



ارائه مدل عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد (مورد مطالعه گروه صنعتی ایران خودرو)

محمد یادگاری^۱

بابک رضایی^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۰۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۰۵

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد در گروه صنعتی ایران خودرو انجام گرفت. روش تحقیق از لحاظ هدف کاربردی- توسعه‌ای، از نظر روش گردآوری توصیفی- پیمایشی، از نظر زمان مقطعی و از نظر ماهیت گردآوری داده‌ها آمیخته (کیفی- کمی) می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان و مدیران بخش میانی و کلان گروه صنعتی ایران خودرو و در بخش کمی شامل کارکنان، کارشناسان و مدیران میانی گروه صنعتی ایران خودرو به تعداد ۱۵۰۰ نفر بود. حجم نمونه در بخش کیفی ۱۵ نفر و در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران ۳۰۶ نفر بود که به ترتیب بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) و نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که چهار عامل درون‌سازمانی شامل جذب استعداد، ارزیابی و کشف استعداد، توسعه و آموزش استعداد و حفظ استعداد در پیاده‌سازی مدیریت استعداد تأثیر دارند. در جذب استعداد سه مؤلفه به ترتیب اولویت شامل به‌کارگیری، انتخاب و کارمند یابی شناسایی شدند. در بعد ارزیابی و کشف استعداد مؤلفه مدیریت عملکرد و مراکز ارزیابی معرفی شدند. در بعد توسعه و آموزش استعدادهای دو مؤلفه مدیریت کار راه و توسعه و آموزش و در بعد حفظ استعداد دو مؤلفه انضباط و جبران خدمات شناسایی و اولویت‌بندی شدند.

کلمات کلیدی

مدیریت استعداد، جذب استعداد، حفظ استعداد، ارزیابی، گروه صنعتی ایران خودرو

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

yadegari.mohammad@gmail.com

۲- استادیار، گروه برنامه‌ریزی علوم اداری و مدیریت واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

b_rezaei@iau-tnb.ac.ir

یکی از مهم‌ترین عناصر کلیدی در هر سازمان منابع انسانی است که آن‌ها را به‌عنوان یک دارایی ارزشمند در نظر دارند که استفاده مؤثر و مطلوب از توانایی‌های منابع انسانی برای بالا بردن بهره‌وری آن‌ها نیازمند تدوین یک مجموعه از استراتژی‌ها و اقدام‌های مؤثر است سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت و نوآور بودن و نیز ماندگاری در محیط کسب‌وکار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. هم‌زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که در محیط پویای امروز، سازمان‌ها باید بر روی سرمایه‌های انسانی خود به‌طور مستمر سرمایه‌گذاری کرده و نخبگان را به‌عنوان منابع ارزشمند سازمان، به‌درستی مدیریت نمایند در این راستا مدیریت استعداد علاوه بر توجه به حال، نگرشی آینده‌نگر نیز داشته و افراد موردنیاز برای حال و آینده را شناسایی نموده و پرورش سیستماتیک می‌دهد و به‌طور سیستماتیک شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعداد رهبری که سازمان برای پاسخ‌گویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد. مدیریت استعداد یکپارچه‌سازی منابع، فرایندها و ارزش‌های طراحی‌شده برای جذب و مشارکت استعدادهای کلیدی به‌منظور به حرکت درآوردن اهداف سازمان است. در تعریفی دیگر، مدیریت استعداد عبارت است از تشخیص، توسعه و جابجایی شغلی کارکنان و رهبران داخل سازمان، به‌منظور نگهداری بهتر استعدادهای کلیدی و آماده کردن رهبران از طریق افزایش دانش و مهارت‌های میان وظیفه‌ای آنان. هر مدیری می‌تواند با ترک کارمند کلیدی خود که جانشینی نیز برای او ندارد غافلگیر شود و نتواند شکاف دانش و مهارت ایجادشده را پر کند. مدیران کارآمد و لایق، زمان کافی برای شناسایی، جانشینان، فراهم کردن فرصت‌هایی برای بالندگی و توسعه، ایجاد فرصت‌های آموزشی، تلاش را در جهت نگهداری کارکنان و تعیین مسیر شغلی آن‌ها اختصاص می‌دهند تا آثار نبود استعدادها را به کمترین حد برسانند (مهری و همکاران، ۱۴۰۰)

عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که خود به‌واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدیدآورند. در سال‌های اخیر، در شرکت‌های تولیدی و تجاری ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی، نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، مدیران آینده، مدیران سایه همکاران، موردتوجه قرار گرفته است، از این جهت امروزه مدیریت استعداد به‌عنوان یک وظیفه سازمانی جدی‌تر موردنظر قرار گرفته است، باوجود آثار، مقالات و پژوهش‌های عملی در زمینه مدیریت استعداد، تعریف شفاف و واحدی از آن، دامنه و ابعاد و اهداف کلی آن وجود ندارد. این پدیده حاکی از

ارائه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد/یادگیری و رضایی

همان شکاف و فاصله‌ای است که در میان، کارورزان و دنیای آکادمیک دیده می‌شود. مدیریت استعداد، در برخی تعاریف، به‌عنوان یک کارکرد مدیریتی یا یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی مطرح شده است امروزه از دیدگاه استراتژیک، مدیریت استعداد به‌عنوان بخشی از فرآیند مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود که از طریق آن سازمان‌ها قادر هستند شکاف میان استعدادهای مورد نیاز و استعدادهای موجود در سازمان را از بین ببرند. (کریمی همکاران، ۱۳۹۹)

شرکت‌های تولیدی و صنعتی نظیر ایران‌خودرو برای دستیابی به بازارهای جهانی، تأمین نیاز داخل، توسعه نیروی انسانی کارآمد و ارتقاء کیفیت محصول نیازمند مدیریت مطلوب استعدادهای داخل هستند، عدم توجه به نیروهای مستعد جوان در سراسر سیستم‌های تولیدی و صنعتی کاملاً مشهود است و شرکت ایران‌خودرو نیز از این قاعده مستثنی نیست، ایران‌خودرو به‌عنوان نخستین تولیدکننده خودرو در ایران، علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های متعدد تا به حال نتوانسته موفقیت چشمگیری در بازارهای خارج از ایران کسب کند، به نظر می‌رسد یکی از عوامل اثرگذار بر توسعه این شرکت تکیه بر استعدادهای داخلی است این مهم با طراحی یک مدل علمی متکی بر یافته‌های تجربی می‌تواند زمینه را برای پرورش ایده‌های خلاق و نوآور فراهم سازد، متأسفانه در صنعت خودروسازی مدیریت استعداد همواره مورد بی‌توجهی قرار گرفته است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۹)

نکته اساسی اینجاست که این گروه صنعتی علی‌رغم برخورداری از امکانات و تجهیزات فنی گسترده و بهره‌گیری از نیروی انسانی، مدیران و کارشناسان فنی در داخل و برخی کشورهای هم‌جوار فاقد، الگویی درون‌سازمانی برای مدیریت استعداد است و همین امر سبب شده بسیاری از متخصصین و استعدادهای دانشگاهی برای فعالیت‌های فنی در حوزه خودروسازی، جذب سایر کشورها و شرکت‌های خودروسازی شوند، اما مسئله اصلی در طراحی و پیاده‌سازی این مدل، توجه به عوامل درون‌سازمانی است درواقع چالش اصلی این است که بی‌توجهی به مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد چگونه سبب پایین آمدن کیفیت محصولات نسبت به موارد مشابه خارجی و خرید مواد اولیه بی‌کیفیت و به‌تبع آن کاهش کیفیت قطعات خودرو (از جمله باز نشدن ایربگ‌ها) و کاهش حفاظت صنعتی در حوزه‌های مرکزی و شرکت‌های تولیدی فرعی شده است که این امر موجب کاهش کیفیت در محصولات و نارضایتی مشتری شده است و این موضوع در کارخانه‌های دیگر نیز تسری می‌یابد. درواقع تولیدات این شرکت با این کیفیت کنونی و عدم تنوع قابلیت رقابت با خودروهای مشابه را ندارد و مشتریان نیز همواره از محصولات و قطعات رضایت کامل ندارند به نظر می‌رسد یکی از عوامل جلوگیری از شکل‌گیری این چالش‌ها ارائه مدل درون‌سازمانی مدیریت استعداد می‌باشد، از همین رو سؤال اساسی این پژوهش این است که «مدل عوامل درون‌سازمانی

مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد (مورد مطالعه گروه صنعتی ایران خودرو) چگونه است؟ و میزان اثرگذاری هر یک از ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های در این مدل به چه میزان است؟»

با توجه به کاهش روزافزون کیفیت محصولات، عدم تنوع تولید محصولات و عدم رضایت مشتریان، محقق بر آن شد که از بین عوامل تأثیرگذار، عوامل درون‌سازمانی و پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد و میزان تأثیرگذاری هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موردنظر مورد بررسی قرار گیرد.

