

مقاله پژوهشی: مفروضات اساسی فرهنگ استعداد باوری در ارتش ج.ا.ایران

بهنام گلشاهی^{*}، اسماعیل معینی فرد^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۰۵

چکیده

پیاده‌سازی موفق فرایندهای سازمانی، نیازمند یک فرهنگ پشتیبان قوی است. در این راستا، برای مدیریت اثربخش استعدادهای سازمانی نیز لزوم فرهنگ استعدادباوری بسیار بیشتر از قبل احساس می‌گردد. پژوهش حاضر با هدف تبیین مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران با رویکرد آمیخته و طی مطالعه‌ای توسعه‌ای- کاربردی از نوع اکتشافی انجام گرفته است. در مرحله نخست با رویکردی کیفی و بر مبنای مطالعه اسناد، مدارک و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، به روش تحلیل مضمون (تماتیک)، مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در دو دسته کلی «مفروضات اخلاقی-اعتقادی» و «مفروضات ذهنی» شناسایی گردیدند. در مرحله دوم پژوهش با رویکردی کمی، به اعتبارسنجی سازه مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری به روش تحلیل عامل تأییدی در نرم‌افزار AMOS26 پرداخته شد. نتایج تحلیل عاملی نشان داد؛ در بین مؤلفه‌های مفروضات ذهنی، مؤلفه هدف‌گرایی با بار عاملی ۰/۶۸ بیشترین و در بین مؤلفه‌های مفروضات اخلاقی-اعتقادی، مؤلفه نداشتن دیدگاه مادام‌العمر به قدرت با بار عاملی ۰/۶۲ بیشترین حمایت را از سازه خود داشته‌اند.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ استعدادباوری، مفروضات اساسی، مفروضات اخلاقی-اعتقادی، مفروضات ذهنی.

^۱ استادیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا.

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش (نویسنده مسئول). B.Golshahi@casu.ac.ir

۱. مقدمه

رقابت بین سازمان‌ها در بازار نیروی کار به عصر جدیدی وارد شده است. در این شرایط، سازمان‌هایی که در تلاش برای یافتن استعدادها پیروز می‌شوند، می‌توانند مزیت رقابتی پایدار کسب نمایند (کالیانان^۱ و همکاران، ۲۰۲۲: ۶)؛ این در حالی است که کشف استعدادهای درون‌سازمانی از طریق باور و اعتقاد مدیران و مجموعه سازمان به این امر صورت می‌گیرد (گلشاهی و همکاران،^۲ ۲۰۱۹: ۸۵). لازمه مدیریت صحیح استعدادهای سازمانی، باور به ماهیت و نقش‌آفرینی اثربخش استعدادهای در توسعه پایدار سازمانی است. این باور نه تنها بایستی در ذهن مدیران ارشد سازمان و مجموعه کارکنان سازمان وجود داشته باشد، بلکه بایستی با رویکردی بنیادین، به‌عنوان یک فرهنگ در سطوح مختلف سازمان جاری گردد (گلشاهی و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۵۴). از این‌رو، نخبه‌باوری به‌عنوان یکی از ارکان اصلی و پشتیبان چرخه مدیریت استعداد در سازمان، مورد توجه جدی صاحب‌نظران قرار گرفته است.

علاوه بر این، نخبه‌باوری در اندیشه و فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا نیز همواره مشهود بوده است. ایشان می‌فرمایند: «بنده عمیقاً و قویاً نخبه‌باور هستم. یکی از انتظارات ما این است که نخبه‌ها را باور کنند؛ اولاً باور کنند که ما نخبه داریم؛ ثانیاً باور کنند که این نخبه، قادر است سرنوشت کشور را آن‌چنان‌که مورد قبول و رضایت و روشنی چشم همه باشد، تغییر بدهد. بعضی از مسئولین ما در این زمینه دچار غفلت‌اند؛ باید این‌ها را از غفلت بیرون آورد» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۵). لازمه تحقق این باور عمیق به نخبگان، وجود یک فرهنگ استعداد باوری در سطوح مختلف جامعه و سازمان‌هاست. فرهنگ سازمانی به‌طور اساسی به‌صورت شبکه پیچیده‌ای از آیین‌ها و سنت‌ها تشکیل شده که به تدریج شکل می‌گیرد و این فرهنگ با ارزش‌ها، باورهای مشترک و رفتارهای مشاهده‌پذیر ذینفعان هویت پیدا می‌کند (پاولیدو^۳ و همکاران، ۲۰۲۱: ۲۸۶).

نیروهای نظامی به دلیل ماهیت کاری خود بیشتر از هر نهاد دیگر نیاز دارند تا ضمن باور به استعدادهای موجود درون‌سازمانی، از وجود آن‌ها در جهت تحقق مأموریت‌های واگذاری استفاده نمایند. علی‌رغم این‌که مسئولین فعلی سازمان در تلاش هستند با به‌کارگیری اصول و روش‌های مناسب، استعدادهای لازم را برای تداوم حیات خود و دستیابی به تعالی سازمان از داخل و خارج سازمان، شناسایی و جذب نمایند، ولی به دلیل عدم پشتیبانی مفروضات اساسی فرهنگ

^۱. Maniam Kaliannan.

