



Development of a Talent Management Framework in the Defense Industry

Amir Pashaei Holasoo

Assistant Professor, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

Email: pashaei@mut.ac.ir

Abstract

Talent management is recognized as a strategic necessity, playing a central role in enhancing organizational performance, maintaining competitive advantage, and ensuring long-term success. This necessity is particularly critical in defense organizations due to their inherent complexities and the specific challenges posed by security threats. Defense organizations require highly skilled, capable, and specialized personnel to ensure national security and strategic capabilities. In response to the growing need for effective talent management systems in this sector, the present study aims to design a comprehensive talent management model for organizations affiliated with the defense industry. This descriptive-analytical research employed a statistical sample of 110 employees and managers from defense organizations, who completed a questionnaire with a reliability coefficient of 0.900. The study examined the key dimensions and components of talent management. The findings indicate six principal dimensions as the core pillars of talent management in the defense industry: (1) Talent Identification and Acquisition, (2) Development and Empowerment, (3) Motivation and Retention, (4) Structure and Processes, (5) Leadership and Governance, and (6) Outcomes and Measurement. Each dimension specifically focuses on attracting, developing, retaining, and deploying talented personnel, thereby playing a pivotal role in enhancing organizational performance. The study ultimately proposes a comprehensive model for talent management in defense organizations, which can serve as a reference for designing and improving human resource strategies. This model enables managers to systematically and effectively address the challenges of a dynamic and complex defense environment, ensuring the development and retention of key personnel and strengthening organizational capabilities.

Keywords: Talent management, defense organizations, management model



مقام معظم رهبری: «ما از لحاظ استعداد، از سطح متوسط دنیا بالاتریم ... از این یک قدم بالاتر، این است که استعدادهای برجسته و درخشان در کشور ما، از لحاظ کمیت، در سطح استعدادهای برجسته و درخشان در دنیا است».

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت دفاعی

امین پاشایی هولاسو

استادیار مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

Email: pashaei@mut.ac.ir

چکیده

مدیریت استعداد به عنوان یک ضرورت راهبردی، نقش محوری در بهبود عملکرد سازمان‌ها، حفظ مزیت رقابتی و تضمین موفقیت بلندمدت دارد. این اهمیت در سازمان‌های دفاعی به دلیل پیچیدگی‌ها و چالش‌های خاص این حوزه، به ویژه در مواجهه با تهدیدات امنیتی، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند. سازمان‌های دفاعی برای تضمین امنیت ملی و توانمندی‌های راهبردی خود نیازمند نیروی انسانی بااستعداد، توانمند و متخصص هستند. با توجه به افزایش نیاز به توسعه سیستم‌های کارآمد مدیریت استعداد در این صنعت، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت استعداد در سازمان‌های وابسته به صنعت دفاعی به انجام رسیده است. این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و با استفاده از نمونه آماری متشکل از ۱۱۰ نفر از کارکنان و مدیران سازمان‌های دفاعی که به پرسش‌نامه‌ای با پایایی ۰/۹۰۰ پاسخ داده‌اند، به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی مدیریت استعداد پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شش بُعد اصلی شامل «شناسایی و جذب استعداد»، «توسعه و توانمندسازی»، «انگیزش و حفظ»، «ساختار و فرایندها»، «رهبری و حکمرانی» و «نتایج و اندازه‌گیری» به عنوان ارکان اصلی مدیریت استعداد در صنعت دفاعی شناخته شده‌اند. هر یک از این ابعاد به طور جداگانه بر روی جذب، توسعه، نگهداری و به کارگیری نیروی انسانی بااستعداد تمرکز دارند که نقش حیاتی در ارتقای عملکرد سازمان‌های دفاعی ایفا می‌کند. این پژوهش در نهایت یک الگوی جامع برای مدیریت استعداد در سازمان‌های دفاعی ارائه می‌دهد که می‌تواند به عنوان مرجعی برای تدوین و بهبود راهبردهای منابع انسانی در این سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. این الگو به مدیران کمک می‌کند تا در مواجهه با چالش‌های متغیر و پیچیده دنیای دفاعی، از رویکردی نظام‌مند و مؤثر برای جذب و حفظ نیروهای کلیدی استفاده کنند و به این ترتیب توانمندی‌های سازمانی را بهبود بخشند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، سازمان‌های دفاعی، الگوی مدیریتی.



مقدمه

مدیریت استعداد به عنوان یکی از چالش‌ها و فرصت‌های اصلی سازمان‌ها، به‌ویژه در محیط‌های پویا، اهمیت بسیاری یافته است. این فرایند شامل شناسایی، جذب، توسعه و نگهداری افراد با مهارت‌های منحصربه‌فرد است که به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف راهبردی کمک می‌کند (Fan, 2018). در دنیای تغییرات سریع فناوری، سازمان‌هایی که به‌طور نظام‌مند به مدیریت استعداد می‌پردازند، موفق‌تر خواهند بود (Collings & Mellahi, 2009). سازمان‌های دفاعی به دلیل نیاز به مواجهه با تهدیدات امنیتی و حفظ استقلال ملی، به نیروی انسانی متخصص و باانگیزه نیازمندند. این نیروها نه تنها برای بهبود عملکرد سازمانی، بلکه برای تضمین امنیت ملی ضروری هستند (Werber, 2023). تحقیقات نشان داده‌اند که توانایی جذب و حفظ استعدادها با کیفیت و بهره‌برداری از آن‌ها در بخش‌های کلیدی، از مؤلفه‌های موفقیت سازمان‌های دفاعی است. شرکت رند (۲۰۲۳) در گزارشی به ارکان اصلی مدیریت استعداد از جمله سازماندهی نیروی انسانی، آموزش، مدیریت عملکرد، انگیزش و حفظ استعدادها اشاره کرده است (Al Haziazi, Musakuro, 2022; Kalaiselvan & Naachimuthu, 2016). (2021).

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

صنعت دفاعی جمهوری اسلامی ایران، به عنوان یکی از ارکان حیاتی امنیت ملی، برای حفظ کارآمدی و پیشبرد مأموریت‌های خود، وابسته به نیروی انسانی متخصص و متعهد است. با این حال، در سال‌های اخیر، این صنعت با چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت استعداد مواجه شده که می‌تواند تأثیرات جدی بر توان عملیاتی و امنیت کشور داشته باشد. مسئله اصلی این است که آیا راهبردهای موجود برای شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت نیروهای مستعد در صنعت دفاعی، کارآمد و پاسخ‌گوی نیازهای راهبردی این صنعت هستند؟



درحالی که بسیاری از سازمان‌های پیشرو در سطح جهانی با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و مدل‌های مدیریت استعداد به ارتقای بهره‌وری و افزایش مزیت رقابتی خود پرداخته‌اند، صنعت دفاعی کشور با محدودیت‌هایی مانند خروج نخبگان، دشواری در جذب و نگهداشت نیروهای متخصص، عدم هم‌راستایی نظام‌های آموزشی با نیازهای صنعت و نبود زیرساخت‌های داده‌محور برای تحلیل و پیش‌بینی نیازهای آتی نیروی انسانی مواجه است. این چالش‌ها، در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌توانند به کاهش توان عملیاتی، تضعیف قدرت بازدارندگی و وابستگی به فناوری‌های خارجی منجر شوند.

یکی از دغدغه‌های اصلی در این زمینه، جذب و نگه‌داشت نیروهای بااستعداد در شرایطی است که رقابت برای جذب این افراد در صنایع پیشرفته داخلی و خارجی افزایش یافته است. از سوی دیگر، صنعت دفاعی به واسطه ماهیت خاص و حساس خود، نیازمند سازوکارهایی ویژه برای مدیریت استعدادها است که هم بر امنیت اطلاعات و هم بر ایجاد انگیزه در نیروی انسانی تمرکز داشته باشد. توسعه مداوم مهارت‌های نیروهای دفاعی از طریق آموزش‌های هدفمند و هم‌راستا با پیشرفت‌های فناوری، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

در چنین بستری، پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی مدیریت استعداد در صنعت دفاعی به دنبال پاسخ به این سؤال است: ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت استعداد در سازمان‌های صنعت دفاعی کدامند؟ این پژوهش با بررسی چالش‌ها و نیازهای مدیریت استعداد در صنعت دفاعی، تلاش می‌کند تا چهارچوبی علمی و کاربردی برای بهبود عملکرد و افزایش توانمندی‌های نیروی انسانی این حوزه ارائه دهد.

