



Optimized Talent Development Model in the Islamic Republic of Iran's Army: A Combination of Network Content Analysis and Fuzzy Sets Theory

Behnam Golshahi¹, Hamid Bigdeli², Alireza Mohebi³

1. Assistant Prof. Research Center of HCM, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran. Email: b.golshahi@casu.ac.ir

2. Assistant Prof. Research Center of Wargaming, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran. Email: h.bigdeli@casu.ac.ir

3. Researcher, Research Center of HCM, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran. Email: a.mohebi@casu.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received
2023-11-11
Received in revised
2023-12-16
Accepted
2024-01-16
Published online
2024-01-16

Keywords:
Optimal talent, Talent development, Network content analysis, Fuzzy Delphi, Best and worst fuzzy method.

ABSTRACT

Background and Objective: Achieving the mission in military organizations relies more on the development of capable human resources in their optimal state than on equipment. In this context, developing talents to their maximum potential and the indicators of optimal talent development are topics that researchers aim to address in proposing a model for optimal talent development in the Army of the Islamic Republic of Iran.

Method: This research is of a developmental-applied nature and was conducted using an exploratory mixed-method approach. To achieve this, four main steps were taken, including a systematic review of the literature and qualitative data analysis using the content analysis method. Additionally, the fuzzy Delphi method was used to validate the identified indicators and to weight the indicators to assess their impact on talent optimization. The statistical population consisted of commanders, managers, and experienced experts in the field of human resource management in the Islamic Republic of Iran's Army. Sampling was carried out using purposive judgment sampling with 25 experts, and questionnaires were distributed among them.

Results: The results of the network content analysis showed that the dimensions of optimal talent development can be categorized into three main categories: commitment combined with enthusiasm, competencies and capabilities, and alignment with the organization's goals and strategies. On the other hand, the results of the fuzzy Delphi analysis confirmed most of the identified indicators for optimal talent development, except for indicators numbered 13, 17, 20, 24, 27, and 39. Furthermore, using the best and worst fuzzy methods, the weight and impact of each indicator on talent optimization were determined.

Conclusion: The summary indicates that for the Army to have optimal talents, it is essential to develop talents in three dimensions simultaneously: alignment with the organization's goals and strategies, competencies and capabilities, and commitment combined with enthusiasm.

Cite this article: Golshahi, B., Bigdeli, H., & Mohebi, A. (2023). Optimized Talent Development Model in the Islamic Republic of Iran's Army: A Combination of Network Content Analysis and Fuzzy Sets Theory. *Defensive Future Studies*, 8(30), 67-96.

DOI: 10.22034/dfs.2024.2015491.1746



© The Author(s)
DOI:

Publisher: AJA Command and Staff University



الگوی توسعه استعداد بهینه در ارتش جمهوری اسلامی ایران: روش ترکیبی تحلیل شبکه مضامین و نظریه مجموعه‌های فازی

بهنام گلشاهی^۱✉، حمید بیگدلی^۲، علیرضا محبی^۳

۱. استادیار مدیریت منابع انسانی، پژوهشکده سرمایه انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. ایمیل: b.golshahi@casu.ac.ir

۲. استادیار تحقیق در عملیات، پژوهشکده بازی جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. ایمیل: h.bigdeli@casu.ac.ir

۳. پژوهشگر، پژوهشکده سرمایه انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. ایمیل: a.mohebi@casu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: تحقق مأموریت در سازمان‌های نظامی، بیش از آنکه به تجهیزات متکی باشد، معطوف به سرمایه‌های انسانی مستعدی است که در بهینه‌ترین وضعیت به ایفای نقش می‌پردازند. در این بین، توسعه مستعدان تا حد بهینگی و شاخصه‌های استعداد بهینه مسئله‌ای است که محققان را برآن داشت به ارائه الگوی توسعه استعداد بهینه در ارتش جمهوری اسلامی ایران بپردازند.

روش: این پژوهش از نوع توسعه‌ای- کاربردی است که به روش اکتشافی مبتنی بر پژوهشی آمیخته انجام شده است. به این منظور، چهار گام اصلی طی شد که شامل، مرور نظام‌مند متون و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به کمک روش تحلیل شبکه مضامین، استفاده از روش دلفی فازی به منظور اعتبار سنجی شاخصه‌های احصاء شده برای استعداد بهینه و وزن‌دهی شاخص‌ها به منظور بررسی میزان اثرگذاری هر شاخص بر بهینگی استعداد می‌شود. جامعه آماری شامل فرماندهان، مدیران و اساتید خبره حوزه مدیریت منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران است. نمونه‌گیری به روش هدفمند قضاوتی به تعداد ۲۵ نفر از خبرگان انجام و پرسشنامه بین آنان توزیع شد.

یافته‌ها: یافته‌های تحلیل شبکه مضامین نشان داد که ابعاد توسعه استعداد بهینه در سه دسته کلی اعم از تعهد توأم با اشتیاق، شایستگی‌ها و قابلیت‌ها و هم‌سویی با اهداف و راهبردهای سازمان قابل دسته‌بندی‌اند. از سوی دیگر نتایج تحلیل دلفی فازی شاخص‌های یافت شده برای توسعه استعداد بهینه را به جزء شاخص‌های شماره ۱۳، ۱۷، ۲۰، ۲۴، ۲۷ و ۳۹ تأیید کرد. در ادامه نیز به روش بهترین و بدترین فازی، وزن و تأثیر هریک از شاخص‌ها بر بهینه‌سازی استعداد نیز مشخص شد. **نتایج:** جمع‌بندی نشان می‌دهد برای داشتن مستعدان بهینه در آجا ضروری است به شکل توأمان توسعه استعدادها در سه بُعد هم‌سویی با اهداف و راهبردهای سازمان، شایستگی‌ها و قابلیت‌ها و تعهد توأم با اشتیاق مورد نظر باشد.

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۸/۲۰

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۲/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۱۰/۲۶

تاریخ انتشار:

۱۴۰۲/۱۰/۲۶

کلیدواژه‌ها:

استعداد بهینه، توسعه استعداد، تحلیل شبکه مضامین، دلفی فازی، روش بهترین و بدترین فازی.

استناد: گلشاهی، بهنام؛ بیگدلی، حمید و محبی، علیرضا (۱۴۰۲). الگوی توسعه استعداد بهینه در ارتش جمهوری اسلامی ایران: روش ترکیبی تحلیل شبکه مضامین و نظریه مجموعه‌های فازی. *آینده‌پژوهی دفاعی*، ۸ (۳۰)، ۶۷-۹۶.

DOI: 10.22034/dfsair.2024.2015491.1746



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

مقدمه

هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند سرمایه‌هایی است تا با تکیه بر آن بتواند مأموریت خود را به نتیجه برساند. در این بین، مستعدان نقش بسزایی در تحقق اهداف سازمان دارند. در این خصوص محققان بر این باورند که جذب و به‌کارگیری کارکنان مستعد در موقعیت مناسب می‌تواند سازمان را به تعالی برساند و موجب ایجاد مزیت رقابتی سازمان شود (Midhat, 2021). سازمان‌ها پس از جذب استعدادها، به‌منظور استفاده بهینه از آنان، مدیریت استعداد را به‌عنوان یک مجموعه فرآیندها شامل شناسایی، توسعه و حفظ کارکنانی با پتانسیل بالا که سازمان را در جهت رسیدن به اهدافش کمک می‌کنند، مدنظر قرار داده‌اند. لازمه‌ی مدیریت صحیح استعدادها، اجرای فرآیندهای مرتبط با جذب و شناسایی، توسعه و به‌کارگیری و حفظ و نگهداشت استعدادها در سازمان، باور به ماهیت و نقش‌آفرینی اثربخش استعدادها در توسعه پایدار سازمانی است (گلشاهی و معینی‌فرد، ۱۴۰۱). در مدیریت استعداد فرآیندی که می‌تواند منجر به استفاده صحیح از استعدادها و هدایت افراد مستعد برای اثرگذاری مناسب در سازمان شود، توسعه استعداد است. در طول دو دهه گذشته، توسعه استعداد در میان مدیران راهبردی محبوبیت زیادی به دست آورده است زیرا منابع انسانی در دیدگاه جدید به‌عنوان شریک استراتژیک برای راهبردهای تجاری موفق در نظر گرفته شده است. به همین دلیل سازمان‌ها سرمایه‌گذاری در توسعه استعدادها را آغاز کرده‌اند (Gallardo, 2020).

در فرآیند توسعه استعداد باید در نظر داشت که بر مبنای تحقیقات گلشاهی (۱۳۹۹) و همچنین شیمان^۱ (۲۰۱۴)، همه‌ی استعدادها نمی‌توانند سازمان را به اثربخشی مد نظر خود برسانند، بلکه استعدادهایی می‌توانند مؤثر واقع شوند که به‌اصطلاح بهینه باشند. شیمان مبتنی بر نظریه ACE^۲ بر این باور است که استعداد بهینه دارای سه ویژگی، همسو بودن با اهداف و راهبردهای سازمان، داشتن شایستگی لازم و همچنین تعهد توأم با اشتیاق است (Schiemann, 2014). سازمان‌هایی که بتوانند توسعه را در این راستا قرار داده، استعدادهای خود را با اهداف و راهبردهای سازمانی همسو نموده و شایستگی‌های لازم را در آنان ایجاد نمایند و در عین حال، اشتیاق و تعهد آنان به سازمان را ارتقاء دهند، استعدادهای بهینه‌ای خواهند داشت که اثربخشی سازمانی را به دنبال خواهد داشت (گلشاهی، ۱۴۰۱).

با توجه به ماهیت سرمایه انسانی محور ارتش جمهوری اسلامی ایران، هرچه کارکنان مستعدتر باشند، تحقق اهداف و اجرای مأموریت سازمان به‌شکل اثربخش‌تری صورت می‌پذیرد. در عین

^۱ Schiemann

^۲ Alignment, Capability and Engagement (ACE)

حال، مسئله‌ای که شکل‌دهنده چارچوب این پژوهش هست آن است که اولاً تعریف درستی از استعداد بهینه در ارتش جمهوری اسلامی ایران در دسترس نیست و ثانیاً فرایندها و عناصر توسعه استعداد برای رسیدن به مرحله بهینگی در آجا در قالب یک الگو مشخص تعیین نشده است که بتوان بر اساس آن فرایند توسعه استعدادهای بهینه را در ارتش جمهوری اسلامی ایران پیاده‌سازی نمود. فقدان الگوی مذکور سبب می‌شود که اولاً استعداد بهینه به‌درستی شناسایی نشود و ثانیاً فرایند توسعه مستعدان در راستای ارتقای قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز و افزایش سطح اشتیاق و دلبستگی مستعدان همسو با اهداف و مأموریت ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام نشود. به این منظور، برای برون‌رفت از این چالش‌ها و دیگر مسائلی که ناشی از فقدان توسعه استعدادهای بهینه است، ضرورت ارائه یک الگوی جامع جهت توسعه استعداد بر مبنای تعریف استعداد بهینه‌شده در ارتش وجود دارد؛ بنابراین، این پژوهش در پی آن است تا ضمن تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه استعداد بهینه در ارتش جمهوری اسلامی ایران، الگوی مذکور را ارائه نماید.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

استعداد

استعداد، مهارت و توانایی انجام کارهای صحیح یا ماهرانه است که می‌تواند در کارها و زمینه‌های خاص استفاده شده، توسعه یافته و کاربردی شود (Ramdhony & Dannunzio-green, 2018). نعیم و لنکا^۱ (۲۰۱۷) در پژوهش‌های خود استعداد را به‌عنوان یک توانایی ذاتی و طبیعی تعریف کرده است. به این معنا که هر فرد بدون توجه به جایگاه اجتماعی، جنسیت و دانش نظری می‌تواند با استعداد باشد. استعداد به‌عنوان یکی از کارکنان بالقوه تعریف شده است که قدرت، تعامل و آرزوی موفقیت در موقعیت‌های خاص و محوری را به نمایش می‌گذارد. فرد مستعد دارای ویژگی، مهارت، ارزش و تجربیاتی است که با سیستم فکری سازمان همخوانی دارد و تفاوت بین سازمان موفق و سازمان شکست‌خورده را معین می‌کند (Isabel Reis, 2021).

