

Investigating the relationship between talent management and career path in one of Iran's armed forces organizations¹

Mojtaba Eskandari², Hamid Kalantari³, Ali Torabi⁴

Received: 2022-06-10

Accepted: 2022-08-20

Abstract

Background and purpose: talent management and career path management is one of the issues raised in the effective management of organizations, which is very important today due to the strong need of organizations for talented people in order to achieve competitive advantage and the importance of internal talent flourishing in the career path. In this regard, the main goal of the research is to investigate the relationship between talent management and career path work.

Method: This research is a descriptive survey based on the method of data collection in the field of applied research. The statistical population of this research was the staff managers of one of the organizations affiliated to the armed forces, numbering 92 people. A simple random method was used for sampling and 75 people were selected as a statistical sample using Cochran's formula. Data collection was done using a researcher-made questionnaire. The first questionnaire is related to talent management in the form of four dimensions, 17 indicators and 31 questions, and the second questionnaire is related to the career path in the form of four dimensions, 22 indicators and 23 questions. Cronbach's alpha test was used to measure the reliability of the questionnaires and descriptive and analytical statistical tests with SPSS software were used to analyze the data.

Findings: The findings of this research showed that the relationship between talent management and career path in the studied organization is significant and inversely, and the value of Pearson's correlation coefficient is -0.264. Also, talent management has a significant and inverse relationship with job identity in the studied organization, and the value of Pearson's correlation coefficient is -0.247. No significant relationship was observed between talent management and variables of job security, job service and job creativity.

Conclusion: The results of this research showed that the path of career development of talents in organizations should be viewed differently from that of individual employees, and long processes and some cumbersome organizational criteria should not hinder the progress of talented people at different levels of the organization, so that the tremendous effects of talent management are far from Channeling people who are prone to manifest.

Keywords: talent management, career path, armed forces.

Citation (APA): Eskandari, Mojtaba; Kalantari, Hamid; Torabi, Ali. (1401). Investigating the relationship between talent management and career path in one of Iran's armed forces organizations, Quarterly of Supervision and Inspection, 16 (60), pp 175-198

[DOI:10.22034/SI.2022.99273](https://doi.org/10.22034/SI.2022.99273)

1. This article is extracted from the master's thesis entitled "Investigating the relationship between talent management and career path in one of Iran's armed forces organizations".
2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University (AS), Tehran, Iran. Email: dreskandari@chmail.ir
3. Master's degree, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University (AS), Tehran, Iran (corresponding author). Email: Farhangi_daneshjoee@yahoo.com
4. Doctoral student of Human Resource Management, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University (RA), Tehran, Iran. Email: Ali_torabi@atu.ac.ir



بررسی رابطه مدیریت استعداد و کار راهه شغلی در یکی از سازمانهای نیروهای مسلح ایران^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۰

مجتبی اسکندری^۲، حمید کلانتری^۳، علی ترابی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

چکیده

زمینه و هدف: مدیریت استعداد و کار راهه شغلی از موارد مطرح در مدیریت اثربخش سازمانها است که امروزه به دلیل نیاز شدید سازمانها به افراد مستعد به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و اهمیت شکوفایی استعدادهای درونی در مسیر شغلی حائز اهمیت فراوان است. در همین راستا هدف اصلی پژوهش بررسی رابطه مدیریت استعداد با کار راهه شغلی است.

روش: این پژوهش از نظر هدف در حیطه پژوهشهای کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده‌ها، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش مدیران ستاد یکی از سازمانهای وابسته به نیروهای مسلح به تعداد ۹۲ نفر بوده است. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شده است و از طریق فرمول کوکران، ۷۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته انجام شده است. پرسشنامه اول به مدیریت استعداد در قالب چهار بعد، ۱۷ شاخص و ۳۱ سؤال و پرسشنامه دوم به کارراهه شغلی در قالب چهار بعد، ۲۲ شاخص و ۲۳ سؤال مربوط است که روایی آنها از نوع اعتبار محتوا بود که طبق نظر صاحب‌نظران مورد تأیید قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون ضریب آلفای کرونباخ و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمونهای آماری توصیفی و تحلیلی با نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش نشان داد که رابطه مدیریت استعداد با کار راهه شغلی در سازمان مورد مطالعه معنادار و به صورت معکوس، و مقدار ضریب همبستگی پیرسون ۰/۲۶۴- است. همچنین مدیریت استعداد با هویت شغلی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنادار و معکوس دارد و مقدار ضریب همبستگی پیرسون ۰/۲۴۷- است. بین مدیریت استعداد با متغیرهای امنیت شغلی، خدمت شغلی و خلاقیت شغلی رابطه معناداری مشاهده نشد. **نتیجه‌گیری:** نتایج این تحقیق نشان داد که باید مسیر پیشرفت شغلی استعدادهای سازمانها، متفاوت از آحاد کارکنان نگریسته شود و فرایندهای طولانی و برخی از ضوابط دست و پاگیر سازمانی، مانع پیشرفت افراد مستعد در سطوح مختلف سازمان نشود تا تأثیرات شگرف مدیریت استعداد به دور از کانالیزه کردن افراد مستعد آشکار شود.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، کار راهه شغلی، نیروهای مسلح

استناد (APA): اسکندری، مجتبی؛ کلانتری، حمید؛ ترابی، علی. (۱۴۰۱). بررسی رابطه مدیریت استعداد و کار راهه شغلی در یکی از سازمانهای نیروهای مسلح ایران، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۶ (۶۰)، صص ۱۷۵-۱۹۸

DOI: [10.22034/SI.2022.99273](https://doi.org/10.22034/SI.2022.99273)

۱. این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان "بررسی رابطه مدیریت استعداد با کارراهه شغلی در یکی از سازمانهای نیروهای مسلح ایران" است.

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.
riayana@chmail.ir

۳. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
Farhangi_daneshjoe@yahoo.com

۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران.
Ali_torabi@atu.ac.ir



مهمترین سرمایه هر سازمانی نیروی انسانی مستعد و خلاق است. بقای هر سازمانی قبل از هر چیز به سرمایه انسانی کارآمدش وابسته است که می‌تواند سازمان را بسرعت به قله‌های ترقی نزدیک، و بسیاری از کاستیهای سازمان را جبران کند (حسین آبادی و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱۶۰). در این میان سازمانها با روشهای مختلف مادی و معنوی به دنبال جذب استعدادها و پرورش و نگهداشت آنها در جهت به کارگیری در مشاغل و پستهای مختلف سازمانشان هستند. گروه مشاوران مک کینزی^۱ از اصطلاح نبرد برای دستیابی به استعدادها استفاده کرده است. روز به روز بر اهمیت موضوع مدیریت استعداد^۲ افزوده شده و افراد بسیاری به این موضوع گرایش پیدا کرده‌اند. می‌توان گفت مدیریت استعداد بیانگر نوعی گرایش به مدیریت منابع انسانی^۳ نوینی است که به دنبال توجه خاص به افراد مستعد و نخبه در سازمان است و مانند سلاحی پنهان در نبرد دستیابی به استعدادها به شمار می‌آید (کالینز و ملاهی^۴، ۲۰۰۹، ص ۳۰۴). استعداد را می‌توان ویژگی یا توانمندی منحصر به فرد در افراد تعریف کرد که به وسیله آن می‌توانند به انجام دادن بهتر وظایف بپردازند (گالاردو و همکاران^۵، ۲۰۱۳، ص ۲۹۷) و یا افرادی را شامل می‌شود که می‌توانند فوری یا در طولانی مدت با بروز سطح بالایی از توانمندی خود، عملکرد سازمانی را افزایش دهند (ویلسون و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۳۳). مدیریت استعداد به مؤلفه‌هایی همچون نشانگذاری، جذب استعدادها، آموزش، پرورش، حمایت و نگهداشت استعدادها می‌پردازد (فیلیپس و روپر^۶، ۲۰۰۹، ص ۱۰). بسیاری از پژوهشها پیشنهاد می‌کند که مدیریت منابع انسانی متمایز از هم برای گروه‌های مختلف کارکنان، ضروری است. این نگاه ایجاب می‌کند که با استعدادها متفاوت رفتار کنیم؛ کسانی که کارایی مطلوبی دارند؛ بازدهی زیادی در فعالیتها دارند و مشاغل را انجام می‌دهند که برای سازمان بسیار تأثیرگذار است (سید جوادین و پهلوان شریف، ۱۳۹۶، ص ۱۴۲).

