژگی را طالوت دارد و این یعنی همان استعداد و شایستگی.

در جایی دیگر هنگامی که حضرت موسی (ع) از مصر گریخت و به مدین روی آورد و خدمتی شایسته به دختران شعیب کرد، یکی از دختران شعیب پیشنهاد کرد: «پدرم او را اجیر کن؛ چرا که بهترین کسی است که به این کار می‌آید. او قوی و امین است»^۲. دختر فهمیده شعیب در این گزینش بر لیاقت و استعداد حضرت موسی برای اجیر شدن در خانه حضرت شعیب تأکید می‌کند؛ زیرا دو ویژگی دارد:

الف- توانایی جسمی؛ زیرا او به تنهایی دلو سنگین را یک تنه از چاه کشید.

ب- امانداری؛ چرا که در راه خانه شعیب راضی نشد دختر جوانی پیش روی او راه برود؛ زیرا ممکن بود باد لباس او را جا به جا کند. از این روی به دختر شعیب گفت من جلو حرکت می‌کنم و تو پشت سر من حرکت کن.

مصداقهای شناسایی و معرفی افراد با استعداد برتر و مستعد علاوه بر قرآن در صدر اسلام هم فراوان مشاهده می‌شود. در سیره پیامبر اکرم (ص) نیز توجه به استعدادها و شایستگی‌های افراد در انتخاب افراد جایگاه ویژه ای داشت. ایشان فضیلت و تنها برتریهای شخصی را معیار قرار نمی‌دادند؛ بلکه در کنار ایمان و تعهد، لیاقت را نیز در نظر می‌گرفتند.

در بیان و سیره پیامبر اعظم (ص) به گونه‌ای شفاف و گویا، توجه به این اصل مشاهد می‌شود؛ چنانکه در بیانی شیوا می‌فرمایند: «هر کس کارگزاری از مسلمین را به کار بگیرد و حال اینکه می‌داند بین مسلمانان کسی هست که از او مستعد و شایسته تر و داناتر به کتاب خدا و سنت رسولش است به خداوند و رسول او و تمام مسلمانان خیانت کرده است»^۳ (الغدیر، عبدالحسین امینی، دارالکتب العربی، بیروت، ج ۸، ص ۲۹۱ و سنن کبری، احمد بیهقی، بیروت، دارالفکر، ج ۱۰، ص ۱۱۸).

تأکید رسول خدا (ص) بر معیار لیاقت و استعداد افراد و برخورداری آنان از تعهد همراه با تخصص و توانایی در مسئولیتها تا اندازه ای بود که اگر فردی هرچند با ایمان و متعهد از استعداد تخصص و توانایی لازم در ادای مسئولیت بی بهره بود از واگذاری آن منصب به وی خودداری می‌کردند. روزی ابوذر، صحابی بزرگ و وفادار رسول خدا (ص) از ایشان درخواست کرد تا منصبی به وی واگذار کنند. رسول خدا (ص) افزون بر دلجویی از وی فرمودند: «ای ابوذر! تو را دوست دارم و هر آنچه برای خود می‌پسندم، برای تو نیز می‌خواهم؛ اما مسئولیتها، امانتهایی است که اگر انسان به نحو شایسته از عهده آنها برنیاید، مایه خواری و پشیمانی وی در قیامت خواهند شد. من تو را در مدیریت ضعیف می‌بینم؛ پس هیچ گاه مسئولیت و حکومت بر حتی دو نفر را نیز قبول نکن!» (بحار الانوار محمدباقر

^۱. ان الله اصطفیٰ علیکم و زاده بسطه فی العلم و الجسم (بقره، ۲۴۷)

^۲. یا ابت استاجره ان خیر من استاجرت القوی الامین (قصص، ۲۶)

^۳. من استعمل عاملا من المسلمین و هو یعلم ان فیه من هو اولی بذلک منه و اعلم بکتاب الله و سنه نبیه، خان الله و رسوله و جمیع المسلمین

مجلسی، بیروت، انتشارات بی تا، ج ۲۲، ص ۴۰۶ و ج ۷۲، ص ۳۴۲- صحیح مسلم، ابی الحسین مسلم بن حجاج قشیری، بیروت، انتشارات دارالکتب العربی، مؤسسه عزالدین، ۱۴۰۷ ق، ج ۳، ص ۱۴۵۷).

آن حضرت در سپردن همه کارها تنها شایستگی‌های افراد را ملاحظه می‌کرد و خلاف رسم و رسوم زمانه خویش، جوانان شایسته را در مناصب و مسئولیت‌های مهم قرار می‌داد. همین امر موجب اعتراض افرادی می‌شد که هنوز پایبند سنت‌های پیشین بودند؛ چنانکه به فرماندهی «اسامه بن زید» جوان، که بزرگان مهاجر و انصار در لشکرش بودند، اعتراض کردند و بهانه آوردند که چرا رسول خدا، جوانی نارس را بر بزرگان مهاجر و انصار فرمانده کرده است و همراه وی نرفتند.

پیامبر اکرم (ص) از این نافرمانی به خشم آمد و در حال بیماری آهنگ مسجد کرد و به منبر رفت و پس از حمد خدا و ثنای الهی فرمود: «مردم، فرماندهی اسامه را بپذیرید و سپاه را حرکت دهید که به جان خودم سوگند اگر درباره فرماندهی او سخن می‌گویید، پیش از این درباره فرماندهی پدرش هم سخن‌ها گفتید ولی او شایسته فرماندهی است؛ چنانکه پدرش در خور آن بود. هم‌چنین انتخاب و اعزام جعفر ابن ابیطالب با تعدادی از مسلمین صدر اسلام به حبشه برای دفاع از چپستی اسلام به لحاظ هوشمندی و استعداد و توانایی آنان از سوی پیامبر اعظم (ص) و نیز انتخاب مالک اشتر از سوی امام علی (ع) به عنوان والی مصر به دلیل شایستگی و درایت ایشان از این جمله است.