توسعه استعداد

توسعه استعداد به معنی بهبود عملکرد کسانی که عملکرد مناسبی دارند، بخش مهمی از سیستم مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهد (Kaewnaknaew, 2022). به بیانی دیگر توسعه استعدادها یکی از ابعاد مدیریت استعداد است؛ که می‌تواند سطح خودآگاهی استعدادها را بهبود بخشیده و مهارت‌ها یا انگیزش آن‌ها در کار را افزایش دهد (Dzwigol, 2020). هر اندازه که فعالیت‌های سازمانی، دانش‌محورتر می‌شوند، آموزش و توسعه نیز نقش پررنگ‌تری در پاسخگویی به نیازهای

¹ Naim & Lenka

یادگیری آن‌ها و ضرورت‌های راهبردی سازمان ایفا می‌کند (Gallardo, 2020). تعریف توسعه استعداد بسته به ماهیت فعالیت‌های سازمانی و مشاغل مختلف، از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. توسعه استعداد که یکی از ابعاد مدیریت استعداد است؛ بر برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های توسعه برای کل خزانه استعداد تأکید دارد؛ تا اطمینان دهد که سازمان از ذخیره کافی استعداد، هم در حال و هم در آینده، جهت تحقق اهداف استراتژیک خود برخوردار است (Kaewnaknaew, 2022). تحقیقات مالمیر (۱۴۰۰) نشان می‌دهد در حقیقت سازمان‌هایی که توسعه استعدادها را در کانون فعالیت‌های خود قرار داده و به آن توجه ویژه نمایند، می‌توانند استعدادهای بیشتری را جذب نموده و زمان طولانی‌تری آن‌ها را حفظ نمایند؛ و در نتیجه سازمان در درازمدت عملکرد بهتری خواهد داشت.

استعدادهای سازمانی نیازمند رشد و توسعه هستند و اگر به طریق درست هدایت نشوند، به شکوفایی لازم نخواهند رسید (گلشاهی و همکاران، ۱۳۹۸). این موضوع یکی از مشکلات اساسی سازمان‌هاست که اگر نتواند از این استعدادهای دست‌نخورده بهره بگیرد سازمان دیگری از آنان استفاده خواهد کرد، بنابراین اگر در سازمان، مدیران فرایند رشد دادن کارکنان را به‌درستی انجام ندهند استفاده از استعدادهای سازمانی بی‌معنا خواهد بود (Midhat, 2021).

استعداد بهینه

شیمان (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «از مدیریت استعداد تا بهینه‌سازی استعداد»، از مفهوم جدید بهینه‌سازی استعداد سخن گفت. وی در این تحقیق اشاره می‌کند که بهینه‌سازی استعداد به این معناست که سازمان قادر به ایجاد تعادل بین کشف و یافتن استعداد، توسعه، کارایی و راهبردهای حفظ و سیاست‌های سازمانی ارتباط داشته باشد به‌گونه‌ای که حداکثر خروجی از سرمایه‌گذاری استعداد حاصل گردد، بهره‌وری کارکنان بالاتر رود، نرخ بازگشت استعداد افزایش یابد، کیفیت بالا رود، میزان نگهداشت کارکنان ایده‌آل بالاتر رود و ریسک‌های خارجی کاهش یابد. به بیانی دیگر، زمانی مدیریت استعداد به‌طور بهینه اجرا می‌شود که ماکزیمم استفاده از استعدادهای ارتقا یافته را ببرد (Sparrow & Makram, 2015).

به‌طور کلی هر سازمانی با مشکلات مشابهی برای آنکه چطور برند سازمان را برای بازار کار جهانی یا منطقه‌ای مخابره کند روبرو است. به همین دلیل سازمان‌ها فرآیند جذب، توسعه، مدیریت عملکرد و ارزش سازمان را برای ایجاد یک محیط کار مناسب به‌شکلی بکار می‌گیرند که بتوانند بهترین عملکرد را برای سازمان حفظ نمایند، اثربخشی را در سطح مناسبی ارتقا دهند، بازخور مثبت ارباب‌رجوع را ماکزیمم نموده و کمک به رشد ارزش‌های سازمانی نمایند. در این حالت بهینه‌سازی استعداد به‌طور مناسبی انجام شده است (Gagne, 2012). در عین حال، شیمان

(۲۰۱۴) و گاستمن و شیمان (۲۰۰۵) با ارائه تئوری (ACE)، سه شاخص همسویی استعداد با اهداف سازمانی، توسعه ظرفیت‌های شایسته در استعداد و افزایش اشتیاق استعداد به سازمان را برای بهینه‌سازی استعداد تأثیرگذار دانسته‌اند. در این بخش بدون در نظر گرفتن نوع صنعت یا موقعیت مکانی که سازمان در آن فعالیت می‌نماید، کلیت نظریه ACE و ظرفیت آن به‌عنوان یک ذره‌بین درک و مدیریت استعداد به‌طور مؤثرتر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (Schiemann, 2014). بر مبنای این تئوری، بهینه‌سازی استعداد به‌عنوان یک اصطلاح جدانشدنی از همسویی، قابلیت‌ها و مشغولیت در یک سازمان تعریف شده است. در ادامه هر یک از ابعاد تئوری ACE به تفصیل بیان شده است.

همسویی: درحقیقت سطحی از هم‌راستایی و سازگاری کارکنان سازمان به‌صورت هم‌زمان در یک راستای یکسان و مشترک است. سازگاری عمودی به‌واسطه رفتارهای افراد که با هدف‌های سازمانی، مشتریان و برند هم‌جهت گردیده باشند اندازه‌گیری می‌شوند (Dirani, 2020). درعین‌حال سازگاری افقی واحدهای سازمانی که به‌صورت هم‌زمان در یک سازمانی فعالیت می‌کنند از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. به‌طورکلی می‌توان بیان کرد که سازگاری و هم‌راستایی به دو صورت عمودی (سازگاری با هدف‌ها و راهبردهای سازمان) و افقی (همسویی بین واحدهای سازمانی) قابل تعریف است (Midhat, 2021).

قابلیت‌ها: در واقع میزانی از شایستگی‌ها (مهارت‌ها و دانش‌ها)، داده‌ها و منابعی هستند که برای به حقیقت پیوستن انتظارات مشتریان داخلی و خارجی کافی است (گلشاهی، ۱۳۹۹). اشتیاق: اشتیاق به سازمان از سه عنصر رضایت از سازمان (Abraham, 2012)، تعهد به سازمان (Graen, 2013) و مدافع سازمان بودن (Tsarenko & Mikhailitchenko, 2012) شکل گرفته است. به‌صورت کلی بالا بودن میزان رضایت، تعهد و در کنار آنان دفاع از سازمان، موجب افزایش اشتیاق در نظریه ACE می‌شود.



شکل (۱) سه مؤلفه اصلی استعداد بهینه (Schiemann, 2014)

مرور نظام مند متون و منابع علمی

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که در تعداد اندکی از آن‌ها تعریف صحیح و واضحی از استعداد بهینه به منظور توسعه و مدیریت استعداد بیان شده است. اکثر پژوهش‌ها بدون اشاره به ویژگی‌های استعداد بهینه، به پیاده‌سازی فرآیند توسعه استعداد برای بهبود عملکرد سازمان پرداخته‌اند. در پژوهش حاضر تنها استعدادی مدنظر است که بهینه باشد به این معنی که در راستای اهداف و راهبردهای سازمان بوده، شایستگی‌های لازم جهت انجام امور مربوطه و اشتیاق و تعهد شغلی را دارا باشد. با بررسی تحقیقات مختلف صورت گرفته در حوزه توسعه استعداد، معیارهای استعداد بهینه در قالب نظریه ACE در جدول ۱ تشریح شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در پی ارائه الگوی توسعه استعداد بهینه در ارتش جمهوری اسلامی ایران است. این پژوهش از منظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی؛ از نظر راهبرد اجرای پژوهش، توصیفی از نوع موردی؛ از منظر روش گردآوری داده‌ها به روش مطالعات کتابخانه‌ای (مطالعه اسناد و مدارک) و از نظر نوع داده، در زمره پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) دسته‌بندی می‌شود. جامعه آماری این مطالعه شامل فرماندهان، مدیران و اساتید خبره در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران و دانشگاه فرماندهی و ستاد با مدرک دکتری تخصصی، سنوات بالای ۲۰ سال و سابقه فعالیت در حوزه مدیریت منابع انسانی، نخبگان و استعدادهای برتر است. نمونه آماری به روش هدفمند قضاوتی مبتنی بر معیارهای بالا به تعداد ۲۵ نفر انتخاب و پرسشنامه در بین آنان توزیع شد.