^۲. Golshahi et al.

^۳. Pavlidou CT, Efstathiades

حاکم بر سازمان از استعدادها و شیوه به‌کارگیری اثربخش آنان در سازمان، آمار قابل توجهی از مستعدین پس از مدتی کوتاه به قطع همکاری با سازمان روی آورده و یا با بی‌انگیزگی و بدون استفاده از شایستگی‌های خود، صرفاً به‌عنوان یکی از کارکنان عادی به فعالیت خود ادامه می‌دهند. تداوم این وضعیت، نیروهای مسلح به‌طور عام و ارتش جمهوری اسلامی ایران را به‌کل خاص با چالش‌های جدی در خصوص تأمین سرمایه انسانی مستعد روبرو می‌سازد.

از این‌رو، اهمیت این تحقیق در آن است که با تبیین مفروضات فرهنگ استعدادباوری، مسیر شغلی افراد مستعد در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران شفافیت بیشتری پیدا کرده و فرایندها و ابزارهای مناسبی برای حمایت فرماندهان و مدیران از استعدادباوری ایجاد می‌گردد. گسترش مفروضات فرهنگ استعدادباوری، محرکی برای تصدی مشاغل حساس توسط افراد مستعد بوده و از طرفی توجه بیشتری به مفهوم جانشین‌پروری با تکیه بر مفروضات فرهنگ استعدادباوری می‌شود و ضمن پوشش خلأ تحقیقاتی موجود، شناخت لازم از مفروضات فرهنگ استعدادباوری در سازمان ارتش ارتقاء می‌یابد. از این‌رو لازمه مدیریت صحیح استعدادهای سازمانی در ارتش، ایجاد بستر فرهنگی لازم برای اجرای فرایندهای مرتبط با مدیریت استعدادهاست. در عین حال، بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که در کمتر پژوهشی در داخل و خارج از ارتش ج.ا.ایران به ارائه مفروضات فرهنگ استعدادباوری پرداخته شده است. مسئله اصلی این پژوهش برای محققان این است که با رویکردی اکتشافی به تبیین مفروضات فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران پردازند.

۲. مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

۲-۱. پیشینه پژوهش

درباره فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با مدیریت استعداد در سازمان، تحقیقات گوناگونی صورت گرفته است که هر کدام از این تحقیقات، ابعاد مختلفی از فرهنگ سازمانی و نقش مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار داده‌اند.

مهری و همکاران (۱۳۹۷) به تبیین نقش فرهنگ سازمانی در توسعه استعداد کارکنان پرداخته‌اند. یافته‌های نتایج آنان نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری در توسعه استعداد کارکنان دارد و تمرکز بر کسب استعداد از منابع خارجی یک راهبرد بلندمدت موفق نخواهد بود،

بلکه سازمان‌ها باید راهبرد توسعه استعداد از درون را دنبال کنند و در درون سازمان حق‌طلبی توسعه استعدادها شکوفا شده و گسترش یابد.

در پژوهش دیگری با عنوان «فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر مدیریت استعداد» که توسط لاله‌کانی (۱۳۹۶) انجام گرفته است، کارکردهای فرهنگ سازمانی در مدیریت استعداد مورد توجه قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق ایشان نشان می‌دهد ارتباط قوی بین فرهنگ سازمانی و بروز استعدادهای افراد وجود دارد. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص برای به‌کارگیری استعدادهای مدیریت استعداد سازمان‌ها عمل می‌کند.

چکوفسکا و همکاران (۲۰۱۶) به تحقیق درباره ریشه‌های استعداد پرداخته است و فرهنگ استعدادباوری را از نظر ذاتی بودن آن در افکار مردم بررسی نموده است. نتایج تحقیق وی نشان می‌دهد شرایط مناسب و حمایت محیطی برای رشد استعداد مورد نیاز است و کشف و ظهور به‌موقع توانایی‌های افراد بر استعداد ایشان تأثیر دارد.

ناصری و همکاران (۱۳۹۷) با انجام تحقیقی درباره فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های مربوط به آن را برشمرده که این ویژگی‌ها ارتباط نزدیکی با مفروضات فرهنگ استعدادباوری دارند. نتایج تحقیق ایشان نشان می‌دهد؛ دستیابی به استعدادهای دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار باشد و در این راستا فرهنگ سازمانی یکی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است.

ووپات (۲۰۲۰) تحقیقی با محوریت موضوعی اعتقاد به استعداد ذاتی انجام داده است که در آن عوامل مختلف تفاوت استعداد در افراد و تأثیر این عوامل بر باور و اعتقاد به استعدادهای سازمانی را مورد بررسی قرار داده است. وی در تحقیقات خود نشان داد؛ رشد استعداد به انواع خاصی از حمایت محیطی، تجارب ویژه، آموزش عالی، تسهیم دانش در سازمان و تشویق انگیزشی مناسب نیاز دارد. سه عامل موجب تفاوت استعداد افراد گردیده است که عبارت‌اند از:

(۱) هوش،

(۲) تفاوت‌های جسمی،

(۳) نقش خانواده.