هم‌چنین «عمر بن حزم» را در حالی که جوانی هفده ساله بود به فرمانداری نجران در یمن منصوب کرد و «عتاب بن اسید» را که جوانی بیست و چند ساله و در نهایت زهد و پرهیزگاری بود، فرماندار مکه قرار داد که از نظر سیاسی پس از مدینه مهمترین پایگاه به شمار می‌رفت و او نخستین «امیرالحاج» بود. تکیه بر شایستگان در اداره کارها از عمده‌ترین ویژگی‌های مدیریت موفق است. پس از فتح مکه نیز هنگامی که به سوی حنین در حرکت بودند، جوان ۲۱ ساله‌ای به نام عتاب بن اسید را در مقام فرماندار مکه برگزیدند و فرمودند: «اگر برای اداره مکه بهتر از تو کسی را می‌شناختم، او را برمی‌گزیدم» و پاسخ ایشان به اعتراض برخی که تصور می‌کردند استعداد فرماندهی و مدیریت و شایستگی به سن و سال یا جاه و مقام است، چنین بود: «نباید هیچ یک از شما به دلیل کمی سن و سال، با او مخالفت کند؛ زیرا هر که سن بیشتری دارد، لزوماً برتر نیست، بلکه کسی برتر است که بزرگتر باشد (ناسخ التواریخ، محمدتقی سپهر، تهران، کتابفروشی اسلامیة، ۱۳۶۳ ش، حضرت رسول (ص) ص ۳۸۷- اسدالغایه، عزالدین بن الاثیر بیروت، دارالاحیاء التراث العربی، ۱۴۰۹ ق، ج ۳، ص ۳۵۸).

در روایتی دیگر تعهد و تخصص را به منزله دو شرط لازم در مدیریت و رهبری می‌دانند و می‌فرمایند: «رهبری و امانت امت، صلاحیت ندارد جز برای کسی که از سه ویژگی برخوردار باشد:

پارسایی تا او را از معصیت بازدارد.

بردباری تا بتواند با آن خشمش را کنترل کند.

مدیریت نیکو بر مجموعه تحت مدیریتش تا برای آنان همانند پدری مهربان باشد» (اصول کافی، ابو جعفر محمدبن یعقوب بن

اسحق رازی کلینی، تصحیح و تعلیق علی اکبر غفاری، تهران، دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۸۸ ق، ج ۱، ص ۴۰۷).

از سویی زمانی که حضرت رسول اکرم (ص) اسامه پسر زید، شهید موته را که ۱۸ سال سن داشت به عنوان فرمانده سپاهی که

بزرگان اصحاب از مهاجرین و انصار در آن شرکت داشتند انتخاب می‌کند به دو نتیجه می‌رسیم:

الف) احترام به فرزندان صادق شهدای اسلام، این یادگاران و قهرمانان و پاسداران دین مبین اسلام

ب) احترام به جوانان و اثبات استعداد سالاری در اسلام و احترام به جایگاه جوانان صادق و مخلص و مطیع و متدین حضرت علی (ع) نیز توان، لیاقت و شایستگی افراد را جزئی از بحث عدالت می‌داند و این اصل را مهمترین اصل اداره جوامع قرار می‌دهد و معتقد است که هر پستی به تناسب به توان، خلاقیت، شایستگی و تخصص خاصی نیاز دارد و جایز نیست افراد هر کدام به جای دیگری قرار گیرند.

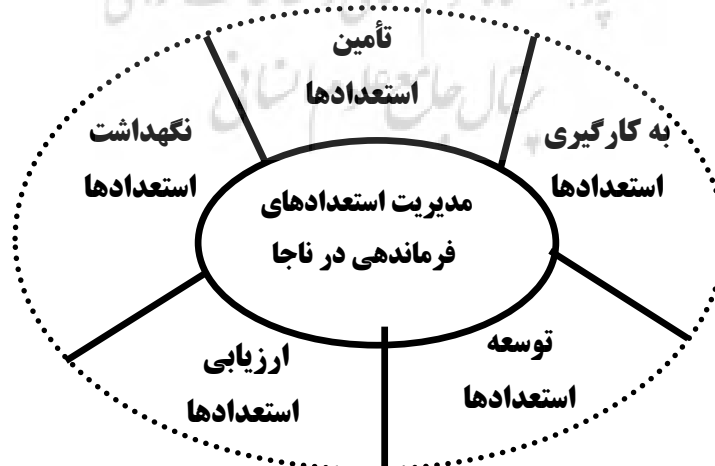
ایشان مدیریت و اداره جامعه را به سنگ آسیاب و محور آن تشبیه می‌کنند و معتقدند هم‌چنانکه سنگ آسیاب فقط حول محور خود به گردش در می‌آید و در صورت بزرگتر بودن سنگ یا کج بودن محور، سنگ نمی‌چرخد و در صورت ضعیف بودن می‌شکند، فرماندهان و مدیران نیز محورهای جامعه هستند که باید هر کدام برای آن کار مناسب، و از توان، خلاقیت، استعداد و شایستگی لازم برخوردار باشند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹، ص ۱۴۸).

از آنجا که نهج البلاغه مجموعه‌ای از مهمترین سخنان امام علی(ع) را در بردارد و حاوی سخنان و نوشته‌های ایشان در دوران حکومت است، نمونه‌ای مناسب برای شناسایی ویژگیهای افراد مستعد و شایسته به شمار می‌رود. امام علی (ع) در خطبه شقشقیه ضمن بیان لیاقت، استعداد و شایستگی خود برای حکومت، لزوم توجه به این معیارها را یادآور شده و بر این اعتقاد است که وقتی در مدیریت و اداره جامعه، روابط دوستانه و خویشاوندی و دیگر معیارهای غیر واقعی ملاک واقع نشود، تنها یک اصل باقی می‌ماند و آن «استعداد و شایستگی» است.

۷. چارچوب نظری و الگوی مفهومی

با توجه به مبانی نظری، الگوی مدل فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، که برای مدیریت استعداد پنج بعد را (شامل جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداشت کارکنان) در نظر گرفته است، چارچوب اصلی نظری این تحقیق انتخاب می‌شود و مدیریت استعدادها در پنج بعد

الف) تأمین استعدادها (ب) به کارگیری استعدادها (ج) توسعه استعدادها (د) ارزیابی استعدادها (ه) نگهداشت استعدادها مورد بررسی قرار می‌گیرد و به همین منظور الگوی مفهومی پژوهش به شرح ذیل ارائه می‌شود:



شکل (۵): الگوی مفهومی تحقیق

۸. روش تحقیق

این تحقیق، اکتشافی، و به روش کیفی انجام شده است. جامعه آماری فرماندهان و خبرگان مرتبط با موضوع در هر دو حوزه نظری و تجربی شاغل در مشاغل فرماندهی و مدیریتی ناجا بوده‌اند. روش نمونه‌گیری گلوله برفی است که تا اشباع نظری با ۱۳ نفر از خبرگان مصاحبه شد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که روایی آن با روش ارزیابی لینکولن و گوبا و پایایی آن از روش بازآزمون و روش توافق درون موضوعی تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار لیزرل و تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد.

