

شناسایی شاخصه‌های مدیریت استعداد در سازمان گمرک ج.ا.ا. (به روش آمیخته)

مراد خوشدل مفیدی^۱

محمدرضا باقرزاده^۲

اسدالله مهرآرا^۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۸/۰۱

چکیده

در این پژوهش، هدف ارائه مدلی جامع مدیریت استعداد برای سازمان گمرک می‌باشد. برای انجام پژوهش با توجه نیاز به استخراج شاخصه‌های بومی و تخصصی سازمان گمرک، پس از دسته‌بندی مبانی نظری و پیشینه تجربی موجود از یک تحقیق کیفی داده بنیاد نیز استفاده شد. لذا پس از انجام مصاحبه به روش نمونه گیری هدفمند ۱۳۹ مؤلفه یافت شد که جهت غربالگری با استفاده از نظر خبرگان با توجه به مزیت‌های روش دلفی-فازی آن انتخاب نمودیم. با روش هدفمند ۲۰ نفر از خبرگان انتخاب شدند. پس از ۴ مرحله فازی زدایی تعداد ۵۴ شاخصه باقی ماند. جهت ارائه مدل از الگوی سه‌شاخه‌های میرزایی اهرنجان‌ی اقتباس گردید که با اضافه نمودن یک بعد دیگر به شکل چهار لایه‌های ارائه شد. مدل در سازمان گمرک از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده بین کارکنان توزیع شد که ۳۶۷ نمونه برگشتی مورد ارزیابی قرار گرفت. از طریق تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و نرم‌افزار اکسپرت چویس: ۱. شناختی/ادراکی (۰/۴۶۷) ۲. ساختاری/ نهادی (۰/۲۷۷) ۳. محیطی/ موقعیتی (۰/۱۶) ۴. رفتاری/ کارکردی (۰/۰۹۵) رتبه‌بندی شدند.

کلید واژه‌ها: مدیریت استعداد، مزیت رقابتی، گمرک.

۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد قانمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قانمشهر، ایران
۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قانمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قانمشهر، ایران (نویسنده مسئول) moradpower@gmail.com
۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قانمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قانمشهر، ایران

مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقاء سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح گردید. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها، با یکدیگر به نبرد بپردازند. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که راهبرد، خط‌مشی و رویه‌های خود را به‌گون‌های بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگهداری نمایند (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۸). در عصر جهانی‌شدن و پیشرفت فن‌آوری، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است و این منبع ارزش‌آفرین، باعث تغییر اولویت‌ها در کسب‌وکار، چشم‌اندازهای استراتژیک و زیر سؤال رفتن صحت مدل‌های سنتی گردیده است (شائمی و همکاران، ۱۳۹۲). اهمیت مدیریت منابع انسانی به عنوان یک منبع مزیت رقابتی و یا عملکرد شرکت برتر بارها در ادبیات دانشگاهی اعلام کرد (کلاوزن^۱ و همکاران، ۱۳۹۲). برای کسب مزیت رقابتی در رویارویی با این محیط پیچیده، سازمان‌ها به نخبگان نیاز دارند؛ از این رو در سال ۲۰۰۴ جستجویی که بر روی واژه "مدیریت استعداد" توسط یکی از موتورهای جستجوی اینترنتی انجام گردید، ۲۷۰۰۰۰۰ عنوان را شامل شد (رجائی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲).

اکنون در طی سال‌ها مدیریت استعداد و همراه با آن مسئولیت‌ها و مهارت متخصصان منابع انسانی بهبود و توسعه یافته است و سازمان‌ها به اهمیت مدیریت استعداد بر اثربخشی و کارایی عملکرد کارکنان خود پی برده‌اند. در حقیقت پیاده‌سازی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری سازمان‌ها داشته و در این راستا تمرکز اصلی سازمان‌ها بر «انتخاب ابزارهای مناسب استعداد، ارائه آموزش به کارکنان و نگهداشت کارکنان» بوده است (کوهیند^۲، ۱۳۹۱). مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی‌تواند به تنهایی کاری پیش‌بردد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آنان را به

۱. Claussen

۲. Kehinde

هیجان آورد و محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می‌رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی نمایند (خالوندی و عباسپور، ۱۳۹۲: ۱۰۴).

اصطلاح "استعداد" به دنیای باستانی (از استعداد یونانی *Latintalenta*) که از آن برای نشان دادن یک واحد وزن یا پول استفاده میشد، برگرفته شده است. در قرن چهاردهم، استعداد به معنای توانایی و توانایی خاص طبیعی به کار رفت (مایرز^۱، ۱۳۹۲). درحالی که تیم‌های فوتبال و بیس‌بال و همچنین دنیای موسیقی مدت‌هاست متوجه شده‌اند که استعداد برای موفقیت مهم است، این مفهوم استعداد در عرصه مدیریت نسبتاً جدید است که طی ۲۰ سال اخیر ظهور کرده است (لانوین^۲ و همکاران، ۱۳۹۲). در پژوهشی از مدیران خواسته شد تا افراد با استعداد بالا در سازمان خود را تعریف کنند. هیچ تعریف روشنی ارائه نشد و مدیران، تنها به رفتارهای مشترک و مهارت‌هایی مانند: میل به کار، توانایی در انگیزش، یادگیری و... اشاره کردند. هیچ تعریف فراگیر و مطلقی در این زمینه وجود ندارد. واژه استعداد در سازمان‌ها، با جنبه‌های متفاوتی توسط کارشناسان و نظریه‌پردازان ارائه شده است. استعداد، یکی از مفاهیم اصلی مدیریت استعداد است (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۷۲). به‌طور کلی یکی از چالش‌های مهم در مدیریت استعداد، تعریف مرزهای مفهومی و فکری آن است. همان‌طور که لوییس و هکمن (۲۰۰۶) نتیجه‌گیری کرده‌اند در تعریف، دامنه و اهداف کلی مدیریت استعداد با عدم شفافیت مواجهیم (ساهی و سوریواستاوا^۳، ۱۳۹۱). لول و گراوا^۴ (۲۰۰۴) مدیریت استعداد را به‌عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، نگهداری افراد مستعد و بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب‌وکار تعریف کرده‌اند. از نظر آن‌ها مدیریت استعداد می‌تواند ابزار برنامه‌ریزی برای مدیریت منابع انسانی باشد. از این لحاظ به نظر می‌رسد مدیریت استعداد به‌عنوان ابزار برنامه‌ریزی، بسیار شبیه به برنامه‌ریزی نیروی کار است (کوهیند، ۱۳۹۱).

۱. Meyers

۲. Lanvin

۳. Sahai & Srivastava

۴. Lowell & Gerova

جدول ۱. بررسی مدل‌های مختلف مدیریت استعداد (حسینی، ۱۳۹۰)

ارتباط با بخش		متغیرهای کلید متأثر از مدیریت استعداد	
خصوصی / مدل / تاریخ	دولتی	عوامل زمینه‌ساز	خصوصی / مدل / تاریخ
مدل استعداد بانک امریکا/۱۳۸۷	خصوصی	سازمان	انتصاب در مشاغل کلیدی، حمایت، رشد و راهبردها و نیازهای
TQTM	خصوصی / دولتی مدل	سازمان	استخدام افراد مستعد، قرار دادن در منصب‌های نقاط ضعف و قوت
Talent on Demand (2010)	خصوصی	سازمان	مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی نیروی کار، مدیریت شرکا، گزینش، خزانه جانشینی، آموزش و توسعه، توسعه راهکار با مسیر شغلی، خدمات و مزایا
Maricopa (2010)	خصوصی	سازمان	آماده‌سازی توسعه استعداد، حفظ استعداد، استخدام استعداد، انتخاب استعداد
Technologies (2008)	خصوصی	سازمان	راهکار شغلی، برنامه‌ریزی جانشین پروری، مسیر استعداد، توسعه کارمندی جامع، مربیگری
Creative Metrics (2008)	خصوصی	سازمان	مربیگری، توسعه رهبری، تغییر محیط کار و مدیریت عملکرد
Jasper Associates (2009)	خصوصی	سازمان	برنامه‌ریزی جانشین پروری، راهکار شغلی، تعیین اهداف حرفه‌ای، تحلیل شکاف
مدل بلوغ مدیریت استعداد LORE (۲۰۱۰)	خصوصی	سازمان	کشف، یکپارچگی، مدیریت عملکرد، حفظ و نگه راهبردها و نیازهای کسب داری و خروج از خدمت

سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعداد کارکنان خود، باهم رقابت می‌کنند آن‌ها که می‌دانند. با جذب و نگهداشت بهترین و بااستعدادترین کارکنان خود، می‌توانند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند (فیلیپس و روپر، ۱۳۸۶).