از سوی دیگر یکی از ویژگیهای سازمان مترقی که می‌تواند در جامعه، اذهان را به سمت خویش متوجه کند، توجه به مسیر پیشرفت شغلی کارکنان است. تدوین کار راه شغلی^۷ هدفمند،

-
1. Mckinsey Consulting Group
 2. Talent management
 3. Human resources management
 4. Collings and Mellahi
 5. Gallardo Et all
 6. Phillips and Roper
 7. career path

عامل مؤثری در رشد و تعالی کارکنان است و تأثیرات مثبت فراوانی از جمله ارتقای انگیزش افراد و بهبود عملکرد آنان دارد. وقتی موضوع کار راهه شغلی در ارتباط با استعدادها مطرح می‌شود، باید با دقت بیشتری به این موضوع نگریست؛ زیرا افراد مستعد به علت داشتن ویژگیهای خاص، ممکن است به کار راهه‌ای خاص نیاز داشته باشند و یا حتی اصطلاحاً کار راهه پذیر نباشند؛ پس باید این موضوع نیز بدقت بررسی شود. کارکنان و مدیران در اغلب موارد، تصویر روشنی از مسیر پیشرفت شغلی خود ندارند و نمی‌توانند استعدادهای خود را بر اساس کار راهه شغلی مبتنی بر استعدادهای خود در جهت تحقق اهداف سازمان محقق کنند. این امر پس از مدتی به کاهش انگیزه کارکنان منجر می‌شود که در پی آن، کاهش بازدهی سازمان را در مأموریتها به دنبال دارد. اصولاً مسیر شغلی هر شخصی ممکن است با دیگری تفاوت داشته باشد؛ زیرا مشخص نیست که هر کس تا چه اندازه با اهدافش فاصله دارد و چقدر زمان نیاز دارد تا به آنها دست یابد. کار راهه شغلی ابعاد مختلفی دارد و ابعاد گوناگونی از نگاه اندیشمندان مختلف برای آن تعریف شده. ضروری است رابطه مدیریت استعداد با این ابعاد تبیین شود (بائو^۱ و همکاران، ۲۰۱۸، ص ۸۱). در همین راستا مشاغل فرماندهی و مدیریتی با توجه به تأثیرگذاری فراوان در نیروهای مسلح، باید مورد توجه دو چندان قرار گیرد. موضوع مدیریت استعداد در این نوع مشاغل دارای اهمیت فراوان و البته حساسیتهای ویژه است. با توجه به این موارد و حساسیت فعالیتها در نیروهای مسلح و لزوم داشتن تحول روزافزون در راستای حفظ تمامیت ارضی کشور و مقابله با دشمنان این مرز و بوم، باید موضوع مدیریت استعداد به بهترین شکل در دستور کار قرار گیرد و رابطه آن با مقوله‌های مختلف از جمله کار راهه شغلی تبیین شود تا با استفاده از توان افراد مستعد، بهترین نتایج در کمترین زمان ممکن به دست آید.

مهمترین مسئله نگارندگان مقاله با توجه به بررسی استاد و شواهد، چگونگی مدیریت استعداد در سازمانهای نیروهای مسلح و چگونگی ارتباط نظامات مدیریت منابع انسانی با مدیریت این استعدادها بود. در این پژوهش به طور ویژه کار راهه شغلی به عنوان یکی از مؤثرترین اجزای نظامات مدیریت منابع انسانی مورد تمرکز قرار گرفت. در رابطه با اهمیت موضوع انتخابی این پژوهش به هر دو جنبه خلأ نظری و نیاز کاربردی می‌توان اشاره کرد. در پیشینه پژوهی و مرور ادبیات مربوط، کمبود فراوانی پژوهشهایی مشاهده شد که به دو مقوله مدیریت استعداد و کار راهه شغلی پرداخته شد. هم چنین با بررسی سابقه طرحهای کاربردی و تجربه کاری در مجموعه نیروهای مسلح نیاز پرداختن به چگونگی ارتباط بین کار راهه شغلی در زمینه

استعدادهای سازمانی به گونه بارزی مشهود و مورد تقاضا است؛ لذا این پژوهش به دنبال تبیین موضوع مدیریت استعداد و رابطه آن با کار راه شغلی و ابعاد آن، و در صدد است تا با روشمندی مطلوب بتواند اولاً به گونه اثربخشی موضوع چگونگی ارتباط مدیریت استعدادها را با طراحی کار راه شغلی تبیین کند. ثانیاً بتواند با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهایی کاربردی در جهت اثربخشی این رابطه بیان کند.

۲. سؤالات پژوهش

۱. آیا بین مدیریت استعداد مدیران سازمان با کار راه شغلی آنها رابطه معناداری هست؟
۲. آیا بین مدیریت استعداد مدیران سازمان با هویت شغلی آنها رابطه معناداری وجود دارد؟
۳. آیا بین مدیریت استعداد مدیران سازمان با امنیت شغلی آنها رابطه معناداری به چشم می خورد؟
۴. آیا بین مدیریت استعداد مدیران سازمان با خدمت شغلی آنها رابطه معناداری هست؟
۵. آیا بین مدیریت استعداد مدیران سازمان با خلاقیت شغلی آنها رابطه معناداری وجود دارد؟

۳. پیشینه پژوهش

ستونه و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل پیشرفت مسیر شغلی بر اساس الگوی مدیریت دانش" به این نتیجه رسیدند که پیشرفت مسیر شغلی چهار مرحله شایستگی مدیریتی و شایستگی فنی، احساس خدمت و امنیت، استقلال و سبک زندگی یکپارچه و نوآوری کارافرینانه و چالش محض دارد و بین مراحل پیشرفت مسیر شغلی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. ولیان و حسن پور (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "توسعه کار راه حرفه‌ای حسابرسان داخلی با توجه به ویژگیهای یادگیری سازمانی" مشخص کردند که کار راه حرفه‌ای شامل هفت طبقه مفهومی است که عبارت است از: پایبندی به ارزشهای اخلاقی، محیط یادگیری، تعهد سازمانی، حمایت مدیریت، تعهد حرفه‌ای، پویایی کمیته‌های حسابرسی و آموزش و توسعه کار راه حرفه‌ای حسابرسان داخلی بر اساس یادگیری سازمانی، تعهد حرفه‌ای حسابرسان داخلی را به همراه خواهد داشت. تیره کار و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "الگوی کیفی مدیریت استعداد در کسب و کارهای نوپا" بیان کردند که مدیریت استعداد، چهار عامل اصلی با عنوان جذب و استخدام استعدادها، به کارگیری استعدادها، نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها دارد و این عوامل مؤلفه‌های جذابیت سازمانی، راهبرد جذب، منبع‌گزینی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، فرصتهای پیشرفت، متعهدسازی، تناسب شغل و شاغل و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را نیز در بر دارد. فرهی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی" به این نتیجه رسیدند که حداقل هفت بعد تحلیل شغل،

ارزیابی، تغییرات دوره‌ای شغل، آموزش و پرورش، حمایت، علقه‌های شغلی، ارشاد و ۲۳ مؤلفه برای مسیر شغلی مطرح است. این ابعاد براساس شاخصهای کمی آزمون شد. نتایج آزمون بیانگر ارتباط قوی بین این ابعاد و مسیر شغلی است. ونگ و ژو^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "بررسی مسیر رشد شغلی افراد در داخل و در سراسر سازمانها، دستور کاری برای تحقیقات آینده" بیان کردند که ثبات و امنیت شغلی، خلاقیت و کارافرینی، هویت شغلی و چالش محض از ابعاد اصلی کار راهه شغلی است و با اعتماد سازمانی رابطه معناداری دارد. موسی سلامه اللوزی و همکاران^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "تأثیر استراتژیهای مدیریت استعداد بر سامانه‌های اطلاعات منابع انسانی در بانکهای تجاری اردن" مشخص کردند که راهبردهای مدیریت استعداد بر سامانه‌های اطلاعات منابع انسانی در بانکهای تجاری اردن تأثیر قابل توجهی داشته است. سالوا^۳ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد نوآورانه" به این نتیجه رسیدند که مدیران برای دسترسی آسان به عملکرد نوآورانه، باید به راهبرد توسعه و نگهداشت استعدادها توجه ویژه‌ای کنند. وان زیل^۴ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "تعیین ابعاد کلیدی مدیریت استعداد" مشخص کردند که ابعاد کلیدی مدیریت استعداد عبارت است از: جذب کردن، استخدام و به کارگماری، رشد و توسعه، مدیریت عملکرد، بررسی استعداد، پاداش، قدردانی و تعامل.