۹. ویژگیهای جمعیتی مصاحبه شوندهگان

جدول (۳): توصیف ویژگیهای جمعیت شناختی مصاحبه شوندهگان

تعداد	سطح تحصیلات	سابقه فرماندهی و مدیریت	سن
۱۳ نفر	دکتری (۹ نفر) کارشناسی ارشد (۴ نفر)	کل ۱۳ نفر بیش از ۲۱ سال	کل ۱۳ نفر بالای ۴۱ سال

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که از تعداد ۳۱ نفر از مصاحبه شوندهگان، ۹ نفر مدرک دکتری و ۴ نفر کارشناسی ارشد هستند. هم‌چنین همه افراد دارای سابقه خدمت بیش از ۱۲ سال هستند.

۱۰. یافته‌های تحقیق

۱-۱۰. یافته‌های استنباطی پژوهش (نتایج تحلیل عاملی اکتشافی) محاسبه کفایت حجم نمونه و تقارن داده‌ها (عوامل مدیریت استعدادها فرماندهی)

در شناسایی عوامل اجرای مدیریت استعدادها فرماندهی در ناجا، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل می‌شد که می‌توان داده‌ها را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌ها (اندازه نمونه و رابطه متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب است یا خیر. بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد که شاخص KMO به منظور کفایت نمونه‌گیری از طریق ارزیابی کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها بررسی گردید.

جدول (۴): نتایج آزمون KMO و بارتلت در زمینه عوامل مدیریت استعدادها فرماندهی

عوامل	آزمون	نتایج	
شناسایی عوامل اجرای مدیریت استعدادها فرماندهی در ناجا	آزمون کرویت بارتلت	ضریب کفایت نمونه‌گیری KMO	۰,۸۴۰
		کای اسکوتر	۱۰۶۱۶,۷۴۲
		درجه آزادی	۲۷۷۵
		سطح معناداری	۰,۰۰۰

براساس نتایج، شاخص KMO از ۰,۶ بزرگتر است و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخصهای تحلیل عاملی است. سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان‌دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی است؛ زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود.

در شناسایی عوامل اجرای مدیریت استعدادهای فرماندهی در ناجا براساس نتایج بخش مصاحبه نیمه ساختاریافته و روایی محتوا، روی ۷۵ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول زیر، اشتراکات این شاخصها را نشان می‌دهد. در واقع در جدول اشتراکات هر سؤال، میزان واریانس را نشان می‌دهد که می‌تواند عوامل را تبیین کند و بیان می‌کند که کدام سؤالات واریانس بیشتری را تبیین، و کدام سؤال واریانس کمتری را تبیین کرده است. روش استخراج عوامل، تحلیل عامل اصلی^۱ است. هرچه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگتر باشد، عوامل استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می‌دهد. متغیرهایی که مقادیر اشتراک استخراجی آنها از ۰,۵ کوچکتر است، حذف می‌شود. البته این کار به صورت مرحله‌ای انجام، و از متغیرهایی با مقادیر اشتراک استخراجی کمتر آغاز می‌شود.

جدول (۵): اشتراکات شاخصها

سؤالها	اشتراکات استخراجی	سؤالها	اشتراکات استخراجی	سؤالها	اشتراکات استخراجی	سؤالها	اشتراکات استخراجی
سؤال ۱	۰,۶۶۷	سؤال ۲۰	۰,۶۷۲	سؤال ۳۹	۰,۵۸۶	سؤال ۵۸	۰,۵۲۸
سؤال ۲	۰,۶۷۶	سؤال ۲۱	۰,۷۱۵	سؤال ۴۰	۰,۶۲۸	سؤال ۵۹	۰,۸۲۶
سؤال ۳	۰,۶۹۵	سؤال ۲۲	۰,۶۴۶	سؤال ۴۱	۰,۵۸۳	سؤال ۶۰	۰,۷۲۲
سؤال ۴	۰,۶۸۵	سؤال ۲۳	۰,۶۸۸	سؤال ۴۲	۰,۶۱۷	سؤال ۶۱	۰,۶۰۶
سؤال ۵	۰,۷۸۱	سؤال ۲۴	۰,۶۷۰	سؤال ۴۳	۰,۵۵۶	سؤال ۶۲	۰,۷۵۷
سؤال ۶	۰,۵۹۵	سؤال ۲۵	۰,۵۹۰	سؤال ۴۴	۰,۶۸۲	سؤال ۶۳	۰,۷۸۱
سؤال ۷	۰,۶۶۸	سؤال ۲۶	۰,۶۷۲	سؤال ۴۵	۰,۷۰۴	سؤال ۶۴	۰,۸۰۰
سؤال ۸	۰,۶۶۹	سؤال ۲۷	۰,۵۹۴	سؤال ۴۶	۰,۷۰۵	سؤال ۶۵	۰,۸۱۲
سؤال ۹	۰,۶۱۴	سؤال ۲۸	۰,۶۵۸	سؤال ۴۷	۰,۶۶۱	سؤال ۶۶	۰,۸۰۷
سؤال ۱۰	۰,۶۸۸	سؤال ۲۹	۰,۷۰۴	سؤال ۴۸	۰,۵۷۱	سؤال ۶۷	۰,۷۸۶
سؤال ۱۱	۰,۶۱۸	سؤال ۳۰	۰,۶۵۴	سؤال ۴۹	۰,۶۹۶	سؤال ۶۸	۰,۸۲۲
سؤال ۱۲	۰,۷۰۱	سؤال ۳۱	۰,۶۴۹	سؤال ۵۰	۰,۵۱۳	سؤال ۶۹	۰,۷۲۶
سؤال ۱۳	۰,۶۱۵	سؤال ۳۲	۰,۶۲۳	سؤال ۵۱	۰,۶۸۰	سؤال ۷۰	۰,۷۷۹
سؤال ۱۴	۰,۶۷۶	سؤال ۳۳	۰,۶۶۷	سؤال ۵۲	۰,۶۲۳	سؤال ۷۱	۰,۷۷۷
سؤال ۱۵	۰,۵۹۵	سؤال ۳۴	۰,۶۶۳	سؤال ۵۳	۰,۶۶۶	سؤال ۷۲	۰,۷۲۵
سؤال ۱۶	۰,۶۲۳	سؤال ۳۵	۰,۷۱۸	سؤال ۵۴	۰,۵۴۲	سؤال ۷۳	۰,۷۹۷
سؤال ۱۷	۰,۵۱۶	سؤال ۳۶	۰,۶۸۴	سؤال ۵۵	۰,۷۳۲	سؤال ۷۴	۰,۷۰۷
سؤال ۱۸	۰,۶۶۷	سؤال ۳۷	۰,۶۶۱	سؤال ۵۶	۰,۷۷۲	سؤال ۷۵	۰,۷۸۸
سؤال ۱۹	۰,۶۷۶	سؤال ۳۸	۰,۶۸۹	سؤال ۵۷	۰,۷۰۱		

^۱. Principal Component Analysis

همان-طور که در جدول، قابل مشاهده است، اشتراکات همه شاخص-ها بیش از ۰,۵ است بنابراین، هیچ سؤالی در این مرحله حذف نمی‌شود.