اهداف تحقیق

هدف اصلی

ارائه مدل عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد در گروه صنعتی ایران خودرو

اهداف فرعی

۱. شناسایی شاخص‌های مدل عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد در گروه صنعتی ایران خودرو
۲. شناسایی مؤلفه‌های مدل عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد در گروه صنعتی ایران خودرو
۳. شناسایی ابعاد مدل عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد در گروه صنعتی ایران خودرو
۴. اولویت‌بندی میزان تأثیر شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد در گروه صنعتی ایران خودرو

پیشینه‌ی تحقیق

مطالعات داخل کشور

مهری و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه خود به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه راهبردی استعدادها پرداختند. آنان نشان دادند منبع یابی استعداد و شناخت استعداد در جهت جذب استعداد در سازمان یکی از موضوعات مهم راهبردی در مدیریت استعداد است.

بابائیان (۱۴۰۰) در مطالعه خود تأثیر به‌کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان را بررسی نموده نشان داد توسعه و آموزش استعدادهای سازمانی و شناسایی آن‌ها می‌تواند باعث افزایش تعهد سازمانی در بین کارکنان شود.

ارائه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد/یادگیری و رضایی

بحرایی (۱۴۰۰) در مطالعه خود به تدوین الگوی راهبردی مدیریت استعداد پرداخت. وی در مدل خود ارزیابی و کشف استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد و جبران خدمات را از عوامل مهم در مدل مدیریت استعداد معرفی کرد.

حاجی کریمی و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد را مطالعه نمودند. آنان نشان دادند منبع یابی استعدادها، شناخت و به‌کارگیری استعدادها از عوامل زمینه‌ساز در مدیریت استعداد می‌باشد.

حسینی (۱۴۰۰) در مطالعه خود به تحلیل نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد پرداخت. وی نشان داد برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی مهم‌ترین قدم اجرای مدیریت استعداد است.

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با عنوان نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد نشان دادند پرورش استعدادها و آموزش مؤثر آنان یکی از مهم‌ترین عوامل در مدیریت استعداد است.

مطالعات خارج کشور

آنون (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «عوامل اثرگذار بر کاربرد مدیریت استعداد» به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ‌سازمانی، سیستم پاداش، توسعه شغلی و محیط کاری، از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت استعداد در سازمان بوده و می‌توانند پیش‌بینی کننده موفقیت مدیریت استعداد در سازمان باشند.

باس (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی مدیریت استعداد و نتایج آن در سطح سازمان‌ها» به این نتیجه دست یافت که مدیریت استعداد ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و پرورش افراد جهت دستیابی به مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای موجه با نیازهای فعلی سازمان بوده و فرایندی است که علاوه بر توجه به حال، نگرشی آینده‌نگر نیز داشته و افراد مورد نیاز برای حال و آینده را توأمان شناسایی نموده و پرورش می‌دهد و به‌طور سیستماتیک شکاف بین سرمایه انسانی انعطاف‌پذیر موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخ‌گویی به چالش‌های آینده و تاب‌آوری به آن نیاز دارد را از بین می‌برد و بر آن تأثیر دارد.

برسین (۲۰۲۰) عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعدادها را به دو دسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل درونی تأثیرگذار بر نگهداشت استعدادها به

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

ترتیب شامل استقلال شغلی، فرصت‌های توسعه، رضایت شغلی، کار چالش‌برانگیز و قدردانی می‌شود. همچنین نتایج پژوهش، بیانگر آن بود که مهم‌ترین عوامل بیرونی تأثیرگذار بر نگهداشت استعدادها به ترتیب شامل روابط با همکاران، شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقاء و دستمزد می‌شود.

بهراسناک و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم در یک شرکت خدماتی آمریکا» به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به‌عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در تحقیق وی علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان، نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه‌سازمانی می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد.

فریگو و همکاران (۲۰۱۹) تحقیق تحت عنوان «بررسی مدیریت استعداد استراتژیک به‌عنوان یک دستور کار برای پژوهش» انجام دادند. در این مقاله تعریفی روشن و سازگار از مدیریت استعداد استراتژیک ارائه شد. همچنین یک مدل نظری از مدیریت استعداد استراتژیک ارائه می‌شود. در اجرای این بینش تعدادی از پایگاه‌های ادبیاتی اختیاری نیز طراحی شده است؛ بنابراین این مقاله به تحقیقات آتی در زمینه مدیریت استعداد کمک کرد.

گی و سیم (۲۰۱۹) در مطالعه خود به بازنگری میان‌رشته‌ای در مفهوم عملیاتی کردن و اندازه‌گیری استعداد پرداختند. در این مطالعه آن‌ها، دو بعد عاطفی و توانایی را به‌عنوان مؤلفه‌هایی برای تبیین مفهوم استعداد شناسایی کردند که بعد توانایی توسط توسعه نظام‌مند و توانایی درونی و بعد عاطفی توسط انگیزش و علایق تبیین می‌شوند. براین اساس، در پژوهش حاضر از سرمایه انسانی و انگیزش برای تبیین مدیریت استعداد استفاده می‌شود. سرمایه انسانی، شامل مهارت‌های مرتبط با وظیفه از قبیل: دانش فنی، مهارت‌های نرم مانند مهارت‌های ارتباطی و کارآفرینی، ویژگی‌های شخصی از قبیل وظیفه‌شناسی و تمایل به درگیر شدن در یادگیری به‌صورت دائمی است.

چارچوب نظری تحقیق

مدیریت استعدادها، هسته اصلی مدیریت است و سازمان‌ها به‌وسیله افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها می‌باشد. در مدیریت مؤثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها، بر اساس راهبرد و اهداف کسب‌وکار تعیین می‌گردد. مدیریت استعداد کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب استعداد، حفظ و نگهداری استعداد و توسعه استعداد) نیروهای مورد نیاز خود در حال و آینده اطمینان حاصل می‌کنند و

ارائه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد/یادگیری و رضایی

با تأکید بر این که افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می‌روند، هدفشان حفظ جریان استعدادها است. یک تعریف نسبتاً جامع است که ابعاد تعریف شده را پوشش می‌دهد؛ بنابراین مدل فلیپس و راپر که برای مدیریت استعداد پنج بعد شامل (جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداشت کارکنان) در نظر گرفته‌اند به‌عنوان مبنا و چهارچوب نظریه تحقیق انتخاب و با مطالعه سایر مدل‌ها و مباحث مرتبط مفهوم «آموزش» نیز در بعد توسعه مدنظر قرار گرفته و بر اساس مطالعات انجام‌گرفته، چارچوب نظری تحقیق به‌صورت جدول (۱) ارائه می‌شود.