جدول (۱) فراوانی شاخص‌های توسعه استعداد بهینه بر اساس نظریه ACE

فراوانی	کاناکتو و همکاران (۳۰۳۲)	میدها و همکاران (۳۰۳۱)	ویگول و همکاران (۳۰۲۰)	میرز و همکاران (۳۰۲۰)	آلسینا و همکاران (۳۰۲۰)	دیرانی و همکاران (۳۰۲۰)	ال‌سامه و اکبریم (۳۰۱۸)	کانسال و سینگال (۳۰۱۸)	همکاران یادمینا و همکاران (۳۰۱۸)	شام و همکاران (۳۰۱۸)	اخوان دورباش و همکاران (۱۴۰۰)	مالمبر (۱۴۰۰)	احمدی و باقری مقدم (۱۳۹۹)	محموظی و همکاران (۱۳۹۸)	مهری و همکاران (۱۳۹۷)	زین‌آبادی و همکاران (۱۳۹۷)	منبع
۱۰	*		*			*	*	*		*	*	*			*	*	مضامین پایه استعداد بهینه
۸	*						*		*	*			*		*	*	بها دادن به کار تیمی و گروهی در سازمان
۸			*	*	*	*		*						*	*	*	ارزش قائل شدن برای کار در سازمان
۷	*	*	*				*	*	*	*		*					اهمیت موفقیت و ارتقای سازمان
۷	*						*	*	*	*		*					عدم عبور از قوانین سازمان
۸	*			*	*	*	*		*	*		*		*		*	تعهد روی انجام کار نه میزان ساعت حضور
۷		*	*		*	*		*	*	*	*	*		*		*	احساس رضایت از جایگاه خود در سازمان
۸	*	*			*	*		*	*	*	*	*		*		*	احساس رضایت از جایگاه سازمان در جامعه
۸		*	*			*		*	*	*	*	*	*	*		*	هم‌سویی موفقیت سازمان با موفقیت شخصی
۷	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	احساس رضایت از شغل
۷				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	کنترل هم‌زمان زندگی شخصی و حرفه‌ای
۹			*		*	*		*	*	*	*	*	*	*		*	تعلق خاطر به سازمان
۷	*	*	*						*	*	*	*	*	*		*	ارتباط صمیمی بین همکاران
۵					*	*			*	*	*	*	*	*		*	احساس امنیت شغلی
۶				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	تناسب شغل با ویژگی‌های شخصی، علاقه فرد
۹	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	توانایی شناخت جایگاه سازمان در جامعه
۶			*								*	*	*	*	*	*	آشنایی با مأموریت‌ها و چشم‌انداز سازمان
۶				*					*	*	*	*	*	*	*	*	تسلط کامل به صنعت
۸	*	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	داشتن همکاری توانمند و شایسته

فرآوانی	کاناتکو و همکاران (۲۰۲۲)	میدهاات و همکاران (۲۰۲۱)	ویگول و همکاران (۲۰۲۰)	میرز و همکاران (۲۰۲۰)	آلتسبنا و همکاران (۲۰۲۰)	دبرانی و همکاران (۲۰۲۰)	ال‌اسامه و واکریم (۲۰۱۸)	کانسال و سبینگال (۲۰۱۸)	همکاران یادمینا و (۲۰۱۸)	شام و همکاران (۲۰۱۸)	اخوان دوربانی و همکاران (۱۴۰۰)	مالمبر (۱۴۰۰)	احمدی و باقری مقدم (۱۳۹۹)	همکاران محفوظی و (۱۳۹۸)	مهری و همکاران (۱۳۹۷)	زین‌آبادی و همکاران (۱۳۹۷)	منبع
۱۲	*	*	*	*	*	*				*	*	*		*	*	*	مضامین پایه استعداد بهینه
۶						*		*		*	*	*	*				داشتن روابط مناسب با همکاران
۸	*						*		*	*	*	*	*	*	*	*	پذیرش فرد از جانب همکاران
۸		*				*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	مدیریت راهبردی
۱۰	*		*	*	*	*		*		*	*	*	*	*	*	*	توانایی برنامه‌ریزی برای آینده
۶					*				*	*	*	*	*			*	مدیریت تغییر
۴			*					*		*	*	*	*	*			توانایی برقراری مناسب با ارباب‌رجوع و همکاران
۲		*							*		*	*	*	*			توانایی همکاری مشترک
۷	*	*		*		*		*		*	*	*	*	*	*	*	مهارت مکالمه و گوش دادن
۶			*			*	*			*	*	*	*	*	*	*	توانایی ترغیب و متقاعدسازی
۶						*			*		*	*	*	*	*	*	خلاقیت
۷	*	*		*	*	*		*		*	*	*	*	*	*	*	به‌روز بودن دانش
۶			*	*					*		*	*	*	*	*	*	مرتبط بودن شغل با تحصیلات دانشگاهی فرد
۵						*			*	*	*	*	*	*	*	*	توانایی تصمیم‌گیری
۵	*	*	*	*		*		*		*	*	*	*	*	*	*	مهارت حل مسئله
۱۲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	مهارت تحلیل و بررسی ابعاد مختلف مسئله
۷		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	شناخت اهداف، چشم‌انداز، مأموریت و فرهنگ
۹	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	اهمیت به برند و تلاش برای موفقیت سازمان
۷	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	هم‌سویی اهداف شخصی با اهداف سازمانی
۷	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	تناسب اهداف شغلی با علائق شخصی

فرآوانی	کاناکو و همکاران (۲۰۲۲)	میدها و همکاران (۲۰۲۱)	ویگول و همکاران (۲۰۲۰)	میرز و همکاران (۲۰۲۰)	آلتسبنا و همکاران (۲۰۲۰)	دبرانی و همکاران (۲۰۲۰)	ال اسامه و اکرم (۲۰۱۸)	کانسال و سبنگال (۲۰۱۸)	یادمتینا و همکاران (۲۰۱۸)	شام و همکاران (۲۰۱۸)	اخوان دورانی و همکاران (۱۴۰۰)	مالمیر (۱۴۰۰)	احمدی و باقری مقدم (۱۳۹۹)	همکاران محووظی و (۱۳۹۸)	مهری و همکاران (۱۳۹۷)	زین آبادی و همکاران (۱۳۹۷)	منبع
۶	*				*							*	*		*	*	مضامین پایه استعداد بهینه
۸	*	*	*						*	*				*	*	*	تناسب اهداف شغلی با شایستگی های فردی
۸				*	*	*	*	*		*		*		*			پذیرش شایستگی و صلاحیت سرپرستان
۵	*							*	*	*			*				همسو بودن با نگرش های همکاران
۴		*									*			*	*		هم راستایی اهداف شخصی با اهداف تیم
۷	*		*	*				*			*			*	*		پشتیبانی فرهنگی سازمانی از راهبردهای سازمان
۸	*				*	*	*		*	*		*		*	*		ارزش های سازمانی حمایتگر راهبردهای سازمانی
													*	*			باور مشترک افراد نسبت به راهبردهای سازمان

در این پژوهش در ابتدا با روش مرور نظام مند متون و منابع علمی که یک روش تحقیق کیفی است به بررسی اسناد و مدارک و پیشینه های تحقیقاتی مرتبط با استعداد بهینه در داخل و خارج کشور پرداخته شد که نتایج آن در بخش قبلی ارائه شد. یافته های این مرحله، شناسایی ۴۴ شاخص برای توسعه استعداد بهینه در سازمان است. سپس به کمک شبکه تحلیل مضامین یک الگوی استعداد بهینه معرفی گردید و با استفاده از روش دلفی فازی به اعتبارسنجی شاخصه های توسعه استعداد بهینه در ارتش پرداخته شده است. در نهایت نیز با استفاده از پرسشنامه خبرگانی و روش بهترین-بدترین فازی به محاسبه میزان اثرگذاری ابعاد و مؤلفه های الگوی توسعه استعداد بهینه پرداخته شد.

تحلیل مضمون

در این پژوهش برای تحلیل مضمون از فرایند شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۲۲) شامل، آشنا شدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جست‌وجو و شناخت مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش استفاده شده است.

تحلیل دلفی فازی

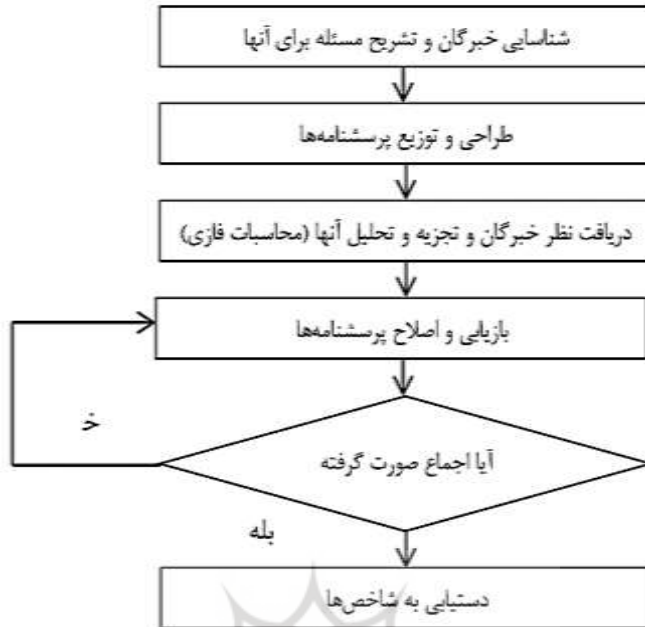
ایشیکاوا و همکاران^۲ (۱۹۹۳) با به‌کارگیری نظریه فازی در روش دلفی، الگوریتم یکپارچه دلفی فازی را توسعه دادند. مزیت روش دلفی فازی در توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آن‌ها برای دستیابی توافق گروهی است (Kuo & Cheng, 2008). مراحل اجرایی این روش ترکیبی از روش دلفی سنتی و تحلیل داده‌های هر مرحله با استفاده از تعاریف نظریه مجموعه‌های فازی است (شکل ۲). به‌منظور فازی‌سازی نظر خبرگان از اعداد فازی استفاده می‌شود. اعداد فازی، مجموعه‌های فازی هستند که در مواجهه با عدم قطعیت در مورد یک پدیده به همراه داده‌های عددی تعریف می‌شود. در این مطالعه از عدد فازی مثلثی استفاده می‌شود که به دلیل سادگی در فهم آن به دفعات مورد توجه پژوهشگران مختلف قرار گرفته است (Gani & Assarudeen, 2012). عدد فازی مثلثی با سه عدد حقیقی به صورت $M = (l, m, u)$ نمایش داده می‌شود که l ، m و u به ترتیب بیانگر کمینه مقادیر، محتمل‌ترین و بیشینه مقادیر عدد فازی M است. وسکوگلو^۳ (۲۰۱۵) تابع عضویت عدد فازی مثلثی طبق رابطه ۱ تعریف کرد:

$$u_{(x)} = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l < x < m \\ \frac{u-x}{u-m} & l < x < m \\ 0 & \text{e.w} \end{cases} \quad (1)$$

¹ Braun & Clarke

² Ishikawa et al.