جمع‌بندی پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که این تحقیقات به بررسی کارکردهای فرهنگ سازمانی مرتبط با استعداد پرداخته و به مؤلفه‌های فرهنگی آن به‌صورت کلی اشاره نموده است ولی در هیچ‌کدام از تحقیقات، تبیین مؤلفه‌های مفروضات فرهنگ استعدادباوری صورت نگرفته

است و به‌طورکلی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر مدیریت استعدادها و روابط بین آنان پرداخته شده است. در این پژوهش تلاش می‌گردد مفروضات فرهنگ استعدادیابی در ارتش ج.ا.ایران احصاء گردد.

۲-۲. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از فرضیه‌ها و ارزش‌های سازمان است که به‌طور گسترده رعایت و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود. فرهنگ سازمانی یک ابزار مهم برای سازمان به‌منظور پیاده‌سازی ایده‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، آداب‌ورسوم و اعتقادات در جهت حفظ پایداری سازمان است (محمدی، ۱۳۹۸). فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از فرضیات ضمنی گفته می‌شود که از طریق فرایند جامعه‌پذیری به کارمندان جدید منتقل می‌شود، و در عین‌حال، بر رفتار افراد در هنگام کار تأثیر می‌گذارد و نهایتاً این‌که فرهنگ سازمانی در سطوح مختلفی به‌کار گرفته می‌شود (مهدی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۷۸).

فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و چیزی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد. بنابراین ویژگی‌های خاصی که در یک سازمان وجود دارد نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند (طریقی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۸۶). فرهنگ سازمانی در صورتی می‌تواند بر اثربخشی اقدامات سازمان تأثیر بگذارد که قوی باشد و با شرایط و اهداف سازمان سازگاری داشته باشد (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۸). رفتار افراد در سازمان بیش از آنچه که به‌وسیله دستورهای مدیران ارشد شکل می‌گیرد، به‌وسیله فرهنگ سازمانی تعیین می‌شود. اجرای بسیاری از راهبردهای سازمانی نیز در صورت ناسازگاری با فرهنگ سازمان با مشکل روبه‌رو خواهد شد (عسگری و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۹).

۲-۳. مدل فرهنگ ادگارشاین

«ادگارشاین» فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌داند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروه معین، آفریده، کشف یا پرورده شده است (لاله‌کانی، ۱۳۹۶: ۶). به عقیده شاین، فرهنگ در سه لایه شکل می‌گیرد:

(۱) «مصنوعات و ابداعات»،

(۲) «ارزش‌های حمایتی»،

(۳) «مفروضات اساسی» (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۹).

در بیرونی‌ترین لایه، مصنوعات قرار می‌گیرند. پس از مصنوعات و در سطح میانی، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری قرار دارند. در عمیق‌ترین لایه نیز هسته‌ای از باورها و مفروضات جای گرفته است.

شاین بدون مطرح کردن مولفه کاربردی از فرهنگ سازمانی، مدیران و مشاوران سازمانی را به تفکر عمیق در زیرلایه‌های فرهنگی سازمانشان در رابطه با مؤلفه‌های اصلی فرهنگ رهنمون می‌شود، تا به‌طور ویژه به مؤلفه‌های کاربردی فرهنگ سازمان خود دست یابند. از دیدگاه وی، پنج مؤلفه اصلی که برای شناخت فرهنگ سازمان باید درباره آن‌ها در سازمان جستجو کرد عبارت هستند از؛

(۱) رابطه انسان با طبیعت،

(۲) سرشت انسان،

(۳) جایگاه انسان،

(۴) چگونگی روابط انسانی،

(۵) راستی و درستی؛ بدین معنا که قانون، اخلاق یا مذهب ملاک تشخیص راستی از ناراستی

است (قدسیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۴۹).

شاین بیان می‌دارد که در فرهنگ یک سازمان، ارزش‌ها، اعتقادات، هنجارها، انتظارات و فرضیات افراد را در سیستم‌ها به یکدیگر پیوند می‌دهد (گیلانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۸۳). وی فرهنگ سازمانی را به کوه یخی تشبیه نموده که قسمت عمده آن از نظر پنهان و در زیر آب قرار دارد و تنها بخش کوچکی از آن پیدا و در معرض دید است (مهدی و همکاران ۱۳۹۹: ۱۸۱). از دیدگاه ادگار شاین، سطح قابل‌مشاهده و مظاهر فرهنگ شامل مخلوقات، مصنوعات، الگوهای رفتاری قابل‌مشاهده، هنر، فن‌آوری و به‌طورکلی همه پدیده‌های عینی است.

در سطح ارزش‌های حمایتی و هنجارها، ارزش‌های قابل بررسی در محیط فیزیکی بر اساس توافق اجتماعی، راهبردها، اهداف و فلسفه‌های سازمانی قرار دارند (کاتر، ۲۰۱۶: ۵). سطح مفروضات اساسی نیز شامل ارتباط با محیط، ماهیت زمان و مکان، ماهیت فطرت انسانی، ماهیت فعالیت انسانی و ماهیت روابط انسانی است (فرهی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۶).