۱-۲. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

۱-۲-۱. اهمیت انجام تحقیق

اجرای این تحقیق می‌تواند به حل چالش‌های کلیدی مدیریت استعداد در صنعت دفاعی پرداخته و پیامدهای مثبتی در سطوح مختلف داشته باشد.

۱. این پژوهش با ارائه الگویی علمی برای شناسایی، جذب و توسعه نیروهای متخصص، به تقویت امنیت ملی کمک می‌کند؛ زیرا با مدیریت صحیح استعدادها، سازمان‌های دفاعی می‌توانند نیروهای راهبردی مورد نیاز خود را حفظ کرده و توانمندی‌های عملیاتی خود را ارتقا دهند؛

۲. این تحقیق با طراحی یک چهارچوب بهینه برای به‌کارگیری افراد در جایگاه‌های مناسب، موجب افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. استقرار صحیح نیروهای مستعد در موقعیت‌های کلیدی می‌تواند منجر به کاهش اتلاف منابع، افزایش کارایی و بهبود عملکرد سازمان‌های دفاعی شود؛

۳. این تحقیق به پیشرفت در فناوری‌های نوین دفاعی کمک خواهد کرد. توسعه و آموزش مستمر نیروهای متخصص، عاملی اساسی در به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های فنی موردنیاز برای مواجهه با تهدیدات جدید است. بدین ترتیب، اجرای این پژوهش می‌تواند موجب ارتقای سطح علمی و فنی صنعت دفاعی شود؛

۴. این پژوهش با ارائه راهکارهایی برای پرورش رهبران آینده در سازمان‌های دفاعی، زمینه‌ساز پایداری و توسعه این سازمان‌ها خواهد بود. ایجاد یک نظام مدیریتی کارآمد برای استعدادهای برتر، به تربیت مدیرانی توانمند منجر می‌شود که می‌توانند در شرایط بحرانی، تصمیمات اثربخش اتخاذ کنند.

در نهایت، این تحقیق می‌تواند با ارائه الگوهای مناسب برای افزایش رقابت‌پذیری صنعت دفاعی در سطح بین‌المللی، به کاهش وابستگی به منابع خارجی و تقویت جایگاه کشور در حوزه دفاعی کمک کند. اجرای این پژوهش، راهکاری عملی برای مقابله با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی در جذب و توسعه استعدادها در صنعت دفاعی ارائه خواهد داد.

از همین‌رو، این تحقیق نقش مهمی در بهبود مدیریت استعداد در صنعت دفاعی داشته و از طریق بهینه‌سازی فرایندهای مربوط به سرمایه انسانی، به ارتقای امنیت، افزایش کارایی و توسعه پایدار این صنعت راهبردی کمک خواهد کرد.

۱-۲-۲. ضرورت انجام تحقیق

عدم اجرای این تحقیق می‌تواند پیامدهای جدی و ماندگاری برای صنعت دفاعی کشور به همراه داشته باشد.

۱. کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان‌های دفاعی یکی از پیامدهای مستقیم مدیریت نامناسب استعدادها خواهد بود. در صورت نبود یک چهارچوب علمی و اثربخش برای شناسایی و نگه‌داشت نیروی انسانی متخصص، سازمان‌های دفاعی قادر نخواهند بود از ظرفیت‌های موجود خود به‌طور بهینه استفاده کنند که این امر به کاهش بهره‌وری و افزایش اتلاف منابع منجر می‌شود؛

۲. ریسک ازدست‌دادن استعدادهای کلیدی و تضعیف تیم‌های کاری افزایش می‌یابد. بدون وجود یک سیستم کارآمد برای جذب، توسعه و نگه‌داشت نیروهای متخصص، احتمال خروج نخبگان از صنعت دفاعی و جذب آن‌ها توسط سایر بخش‌ها یا حتی کشورهای دیگر بیشتر خواهد شد. این موضوع می‌تواند باعث اختلال در تیم‌های کاری، کاهش نوآوری و ضعف در اجرای مأموریت‌های حساس دفاعی شود؛

۳. کمبود نیروی کار متخصص می‌تواند تهدیدات امنیتی را تشدید کند. صنعت دفاعی به نیروی انسانی ماهر و آموزش‌دیده نیاز دارد تا بتواند از کشور در برابر تهدیدات مختلف دفاع کند. در صورت عدم مدیریت صحیح استعدادها، احتمال کاهش توان بازدارندگی و افزایش آسیب‌پذیری در برابر تهدیدات داخلی و خارجی وجود دارد؛

۴. ناتوانی در مواجهه با چالش‌های جدید در دنیای متغیر از دیگر تبعات عدم اجرای این پژوهش خواهد بود. صنعت دفاعی در حال تجربه تحولات سریع فناوری، تغییر در الگوهای تهدید و نیازهای جدید عملیاتی است. اگر استراتژی مناسبی برای شناسایی و توسعه استعدادها وجود نداشته باشد، سازمان‌های دفاعی از نظر علمی و فنی عقب خواهند ماند و توانایی تطبیق با شرایط جدید را از دست خواهند داد؛

۵. هزینه‌های بالای جایگزینی نیروها به سازمان‌های دفاعی تحمیل خواهد شد. عدم توانایی در نگه‌داشت استعدادهای کلیدی، باعث خروج افراد متخصص و ایجاد

خلاهای دانشی در سازمان‌ها می‌شود. جایگزینی این نیروها مستلزم هزینه‌های گزاف برای آموزش و توسعه نیروهای جدید است که در شرایط محدودیت منابع، فشار مضاعفی بر صنعت دفاعی وارد خواهد کرد.

بنابراین، اجرای این تحقیق برای جلوگیری از کاهش بهره‌وری، خروج استعدادها، افزایش آسیب‌پذیری‌های امنیتی، عقب‌ماندگی فناورانه و افزایش هزینه‌های سازمانی ضروری است. بدون اتخاذ راهکارهای علمی و کاربردی برای مدیریت استعداد، صنعت دفاعی با چالش‌های مستمری مواجه خواهد شد که می‌تواند بر امنیت ملی و توان دفاعی کشور تأثیر منفی بگذارد.

۳-۱. پیشینه تحقیق

در بین پژوهش‌های مختلف انتخاب‌شده به‌عنوان پیشینه تحقیق، پژوهش‌های زیر به‌طور ویژه موضوع مورد نظر را بررسی کرده‌اند و در ادامه ارائه می‌شوند.

❖ یوسف‌پور و همکاران (۱۴۰۱) مؤلفه‌های مدیریت استعداد را شامل شناسایی، جذب، حفظ، توسعه، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، یادگیری و جانشین‌پروری دانستند.

❖ قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵) نشان دادند که مدیریت استعداد در یک طیف پویا از نامطلوب تا مطلوب تغییر می‌کند.

❖ حسینی (۱۳۹۰) بیان کرد که مدیریت استعداد به ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و پر نشدن مناصب کلیدی منجر می‌شود.

❖ صدیقی و همکاران (۲۰۲۲) چالش‌های مدیریت استعداد را شامل عدم تطابق راهبردهای منابع انسانی با کسب‌وکار، دخالت دولت، موانع فرهنگی و نبود حمایت مدیریت ارشد معرفی کردند.

❖ هیمام (۲۰۱۳) نشان داد که مدیریت استعداد به افزایش توانایی سازمان در مواجهه با تغییرات و تضمین وجود استعدادهای مناسب کمک می‌کند.