در جدول ذیل، می‌توان تبیین واریانس کل^۱ را مشاهده کرد. این جدول شامل سه قسمت است: قسمت اول شامل مقادیر ویژه اولیه^۲ به مقادیر ویژه مربوط است و تعیین کننده عواملی است که در تحلیل باقی می‌ماند. عواملی که دارای مقادیر ویژه کمتر از یک است از تحلیل خارج می‌شود. عوامل خارج شده از تبیین، عواملی است که حضور آنها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی‌شود. قسمت دوم شامل مجموع مربع بارهای استخراج شده^۳، مربوط به مقادیر ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش است و قسمت سوم به مجموع مربع بارهای چرخش یافته^۴ مربوط است. این موارد در جدول ذیل قابل مشاهده است:

جدول (۶): تبیین واریانس عوامل استخراج شده

عامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مجموع مربع بارهای چرخش یافته		
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۱۱,۹۴۴	۱۵,۹۲۵	۱۵,۹۲۵	۱۱,۹۴۴	۱۵,۹۲۵	۱۵,۹۲۵	۱۱,۹۴۴	۱۴,۷۰۴	۱۴,۷۰۴
۲	۱۰,۸۱۵	۱۴,۴۱۹	۳۰,۳۴۵	۱۰,۸۱۵	۱۴,۴۱۹	۳۰,۳۴۵	۱۰,۸۱۵	۸,۸۶۵	۲۳,۵۶۹
۳	۴,۵۹۶	۶,۱۲۸	۳۶,۴۷۳	۴,۵۹۶	۶,۱۲۸	۳۶,۴۷۳	۴,۵۹۶	۵,۸۴۹	۲۹,۴۱۷
۴	۴,۱۶۳	۵,۵۵۰	۴۲,۰۲۳	۴,۱۶۳	۵,۵۵۰	۴۲,۰۲۳	۴,۱۶۳	۵,۱۲۲	۳۴,۵۳۹
۵	۲,۸۶۷	۳,۸۲۳	۴۵,۸۴۶	۲,۸۶۷	۳,۸۲۳	۴۵,۸۴۶	۲,۸۶۷	۴,۵۸۲	۳۹,۱۲۱
۶	۲,۳۲۶	۳,۱۰۲	۴۸,۹۴۸	۲,۳۲۶	۳,۱۰۲	۴۸,۹۴۸	۲,۳۲۶	۴,۵۵۸	۴۳,۶۸۰
۷	۱,۹۱۰	۲,۵۴۷	۵۱,۴۹۵	۱,۹۱۰	۲,۵۴۷	۵۱,۴۹۵	۱,۹۱۰	۳,۹۶۵	۴۷,۶۴۴
۸	۱,۶۳۳	۲,۱۷۸	۵۳,۶۷۳	۱,۶۳۳	۲,۱۷۸	۵۳,۶۷۳	۱,۶۳۳	۲,۴۷۳	۵۰,۱۱۸
۹	۱,۴۴۷	۱,۹۳۰	۵۵,۶۰۳	۱,۴۴۷	۱,۹۳۰	۵۵,۶۰۳	۱,۴۴۷	۲,۴۱۱	۵۲,۵۲۹
۱۰	۱,۳۸۵	۱,۸۴۷	۵۷,۴۵۰	۱,۳۸۵	۱,۸۴۷	۵۷,۴۵۰	۱,۳۸۵	۲,۲۹۵	۵۴,۸۲۴
۱۱	۱,۲۸۱	۱,۷۰۸	۵۹,۱۵۸	۱,۲۸۱	۱,۷۰۸	۵۹,۱۵۸	۱,۲۸۱	۲,۲۰۵	۵۷,۰۳۰
۱۲	۱,۲۱۱	۱,۶۱۴	۶۰,۷۷۲	۱,۲۱۱	۱,۶۱۴	۶۰,۷۷۲	۱,۲۱۱	۲,۱۴۸	۵۹,۱۷۸
۱۳	۰,۹۸۸	۱,۳۱۸	۶۹,۳۳۴						
۱۴	۰,۹۶۴	۱,۲۸۵	۷۰,۶۱۹						
۱۵	۰,۹۴۰	۱,۲۵۳	۷۱,۸۷۲						
...									
۷۴	۰,۰۷۳	۰,۰۹۷	۹۹,۹۱۸						
۷۵	۰,۰۶۲	۰,۰۸۲	۱۰۰						

^۱. Total Variance Explained

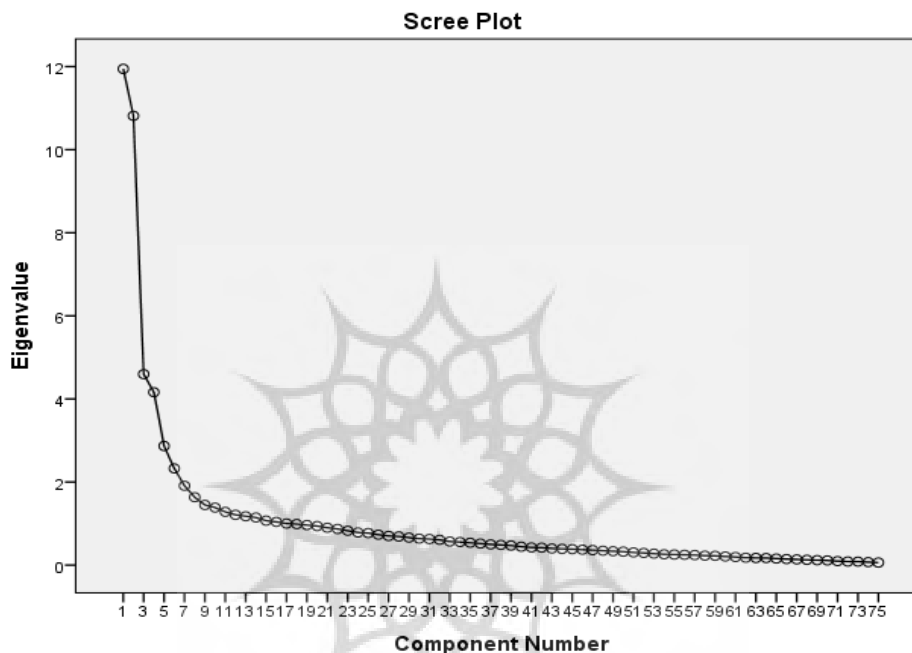
^۲. Initial Eigenvalues

^۳. Extraction Sums of Squared Loadings

^۴. Rotated Sums of Squared Loadings

با توجه به جدول، ۱۲ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک است و در تحلیل باقی می‌ماند. این عوامل تقریباً ۶۱ درصد واریانس شاخصهای عوامل اجرای مدیریت استعدادهای فرماندهی در ناجا را تبیین می‌کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نامگذاری عوامل، ضرایب بیش از ۰,۴ در تعریف عوامل مهم و بامعنی است و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. برای تفسیر عوامل رینولدز^۱ و همکاران (۱۹۸۸) کمترین مقدار این ضریب را برابر با ۰,۴ به کار برده‌اند.