از سوی دیگر، بحث مدیریت استعداد در ایران، به واسطه طرح نامناسب موضوع از سوی جامعه دانشگاهی و اجرای نامناسب و ناقص از سوی فضای سازمان‌ها، بدون توجه به فراهم کردن زیرساخت

ها، تأثیرگذاری و اثربخشی این بحث در سازمان‌های ما را خدشه‌دار می‌کند. این در حالی است که سال‌هاست، بحث فرار مغزها، مسئله در جریان کشورماست. هرچند آمار رسمی داخلی در خصوص این پدیده وجود، ندارد، به گزارش بانک جهانی، آمار مهاجرت خالص از ایران در ۵ سال منتهی به ۲۰۱۲، ۳۰۰ هزار نفر بوده است. به گزارش بلومبرگ در طی سال ۲۰۱۳-۲۰۱۲ نرخ مهاجرت دانشجویان به ایالات متحده ۲۵ درصد افزایش یافته و به ۸۷۰۰ نفر رسیده است. روشن است که این امر، جدای تبعاتی که می‌تواند در سطح، ملی و برای سیستم آموزشی ما داشته باشد، سازمان‌ها را نیز به صورت مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد (قلی پور و افتخار، ۱۳۹۵: ۶۵-۶۴).

لازم به ذکر است که غالب مدل‌های ارائه‌شده، حالت مطلوب یک سیستم مدیریت استعداد را به تصویر کشیده‌اند؛ به عبارت بهتر، مدل‌ها، بدون توجه به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها، تنها تصویری از آرمان‌شهر مدیریت استعدادند. بررسی‌های ادبیات نشان داد که اغلب پژوهش‌ها توجهی به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها ندارند. آنچه در خصوص شرایط واقعی سازمان‌ها در پژوهش‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد، اغلب در حد طرح عباراتی است از قبیل این که اگر به مدیریت استعدادهای پرداخته نشود، اگر راهکارهای مناسب جذب، پرورش و نگهداشت استعدادهای مورد استفاده واقع نشود، سازمان استعدادهای خویش را از دست خواهد داد و نخواهد توانست به موفقیت برسد (تروس^۱، ۱۳۹۳). نکته قابل ذکر دیگر است که زمانی می‌توانیم از سازمان انتظار اجرای مدیریت استعداد را داشته باشیم که سیستم‌های پایه اثربخش منابع انسانی (مانند جذب، عملکرد، پاداش و...) شکل گرفته باشد (ارمسترانگ و تیلور^۲، ۱۳۹۳).

مدیریت استعداد به دو دلیل کلی اهمیت دارد: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد مؤثر، موجب کشف و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم، این کارکنان با استعداد برای پست‌های کلیدی آینده انتخاب می‌شوند که امروزه، مورد دوم با نام «جانشین پروری» شناخته می‌شود و توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب کرده است (طالقانی و دیگران، ۱۳۹۲: ۸۴). در حقیقت هر دو این موارد پاسخی است به چالش اصلی گمرک در سالیان اخیر یعنی افزایش وظایف و حیطه کاری و همچنین بحران جانشینی و مدیریتی با عنایت به خصوصیات ویژه سازمانی و تخصصی سازمان گمرک.

۱. Tros

۲. Armstrong & Taylor

امروزه وظایف و مأموریت‌های گمرکات کشورها بسیار فراتر از وظایفی نظیر تأمین درآمد و حمایت از صنایع و تولیدات داخلی بوده و طیف وسیعی از الزامات ملی و بین‌المللی و تجارت خارجی را شامل می‌شود (مقدسی، ۱۳۹۳: ۷۴). تغییرات مداوم پیرامونی گمرک، از جمله رشد سریع تجارت جهانی، سبب شده که فرآیند سنتی در تجارت بین‌المللی کارایی خود را به تدریج از دست داده و استفاده از علوم و فن‌آوری جدید مدنظر قرار گیرد. طبق نظر سازمان جهانی گمرک^۱ گمرک نهادی ضروری برای حکومت‌داری مطلوب (حکمرانی خوب)، تأمین رفاه و حفاظت از جامعه می‌باشد. این سازمان جابجایی کالا، انسان و نقل و انتقالات را در مناطق مرزی و بین کشورها مدیریت می‌کند. دولت‌ها جهت به اجرا درآوردن مناسب برنامه‌ها و سیاست‌های مالی، اقتصادی و اجتماعی خود نیازمند سازمان گمرکی کارآمد و مؤثر می‌باشد (مقدسی، ۱۳۹۳: ۷۶-۷۵). بدیهی است در راستای نیل به اهداف گمرک در خصوص ارتقا عملکرد سازمان منابع انسانی نقشی غیر قابل انکار دارند، و در این بین ارایه مدل مدیریت استعداد می‌تواند راه حلی برای مرتفع نمودن این چالش باشد، و به نظر می‌رسد اقدامات مدیریت استعداد می‌تواند به بهتر شدن این اقدامات کمک کند.

گمرک ایران با درک عمیق از شرایط کنونی، با توجه به انتظاراتی که نظام، دولت و جامعه از سازمان گمرک در جهت توسعه تجارت و سرمایه‌گذاری، کسب درآمد برای خزانه، اجرایی‌سیاست‌های بازرگانی خارجی دارند، ضمن مطالعه اساسی و همه‌جانبه در جهت شناسایی اهداف راهبردی با توجه به چشم‌انداز ۲۰ ساله، بی‌تردید توجه خود را به منابع انسانی می‌بایست صدچندان نماید که در این راستا ارائه مدل جامع مدیریت استعداد مدنظر مدیران گمرک قرار گرفته است. البته این مدل حتماً باید هم‌راستا با خصوصیات بومی و شرایط خاص گمرک باشد به‌عنوان مثال گمرک بالغ بر ۴۵ سازمان‌های ذی‌مدخل دارد لذا نقش تعامل مثبت با این سازمان‌ها جهت انجام وظیفه‌به‌صورت بهینه قابل‌چشم‌پوشی نیست.

هدف این پژوهش ارائه مدل بهینه مدیریت استعداد در سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر اکتشاف و عوامل مؤثر بر آن است.

۱. World Customs Organization (WCO)

روش شناسی

تحقیق از نظر هدف کاربردی است و از نظر ماهیت توصیفی است. روش تحقیق پژوهش، به لحاظ ماهیت سؤال تحقیق که ماهیت تبیینی و اکتشافی از طریق روش ترکیبی می‌باشد. گردآوری داده و تحلیل داده‌ها از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است.

روند اجرای تحقیق به این شکل بود که ابتدا عوامل مؤثر و شاخصه‌های مورد نیاز در مدل مدیریت استعداد از ادبیات موضوع استخراج شد. لیکن به نظر می‌رسید با توجه به لزوم توجه به تفاوت‌های سازمان‌های داخلی (ملی) و هریک از سازمان‌های تخصصی از مصاحبه و تحقیق کیفی نیز استفاده گردد، پس از آن این (شاخصه‌ها) می‌بایست اولویت بندی می‌گردید و به تائید خبرگان می‌رسید. برای این کار از روش دلفی-فازی استفاده شد.

ضمناً برای اینکه تحقیق جامعیت داشته باشد، از روش سه‌شاخ‌های میرزایی اهرنجانی استفاده شد، به جهت اینکه موضوع تحقیق، ارائه مدل جامع بود لذا یک لایه دیگر به آن اضافه گردید.

روش‌های گردآوری اطلاعات، مطالعات؛ مصاحبه‌های نیمه ساخت‌مند با خبرگان و متخصصین و پرسشنامه می‌باشد.