جدول ۱: مدل مفهومی

منبع	شاخص‌ها	مؤلفه	بعد
(آشتون و مورتون، ۲۰۱۹) (کریمی همکاران، ۱۳۹۹) آنون (۲۰۲۰) فریگو و همکاران (۲۰۱۹)	نیازسنجی استعدادهای مورد نیاز- شناسایی منابع درون و برون سازمانی- استعدادیابی درون سازمانی- استعدادیابی برون سازمانی - ایجاد مخزن و پروفایل استعدادهای - طبقه‌بندی استعدادهای	منبع یابی استعدادهای	نظام جذب استعدادها
	تعیین مشاغل هدف تعیین شایستگی‌های مورد نیاز هر شغل - تعریف ویژگی‌های افراد مستعد- شناسایی استعدادهای درون و برون سازمانی متناسب با شایستگی‌های هر شغل	شناخت استعدادهای	
	تبدیل برنامه استخدامی سازمان به جزئی از فرایند مدیریت استخدام - طبقه‌بندی استعدادهای شناسایی شده متناسب با مشاغل و توانمندی‌های آنان- انجام آزمون‌های کتبی و شفاهی مبتنی بر مؤلفه‌های مدیریت استعداد- انجام آزمون‌های دانشی، روان‌شناختی، رفتاری و شخصیتی - انتخاب افراد مستعد متناسب با مشاغل مورد هدف - جذب و گزینش نهایی فرد مستعد	انتخاب و جذب استعدادهای	
(آشتون و مورتون، ۲۰۱۹) (کریمی و همکاران، ۱۳۹۹)	تدوین شرح شغل مشاغل تعیین‌شده - تبیین شفاف مسیر شغلی برای هر شغل- تبیین استعدادهای مورد نیاز برای هر شغل- طراحی ساختار پویا و منعطف مبتنی بر مؤلفه‌های مدیریت استعداد- تدوین برنامه شغلی استعدادهای مبتنی بر کارگروهی و تیمی - برنامه‌ریزی جایگزینی و جانشین پروری	برنامه‌ریزی شغلی	توسعه و آموزش استعدادهای
	ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه انتصاب استعدادهای - تبیین مشاغل فاقد حکم انتصاب- طبقه‌بندی و دسته‌بندی استعدادهای متناسب با این مشاغل - پیشنهاد شغل متناسب و مناسب با فرد مستعد- بررسی صلاحیت‌های مکتبی و امنیتی فرد مستعد - تصویب و ابلاغ حکم انتصاب - به‌کارگیری عملی فرد مستعد در شغل موصوف	جایابی و به‌کارگیری (انتصاب)	
برسین (۲۰۲۰) بهراستاک و همکاران (۲۰۱۹)	تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد فردی، مدیریتی، شخصیتی و ارزشی و بینشی استعدادهای- طراحی و تدوین و یکپارچه‌سازی سامانه ارزیابی عملکرد استعدادهای- سنجش قابلیت‌ها و ارزشیابی عملکرد کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت - ارزشیابی عملکرد ۳۶۰ درجه- ارائه بازخورد به فرد جهت اصلاح عملکرد	ارزشیابی عملکرد	ارزیابی و کشف استعدادها
	انجام نظارت‌های نوبه‌ای مستمر به‌صورت محسوس و غیرمحسوس از وضعیت استعدادهای- برنامه‌ریزی در راستای ارتقاء سطح انضباط فردی و سازمانی (ظاهری و معنوی) استعدادهای- ترویج خودکنترلی در بین استعدادهای- برنامه‌ریزی در راستای صیانت از استعدادهای - تدوین و اجرای نظام پیشنهادها در زمینه مدیریت استعدادهای	نظارت و کنترل	

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۲۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

حسنی (۱۴۰۰) گی و سیم (۲۰۱۹)	تعیین و شناسایی نیازهای مادی و غیرمادی افراد مستعد - تأمین نیازهای فردی و خانوادگی فرد مستعد - تأمین و پرداخت حقوق و مزایای مبتنی بر عملکرد شایسته به افراد مستعد- تأمین نیازهای رفاهی افراد مستعد - تأمین نیازهای ایمنی و سلامت افراد مستعد- توجه به خدمات بیمه و بازنشستگی افراد مستعد	جبران خدمات	نظام
	تأمین فرصت‌های برابر شغلی برای افراد مستعد - ایجاد فضای رشد و ترقی عادلانه برای افراد مستعد - حمایت مدیران عالی از آنان - ایجاد محیط کار چالشی، منعطف، پویا، عاطفی و با آرامش کامل - تفویض اختیار مدیران عالی - ایجاد فضای توسعه و امکان مشارکت استعدادها در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی - جابجایی و انتقال کمتر - شفاف‌سازی مسئولیت‌ها - ایجاد وابستگی استعدادها به سازمان	امنیت شغلی	حفظ استعدادها

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای است و چون پژوهش به ارائه الگو پرداخته است، می‌توان آن را در رده پژوهش‌های اکتشافی نیز قرار داد. از نظر روش انجام توصیفی-پیمایشی می‌باشد و از نظر زمانی یک پژوهش مقطعی بود و ماهیت داده‌ها آمیخته (کیفی-کمی) است. فرایند گردآوری داده‌ها از دو بخش شامل بخش اول جمع‌آوری کیفی و بخش دوم جمع‌آوری کمی تشکیل شده است. در بخش کیفی برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته مبتنی بر تکنیک تحلیل محتوا استفاده شد. در بخش کمی نیز برای جمع‌آوری داده‌ها از روش پیمایشی مبتنی بر پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش از دو بخش کیفی و کمی تشکیل شده است.

الف) بخش کیفی

جامعه آماری این بخش شامل خبرگان و جامعه علمی شامل تعدادی از خبرگان، مدیران و معاونان بخش میانی و کلان گروه صنعتی ایران خودرو بود. با توجه به ماهیت پژوهش برای انتخاب حجم نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) و براساس معیارهای ورود استفاده شد. خبرگان این بخش دارای معیارهای ورود به شرح ذیل بودند:

- ❖ مدرک تحصیلی در زمینه مدیریت منابع انسانی داشته باشند.
- ❖ حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد داشته باشد.
- ❖ حداقل ده سال سابقه کاری در گروه صنعتی ایران خودرو و یا صنعت خودروسازی داشته باشند.
- ❖ بر مباحث مدیریت استعداد تسلط داشته باشند.
- ❖ حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی در بخش‌های میانی و کلان گروه صنعتی ایران خودرو داشته باشند.

ارائه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد/یادگیری و رضایی

در پژوهش حاضر پس از انجام ۱۵ مصاحبه، یافته‌های تحقیق به اشباع نظری رسید و انجام مصاحبه متوقف گردید. تعداد نمونه با در نظر گرفتن معاونت‌های اصلی گروه صنعتی ایران خودرو برابر جدول (۲) می‌باشد.

جدول ۲. نمونه آماری بخش کیفی

ردیف	معاونت	تعداد	تعداد نمونه
۱	معاونت منابع انسانی و سیستم‌ها	۱۲	۵
۲	معاونت بازرگانی	۱۷	۲
۳	معاونت امور پروژه‌ها	۱۱	۲
۴	معاونت فروش و توسعه بازار	۱۳	۱
۵	معاونت امور مالی	۱۴	۲
۶	معاونت صنایع خودروپی	۱۲	۲
۷	معاونت طراحی و مهندسی	۱۵	۱
	جمع کل	۹۴	۱۵

ب) بخش کمی

جامعه آماری بخش کمی شامل کارکنان، کارشناسان و مدیران میانی گروه صنعتی ایران خودرو به تعداد ۱۵۰۰ نفر بود. گروه صنعتی ایران خودرو دارای لایه‌های مختلف مدیریتی، فنی و تولیدی شامل شرکت‌های تابعه و خدمات تولیدی و امدادی است که لایه‌های بزرگ‌تر لایه‌های کوچک‌تر را در برمی‌گیرد ابتدا نسبت به انتخاب سطوح بالاتر اقدام شد و در مراحل بعد سطوح پایین‌تر انتخاب شدند. با توجه به مشخص بودن حجم جامعه از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد. در این پژوهش، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران مشخص که با توجه به جامعه ۱۵۰۰ نفری، تعداد ۳۰۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. البته برای جلوگیری از احتمال ریزش نمونه ۳۲۵ پرسشنامه توزیع شد که از این میان ۱۹ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و عملیات آماری روی ۳۰۶ پرسشنامه انجام شد.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