۴-۲. مفروضات اساسی

مفروضات اساسی به عنوان سومین سطح و درونی‌ترین لایه فرهنگ سازمانی است. این سطح شامل ارتباط با محیط، ماهیت زمان و مکان، ماهیت فطرت انسانی، ماهیت فعالیت انسانی و ماهیت روابط انسانی است (پورصادق، ۱۳۹۶: ۱۹۰). در حقیقت، مفروضات بنیادین، اعتقادات و باورها به عنوان مبانی فرهنگ یک سازمان است و شالوده وجودی آن را تشکیل داده و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کند (ساسانیان و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۱۵۲).

مفروضات اساسی مجموعه فرهنگ سازمانی را تشکیل داده و افراد سازمان را در مواجهه با مسائل، برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد و کشف کرده و توسعه می‌دهد و ثابت شده است که سودمند و با ارزش هستند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۹). به اعتقاد شاین، باورها و مفروضات هسته یک فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. مفروضات بیان‌گر چیزهایی هستند که اعضا معتقدند واقعیت دارند. از این رو، مفروضات بر آنچه اعضاء ادراک، فکر و احساس می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. مفروضات غیرقابل تغییر هستند و معمولاً در سطح ناخودآگاه ذهن افراد قرار دارند و غالباً نمی‌توان آن‌ها را به سطح خودآگاه درآورد (افراسیابی و فرهادی، ۱۳۹۸: ۸۰).

مفروضات اساسی با گذشت زمان وارد ضمیر ناخودآگاه اعضای گروه شده و تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد (کاتر، ۲۰۱۶: ۶). شاین بحث می‌کند که هسته مفروضاتی که در واکاوی و تبیین این موضوعات به کار گرفته می‌شود، راه خود را در بسیاری از ابعاد و مسائل سازمان باز می‌کند. شاین این ابعاد را در دو دسته تقسیم‌بندی می‌کند:

الف. امور مربوط به انطباق خارجی مشتمل بر: اصالت، راهبرد، اهداف و ابزار و نظام‌های کنترل.
ب. امور مربوط به انسجام داخلی مشتمل بر: زبان مشترک، تعیین مرز گروه، پاداش‌ها و تنبیه‌ها، وجهه و روابط قدرت (افراسیابی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۲).

۵-۲. مفهوم استعداد و مدیریت استعداد

استعداد دانش، تجارب، ویژگی‌ها و مهارت‌ها، توانایی‌ها، رفتارهای دسته‌جمعی و عادت‌هایی است که به منظور نیل به مأموریت و اهداف سازمان تحقق پیدا می‌کند (شایمن، ۲۰۱۴: ۲۸۳). استعداد به عنوان یک مهارت طبیعی است که در ذات افراد وجود دارد و هر انسانی جدا از طبقه و نژاد

اجتماعی، جنسیت و کارکردهای علمی می‌تواند فرد با استعدادی باشد (مویلا و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۳). استعداد یک نوع توانایی درونی و ذاتی است که با تمرین و ارائه آموزش‌های گوناگون می‌توان آن را توسعه داد (بوتر و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۱۹۳).

«استعدادها» افرادی هستند که سرمایه‌های دانشی سازمان را ساخته و به پیش می‌برند. ارزشی که بسیار ملموس‌تر و قابل توجه‌تر از هرزمانی شده است. از این منظر توانایی یک سازمان در گرفتن، توسعه دادن و حفظ استعداد مهم‌ترین و اصلی‌ترین اولویت برنامه مدیران است (گلشاهی، ۱۳۹۹: ۱۵۰). در حقیقت هر سازمانی متناسب با فرهنگ و ساختار خود، ویژگی‌های افراد با استعداد را تعیین می‌کند. استخدام و جذب افراد مستعد کار ساده‌ای برای سازمان‌ها نیست و هر سازمانی باید طرح کامل استعداد خاص خود را مشخص کند تا بهترین و مطلوب‌ترین نتیجه عاید شود (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱۹).

۳. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش در پی تبیین مؤلفه‌های مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری ارتش جمهوری اسلامی ایران در طی پژوهشی کاربردی- توسعه‌ای می‌باشد؛ چرا که به توسعه مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین در خصوص مقوله استعدادباوری در سازمان پرداخته است. پارادایم فلسفی پژوهش بر آن از نوع تفسیرگرا-اثبات‌گرایی است.

درعین حال پژوهش از نظر روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. از نظر نوع داده، پژوهش انجام شده در زمره مطالعات آمیخته (کیفی- کمی) دسته‌بندی می‌شود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و مطالعه اسناد و مدارک و در بخش کمی، پرسش‌نامه ۴۵ سؤالی دربرگیرنده شاخص‌های متغیرهای پژوهش بوده است که به روش طبقاتی تصادفی در بین نمونه آماری توزیع گردید.

جامعه آماری این پژوهش ۲۱۰ نفر از فرماندهان، مدیران و اساتید برجسته ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران و مراکز دانشگاهی آجا اعم از دانشگاه فرماندهی و ستاد، دانشگاه‌های افسری نیروهای چهارگانه، دانشگاه فارابی و دانشگاه علوم پزشکی آجا هستند که دارای تخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی و استعداد بوده و حداقل مدرک کارشناسی ارشد و سابقه خدمت بالای ۲۰ سال دارند.