❖ باتی و مانی‌مالا (۲۰۱۳) چالش‌های جذب و نگهداری استعداد در سازمان‌های اجتماعی را ناشی از محدودیت منابع مالی دانستند.



- ❖ چائو و همکاران (۲۰۲۳) الگوی توسعه استعداد «برج» را برای ارتقای کارکنان پیشنهاد کردند.
- ❖ فاتول و همکاران (۲۰۲۰) سه عنصر اصلی مدیریت استعداد را شایستگی، تعهد و مشارکت تعریف کردند.
- ❖ گزارش رند (۲۰۲۱) مدیریت استعداد را فرایندی راهبردی برای شناسایی و حفظ استعدادهای برتر دانست.
- ❖ الحازیزی (۲۰۲۱) بر اهمیت سرمایه انسانی در سطح جهانی و محلی تأکید کرد و چهارچوبی برای مدیریت استعداد ارائه داد.

۱-۴. اهداف تحقیق

۱-۴-۱. هدف اصلی

تدوین الگوی مدیریت استعداد در صنعت دفاعی

۱-۴-۲. اهداف فرعی

۱. شناسایی عوامل مؤثر بر فرایند شناسایی و جذب استعداد در مدیریت استعداد صنعت دفاعی؛
۲. شناسایی عوامل مؤثر بر فرایند توسعه و توانمندسازی در مدیریت استعداد صنعت دفاعی؛
۳. شناسایی عوامل مؤثر بر فرایند انگیزش و حفظ در مدیریت استعداد صنعت دفاعی؛
۴. شناسایی عوامل مؤثر بر فرایند ساختار و فرایندها در مدیریت استعداد صنعت دفاعی؛
۵. شناسایی عوامل مؤثر بر فرایند رهبری و حکمرانی در مدیریت استعداد صنعت دفاعی؛
۶. شناسایی عوامل مؤثر بر فرایند نتایج و اندازه‌گیری در مدیریت استعداد صنعت دفاعی.

۱-۵. پرسش‌های تحقیق

۱-۵-۱. پرسش اصلی

الگوی مدیریت استعداد در صنعت دفاعی چگونه است؟

۱-۵-۲. پرسش‌های فرعی

۱. چه عواملی بر فرایند شناسایی و جذب استعداد در مدیریت استعداد صنعت دفاعی تأثیر می‌گذارند؟
۲. چه عواملی بر فرایند توسعه و توانمندسازی در مدیریت استعداد صنعت دفاعی تأثیر می‌گذارند؟
۳. چه عواملی بر فرایند انگیزش و حفظ در مدیریت استعداد صنعت دفاعی تأثیر می‌گذارند؟
۴. چه عواملی بر فرایند ساختار و فرایندها در مدیریت استعداد صنعت دفاعی تأثیر می‌گذارند؟
۵. چه عواملی بر فرایند رهبری و حکمرانی در مدیریت استعداد صنعت دفاعی تأثیر می‌گذارند؟
۶. چه عواملی بر فرایند نتایج و اندازه‌گیری در مدیریت استعداد صنعت دفاعی تأثیر می‌گذارند؟

۲. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش با هدف ارائه الگوی مدیریت استعداد در سازمان‌های صنعت دفاعی از دیدگاه خبرگان و اساتید دانشگاهی انجام شده است. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و پیمایشی بوده و برای بررسی رابطه بین متغیرها از رویکرد همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری شامل ۱۴۰ نفر از خبرگان و مسئولان صنعت دفاعی و استادان دانشگاهی بوده که پس از نمونه‌گیری، ۱۱۰ نفر به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته با پایایی قابل قبول بوده است. نتایج این پژوهش منجر به تدوین الگویی جامع برای مدیریت استعداد در سازمان‌های صنعت دفاعی خواهد شد.

۲-۱. ابزار و مقیاس سنجش

در این پژوهش از پرسش‌نامه به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. پرسش‌نامه مذکور با استفاده از طیف لیکرت به‌عنوان مقیاس سنجش طراحی و مشارکت‌کنندگان میزان موافقت یا مخالفت خود را با گویه‌های مختلف بیان کردند. روایی این پژوهش از چهار طریق زیر بررسی شده است.

❖ ارزیابی روایی محتوایی پرسش‌نامه

برای ارزیابی و تضمین روایی محتوای پرسش‌نامه، دو اقدام اصلی «اتکای به ادبیات موضوع» و «استفاده از نظر متخصصان» انجام گرفت. این اقدامات باعث شده که پرسش‌نامه از نظر محتوایی دارای روایی قابل قبولی باشد.

❖ روایی سازه (بررسی ساختاری الگو)

روایی سازه به دقت ابزار اندازه‌گیری در ارزیابی یک مفهوم نظری اشاره دارد. در این پژوهش، از «تحلیل عاملی تأییدی» برای بررسی روایی سازه استفاده شد. نتایج نشان داد که بار عاملی تمام فاکتورها بالا و در محدوده قابل قبول است که نشان‌دهنده همبستگی قوی بین فاکتورها و سؤالات پرسش‌نامه و دقت در اندازه‌گیری مفهوم مورد نظر است.

❖ روایی همگرا: بررسی ارتباط با معیارهای خارجی

روایی همگرا بررسی می‌کند که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد با معیارهای خارجی مرتبط با مفهوم مورد نظر همبستگی دارد. در این پژوهش، همبستگی زیرمعیارهای عوامل الگو با معیار «مدیریت استعداد» نشان می‌دهد که هر ۶ مؤلفه مدیریت استعداد با همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹٪ همراه هستند، که بیانگر روایی مطلوب پرسش‌نامه است.

❖ ارزیابی اعتبار محتوا

برای بررسی اعتبار محتوای پرسش‌نامه از ضریب CVR لاوشه استفاده شد. پرسش‌نامه توسط ۱۰ متخصص ارزیابی گردید و ضریب CVR برای تمامی سؤالات بالای ۰/۶ بود که نشان‌دهنده اعتبار مناسب سؤالات از نظر وضوح، تناسب، انسجام و جامعیت در پوشش موضوع مدیریت استعداد است.

جدول ۱: همبستگی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با نتایج آن

فاکتورها	شناسایی و جذب استعداد	توسعه و توانمندسازی	انگیزش و حفظ
مدیریت استعداد	۱/۰۰	۰/۹۸	۱/۰۰
فاکتورها	ساختار و فرایندها	رهبری و حکمرانی	نتایج و اندازه‌گیری
مدیریت استعداد	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۷

۲-۲. پایایی پرسش‌نامه

به منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی سؤالات پرسش‌نامه بالاتر از ۰/۷ است. این عدد نشان می‌دهد که سؤالات پرسش‌نامه از نظر محتوایی با یکدیگر همسان و هم‌سو بوده و از پایایی بالایی برخوردار هستند.

جدول ۲: نتایج آزمون آلفای کرونباخ مرتبط برای هر کدام از ابعاد پرسش‌نامه

حوزه پرسش‌نامه	تعداد سؤال‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	ابعاد	تعداد سؤال‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت استعداد	۳۸ سؤال	۰/۹۰۰	شناسایی و جذب استعداد	۶ سؤال	۰/۹۹۲
			توسعه و توانمندسازی	۵ سؤال	۰/۹۸۱
			انگیزش و حفظ	۸ سؤال	۰/۹۹۴
			ساختار و فرایندها	۸ سؤال	۰/۹۹۴
			رهبری و حکمرانی	۵ سؤال	۰/۹۵۹
			نتایج و اندازه‌گیری	۶ سؤال	۰/۹۷۵

۳. مبانی نظری

۳-۱. مدیریت استعداد

تعریف مدیریت استعداد بسته به زمینه و نیازهای هر سازمان متفاوت است. در حوزه تعریف مدیریت استعداد دو دیدگاه وجود دارد؛ برخی تعاریف بر شناسایی و توسعه کارکنان برای نقش‌های رهبری آینده تمرکز می‌کنند، درحالی‌که برخی دیگر بر جنبه راهبردی جذب، توسعه، به‌کارگیری و حفظ استعداد برای برآورده‌سازی نیازهای کسب‌وکار تأکید دارند (Tansley, 2021).