با توجه به جوان بودن حوزه مدیریت استعداد، طارق^۱ و شولر^۲ (۲۰۱۰) خواستار تحقیقاتی مانند مشاهده مشارکتی و تحلیل محتوای مستندات بایگانی‌شده، جهت ساخت نظریه‌های مبنایی^۳ در این حوزه شده‌اند. از سوی دیگر، الاریس و همکاران^۴ (۲۰۱۴) از محققان خواسته‌اند تا در بحث مدیریت استعداد، روابط محیط‌های فردی، سازمانی، نهادی، ملی و بین‌المللی را در نظر بگیرند. محیط فردی، تجربه ذهنی فرد را دربر می‌گیرد. برای مثال می‌تواند شامل درک مدیران و کارکنان از نحوه مدیریت استعدادها در سازمانشان باشد. جنبه دوم، نقش میانی سازمان‌هاست که در آن سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت استعداد رخ می‌دهد. محیط نهادی کشور، به‌عنوان سومین جنبه، مدیریت استعداد را پیش می‌راند یا مانع آن می‌شود؛ مواردی مانند هنجارها، ارزش‌ها، قوانین و مقررات که چه آگاهانه و چه ناآگاهانه بر سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت استعداد مؤثرند. در نهایت نیز محیط‌های ملی/بین‌المللی و حتی بخشی هستند که قابلیت انتقال فرایندهای مدیریت استعداد را بین بخش‌های مختلف

۱. Ibraiz Tarique

۲. Randall S. Schuler

۳. Grounded Theory Building

۴. Al Ariss et al, 2014

کسب‌وکار و مرزهای ملی نشان می‌دهند.

بر اساس جمع‌بندی شاخص‌های مستخرج از ادبیات تحقیق ۷۳ شاخص استخراج شد که در جدول شماره ۱ پیوست نمایش داده می‌شود. منابع اخذ شده منابع در شکل شماره ۲ مشهود است.



شکل ۲. منابع مستخرج از ادبیات تحقیق

جامعه آماری در بخش کیفی شامل اعضای هیئت‌علمی با مدارک دکترای مدیریت و حداقل ۱۰ سال تدریس در زمینه مدیریت منابع انسانی و همچنین آشنایی با سازمان‌های دولتی بخصوص گمرک جمهوری اسلامی ایران و همچنین قسمتی از جامعه هم مدیران گمرک که سابقه حداقل ۲۰ سال دارای مدارک حداقل فوق‌لیسانس یکی از رشته‌های علوم انسانی (لازم به ذکر است که معاونین اداره مالی البته نه گمرکی شامل جامعه آماری می‌شدند). نرم‌افزار مورد استفاده گرندت تئوری MAXQDA بود. روش نمونه‌گیری روش گلوله برفی بود. در قسمت پژوهش کیفی حجم نمونه ۱۴ نفر بود. سپس قدم بعدی عملی تحقیق استفاده از روش دلفی و تشکیل پنل صاحب‌نظران و خبرگان بود. نظر به اینکه پس از بررسی پیشینه به ۱۳۹ شاخصه دست‌یافتیم (جدول شماره ۳)، نیاز به قضاوت خبرگان جهت انتخاب و غربال‌گری شاخصه‌های موجود نیاز به روشی داشتیم که دیدگاه کیفی را به دیدگاه کارشناسی‌تری تبدیل کند لذا استفاده از پنل خبرگان و شیوه دلفی را مناسب یافتیم.

در این پژوهش از روش فازی مثلثی یک مرحله‌ای، در مقیاس نه درجه لیکرت در بیان اهمیت شاخص‌ها در ۴ مرحله استفاده شده است؛ بنابراین از ۱۳۹ شاخصه (ضرایب شاخص روایی محتوایی

متغیرهای تحقیق در جدول شماره ۴ پیوست می‌باشد) بعد از ۴ مرحله فازی زدایی ۵۴ شاخصه باقی ماند.

مرتب‌سازی فهرست کدها و یادداشت‌های تحلیلی از طریق برنامه MAXQDA صورت گرفت که با کلیک بر روی یک مورد فهرست کدها یا یادداشت‌های تحلیلی، تمام جملات و بخش‌های متنی که برای آن کد یادداشت نشان‌گذاری تهیه شده بود، بازیابی گردید.

لازم به ذکر است در کدگذاری از روش باز استفاده شد. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز، مفاهیم بودند. نسخه پیاده شده مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله اصلی، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد این مقولات به‌طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند (شاخصه‌های استخراج‌شده از مصاحبه در جدول ۲ پیوست می‌باشد). ضمناً اعتبار سنجی نیز با مراجعه به مشارکت‌کنندگان و تأییدکدهای مورد نظر به دست آمد.

جدول ۲. توصیف شغل پاسخ‌دهندگان

درصد	فراوانی	
۶۴/۲۸۶	۹	هیئت‌علمی
۷/۱۴۳	۱	مدیرکل گمرک آستارا
۷/۱۴۳	۱	مدیرکل گمرک کرمان
۷/۱۴۳	۱	معاون اداری و مالی گمرک بندر امام خمینی
۷/۱۴۳	۱	معاون مدیرکل دفتر مطالعات و تحقیقات و ظرفیت‌سازی گمرک ایران
۷/۱۴۳	۱	معاون دفتر تحول و نوسازی گمرک ایران
۱۰۰	۱۴	کل

جدول ۳. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها

سنجش عملکرد		ارزیابی	پدیده
اندازه‌گیری نتایج فرآیندهای انسانی در سازمان			
خارج سازمان	داخل سازمان	نوع آموزش	آموزش
			مربی‌گری
فعالیت‌های سیاسی-اجتماعی فرد	تعریف مفاهیم شایستگی	استقرار نظام شایسته شایسته سالاری	مدیریت منابع انسانی
مهارت در استفاده از سامانه جامع گمرکی			انگیزش
حصول نتیجه			
فوق فعال بودن			
انعطاف‌پذیری در بیان مفاهیم			
اعتمادبه‌نفس			
توسعه‌مداری			

مدیریت تعاملات و روابط متقابل						
برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی						
قاعطیت						
حساسیت بین فردی						
آزادی علمی			ارائه فرصت			
ادامه تحصیل						
توسعه حرفه‌ای						
توازن بین کار - زندگی				مدیریت تعارض		
تحلیل مالی شاخص‌های سرمایه انسانی				توجه به سرمایه انسانی		
تست ضریب هوشی		گزینه‌ش		انتخاب		
تست خلاقیت						
تست هوش هیجانی						
تست شخصیت						
استعدادیابی						
مصاحبه تخصصی						
تجارب حرفه‌ای				کار راهه		
حقوق و دستمزد				جبران خدمت		
ارائه پاداش						
استفاده از ذخایر استعداد درون سازمانی				دیدگاه مدیریت منابع انسانی استراتژیک		
نحوه خروج از سازمان				خروج از خدمت کارکنان		
فرهنگ‌سازی		رفتار و اعمال رهبر	سبک‌های رهبری	رهبری	رفتار سازمانی	
مشارکت و همکاری در اجرای طرح						
مشارکت	مدیریت مشارکتی					
روابط خوب بین همکاران						

برخوردراری از سرمایه انسانی توانمند						
توازن میان کار - زندگی				تعارض		
توالی استخدام	قانون خدمات کشوری	برون سازمانی	استاد بالادستی	مداخله‌گر		
توانمندسازی کارکنان						
بازنشستگی						
پاداش پایان خدمت						
پرداخت مرخصی‌های استفاده‌نشده						
مدرس نظام آموزش کارکنان						
عضویت کمیسیون						
بیمه درمان						
برنامه‌های	توسعه هدمند سرمایه	برنامه‌ریزی‌های	درون سازمانی			

پرورشی در سازمان	انسانی و سازمان	سازمانی			
	تخصص گرایی	ارزش‌های سازمانی	قانون امور گمرکی	بخشنامه‌های سازمان	نگاه مدیران
	ارزش‌های اسلامی				
	جابه‌جایی کارکنان گمرک				
	اختصاص منازل سازمانی				
باور، تعهد، و حمایت مدیران ارشد به فرآیندها					
عوامل سیاسی درون سازمان					
علی	ثبات مدیریت		مدیریت		
	تعیین اهداف و سطوح مورد انتظار از نظام مدیریت استعداد				
راهبردها	شناسایی استعداد پنهان		تبیین استراتژی سازمان		
	استعدادیابی نیروی انسانی موجود در سازمان				
زمینه‌ای			توجه به منابع انسانی	هم‌افزایی درون سازمانی	
				شهرت سازمانی	

۶۶ شاخصه از مصاحبه استخراج و ۷۳ شاخصه نیز از ادبیات تحقیق استخراج شد. در این قسمت از پژوهش، مجموع این شاخصه‌ها (۱۳۹ شاخصه) جهت الویت‌سنجی و یافتن شاخصه‌هایی با بیشترین اهمیت را دارند، از روش دلفی- فازی استفاده. نتایج به‌دست‌آمده از میانگین نظر خبرگان در مرحله اول ارائه شده است:

جدول ۴. میانگین فازی نظرات خبرگان در مرحله نخست و میانگین فازی زدایی شده

شماره	میانگین فازی	میانگین فازی	شماره	میانگین فازی	میانگین فازی
سؤال	زدایی شده	سؤال	سؤال	زدایی شده	زدایی شده
۱	(۰ / ۵۹ ، ۰ / ۸۴ ، ۰ / ۹۵)	۰ / ۷۹۲	۷۱	(۰ / ۵ ، ۰ / ۷۵ ، ۰ / ۹۳)	۰ / ۷۲۵
۲	(۰ / ۲۲۵ ، ۰ / ۴۷۵ ، ۰ / ۷۱۳)	۰ / ۴۷۱	۷۲	(۰ / ۰۷ ، ۰ / ۱۴ ، ۰ / ۳۹)	۰ / ۱۹۵
۳	(۰ / ۵۳ ، ۰ / ۷۸ ، ۰ / ۹۱)	۰ / ۷۳۸	۷۳	(۰ / ۵۹ ، ۰ / ۸۴ ، ۰ / ۹۴)	۰ / ۷۸۸
۴	(۰ / ۴۹ ، ۰ / ۷۴ ، ۰ / ۹)	۰ / ۷۰۸	۷۴	(۰ / ۴۹ ، ۰ / ۷۴ ، ۰ / ۹)	۰ / ۷۰۸
۵	(۰ / ۵۳ ، ۰ / ۷۶ ، ۰ / ۹۵)	۰ / ۷۴۶	۷۵	(۰ / ۵۱ ، ۰ / ۷۶ ، ۰ / ۹۱)	۰ / ۷۲۹
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
۶۹	(۰ / ۵۴ ، ۰ / ۷۹ ، ۰ / ۹۴)	۰ / ۷۵۴	۱۳۹	(۰ / ۵۹ ، ۰ / ۸۴ ، ۱)	۰ / ۸۰۸
۷۰	-	-	-	-	-

* جدول بالا به صورت کامل در (جدول ۵) پیوست ارائه شده است.

مشاهده می شود در بین ۱۳۹ شاخص شناسایی شده کمترین میانگین مربوط به شاخص شماره ۱۰۰ با نمره (۰ / ۳۱ ، ۰ / ۰۶ ، ۰ / ۰۳) و بیشترین میانگین نظر خبرگان مربوط به شاخص ۳۳ نمره (۰ / ۹۳ ، ۰ / ۶۸) می باشد.

در پرسشنامه دوم میانگین ها به دست آمده برای هر شاخص در اختیار خبرگان قرار داده شد و مجدداً اقدام به توزیع و تکمیل پرسشنامه ها گردید.

گام دوم: اختلاف دیدگاه هر کارشناس با میانگین دیدگاه ها محاسبه شده و مجدد در اختیار کارشناس مربوطه قرار می گیرد. دیدگاه کارشناس ها مجدد گردآوری می شود و میانگین فازی جدید محاسبه می شود. نتایج در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. میانگین دیدگاه خبرگان حاصل از پرسشنامه دوم

شماره	میانگین فازی مرحله دوم	میانگین فازی	شماره	میانگین فازی مرحله دوم	میانگین فازی
سؤال	زدایی شده	سؤال	سؤال	زدایی شده	زدایی شده
۱	(۰ / ۶۳ ، ۰ / ۸۸ ، ۰ / ۹۸)	۰ / ۸۲۵	۷۱	(۰ / ۵۳ ، ۰ / ۷۸ ، ۰ / ۹۴)	۰ / ۷۴۶
۲	(۰ / ۲۶۳ ، ۰ / ۵۱۳ ، ۰ / ۷۳۸)	۰ / ۵۰۴	۷۲	(۰ / ۲ ، ۰ / ۳۸ ، ۰ / ۶۳)	۰ / ۴
۳	(۰ / ۵۵ ، ۰ / ۸ ، ۰ / ۹۳)	۰ / ۷۸۸	۷۳	(۰ / ۶۱ ، ۰ / ۸۶ ، ۰ / ۹۵)	۰ / ۸۰۸
۴	(۰ / ۵۱ ، ۰ / ۷۶ ، ۰ / ۹۱)	۰ / ۷۵۸	۷۴	(۰ / ۵۱ ، ۰ / ۷۶ ، ۰ / ۹۱)	۰ / ۷۲۹
۵	(۰ / ۵۶ ، ۰ / ۸ ، ۰ / ۹۸)	۰ / ۷۷۹	۷۵	(۰ / ۵۴ ، ۰ / ۷۹ ، ۰ / ۹۳)	۰ / ۷۵
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
۶۹	(۰ / ۵۵ ، ۰ / ۸ ، ۰ / ۹۴)	۰ / ۷۶۳	۱۳۹	(۰ / ۶۱ ، ۰ / ۸۶ ، ۱)	۰ / ۸۲۵
۷۰	-	-	-	-	-

* جدول بالا به صورت کامل در (جدول ۶) پیوست ارائه شده است.

مشاهده می‌شود در پرسشنامه دوم، در بین ۱۳۹ شاخص شناسایی شده کمترین میانگین مربوط به شاخص شماره ۱۰۸ با نمره (۰/۴۴، ۰/۱۹، ۰/۰۹) و بیشترین میانگین نظر خبرگان مربوط به شاخص ۱۱۵ نمره (۰/۹۶، ۰/۷۱) می‌باشد.

اختلاف دیدگاه هر کارشناس با میانگین دیدگاه‌ها محاسبه شده و چرخه دلفی تکرار می‌شود.

جدول ۶. اختلاف میانگین نظرات خبرگان در مراحل ۱ و ۲ (پرسشنامه‌های اول و دوم)

معیار	میانگین فازی زدایی شده پرسشنامه ۱	میانگین فازی زدایی شده پرسشنامه ۲	اختلاف میانگین‌ها
۱	۰ / ۷۹۲	- / ۸۲۵	۰ / ۰۳۳
۲	۰ / ۴۷۱	- / ۵۰۴	۰ / ۰۳۳
۳	۰ / ۷۳۸	- / ۷۸۸	۰ / ۰۲۰۸
۴	۰ / ۷۰۸	- / ۷۵۸	۰ / ۰۲۰۸
۵	۰ / ۷۴۶	- / ۷۷۹	۰ / ۰۳۳
⋮	⋮	⋮	⋮
۱۳۸	۰ / ۸	- / ۸۱۷	۰ / ۰۱۷
۱۳۹	۰ / ۸۰۸	- / ۸۲۵	۰ / ۰۱۷

* جدول بالا به صورت کامل در (جدول ۷) پیوست ارائه شده است.

مشاهده می‌شود که در این مرحله، اختلاف میانگین‌ها برای شاخص‌های شماره ۲، ۱۵، ۱۶، ۲۰، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۳۱، ۳۲، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۵، ۴۶، ۴۷، ۴۸، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۲، ۵۳، ۵۴، ۶۰، ۷۰، ۸۲، ۱۱۲، ۱۱۹، ۱۲۰، ۱۲۷ و ۱۲۸ در جدول فوق کمتر از ۰/۲ (حد آستانه) است، لذا سؤال‌های ذکر شده با توجه به میزان سطح میانگین که پایین می‌باشد، یعنی از نظر خبرگان دارای اهمیت بالایی نمی‌باشند و باید از فرایند تحلیل حذف شوند. برای سؤال‌های شماره ۵۵، ۵۶، ۵۷، ۵۸، ۵۹، ۶۱، ۶۴، ۷۲، ۹۵، ۹۶، ۹۷، ۹۸، ۹۹، ۱۰۰، ۱۰۲، ۱۰۸، ۱۱۱، ۱۱۷ و ۱۲۹ با توجه به حد آستانه که بالاتر از ۰/۲ می‌باشد، فرایند انجام تحلیل دلفی فازی متوقف نشده و باید برای سؤال‌های باقی مانده اقدام به انجام تحلیل مجدد دلفی فازی (دلفی فازی مرحله سوم) اقدام کرد.