حجم نمونه برای مصاحبه با خبرگان به روش هدفمند قضاوتی (بر مبنای معیارهای دکتری تخصصی مرتبط با حوزه مدیریت سرمایه انسانی، سوابق بالای ۲۵ سال و درگیر با مقوله نخبگان در نیروهای مسلح) و تا مرحله اشباع نظری داده‌ها محاسبه گردید. در نهایت با یک نمونه ۱۱ نفره اشباع نظری داده‌ها حاصل گردید. برای تعیین حجم نمونه برای مرحله توزیع پرسش‌نامه از فرمول کوکران استفاده شد که تعداد ۱۳۶ نفر محاسبه شد.

برای اطمینان از روایی مصاحبه، سؤال‌های مصاحبه بر مبنای ساختار تحقیق حاضر و شاخص‌های مطروحه انتخاب و شفاف‌سازی شده‌اند تا دارای کم‌ترین ابهام باشند و به تأیید محتوایی صاحب‌نظران رسیدند. همچنین روایی سؤالات پرسشنامه به روش محتوایی و بر مبنای نظر خبرگان تأیید گردید. از سوی دیگر، برای بالابردن پایایی پاسخ‌های مصاحبه، سؤالات در زمانی دیگر با همان مصاحبه‌شوندگان مطرح گردید و با اخذ پاسخ‌هایی نسبتاً مشابه در خصوص موضوع تحقیق، پایایی مصاحبه حاصل شد. آزمون پایایی پرسش‌نامه با ضریب آلفای کرون‌باخ به میزان ۰/۹۲۵ محاسبه گردید که نشان می‌دهد که پرسش‌نامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی به روش تحلیل مضمون (تماتیک) و در مرحله کمی نیز با استفاده از نرم‌افزار Spss 22 برای توصیف اطلاعات جمعیت‌شناسی پاسخ‌دهندگان به سؤالات پرسش‌نامه و سنجش نرمال بودن توزیع داده‌های آماری و نرم‌افزار Amos 26 برای آزمون اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری انجام شد.

۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱. یافته‌های بخش کیفی (تحلیل مضمون)

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون (تماتیک) استفاده شده است که شامل فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل تم «کلارک و براون» (۲۰۰۶) می‌باشد. در این راستا برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران، در ابتدا محقق عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرآیند مصاحبه را جمع‌بندی نمود و در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها).

در مرحله دوم، از بین عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۶۰ عبارت استخراج گردید و کدگذاری آنان صورت گرفت. در مرحله سوم تعداد ۱۲ مضمون پایه (مفاهیم گزینشی) از بین

عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان احصاء شد. در مرحله چهارم با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی، تعداد ۲ مقوله فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) شکل‌دهی شد. در مرحله پنجم نیز پژوهشگران با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تیم‌های فرعی، آنان را در قالب دو مقوله اصلی (مضامین فراگیر) دسته‌بندی نمودند. مرحله پایانی تحلیل مضمون نیز شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد که نتایج نهایی تحلیل مضمون (تم) در جدول (۲) ارائه شده است.

به‌عنوان نمونه، چگونگی دستیابی به مضمون پایه «نداشتن دیدگاه مادام‌العمر به قدرت» به این شرح بوده است که پس از گردآوری نظرات صاحب‌نظران در خصوص مفروضات و باورهای بنیادین به استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران، به دسته‌بندی عبارت‌های بیانی ایشان پرداخته شد و عبارت‌های بیانی که باهم متجانس بودند در کنار یکدیگر قرار گرفتند و در ادامه، در بین عبارت‌های بیانی همگرا، آن عبارت‌هایی که هم‌پوشانی نزدیکی باهم داشتند حذف گردیدند. در رابطه با مضمون اشاره شده، در نهایت تعداد سه کد از عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان احصاء شد که به شرح جدول زیر است:

جدول شماره ۱. مثالی از چگونگی احصاء کدهای گزینشی از عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان

کد گزینشی	متن مصاحبه
افراد مستعد باید بدانند قدرت و منصب به‌دست آمده همیشگی نیست.	یکی از باورهای مورد نیاز برای ایجاد فرهنگ استعدادباوری در ارتش، اعتقاد به این مقوله است که قدرت هیچ‌گاه دائمی نیست و ما نمی‌توانیم همیشه در یک جایگاه قدرت و مشاغل باشیم. باید دیگران بیایند و مشاغل را بگیرند. با این دیدگاه ما می‌توانیم به دنبال استعدادهای سازمان باشیم و آنان را جایگزین کنیم و در مشاغل مهم و کلیدی آنان را بکار بگیریم.
نباید دیدگاه همیشگی و مادام‌العمر نسبت به قدرت وجود داشته باشد.	متأسفانه دیده می‌شود که برخی از مسئولین به دلیل تداوم در مشاغل خود نوعی دیدگاه مادام‌العمری به شغل خود داشته و خود را صاحب شغل و سازمان می‌دانند. نباید این دیدگاه در بین مسئولان و مدیران به وجود آید. چراکه مانع از آن می‌شود که سایر مستعدان سازمانی را ببینند و اصلاً به فکر جانشینان و پرورش جانشین برای خود نمی‌گردند.
مستعدین باید بدانند که قدرت وسیله است و همیشگی نیست.	این باور نه تنها باید در مسئولان، بلکه در خود مستعدان نیز باید وجود داشته باشد. هیچ قدرتی همیشگی نیست، هیچ قابلیت همیشگی نیست و لازم است بدانیم که همه ما چرخه عمری داریم. استعدادهای نیز دارای چرخه عمر می‌باشند. پس باید باور به رویش مجدد مستعدان وجود داشته باشد.