یکی از اصلی‌ترین بخش‌های هر کار پژوهشی را جمع‌آوری اطلاعات تشکیل می‌دهد. چنانچه این کار به شکل منظم و صحیح صورت پذیرد، کار تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری از داده‌ها با سرعت و دقت خوبی انجام می‌شود. از ابزارهای رایج در جمع‌آوری اطلاعات مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه است. در تحقیق پیش‌رو از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌های کیفی استفاده شده است. مصاحبه به سه روش انجام می‌شود مصاحبه‌های عمیق، مصاحبه‌های ساختاریافته و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته که در این تحقیق

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و در هنگام مصاحبه گفته‌های مصاحبه‌شدگان تا حدودی کنترل گردید. بعد از انجام مصاحبه‌ها در صورت اشباع نظری عوامل اصلی و فرعی استخراج شد. همچنین در بخش کمی برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته در دو بخش استفاده شد. بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی حجم نمونه شامل تحصیلات، سن، سابقه مدیریت و مدرک تحصیلی بود. در بخش دوم از پرسشنامه مدیریت استعداد در شرکت ایران خودرو استفاده شد که از شاخص‌های استخراج شده از مرحله کیفی بود. شاخص‌های استخراج شده از مرحله کیفی شامل ۴ شاخص و مشتمل بر ۲۸ سؤال و ۹ بعد (کارمندیابی، انتخاب، به‌کارگیری، مدیریت عملکرد، مراکز ارزیابی، توسعه و آموزش، مدیریت کار راهه، جبران خدمات و انضباط) بود. شیوه نمره‌گذاری سؤالات به صورت طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (=۱) تا کاملاً موافقم (=۵) صورت گرفت. پایایی پرسشنامه پژوهش با توجه به آلفای کرونباخ مطابق جدول ۳ محاسبه و نتایج نشان‌دهنده پایایی مورد تأیید مقادیر آلفا می‌باشد.

جدول ۳: جدول پایایی

ردیف	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	نتیجه
۱	جذب استعدادها	۰/۸۴	پایایی در حد مطلوب
۲	ارزیابی و کشف استعدادها	۰/۷۷۴	پایایی در حد مطلوب
۳	توسعه و آموزش استعدادها	۰/۷۱۹	پایایی در حد مطلوب
۴	حفظ استعدادها	۰/۷۶۵	پایایی در حد مطلوب
۵	آلفای کل	۰/۷۷۸	پایایی در حد مطلوب

یافته‌های تحقیق

با توجه به اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌های آماری و پژوهش کیفی نتایج به دست آمده به صورت زیر گزارش می‌شود.

۱- بررسی ابعاد اولویت بندی عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده سازی مدل مدیریت استعداد

جدول ۴: بررسی ابعاد استخراج شده

KMO and Bartlett's Test		مقدار واریمکس	
مقدار آزمون کومو	۰/۵۶۴	۰/۶۴	
مقدار آزمون بارتلت	Approx. Chi-Square		۵۹/۴۱۵
	درجه آزادی		۶
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	

ارائه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد/یادگیری و رضایی

با توجه به مقدار آزمون کومو که ۰/۵۶۴ و سطح معناداری که ۰/۰۰۰ می‌باشد می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد ۴ بعد جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها با هم مدل یادشده را تشکیل می‌دهند. مقدار واریمکس این چهار بعد ۰/۶۴ می‌باشد که نشانگر آن است که این ۴ بعد ۰/۶۴ از تغییرات مدل موردنظر را تبیین می‌کنند، به‌منظور مشخص شدن ضریب بار عاملی هر یک از ابعاد باید به جدول ۵ مراجعه کرد:

جدول ۵: اولویت‌بندی ابعاد

ردیف	بعد	میانگین	اولویت
۱	جذب استعدادها	۰/۶۶۴	دوم
۲	ارزیابی و کشف استعدادها	۰/۷۴۸	اول
۳	توسعه و آموزش استعدادها	۰/۴۵۷	چهارم
۴	حفظ استعدادها	۰/۶۴۳	سوم

در بررسی بارعاملی ابعاد مشخص می‌شود بعد ارزیابی و کشف استعداد با ضریب ۰/۷۴۸ در رتبه اول، جذب استعداد بار ضریب ۰/۶۶۴ در رتبه دوم و حفظ استعدادها با ضریب ۰/۶۴۳ در رتبه سوم قرار دارند.

۲- بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت

استعداد

این بخش برای هر یک از ابعاد به‌صورت مجزا صورت گرفت.

الف) بررسی بارعاملی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به بعد جذب استعداد

جدول ۶: مؤلفه‌های استخراج‌شده

KMO and Bartlett's Test		مقدار واریمکس	
مقدار آزمون کومو	۰/۷۰۱		۰/۷۳
مقدار آزمون بارتلت	مقدار آزمون خی دو	۳۵۴/۰۳۵	
	درجه آزادی	۳	
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	

با توجه به مقدار آزمون کومو که ۰/۷۰۱ و سطح معناداری که ۰/۰۰۰ باشد می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد ۳ مؤلفه کارمندبایی، انتخاب و به‌کارگماری با هم بعد جذب استعداد را تشکیل می‌دهند مقدار واریمکس این سه مؤلفه ۰/۷۳ می‌باشد که نشانگر آن است که این ۳ مؤلفه ۰/۷۳ از تغییرات بعد موردنظر را تبیین می‌کنند، به‌منظور مشخص شدن ضریب بار عاملی هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها باید به جدول ۷ مراجعه کرد:

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

جدول ۷: اولویت بندی شاخص ها و مؤلفه ها

ردیف	مؤلفه	ضریب بارعاملی	اولویت	شاخص ها	بارعاملی
۱	کارمندیابی	۰/۶۶۹	سوم	برند کارفرما	۰/۷۸۹
۲				ارائه پاداش	۰/۶۵۹
۳				ارائه فرصت	۰/۷۵۸
۴				حمایت از افراد مشتاق	۰/۷۱۵
۵	انتخاب	۰/۷۵۸	دوم	جستجوی فارغ التحصیلان برتر و نوآوران	۰/۷۲۳
۶				مصاحبه تخصصی	۰/۷۸۹
۷				بررسی سوابق و تحقیقات محلی	۰/۸۰۳
۸	به کارگماری	۰/۷۹۱	اول	تطبیق شغل با شاغل	۰/۷۶۹
۹				اجتماعی کردن	۰/۷۱۶

در بررسی بارعاملی مؤلفه های مربوط به جذب استعداد مشخص می شود مؤلفه به کارگماری با ضریب ۰/۷۹۱ در رتبه اول، انتخاب با ضریب ۰/۷۵۸ در رتبه دوم و کارمندیابی با ضریب ۰/۶۶۹ در رتبه سوم قرار دارند.

ب) بررسی بارعاملی مؤلفه ها و شاخص های مربوط به ارزیابی و کشف استعدادها

با توجه به مقدار آزمون کومو که ۰/۵۱۱ و سطح معناداری که ۰/۰۰۰ باشد می توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد ۲ مؤلفه مدیریت عملکرد و مراکز ارزیابی با هم بعد ارزیابی و کشف استعداد را تشکیل می دهند مقدار واریمکس این دو مؤلفه ۰/۶۲ می باشد که نشانگر آن است که این ۲ مؤلفه ۰/۶۲ از تغییرات بعد موردنظر را تبیین می کنند، به منظور مشخص شدن ضریب بارعاملی هر یک از مؤلفه ها و شاخص ها باید به جدول ۹ مراجعه کرد:

جدول ۸: آزمون کومو و بارتلت مربوط به بعد ارزیابی و کشف استعداد

KMO and Bartlett's Test		مقدار واریمکس	
مقدار آزمون کومو		۰/۵۱۱	
مقدار آزمون بارتلت	مقدار آزمون خی دو	۵۶/۶۰۰	
	درجه آزادی	۱۰	
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	

در بررسی بارعاملی مؤلفه های مربوط به ارزیابی و کشف استعداد مدیریت عملکرد با ضریب ۰/۷۸۴ در اولویت اول و مراکز ارزیابی با بارعاملی ۰/۶۹۵ در رتبه دوم قرار دارند.