³ Voskoglou



شکل (۲) مراحل اجرای روش دلفی فازی (Hsu et al, 2010)

مراحل اجرای روش دلفی فازی به شرح زیر است (Cheng & Lin, 2002):

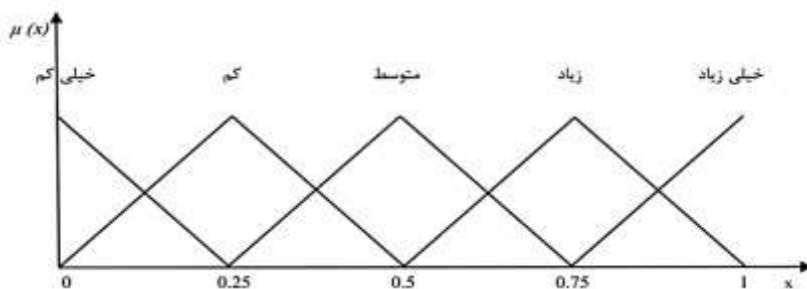
- ۱) گام اول؛ گردآوری نظر خبرگان: در مرحله اول دلفی، پرسشنامه‌ای ساختمان‌د بر اساس نتایج مرحله اول پژوهش طراحی و از خبرگان درخواست می‌شود تا با استفاده از مقادیر زبانی شامل «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد»، میزان اهمیت هر یک از ۴۴ شاخصه احصا شده را مشخص کنند.
- ۲) گام دوم؛ تبدیل مقادیر زبانی به اعداد فازی: در این مرحله مقادیر زبانی خبرگان با توجه به جدول ۲ به اعداد فازی مثلثی تبدیل می‌شوند؛ بدین صورت که اعداد فازی مثلثی به نظر هر یک از خبرگان رسیده می‌شود و مجموعه اعداد فازی مثلثی برای هر خبره با استفاده از رابطه ۲ به دست می‌آید:

جدول (۲) اعداد فازی مثلثی متناظر با مقادیر زبانی خبرگان

مقادیر زبانی	عدد فازی	u	m	l
خیلی کم	(0, 0, 0.25)	۰/۲۵	۰	۰
کم	(0, 0.25, 0.5)	۰/۵	۰/۲۵	۰
متوسط	(0.25, 0.5, 0.75)	۰/۷۵	۰/۵	۰/۲۵
زیاد	(0.5, 0.75, 1)	۱	۰/۷۵	۰/۵

l	m	u	عدد فازی	مقادیر زبانی
۰/۷۵	۱	۱	(0.75, 1, 1)	خیلی زیاد

نحوه ارتباط اعداد فازی مثلثی با مقادیر زبانی در شکل ۳ نیز نشان داده شده است:



شکل (۳) ارتباط اعداد فازی مثلثی با مقادیر زبانی

$$\tilde{A}^{(i)} = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad (2)$$

گام سوم: در این مرحله میانگین مجموعه‌ها از تمامی مجموعه‌های اعداد فازی مثلثی خبرگان از طریق رابطه ۳ محاسبه می‌شود:

$$\tilde{A}_m^{(i)} = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i \right) \quad (3)$$

سپس برای هر خبره، مقدار اختلاف از میانگین با استفاده از رابطه ۴ محاسبه می‌شود:

$$\left(a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)} \right) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i - a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i - a_3^{(i)} \right) \quad (4)$$

در مرحله دوم به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، پرسشنامه مرحله اول بعد از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظر خبرگان و اختلاف نظر قبلی هر یک از آن‌ها با میانگین، مجدداً برای اعضای پانل خبرگان ارسال و از آن‌ها درخواست می‌شود تا پاسخ‌ها را مرور و در صورت نیاز در قضاوت خود تجدید نظر کنند.

گام چهارم: پس از دریافت نظر جدید خبرگان، دوباره این دیدگاه‌ها به شکل اعداد فازی مثلثی مدل می‌شود (رابطه ۵) و در ادامه نیز همانند گام قبلی، میانگین نظر اصلاح‌شده خبرگان در مرحله دوم دلفی محاسبه می‌شود (رابطه ۶).

$$\bar{B}^{(i)} = (b_1^{(i)}, b_2^{(i)}, b_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad (5)$$

$$\begin{aligned} & (b_{m1} - b_1^{(i)}, b_{m2} - b_2^{(i)}, b_{m3} - b_3^{(i)}) = \\ & \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_1^i - b_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_2^i - b_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_3^i - b_3^{(i)} \right) \end{aligned} \quad (6)$$

۵) گام پنجم: وافازی سازی^۱؛ روش های مختلفی برای وافازی سازی مقادیر نهایی هر یک از ویژگی ها وجود دارد. در این مطالعه از روش گرانیگاه بر اساس رابطه ۷ استفاده می شود.

$$S_j = \frac{u_j + m_j + l_j}{3} \quad (7)$$

۶) گام ششم: محاسبه میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله؛ میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله دلفی از طریق رابطه ۸ محاسبه می شود. تکرار مراحل دلفی تا آنجا پیش می رود که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظرسنجی به کمتر از حد آستانه ۲ خیلی کم (۰/۲) برسد و در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می شود.

$$S(B_m, A_m) = \left| \frac{1}{3} [(b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) - (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3})] \right| \quad (8)$$

۷) تأیید ویژگی های پراهمیت: این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر ویژگی با حد آستانه انجام می شود. حد آستانه از چند طریق محاسبه می شود؛ ولی استفاده از مقدار میانگین ارزش ویژگی ها، یکی از قابل اتکاترین روش ها است. برای این کار ابتدا باید میانگین مقادیر فازی مثلثی نظرهای خبرگان محاسبه شود. بدین منظور لازم است که عدد فازی مثلثی هر ویژگی مورد محاسبه قرار گیرد (رابطه ۹). محاسبه مقدار میانگین ارزش ویژگی ها \bar{A} برای هر یک از ویژگی ها با استفاده از روابط زیر صورت می گیرد:

$$\bar{A}_i^j = (a_i^{(j)}, b_i^{(j)}, c_i^{(j)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad j = 1, 2, 3, \dots, m \quad (9)$$

$$\bar{t} = (a_j, b_j, c_j) \quad (10)$$

$$a_j = \min(a_i^{(j)}) \quad (11)$$

$$b_j = \left(\prod_{i=1}^n b_i^{(j)} \right)^{\frac{1}{n}} \quad (12)$$

$$c_j = \max(c_i^{(j)}) \quad (13)$$

¹ Defuzzification

² Threshold

در روابط بالا، اندیس A به فرد خبره و اندیس j به ویژگی تصمیم‌گیری اشاره دارد. \bar{A}_j مقدار ارزش فازی اکتسابی هر ویژگی توسط هر تصمیم‌گیرنده و \bar{t} میانگین فازی ارزش هر شاخص است. روش وافازی‌سازی نیز همان محاسبه گرانیگاه است. بعد از محاسبه مقادیر بالا اگر مقدار وافازی‌گری $\bar{z} \geq \bar{g}$ باشد ویژگی مورد نظر تأیید می‌شود؛ در غیر این صورت ویژگی موردنظر رد می‌شود.

وزن دهی شاخص‌های به دست آمده با استفاده از روش بهترین و بدترین فازی

روش بهترین-بدترین نخستین بار در سال ۲۰۱۵ توسط رضایی ارائه گردید (رضایی، ۲۰۱۵). این روش بر مبنای مقایسات زوجی و بهره‌گیری از مدل برنامه‌ریزی خطی استوار است. در این روش به‌جای انجام مقایسات زوجی برای تمامی معیارها (معیارها و زیر معیارها) با یکدیگر که در تحلیل سلسله مراتبی انجام می‌گیرد، از بین معیارها بهترین و بدترین معیار را انتخاب نموده و بقیه معیارها را با این دو معیار مقایسه می‌نماید، سپس یک مسئله حداکثر حداقل^۱ برای مشخص کردن وزن معیارهای مختلف فرموله و حل می‌گردد. در نهایت با استفاده از یک مدل ریاضی وزن‌های مرتبط با هر معیار تعیین می‌گردد (رضایی، ۲۰۱۶).

گائو و ژائو^۲ (۲۰۱۷) به‌منظور مواجهه با فضای عدم قطعیت، روش بهترین بدترین فازی را ارائه نمودند. مراحل روش بهترین بدترین فازی به‌صورت زیر است.

مرحله اول: ساخت سیستم معیارهای تصمیم

گام ۱: این سیستم شامل یک مجموعه معیارهای تصمیم است که به‌طور منطقی برای ارزیابی گزینه‌ها انتخاب شده‌اند. فرض کنید که تعداد n معیار تصمیم به‌صورت $(c_1, c_2, c_3, \dots, c_n)$ است. گام ۲: بهترین (مهم‌تر، مطلوب‌تر) و بدترین (دارای کمترین اهمیت و کمترین مطلوبیت) معیار را مشخص نمایید. در این مرحله تصمیم‌گیرنده بهترین معیار (CB) و بدترین معیار (CW) را به‌طور کلی تعریف می‌کند، هیچ مقایسه‌ای در این مرحله صورت نمی‌گیرد.

گام سوم: انجام مقایسات زوجی فازی برای بهترین معیار با استفاده از اصطلاحات زبانی بیان شده در جدول زیر ترجیحات فازی بهترین معیار نسبت به سایر معیارها تعیین می‌گردد. بردار بهترین نسبت به سایر معیارها به‌صورت $\tilde{A}_B = (\tilde{\alpha}_{B1}, \tilde{\alpha}_{B2}, \dots, \tilde{\alpha}_{Bn})$ است. بیانگر بردار فازی بهترین نسبت به سایر معیارها (BO^3) ، A_{Bj} نشان‌دهنده‌ی ترجیح فازی بهترین معیار (CB) نسبت به معیار (j) است، واضح است که $a_{BB} = (1, 1, 1)$ است.

¹ MaxiMin

² Guo & Zhao

³ Best to Others

جدول (۳) متغیرهای فازی

متغیر زیانی	ترجیح برابر	ترجیح کم از متوسط	ترجیح متوسط	ترجیح متوسط تا زیاد	ترجیح زیاد تا خیلی زیاد	ترجیح زیاد خیلی زیاد	ترجیح خیلی زیاد تا کاملاً زیاد	ترجیح کاملاً زیاد	
$\tilde{\alpha}_{BW}$	(۱,۱,۱)	(۱,۱,۵,۱,۵)	(۱,۲,۲)	(۳,۳,۵,۴)	(۳,۴,۴,۵)	(۳,۴,۵,۵)	(۵,۵,۵,۶)	(۵,۶,۷)	(۵,۷,۹)

گام چهارم: ارجحیت همه‌ی معیارها را مشخص نمایید. بردار ارجحیت سایر معیارها نسبت به بدترین معیار (OW₁) را به صورت $\tilde{A}_W = (\tilde{\alpha}_{1W}, \tilde{\alpha}_{2W}, \dots, \tilde{\alpha}_{nW})$ نمایش داده می‌شود. در بردار (۱۴) a_{jW} ارجحیت معیار (j) نسبت به بدترین معیار (W) است، واضح است که $a_{WW} = (1,1,1)$ است.

گام پنجم: مقادیر بهینه وزن‌ها را بیابید (W_1, W_2, W_3) .

بر اساس بردارهای BO و WO می‌توان یک مدل برنامه‌ریزی غیر خطی به صورت مدل ۱ ارائه نمود.

$$\min \xi^* \quad (14)$$

s. t.

$$\left| \frac{(l_B^W, m_B^W, u_B^W)}{(l_B^W, m_B^W, u_B^W)} - (l_{Bj}, m_{Bj}, u_{Bj}) \right| \leq (k^*, k^*, k^*)$$

$$\left| \frac{(l_B^W, m_B^W, u_B^W)}{(l_W^W, m_W^W, u_W^W)} - (l_{jW}, m_{jW}, u_{jW}) \right| \leq (k^*, k^*, k^*)$$

$$\sum_{j=1}^n R(\tilde{W}_j) = 1$$

$$l_j^W \leq m_j^W \leq u_j^W$$

$$l_j^W \geq 0$$

$$j = 1, 2, \dots, n$$

$$\xi = (l^\xi, m^\xi, u^\xi)$$

که در آن $R(W_j)$ بیانگر فازی زدایی شده مقدار W_j است که به روش گرانیگاه از رابطه ۲ قابل تعیین است.

$$R(\tilde{W}_j) = \frac{l_j^W + 4 \times m_j^W + u_j^W}{6} \quad (15)$$

با حل مدل می‌توان وزن‌های فازی بهینه $(\tilde{W}_1^*, \tilde{W}_2^*, \dots, \tilde{W}_n^*)$ را به دست آورد.