پس از احصا کدهای گزینشی از متن مصاحبه با خبرگان، به دسته‌بندی و پردازش آنان پرداخته شد و موارد مشابه که هم‌پوشانی داشتند حذف گردیدند. درنهایت این کدهای گزینشی نیز ذیل مقوله بالاتر دسته‌بندی شدند. به‌عنوان مثال، سه کد گزینشی «افراد مستعد باید بدانند قدرت و منصب به‌دست‌آمده همیشگی نیست»، «نباید دیدگاه همیشگی و مادام‌العمر نسبت به قدرت وجود داشته باشد»، و «مستعدین باید بدانند که قدرت وسیله است و همیشگی نیست» در ذیل مضمون سازمان‌دهنده "مفروضات اخلاقی- اعتقادی" قرار گرفتند؛ چرا که جنس محتوای آنان از نوع باورهای اخلاقی- اعتقادی بود. به همین ترتیب سایر مضامین برابر با جدول (۲) دسته‌بندی و برچسب‌گذاری گردیدند. توضیح اینکه فرایند شکل‌گیری مضامین از عبارتهای بیانی به سمت مضامین فراگیر بوده است.

جدول شماره ۲. مضامین شکل‌دهنده مدل اندازه‌گیری مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری

عبارتهای بیانی	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<p>- افراد مستعد باید بدانند قدرت و منصب به‌دست‌آمده همیشگی نیست.</p> <p>- نباید دیدگاه همیشگی و مادام‌العمر نسبت به قدرت وجود داشته باشد.</p> <p>- مستعدین باید بدانند که قدرت وسیله است و همیشگی نیست.</p>	<p>نداشتن دیدگاه مادام‌العمر به قدرت</p>	مفروضات اخلاقی- اعتقادی	مفروضات اساسی
<p>-باید نفرات به حق و حقوق خود دست بیابند و این حق‌طلبی از مفروضات اخلاقی و اعتقادی در فرهنگ استعدادباوری است.</p> <p>-اساس و ریشه اعتقاد به فرهنگ استعدادباوری توجه به حقوق دیگران است.</p> <p>-ازجمله حقوق مهم این است که افراد بتوانند استعدادهای خود را به مرحله شکوفایی برسانند.</p>	<p>عدالت و حق‌طلبی</p>		
<p>-سخت‌و‌تمندی و بخشش یکی از باورهای اعتقادی و اخلاقی مهم است.</p>	<p>سخت‌و‌تمندی</p>		
<p>-صداقت در عمل و بیان نفرات و آنچه در بیان گفته می‌شود، خود نفرات به آن عمل کنند.</p> <p>-صداقت در رفتار و گفتار از مفروضات اساسی اخلاقی است.</p>	<p>صداقت در رفتار و گفتار</p>		

	<p>خدامحوری و اعتقاد به معاد</p> <p>اعتقاد و ایمان به خداوند بزرگ و اعتقاد به معاد - مبنای هر نوع تلاش و حرکتی اعتقاد به خداوند است.</p>		
	<p>حریت و آزادگی</p> <p>- پیروی از اصول و اعتقادات و داشتن حریت و آزادگی</p>		
	<p>وجدان</p> <p>- داشتن وجدان کاری و انضباط درونی از مفروضات اخلاقی مهم در فرهنگ استعدادباوری است.</p>		
مفروضات اساسی	<p>توفیق‌طلبی</p> <p>- توفیق‌طلبی از مفروضات ذهنی مهم و تأثیرگذار بر استعداد افراد است.</p> <p>- توفیق‌طلبی باعث می‌گردد تا افراد مستعد به‌منظور کسب موفقیت‌های بیشتر از منافع استعداد خود بهره بیشتری داشته ببرند.</p>	مفروضات ذهنی	
	<p>هدف‌گرایی</p> <p>- توجه به مأموریت سازمان، نیل به اهداف سازمان، رسالت یا مأموریت</p> <p>- حرکت در مسیر اهداف تعیین‌شده</p>		
	<p>خودباوری</p> <p>- آمادگی ذهنی و پرورش روحی و روانی خود، درک ذهنی مناسب از استعداد خود</p> <p>- خودباوری، اندیشه و تفکر مثبت از توانایی‌های خود</p>		
	<p>دوراندیشی</p> <p>- فرماندهان و مدیران در ارتش جمهوری اسلامی ایران بایستی به آینده سازمان توجه نمایند .</p> <p>- مدیران و فرماندهان ذهنیت خود را به سمت دست‌یابی به دوردست‌ها سوق دهند.</p> <p>- تنها جلوی پای خود را نبینند و چشم‌انداز مناسبی را ترسیم نمایند.</p>		
	<p>غلبه منطق بر احساسات</p> <p>- در برخورد با واقعیت‌ها احساساتی برخورد نکنند.</p> <p>- برخورد منطقی و عقلانی در حل مشکلات و جلوگیری از غلبه احساسات بر منطق و عقل</p>		