ارائه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد/یادگیری و رضایی

جدول ۹: اولویت‌بندی مؤلفه‌های مربوط به بعد ارزیابی و کشف استعداد

ردیف	مؤلفه	میانگین	اولویت	شاخص‌ها	اولویت
۱	مدیریت عملکرد	۰/۷۸۴	اول	تعریف شایستگی‌ها	۰/۷۴۱
۲				تعیین معیارهای ارزیابی	۰/۷۲۹
۳				پیش‌بینی استعدادهای بالقوه	۰/۶۳۵
۴	مراکز ارزیابی	۰/۶۹۵	دوم	سنجش عملکرد	۰/۷۱۱
۵				سنجش نقاط ضعف و قوت	۰/۷۳۶

ج) بررسی بارعاملی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به توسعه و آموزش استعدادها

با توجه به مقدار آزمون کومو که ۰/۵۱۵ و سطح معناداری که ۰/۰۰۰ باشد می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد ۲ مؤلفه توسعه و آموزش و مدیریت کار راهه با هم بعد توسعه و آموزش استعداد را تشکیل می‌دهند مقدار واریمکس این دو مؤلفه ۰/۵۴ می‌باشد که نشانگر آن است که این ۲ مؤلفه ۰/۵۴ از تغییرات بعد موردنظر را تبیین می‌کنند، به‌منظور مشخص شدن ضریب بار عاملی هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها باید به جدول ۱۰ مراجعه کرد:

جدول ۱۰: آزمون کومو و بارتلت مربوط به بعد توسعه و آموزش استعداد

KMO and Bartlett's Test		مقدار واریمکس	
مقدار آزمون کومو	۰/۵۱۵	۰/۵۴	
مقدار آزمون بارتلت	مقدار آزمون خی دو		۱۹۰/۱۳۷
	درجه آزادی		۲۸
	سطح معناداری		۰/۰۰۰

در بررسی بارعاملی مؤلفه‌های مربوط به توسعه و آموزش استعدادها مؤلفه مدیریت کار راهه با ضریب ۰/۷۱۳ در اولویت اول و توسعه و آموزش با بارعاملی ۰/۶۹۸ در رتبه دوم قرار دارند.

جدول ۱۱: اولویت‌بندی مؤلفه‌های مربوط به بعد توسعه و آموزش استعداد

ردیف	مؤلفه	میانگین	اولویت	شاخص‌ها	بارعاملی
۱	توسعه و آموزش	۰/۶۹۸	دوم	گردش شغلی	۰/۷۰۶
۲				مشاوره	۰/۶۸۵
۳				دوره آموزشی داخل و خارج شرکت	۰/۶۳۴
۴				مربی‌گری	۰/۷۱۶
۵				استاد- شاگردی	۰/۷۵۶
۶	مدیریت کار راهه	۰/۷۱۳	اول	برنامه‌ریزی جانشینی	۰/۷۵۶
۷				تجارب حرفه‌ای	۰/۷۲۳
۸				فرصت‌های برابر شغلی	۰/۸۲۳

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

د- بررسی بارعاملی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به حفظ استعدادها

با توجه به مقدار آزمون کومو که ۰/۵۸۷ و سطح معناداری که ۰/۰۰۰ باشد می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد ۲ مؤلفه جبران خدمات و انضباط همه با هم بعد حفظ استعدادها را تشکیل می‌دهند مقدار واریمکس این دو مؤلفه ۰/۶۴ می‌باشد که نشانگر آن است که این ۲ مؤلفه ۰/۶۴ از تغییرات بعد موردنظر را تبیین می‌کنند، به‌منظور مشخص شدن ضریب بار عاملی هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها باید به جدول ۱۲ مراجعه کرد:

جدول ۱۲: آزمون کومو و بارتلت مربوط به بعد حفظ استعداد

KMO and Bartlett's Test			مقدار واریمکس
مقدار آزمون کومو		۰/۵۸۷	
مقدار آزمون بارتلت	۱۱۴/۳۰۷	۱۹۰/۱۳۷	۰/۶۴
	۱۵	۲۸	
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	

در بررسی بارعاملی مؤلفه‌های مربوط به حفظ استعداد مؤلفه انضباط با ضریب ۰/۷۶۹ در اولویت اول و جبران خدمات با بارعاملی ۰/۷۲۹ در رتبه دوم قرار دارند.

جدول ۱۳: اولویت‌بندی مؤلفه‌های مربوط به بعد حفظ استعداد

ردیف	ابعاد	میانگین	اولویت	مؤلفه‌ها	میانگین
۱	جبران خدمات	۰/۷۲۹	دوم	حقوق و دستمزد	۳/۳۶
۲				پاداش	۳/۱۶
۳				فرصت‌های برابر شغلی	۳/۲۶
۴				مشارکت	۳/۲۳
۵	انضباط	۰/۷۶۹	اول	اصلاح رفتارهای نامطلوب	۳/۴۸
۶				نگه‌داشتن افراد نامناسب	۳/۱۹

نتیجه‌گیری

اهمیت نیروی انسانی در سازمان تا به اندازه‌ای است که آن‌ها را مشتریان داخلی می‌نامند. می‌توان گفت تا زمانی که کارکنان از فعالیت خود خشنود نباشند، جلب رضایت مشتریان بیرونی سخت و شاید غیرممکن باشد. اگر نیروی کار عرق سازمانی نداشته باشد و از توانمندی خویش در پیشبرد اهداف سازمان استفاده ننماید، سازمان به اهداف خود نخواهد رسید. بدیهی است کلیه نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و

ارائه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد/یادگیری و رضایی

تکنولوژی‌های پیشرفته ابزاری هستند که شرط اصلی استفاده کارآمد از آن‌ها، داشتن نیروی انسانی بااستعداد و علاقه‌مند است و موفقیت سازمان وابسته به کار و تلاش این نیروهاست. بهره‌گیری بهینه از کارکنان بااستعداد، از اهداف اولیه هر سازمان می‌باشد. به بیان دیگر نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌هاست و هر چه این سرمایه بااستعداد باشند احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد، لذا باید در مورد مدیریت این نیروها سعی فراوانی شود (بابائیان، ۱۴۰۰)

به عبارت دیگر، افزایش رقابت بین سازمان‌ها و شرکت‌ها برای کسب منافع بیشتر و تسلط بر منابع محدود اهمیت بسیاری دارد و سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی هستند که می‌بایست برای دستیابی به بهترین نتایج مدیریت شوند، به عبارت دیگر سازمان‌ها باید با تکیه بر استعدادها کارکنان خود بتوانند فرصت‌ها را کشف و بارور سازند. سیستم مدیریت استعدادها با برنامه‌های ساده و کاربردی در حوزه‌های نیازسنجی، جذب، کارگماری، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی به کمک سازمان‌ها می‌شتابد. آگاهی و تشخیص سازمان‌ها همراه با نیاز به مدیریت استعداد، سبب شده است که سازمان‌های پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند. (حسنی، ۱۴۰۰)

به طور کلی می‌توان گفت که مزایای مدیریت استعداد عبارت‌اند از: ۱- هر یک از کارکنان، بااستعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار می‌گیرند. ۲- مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه می‌شود. ۳- مسیر شغلی شفاف و به‌عنوان یک عامل تحریک‌کننده سازمانی عمل می‌کند. ۴- فرایندها و ابزارهای مناسبی برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. مدیریت استعداد، به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف‌های مورد انتظار کسب‌وکار قرار دارند. به‌واقع مدیریت استعداد، شامل مجموعه کاملی از فرآیندها برای شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت افراد به‌منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب‌وکار موردنیاز سازمان است. (برسین، ۲۰۲۰)