۳-۲. ابعاد مدیریت استعداد

❖ مدیریت استعداد به‌عنوان مدیریت راهبردی: مدیریت استعداد به‌عنوان یک ورودی راهبردی در سازمان مورد نظر قرار می‌گیرد. این الگو مدیریت به سازمان کمک می‌کند تا با استفاده از استعدادهای برجسته، همچنین توانمندسازی منابع انسانی، به دستاوردهای بالاتری دست پیدا کند؛

❖ مدیریت استعداد به‌عنوان نهادی سازمانی: مدیریت استعداد در این الگو به‌عنوان یک نهاد سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد. در این صورت، سازمان متمرکز بر شناسایی، جذب، ارزیابی، توسعه و نگهداری استعدادهای خلاق و متمایز است؛

❖ مدیریت استعداد به‌عنوان مدیریت توسعه فردی: در این الگو، تمرکز بر توسعه فردی استعدادهای و تقویت قابلیت‌های آن‌ها قرار دارد. سازمان با ارائه برنامه‌های آموزشی و رشد حرفه‌ای، به افراد کمک می‌کند تا استعدادهای خود را بهبود داده و به حداکثر قدرت خود برسند (Schuler & et al, 2011)؛ (mith, 2011)؛ (Himam, 2013).

۳-۳. فرایند مدیریت استعداد

مدیریت استعداد به‌طور کلی فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به دنبال افراد مستعد باشند، آن‌ها را جذب، توسعه و نگهداری کنند. هدف این فرایند ایجاد یک خط‌مشی

از استعدادهای مورد نیاز سازمان برای موفقیت در آینده است (Collings & Mellahi, 2009). این فرایند شامل چندین مرحله اصلی است:

۱. شناسایی استعدادهای کلیدی: در این مرحله، سازمان‌ها باید افراد با بالاترین ظرفیت رشد و توسعه را شناسایی کنند. این افراد می‌توانند در آینده نقش‌های کلیدی را در سازمان ایفا کنند.

۲. جذب و استخدام استعدادهای: پس از شناسایی افراد مستعد، سازمان‌ها باید بتوانند آن‌ها را جذب و استخدام کنند. این مرحله شامل فرایندهایی مانند بازاریابی استعداد و فرایندهای انتخاب و استخدام است.

۳. توسعه و آموزش استعدادهای: در این مرحله، سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مناسبی را برای استعدادهای شناسایی شده در نظر بگیرند. این برنامه‌ها باید متناسب با نیازها و ظرفیت‌های افراد مستعد طراحی شوند.

۴. مدیریت و نگهداشت استعدادهای: پس از توسعه استعدادهای، سازمان‌ها باید راهکارهایی را برای مدیریت و نگهداشت این افراد در سازمان در نظر بگیرند. این شامل برنامه‌های مشوق‌ها، مسیرهای شغلی و فرصت‌های ارتقا است.

۵. ارزیابی و بازخورد: در نهایت، سازمان‌ها باید عملکرد و پیشرفت استعدادهای را ارزیابی کرده و بازخورد مناسب به آن‌ها ارائه دهند. این به سازمان کمک می‌کند تا برنامه‌های توسعه استعداد را بهبود بخشد.

به‌طور کلی، مدیریت استعداد فراتر از جذب و نگهداشت افراد مستعد است. این فرایند باید به‌طور راهبردی و هم‌راستا با اهداف سازمانی طراحی و اجرا شود (Collings & Mellahi, 2009). همچنین، مدیریت استعداد باید به‌طور مداوم و منعطف باشد تا بتواند با تغییرات محیطی و سازمانی همگام شود و در نهایت منجر به کسب و حفظ مزیت رقابتی سازمان شود (Zhao, 2013).

۳-۴. مدیریت استعداد در سازمان‌های دفاعی

در دنیای رقابتی کسب‌وکار امروز، تدوین یک الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی، جذب، نگهداری و هدایت افراد با عملکرد بالا و با پتانسیل، امری حیاتی است (Hadi Sehatpour et al., 2022). این رویکرد بر جذب، توسعه، حفظ و به‌کارگیری افرادی با مهارت‌ها و استعدادهای خاص تمرکز دارد تا نیازهای حال و آینده سازمان را برآورده ساخته و در نهایت، مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند (Musakuro, 2022؛ Al Hazi, 2021).

باین‌حال، مدیریت استعداد در سازمان‌های دفاعی تفاوت‌های قابل‌توجهی با سایر سازمان‌ها دارد که از ماهیت استراتژیک و مأموریت‌محور بودن آن‌ها ناشی می‌شود. برخلاف سازمان‌های تجاری که تمرکز اصلی آن‌ها بر سودآوری و مزیت رقابتی اقتصادی است، سازمان‌های دفاعی بر امنیت ملی، حفظ تمامیت ارضی و آمادگی رزمی تمرکز دارند (Edmondson et al., 2021). این تفاوت‌های بنیادین، ضرورت اتخاذ رویکردهای خاص و متفاوت از مدل‌های رایج مدیریت استعداد در صنایع غیرنظامی را برجسته می‌سازد. در این میان، ویژگی‌های خاص مدیریت استعداد در سازمان‌های دفاعی شامل موارد زیر است.

❖ تمرکز بر آمادگی عملیاتی و مأموریت‌محوری: مدیریت استعداد در سازمان‌های دفاعی به‌طور مستقیم بر توان عملیاتی و آمادگی رزمی تأثیرگذار است. این امر مستلزم انتصاب صحیح کارکنان به نقش‌ها و وظایف خاص و اطمینان از این است که نیروها برای موقعیت‌های بحرانی و جنگی آموزش‌دیده و آماده باشند (Edmondson et al., 2021). درحالی‌که در سازمان‌های تجاری هدف از مدیریت استعداد، بهبود عملکرد و افزایش سودآوری است، در سازمان‌های دفاعی آمادگی برای شرایط اضطراری و تهدیدات امنیتی، اصلی‌ترین هدف مدیریت استعداد است.

❖ ضرورت امنیت اطلاعات و کنترل دسترسی به استعدادهای: در صنایع غیرنظامی، مدیریت استعداد معمولاً بر جذب نیروی کار برتر از بازارهای آزاد و حفظ آن‌ها در برابر رقبا متمرکز است؛ اما در سازمان‌های دفاعی، حفاظت از اطلاعات حساس و جلوگیری از خروج نخبگان به کشورهای دیگر یکی از چالش‌های اساسی است (Frank).

(Taylor & Taylor, 2004). انتقال تخصص‌های کلیدی به بخش خصوصی یا نیروهای نظامی

خارجی می‌تواند تهدیدی برای امنیت ملی محسوب شود.

❖ نیاز به آموزش‌های خاص و انطباق با فناوری‌های دفاعی پیشرفته: توسعه استعداد در سازمان‌های دفاعی نیازمند آموزش‌های خاص، مبتنی بر مأموریت و سازگار با فناوری‌های نظامی پیشرفته است. درحالی‌که در سازمان‌های تجاری، توسعه استعداد به ارتقای مهارت‌های عمومی مدیریت و رهبری محدود می‌شود، در بخش دفاعی مهارت‌های تاکتیکی، جنگاوری و فناوری‌های پیشرفته نظامی بخش جدایی‌ناپذیر از فرایند مدیریت استعداد هستند (Cozby, 2010).

❖ تعهد سازمانی و فرهنگ وفاداری بلندمدت: درحالی‌که در بسیاری از صنایع، گردش شغلی امری طبیعی و پذیرفته شده است؛ در سازمان‌های دفاعی، وفاداری، تعهد بلندمدت و حس مأموریت‌گرایی اهمیت حیاتی دارد. این بدان معناست که مدیریت استعداد باید نه تنها به توسعه مهارت‌ها بلکه به ایجاد انگیزه‌های معنوی و ملی برای حفظ نیروهای کلیدی بپردازد (Anlesinya et al., 2019).