۴. مبانی نظری پژوهش

۴-۱. مدیریت استعداد

اولین مفهوم مورد بررسی، مدیریت استعداد است. با تغییر مفاهیمی همچون واحد پرسنلی به منابع انسانی در سازمانها، سرمایه انسانی به راهبردیترین منابع سازمانها تبدیل می‌شود در نتیجه شاهد تغییر بنیادینی از مدیریت نیروی انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین با عنوان مدیریت استعدادها هستیم که بر افراد نخبه، مستعد و توانمند متمرکز است (کولینگز و مراهی، ۲۰۱۹، ص ۵۴۳). سازمانها در محیط پویا و متلاطم امروزی، که هر روز با نیازهای جدید، و با چالشهایی همچون منابع کمیاب و کمبود نیروی انسانی متخصص و مستعد رو به رو هستند، نیازمند توجه خاص به موضوع مدیریت استعدادها هستند (بروک^۵ و همکاران، ۲۰۱۸، ص ۹۰). مدیریت استعداد، راهبردها و فعالیتهایی را شامل می‌شود که به شناسایی و استعدادیابی، جذب، استخدام، نگهداشت و بهسازی

1. Weng & Zhu

2. Musa Salameh Al-Lozi Et all

3. Salau

4. van Zyl

5. Broek

کارکنان مستعد و توانمند کمک، و مهارت‌های مورد نیاز سازمان را پیش بینی می‌کند و برآورده می‌سازد (اودونایو^۱ و همکاران، ۲۰۱۸، ص ۶۷۰). این مفهوم به شناسایی مشاغل اساسی و محوری و نشان‌گذاری استعدادهایی که برای این مشاغل مناسب هستند از طریق بانکهای استعداد می‌پردازد؛ زیرا امکان‌پذیر نیست که برای همه مشاغل سازمان از استعدادهای استفاده کرد. هم چنین اگر سامانه مدیریت استعداد را برای تمامی کارکنان در نظر بگیریم، دیگر با مدیریت منابع انسانی تفاوتی ندارد؛ لذا مفهوم جدیدی مطرح می‌شود که تأکیدش بر شناسایی پست‌ها و مشاغل اصلی در سازمان است که به عنوان یک مزیت رقابتی، سازمان را نسبت به دیگران پیشرو می‌سازد (هوسیلد و همکاران^۲، ۲۰۰۵، ص ۱۱۲). بر این اساس سازمانها باید با نوین‌ترین و کارآمدترین شیوه‌های مدیریتی به دنبال جذب و نگهداشت افراد مستعد و نخبه باشند؛ زیرا این افراد از مهمترین ارکان تحولات هر جامعه‌ای در حوزه‌های گوناگون هستند و پیشرفتهای شگرفی را رقم می‌زنند (سرشار و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۴۸). در جدول ذیل ابعاد مدیریت استعداد از نگاه اندیشمندان مختلف در یک نگاه ارائه می‌شود:

جدول (۱): ابعاد مدیریت استعداد از نگاه اندیشمندان مختلف

ردیف	نویسندگان	تاریخ	ابعاد مدیریت استعداد
۱	شوبر ^۱	۲۰۰۴	جذب استعدادهای، استخدام آنان، نگهداشت و توسعه استعدادهای
۲	اسمیلاسکی ^۲	۲۰۰۶	استخدام استعدادهای، توسعه و نگهداشت، انگیزه بخشی، شناسایی توانمندیها
۳	کالینزو ملاحی	۲۰۰۹	معرفی مشاغل محوری و راهبردی، تولید بانک جامع استعدادهای، تدوین منابع انسانی خاص افرادمستعد
۴	دیویس ^۳	۲۰۰۷	جذب استعدادهای، توسعه استعدادهای، مدیریت پایان رشد استعدادهای، پاداش
۵	آرمسترانگ	۲۰۰۹	استعدادیابی، جذب استعدادهای داخلی و خارجی، توسعه استعدادهای، حفظ استعدادهای
۶	لویس وهمکن	۲۰۰۶	ارائه راهبرد خاص استعدادهای، راهبرد مخزن استعدادهای، سامانه‌های مدیریت استعداد، اقدامات مدیریت استعداد
۷	چیپس ^۴	۲۰۰۸	تعریف نیاز سازمان به استعدادهای، شناسایی منابع استعدادهای، توسعه استعدادهای، به کارگماری استعدادهای

1. Oludayo

2. Huselid et all

در این پژوهش بر اساس مبانی علمی یاد شده و مبانی بومی سازمان مربوط برای مدیریت استعداد، چهار بعد به شرح زیر در نظر گرفته شده است:

استعدادیابی: تمام اقدامات در سازمان در زمینه شناسایی، جذب و گزینش نیروهای مستعد برای به کارگیری در مشاغل مختلف سازمانی

استعدادپروری: تمام اقدامات در زمینه تربیت، مشاوره، آموزش، هم‌تاسازی و جانشین پروری و توسعه و یادگیری استعدادها در سازمان

استعداد گماری: شامل به کارگماری، گردش شغلی، جایگزینی کارکنان مستعد با نیروهای با کیفیت ضعیف و یا در شرف بازنشستگی

استعداد داری: اقداماتی همچون عرضه پاداش و خدمات، حمایت معنوی و توسعه و پیشرفت شغلی در سازمان

۲-۴. کار راه و مسیر شغلی

مسیر شغلی فرایندی است که مراحل شغلی فرد را ترسیم می‌کند و آن را به وی نشان می‌دهد و در مورد افراد و سطوح مختلف کارکنان سازمانها با توانمندیها و استعدادهای مختلف متفاوت است (صیدزاده و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۸۰). این مفهوم از دو بعد درونی و بیرونی حائز اهمیت است: مسیر شغلی بیرونی شامل موقعیت‌هایی است که شخص به واسطه آن به پیشرفت شغلی می‌رسد و در واقع همان شاخصهای سازمانی مسیر شغلی است؛ اما مسیر شغلی درونی بر تمایل کارکنان به لنگرگاه شغلی مبتنی است. لنگرگاه شغلی مجموعه‌ای از نیازها، علایق و استعدادهای فرد را در بر می‌گیرد که در وجود فرد نهادینه می‌شود و شغل فرد را شکل می‌دهد. باید روانشناسی دقیقی برای مدیریت مسیر پیشرفت شغلی نسبت به کارکنان مختلف سازمان صورت گیرد. در واقع مدیریت مسیر پیشرفت شغلی با شناسایی دقیق استعدادها و توانمندیهای کارکنان انجام می‌شود (پوپوویچ^۱، ۲۰۱۹، ص ۲۱۴).