اهمیت کاربردی موضوع از آنجا ناشی می‌شود در صورت طراحی و پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد مبتنی بر عوامل درون‌سازمانی در گروه صنعتی ایران خودرو می‌توان با استفاده از ظرفیت‌های انسانی داخل کشور محصولاتی متنوع و با کیفیت تولید کرد، درواقع این مدیریت استعداد در این شرکت رمز موفقیت و پیروزی حرکت‌های اصلاحی و شرط بقا، دوام و تداوم در بازارهای داخلی و خارجی است، این مدل می‌تواند زمینه را برای توانمندی، ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و کارکنان فراهم سازد. همه این عوامل به‌صورت زنجیروار به هم متصل بوده و در نهایت رشد تکنولوژی، خلق مزیت‌های رقابتی، توسعه‌یافتگی و ایجاد و توسعه فردی و جمعی در بستری به نام مدیریت استعداد متکی بر عوامل

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

درون‌سازمانی خود را نشان می‌دهد (آشتون و مورتون، ۲۰۱۹)

در صورت بی‌توجهی به فرایند مدیریت استعداد در گروه صنعتی ایران‌خودرو شاهد ادامه تولید محصولات یکنواخت با کیفیت نسبتاً پایین نسبت به موارد مشابه خارجی و در نهایت عدم استقبال بازارهای خارجی خواهیم بود. همچنین این شرکت در توسعه بازارهای خارجی و ارائه محصولات به کشورهای دیگر همچنان با چالش جدی روبرو خواهد شد؛ سطح دانش کارکنان و مدیران در یک مسیر یکنواخت باقی خواهد ماند؛ تولید قطعات داخلی خودرو از کیفیت نسبتاً پایین برخوردار خواهد بود؛ این شرکت برای تولید برخی قطعات اساسی همچنان وابسته به واردات خواهد بود؛ همه موارد یادشده بر سوددهی، میزان فروش و جلب رضایت عمومی مشتریان مؤثر خواهد بود.

نتایج نشان می‌دهد مدل مدیریت استعداد در گروه صنعتی ایران‌خودرو دارای چهار بعد اصلی شامل جذب استعداد، ارزیابی و کشف استعداد، توسعه و آموزش استعداد و حفظ استعداد می‌باشد همچنین یافته‌های فصل چهارم نشان داد ارزیابی و کشف استعداد در اولویت اول، جذب استعداد در اولویت دوم و حفظ استعداد در اولویت سوم قرار دارند. به‌زعم بسیاری از اندیشمندان، کمبود عرضه منابع انسانی مستعد و توانمند در مقابل افزایش تقاضای آن، نبرد مستمری را بین سازمان‌ها ایجاد کرده که هرگز تمامی ندارد و تنها سلاح پیروزی در آن، تجهیز سازمان با منابع انسانی با استعداد و توانمند از طریق جذب، انگیزش و نگهداشت مستمر است، مدیریت استعداد، ابزاری است که گروه صنعتی ایران‌خودرو را در جهت دستیابی به این مهم یاری کرده و در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارکنان مستعد شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود، مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین عوامل حفظ مزیت رقابتی در ایران‌خودرو به شمار می‌رود، به‌صورتی که نخبگان می‌توانند ارزش‌های بسیار زیادی را برای این شرکت به ارمغان آورده و باعث رشد و شکوفایی سازمان گردند. با این‌وجود تعداد معدودی از مدیران این شرکت بر سرمایه‌گذاری انسانی تأکید دارند و اکثریت آن‌ها بر روی فناوری‌های نوین، سیستم‌های برنامه‌ریزی و نرم‌افزارهای اجرایی سرمایه‌گذاری می‌کنند. این در حالی است که سازمان‌های مدرن پیشرفت خود را در گرو سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان می‌دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند. می‌توان گفت که در عصر حاضر، منابع انسانی دانش‌گر و مستعد به‌عنوان مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمان‌ها نیز بر آن است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرآیندهای سازمانی دانسته و این عامل را مبنای اصلی فرآیند افزایش کارایی و اثربخشی و همچنین باارزش‌ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد کرد شرکت ایران‌خودرو نیز از این قاعده مستثنی نیست.

ارائه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد/یادگیری و رضایی

نتایج نشان می‌دهد در بعد جذب استعداد، مؤلفه به‌کارگیری در اولویت اول، انتخاب در اولویت دوم و کارمندیابی در اولویت سوم قرار دارد، درواقع گروه صنعتی ایران‌خودرو با استفاده از فرایندهای جذب استعدادها برتر از بین دانش‌آموختگان رشته‌های مختلف و تکیه بر اصل شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی می‌تواند در جذب و به‌کارگیری استعدادها اقدام کند، منظور از افراد با استعداد در حوزه شرکت ایران‌خودرو، افرادی می‌باشند که می‌توانند عملکرد این شرکت را از طریق توانمندی و پتانسیل‌های ذاتی خود بهبود بخشند و دارای سه ویژگی دانش، مهارت و استعداد می‌باشند، استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند، اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن نشان می‌دهند، برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آن‌ها در آن زمینه سریع‌تر است، درحالی‌که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند، درواقع چنین تفاوتی به تفاوت آن‌ها در استعدادشان مربوط می‌شود، همه افراد دارای استعداد هستند و این امر در شغل است که افراد می‌توانند شایستگی خود را نشان دهند، اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادها کارکنان، خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد. این سرمایه‌های دانشی، با سرمایه‌های عصر صنعتی مانند تجهیزات لوازم‌موجودی متفاوت هستند. سرمایه فکری شامل دانش و تجربه هر کارمند در سازمان است. نتیجه سوم پایان‌نامه نشان می‌دهد در بعد ارزیابی و کشف استعداد مؤلفه مدیریت عملکرد در اولویت اول، مراکز ارزیابی در اولویت دوم قرار دارند، درواقع شرکت ایران‌خودرو باید به مدیریت عملکرد کارکنان توجه ویژه داشته باشد و از طرفی در خصوص تقویت و توسعه مراکز ارزیابی اقدامات لازم را پیش‌بینی کند، ارزیابی کمی و کیفی عملکرد کارکنان سبب خواهد شد میزان کارایی، دانش و مهارت و نهایتاً استعداد آنان کشف شود از همین رو بررسی موشکافانه میزان کارایی و اثربخشی کارکنان و مدیران در این بخش بسیار حائز اهمیت است، سازمان‌ها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. از سوی دیگر، نیروی انسانی را می‌توان یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی دانست که به‌ویژه در پارادایم جدید دقت عملکرد هر سازمانی، تابع عملکرد منابع انسانی آن سازمان و تعامل آن‌ها با منابع، امکانات و فناوری موجود در سازمان است. از سوی دیگر، عملکرد منابع انسانی، تابع انگیزش و توانایی آن‌ها است. همچنین توانایی منابع انسانی، خود تابع دانش شغلی و مهارت در کاربرد دانش مذکور در انجام وظایف و فعالیت‌های شغلی است. بعلاوه، انگیزش منابع انسانی، تابع نگرش کارکنان

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

و شرایط و موقعیتی است که در آن کار می‌کنند. مدیریت عملکرد را می‌توان فرآیندی تعریف نمود که از طریق آن، این توابع در سازمان بکار گرفته می‌شوند. به بیانی دیگر، مدیریت عملکرد مجموعه‌ای به‌هم‌پیوسته، از سیاست‌ها و اقداماتی است که از طریق تمرکز بر عملکرد فردی، موجب دستیابی به اهداف می‌شود. صاد دانش‌بنیان، خود را تحت عنوان «کارکنان دانشی» مطرح نموده است. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها توجه بیشتری به کارکنان خود داشته و جستجوی روش‌های بهسازی محیط کار و تشویق کارکنان را در دستور کار خود قرار داده‌اند. این توجه، از آنجا ناشی می‌شود که «انسان ارزنده‌ترین سرمایه هوشمند» سازمان به شمار می‌رود. سازمان‌هایی که سرمایه هوشمند خود را از دست می‌دهند، شانس اندکی برای بقا دارند. برای ارج نهادن به این سرمایه عظیم، به مدیریت عملکرد و به‌ویژه نظام ارزیابی عملکرد نیاز داریم.