❖ رویکرد پیش‌فعالانه در هدایت و ارزیابی استعدادها: سازمان‌های دفاعی برای اطمینان از آمادگی نیروی انسانی در شرایط بحرانی، نیازمند رویکردی پیش‌فعالانه در شناسایی، مربیگری و ارزیابی کارکنان هستند. ارزیابی مستمر عملکرد و هدایت نیروها به مسیرهای شغلی مناسب، تأثیر مستقیمی بر اثربخشی عملیاتی دارد و سازمان را قادر می‌سازد تا در زمان بحران، نیروی انسانی آماده، آموزش‌دیده و کارآمد در اختیار داشته باشد (Frank & Taylor, 2004).

به‌طور کلی می‌توان بیان نمود درحالی‌که اصول کلی مدیریت استعداد در تمامی سازمان‌ها بر جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی متمرکز است، ماهیت راهبردی، مأموریت‌محور و حساسیت‌های امنیتی صنعت دفاعی، تفاوت‌های عمده‌ای را در این حوزه ایجاد می‌کند. بنابراین، لازم است که مدیریت استعداد در سازمان‌های دفاعی با مدل‌های خاص، متناسب با

چالش‌ها و الزامات این صنعت طراحی و اجرا شود تا بتواند هم‌زمان با افزایش اثربخشی عملیاتی، امنیت ملی را تقویت کند و از خروج استعدادهای حیاتی جلوگیری نماید.

۳-۵. چهارچوب مدیریت استعداد در سازمان‌های دفاعی

چهارچوب موفق مدیریت استعداد در سازمان‌های دفاعی می‌تواند شامل موارد زیر باشند:

❖ شناسایی نظام‌مند موقعیت‌های کلیدی: سازمان‌ها باید به‌طور منظم به شناسایی مشاغل و جایگاه‌های کلیدی که برای موفقیت سازمان حیاتی هستند، پردازند.

❖ ایجاد مرکزیت استعداد از افراد با ظرفیت بالا: سازمان‌های دفاعی نیازمند ایجاد و پرورش یک گروه از افراد با استعداد بالا هستند که ظرفیت پیشرفت و تصدی موقعیت‌های کلیدی در آینده را داشته باشند.

❖ توسعه یک معماری متمایز منابع انسانی برای اطمینان از تعهد: ایجاد یک سیستم مدیریت منابع انسانی جامع و متناسب با نیازهای خاص سازمان‌های دفاعی برای حفظ و ایجاد تعهد کارکنان با استعداد، امری ضروری است (Collings & Mellahi, 2009).

بنابراین چهارچوب مدیریت استعداد در سازمان‌های دفاعی شامل ارزیابی ارزش‌های کارکنان جدید و مطابقت آن‌ها با ارزش‌های سازمان، پیش‌بینی رضایت، احتمال تغییر شغلی و درک اهمیت حفظ استعداد در رویارویی با تهدیدات است (Cozby, 2010).

۳-۶. الگوی مفهومی تحقیق

در پژوهش حاضر، با استفاده از ادبیات و مبانی نظری پژوهش و مصاحبه با خبرگان دفاعی، الگوی مفهومی به شرح نمودار (۱) ارائه شده است.



نمودار ۱: الگو مفهومی تحقیق

Charness, & et al,) (Ericsson, 2006) (Dries, 2013) (Collings & Mellahi, 2009) (Butler & Senior, 2007) (Fatol & et al, 2020) (Brown & et al, 2015) (Pfeffer & Sutton, 2006) (Ericsson & et al, 2007) (2023)

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. آمار توصیفی

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها، اطلاعات حاصل به صورت زیر بیان می‌شوند:

جدول ۳: مشخصات پاسخ‌دهندگان

سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان			
کارشناسی ارشد	۲۵/۷۸ درصد	دکتری	۷۴/۲۲ درصد
سن پاسخ‌دهندگان			
۳۵-۴۰ سال	۱۷/۶۸ درصد	۴۰ سال به بالا	۸۵/۳۲ درصد
سابقه کاری پاسخ‌دهندگان			
۱۰-۱۵ سال	۱۵/۵۳ درصد	۲۰-۱۵ سال	۲۴/۲۲ درصد
		۲۰ سال به بالا	۶۰/۲۵ درصد

۴-۲. انتخاب آزمون آماری مناسب

برای انتخاب آزمون آماری مناسب، ابتدا با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی شد. در صورت نرمال بودن داده‌ها، از روش‌های پارامتری و در غیر این صورت از روش‌های غیر پارامتری استفاده می‌شود.

جدول ۴: نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	سطح معنی‌داری	K - S	نتیجه‌گیری
شناسایی و جذب استعداد	۰/۶۵	۲/۶۴۵	داده‌ها نرمال است
توسعه و توانمندسازی	۰/۷۸	۳/۷۶۲	داده‌ها نرمال است
انگیزش و حفظ	۰/۵۳	۳/۶۷۴	داده‌ها نرمال است
ساختار و فرایندها	۰/۷۵	۳/۳۵۶	داده‌ها نرمال است
رهبری و حکمرانی	۰/۷۱	۳/۷۶۴	داده‌ها نرمال است
نتایج و اندازه‌گیری	۰/۴۳	۳/۱۴۵	داده‌ها نرمال است

نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نشان می‌دهد که توزیع تمام متغیرهای مورد مطالعه در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نرمال است، بنابراین از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی

ساختار الگو و همبستگی بین متغیرها استفاده شده است. این روش با نرم‌افزار لیزرل انجام شده و به بررسی ساختار داخلی الگو و برازش آن با داده‌های مشاهده شده می‌پردازد.

۴-۳. آزمون تی مستقل

آزمون تی مستقل روشی آماری برای مقایسه میانگین‌های دو گروه مستقل است. این آزمون فرض می‌کند که بین دو گروه هیچ ارتباطی وجود ندارد. اگر مقدار تی محاسبه شده بزرگ‌تر از مقدار بحرانی باشد، نشان‌دهنده تفاوت معنی‌دار آماری بین گروه‌ها است و احتمال تصادفی بودن این تفاوت بسیار کم است.

جدول ۵: نتایج آزمون تی مستقل

ردیف	مؤلفه	میانگین	سطح معنی‌داری	عدد تی	نتیجه
۱	اعمال آزمون‌های استعداد و ظرفیت‌سنجی	۴,۷۱۸۲	۰,۰۰۰	۳۹,۸۷۳	تایید
۲	ارزیابی میزان علاقه کارکنان	۴,۸۵۴۵	۰,۰۰۰	۵۴,۹۱۹	تایید
۳	آزمون شخصیت‌شناسی	۴,۷۱۸۲	۰,۰۰۰	۳۹,۸۷۳	تایید
۴	آزمون دانش شغلی و شایستگی	۴,۸۰۰۰	۰,۰۰۰	۴۶,۹۸۱	تایید
۵	ایجاد برند کارفرمایی قوی	۴,۷۶۳۶	۰,۰۰۰	۴۳,۳۴۰	تایید
۶	استخدام رقابتی	۴,۷۵۳۴	۰,۰۰۰	۴۳,۴۲۳	تایید
۷	ارزیابی مستمر استعدادها	۴,۸۴۵۵	۰,۰۰۰	۵۳,۳۰۲	تایید
۸	توسعه و آموزش مستمر (عمومی و تخصصی)	۴,۸۲۲۲	۰,۰۰۰	۵۳,۱۳۲	تایید
۹	توجه به مدیریت پیشرفت شغلی	۴,۸۴۳۷	۰,۰۰۰	۵۳,۴۲۴	تایید
۱۰	برنامه‌های مربی‌گری و راهنمایی	۴,۷۶۹۸	۰,۰۰۰	۵۱,۵۴۷	تایید
۱۱	برنامه‌های جانشین‌پروری	۴,۸۸۱۸	۰,۰۰۰	۶۰,۸۵۹	تایید
۱۲	تناسب بین پست‌ها و کارکنان	۴,۷۵۴۵	۰,۰۰۰	۴۲,۶۵۶	تایید
۱۳	جبران خدمات عادلانه	۴,۷۵۹۸	۰,۰۰۰	۴۳,۴۳۵	تایید
۱۴	انگیزش و سلامت منابع انسانی	۴,۶۵۳۴	۰,۰۰۰	۴۲,۶۵۶	تایید
۱۵	حفظ تعادل بین کار و زندگی	۴,۷۰۹۱	۰,۰۰۰	۴۸,۴۶۱	تایید
۱۶	ارائه فرصت‌های توسعه	۴,۳۲۸۹	۰,۰۰۰	۴۰,۸۳۶	تایید
۱۷	ایجاد حس تعلق به وظیفه	۴,۲۳۸۹	۰,۰۰۰	۴۰,۱۱۶	تایید