¹ Other to Worst

محاسبه نرخ سازگاری در روش بهترین-بدترین فازی:

نرخ سازگاری یک معیار مهم برای بررسی میزان سازگاری مقایسات زوجی است. بر طبق گائو و ژائو (۲۰۱۷) نرخ سازگاری را می توان با استفاده از رابطه زیر محاسبه نمود.

$$CR = \frac{K^*}{CI} \quad (۱۶)$$

مقدار معیار سازگاری بر اساس مقدار α_{BW} در جدول نشان داده شده است. هر چه مقدار CR به صفر نزدیک تر باشد، بردارهای BO و WO دارای سازگاری بیشتری است. هر چند مقدار مشخصی برای تعیین سازگاری یا عدم سازگاری بردارهای BO و OW وجود ندارد.

جدول (۴) معیارهای سازگاری با استفاده از روش بهترین-بدترین فازی

۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	$\tilde{\alpha}_{BW}$
۸,۰۴	۷,۳	۶,۶۹	۵,۲۹	۴,۶	۳,۸	۳	۲,۴	۲	معیار سازگاری

تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش

یافته های تحلیل شبکه مضامین

تحلیل شبکه مضامین در این پژوهشی در گام های زیر انجام شد:

مرحله ۱: در ابتدا گزاره های منابع علمی گردآوری شد و طی چند مرحله مطالعه دقیق آنان، اشرافیت نسبی بر روی داده ها به دست آمد (مرحله اول؛ آشنایی با داده ها).

مرحله ۲: به کدگذاری مفاهیم برگرفته از محتوای گزاره های علمی پرداخته شد (مرحله دوم؛ کدگذاری مفاهیم). در مجموع تعداد ۱۲۸ کد استخراج گردید.

مرحله ۳: با حذف کدهای مفاهیم مشابه، ناقص و ناهمگون، همپوشانی و سازگاری بین کدها انجام و تعداد ۴۴ مضمون پایه استخراج شد (مرحله سوم؛ جستجوی شاخص ها).

مرحله ۴: در این مرحله با بازبینی مجدد در بین مضامین پایه، به دسته بندی آنان در قالب مضامین سازمان دهنده پرداخته شد (مرحله چهارم؛ بازبینی مضامین). به این روش تعداد ۱۲

مضمون ایجاد شد. برای ارزیابی مضامین، به صورت رفت و برگشتی مراحل اول تا چهارم بازبینی گردید و روند رسیدن به مضامین بررسی شد.

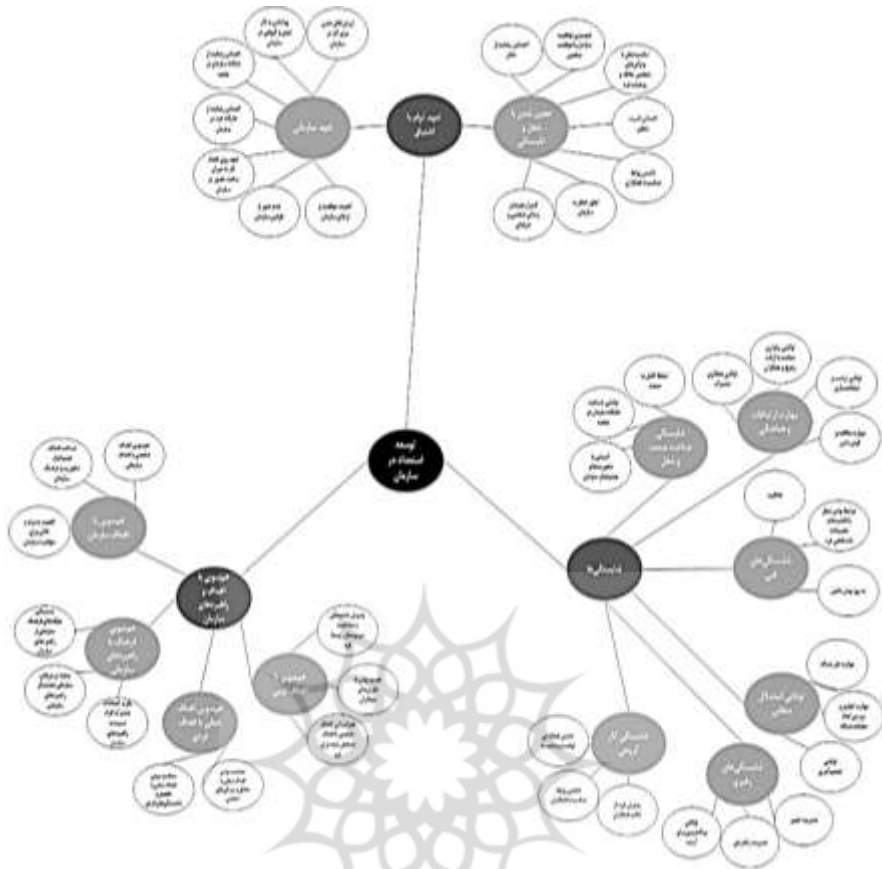
مرحله ۵: بر مبنای اشراف نظری بر روی مضامین پایه و سازمان دهنده، محققان به دسته بندی آنان ذیل سه مضمون فراگیر بر اساس نظریه ACE پرداختند (مرحله پنجم؛ تعریف و نام گذاری مضامین فراگیر).

مرحله ۶: در گام پایانی نیز گزارش نهایی از روند تحلیل شبکه مضامین در قالب جدول ۵ و شکل ۲ ارائه شد (مرحله ششم؛ گزارش دهی).

جدول (۵) تحلیل مضامین برای دستیابی به الگوی توسعه استعداد بهینه

ردیف	مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین اصلی	فراوانی
۱	تعهد توأم با اشتیاق	تعهد سازمانی	بها دادن به کار تیمی و گروهی در سازمان	۱۰
۲			ارزش قائل شدن برای کار در سازمان	۸
۳			اهمیت موفقیت و ارتقای سازمان	۸
۴			عدم عبور از قوانین سازمان	۷
۵			تعهد روی انجام کار و نه میزان ساعت حضور در سازمان	۸
۶			احساس رضایت از جایگاه خود در سازمان	۷
۷			احساس رضایت از جایگاه سازمان در جامعه	۸
۸		عجین شدن با شغل و دلبستگی شغلی	هم‌سویی موفقیت سازمان با موفقیت شخصی	۸
۹			احساس رضایت از شغل	۷
۱۰			کنترل هم‌زمان زندگی شخصی و حرفه‌ای	۷
۱۱			تعلق خاطر به سازمان	۹
۱۲			ارتباط صمیمی بین همکاران	۷
۱۳			احساس امنیت شغلی	۵
۱۴			تناسب شغل با ویژگی‌های شخصی، علاقه و روحیات فرد	۶
۱۵	شایستگی‌ها و قابلیت‌ها	شایستگی شناخت محیط و شغل	توانایی شناخت جایگاه سازمان در جامعه	۹
۱۶			آشنایی با مأموریت‌ها و چشم‌انداز سازمان	۶
۱۷			تسلط کامل به محیط (محیط‌شناسی)	۶
۱۸		شایستگی کار گروهی	داشتن ارتباط با همکارانی توانمند و شایسته	۸
۱۹			داشتن روابط مناسب با همکاران	۱۲
۲۰			پذیرش فرد از جانب همکاران	۶
۲۱			مدیریت راهبردی	۸
۲۲		شایستگی‌های رهبری	توانایی برنامه‌ریزی برای آینده	۸
۲۳			مدیریت تغییر	۱۰
۲۴		مهارت‌های ارتباطات و هماهنگی	توانایی برقراری مناسب با ارباب‌رجوع و همکاران	۶
۲۵			توانایی همکاری مشترک	۴
۲۶			مهارت مکالمه و گوش دادن	۳
۲۷			توانایی ترغیب و متقاعدسازی	۷
۲۸		شایستگی‌های فنی	خلاقیت	۶
۲۹			به‌روز بودن دانش	۶
۳۰			مرتبط بودن شغل با قابلیت‌ها و تحصیلات دانشگاهی فرد	۷
۳۱			توانایی تصمیم‌گیری	۶

ردیف	مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین اصلی	فراوانی
۳۲		توانایی	مهارت حل مسئله	۵
۳۳		استدلال منطقی	مهارت تحلیل و بررسی ابعاد مختلف مسئله	۵
۳۴	هم‌سویی با اهداف و راهبردهای سازمان	هم‌سویی با اهداف سازمان	شناخت اهداف، چشم‌انداز، مأموریت و فرهنگ سازمان	۱۲
۳۵			اهمیت به سازمان و تلاش برای موفقیت سازمان	۷
۳۶			هم‌سویی اهداف شخصی با اهداف سازمانی	۹
۳۷		هم‌سویی اهداف شغلی با اهداف شخصی	متناسب بودن اهداف شغلی با علائق و ویژگی‌های شخصی	۷
۳۸		هم‌سویی با اهداف فردی	متناسب بودن اهداف شغلی با تخصص و شایستگی‌های فردی	۶
۳۹		هم‌سویی با اهداف تیمی	پذیرش شایستگی و صلاحیت سرپرستان توسط فرد	۸
۴۰			همسو بودن با نگرش‌های همکاران	۸
۴۱		هم‌راستایی اهداف شخصی با اهداف مشخص شده برای تیم		۵
۴۲		هم‌سویی ارزش‌ها با راهبردهای سازمانی	پشتیبانی ارزش‌ها و باورهای فردی از راهبردهای سازمان	۴
۴۳			وجود ارزش‌های فردی حمایتگر راهبردهای سازمانی	۷
۴۴		باور و اعتقادات مشترک افراد نسبت به راهبردهای سازمان	۸	



شکل (۴) تحلیل شبکه مضامین الگوی توسعه استعداد بهینه

یافته‌های تحلیل دلفی فازی

برابر با آنچه در بخش روش شناسی اشاره شد، پس از احصای شاخص‌های استعداد بهینه، با تشکیل پانل خبرگانی، پرسشنامه ویژه دلفی تنظیم و دیدگاه‌های صاحب‌نظران در قالب مقادیر زبانی جمع‌آوری شد. این داده‌ها مطابق جدول ۲ و رابطه ۲، به اعداد فازی مثلثی تبدیل و میانگین مجموعه‌های اعداد فازی مثلثی برای هر یک از ویژگی‌ها طبق رابطه ۳ محاسبه شد. همچنین میانگین قطعی هر یک از ویژگی‌ها با استفاده از رابطه ۷ برای تفسیر بهتر نتایج محاسبه و میزان موافقت خبرگان با هر یک از شاخص‌های استعداد بهینه مشخص شد. نتایج این بخش در جدول ۶ خلاصه شده است:

جدول (۶) میانگین نظر خبرگان حاصل از مرحله اول دلفی فازی

ردیف	شاخص	میانگین فازی نظرات خبرگان			میانگین غیر فازی
۱	بها دادن به کار تیمی و گروهی در سازمان	۰.۴۷۵	۰.۶۸۹	۰.۸۱۱	۰.۶۷۴
۲	ارزش قائل شدن برای کار در سازمان	۰.۴۱۱	۰.۷۱۷	۰.۷۷۷	۰.۶۷۶
۳	اهمیت موفقیت و ارتقای سازمان	۰.۵۳۱	۰.۵۹۳	۰.۹۴۹	۰.۶۴۲
۴	عدم عبور از قوانین سازمان	۰.۴۲۷	۰.۵۸۴	۰.۸۹۵	۰.۶۱۰
۵	تعهد روی انجام کار نه میزان ساعت حضور در سازمان	۰.۴۳۵	۰.۶۱۲	۰.۸۸۵	۰.۶۲۸
۶	احساس رضایت از جایگاه خود در سازمان	۰.۵۰۱	۰.۶۱۴	۰.۸۳۱	۰.۶۳۱
۷	احساس رضایت از جایگاه سازمان در جامعه	۰.۴۹۹	۰.۵۹۱	۰.۸۵۸	۰.۶۲۰
۸	همسویی موفقیت سازمان با موفقیت شخصی	۰.۵۴۷	۰.۷۱۷	۰.۷۸۵	۰.۷۰۰
۹	احساس رضایت از شغل	۰.۴۵	۰.۵۶۶	۰.۸۹۹	۰.۶۰۲
۱۰	کنترل همزمان زندگی شخصی و حرفه‌ای	۰.۴۰۳	۰.۷۱	۰.۷۷۶	۰.۶۷۰
۱۱	تعلق خاطر به سازمان	۰.۵۱۱	۰.۶۲۳	۰.۹۴	۰.۶۵۷
۱۲	ارتباط صمیمی بین همکاران	۰.۵۱۶	۰.۶۰۸	۰.۸۴۹	۰.۶۳۳
۱۳	احساس امنیت شغلی	۰.۴۲۴	۰.۶۴۵	۰.۸۶۲	۰.۶۴۴
۱۴	تناسب شغل با ویژگی‌های شخصی، علاقه و روحیات فرد	۰.۴۷۵	۰.۶۲	۰.۹۰۳	۰.۶۴۳
۱۵	توانایی شناخت جایگاه سازمان در جامعه	۰.۵۱۴	۰.۶۳	۰.۷۸۴	۰.۶۳۶
۱۶	آشنایی با مأموریت‌ها و چشم‌انداز سازمان	۰.۴۶۷	۰.۷۲۳	۰.۹۲۶	۰.۷۱۴
۱۷	تسلط کامل به صنعت	۰.۴۶	۰.۶۱	۰.۸۱۹	۰.۶۲۰
۱۸	داشتن همکارانی توانمند و شایسته	۰.۴۰۶	۰.۷۱۶	۰.۸۰۳	۰.۶۷۹
۱۹	داشتن روابط مناسب با همکاران	۰.۴۱۹	۰.۷۲	۰.۷۹	۰.۶۸۲
۲۰	پذیرش فرد از جانب همکاران	۰.۴۴	۰.۶۱۹	۰.۸۶۹	۰.۶۳۱
۲۱	مدیریت راهبردی	۰.۵۰۸	۰.۶۱۲	۰.۸۳۴	۰.۶۳۲
۲۲	توانایی برنامه‌ریزی برای آینده	۰.۴۴۲	۰.۷۰۱	۰.۷۹۲	۰.۶۷۳
۲۳	مدیریت تغییر	۰.۴۵۲	۰.۵۵۹	۰.۸۳۶	۰.۵۸۷
۲۴	توانایی برقراری مناسب با ارباب‌رجوع و همکاران	۰.۵۲۱	۰.۶۴۱	۰.۹۴۶	۰.۶۷۲
۲۵	توانایی همکاری مشترک	۰.۴۱	۰.۶۴۱	۰.۷۹۳	۰.۶۲۸
۲۶	مهارت مکالمه و گوش دادن	۰.۴۲۲	۰.۵۹۸	۰.۸۲۲	۰.۶۰۶
۲۷	توانایی ترغیب و متقاعدسازی	۰.۵۳۹	۰.۵۹۵	۰.۹۲۲	۰.۶۴۰
۲۸	خلاقیت	۰.۵۱۴	۰.۷۳۸	۰.۸۹۳	۰.۷۲۷
۲۹	به‌روز بودن دانش	۰.۴۶۹	۰.۵۹۳	۰.۷۷۷	۰.۶۰۳
۳۰	مرتبط بودن شغل با قابلیت‌ها و تحصیلات دانشگاهی فرد	۰.۵۱۷	۰.۷۲۴	۰.۹۲۷	۰.۷۲۳
۳۱	توانایی تصمیم‌گیری	۰.۵۲۶	۰.۶۹	۰.۸۸	۰.۶۹۴

ردیف	شاخص	میانگین فازی نظرات خبرگان	میانگین غیر فازی
۳۲	مهارت حل مسئله	۰.۴۳۴ ۰.۵۹۲ ۰.۸۷۵	۰.۶۱۳
۳۳	مهارت تحلیل و بررسی ابعاد مختلف مسئله	۰.۵۱۹ ۰.۶۳۵ ۰.۸۷	۰.۶۵۵
۳۴	شناخت اهداف، چشم‌انداز، مأموریت و فرهنگ سازمان	۰.۴۲۹ ۰.۶۴۶ ۰.۹۴۳	۰.۶۵۹
۳۵	اهمیت به برند و تلاش برای موفقیت سازمان	۰.۵۱۷ ۰.۶۸۷ ۰.۷۷۵	۰.۶۷۳
۳۶	هم‌سویی اهداف شخصی با اهداف سازمانی	۰.۵۱ ۰.۷۴۵ ۰.۷۵۴	۰.۷۰۷
۳۷	متناسب بودن اهداف شغلی با علائق و ویژگی‌های شخصی	۰.۴۱۸ ۰.۷۰۹ ۰.۷۹۵	۰.۶۷۵
۳۸	متناسب بودن اهداف شغلی با شایستگی‌های فردی	۰.۵۱۸ ۰.۵۸۳ ۰.۷۵۷	۰.۶۰۱
۳۹	پذیرش شایستگی و صلاحیت سرپرستان توسط فرد	۰.۵۰۱ ۰.۷۲ ۰.۸۱۴	۰.۶۹۹
۴۰	همسو بودن با نگرش‌های همکاران	۰.۴۲۳ ۰.۷۲۴ ۰.۹۲۲	۰.۷۰۷
۴۱	هم‌راستایی اهداف شخصی با اهداف تیم	۰.۴۲۷ ۰.۶۹۱ ۰.۷۶۲	۰.۶۵۹
۴۲	پشتیبانی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از راهبردهای سازمان	۰.۴۳۸ ۰.۵۹۹ ۰.۸۲۹	۰.۶۱۱
۴۳	وجود ارزش‌های سازمانی حمایتگر راهبردهای سازمانی	۰.۵۴۳ ۰.۶۵۸ ۰.۸۶۴	۰.۶۷۳
۴۴	باور و اعتقادات مشترک افراد نسبت به راهبردهای سازمان	۰.۵۱۶ ۰.۶۱۱ ۰.۸۲۱	۰.۶۳۰

در ادامه اختلاف نظر هریک از خبرگان از میانگین هریک از ویژگی‌ها مطابق رابطه ۴ محاسبه و بر این اساس پرسشنامه مرحله دوم دلفی تنظیم شد که در آن اختلاف محاسبه شده مربوط به هر خبره ثبت شده است. در این مرحله، بر اساس ارزیابی مجدد هر خبره از نظر قبلی خود، مقادیر زبانی جدید حاصل شد که طبق رابطه ۵ و ۶ اعداد فازی مثلی و میانگین نظر خبرگان محاسبه و میانگین قطعی جدید (طبق رابطه ۷) محاسبه شد. نتایج این مرحله در جدول ۷ خلاصه شده است:

جدول (۷) میانگین نظر خبرگان حاصل از مرحله دوم دلفی فازی

ردیف	شاخص	میانگین فازی نظرات خبرگان	میانگین غیر فازی	تفاضل دو راند
۱	بها دادن به کار تیمی و گروهی در سازمان	۰.۵۵۲ ۰.۶۷۴ ۰.۷۶۴	۰.۶۶۳	۰.۰۷۲
۲	ارزش قائل شدن برای کار در سازمان	۰.۵۲۶ ۰.۷۳۸ ۰.۹۰۳	۰.۷۲۲	۰.۰۵۹
۳	اهمیت موفقیت و ارتقای سازمان	۰.۵۷۴ ۰.۶۰۹ ۰.۸۸۶	۰.۶۸۹	۰.۰۰۹
۴	عدم عبور از قوانین سازمان	۰.۵۷۵ ۰.۶۲۴ ۰.۹۰۴	۰.۷۰۱	۰.۰۳۱
۵	تعهد روی انجام کار نه میزان ساعت حضور در سازمان	۰.۵۲۸ ۰.۷۲۸ ۰.۹۱۸	۰.۷۲۶	۰.۰۹۸
۶	احساس رضایت از جایگاه خود در سازمان	۰.۴۹۳ ۰.۷۴۱ ۰.۹۱۹	۰.۷۲۹	۰.۰۹۸
۷	احساس رضایت از جایگاه سازمان در جامعه	۰.۴۹۶ ۰.۶۳۳ ۰.۸۳۴	۰.۶۵۴	۰.۰۰۲
۸	هم‌سویی موفقیت سازمان با موفقیت شخصی	۰.۵۵۴ ۰.۶۰۸ ۰.۹۱۳	۰.۶۹۱	۰.۰۷۲