نمودار سنگریزه^۲، مؤید نتایج است و نشان می‌دهد همان ۱۲ عامل شناسایی شده است.



شکل (۶): نمودار سنگریزه شناسایی عوامل اجرای مدیریت استعدادهای فرماندهی در ناجا

نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۷۵ شاخص (گویه) موجود، ۱۲ عامل اصلی قابل شناسایی است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این عوامل در جدول ۷ نام‌گذاری شده است.

جدول (۷): عوامل تحلیل عاملی اکتشافی

شماره عامل	نام عامل	تعداد شاخص
۱	برنامه‌ریزی	۳
۲	گفتمان‌سازی	۳
۳	شناسایی	۳
۴	انتخاب و جذب	۱۰
۵	برنامه‌ریزی شغلی	۶

^۱. Reynolds

^۲. Scree plot

۶	جایابی و به کارگماری	۷
۷	جبران خدمات	۷
۸	امنیت شغلی	۷
۹	ارزشیابی عملکرد	۵
۱۰	نظارت و کنترل	۶
۱۱	آموزش	۹
۱۲	توانمندسازی	۹

محاسبه کفایت حجم نمونه و تقارن داده‌ها (ابعاد مدیریت استعدادهاى فرماندهی)

در جدول زیر، نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت روی شاخصهای موجود و شناسایی شده برای متغیرهای الگوی پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

جدول (۸): نتایج آزمون KMO و بارتلت درباره ابعاد مدیریت استعدادهاى فرماندهی

نتایج	آزمون	عوامل
۰,۷۵۲	ضریب کفایت نمونه‌گیری KMO	ابعاد مدیریت استعدادهاى فرماندهی و مدیریتى در ناجا
۱۷۳۲,۶۶۴	کای اسکوئر	
۶۶	درجه آزادی	
۰,۰۰۰	سطح معناداری	

براساس نتایج، شاخص KMO از ۰,۶ بزرگتر است و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخصهای تحلیل عاملی است. سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلت نشان‌دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی است. همان‌طور که بیان شد در شناسایی ابعاد مدیریت استعدادهاى فرماندهی در ناجا براساس نتایج بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۱۲ عامل شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد که جدول ذیل اشتراکات شاخصها را نشان می‌دهد.

جدول (۹): اشتراکات شاخصها

عوامل	اشتراکات استخراجی	عوامل	اشتراکات استخراجی
عامل ۱	۰,۷۴۷	عامل ۷	۰,۵۴۵
عامل ۲	۰,۶۸۲	عامل ۸	۰,۵۴۵
عامل ۳	۰,۷۵۲	عامل ۹	۰,۸۸۸
عامل ۴	۰,۷۱۴	عامل ۱۰	۰,۸۴۷
عامل ۵	۰,۸۲۴	عامل ۱۱	۰,۷۷۱
عامل ۶	۰,۸۳۲	عامل ۱۲	۰,۷۶۹

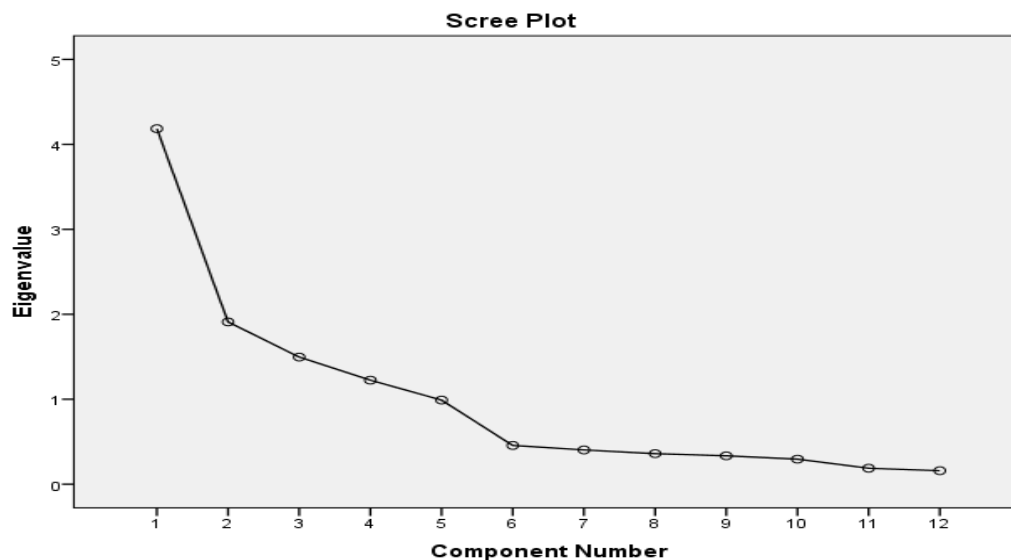
همان-طور که در جدول، قابل مشاهده است اشتراکات برای همه عوامل بیش از ۰,۵ است؛ بنابراین، هیچ عاملی از تحلیل خارج نخواهد شد.

در جدول ذیل، می‌توان تبیین واریانس کل را مشاهده کرد. این جدول شامل مقادیر ویژه اولیه، مجموع مربع بارهای استخراج شده و مجموع مربع بارهای چرخش یافته است. این موارد در جدول ذیل قابل مشاهده است:

جدول (۱۰): تبیین واریانس عوامل استخراج شده

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مجموع مربع بارهای چرخش یافته		
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۴,۱۸۴	۳۴,۸۶۹	۳۴,۸۶۹	۴,۱۸۴	۳۴,۸۶۹	۳۴,۸۶۹	۲۳,۵۴۷	۲۳,۵۴۷	۲۳,۵۴۷
۲	۱,۹۱۰	۱۵,۹۱۶	۵۰,۷۸۴	۱,۹۱۰	۱۵,۹۱۶	۵۰,۷۸۴	۲,۴۱۷	۲۰,۱۴۴	۴۳,۶۹۱
۳	۱,۴۹۶	۱۲,۴۶۸	۶۳,۲۵۲	۱,۴۹۶	۱۲,۴۶۸	۶۳,۲۵۲	۲,۰۰۵	۱۶,۷۰۹	۶۰,۴۰۱
۴	۱,۲۲۴	۱۰,۲۰۴	۷۳,۴۵۶	۱,۲۲۴	۱۰,۲۰۴	۷۳,۴۵۶	۱,۵۶۷	۱۳,۰۵۵	۷۳,۴۵۶
۵	۱,۱۰۰	۸,۲۵۰	۸۱,۷۰۶	۱,۱۰۰	۸,۲۵۰	۸۱,۷۰۶	۱,۹۱۰	۳,۳۶۳	۸۱,۷۰۶
۶	۱,۰۰۵	۳,۸۰۱	۸۵,۵۰۷	۱,۰۰۵	۳,۸۰۱	۸۵,۵۰۷	۱,۴۹۶	۲,۹۹۹	۸۵,۵۰۷
۷	۰,۴۰۴	۳,۳۶۳	۸۸,۸۷۰						
۸	۰,۳۶۰	۲,۹۹۹	۹۱,۸۶۹						
۹	۰,۳۳۴	۲,۷۸۳	۹۴,۶۵۲						
۱۰	۰,۲۹۵	۲,۴۵۹	۹۷,۱۱۱						
۱۱	۰,۱۸۸	۱,۵۶۵	۹۸,۶۷۷						
۱۲	۰,۱۵۹	۱,۳۲۳	۱۰۰,۰۰۰						

با توجه به جدول، ۶ عامل- اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک است که در تحلیل باقی می‌ماند. این عوامل تا تقریباً ۷۳ درصد واریانس ابعاد مدیریت استعدادهای فرماندهی و مدیریتی در ناجا را تبیین می‌کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نامگذاری عاملها، ضرایب بیش از ۰,۴ در تعریف عاملها مهم و بامعنی است و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. نمودار سنگریزه نیز، مؤید نتایج و نشان می‌دهد، ۶ بعد شناسایی شده است.



شکل (۷): نمودار سنگریزه شناسایی ابعاد مدیریت استعداد‌های فرماندهی در ناجا

جدول زیر، ماتریس عوامل ابعاد مدیریت استعداد‌های فرماندهی در ناجا را با چرخش نشان می‌دهد. از آنجا که تفسیر بارهای عاملی بدون چرخش، ساده نیست، عاملها را می‌چرخانیم تا بتوان تفسیر آنها افزایش یابد.
جدول (۱۱): ماتریس عوامل چرخش یافته

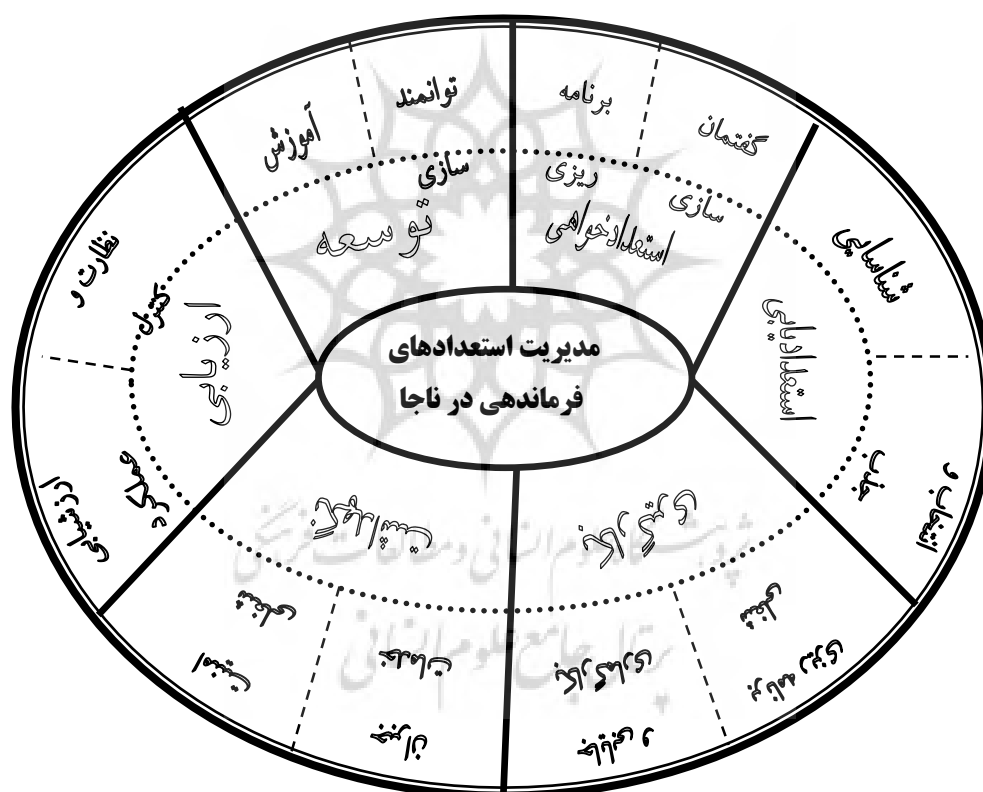
عامل						
۶	۵	۴	۳	۲	۱	
					۰,۷۹۹	عامل ۱
					۰,۸۱۸	عامل ۲
				۰,۷۸۱		عامل ۳
				۰,۵۶۹		عامل ۴
			۰,۴۷۴			عامل ۵
			۰,۷۷۸			عامل ۶
		۰,۵۲				عامل ۷
		۰,۴۳۸				عامل ۸
	۰,۷۲۱					عامل ۹
	۰,۸۶۳					عامل ۱۰
۰,۶۲۸						عامل ۱۱
۰,۸۲۹						عامل ۱۲

نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۱۲ عامل، ۶ بعد قابل شناسایی است. ابعاد اکتشاف شده را در جدول بالا، می‌توان مشاهده کرد که بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های ابعاد در جدول ۱۲ نامگذاری شده است.

جدول (۱۲): ابعاد تحلیل عاملی اکتشافی

شماره	نام بعد	تعداد عامل
۱	استعدادخواهی	۲
۲	استعدادیابی	۲
۳	به کارگیری افراد مستعد	۲
۴	نگهداشت افراد مستعد	۲
۵	ارزیابی افراد مستعد	۲
۶	توسعه افراد مستعد	۲

بر اساس عوامل تحلیل عاملی اکتشافی و شناسه گذاریها، ابعاد و عوامل اجرای مدیریت استعدادها در فرماندهی در ناجا به شرح الگوی ذیل ارائه می‌شود:



شکل (۸): ابعاد و عوامل اجرای مدیریت استعدادها در ناجا

۱۱. نتیجه گیری

بر اساس سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور در افق چشم‌انداز، ایران کشوری توسعه یافته است. برای تحقق توسعه یافتگی کشور در طول دوره و تحقق اهداف چشم‌انداز، باید سازمانهای مختلف و مؤثر کشور توسعه یابند که یکی از مهمترین نیازمندیهای اساسی آن، برقراری نظم و امنیت پایدار در کشور است. با توجه به اینکه وظیفه برقراری نظم و امنیت در داخل کشور به عهده نیروی انتظامی

جمهوری اسلامی ایران است، این نیرو برای اجرای مناسب این مأموریت نیازمند مدیریت صحیح و مناسب فرایند توسعه فرماندهان و مدیران مستعد و توانمند بر اساس ویژگیهای متناسب با سند افق چشم‌انداز ۴۰۴، است.