۳-۴. ابعاد مختلف کار راه شغلی از دید الگوهای کار راه شغلی

آناماریا^۲ و همکاران (۲۰۲۰) و ونگ و ژو (۲۰۲۰) ابعادی همچون ثبات و امنیت شغلی، خلاقیت و کارآفرینی، هویت شغلی و چالش محض، جهتگیری فنی- کارکردی را ابعاد اصلی کار راه شغلی قلمداد کرده‌اند (ستونه و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۴۰). تحقیقات ادگار شاین نشان داد که خودشناسی تکامل یافته افراد در پنج مؤلفه در قالب ارزشها، انگیزه‌ها و نیازهای محوری

1. Popovic

2. AnaMaria

منعکس می‌شود که عبارت است از: ۱. استقلال و خودمختاری ۲. امنیت و ثبات ۳. شایستگی فنی و وظیفه‌ای ۴. شایستگی اداری و مدیریتی ۵. خلاقیت/ کارافرینی. در ادامه با مطالعات گسترده مشاغل در دهه ۱۹۸۰ سه مقوله دیگر از لنگرگاه‌های شغلی از سوی شاین آشکار شد: ۱. خدمت و از خودگذشتگی ۲. چالش محض ۳. سبک زندگی. در پژوهش دیگری نشان داده شد که افراد بر اساس ویژگی‌هایی که تمایل دارند شغلشان داشته باشد به تصمیم‌گیری در مسیر شغلی خود می‌پردازند. در واقع افراد می‌خواهند که شغلشان آنها را در رسیدن به اهدافشان یاری کند. هال^۱ (۲۰۰۲) از این اهداف با عنوان موفقیت برتر یاد می‌کند. موفقیت برتر به مجموعه‌ای از انتظارات اشاره می‌کند که برای فرد در مسیر شغلیش اهمیت، و به تجربیات فرد در حوزه شغل مد نظرش بستگی دارد و چگونگی شکل‌گیری مسیر شغلی فرد را نشان می‌دهد. (خائف الهی و شرافت، ۱۳۹۳، ص ۱۶۴). فلدمن و بولینو^۲ (۱۹۹۶) با اطمینان یافتن به اینکه هر فرد یکی از لنگرهای شغلی شاین را دارد، هشت مسیر شغلی شاین را به سه دسته تقسیم کردند: مسیر شغلی براساس نیازهای فردی و سازمانی شخص، مسیر شغلی بر مبنای ارزشها و مسیر شغلی بر مبنای شایستگی‌ها (شیخ اسماعیلی و حزبوی، ۱۳۹۵، ص ۵۹). در ادامه جدول در یک نگاه، عناصر مختلف کار راهه شغلی از نگاه اندیشمندان مختلف به صورت زیر ارائه می‌شود:

جدول (۲): عناصر مختلف کارراهه شغلی از نگاه اندیشمندان

عناصر	محقق و سال
حمایت	گرات ۲۰۰۹
آموزش و پرورش	رضائیان، حاتمی و دستار، (۱۳۹۰)؛ رسولی (۱۳۹۳)؛ حاتم و حیدری ارجلو، (۱۳۸۹)؛ لئون. ای کلریا، (۲۰۱۰)؛ رجب زاده و الهی، (۱۳۸۷)
ارزیابی	حاتم و حیدری ارجلو، (۱۳۸۹)؛ گونک و همکاران (۲۰۱۱)
علقه‌ها	ادگارد شاین، (۲۰۰۶)؛ آهی، (۱۳۹۲)؛ استیل، (۲۰۰۹)
شایستگی‌ها	کپلین و جان سل، (۲۰۰۹)؛ کاتاریناهولزلو، (۲۰۱۳)؛ سید جوادین، (۱۳۸۷)؛ استیل، (۲۰۰۹)؛ آهی، (۱۳۹۳)؛ مطهری، (۱۳۷۹)؛ ویز و همکاران، (۲۰۰۸)؛ راجر، (۲۰۰۶)
آموزش عرضی و طولی	قانون استخدامی کشور، (۱۳۷۳)؛ معاونت آموزش و تربیت ستاد کل نیروهای مسلح، (۱۳۸۶)
مشارکت	خائف الهی و شرافت، (۱۳۹۳)
ارتباطات	خائف الهی و شرافت، (۱۳۹۳)؛ صمیمیت، (۱۳۸۴)؛ نئو، (۲۰۱۰)
فرصت پیشرفت	هندی الشاوی و فایق نیما، (۲۰۱۳)؛ معالی تفتی و تاج الدین، (۱۳۸۸)

1. Hall

1. Feldman and Bolino

ادامه جدول (۲): عناصر مختلف کارراهه شغلی از نگاه اندیشمندان

عناصر	محقق و سال
مشاوره	لئون. ای کلریا، (۲۰۱۰)
راهنمایی	مهرمنش و یادگاری، (۱۳۹۳)
هدایت	نهج البلاغه حکمت، (۲۱۱)؛ صمیمیت، (۱۳۸۴)؛ زارعی، (۱۳۸۹)
برنامه فرد	ادگارد شاین، (۱۹۹۶)
برنامه سازمان	زندى پور، (۱۳۹۲)
گردش شغلی	لئون. ای کلریا، (۲۰۱۰)؛ آهی، (۱۳۹۳)
ارتقا	رسولی، (۱۳۹۳)
صلاحیت مدیریتی	ادگاردشاین، (۱۹۹۸)؛ حاتم و حیدری ارجلو، (۱۳۸۹)
خدمت و ایثار	ادگاردشاین، (۱۹۹۸)؛ حاتم و حیدری ارجلو، (۱۳۸۹)؛ راجر، (۲۰۰۶)
خلاقیت	آناماریا و همکاران، (۲۰۲۰)؛ ونگ و ژو، (۲۰۲۰)؛ هندی الشاوی و فایق نیما، (۲۰۱۳)؛ ادگاردشاین، (۱۹۹۸)
ثبات و امنیت شغلی	آناماریا و همکاران، (۲۰۲۰)؛ ونگ و ژو، (۲۰۲۰)؛ ادگاردشاین، (۱۹۹۸)؛ حاتم و حیدری ارجلو، (۱۳۸۹)؛ ویز و همکاران، (۲۰۰۸)؛ راجر، (۲۰۰۶)
استقلال شغلی	آناماریا و همکاران، (۲۰۲۰)؛ ونگ و ژو، (۲۰۲۰)؛ ادگاردشاین، (۱۹۹۸)؛ حاتم و حیدری ارجلو، (۱۳۸۹)؛ خائف الهی و شرافت، (۱۳۹۲)؛ ویز و همکاران، (۲۰۰۸)؛ راجر، (۲۰۰۶)؛ هاکمن و اولدهام، (۱۹۷۶)
سبک زندگی	مقام معظم رهبری "مدظله العالی"، (۱۳۹۳)؛ آناماریا و همکاران، (۲۰۲۰)؛ ونگ و ژو، (۲۰۲۰)؛ ویز و همکاران، (۲۰۰۸)؛ راجر، (۲۰۰۶)
هویت	آناماریا و همکاران، (۲۰۲۰)؛ ونگ و ژو، (۲۰۲۰)؛ ویز و همکاران، (۲۰۰۸)؛ لندون، (۱۹۸۳)

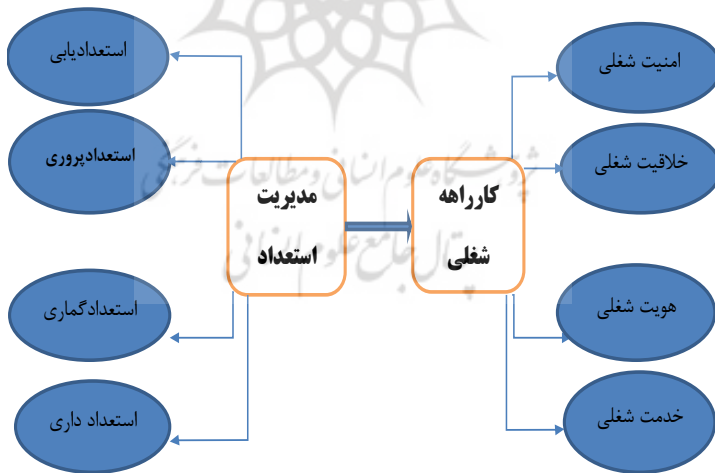
با توجه به سازمان مورد مطالعه پژوهش و فراوانی ابعاد کار راهه شغلی، چهار بعد اصلی برای کار راهه شغلی در نظر گرفته شده که عبارت است از: هویت شغلی، امنیت شغلی، خلاقیت شغلی و خدمت شغلی. هویت شغلی^۱ تعهد و وابستگی قلبی به شغل و تمایل به ادامه فعالیت در سازمان است (شاوردی و حیدری، ۱۳۹۵، ص ۱۱۷). امنیت شغلی^۲ دیدگاه مربوط به داشتن شغلی مناسب و داشتن احساس اطمینان در زمینه استمرار شغل در آینده و از دست ندادن آن است (اگاندز و ارلماز^۳، ۲۰۱۸، ص ۴۳). خلاقیت^۴ تولید اندیشه و فکر نو است و بین مردم نوعی استعداد

1. Job Identity
2. Job Security.
3. Akgunduz & Eryilmaz
4. Creativity

عمومی است که همه افراد، کم یا زیاد از آن بهره‌مند هستند که در حیطه شغلی به صورت ایجاد فکر نو در فعالیتهای شغلی بروز می‌کند (الوانی، ۱۳۹۰، ص ۱۱) و خدمت، ایثار و اقدام با نیت دلسوزانه و روحانی است که در حیطه شغلی به صورت خدمت در سازمان و همدلی با همکاران خود را نشان می‌دهد (یادگاری، ۱۳۹۲، ص ۸).