ردیف	شاخص	میانگین فازی نظرات خبرگان	میانگین غیر فازی	تفاضل دو راند
۹	احساس رضایت از شغل	۰.۵۴۷	۰.۶۲۷	۰.۸۸۷
۱۰	کنترل هم‌زمان زندگی شخصی و حرفه‌ای	۰.۵۵۸	۰.۶۴۵	۰.۷۷۱
۱۱	تعلق خاطر به سازمان	۰.۵۲۱	۰.۶۱۸	۰.۸۸۸
۱۲	ارتباط صمیمی بین همکاران	۰.۴۷	۰.۷۰۸	۰.۸۹۴
۱۳	احساس امنیت شغلی	۰.۴۱۳	۰.۶۰۷	۰.۸۵۴
۱۴	تناسب شغل با ویژگی‌های شخصی، علاقه و روحیات فرد	۰.۴۷۱	۰.۶۶۲	۰.۸۶۴
۱۵	توانایی شناخت جایگاه سازمان در جامعه	۰.۴۴۳	۰.۶۶۴	۰.۸۷۳
۱۶	آشنایی با مأموریت‌ها و چشم‌انداز سازمان	۰.۵۵۲	۰.۷۸۵	۰.۹۰۴
۱۷	تسلط کامل به صنعت	۰.۳۴۶	۰.۶۵۶	۰.۷۶۶
۱۸	داشتن همکارانی توانمند و شایسته	۰.۵۳۳	۰.۶۱۹	۰.۸۸۵
۱۹	داشتن روابط مناسب با همکاران	۰.۵۳	۰.۶۶۹	۰.۹۵۲
۲۰	پذیرش فرد از جانب همکاران	۰.۴۹۶	۰.۶۰۹	۰.۸۸۱
۲۱	مدیریت راهبردی	۰.۵۱۴	۰.۶۱۲	۰.۸۴۶
۲۲	توانایی برنامه‌ریزی برای آینده	۰.۵۴۴	۰.۷۳۳	۰.۸۸۴
۲۳	مدیریت تغییر	۰.۵۳۹	۰.۵۹۵	۰.۹۰۹
۲۴	توانایی برقراری مناسب با ارباب‌رجوع و همکاران	۰.۴۴۸	۰.۶۷	۰.۷۷۶
۲۵	توانایی همکاری مشترک	۰.۴۱۶	۰.۶۸۹	۰.۸۹۳
۲۶	مهارت مکالمه و گوش دادن	۰.۵۱۷	۰.۶۸۱	۰.۸۶۸
۲۷	توانایی ترغیب و متقاعدسازی	۰.۳۸۸	۰.۶۵۸	۰.۷۲۵
۲۸	خلاقیت	۰.۵۳	۰.۶۵۶	۰.۸۵۵
۲۹	به‌روز بودن دانش	۰.۵۳۲	۰.۶۸۴	۰.۸۹۷
۳۰	مرتبط بودن شغل با قابلیت‌ها و تحصیلات دانشگاهی فرد	۰.۵۵۳	۰.۶۲۶	۰.۸۴۱
۳۱	توانایی تصمیم‌گیری	۰.۵۰۱	۰.۷۴	۰.۸۷۸
۳۲	مهارت حل مسئله	۰.۵۱۸	۰.۶۸۶	۰.۹۰۶
۳۳	مهارت تحلیل و بررسی ابعاد مختلف مسئله	۰.۴۲۳	۰.۷۱۶	۰.۸۸۹
۳۴	شناخت اهداف، چشم‌انداز، مأموریت و فرهنگ سازمان	۰.۴۸۷	۰.۷۳۳	۰.۷۶۲
۳۵	اهمیت به برند و تلاش برای موفقیت سازمان	۰.۵۸۵	۰.۵۹۳	۰.۹۱
۳۶	هم‌سویی اهداف شخصی با اهداف سازمانی	۰.۴۹۷	۰.۶۸۵	۰.۹۲۴

ردیف	شاخص	میانگین فازی نظرات خبرگان	میانگین غیرفازی	تفاضل دو راند
۳۷	متناسب بودن اهداف شغلی با علائق و ویژگی‌های شخصی	۰.۵۷۷ ۰.۶۳۳ ۰.۸۰۶	۰.۶۷۲	۰.۰۳۹
۳۸	متناسب بودن اهداف شغلی با شایستگی‌های فردی	۰.۴۵۲ ۰.۶۷۱ ۰.۸۱۶	۰.۶۵۹	۰.۰۵۸
۳۹	پذیرش شایستگی و صلاحیت سرپرستان توسط فرد	۰.۴۲۳ ۰.۶۰۱ ۰.۸۱۶	۰.۶۱۳	۰.۰۶۸
۴۰	همسو بودن با نگرش‌های همکاران	۰.۵۳۹ ۰.۷۲۹ ۰.۸۱۹	۰.۷۱۲	۰.۰۰۵
۴۱	هم‌راستایی اهداف شخصی با اهداف مشخص شده برای تیم	۰.۵۲۹ ۰.۷۶۶ ۰.۹۰۶	۰.۷۳۳	۰.۰۴۲
۴۲	پشتیبانی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از راهبردهای سازمان	۰.۵۴۳ ۰.۷۲۷ ۰.۹۱۷	۰.۷۲۹	۰.۱۱۹
۴۳	وجود ارزش‌های سازمانی حمایتگر راهبردهای سازمانی	۰.۴۳۹ ۰.۶۶ ۰.۸۲۱	۰.۶۵۰	۰.۰۲۳
۴۴	باور و اعتقادات مشترک افراد نسبت به راهبردهای سازمان	۰.۴۴۹ ۰.۷۱۶ ۰.۸۸۷	۰.۷۰۰	۰.۰۷۰
	حد آستانه	۰/۳۴۶ ۰/۶۶۸ ۰/۹۲۴	۰/۶۴۶	

در ادامه میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله دلفی از طریق رابطه ۸ محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۷ خلاصه شده است. از آنجا که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظر سنجی به کمتر از حد آستانه (۰/۲) رسیده است، در نتیجه فرایند نظر سنجی در این مرحله متوقف شد. در آخرین گام به تأیید شاخص‌های استعداد بهینه برای مستعدین پرداخته شد. بر این اساس حد آستانه به روش مقدار میانگین ارزش ویژگی‌ها طبق رابطه ۱۰ تا ۱۳ محاسبه شد و میانگین فازی نظر خبرگان برای هر ویژگی با حد آستانه محاسبه شده مقایسه شد. نتایج این بخش در جدول ۷ نشان داد که امتیاز ۶ ویژگی (شامل: پذیرش شایستگی و صلاحیت سرپرستان توسط فرد، توانایی ترغیب و متقاعدسازی، تسلط کامل به صنعت، توانایی برقراری مناسب با ارباب رجوع و همکاران، پذیرش فرد از جانب همکاران، احساس امنیت شغلی) از حد آستانه پایین‌تر بود و به همین از جمع شاخص‌های استعداد بهینه حذف و سازه نهایی با تعداد ۳۸ ویژگی تأیید شد. وزن‌دهی شاخص‌های توسعه استعداد بهینه در سازمان با رویکرد بهترین-بدترین فازی بعد از تأیید شاخص‌ها، با استفاده از رویکرد بهترین-بدترین فازی، وزن هر کدام از شاخص‌ها محاسبه می‌شود. در این راستا، متناسب با رویکرد مذکور پرسشنامه‌ای طراحی شده و در اختیار

خبرگان قرار گرفته و متناسب با آن وزن هر دسته مشخص می شوند. در ادامه وزن کل به جز شاخص ها به همراه وزن نهایی آن ها در مقایسه با هم نشان داده می شود.

جدول (۸) وزن تمامی زیرمعیارها در مقایسه با هم

ردیف	دسته	وزن بعد	معیار	شاخص	وزن داخلی	وزن نهایی		
۱	تعهد توأم با اشتیاق	۰,۳۱۱۶	تعهد سازمانی	بها دادن به کار تیمی و گروهی در سازمان	۰,۰۸۵	۰,۰۲۶		
۲				ارزش قائل شدن برای کار در سازمان	۰,۱۰۵	۰,۰۳۳		
۳				اهمیت موفقیت و ارتقای سازمان	۰,۱۱۳	۰,۰۳۵		
۴				عدم عبور از قوانین سازمان	۰,۱۰۵	۰,۰۳۳		
۵				تعهد روی انجام کار نه میزان ساعت حضور	۰,۰۹۴	۰,۰۲۹		
۶				احساس رضایت از جایگاه خود در سازمان	۰,۰۷۸	۰,۰۲۴		
۷				احساس رضایت از جایگاه سازمان در جامعه	۰,۰۷۸	۰,۰۲۴		
۸			عجین شدن با شغل و شغل و دلبستگی	۰,۳۱۱۶	عجین شدن با شغل و شغل و دلبستگی	همسویی موفقیت سازمان با موفقیت شخصی	۰,۰۴۵	۰,۰۱۴
۹						احساس رضایت از شغل	۰,۰۵۰	۰,۰۱۵
۱۰						کنترل هم زمان زندگی شخصی و حرفه ای	۰,۰۵۴	۰,۰۱۶
۱۱						تعلق خاطر به سازمان	۰,۰۷۶	۰,۰۲۲
۱۲						ارتباط صمیمی بین همکاران	۰,۰۵۸	۰,۰۱۸
۱۳						تناسب شغل با ویژگی های شخصی، علاقه و روحیات فرد	۰,۰۵۴	۰,۰۱۶
۱۴	شایستگی و قابلیت ها	۰,۳۲۶۸	شایستگی شناخت صنعت و شغل	توانایی شناخت جایگاه سازمان در جامعه	۰,۰۵۰	۰,۰۱۵		
۱۵				آشنایی با مأموریت ها و چشم انداز سازمان	۰,۰۷۶	۰,۰۲۵		
۱۶				داشتن همکاری توانمند و شایسته	۰,۰۶۲	۰,۰۱۹		
۱۷				داشتن روابط مناسب با همکاران	۰,۰۷۵	۰,۰۲۵		
۱۸			شایستگی های رهبری	۰,۳۲۶۸	شایستگی های رهبری	مدیریت راهبردی	۰,۰۸۵	۰,۰۲۹
۱۹						توانایی برنامه ریزی برای آینده	۰,۰۵۹	۰,۰۱۸
۲۰						مدیریت تغییر	۰,۰۶۷	۰,۰۲۲
۲۱						توانایی همکاری مشترک	۰,۰۷۶	۰,۰۲۶
۲۲			شایستگی های فنی	۰,۳۲۶۸	شایستگی های فنی	مهارت مکالمه و گوش دادن	۰,۰۶۵	۰,۰۲۱
۲۳						خلاقیت	۰,۰۵۶	۰,۰۱۷
۲۴						به روز بودن دانش	۰,۰۸۱	۰,۰۲۷
۲۵						مرتبط بودن شغل با قابلیت ها و تحصیلات دانشگاهی فرد	۰,۰۶۵	۰,۰۲۱

ردیف	دسته	وزن بعد	معیار	شاخص	وزن داخلی	وزن نهایی	
۲۶			توانایی استدلال منطقی	توانایی تصمیم‌گیری	۰,۰۶۸	۰,۰۲۲	
۲۷				مهارت حل مسئله	۰,۰۵۷	۰,۰۱۷	
۲۸				مهارت تحلیل و بررسی ابعاد مختلف مسئله	۰,۰۵۱	۰,۰۱۵	
۲۹	هم‌سویی با اهداف و راهبردهای سازمان	۰,۳۶۰۲	هم‌سویی با اهداف سازمان	شناخت اهداف، چشم‌انداز، مأموریت و فرهنگ سازمان	۰,۰۹۴	۰,۰۳۳	
۳۰				اهمیت به برند و تلاش برای موفقیت سازمان	۰,۱۰۷	۰,۰۳۷	
۳۱				همسویی اهداف شخصی با اهداف سازمانی	۰,۱۲۱	۰,۰۴۰	
۳۲			هم‌سویی اهداف شغلی با اهداف فردی	متناسب بودن اهداف شغلی با علایق و ویژگی‌های شخصی	۰,۰۸۴	۰,۰۳۰	
۳۳				متناسب بودن اهداف شغلی با تخصص و شایستگی‌های فردی	۰,۱۱۷	۰,۰۳۹	
۳۴				همسو بودن با نگرش‌های همکاران	۰,۰۶۷	۰,۰۲۶	
۳۵				هم‌راستایی اهداف شخصی با اهداف مشخص شده برای تیم	۰,۱۰۲	۰,۰۳۵	
۳۶			هم‌سویی فرهنگ با راهبردهای سازمانی		پشتیبانی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از راهبردهای سازمان	۰,۱۲۱	۰,۰۴۰
۳۷					وجود ارزش‌های سازمانی حمایت‌گر راهبردهای سازمانی	۰,۰۷۵	۰,۰۲۸
۳۸					باور و اعتقادات مشترک افراد نسبت به راهبردهای سازمان	۰,۱۰۷	۰,۰۴۷