نتایج تحلیل مضمون در جدول (۲) نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در ارتش ج.ا.ایران از دو مضمون فراگیر شامل مفروضات اخلاقی - اعتقادی (درب‌گیرنده ۷ مقوله فرعی؛ نداشتن دیدگاه مادام‌العمر به قدرت، حق‌طلبی، سخاوتمندی، صداقت در رفتار و گفتار، خدامحوری و اعتقاد به معاد، حریت و آزادگی، وجدان) و مفروضات ذهنی (درب‌گیرنده ۵ مقوله فرعی؛ توفیق‌طلبی، هدف‌گرایی، خودباوری، دوراندیشی، غلبه منطق بر

احساسات) تشکیل یافته است که این ۲ مؤلفه (مضمون سازمان‌دهنده) نیز جمعاً از ۱۲ مضمون پایه یا شاخص اندازه‌گیری تشکیل یافته‌اند.



شکل شماره ۱. مدل مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در ارتش ج.ا.ایران

۲-۴. تجزیه و تحلیل آمار جمعیت‌شناختی

یافته‌های توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی که به سؤالات پژوهش پاسخ ارائه نموده‌اند در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول شماره ۳. یافته‌های مربوط به آمار توصیفی پژوهش

سؤالات	گزینه‌ها	فراوانی	درصد
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۷۸	۵۷,۴
	دکتری	۵۸	۴۲,۶
	کل	۱۳۶	۱۰۰
پست سازمانی	فرمانده یگان عمده	۱۸	۱۳,۲

۳۲/۴	۴۴	مدیر ارشد	
۵۴/۴	۷۴	استاد دانشگاه	
۱۰۰	۱۳۶	کل	
۳۲/۳	۴۴	۲۰ تا ۲۵ سال	سنوات خدمتی
۴۹/۳	۶۷	۲۶ تا ۳۰ سال	
۱۸/۴	۲۵	۳۰ سال به بالا	
۱۰۰	۱۳۶	کل	

نتایج ارائه شده در جدول (۳) بیانگر آن است که همچنین نزدیک ۶۸ درصد پاسخ‌دهندگان به سؤالات دارای سنوات خدمتی ۲۶ سال به بالا می‌باشند که نشان از تجربه بالای پاسخ‌دهندگان دارد. در عین حال آمار سطح تحصیلات نشان می‌دهد که تمامی پاسخ‌دهندگان مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر دارند که تخصص آنان در پاسخ‌گویی به سؤالات را مشخص و اعتبار پاسخ‌های داده شده را بالا می‌برد. همچنین اطلاعات مربوط به نوع شغل نشان می‌دهد که تلاش شده است به نسبت از گروه‌های شغلی مختلف برای پاسخ‌گویی به سؤالات پرسش‌نامه بهره برده شود.

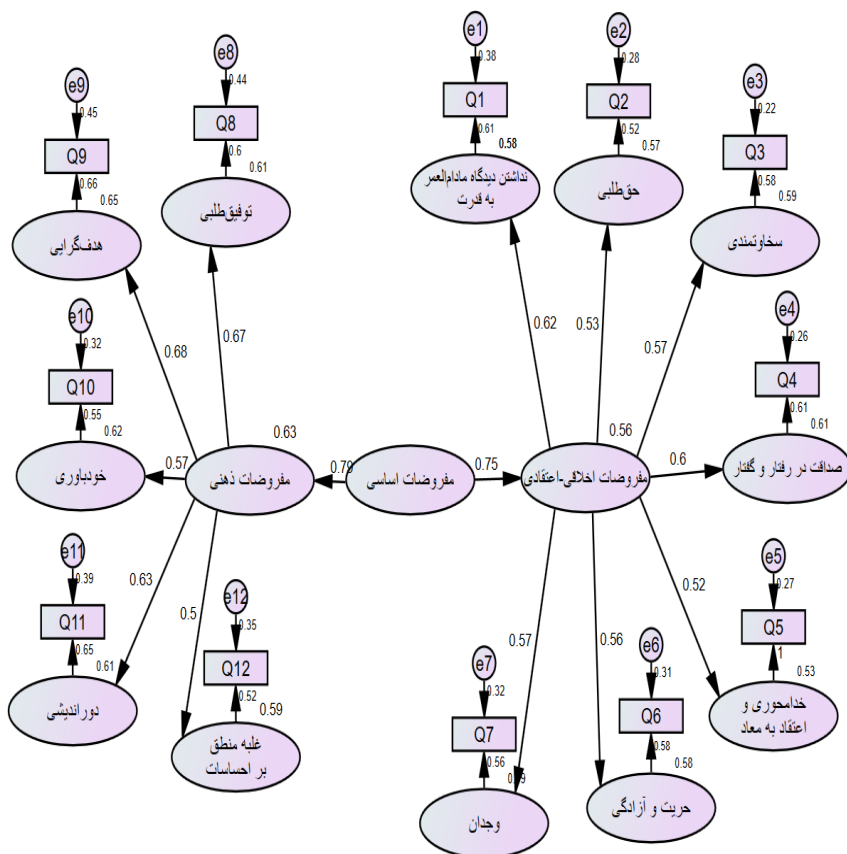
۳-۴. تجزیه و تحلیل کمی (تحلیل عامل تأییدی)