ردیف	مؤلفه	میانگین	سطح معنی‌داری	عدد تی	نتیجه
۱۸	علاقه به شغل و وظایف آن	۴,۷۰۹۱	۰,۰۰۰	۵۶,۸۴۷	تایید
۱۹	حس دستیابی به موفقیت	۴,۲۷۵۶	۰,۰۰۰	۳۸,۶۵۷۳	تایید
۲۰	ترجمه راهبردهای کلان سازمان به برنامه‌های مدیریت استعداد	۴,۰۴۳۴	۰,۰۰۰	۳۶,۴۸۹	تایید
۲۱	شناسایی، برنامه‌ریزی و تأمین نیازمندی‌های استعدادها	۴,۳۹۸۱	۰,۰۰۰	۴۴,۳۵۶	تایید
۲۲	جذب و انتخاب افراد بااستعداد	۴,۱۰۹۴	۰,۰۰۰	۴۴,۱۰۵	تایید
۲۳	ارزیابی عملکرد و ظرفیت کارکنان	۴,۵۳۷۳	۰,۰۰۰	۴۵,۷۴۷	تایید
۲۴	اعمال سیستم‌های تشویقی و تقویتی	۴,۲۳۹۱	۰,۰۰۰	۴۴,۱۶۷	تایید
۲۵	تعادل در مشاغل و هزینه‌های مرتبط با مدیریت استعداد	۴,۵۱۲۴	۰,۰۰۰	۴۴,۸۷۹	تایید
۲۶	ایجاد مزیت رقابتی از طریق استعدادهای برتر	۴,۳۴۷۰	۰,۰۰۰	۴۴,۳۱۲	تایید
۲۷	توسعه فرهنگ قوی و تصویر مثبت سازمان	۴,۲۷۶۳	۰,۰۰۰	۳۹,۸۵۴	تایید
۲۸	همکاری و مشارکت مدیران ارشد	۴,۸۰۹۱	۰,۰۰۰	۵۸,۵۶۷	تایید
۲۹	استقرار نظام شایسته‌سالاری	۴,۸۰۰۰	۰,۰۰۰	۶۹,۶۵۳	تایید
۳۰	ایجاد فرصت‌های برابر توسعه و پیشرفت	۴,۰۰۹۱	۰,۰۰۰	۴۱,۶۷۳	تایید
۳۱	ارائه بازخورد سازنده به کارکنان	۴,۷۴۵۵	۰,۰۰۰	۵۵,۷۸۴	تایید
۳۲	پیشرفت فردی برای پذیرش پست‌های سطح بالا	۴,۳۴۷۶	۰,۰۰۰	۳۸,۷۵۴	تایید
۳۳	رضایت افراد بااستعداد	۴,۵۴۸۷	۰,۰۰۰	۴۹,۷۵۸	تایید
۳۴	افزایش ارزش افزوده فرد کارمند	۴,۷۴۲۳	۰,۰۰۰	۴۶,۸۷۶	تایید
۳۵	دستیابی به مزیت رقابتی	۴,۳۲۵۶	۰,۰۰۰	۴۱,۱۴۴	تایید
۳۶	همگام بودن با تغییرات جهانی	۴,۸۵۴۵	۰,۰۰۰	۴۳,۶۲۰	تایید
۳۷	افزایش رضایت ذی‌نفعان	۴,۷۶۳۶	۰,۰۰۰	۴۱,۳۸۸	تایید
۳۸	افزایش بهره‌وری سازمان	۴,۸۰۹۱	۰,۰۰۰	۳۹,۶۲۶	تایید

بر اساس نتایج جدول شماره ۵ از آنجایی که میانگین کلیه عوامل بزرگ‌تر از عدد ۳، سطح معنی‌داری کوچک‌تر از عدد ۵/۰ و عدد تی بزرگ‌تر از ۱,۹۶ است، در نتیجه تمامی عوامل تایید می‌شوند. به عبارت دیگر، می‌توان نتیجه گرفت که عوامل سی و هشت‌گانه بر مدیریت استعداد در سازمان‌های دفاعی تأثیرگذار می‌باشند.

۴-۴. تحلیل عاملی تأییدی

برای بررسی ساختار الگو و برازش آن با داده‌های مشاهده شده، از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. در این شاخص، روابط بین متغیرهای مکنون (لاتنت) و شاخص‌های آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۴-۵. بررسی برازش الگوی مدیریت استعداد

برازش الگوی مدیریت استعداد با داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آماری بررسی شده است:

۱. کای دو بر درجه آزادی: مقدار ۱/۵۸، نشان‌دهنده برازش مناسب الگو؛
 ۲. شاخص AGFI: مقدار ۰/۹۸، نشان‌دهنده برازش عالی الگو؛
 ۳. شاخص‌های NFI، CFI و GFI: مقادیر به ترتیب ۰/۹۷، ۰/۹۶ و ۰/۹۷، نشان‌دهنده برازش عالی؛
 ۴. شاخص RMSEA: مقدار ۰/۰۷۲، نشان‌دهنده برازش قابل قبول؛
- در مجموع، از آنجایی که بین نشانگرها هماهنگی و هم‌سویی وجود دارد، الگوی مدیریت استعداد برازش مناسبی با داده‌ها دارد، در نتیجه روایی سازه الگو تایید شد.

۴-۵-۱. ویژگی‌های الگوی مدیریت استعداد در سازمان‌های صنعت دفاعی

در خصوص ویژگی‌های الگوی مدیریت استعداد در سازمان‌های صنعت دفاعی می‌توان موارد زیر را بیان نمود:



۱. شناسایی گسترده استعداد: الگوی ارائه شده در این تحقیق از روش‌های نوآورانه برای شناسایی و جذب افراد باانگیزه، توانمند و با مهارت‌های متناسب با نیازهای سازمان استفاده می‌کند. این شناسایی شامل آزمون‌های استعداد و ظرفیت‌سنجی، ارزیابی علاقه کارکنان، آزمون شخصیت‌شناسی و دانش شغلی می‌شود؛
۲. توسعه گسترده استعداد: این الگو برنامه‌های توسعه و آموزش مستمر را برای ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان ارائه می‌دهد. برنامه‌های مربی‌گری و راهنمایی، جانشین‌پروری و توجه به مدیریت پیشرفت شغلی نیز از اجزای این الگو است؛
۳. انگیزش و حفظ استعداد: ایجاد محیطی کاری جذاب، ارائه مزایای رقابتی و ترویج فرهنگ قدردانی برای افزایش تعهد و رضایت شغلی کارکنان نیز جزء ویژگی‌های این الگو است؛
۴. ساختار و فرایندها: این الگو ساختار سازمانی و فرایندهای مدیریتی را به گونه‌ای طراحی می‌کند که از شناسایی، جذب، توسعه و حفظ استعدادها پشتیبانی کند؛
۵. رهبری و حکمرانی: تعهد رهبران و مدیران به مدیریت استعداد و ایجاد یک فرهنگ سازمانی که به تفکر توسعه کارکنان ارزش قائل شود، جزء اصلی این الگو است؛
۶. نتایج و اندازه‌گیری: الگوی ارائه شده، شاخص‌های کلیدی عملکرد را برای ارزیابی اثربخشی برنامه‌های مدیریت استعداد تعیین می‌کند و گزارش‌های منظم برای رهبران و ذی‌نفعان فراهم می‌کند.