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق با هدف ارائه الگوی توسعه استعداد بهینه در ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شد. نتایج بخش کیفی نشان داد که این الگو از سه بُعد اصلی تشکیل شده است که شامل؛ تعهد توأم با اشتیاق، شایستگی‌ها و قابلیت‌ها و هم‌سویی با اهداف و راهبردهای سازمان است که خود از ۱۲ مؤلفه و تشکیل شدند. در این بین، بُعد تعهد توأم با اشتیاق از دو مؤلفه تعهد سازمانی و عجزین شدن با شغل و دلبستگی شغلی تشکیل شده است که خود نیز شامل ۱۴ شاخص است. همچنین بُعد شایستگی‌ها شامل شایستگی شناخت محیط و شغل، کار گروهی، رهبری، مهارت ارتباطات و هماهنگی، شایستگی‌های فنی و توانایی استدلال منطقی است که خود نیز از ۱۹ شاخص دیگر تشکیل یافته‌اند. بُعد هم‌سویی با اهداف و راهبردهای سازمان نیز از چهار مؤلفه هم‌سویی اهداف شغلی با اهداف سازمان، هم‌سویی اهداف شغلی با اهداف فردی، هم‌سویی با اهداف تیمی و هم‌سویی فرهنگ با راهبردهای سازمانی تشکیل شده‌اند که دربرگیرنده ۱۱ شاخص است.

از سوی دیگر نتایج تحلیل دلفی فازی شاخص‌های یافت شده برای توسعه استعداد بهینه در ارتش جمهوری اسلامی ایران را به جزء شاخص‌های شماره ۱۳، ۱۷، ۲۰، ۲۴، ۲۷ و ۳۹ تأیید کرد. همچنین نتایج روش بهترین-بدترین فازی نشان داد که بُعد تعهد توأم با اشتیاق با ضریب ۰،۳۱۱۶، بُعد شایستگی‌ها و قابلیت‌ها با ضریب ۰،۳۲۶۸ و بُعد هم‌سویی با اهداف و راهبردهای سازمان با ضریب ۰،۳۶۰۲ بر توسعه استعداد بهینه اثرگذار بوده‌اند که اهمیت توأمان ابعاد یادشده را برای توسعه استعداد بهینه نشان می‌دهد.

در ادامه مبتنی بر یافته‌های پژوهش به ارائه پیشنهادها برای زیر پرداخته شده است:

- ۱) معاونت نیروی انسانی آجا به ارزشیابی و سنجش توانمندی‌های افراد بر اساس الگوی به‌دست‌آمده در این تحقیق بپردازد. این معاونت بایستی در ارزیابی‌های خود از مضامین اصلی شامل سه بعد تعهد توأم با اشتیاق، شایستگی‌ها و قابلیت‌ها و هم‌سویی با اهداف و راهبردهای سازمان و با تأکید بر مؤلفه‌ها و شاخص‌های اکتسابی در الگوی پژوهش بپردازد.
- ۲) معاونت تربیت و آموزش آجا در راستای توسعه مؤلفه‌های استعداد بهینه توجه ویژه داشته باشند و بعد از سنجش میزان شاخص‌های مستعدین ارتش به توسعه و پرورش شایستگی‌های مدنظر الگو بپردازند.
- ۳) معاونت آموزش و عملیات و دانشگاه‌های آجا از شاخص‌های حرفه‌ای به‌دست‌آمده از این پژوهش به‌عنوان سرفصل‌های آموزشی در دوره‌های آموزشی برای افراد مستعد در جهت افزایش توانمندسازی حرفه‌ای آنان با تأکید بر شاخص‌هایی چون شناخت جایگاه سازمان در جامعه، مدیریت راهبردی، مدیریت تغییر، توانایی ترغیب و متقاعدسازی، توانایی برنامه‌ریزی برای آینده، مهارت حل مسئله، توانایی تصمیم‌گیری و مهارت تحلیل و بررسی ابعاد مختلف مسئله که از مهم‌ترین شاخص‌های حرفه‌ای هستند، استفاده نمایند.
- ۴) معاونت تربیت و آموزش آجا بر اساس مؤلفه‌های ارزشی به‌دست‌آمده به‌خصوص شاخصه‌های مربوط به هم‌سویی با اهداف و راهبردهای سازمان پیشنهاد می‌گردد تا با برگزاری دوره‌های آموزشی، کلاس‌ها، برگزاری جلسات و تصویب آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها موجب بهبود شاخص‌های ارزشی و در نتیجه توانمندسازی افراد مستعد به‌خصوص با تمرکز بر شاخص‌های هم‌سویی با اهداف سازمان، هم‌سویی اهداف شغلی با اهداف فردی و هم‌سویی فرهنگ با راهبردهای سازمانی می‌گردد.
- ۵) توانایی تصمیم‌گیری، مهارت تحلیل و بررسی ابعاد مختلف مسئله از شاخص‌های مهم شایستگی‌های شناختی می‌باشند که در ارتقای توانمندسازی حرفه‌ای مستعدین ضروری است مورد توجه قرار گیرند.

اگرچه در این پژوهش تلاش شد تا الگوی توسعه استعداد بهینه ارائه گردد، با این حال، در تحقیقات آتی می‌توان با بهره‌مندی از سازه توسعه استعداد بهینه و با بهره‌مندی از روش‌های رایانش نرم مانند سیستم استنتاج فازی، نسبت به طراحی سیستم هوشمند برای پیش‌بینی سطح تحقق بهینگی در فرایند توسعه استعداد در بین کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران اقدام نمود.

قدردانی

از خبرگان توانمندی که در مدت پژوهش، سخاوتمندانه دانش و وقت خود را در اختیار محققان این پژوهش قرار دادند، بسیار سپاسگزاریم.

منابع

- احمدی، حسن و باقری مقدم، ناصر. (۱۳۹۹). مدیریت استعداد: توسعه رهبران جدید در سازمان شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بران. رهبری آموزشی کاربردی. (۲)، ۱۳-۲۸.
- اخوان دورباش، روح اله؛ ذکریایی، منیژه و انتصار فومنی، غلامحسین. (۱۴۰۰). طراحی مدل بهینه مؤلفه‌های مدیریت و توسعه استعداد. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهپافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۱)، ۱۵۰-۱۳۲.
- زین‌آبادی، حسن‌رضا. آراسته، حمیدرضا. بهرنگی، محمدرضا. قمری، آزاده. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مفهومی توسعه استعدادهای نیروی انسانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۷(۹۰): ۱۱-۴۳.
- گلشاهی، بهنام. رستگار، عباسعلی. فیض، داود. زارعی، عظیم. (۱۳۹۹). معماری فرآیند توسعه و حمایت از اجتماع نخبگانی در حوزه دانش‌آموزی و دانشجویی. فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۵(۱): ۱۳۵-۱۵۹.
- گلشاهی، بهنام و معینی‌فرد، اسماعیل. (۱۴۰۲). تبیین مبانی ارزشی پشتیبان فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۳(۱)، ۱۲۰-۱۹۱.
- مالمیر، آمنه. بررسی نقش مدیریت استعداد در مسیر توسعه شغلی مدیران بیمارستان. مجله مهندسی فرآیندها. ۱۴۰۰؛ ۹(۱۵): ۴۶-۵۱.
- محفوظی، علی. لفظ فروشان، داود. قربانی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی). مدیریت بهره‌وری، ۱۳(۱)، ۱-۴۸.
- مهری، داریوش. ابوالقاسمی، محمود. قهرمانی، محمد. محبوب، حسن. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه راهبردی استعدادها. مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۸(۳۳)، ۸۹-۶۳.
- Ahmadi, H. Bagheri Moghaddam, N. (2020). Talent management: developing new leaders in the organization, identifying and analyzing the factors affecting it. Applied educational leadership, 1(2), 28-13 (In pesian).

- Akhavan Dorbash, R. Zakaria, M. & Ansar fomani, G. H. (2021). Designing the optimal model of talent management and development components. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(1), 132-150 (In pesian).
- Anlesinya, A. & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*.
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3.
- Dirani, K. M. Abadi, M. Alizadeh, A. Barhate, B. Garza, R. C. Gunasekara, N. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Dzwigol, H. Dzwigol-Barosz, M. Miśkiewicz, R. & Kwilinski, A. (2020). Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2630.
- El Asame, M. & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23(1), 225-236.
- Gallardo-Gallardo, E. Thunnissen, M. & Scullion, H. (2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1466-4399.
- Golshahi, B. Moyinifard, E. (2023). Explanation of the value bases supporting the culture of belief in talent in the army of the Islamic Republic of Iran. *Military Management Quarterly*, 23(1): 191-120 (In pesian).
- Golshahi, B. Rastegar, A. Feyz, D. Zarei, A. (2020). The architecture of the process of development and support of the elite community in the field of students. *New educational ideas quarterly* 15(1): 135-159. (In pesian).
- Kaewnaknaew, C. Siripipathanakul, S. Phayaphrom, B. & Limna, P. (2022). Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1).
- Kansal, J. & Singhal, S. (2018). Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 16(3), 287-301.
- Mahfoozi, A. Lafz forushan, D. Ghorbani, M. (2019). Designing a comprehensive talent management model with a succession approach in order to develop organizational productivity using the structural equation method (case study: government organizations). *Productivity management*, 13(1), 48-10 (In pesian).
- Malmir, A. (2021). Examining the role of talent management in the career development of hospital managers. *A bimonthly scientific-research journal of a new approach in educational management* (In pesian).
- Mehri, D. Abolghasemi, M. Ghahremani, M. Mahjoob, H. (2018). Identifying factors affecting the strategic development of talents. *Interdisciplinary studies of strategic knowledge*, 8(33), 63-89 (In pesian).
- Meyers, M. C. van Woerkom, M. Paauwe, J. & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.

- Midhat Ali, M. Qureshi, S. M. Memon, M. S. Mari, S. I. & Ramzan, M. B. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE Open*, 11(2), 21582440211006124.
- Naim, M. F. & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework: a conceptual framework. *Roorkee, India*. 40(2), 433-455.
- Podmetina, D. Soderquist, K. E. Petraite, M. & Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organisational level. *Management Decision*, 56(9), 0025-1747.
- Reis, I. Sousa, M. J. & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13, 10698.
- Schiemann, W. A. (2013). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*.
- Shum, C. Gatling, A. & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.
- Sparrow, P. R. & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25, 249–263.
- Zeynabadi, H.R. Arasteh, H. Behrangi, M. Ghamari, A. (2018). Presenting a conceptual model for the development of human resources. *Management studies (improvement and transformation) (In pesian)*.