از این رو در صورت اجرای صحیح فرایند توسعه استعدادها و مدیریت مناسب آن در سطح ناجا، نظم و امنیت در جامعه بهبود می‌یابد و زمینه‌های لازم توسعه سازمانهای مؤثر در کشور فراهم می‌شود و توسعه سازمانها نیز به توسعه یافتگی کشور بر اساس اهداف چشم‌انداز منجر می‌گردد. بر مبنای این راهبرد، ناجا مأموریت دارد تا افراد با استعداد، خلاق، شایسته، متعهد و کارآمد را به منظور به کارگیری در مشاغل فرماندهی و مدیریت شناسایی کند و با تهیه و اجرای برنامه‌های توانمند سازی، ضمن افزایش توان و شایستگی‌های آنان، زمینه‌های بروز و بهره‌وری این استعدادها را فراهم سازد.

بنابراین در دنیای پرقاب‌ت امروزی برای دستیابی به منابع انسانی بهره‌ور و اثربخش، ناجا نیز باید همگام با دیگر سازمانها دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشد. اگر این اتفاق در نیروی انتظامی روی دهد و برنامه‌های راهبردی نظام مندی به منظور تهیه مخزنی از استعدادهای منابع انسانی و پرورش آنها طرح‌ریزی و اجرا شود در واقع فرایند مدیریت استعداد در این نیرو به کار گرفته شده است. البته اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد بدون شناسایی استعدادهای سازمانی، کاری بس بیهوده است و راه به جایی نخواهد برد. در اصل پرورش استعدادهای فرماندهی و مدیریت در ناجا از طریق فرایندی به نام اجرای مدیریت استعداد تحقق می‌یابد؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که ابزار این مهم در ناجا همانا اجرای مناسب فرایند اجرای مدیریت استعداد است. در همین راستا و در این تحقیق نسبت به شناسایی ابعاد و عوامل مورد نیاز به منظور اجرای این فرایند در ناجا اقدام شد که به شرح جدول ذیل این ابعاد و عوامل، شناسایی و مشخص شد:

جدول (۱۳): ابعاد و عوامل اجرای مدیریت استعدادهای فرماندهی در ناجا

شماره	بعد	عوامل
۱	استعدادخواهی	برنامه‌ریزی
		گفتمان سازی
۲	استعدادیابی	شناسایی
		انتخاب و جذب
۳	به کارگیری افراد مستعد	برنامه‌ریزی شغلی
		جایابی و بکارگماری
۴	نگهداشت افراد مستعد	جبران خدمات
		امنیت شغلی
۵	ارزیابی افراد مستعد	ارزشیابی عملکرد
		نظارت و کنترل
۶	توسعه افراد مستعد	آموزش
		توانمندسازی

۱۲. پیشنهادهای

- کارگروهی متشکل از خبرگان مرتبط با موضوع و متناسب با چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی در ناجا و منابع دینی و ارزشی، نسبت به تدوین راهبرد مدیریت استعدادها و فرماندهی و مدیریت در ناجا اقدام و بر اساس آن قابلیت‌ها و شایستگی‌های لازم برای دستیابی به موفقیت در این زمینه مدون گردد.
- با برنامه‌ریزی مناسب نسبت به ترویج و بسترسازی عمومی موضوع استعدادخواهی و اهمیت به موضوع کارکنان کلیدی مستعد فرماندهی و مدیریت در ناجا اقدام گردد.

فهرست منابع

- احمدی، علی اکبر؛ فراهانی، ابوالفضل؛ بهمنی چوبستی، اکبر و شهبازی، مهدی (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی، *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳، ص ۲۶۷ تا ۲۶۰.
- الحسینی المدرسی، سید مهدی؛ ابراهیم زاده پزشکی، رضا؛ ابوالقاسمی، مهدی (۱۳۹۴). مطالعه اثر انواع رهبری بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: سازمان هلال احمر استان یزد)، *فصلنامه مدیریت سلامت*، س هجدهم، ش ۵۹، ص ۱۰۵ تا ۹۲.
- بابائیان، حسین علی (۱۳۹۳). تأثیر به کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، س نهم، ش ۲، ص ۲۳۶-۲۱۷.
- بحرانی، عطیه (۱۳۹۲). *تدوین الگوی راهبردی مدیریت استعداد (مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران)*، رساله دکتری مدیریت گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس
- بخشایی، مریم (۱۳۹۱). *آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی (منطقه همدان)*، پایان نامه کارشناسی ارشد حسابداری، دانشکده مدیریت حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
- برغمندی، قاسم؛ قلی پور، آرین (۱۳۹۴). بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه، *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، س سیزدهم، ش ۳۵، ص ۲۲۵-۲۰۷.
- جوکار دهویی، مریم (۱۳۹۱). *تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران*، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۷). *ارزیابی و انتخاب استعدادها در شرکت برق تهران*، پروژه پژوهشی چاپ نشده، وزارت نیرو.
- حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). *طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد برای سازمان‌های دولتی ایران*، رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، *مطالعات مدیریت راهبردی*، ش ۲، ص ۷۱-۵۱.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ سلطانی، متضی (۱۳۹۰). *بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین-آلات و تجهیزات صنعتی ایران)*، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، س نهم، ش بیست و سوم، ص ۱۱۶-۹۵.