۵. الگوی مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی پژوهش و با تأمل در الگوهای اصلی مدیریت استعداد و الگوهای مرجع کار راه شغلی و با بومی سازی این یافته‌ها برای هرکدام از دو متغیر اصلی این پژوهش یعنی مدیریت استعداد و کار راه شغلی، چهار بعد اصلی لحاظ شد؛ بدین ترتیب که برای مدیریت استعداد، ابعاد استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری و برای کار راه شغلی، ابعاد امنیت شغلی، خلاقیت شغلی، هویت شغلی و خدمت شغلی در نظر گرفته شده است که هریک از این ابعاد شاخصها و مؤلفه‌هایی ذیل خود دارد که در پرسشنامه محقق ساخته به آنها پرداخته شده است. در نهایت با توجه به این موارد و سؤال اصلی پژوهش، که به دنبال بررسی رابطه مدیریت استعداد با کار راه شغلی است، الگوی مفهومی پژوهش به صورت ذیل ارائه می‌شود:



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش

۶. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف در حیطه پژوهش‌های کاربردی و بر اساس ماهیت و روش، همبستگی از نوع تحقیقات توصیفی است. جامعه آماری این پژوهش، ۹۲ نفر از مدیران یکی از سازمانهای وابسته به نیروهای مسلح هستند. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شده است. از طریق فرمول کوکران، ۷۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. پژوهش با استفاده از دو پرسشنامه محقق ساخته، انجام شده است. پرسشنامه اول به مدیریت استعداد در قالب چهار بعد، ۱۷ شاخص و ۳۱ سؤال و پرسشنامه دوم به لنگرگاه‌های شغلی در قالب چهار بعد، ۲۲ شاخص و ۲۳ سؤال مربوط است. برای بررسی اعتبار پرسشنامه از روش اعتبار محتوایی بر اساس نظر خبرگان استفاده شده است. پرسشنامه به پنج نفر از استادان دانشگاهی در حوزه مربوط و پنج نفر از مدیران اجرایی مرتبط با حوزه پژوهش ارائه شده است. نتایج تحقیق اعتبار سؤالات را تأیید می‌کند. روش محاسبه قابلیت اعتماد، ضریب آلفای کرونباخ است. قابلیت اعتماد پرسشنامه مدیریت استعداد با عدد ۰/۸۶ و پرسشنامه کار راهه شغلی با عدد ۰/۷۵ به تأیید رسید.

۷. یافته‌های پژوهش

داده‌های پرسشنامه‌ها به دو روش توصیفی و تحلیلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. ابتدا به صورت توصیفی، ویژگی جمعیت شناختی پاسخ دهندگان و سؤالات پرسشنامه بررسی شده است.

۷-۱. نتایج تجزیه و تحلیل توصیفی

خلاصه نتایج تجزیه و تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش در جدول (۳) آمده است:

جدول (۳): نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل توصیفی

نتایج تجزیه و تحلیل توصیفی				متغیر		
۱۶		۱۵		۱۴		درجه سازمانی
۴۹ نفر	۶۵٪	۲۲ نفر	۲۹٪	۴ نفر	۶٪	
۳۰ و بالاتر		۲۹-۲۵		۲۴-۲۰		۱۵-۱۹
۲۲ نفر	۲۹٪	۳۰ نفر	۴۰٪	۱۶ نفر	۲۱٪	۷ نفر
۵۰ و بالاتر		۵۰-۴۶		۴۵-۴۱		۳۶-۴۰
۲۳ نفر	۳۱٪	۲۹ نفر	۳۸٪	۱۷ نفر	۲۳٪	۶ نفر
دکتری		ارشد		کارشناسی		کارדانی و کمتر
۱۵ نفر	۲۰٪	۲۳ نفر	۳۱٪	۲۷ نفر	۳۶٪	۱۰ نفر

سن خدمتی، درجه و تحصیلات پاسخگویان نشانگر دقت در جمع‌آوری داده‌ها از آزمودنیهاست.

۷-۲. شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیرهای پژوهش

در جدول (۴) میانگین، واریانس و انحراف معیار هر کدام از متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول (۴): میانگین، واریانس و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	واریانس	انحراف معیار
مدیریت استعداد	۲/۸۲	۰/۲۲	۰/۴۷
کار راهه شغلی	۳/۸۹	۰/۱۳	۰/۳۶
امنیت شغلی	۳/۸۳	۰/۳۱	۰/۵۶
خلاقیت شغلی	۳/۸۵	۰/۲۶	۰/۵۱
هویت شغلی	۳/۵۴	۰/۴۳	۰/۶۵
خدمت شغلی	۴/۳۵	۰/۲۹	۰/۵۴
استعدادیابی	۳/۲۸	۰/۲۵	۰/۵۰
استعدادپروری	۲/۸۳	۰/۳۹	۰/۶۲
استعدادگماری	۲/۵۳	۰/۴۶	۰/۶۷
استعداد داری	۲/۶۴	۰/۴۱	۰/۶۴

همان گونه که مشاهده می‌شود میانگین مدیریت استعداد زیر نمره میانگین است؛ ولی امتیازی که پاسخگویان برای کار راهه شغلی مدیران قائلند از میانگین بسیار بیشتر است به گونه‌ای که عدم تناسب این دو متغیر در داده‌های توصیفی مشاهده می‌شود.

۷-۳. نتایج تجزیه و تحلیل استنباطی

۷-۳-۱. بررسی وضعیت نرمال بودن داده‌ها

یکی از راه‌های بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرهای پژوهش، بررسی ضرایب چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش است. در صورتی که چولگی و کشیدگی عددی در حدود (۲، ۲-) باشد، داده‌ها توزیع نرمال دارد؛ لذا با بررسی ضرایب چولگی و کشیدگی متغیرها مطابق جدول (۵) مشخص می‌شود که متغیرهای پژوهش بر اساس داده‌ها نرمال است.

جدول (۵): ضریب چولگی و ضریب کشیدگی متغیرهای پژوهش

متغیر	ضریب چولگی (Skewness)	ضریب کشیدگی (Kurtosis)
مدیریت استعداد	-۰/۱۲	۰/۷۸
کار راهه شغلی	۰/۰۶	۰/۳۵
امنیت شغلی	-۰/۵۷	۰/۱۴
خلاقیت شغلی	-۰/۲۰	۰/۰۶
هویت شغلی	-۰/۴۰	۰/۲۶
خدمت شغلی	-۰/۷۹	۰/۵۹
استعدادیابی	-۰/۰۶	-۰/۵۶
استعداد پروری	-۰/۴۳	-۰/۰۸
استعداد گماری	-۰/۰۴	۰/۳۰
استعداد داری	-۰/۱۴	۰/۰۲

۴-۷. نتایج آزمون همبستگی پیرسون^۱

برای بررسی بودن یا نبودن رابطه و نیز اندازه شدت ارتباط بین دو متغیر کمی، می‌توان آزمون ضریب همبستگی پیرسون را به کار گرفت. اندازه این ضریب، عددی بین ۱- تا ۱ است که علامت منفی آن بیانگر همبستگی معکوس و علامت مثبت آن بیانگر رابطه مستقیم متغیرها است. هر چه قدر مطلق این ضریب به ۱ نزدیکتر باشد، همبستگی دو متغیر بیشتر است و هر چه قدر مطلق نزدیکتر به صفر باشد، شدت همبستگی ضعیفتر است.