جدول ۷. اختلاف میانگین نظرات خبرگان در مراحل ۲ و ۳ (پرسشنامه‌های دوم و سوم)

معیار	میانگین فازی زدایی شده پرسشنامه ۲	میانگین فازی زدایی شده پرسشنامه ۳	اختلاف میانگین‌ها
۱	۰ / ۸۲۵	۰ / ۸۵۴	۰ / ۰۲۹۲
۳	۰ / ۷۵۸	۰ / ۷۸۸	۰ / ۰۲۹۲
۴	۰ / ۷۲۹	۰ / ۷۴۶	۰ / ۰۱۷
۵	۰ / ۷۷۹	۰ / ۸۰۴	۰ / ۰۲۵
⋮	⋮	⋮	⋮
۱۳۸	۰ / ۸۱۷	۰ / ۸۲۵	۰ / ۰۰۸
۱۳۹	۰ / ۸۲۵	۰ / ۸۴۲	۰ / ۰۱۷

* جدول بالا به صورت کامل در (جدول ۸) پیوست ارائه شده است.

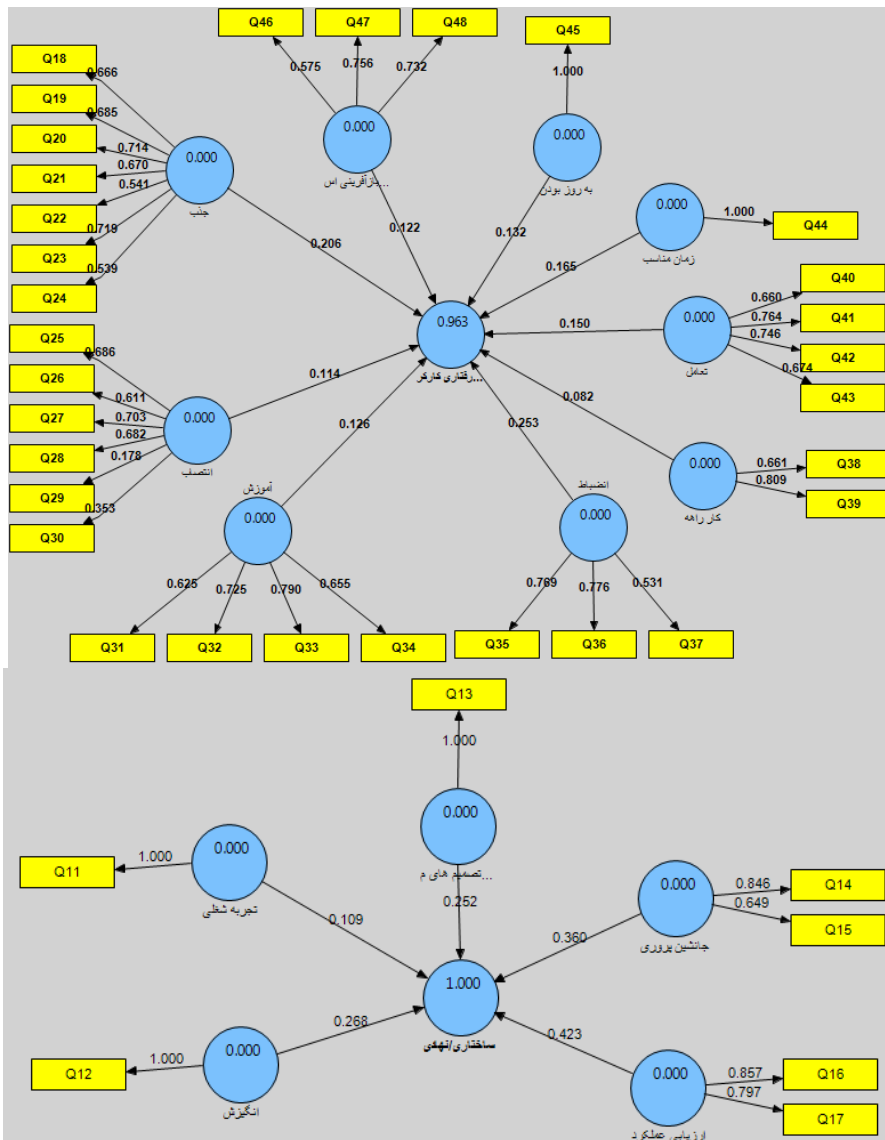
برای سؤال‌های شماره ۵۵، ۵۶، ۵۷، ۵۸، ۵۹، ۶۱، ۶۴، ۷۲، ۹۵، ۹۶، ۹۷، ۹۸، ۹۹، ۱۰۰، ۱۰۲، ۱۰۸، ۱۱۱، ۱۱۷ و ۱۲۹ با توجه به میزان میانگین که در حد پایینی قرار دارد، لذا از فرایند تحلیل حذف می‌شود. برای سؤال‌های ۴۰ و ۴۴ حد آستانه که بالاتر از ۰/۲ هست، فرایند انجام تحلیل دلفی فازی متوقف نشده و باید برای سؤال‌های باقی‌مانده اقدام به انجام تحلیل مجدد دلفی فازی (دلفی فازی مرحله چهارم) اقدام کرد که مورد توافق خبرگان قرار گرفت در فرم پیوست می‌گردد.

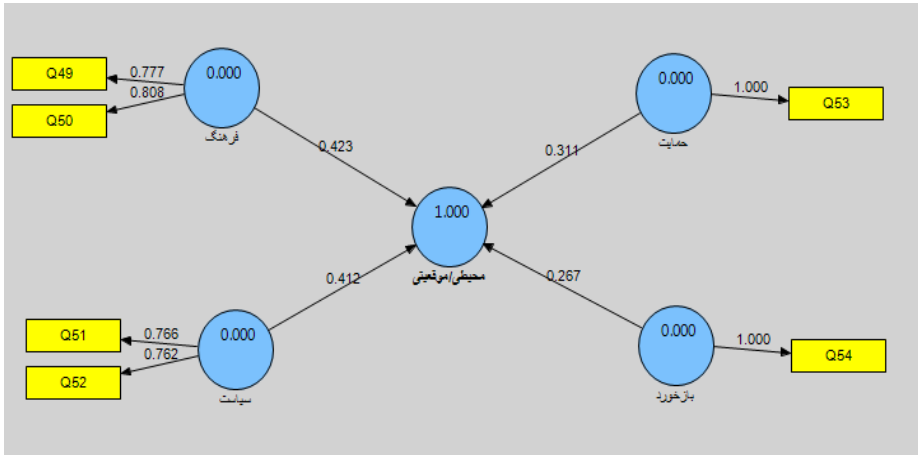
جدول ۸. اختلاف میانگین نظرات خبرگان در مراحل ۳ و ۴ (پرسشنامه‌های سوم و چهارم)

معیار	میانگین فازی زدایی شده پرسشنامه ۳	میانگین فازی زدایی شده پرسشنامه ۴	اختلاف میانگین‌ها
۱	۰ / ۸۵۴	۰ / ۸۷۵	۰ / ۰۲۹۲
۳	۰ / ۷۸۸	۰ / ۷۹۶	۰ / ۰۲۹۲
۴	۰ / ۷۴۶	۰ / ۷۶۷	۰ / ۰۱۷
۵	۰ / ۸۰۴	۰ / ۸۱۳	۰ / ۰۲۵
⋮	⋮	⋮	⋮
۱۳۸	۰ / ۸۲۵	۰ / ۸۳۳	۰ / ۰۰۸
۱۳۹	۰ / ۸۴۲	۰ / ۸۵	۰ / ۰۱۷