- حاجی کریمی، عباسعلی؛ رحیمی، فرج ا... (۱۳۸۹). تأثیر سرمایه گذاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی: نقش میانجی سرمایه انسانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۲، ص: ۳۹-۲۵.
- حمیدآبادی، زهرا (۱۳۸۹). ارائه مدل ریاضی جانشینی مدیران میانی در سطح فرماندهی انتظامی استان خوزستان، پایان نامه تحصیلی مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- دهقانپور فراشاه، علی (۱۳۹۰). الگوی برنامه‌ریزی جانشین پروری. بررسی موضوع در شرکت‌های زیر مجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی.
- رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۸، ۱۶-۹.
- زینی الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا؛ وزیری، مژده (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، س بیستم، ش ۲ (پیاپی ۷۲)، ص ۵۱-۷۲.
- شائمی، علی؛ علامه، سید محسن؛ عسکری، محبوبه (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، س بیست و دوم، ش ۷۰، ص ۴۷-۷۵.
- شوقی، بهزاد (۱۳۹۴). الگوی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش ناجا، طرح تحقیقاتی کسر خدمت سربازی در رشته مدیریت آموزشی، معاونت تربیت و آموزش ناجا
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین؛ جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷: ۲۰-۵
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین؛ ضیائی، محمد صادق؛ قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها: یک نظریه داده بنیان، فصلنامه مدیریت دولتی، س هفتم، ش ۲۱، ص ۱۵۱-۱۳۳.
- عرب پور، علیرضا؛ نیک پور، امین (۱۳۹۴). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، س هفتم، ش ۱ (پیاپی ۱۹)، ص ۱۵۹-۱۸۶.
- عسکری باجگرانی، محبوبه؛ شائمی، علی؛ علامه، سید محسن (۱۳۹۰). سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان، دوفصلنامه مدیریت شهری، ش ۲۹، ص ۲۸۶-۲۷۶.
- غیائی ندوشن، سعید؛ پرداخت چی، محمد؛ دری، حسن؛ فراستخواه، مقصود (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد، تهران، پژوهش در نظام‌های آموزشی.
- علیجانی، عیدی (۱۳۸۱). بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- کرد، باقر؛ کرد، حامد؛ عرب، باقر (۱۳۹۳). بررسی رابطه به‌کارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت، مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، س هفتم، ش ۲۴، ص ۱۱۳-۱۴۰.

- کریمی، عباس (۱۳۹۲). ارائه مدل مناسب مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه جهت بهبود عملکرد فردی آنان (مورد مطالعه دانشگاه علوم انتظامی امین)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین.
- معالی تفتی، مرجان (۱۳۹۰). بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالش‌ها و موانع پیاده سازی مدیریت استعداد در گروه سایپا، فصلنامه مقاله‌های پژوهشی مدیریت، ش ۲
- مقیمی، سید محمد؛ قلی پور، آرین؛ جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعداد‌های سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، س ششم، ش ۳ (پیاپی ۱۷)، ص ۱۶۵-۱۹۱.
- نادرعلی، معصومه (۱۳۹۱). بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایت‌مندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه علامه طباطبایی.
- هادی زاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، س سوم، ش ده.

- Annunzio-Green, N. (۲۰۰۸). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. **Contemporary Hospitality Management**, ۲۰(۷), ۸۰۷-۸۱۹.
- Ashton, Ch; Morton, L., (۲۰۱۰). Managing Talent for Competitive Advantage, **Strategic HR Review**, vol. ۴, no. ۵, pp. ۸۸-۳۱.
- Aziz, A.; Ogbolu, M., (۲۰۱۲). "Talent: China's Elusive Strategic Resource", **Social and Behavioral Science**, vol. ۵۸, pp. ۳۵۰-۳۵۴.
- Beechler, S; C. Woodward, L., (۲۰۰۹). "The Global War For Talent", **Journal of International Management**, vol. ۱۵, pp. ۲۷۴
- Behrstack, E., Meyer, C., Wraight, S., & Bhatt, M. (۲۰۱۰), **Talent management in the private and education sectors: a literature review**. Learning point associates.
- Bersin, J., (۲۰۱۲). **How Talent Management Drives Financial Performance**, Bersin & Associates Research Report. Available from: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/۲۰۱۲/۰۱/۱۹/how-talent-management-drives-financial-performance/>
- Collings, D.; Mellahi, K. (۲۰۰۹). "Strategic Talent Management: A review and research agenda". **Human Resource Management Review**, ۱۹, ۳۰۴-۳۱۳.
- Derry, M. (۲۰۰۸), "Talent Management tops European challenges list", **Personnel Today**, June ۱۹, P. ۸.
- Ford, K. (۲۰۱۰). **Shedding Light on Talent Tactics**. Personnel Today. ۲۰-۲۲. September
- Galagan, P., (۲۰۰۹). **The New Face of Talent Management**, The American Society for Training and Development (ASTD). Available from: <http://www.astd.org>
- Gandz, J., (۲۰۰۶). Talent Development: The Architecture of a Talent Pipeline That Works, **Ivey Business Journal**, vol. ۷۰, no. ۵, pp. ۱-۴.
- Heinen, J.S; O'Neill, C., (۲۰۰۴). **Managing Talent To Maximize Performance**, Published online in Wiley InterScience, pp. ۶۷.

- Huges, Julia Christensen, and Evelina Rog (٨٠٠٨). “**Rog Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations** Talent management strategy.” Pp ٧٤٣-٧٥٧
- Koningham, I. (٢٠٠٧). Talent management: making it real. **Development and Learning in Organizations**, vol. ٢١, no. ٢, pp. ٤-٦.
- Ingham, J., (٢٠٠٦). **Closing The Talent management gap**. Melcrum Publishing Ltd [online] Available from: [Http://www.melcrum.com](http://www.melcrum.com)
- Lawler, E.E., (٨٠٠٨). **Strategic Talent Management: Lessons From the Corporate World**. A Project of the Consortium for Policy Research in Education, University of Wisconsin-Madison
- Morton, L., Ashton, C., & Bellis, R. (٢٠٠٤). **Differentiating Talent Management: Integrating talent management to drive business performance**.
- Phillips, R., and Roper, O. (٢٠٠٩), A framework for talent management in real estate: Emerald Group, **Journal of Corporate Real Estate**, Vol. ١١ No. ١, PP. ٧-١٦.
- Perrine, P. (٢٠٠٥). **Integrating Talent management**, Retrieved from Society for Human Resource- Piansoongnern, O; Anurit, P. (٢٠١٠). Talent Management: Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners in THAILAND, International Journal of Organizational Innovation, vol. ٣, no. ١, pp. ٨٨٠-٨٨٥. Management. Available from: <http://www.shrm.org> [٥ June ٢٠٠٥].
- Sonnenberg, M., vanZijderveld, V., & Brinks, M. (٢٠١٤). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. **Journal of World Business**, ٤٩(٢), ٢٧٢-٢٨٠.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (٢٠١٦). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. **Journal of World Business**, ٥١(٢), ٢٧٨-٢٩٣.
- Uren, L. (٢٠٠٧). “From talent compliance to talent commitment.”, **Strategic HR Review**, ٦(٣), ٣٢- ٥٠.
- Vaiman, V.; Scullion, H.; Collings, D., (٢٠١٢). Talent Management Decision Making. **Management Decision**, vol. ٥٠, no. ٥, pp. ٩٤١-٩٤٥.
- Wingrove, C., (٢٠٠٩). **Talent Management: A Unified Model**. Bsc, DMS, MCIPD, MCFI Principal Consultant, Pilat (North America) Inc.