سؤال اصلی پژوهش: آیا بین مدیریت استعداد با کار راهه شغلی مدیران سازمان رابطه معناداری

هست؟

جدول (۶): آزمون همبستگی پیرسون بین مدیریت استعداد و کار راهه شغلی

		مدیریت استعداد	کار راهه شغلی
مدیریت استعداد	ضریب همبستگی پیرسون	۱	۰/۲۶۴*
	سطح معنی داری		۰/۰۲۲
	N	۷۵	۷۵
کار راهه شغلی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۲۶۴*	۱
	سطح معنی داری	۰/۰۲۲	
	N	۷۵	۷۵

در جدول (۶) سطح معنی داری حاصل از تحلیل همبستگی بین مدیریت استعداد و کار

1. Pearson correlation test

راهه شغلی از مقدار سطح خطای $0/05$ کمتر است؛ بنابراین بین مدیریت استعداد و کار راهه شغلی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی $0/264-$ است، نتیجه می‌شود که بین مدیریت استعداد و کار راهه شغلی در سازمان مورد مطالعه، رابطه‌ای معکوس وجود دارد. این نتیجه بسیار قابل تأمل است و به عبارتی می‌توان گفت که در رابطه با افراد مستعد هر چقدر بر کانالیزه کردن مسیر شغلی آنها تمرکز شود نه تنها به افزایش بازدهی و پیشرفت افراد مستعد در سازمان منجر نمی‌شود، بلکه آنها را با محدودیتهای جدی در مسیر پیشرفت شغلی رو به رو می‌سازد.

سؤال (۱): آیا بین مدیریت استعداد با هویت شغلی مدیران سازمان رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول (۷): آزمون همبستگی پیرسون بین مدیریت استعداد و هویت شغلی

		مدیریت استعداد	هویت شغلی
مدیریت استعداد	ضریب همبستگی پیرسون	۱	$0/247^*$
	سطح معنی داری		$0/032$
	N	۷۵	۷۵
هویت شغلی	ضریب همبستگی پیرسون	$0/247^*$	۱
	سطح معنی داری	$0/032$	
	N	۷۵	۷۵

در جدول (۷) سطح معناداری حاصل از تحلیل همبستگی بین مدیریت استعداد و هویت شغلی از مقدار سطح خطای $0/05$ کمتر است که می‌توان نتیجه گرفت بین مدیریت استعداد و هویت شغلی رابطه معناداری هست. با توجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی در فرضیه اصلی $0/247-$ است، می‌توان نتیجه گرفت که بین مدیریت استعداد و هویت شغلی رابطه‌ای معکوس وجود دارد.

این نتیجه نیز بسیار قابل تأمل است و به عبارتی می‌توان گفت که نتیجه، سؤال اصلی پژوهش را تصدیق می‌کند؛ به بیان دیگر، افراد مستعد به دنبال تکیه بر هویت ذاتی خودشان هستند و با استعدادها و توانمندیهایشان به شغلی که در آن قرار می‌گیرند، معنا و هویت می‌بخشند به جای اینکه بخواهند از طریق شغلشان به هویت برسند. این نکته‌ای است که در مورد افراد عادی ممکن است صدق نکند که آنها بیشتر به دنبال هویت شغلی باشند.

سؤال (۲): آیا بین مدیریت استعداد با ثبات و امنیت شغلی مدیران سازمان رابطه معناداری هست؟

جدول (۸): آزمون همبستگی پیرسون بین مدیریت استعداد و امنیت شغلی

		مدیریت استعداد	امنیت شغلی
مدیریت استعداد	ضریب همبستگی پیرسون	۱	-۰/۰۰۸
	سطح معنی داری		۰/۹۴۴
	N	۷۵	۷۵
امنیت شغلی	ضریب همبستگی پیرسون	-۰/۰۰۸	۱
	سطح معنی داری	۰/۹۴۴	
	N	۷۵	۷۵

در جدول (۸) سطح معناداری حاصل از تحلیل همبستگی بین مدیریت استعداد و ثبات و امنیت شغلی از مقدار سطح خطای ۰/۰۵ بیشتر است که می‌توان نتیجه گرفت بین مدیریت استعداد و ثبات و امنیت شغلی رابطه معناداری نیست.

در واقع ثبات و امنیت شغلی برای افراد مستعد، اولویت اول نیست. آنها ثبات و امنیت شغلی و هم‌رنگ شدن با فضای روزمره سازمان را بر بروز و ظهور استعدادهایشان در سازمان ترجیح نمی‌دهند و از دیدگاه لنگرگاه‌های شغلی به دنبال لنگر ثبات و امنیت شغلی نیستند؛ بلکه شکوفایی استعدادهایشان و تحول نو به نو، روزافزون و سریع را در سازمان خواهند.

سؤال (۳): آیا بین مدیریت استعداد با خدمت شغلی مدیران سازمان رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول (۹): آزمون همبستگی پیرسون بین مدیریت استعداد و خدمت شغلی

		مدیریت استعداد	خدمت شغلی
مدیریت استعداد	ضریب همبستگی پیرسون	۱	-۰/۲۱۲
	سطح معنی داری		۰/۰۶۷
	N	۷۵	۷۵
خدمت شغلی	ضریب همبستگی پیرسون	-۰/۲۱۲	۱
	سطح معنی داری	۰/۰۶۷	
	N	۷۵	۷۵

در جدول (۹) سطح معناداری حاصل از تحلیل همبستگی بین مدیریت استعداد و خدمت شغلی از مقدار سطح خطای ۰/۰۵ بیشتر است که می‌توان نتیجه گرفت بین مدیریت استعداد و خدمت شغلی رابطه معناداری نیست. در واقع این نتیجه به همراه نتایج سؤالات قبلی به اولویت داشتن فرد مستعد نسبت به محیط پیرامون تأکید می‌ورزد.

سؤال (۴): آیا بین مدیریت استعداد با خلاقیت شغلی مدیران سازمان رابطه معناداری وجود

دارد؟

جدول (۱۰): آزمون همبستگی پیرسون بین مدیریت استعداد و خلاقیت شغلی

		مدیریت استعداد	خدمت شغلی
مدیریت استعداد	ضریب همبستگی پیرسون	۱	-۰/۱۹۳
	سطح معنی داری		۰/۰۹۸
	N	۷۵	۷۵
خلاقیت شغلی	ضریب همبستگی پیرسون	-۰/۱۹۳	۱
	سطح معنی داری	۰/۰۹۸	
	N	۷۵	۷۵

در جدول (۱۰) سطح معناداری حاصل از تحلیل همبستگی بین مدیریت استعداد و خلاقیت شغلی از مقدار سطح خطای ۰/۰۵ بیشتر است که می‌توان نتیجه گرفت بین مدیریت استعداد و خلاقیت شغلی رابطه معناداری نیست؛ به عبارت دیگر، افراد مستعد خلاقیت را به عنوان ابزار در دست دارند و پیوسته از آن بهره می‌جویند و در واقع فرایندهای مختلف سازمانی بر آن تأثیری نمی‌گذارد و حتی ممکن است در بعضی موقعیت‌ها همین فرایندها آنها را نیز دچار محدودیت کند.