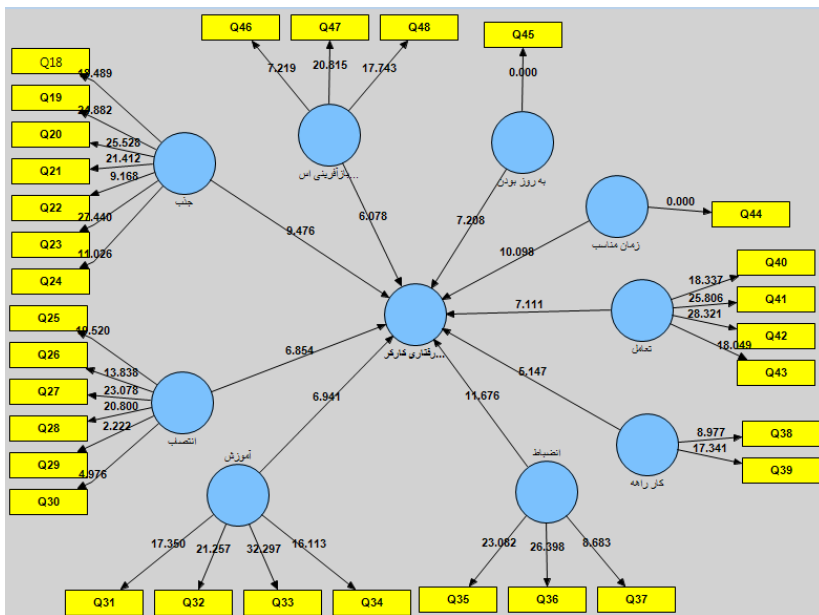
مشاهده می‌شود که در این مرحله، اختلاف میانگین‌ها برای تمامی سؤال‌های پرسشنامه در جدول فوق کمتر از ۰/۲ (حد آستانه) است و دلفی فازی در مرحله چهارم به اتمام رسیده و نیازی به ادامه این روش وجود ندارد. لازم به ذکر است که سؤال‌های شماره ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۲۱، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۶، ۶۵، ۶۷، ۷۱، ۷۳، ۷۷، ۷۸، ۷۹، ۸۱، ۸۳، ۸۸، ۸۹، ۹۴، ۱۰۱، ۱۰۵، ۱۰۹، ۱۱۳، ۱۱۴، ۱۱۵، ۱۱۶، ۱۲۱، ۱۲۲، ۱۲۴، ۱۲۶، ۱۳۲، ۱۳۳، ۱۳۴، ۱۳۵ و ۱۳۶ با توجه به میزان سطح میانگین که پایین می‌باشد، یعنی از نظر خبرگان دارای اهمیت بالایی نمی‌باشند و باید از فرایند تحلیل حذف شوند. جهت تأیید دسته‌بندی نهایی بر اساس مدل سه شاخکی (به انضمام یک شاخک اضافه شده) و هنگام غربالگری مطالعه دلفی از خبرگان این سؤال شد که چنانچه این دسته‌بندی مؤلفه‌ها و ابعاد آن مورد تأیید نمی‌باشد اعلام فرمایید و در صورت امکان پیشنهادی جهت دسته‌بندی شاخصه‌ها ارائه فرمایید که هیچ یک از خبرگان عدم موافقت خود را اعلام نمودند لذا دسته‌بندی مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین مدل ارائه‌شده توسط این پژوهش به شکل ۴ لایه به شرح ذیل است:

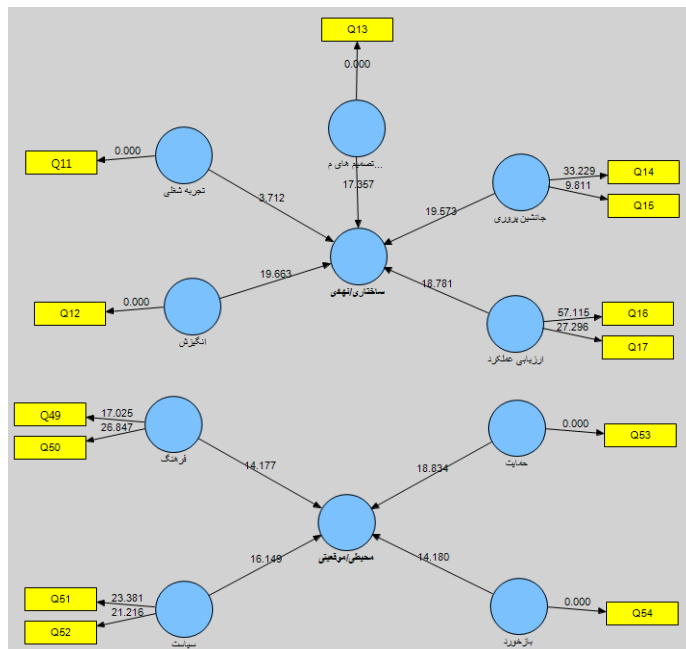
در جدول زیر، تمام بارهای عاملی مقادیر قابل قبولی را دارا می‌باشند که نشان از پایایی مناسب مدل از منظر این معیار است. در ابتدا متغیرهای ساختاری / نهادی، رفتاری / کارکردی و محیطی / موقعیتی که دارای مؤلفه نیز هستند به صورت جداگانه اقدام به ارائه مدل می‌شود.





شکل ۴. مقادیر بارهای عاملی





شکل ۵. سطح معناداری متغیرهای تحقیق

در نتایج حاصله از بررسی مدل حاضر که در جدول زیر ارائه گردیده است، نتایج هم از نظر هم جهت بودن با مباحث تئوریک و هم از نظر قدرت پیش‌بینی در سطح مطلوبی قرار دارند؛ که نشان دهنده‌ی برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش حاضر هست.

جدول ۹. ضرایب مسیر مدل ساختاری (P_{ij})

مدیریت استعداد	محورهای اصلی مدل	ابعاد مدل
۰ / ۴۷۴	شناختی/ادراکی	شناختی/ادراکی
۰ / ۳۰۳	ساختاری/نهادی	ساختاری/نهادی
۰ / ۱۶۱	رفتاری/کارکردی	رفتاری/کارکردی
۰ / ۲۱۶	محیطی/موقعیتی	محیطی/موقعیتی

مقادیر اندازه تأثیر (f^2) برای هر یک از مسیرهای مدل پژوهش در جدول ۱۰ گزارش گردیده است.

جدول ۱۰. اندازه تأثیر مسیرهای مدل

موقعیت	ضریب تأثیر	مسیر
تأثیر	۰ / ۴۷۴	شناختی/ادراکی و مدیریت استعداد
تأثیر	۰ / ۳۰۳	ساختاری/نهادی و مدیریت استعداد
تأثیر	۰ / ۱۶۱	رفتاری/کارکردی و مدیریت استعداد
تأثیر	۰ / ۲۱۶	محیطی/موقعیتی و مدیریت استعداد

با توجه به اندازه‌های تأثیر محاسبه‌شده که در جدول بالا گزارش گردیده است می‌توان گفت که بخش ساختاری مدل حاضر از برازش مناسبی برخوردار است.

طبق ساختار مدل‌سازی PLS، محقق باید پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. به همین دلیل در این مرحله از شاخص نیکویی برازش^۱ برای بررسی تناسب کلی مدل استفاده گردیده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

جدول ۱۱. مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین

ابعاد	ضریب تعیین (R ²)	شاخص اشتراکی (Communality)
رفتاری/کارکردی	---	۰ / ۲۶۵
ساختاری/ نهادی	---	۰ / ۳۶۴
شناختی/ ادراکی	---	۰ / ۳۲۴
محیطی/ موقعیتی	---	۰ / ۳۶۴
مدیریت استعداد	۰ / ۹۸۲	۰ / ۲۳۸

در این فرمول R² مقدار میانگین مقادیر ضرایب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل است که برای مدل حاضر ۰/۹۵ محاسبه گردید. GOF برابر ۰/۴۱۳ استخراج گردید.

$$GoF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = ۰/۴۱۳$$

وتزلس و همکاران^۲ (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. از آنجایی که مقدار GOF برای مدل حاضر برابر ۰/۴۱۳ محاسبه گردید، نشان از برازش کلی بسیار قوی مدل کلی تحقیق دارد.

برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق ابتدا باید ضرایب مسیر مربوط به روابط محاسبه گردد. از این رو در شکل ۱ خروجی ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری جهت آزمون روابط بین متغیرهای پژوهش که در مراحل قبل برازش آن نیز مورد تأیید قرار گرفته، ارائه گردیده است. مقادیر پارامتر استاندارد برای هر یک از عوامل، نشان‌دهنده بار عاملی آن‌ها روی متغیر نهفته مربوط بوده که مقدار t^۲ متناظر آن‌ها نیز معناداری سهم آن‌ها در اندازه‌گیری متغیر نهفته را نشان می‌دهد؛ بنابراین بر اساس مقدار t به‌دست‌آمده برای هر سؤال می‌توان عنوان کرد که تمامی شاخص‌ها دارای نقش مهم و معنادار در اندازه‌گیری مؤلفه‌ها و ابعاد هستند. تجزیه و تحلیل مرحله کمی و ضرایب مسیر به‌دست‌آمده در راستای پاسخ به سؤالات تحقیق بدین شرح است:

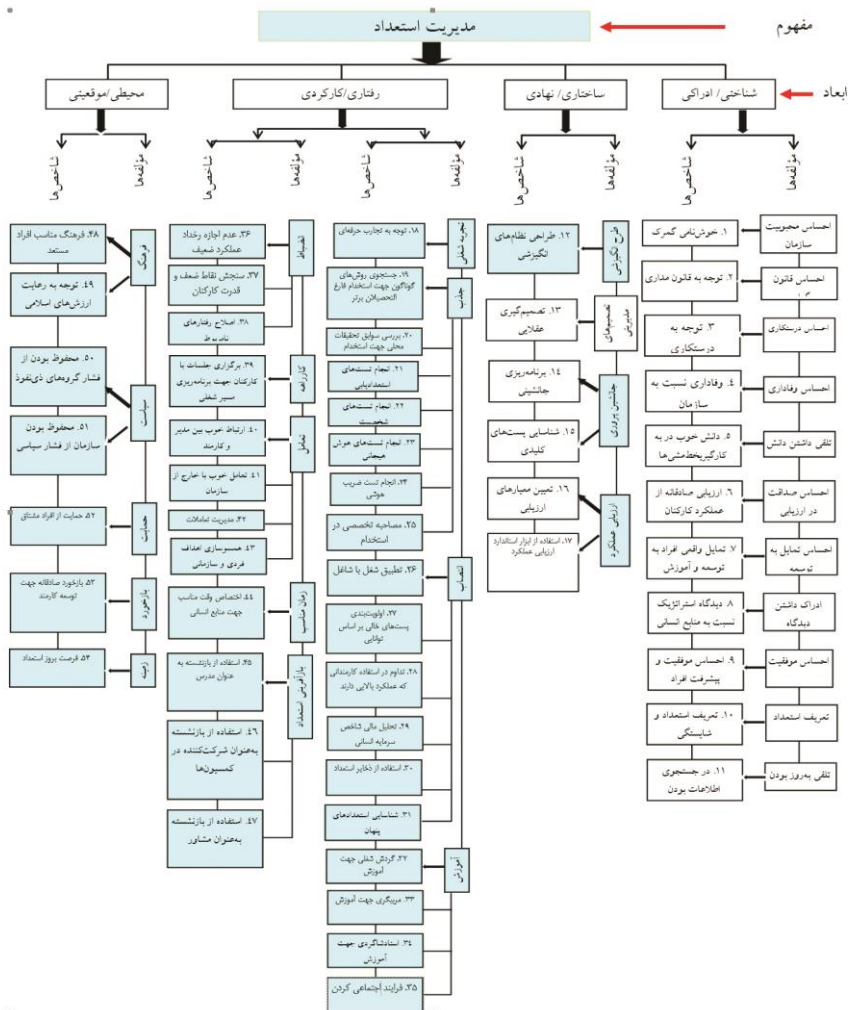
کلیه شاخص‌ها با توجه به ضریب مسیر به‌دست‌آمده برای آن‌ها بالاتر از ۰/۳ قرار گرفتند و لذا ۵۴ شاخص برای مدل مدیریت استعداد مورد تأیید قرار گرفتند و تمامی شاخص‌ها دارای نقش مهم و

۱. Goodness of Fit (GOF)

۲. Wetzels et al

معنادار در اندازه‌گیری مؤلفه‌ها و ابعاد هستند. کلیه مؤلفه‌ها نیز با توجه به ضریب مسیر به دست آمده برای آن‌ها بالاتر از $0/3$ قرار گرفتند و ۴ بعد شناسایی شده برای مدل مدیریت استعداد مورد تأیید قرار گرفتند. ضرایب چهار محور اصلی نیز در سطح قابل قبولی هستند و مدل با داده‌ها برازش مناسبی دارد و یک عامل زیربنایی قلمداد می‌شوند.

جهت سنجش معنادار بودن ضرایب مسیر از مدل اعداد معناداری (T-value) استفاده می‌شود؛ و چنانچه در آن مقادیر معناداری بزرگ‌تر از قدر مطلق عدد $1/96$ باشند، این روابط در سطح اطمینان 95% معنادار هستند.



شکل ۶ مدل مدیریت استعداد اکتشافی

با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس اقدام به رتبه‌بندی ابعاد پرداخته می‌شود.

جدول ۱۲. اولویت‌بندی ابعاد تحقیق

ردیف	ابعاد	وزن	اولویت
۱	شناختی/ادراکی	۰ / ۴۶۷	۱
۲	ساختاری/ نهادی	۰ / ۲۷۷	۲
۳	رفتاری/کارکردی	۰ / ۰۹۵	۴
۴	محیطی/موقعیتی	۰ / ۱۶	۳

نتیجه‌گیری

بررسی ادبیات موضوع در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد اکثر مطالعات حسب نیاز تخصصی و محیطی بخش‌هایی را از مدیریت استعداد برجسته کرده‌اند. برای مثال، فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) در چارچوب راهبردی‌ای که تدوین کرده‌اند، مدیریت استعداد شامل پنج مؤلفه اصلی جذب، انتخاب، استخدام، توسعه و حفظ و نگهداشت کارکنان است که در درون استراتژی سازمان شکل می‌گیرد در اینجا تمرکز بر ۴ مؤلفه می‌باشد. سایر محققین نیز مانند: لويس و هکمن (۲۰۰۶) نیز با تمثيل مدیریت استعداد به‌عنوان "معماری"، ضرورت وجود پیوند قوی بین راهبرد و استعداد در سازمان را روشن می‌کنند. پیرزاد و نظریور (۱۳۹۵) مدل سیستمی مدیریت استعدادهای در دانشگاه آزاد را طراحی کردند. اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۲) بیان کرد بین دو متغیر مدیریت استعداد و ماندگاری منابع انسانی رابطه وجود دارد. در سایر پژوهش‌های مدیریت استعداد از جمله پژوهش‌های سوییم (۲۰۰۹)، تیمون و همکاران (۲۰۰۵)، اسمیت و همکاران (۲۰۱۴)، ویلیامز و همکاران (۲۰۱۵)، مرجانی و سلوکدار (۱۳۹۵)، حسن بگلو و همکاران (۱۳۹۴) صغیرامرغان و همکاران (۱۳۹۲)، قربانی و همکاران (۱۳۹۵)، جوکار دهویی و همکاران (۱۳۹۱) و شکرانی و همکاران (۱۳۹۵) شاهد آن هستیم که مدیریت استعداد به‌عنوان بخشی از توسعه منابع انسانی و به‌عنوان یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده‌اند از این‌رو، در مدل طراحی‌شده در پژوهش حاضر، کوشش نموده است با توجه موشکافانه به همه عوامل تأثیرگذار در مدیریت استعداد سازمان گمرک و همچنین استفاده از روش چهار لایه‌های هیچ عواملی را از نظر دور نماند. از طرفی توجه به روش آمیخته و استخراج شاخصه هم از پیشینه وهم مصاحبه و در نهایت آزمون مدل در جامعه هدف از طریق ابزار پرسشنامه نشان‌دهنده جامعیت این کار پژوهشی بود. با عنایت به تأیید و برآزش خوب مدل مدیران گمرک با توسل به این مدل می‌توانند شاهد تحول مثبتی در منابع انسانی خود باشند.

پیشنهادها: ۱. بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل مدیریت استعداد شامل ۴ بعد و ۵۴ شاخصه می‌باشد. ۲. در اکثر منابع و مدل‌ها ابعاد مدیریت استعداد را با اندک تفاوت بدین شرح می‌دانند: از کارمند یابی، انتخاب، به‌کارگماری، مدیریت عملکرد، مراکز ارزیابی، توسعه آموزش، مدیریت کارراهه، جبران خدمات، انضباط، اشاره نمودند، لذا در خصوص جنبه نوآوری داشتن تحقیق می‌توان به بازآفرینی استعداد اشاره کرد که با توجه به نگرش سیستمی مدیریت استعداد به نظر می‌رسد به آن توجه چندانی نشده لذا این تحقیق به‌عنوان مؤلفه بازآفرینی استعداد که شامل سه شاخصه معرفی شده است:

۱. استفاده از بازنشسته به‌عنوان مشاور ۲. استفاده از بازنشسته به‌عنوان مدرس اداری ۳. استفاده از بازنشسته به‌عنوان شرکت‌کننده در کمیون‌ها.