۵. نتیجه‌گیری

۵-۱. جمع‌بندی

این پژوهش به بررسی الگوی مدیریت استعداد در صنعت دفاعی پرداخته و تلاش گردیده است تا به پرسش‌های اصلی و فرعی تحقیق پاسخ داده شود.

پاسخ به پرسش اصلی

الگوی مدیریت استعداد در صنعت دفاعی شامل فرایندهایی است که بر شناسایی، جذب، توسعه، انگیزش، حفظ و ارزیابی نتایج استعدادها تمرکز دارد. این الگو، علاوه بر فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه برای کارکنان، ساختار و فرایندهای سازمانی را نیز به گونه‌ای طراحی می‌کند که از استعدادهای شناسایی شده پشتیبانی کند.

پاسخ به پرسش‌های فرعی

۱. شناسایی و جذب استعداد: این فرایند تحت تأثیر عواملی مانند آزمون‌های استعداد و ظرفیت‌سنجی، ارزیابی میزان علاقه کارکنان، آزمون شخصیت‌شناسی، آزمون دانش شغلی و شایستگی، ایجاد برند کارفرمایی قوی و استخدام رقابتی است؛
۲. توسعه و توانمندسازی: این بخش شامل ارزیابی مستمر استعدادهای توسعه و آموزش مستمر (عمومی و تخصصی)، توجه به مدیریت پیشرفت شغلی، برنامه‌های مربی‌گری و راهنمایی و برنامه‌های جانشین‌پروری است که به توسعه مهارت‌های کارکنان کمک می‌کند؛
۳. انگیزش و حفظ: تناسب بین پست‌ها و کارکنان، جبران خدمات عادلانه، انگیزش و سلامت منابع انسانی، حفظ تعادل بین کار و زندگی، ارائه فرصت‌های توسعه، ایجاد حس تعلق به وظیفه، علاقه به شغل و وظایف آن و حس دستیابی به موفقیت از عوامل کلیدی انگیزش و حفظ کارکنان در صنعت دفاعی هستند؛
۴. ساختار و فرایندها: ترجمه راهبردهای کلان سازمان به برنامه‌های مدیریت استعداد، شناسایی، برنامه‌ریزی و تأمین نیازمندی‌های استعدادهای جذب و انتخاب افراد بااستعداد، ارزیابی عملکرد و ظرفیت کارکنان، اعمال سیستم‌های تشویقی و تقویتی، تعادل در مشاغل و هزینه‌های مرتبط با مدیریت استعداد، ایجاد مزیت رقابتی از طریق استعدادهای برتر و توسعه فرهنگ قوی و تصویر مثبت سازمان از عوامل کلیدی در ساختار و فرایندها هستند؛



۵. رهبری و حکمرانی: همکاری و مشارکت مدیران ارشد، استقرار نظام شایسته‌سالاری، ایجاد فرصت‌های برابر توسعه و پیشرفت، ارائه بازخورد سازنده به کارکنان و پیشرفت فردی برای پذیرش پست‌های سطح بالا در این فرایند مؤثر است؛

۶. نتایج و اندازه‌گیری: این فرایند به رضایت افراد با استعداد، افزایش ارزش افزوده فرد کارمند، دستیابی به مزیت رقابتی، همگام بودن با تغییرات جهانی، افزایش رضایت ذی‌نفعان و افزایش بهره‌وری سازمان اشاره دارد تا بتواند نتایج برنامه‌های مدیریت استعداد را بهبود می‌بخشد.

در مجموع می‌توان بیان نمود که مدیریت استعداد به‌عنوان یک ضرورت راهبردی در سازمان‌های دفاعی مدرن، نقش کلیدی در ارتقای عملکرد، حفظ مزیت رقابتی و تضمین آمادگی رزمی دارد. با اتخاذ رویکرد جامع و مبتنی بر شواهد، سازمان‌های دفاعی می‌توانند استعدادها را جذب و پرورش داده و از سرمایه انسانی خود در مواجهه با چالش‌های پیش‌رو به بهترین نحو بهره‌برداری کنند.

۲-۵. پیشنهاد

۱-۲-۵. پیشنهادهایی برای مسئولین اجرایی

بر اساس الگوی ارائه‌شده در این پژوهش، پیشنهادهای اجرایی در راستای بهبود مدیریت استعداد در صنعت دفاعی تدوین شده‌اند. این پیشنهادها بر پایه شش بُعد کلیدی مدل مدیریت استعداد تنظیم شده و بر هم‌راستایی اقدامات عملیاتی با یافته‌های پژوهش تأکید دارند.

۱. شناسایی و جذب استعداد

❖ ایجاد سیستم ارزیابی چندمرحله‌ای برای جذب استعدادها: استفاده از آزمون‌های استعداد، ظرفیت‌سنجی و شخصیت‌شناسی به‌منظور بهینه‌سازی فرایند شناسایی و جذب؛

- ❖ تقویت برند کارفرمایی در صنعت دفاعی: توسعه تصویر مثبت سازمان از طریق ارائه فرصت‌های رشد شغلی و استفاده از کمپین‌های ارتباطی هدفمند برای جذب نخبگان؛
- ❖ ایجاد فرایندهای شفاف و رقابتی در استخدام: کاهش وابستگی به روش‌های سنتی و بهره‌گیری از مدل‌های شایسته‌سالارانه در انتخاب نیروهای متخصص.

۲. توسعه و آموزش مداوم

- ❖ طراحی مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی شده: ارائه برنامه‌های توسعه مهارت‌های تخصصی و راهبردی بر اساس نیازهای فردی و سازمانی؛
- ❖ ایجاد نظام ارزیابی مستمر برای توسعه کارکنان: تعریف برنامه‌های ارتقای شغلی مبتنی بر عملکرد و شایستگی‌های فردی؛
- ❖ برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری ساختاریافته: طراحی مسیرهای مشخص برای پرورش مدیران و رهبران آینده، متناسب با الزامات صنعت دفاعی.

۳. انگیزش و حفظ استعدادها

- ❖ تدوین نظام جبران خدمات متناسب با جایگاه‌های حساس: طراحی بسته‌های مزایای رقابتی و انگیزشی که موجب افزایش تعهد و ماندگاری کارکنان شود؛
- ❖ افزایش تناسب میان شغل و استعداد کارکنان: اجرای مدل‌های ارزیابی مهارت برای انتصاب دقیق‌تر نیروها در پست‌های کلیدی؛
- ❖ تقویت حس تعهد و تعلق سازمانی: توسعه برنامه‌های رفاهی، توجه به کیفیت زندگی شغلی و ایجاد مسیرهای رشد مشخص برای نخبگان.

۴. ساختار و فرایندهای مدیریت استعداد

- ❖ ترجمه راهبردهای کلان سازمانی به برنامه‌های مدیریت استعداد: هم‌راستا کردن سیاست‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک صنعت دفاعی؛

- ❖ طراحی ساختار مدیریتی منعطف و هوشمند: ایجاد سیستمی که امکان تطبیق سریع با تغییرات محیطی و نیازهای جدید را فراهم کند؛
- ❖ توسعه فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از استعدادها: ترویج نگرش یادگیری و نوآوری در میان کارکنان برای افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری.