۸. نتیجه‌گیری

امروزه نخبگان و افراد مستعد در تحقق اهداف عالی سازمانها نقش ویژه‌ای دارند آنان مزیت رقابتی مهمی به شمار می‌روند که سازمانهای مختلف با روشهای گوناگون به دنبال جذب و مدیریت استعدادها در سازمان خویش هستند. به طور روز افزون، مدیریت استعدادها و تبیین نظامات منابع انسانی درباره نخبگان سازمانی با نگاهی متفاوت به افراد نخبه بشدت در کانون توجه قرار دارد. در همین راستا یکی از مهمترین نظامات منابع انسانی، مسیر شغلی است که باید در مدیریت منابع انسانی نوین در زمینه نخبگان و افراد مستعد بخوبی تبیین شود و ارتباط مدیریت استعدادها با این مقوله مهم مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد؛ لذا پژوهش با تبیین و مشخص کردن ابعاد اصلی مقوله‌های مدیریت استعداد و کار راه شغلی به دنبال پاسخ به این سؤال است که بین مدیریت استعداد و کار راه شغلی در سطح مدیران ستادی یکی از سازمانهای نیروهای مسلح ایران چه رابطه‌ای هست. این پژوهش علاوه بر پرداختن به مسئله‌ای سازمانی به دنبال بررسی یک خلأ نظری است؛ زیرا مطابق بررسیها و پیشینه پژوهی، پژوهشی منطبق با این پژوهش مشاهده نشد. مطابق نتایج این پژوهش، رابطه

مدیریت استعداد با کار راهه شغلی در سازمان مورد مطالعه معنادار و به صورت معکوس، و هم چنین مدیریت استعداد با هویت شغلی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنادار و معکوس است. بین مدیریت استعداد با متغیرهای امنیت شغلی، خدمت شغلی و خلاقیت شغلی نیز رابطه معناداری مشاهده نشد.

در این پژوهش ابتدا به شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مدیریت استعداد پرداخته شد تا با مشخص کردن دقیق ابعاد مدیریت استعداد بخوبی به تبیین ارتباط آن با دیگر نظامات منابع انسانی پرداخته شود. بر اساس نتایج، چهار بعد اصلی شناسایی شده برای مدیریت استعداد در این پژوهش عبارت است از: استعدادیابی با مؤلفه‌های شناسایی، جذب، گزینش؛ استعدادپروری با مؤلفه‌های توسعه، تربیت، مشاوره؛ استعدادگماری با مؤلفه‌های به کارگماری، گردش شغلی، جایگزینی؛ استعداد داری با مؤلفه‌های پاداش و خدمات، حمایت معنوی و پیشرفت شغلی که نتایج پژوهش در این زمینه با پژوهش‌های تیره کار و همکاران (۱۴۰۰)، موسی سلامه اللوزی و همکاران (۲۰۱۸)، وان زیل و همکاران (۲۰۱۸) و پژوهش‌های مرجعی همچون ابعاد مدیریت استعداد اسمیلاسکی (۲۰۰۶)، دیویس (۲۰۰۷)، چیس (۲۰۰۸) و آرمسترانگ (۲۰۰۹) همراستا است. هم چنین با واکاوی ابعاد مختلف کار راهه شغلی، چهار بعد اصلی برای مقوله کار راهه شغلی شناسایی و اعتبارسنجی شد که عبارت است از: هویت شغلی، خلاقیت شغلی، خدمت شغلی و ثبات و امنیت شغلی که نتایج پژوهش در این زمینه با پژوهش‌های ستونه و همکاران (۱۴۰۰)، فرهی و همکاران (۱۳۹۷)، شیخ اسماعیلی و حزب‌بوی (۱۳۹۵) و پژوهش‌های مرجعی همچون ابعاد کار راهه شغلی هندی الشاوی و فایق نیما (۲۰۱۳)، ویز و همکاران (۲۰۰۸) و راجر (۲۰۰۶) همسو است. بر اساس نتایج پژوهش، ضروری است که مسیر پیشرفت شغلی استعدادها در سازمان، متفاوت از آحاد کارکنان نگریسته شود؛ برای اینکه فرایندهای طولانی و برخی از ضوابط دست و پا گیر سازمانی، مانع پیشرفت افراد مستعد در سطوح مختلف سازمان نشود. مطابق یافته‌های این پژوهش در آمار توصیفی، عدم تناسب مدیریت استعداد و کار راهه شغلی مشاهده می‌شود. با تأیید این نتیجه در یافته‌های آمار استنباطی این پژوهش، که نمایانگر ارتباط معکوس مدیریت استعداد با کار راهه شغلی است، نتیجه قابل تأملی به دست می‌آید؛ بدین معنی که در مورد افراد مستعد هر چقدر بر کانالیزه کردن مسیر شغلی آنها تمرکز شود نه تنها به افزایش بازدهی و پیشرفت افراد مستعد در سازمان منجر نمی‌شود که آنها را با محدودیتهای جدی در مسیر پیشرفت شغلی رو به رو می‌سازد. جالب توجه است که این نتیجه در بررسی رابطه مدیریت استعداد و هویت شغلی به عنوان یکی از ابعاد اصلی کار راهه شغلی نیز هویدا و تأیید می‌شود؛ یعنی رابطه

معنادار و معکوس بین مدیریت استعداد و هویت شغلی، ضمن تأیید نتیجه در زمینه سؤال اصلی پژوهش، نشان می‌دهد که افراد مستعد به دنبال تکیه بر هویت ذاتی خودشان هستند و با استعدادها و توانمندیهایشان به شغلی که در آن قرار می‌گیرند، معنا و هویت می‌بخشند به جای اینکه بخواهند از طریق شغلشان به هویت برسند. این نکته‌ای است که در مورد افراد عادی ممکن است صدق نکند که آنها بیشتر به دنبال هویت شغلی باشند؛ لذا افراد مستعد به علت دارا بودن توانمندیهای ویژه ذهنی به دنبال محوریت خود در تعیین مسیر پیشرفت شغلی هستند و با اقدامات تحولی و خلاقانه، هر روز دریچه جدیدی بر مسیر پیشرفت شغلی خود باز می‌نمایند و به این مسیر هویت می‌بخشند و سازمان نیز باید همه لوازم و مقدمات لازم را در این مسیر در راستای مدیریت استعدادها برایشان فراهم سازد تا تأثیرات شگرف مدیریت استعداد به دور از کانالیزه کردن افراد مستعد هویدا شود.

هم چنین باید شناسایی افراد مستعد و شرایط احراز افراد مستعد در سازمان به طور دقیق مشخص شود و افرادی که واقعاً مستعد هستند در چرخه پیشرفت سازمانی قرار گیرند و بر اساس ارتباطات و یا شرایط احراز غیر واقعی فرد مستعد معرفی نشوند. سازمانها باید نسبت به تهیه و تدوین نظامات مربوط در حوزه مدیریت استعداد اقدام، و خطوط اصلی پرداختن به این مقوله را ترسیم و تبیین کنند. بر اساس نتایج پژوهش، افراد مستعد در لنگرگاه شغلی امنیت و ثبات شغلی متوقف نمی‌شوند و به دنبال ایجاد تحول در سازمان هستند؛ لذا باید سازمان، زمینه را برای آنها فراهم سازد تا مسیر تحولی خویش را روز به روز تقویت کنند و به محافظه کاری و محور قرار دادن ثبات و امنیت شغلی متمرکز نشوند و سازمان از توانمندیهای تحولی آنها محروم نشود.

۹. پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به ارتباط معکوس مدیریت استعداد با کار راهه شغلی، پیشنهاد می‌شود در طراحی برنامه‌های پرورش افراد مستعد در سازمان از پرداختن به برنامه‌های اجباری و کانالیزه شده خودداری، و رؤس برنامه‌های پرورش فرد مستعد در سازمان بر اساس پیشنهادهای وی و نظارت مستمر فرد مستعد بر مسیر پیشرفت شغلیش تدوین شود.
- در مرحله استعدادیابی و برای جذب استعدادها از روشهای نو مانند آزمونهای روانشناختی، مصاحبه‌های رفتار محور و ارزیابیهای دانش شغلی بهره‌برداری گردد.
- سازمان در راستای ارتقای مدیریت استعدادها با روشهای گوناگون به دنبال برقراری نوعی

پیوند عاطفی فرد با سازمان و اهداف بلند مدت آن باشد تا از این طریق ارتقای هویت شغلی به دست آید.

- موضوع اعطای درجه سازمانی به افراد مستعد در راستای مدیریت استعدادها در سازمان متفاوت از آحاد کارکنان نگریسته شود. موضوع درجه سازمانی نباید مانعی در مسیر مدیریت استعدادها تلقی شود.

- سن خدمتی افراد مستعد در اعطای جایگاه‌های مدیریتی در سازمان، نباید مانع ایجاد کند؛ زیرا تأکید بر سن خدمتی بیشتر برای کسب مناصب مدیریتی در افراد مستعد، به هدر رفت استعدادها و بی‌انگیزگی آنان منجر می‌شود.