با توجه به اینکه مدیریت استعداد در این پژوهش در چهار محور اصلی تعریف شده است بر اساس این نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد:

الف- در لایه شناختی/ادراکی یکی از اصلی‌ترین موضوع پژوهش، در بخش شناختی/ادراکی است. همان‌طوری که مشاهده نمودید بعد شناختی/ادراکی از نظر اولویت اول است، لایه‌بندی مدل به شکل دایره‌های مؤید این نکته هست که لایه‌های درونی اهمیت بیشتر و لایه‌های بیرونی اهمیت بصری بیشتری دارند لذا اهمیت و تمرکز به شاخصه‌هایی همچون: خوش‌نامی گمرک، توجه به قانون مداری، توجه به درستکاری، وفاداری نسبت به سازمان، دانش خوب در به‌کارگیری خط‌مشی‌ها، ارزیابی صادقانه از عملکرد کارکنان، تمایل واقعی افراد به توسعه آموزش، دیدگاه استراتژیک نسبت به منابع انسانی، احساس موفقیت و پیشرفت افراد، فرصت بروز استعداد جهت مدیران منابع انسانی گمرک نقش بسزایی دارد. درست است که شاید در معرض دید نباشد لذا بیشترین تأثیر دارد. به همین دلیل لازم است مسئولان منابع انسانی گمرک می‌بایست خیلی مفاهیم مدیریت استعداد را تعریف کنند که در رأس این مفاهیم مفهوم استعداد و شایستگی وجود دارد کارمندان گمرک باید بدانند که استعداد از نظر مدیران گمرک به چه معناست تا رویکرد و اهداف خود رو به‌درستی تعیین کنند و دچار عدم ادراک از مفاهیم پایه و اصلی نشوند. لذا توجه به توافق بر تعاریف و ادراک صحیح قبل به کار بردن اصول لازم و ضروری به نظر می‌رسد لذا پیشنهاد ما در ابتدا تعریف استعداد در سازمان گمرک است به‌طوری‌که مدیران و کارمندان در مورد آن یک توافق همه‌جانب‌های داشته باشند. حتی این موضوع در بخش استخدامی جهت کارکنان جدید الاستخدام نیز دارای اهمیت است شرایطی باید فراهم شود که افراد جدید هنگام ورود در سازمان درک صحیح از مثلاً موفقیت داشته باشند. ضمناً در

لایه شناختی/ ادراکی بیشترین بار عاملی مربوط به سوال ۹ بود که ۰,۶۹۹ می‌باشد بنابراین توجه به احساس موفقیت در گمرک می‌تواند باعث تأثیر بیشتری در این بخش گردد.

ب- در لایه ساختاری/ نهادی لازم است تصمیم‌گیرندگان سطوح عالی سازمان گمرک آگاهی لازم در زمینه داشته باشند به عبارتی دگر اگر مثلاً برنامه جانشینی در ساختار گمرک تعریف نشده باشد، مدیریت استعداد قادر نیست شکل بگیرد و حتی نمی‌توانند اگر هدف‌گذاری مناسبی برای سازمان وجود دارد آن را اجرا نماید؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد ساختار تشکیلاتی حسب نیاز گمرک به نیروی انسانی توانا تدوین گردد و به منابع انسانی به‌عنوان دارایی‌های سازمان و منابع سازمان دقت ویژه‌ای شود. ضمناً در لایه ساختاری/ نهادی بیشترین بار عاملی مربوط به سؤال ۱۶ بود که ۰,۷۱۷ می‌باشد بنابراین توجه به تعیین معیارهای ارزیابی کارکنان در گمرک می‌تواند باعث تأثیر بیشتری در این بخش ایجاد نماید.

ج- در لایه محیطی/ موقعیتی پیشنهاد می‌گردد در آغاز هرگونه تصمیمی در ارتباط با منابع انسانی مستعد در سازمان، ابتدا عوامل مربوط فرهنگ، سیاست، بازخورد، حمایت و ... از نقطه نظر تأثیری که بر "منابع انسانی مستعد" می‌گذارند توجه نمایند ضمناً در لایه محیطی/ موقعیتی بیشترین بار عاملی مربوط به سؤال ۵۳ بود که ۰,۶۸۹ می‌باشد بنابراین توجه به بازخورد صادقانه جهت توسعه کارمندان در گمرک می‌تواند باعث تأثیر بیشتری در این بخش ایجاد نماید.

د- در لایه رفتاری/ کارکردی پیشنهاد می‌گردد سازمان سرمایه انسانی مستعد و همسو با محیط کار را حفظ نماید. هنگامی که به‌منظور ساختن پایه منابع انسانی نتوان از نیروهای مناسب استفاده کرد باعث می‌شود آسیب‌هایی ناشی از جایگزینی، عدم تجربه کافی و سایر به‌عنوان آسیب‌های جدی برای سازمان تعریف شوند. ضمناً در لایه رفتاری/ کارکردی بیشترین بار عاملی مربوط به سؤال ۲۰ بود که ۰,۶۷۳ می‌باشد بنابراین توجه به بررسی سوابق در استخدام گمرک می‌تواند باعث تأثیر بیشتری در این بخش ایجاد نماید.

کتابنامه

- حسینی، ابوالحسن (۱۳۹۰)، نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۲۳/۲۴ (۱/۴)، ۲۰۵-۱۸۱.
- حسین پور، داود؛ منطقی، منوچهر؛ ملک محمدی، سحر (۱۳۹۴)، بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران-پنجا)، مدیریت نوآوری، ۱۴ (۳)، ۱۱۸-۹۷.
- حسینیان، شهامت؛ فرهانی، ابراهیم (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر پیاده سازی موفق مدیریت دانش در دیوان، محاسبات کشور با استفاده از مدل سه شاخگی، نشریه دانش حسابرسی، سال شانزدهم، شماره ۶۲، ۶۲-۴۵.
- خالوندی، فاطمه؛ عباسپور، عباس (۱۳۹۲)، طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد (مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس)، پژوهش های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم، ۱۰۸-۱۰۳.
- دانایی فرد، حسن، ۱۳۸۶، هم سازی شیوه های کمی و کیفی در پژوهش های سازمانی: تأملی بر استراتژی پژوهش ترکیبی، فصلنامه حوزه و دانشگاه روش شناسی علوم انسانی، سال ۱۳، شماره ۶۳، ۵۳-۳۵
- رجائی، زهرا؛ معصومی بیلندی، زهرا (۱۳۹۵)، بررسی مؤلفه های مدیریت استعداد با استفاده از معادلات ساختاری (مورد مطالعه: کارکنان اداره راه و ترابری شهرستان بیرجند)، دومین کنفرانس بین المللی پارادایم های نوین مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، تهران
- شائمی، علی؛ علامه، محسن؛ عسگری، محبوبه (۱۳۹۲)، استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و دوم، شماره هفتادم، ۷۵-۴۷.
- قلی پور، آرین؛ افتخار، نیره (۱۳۹۵)، ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)، پژوهش های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره سی و چهارم، ۸۴-۵۵
- طالقانی، غلامرضا، امینی، سمیه، غفاری، علی، آدوسی، حسین، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، نشریه علمی و پژوهشی مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳، ۱۰۲-۸۳
- مقدسی، علیرضا (۱۳۹۳)، سازمان و وظایف گمرک جمهوری اسلامی ایران، شرکت چاپ نشر بازرگانی، تهران.
- مقیم، سید محمد؛ قلی پور، آرین؛ جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه بندی شاخص های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی

سال ششم، شماره ۳، ۱۹۱-۱۶۵.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.

Claussen, Jorg, Thorsten Grohsjean b, Johannes Luger c, Gilbert Probst, (2013). Talent management and career development: What it takes to get promoted, *Journal of World Business*, 1-9.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.) Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

Chin WW (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling In GA Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, London, 295-336.

Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.

Lanvin, Bruno, Evans, Paul, Dale, Pamela, Chee Wei, Kwan (2013). *The Global Talent Competitiveness Index*, Human Capital Leadership Institute, First edition printed by Novus Media Solutions Pte Ltd, Singapore, 1-282. (INSEAD – The Business School for the World – www.insead.edu)

Meyers, M. Christina, van Woerkom, Marianne, Dries, Nicky, (2013). Talent-Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management, *Human Resource Management Review* 23, 305-321.

Mansourian, Y. (2006). Adoption of grounded theory in LIS research. *New Library World*, 107(9/10), 386-402.

Phillips, R. and Roper, O.A (2009). framework for talent management in real state, Emerald group, *Journal of corporate real state*, Vol. 11, No.1, 7-16.

Simon, Herbert A. (1946). The proverbs of administration. *Public Administration Review*. Vol. 6, No.1, 53-67

Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/Target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management . *Social and Behavioral Sciences*, 37, 241-246.

Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage*. Berlin: Springer.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models, *Guidelines and empirical illustration. MIS quarterly*, 177-195.