۵. رهبری و حکمرانی در مدیریت استعداد

- ❖ افزایش نقش رهبران در توسعه استعدادها: ایجاد تعهد سازمانی در مدیران ارشد برای حمایت از فرایندهای مدیریت استعداد؛
- ❖ پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری: اتخاذ رویکردی مبتنی بر عملکرد برای ارتقا و تخصیص فرصت‌های توسعه حرفه‌ای؛
- ❖ توسعه سبک رهبری تحول‌گرا: آموزش رهبران برای تسهیل رشد استعدادها و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب برای شکوفایی نیروی انسانی.

۶. نتایج و اندازه‌گیری عملکرد

- ❖ ایجاد شاخص‌های کمی و کیفی برای ارزیابی اثربخشی مدیریت استعداد: طراحی مدل‌های ارزیابی مبتنی بر بهره‌وری، رضایت کارکنان و تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی؛
 - ❖ پایش و بازنگری مستمر برنامه‌های مدیریت استعداد: اجرای نظام‌های تحلیل داده و به‌روزرسانی سیاست‌ها بر اساس تغییرات محیطی و نیازهای صنعت دفاعی؛
 - ❖ اندازه‌گیری تأثیر برنامه‌های توسعه استعداد بر امنیت و توان دفاعی: ارزیابی ارتباط بین بهبود مدیریت استعداد و افزایش کارآمدی مأموریت‌های دفاعی.
- این پیشنهادات اجرایی، مستقیماً بر اساس الگوی مدیریت استعداد استخراج شده در این پژوهش تدوین شده‌اند و به‌طور خاص، به چالش‌ها و نیازهای سازمان‌های دفاعی پاسخ

می‌دهند. اجرای این پیشنهادها می‌تواند به افزایش بهره‌وری، بهبود توان عملیاتی و تقویت امنیت ملی از طریق توسعه و حفظ سرمایه انسانی شایسته منجر شود.

۵-۲-۲. پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

- شناسایی و اندازه‌گیری دقیق مؤلفه‌های کلیدی استعداد در افراد نظامی؛
- توسعه الگوهای نوآورانه برای جذب، توسعه و حفظ استعدادها در محیط‌های دفاعی؛
- ارزیابی اثربخشی و کارایی برنامه‌های مدیریت استعداد در ارتقای عملکرد سازمانی؛
- پژوهش در خصوص ترویج فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر در میان کارکنان؛
- پژوهش در خصوص ایجاد تعهد سازمانی قوی در بین رهبران و مدیران برای حمایت از ابتکارات مدیریت استعداد.



فهرست منابع

- حسینی، ابوالحسن (۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، سال پنجم، شماره ۲۳، صص ۲۰۵ - ۱۸۱.
- قلی‌پور، آرین؛ افتخار، نیره (۱۳۹۵). ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره ۳۴، صص ۹۰ - ۵۹.
- یوسف‌پور، یوسف؛ نامی، کلثوم؛ صباحی‌زاده، محمود (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه‌ریزی شغلی (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی)، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال ششم، شماره بیست و سوم، صص ۲۹۲ - ۲۶۳.

References

- Al Haziazi, Mohammad (2021). Development of Framework for Talent Management in the Global Context, Journal of Business and Management, Vol. 9, No. 4. pp. 1771-1781. DOI: 10.4236/ojbm.2021.94096.
- Anlesinya, Alex; Dartey-Baah, Kwasi. and Amponsah-Tawiah, kwesi. (2019). "Strategic talent management scholarship: a review of current foci and future directions", Industrial and Commercial Training, Vol. 51 No. 5, pp. 299-314. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2018-0095>.
- Bhati, Abhishek., & Manimala, J Manimala. (2013). Talent acquisition and retention in social enterprises: Innovations in HR strategies. IIMB Management Review, 25(4), 241-251.
- Brown, B. C., Reilly, P., & Wilks, L. (2015). The fear-free organization: Vital insights from neuroscience to transform your business culture. Kogan Page Publishers.
- Butler, M.J.R., & Senior, C. (2007). Research possibilities for organizational cognitive neuroscience. Annals of the New York Academy of Sciences, 1118, 206–210.
- Charness, R.R; Hoffman, R; Feltovich, P.J; Ericsson, N (2023). The Cambridge Handbook of expertise and expert performance. New York: Cambridge University Press.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001.
- Cozby, Richard S (2010). Civilian Talent Management: A Proposed Approach for the Aberdeen Proving Ground Workforce, DEFENSE ACQUISITION UNIV ABERDEEN PROVING GROUND MD, Defense Acquisition University Senior Service College Fellowship.
- Dayel, W. A., Debrah, Y. A., & Mulyata, J. (2020). To Explore the Effect of Talent Management Developments in Saudi Healthcare Sector. Management, 8, 1-13. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2020.01.001>.
- Department of the Army (DA). (2009). Army Regulation 600-3: The Army Personnel Development System. February 26.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 23(4), 272-285.
- Edmondson, A. C., & Gulati, R. (2021). Agility hacks how to create temporary teams that can bypass bureaucracy and get crucial work done quickly. Harvard Business Review, 99(6), 46–49.
- Ericsson, K.A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. In K.A.
- Ericsson, K.A., Prietula, M.J. and Cokely, E.T. (2007). The making of an expert. Harvard Business review: 85(7/8), 115-121.
- Fan, J. (2018). A preliminary study on the effective role of technical experts in oilfield research units. China Market, (14), 9 - 125.
- Fatol, Dana; Robescu, Diana; Riznar, Igor; Draghici, Anca (2020). A Proposed Framework for Talent Management Development, Journal Transactions on engineering and management, Volume 6, Number 2, pp 7 – 15.
- Frank, F., & Taylor, C. (2004). Talent Management: Trends that Will Shape the Future. Human Resource Planning, 27(1), 33-41. Retrieved from Business Source Premier database.



- Hadi Sehatpour, Mohammad; Abedin, Behnam; Kazemi, Aliyeh (2022). Talent management in government organizations: identification of challenges and ranking the solutions to address them, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71 No. 4, pp. 1444-1468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0231>.
- Hiam, Fathul (2013). Talent Management dalam Perspektif Organizational Change and Development, *FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS GADJAH MADA, VOLUME 21, NO. 2*, 59 – 67.
- Kalaiselvan, K.; Naachimuthu, K. P. (2016). Strategic Approach to Talent Management: A Theoretical Model, *Journal of Contemporary Research in Management*, Vol 11, Issue 1.
- Mith, N.Q. (2011). A Strategic Approach to Role-Based Talent Management. *Training*, July/August, 10-12.
- Musakuro, Rhodrick (2022). A framework development for talent management in the higher education sector, Vol. 20, No. 1.
- Nagrar, Michael (2011). Human Capital Strategy: Talent Management, *Academic Journal: U.S. Army Medical Department Journal*.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). Talent Management (Mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business Press.
- RAND (2021). Talent Management for U.S. Department of Defense Knowledge Workers, <https://doi.org/10.7249/RR-A950-1>.
- Sapolsky, Harvey M; Gholz, Eugene; Talmadge, Caitlin (2014). *US Defense Politics, The Origins of Security Policy*, 2st Edition, London: Routledge.
- Schiemann, W. A. (2014). From Talent Management to Talent Optimization. *Journal of World Business*, 49, 281-288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>.
- Schuler, Randall S; Jackson, Susan E; Tarique, Ibraiz (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM, *Journal of World Business*, Volume 46, Issue 4, October 2011, Pages 506-516.
- Shaaban, S. (2018). The Mediation Role of Employees Engagement in the Relationship between Talent Management and Talent Retention in Military Production factories in Egypt. *International Journal of Business and Management*; Vol. 13, No. 6, pp 146 – 156.
- Tansley, C. (2021). "What do we mean by the term "talent" in talent management?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 5, pp. 266-274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>.
- WERBER. (2023). Talent management for US Department of Defense knowledge workers. Retrieved from https://www.dmi-ida.org/download-pdf/pdf/RAND_RRA950-1.pdf.
- Zhao, J. (2013). The practice of optimizing human resource management of scientific researchers. *Petroleum Political Research*, (5), 55.