در نتیجه چهارم و بعد توسعه و آموزش استعداد، یافته‌ها نشان می‌دهد مؤلفه توسعه و آموزش استعدادها و مدیریت کار راه در اولویت قرار دارند، کارکنان مستعد در هر سازمانی نیاز روزافزونی به توانمندسازی دارند زیرا در صورت سکون از کارایی آنان کاسته می‌شود. توانمندسازی با شاخص‌های نظیر تدوین نظام و سامانه جامع تعالی فرماندهی و مدیریت افراد مستعد، طراحی و تدوین سامانه انتقال تجربیات به افراد مستعد، ترویج و تشویق و زمینه‌سازی انجام کارگروهی و تیمی در مسئولیت‌های محوله، تلاش در راستای تبدیل دانش ذهنی افراد مستعد به دانش عینی، تفویض اختیار مدیران عالی به افراد مستعد، ایجاد فضای توسعه و امکان مشارکت افراد مستعد در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی، اصلاح ساختارهای مورد نیاز و شفاف‌سازی مسئولیت‌های محوله به افراد مستعد، حذف مقررات غیرضروری در مسیر خدمتی افراد مستعد، ارتقاء افراد مستعد مبتنی بر توانمندی احراز شده در موفقیت فرایند مدیریت استعداد نقش ایفا می‌کند. در این خصوص بهراستاک و همکاران (۲۰۱۹) با بیان این مطلب که یکی از راهبردهای استقرار فرایند مدیریت استعداد را توانمندسازی معرفی نموده‌است، یافته‌ها حاضر را تأیید نموده است.

بر اساس نتایج حاصل می‌توان گفت با مدیریت درست استعدادها و توانایی‌ها از طریق جذب نیروهای توانمند و خلاق، توسعه توانایی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی و نگهداری و حفظ نیروهای زبده و باتجربه و متخصص در ادارات، سطح نوآوری و خلاقیت در سازمان افزایش پیدا می‌کند. امروزه در صنایع خودروسازی اهمیت مدیریت استعداد و به‌کارگیری افراد مستعد و کارا و سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی ماهر را درک کرده‌اند و در این زمینه فعالیت‌های عملیاتی و برنامه‌ریزی شده انجام می‌دهند و از طریق جذب نیروی انسانی ماهر و ارزیابی و شناخت استعدادهای برتر و توسعه آن‌ها از طریق آموزش و تلاش برای نگهداشتن آن‌ها در سازمان تلاش می‌کنند آن‌ها را در راستای افزایش عملکرد سازمان و

ارائه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد/یادگیری و رضایی

دستیابی به عملکرد بهینه در بازاریابی مدیریت کنند. براین اساس می‌توان گفت وقتی که در سازمان کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری و بازسازی نیروی کار به‌صورت کارآمد و مستمر انجام می‌گیرد، دستیابی به عملکرد بهینه در آن سازمان هم افزایش می‌یابد، همچنین عملکرد بهینه زمانی محقق می‌شود که مدیران در جهت به‌کارگیری کارمندان مستعد تلاش کنند، به‌کارمندان توانا و سخت‌کوش پاداش داده و جهت اثبات کردن توانایی‌ها و استعدادشان فرصت داده و از افراد مشتاق جهت فعالیت بهتر حمایت شود. همچنین لازم است سازمان فارغ‌التحصیلان برتر و نوآوران را جستجو و انتخاب کند، برای انتخاب کارکنان مستعد و توانمند تلاش‌های علمی و میدانی صورت بگیرد و بین پست کارکنان و توانایی و استعداد آن‌ها تطابق وجود داشته باشد، در آن صورت سطح دستیابی به نوآوری در صنایعی همچون صنایع خودروسازی ارتقاء می‌یابد و ایده‌ها و نظرات خلاقانه در سازمان بروز پیدا می‌کند. به‌طور کلی می‌توان گفت نتایج به‌دست‌آمده در این مطالعه می‌تواند در قالب شکل ۱ جمع‌بندی شود. همچنین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادهای زیر مطرح می‌گردد.

الف) در زمینه استعدادیابی پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

۱. نسبت به شناسایی کارکنان کلیدی مستعد در مجموعه گروه صنعتی ایران خودرو و تشکیل مخزن استعدادهاى موصوف اقدام گردد.
 ۲. مشاغل کلیدی و مدیریتی، شایستگی‌های مورد نیاز برای هر شغل و ویژگی‌های افراد مستعد برای احراز هر یک از این مشاغل مدیریتی در ایران خودرو تبیین گردد.
 ۳. انتشار اطلاعات شفاف و قابل‌اتکا از نحوه ارتقاء، پاداش و حقوق کارکنان مستعد مجموعه ایران خودرو با نظارت مستمر و سخت‌گیرانه بر اجرای آن.
 ۴. طراحی و تدوین سامانه جامع مدیریت استعدادهاى گروه صنعتی ایران خودرو اجرا شود
- ب) در زمینه به‌کارگیری افراد مستعد پیشنهاد می‌شود:

۱. نسبت به بازمهندسی ساختار مشاغل کلیدی، به نحوی برنامه‌ریزی گردد که ضمن شفاف بودن مسیر شغلی کارکنان مستعد در ایران خودرو، زمینه کارگروهی و تیمی در هر شغل فراهم گردد به‌نحوی که زمینه بالفعل کردن استعدادهاى بالقوه کارکنان مستعد ایجاد شود.
۲. برنامه‌ریزی شغلی کارکنان مستعد به‌کارگیری شده به نحوی باشد که در خصوص استفاده لازم از این استعدادها در زمان بازنشستگی و رهایی از خدمت هم مدنظر قرار گیرد. (توجه به عضویت پیوسته افراد مستعد)

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

۳. در به‌کارگیری و انتصاب افراد مستعد، حتماً به کارآمدی و اثربخشی آن‌ها توجه ویژه معمول گردد.
۴. بازنگری کلی در خط‌مشی سازمانی و رفع ابهامات و مشخص کردن چارچوب‌ها و تعریف روش‌ها و اهداف اجرایی جانشین پروری در ایران خودرو با تأکید بر به‌کارگیری و استفاده از افراد مستعد مشاغل مدیریتی انجام شود.

۵. به حضور افراد مستعد در کارگروه‌های اندیشه ورزی و استفاده از روش‌های علمی در زمینه مشارکت این کارکنان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها توجه ویژه شود.

(ج) در زمینه نگهداشت افراد مستعد پیشنهاد می‌شود:

۱. با بررسی جامع، نسبت به شناسایی خواسته‌ها، انتظارات و نیازهای مادی و غیرمادی افراد مستعد اقدام و بر این اساس نظام جامع نگهداشت افراد مستعد متناسب با کارآمدی سازمانی و بر اساس عدالت محوری تدوین گردد.

۲. در خصوص رفع موانع و مشکلات خدمتی این افراد مستعد که مانع بروز خلاقیت، نوآوری و ابتکار در بین این کارکنان می‌گردد اقدام لازم برنامه‌ریزی و اجرایی گردد.

۳. با برنامه‌ریزی لازم به نحوی اقدام گردد تا این کارکنان کمتر در مسیر انتقال و جابجایی از شغل خود قرار گرفته و تا حد امکان در مسیر شغلی شفاف خود ادامه خدمت دهند.

۴. استفاده از تجربیات سایر سازمان‌ها در زمینه به‌کارگیری استعدادهاى برتر انجام گیرد.

۵. ارائه پاداش به مدیرانی که به موضوع مدیریت استعدادها توجه ویژه نموده و بسترسازی عمومی خوبی در این زمینه داشته‌اند.

(د) در زمینه ارزیابی افراد مستعد پیشنهاد می‌شود:

۱. ضمن تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد فردی، مدیریتی، شخصیتی و ارزشی و بینشی افراد مستعد، نسبت به طراحی و تدوین و یکپارچه‌سازی سامانه ارزشیابی عملکرد این افراد اقدام گردد.