- براساس نتایج ارتباط بین مدیریت استعداد با امنیت شغلی پیشنهاد می‌شود که سازمانها در گامهای مختلف مدیریت استعدادها بیش از اینکه به دغدغه امنیت شغلی برای افراد مستعد معطوف شوند به دنبال ایجاد زمینه لازم شکوفایی هر چه بیشتر استعدادها و پرهیز از اقدامات سلبی در این مسیر باشند.

۱۰. سپاسگزاری

در پایان مقاله بر خود لازم می‌دانیم از تمامی کسانی که در مراحل مختلف این پژوهش ما را یاری کردند، تقدیر و تشکر کنیم. امید است که این تحقیق در رشد و بالندگی پژوهشهای آینده مؤثر باشد.

- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۰)، مدیریت عمومی، تهران، انتشارات نی.
- تیره کار، بهرنگ؛ سید نقوی، میرعلی؛ رضایی منش، بهروز و حسین پور، داود. (۱۴۰۰). الگوی کیفی مدیریت استعداد در کسب و کارهای نوپا، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۹ (۳)، ص ۲۴۷-۲۸۸. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=586598>
- حاتم، ناهید؛ کشتکاران، علیرضا و حیدری ارجلو، پروانه. (۱۳۸۹). ارزشیابی ابعاد مسیر شغلی کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مدیریت اطلاعات سلامت ۸ (۲۲)، ص ۸۱۵-۸۲۳. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=155480>
- حبیب پور، الهویردی؛ قلی پور، آرین و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵ (۱۹)، ص ۲۸-۱. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=479839>
- حسین آبادی، باقر؛ یآوری، امیرحسین؛ قزوینه، مجید. (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ناجا، فصلنامه علمی نظارت و بازرسی ناجا، ۱۵ (۵۷)، ص ۱۸۸-۱۵۹. قابل بازیابی از: DOI: 10.22034/SI.2021.97899
- خائف الهی، احمد و شرافت، شاهپور. (۱۳۹۳). تأثیر ابعاد کارراهه با توجه به عوامل شغلی بر پیامدهای سازمانی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، ۱ (۴)، ص ۱۸۲-۱۵۷ قابل بازیابی از: <https://civilica.com/doc/935190>
- رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۳ (۸)، ص ۳۰-۷. قابل بازیابی از: <http://iieshrm.ir/article-1-566-fa.html>
- سرشار، نیما؛ مختاری بایع کلایی، مهران و کیاچجوری، داود. (۱۴۰۰) توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خودتوسعه‌ای، فصلنامه علمی نظارت و بازرسی ناجا، ۱۵ (۵۵)، ص ۷۰-۴۷. قابل بازیابی از: DOI: 10.22034/SI.2021.95903
- ستونه، میثم؛ طبری، مجتبی؛ قلی پور کنعانی، یوسف و باقرزاده، محمدرضا. (۱۴۰۰). طراحی مدل پیشرفت مسیر شغلی بر اساس الگوی مدیریت دانش، نشریه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۰ (۱۰۰)، ص ۶۴-۳۵. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=573875>

- سیدجوادین، سیدرضا و پهلوان شریف، محمد امین. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی، اندیشه مدیریت راهبردی، ۱ (۲۱)، ص ۱۷۰-۱۴۱. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=313853>

- شاوردی، نهمینه؛ حیدری، حسین. (۱۳۹۵). تحلیل و بررسی هویت شغلی با تأکید بر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۸ (۲۸)، ص ۱۴۱-۱۱۴. قابل بازیابی

از: <http://ensani.ir/fa/article/404382>

- شیخ اسماعیلی، سامان و حزباوی، سنا. (۱۳۹۵). ارائه الگوی عوامل مؤثر بر جهت‌گیریهای کار راهه شغلی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱ (۲۳)، ص

۵۵-۷۸. قابل بازیابی از: <https://civilica.com/doc/909105>

- صیدزاده، حیدر؛ حکاک، محمد؛ سپهوند، رضا و وحدتی، حجت الله. (۱۳۹۹). مدل انباشت سرمایه مسیر شغلی مدیران ارشد، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۹ (۹۵)،

ص ۱۰۲-۷۹. قابل بازیابی از: <https://10.22054/jmsd.2020.37205.3066>

- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت

عمومی، ۵ (۱۷)، ص ۲۶-۵. قابل بازیابی از: <http://ensani.ir/fa/article/316812>

- فرهی، علی؛ نصرالهی، محمد و سلطانی، محمد رضا. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۰ (۴)، ص ۷۸-۵۱. قابل

بازیابی از: DOI: 10.22111/JMR.2012.678

- ولین، حسن و حسن پور، داود. (۱۴۰۰). توسعه کارراهه حرفه ای حسابرسان داخلی با توجه به ویژگیهای یادگیری سازمانی، مجله دانش حسابرسی، ۱ (۸۲)، ص ۲۷۸-۲۶۲. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=574664>

- یادگاری، احمد. (۱۳۹۲). تبیین مبانی خدمت به خلق و پیامدهای تربیتی آن از دیدگاه اسلام، به راهنمایی: دکتر فهیمه انصاریان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، کارشناسی ارشد

روانشناسی

- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? **International Journal of Hospitality Management**, 68, 2018,41-49.

- Al-Lozi, M. S. Almomani.R.Zuhier.Q. &Al-Hawary.S.I.S (2018) «Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan». **Global Journal of Management and Business Research:Administration and Management**. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43.
- AnaMaria, A., Apostu, S., Paul, A & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and JobPerformance among Romanian Employees Implications for Sustainable HumanResource Management, **Journal of Sustainability**, 12, 18-41.
- Bao, F., Tian, L., Bu, X., Xiang, X., & Zhao, Y. (2018). Experience distribution, experienced leaders, and team performance. **Knowledge Management Research & Practice**, 16(1), 78-92.
- Broek, J. D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopeition in healthcare, **European Management Journal**, 46, 89-109.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. **Journal of Management**, 45(2), pp. 540-566
- Collings, D and Mellahi, K, (2009), Strategic Talent Management: A review and research agenda, **The Journal of Human Resource Management Review**, 19(4), Pp. 304-313.
- Feldman, D.C. Bolino M.C. (1996). Careers within Careers: Reconceptulizing th Nature of Career Anchors and Their Consequences, **Human Resource Management Review** 6, Pp.89-112
- Gallardo-Gallardo, Eva, Dries, Nicky, and González-Cruz, Tomás F, (2013), *What is the Meaning of ‘talent’ in the World of Work?*, **Human Resource Management Review**, 23 (4), Pp. 290-300
- Huselid, M. A, Beatty, R. W, and Becker, B. E, (2005), ‘A players’ or ‘A positions’? The strategic logic of workforce management, **The Journal of Harvard Business Review**, 44(3), 110- 117
- Oludayo, O. A., Akanbi, C. O., Obot, B. M., Popoola, S. I., & Atayero, A. A. (2018). Influence of talent retention strategy on employees’ attitude to work: **Analysis ofsurvey data. Data in brief**, 20, pp. 698–705.
- Phillips, D. R; Roper, K. O, 2009 , A framework for talent management in real estate, **The Journal of Corporate Real Estate**, 11(1) , Pp. 7 – 16.
- Popovic, A., Puklavec, B., & Oliveira, T. (2019). Justifying business intelligence systems adoption in SMEs: Impact of systems use onfirm performance. **Industrial Management & Data Systems**, 119(1), 210-228.
- Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoaba, E., Ogueyungbo, O. (2018).” Data regarding talent management practices and Innovation performance of academic staff in a technologydriven private university”. **Data in Brief**. 19: 1040-1045

- Van Zyl, E. S., Mathafena, R. B., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 1519 .
- Weng, Q & Zhu, L. (2020). Individuals' Career Growth Within and Across Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Career Development*, 6(8), 98-124
- Wilson, N. H. F., Verma, M., & Nanda, A. (2019). Leadership in recruiting and retaining talent in academic dentistry. *Journal of Dentistry*, 87, pp. 32-35.