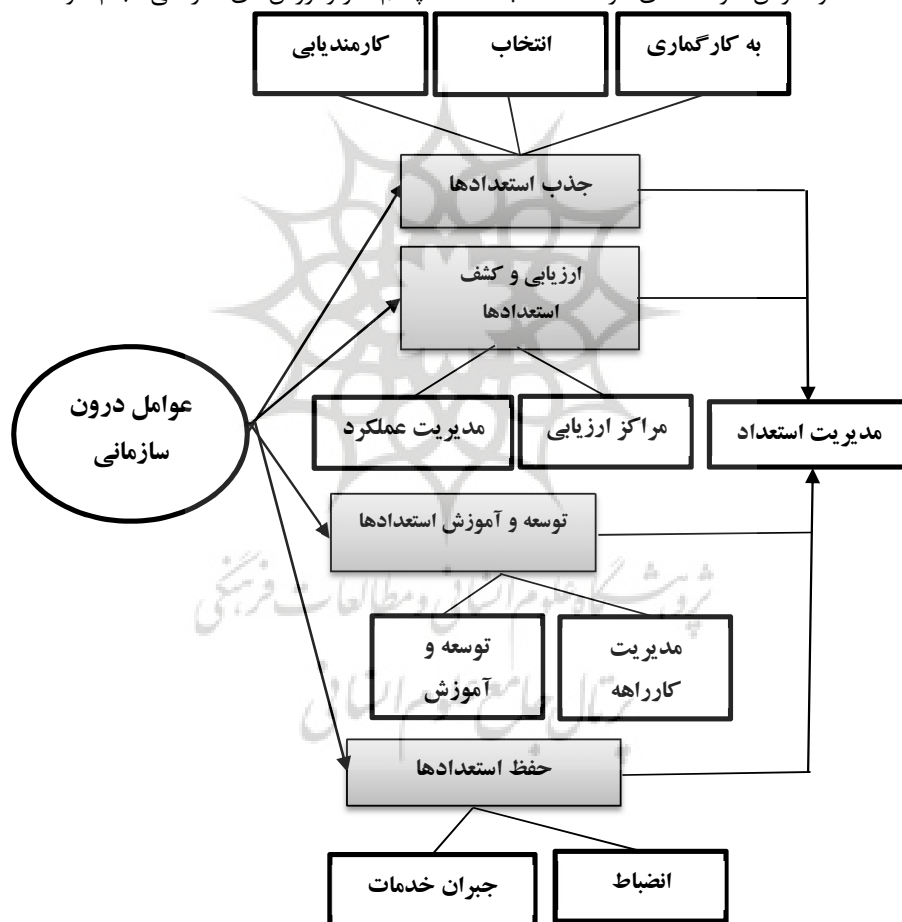
۲. ضمن ترویج فرهنگ خودکنترلی و خودارزیابی بین افراد مستعد مشاغل مدیریتی در ایران خودرو، نسبت به نظارت محسوس و غیرمحسوس بر عملکرد آنان اقدام گردد.

۳. ضمن پایش دقیق عملکرد این افراد در بازه‌های زمانی مشخص، افرادی که شاخص‌های کارآمدی سازمانی را احراز نمایند از بقیه تفکیک و برنامه‌ریزی مشخصی برای توانمندسازی آنان یا جداسازی از مسیر مشاغل مدیریتی معمول گردد.

(ذ) در زمینه توسعه افراد مستعد پیشنهاد می‌شود:

ارائه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد/یادگیری و رضایی

۱. ضمن انجام نیازسنجی دقیق آموزشی، افراد مستعد سطح‌بندی و متناسب با نیاز هر فرد برنامه‌های آموزشی در بدو و حین به‌کارگیری با استفاده از امکانات به روز و متناسب با هر شغل اجرا گردد.
۲. نسبت به برنامه‌ریزی و اجرای کارگاه‌های مهارت افزایی شامل مهارت‌های ادراکی، توانمندی‌های فنی و مهندسی در بازه‌های زمانی مشخص اقدام گردد.
۳. در راستای تبدیل دانش ذهنی افراد مستعد به دانش عینی، نسبت به طراحی و اجرایی نمودن سامانه انتقال تجربیات اقدام گردد.
۴. همسو نمودن خواسته‌های افراد مستعد با اهداف، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی انجام شود.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

منابع

- ۱) بابائیان، حسین‌علی (۱۴۰۰). تأثیر به‌کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، سال نهم، شماره ۲، صص ۲۳۶-۲۱۷.
- ۲) بحرانی، عطیه (۱۴۰۰). تدوین الگوی راهبردی مدیریت استعداد (مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران)، رساله دکتری مدیریت گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس
- ۳) حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی ابوالحسن (۱۳۹۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، صص ۷۱-۵۱.
- ۴) حسینی، ابوالحسن (۱۴۰۱)، نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره‌های ۲۳ و ۲۴، صص ۲۰۵-۱۸۱.
- ۵) طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ ضیائی، محمدصادق و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۹)، مدیریت استعدادها: یک نظریه داده بنیان، فصلنامه مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره ۲۱، صص ۱۵۱-۱۳۳.
- ۶) کرمی حمید، سلاجقه سنجر، رنجبر مختار، کمالی محمدجلال (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فراترکیب کیفی. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۵ (۲): ۱۳۵-۱۲۸
- ۷) مهری، داریوش، ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد و محجوب، حسن (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه راهبردی استعدادها، فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، سال هشتم، شماره ۳۳.
- 8) Anon, (2020). Emerald Turns Talent Management on It's Head, Human Resource Management International Digest, vol.17, no. 2, pp.15.
- 9) Ashton, Ch; Morton,L. (2019). Managing Talent for Competitive Advantage, Strategic HR Review, vol. 4, no. 5, pp. 28-31.
- 10) Bass, Avolio. (2020). Talent Management: Maximising Talent for Business Performance. Chartered Management Institute © and Ashridge Consulting ©. London
- 11) Behrstack, E., Meyer, C., Wraight, S., & Bhatt, M. (2019), Talent management in the private and education sectors: a literature review. Learning point associates.
- 12) Bersin, J., (2020). How Talent Management Drives Financial Performance, Bersin& Associates Research Report. Available from: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/10/19/how-talent-management-drives-financial-performance/>

ارائه مدل عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدل مدیریت استعداد/یادگیری و رضایی

- 13) Frigo, M.L; Rapp, J.D and Templin, R.W., (2019). Transforming Talent at Whirepool. StrategicFinance [online]. (May 2011). Available from: [Http://www.WilliamRieser/www.R2design.com](http://www.WilliamRieser/www.R2design.com)
- 14) Gay, M., & Sims, D. (2019). Building tomorrow's talent: A practitioners guide to talent management and succession planning. Bloomington, IN: Authorhouse.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

**Presentation of the Model of Internal Organizational Factors Affecting
the Implementation of the Talent Management Model
(Case Study of Iran Khodro Industrial Group)**

Mohammad yadegari¹

Babak rezaei²

Abstract

The current research was conducted with the aim of providing a model of internal organizational factors effective on the implementation of the talent management model in Iran Khodro Industrial Group. The research method is in terms of applied-developmental purpose, in terms of descriptive-survey collection method, in terms of cross-sectional time, and in terms of the nature of data collection, it is mixed (qualitative-quantitative). Semi-structured interviews were used in the qualitative part and researcher-made questionnaires in the quantitative part to collect information. The statistical population in the qualitative part included experts and managers of the middle and large departments of Iran Khodro Industrial Group, and in the quantitative part it included employees, experts and middle managers of Iran Khodro Industrial Group in the number of 1500 people. The sample size was 15 people in the qualitative section and 306 people in the quantitative section based on Cochran's formula, which were selected based on the purposeful (judgmental) sampling method and cluster sampling, respectively. The findings showed that four internal organizational factors including talent attraction, talent evaluation and discovery, talent development and training, and talent retention have an effect on the implementation of talent management. In attracting talent, three components were identified in the order of priority, including recruitment, selection and recruitment. In the assessment and talent discovery dimension, the performance management component and evaluation centers were introduced. In the dimension of talent development and training, two components of career management and development and training, and in the dimension of talent retention, two components of discipline and service compensation were identified and prioritized.

Key words

talent management, talent attraction, talent retention, evaluation, Iran Khodro Industrial Group.

1-Master's student in public administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Assistant Professor, Planning Department of Administrative and Management Sciences, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) b_rezaei@iauh.ac.ir