در این پژوهش به منظور سنجش اعتبار مدل اندازه‌گیری احصا شده از مرحله قبل، از روش تحلیل عامل تأییدی بهره گرفته شده است. به این منظور مدل اندازه‌گیری متغیر یاد شده در نرم‌افزار Amos 26 طراحی گردید و آزمون تحلیل عامل تأییدی برای آن اجرا گردید.

خروجی نهایی تحلیل عاملی تأییدی مربوط به مدل اندازه‌گیری مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در ارتش ج.ا.ایرن در شکل (۲) نشان داده شده است که بیانگر ضرایب عاملی بالای هریک از متغیرهای آشکار و مکنون مربوط به متغیر می‌باشد.

به عبارت دیگر نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که هریک از مؤلفه‌های مفروضات اخلاقی- اعتقادی، مفروضات ذهنی به‌خوبی از مدل اندازه‌گیری خود حمایت کرده‌اند (با توجه به بار عاملی بالای ۰/۳ هریک از مؤلفه‌ها) و مؤلفه‌های خوبی برای متغیر مکنون خود می‌باشند. همچنین نتایج تحلیل عاملی مربوط به هریک از مدل‌های اندازه‌گیری نیز نشان می‌دهد که شاخص‌های اندازه‌گیری ارائه شده برای هریک از آنان (با توجه به بار عاملی بالای ۰/۳ هریک از شاخص‌ها)

به‌خوبی از مؤلفه مربوط به خود حمایت کرده و درواقع ابزار مناسبی برای سنجش متغیر مکنون خود می‌باشند.



شکل شماره ۲. تحلیل عامل تأییدی مدل اندازه‌گیری مفروضات اساسی

هنگامی که یک مدل به‌طور مناسبی مشخص گردید و داده‌ها به‌طور صحیح وارد گردیدند، برازش داده‌ها به مدل فرضی را باید مورد ارزیابی قرار داد. تعدادی شاخص برای ارزیابی این موضوع که مدل تا چه حد روابط مشاهده‌شده بین متغیرهای قابل اندازه‌گیری را توصیف می‌نماید، بکار برده می‌شوند.

میزان قابل قبول برای هر یک از شاخص‌های مطلق و مقایسه‌ای بر اساس محاسبات هیر (۱۹۹۳) در جدول (۴) آورده شده است. شاخص‌های کلی برازش الگوی اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) مربوط به مدل اندازه‌گیری مفروضات اساسی نیز در جدول مزبور ارائه شده است

که بیانگر آن است الگوی اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار بوده و به عبارتی شاخص‌ها این مورد را تأیید می‌کنند که مؤلفه‌ها به خوبی از الگو حمایت می‌کنند.

جدول شماره ۴. شاخص‌های کلی برازش الگوی اندازه‌گیری مفروضات اساسی

GFI	RMR	CMIN	CFI	RMSEA	P	X ² /dF	سازه / شاخص
>۰/۸	<۰/۰۵	---	>۰/۸	<۰/۰۷	<۰/۰۵	<۳	میزان قابل قبول
۰/۸۵۲	۰/۰۴۶	۲۴۷/۲۰	۰/۸۵۶	۰/۰۶۱	۰/۰۰۰	۲/۵۷۸	مدل مفروضات اساسی

همچنین نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد با توجه به اینکه سطح معناداری در رابطه با تمامی مسیرهای مدل کمتر از ۰/۰۵ بوده و مقدار بحرانی بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد، لذا بارهای عاملی در رابطه با تمامی مسیرها معنی‌دار بوده و همبستگی رابطه‌های موجود در مدل تأیید می‌گردد.

جدول شماره ۵. ضرایب، نسبت‌های بحرانی و سطح معناداری مدل مفروضات اساسی

خطای استاندارد (SE)	مقدار بحرانی (CR)	سطح معناداری P	ضریب استاندارد	مسیرها
۰/۱۰۲	۱۲/۹۲۰	۰/۰۰۰	۰/۷۵۲	مفروضات---> مفروضات اخلاقی
۰/۰۹۹	۱۲/۱۴۲	۰/۰۰۰	۰/۷۹۳	مفروضات---> مفروضات ذهنی

از سوی دیگر نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که در بین عوامل سازه «مفروضات ذهنی» با بار عاملی ۰/۷۹۳ بیشترین و «مفروضات اخلاقی» با بار عاملی ۰/۷۵۲ کمترین حمایت را از مدل اندازه‌گیری «مفروضات اساسی» داشته‌اند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

۵-۱. نتیجه‌گیری

ادبیات حوزه مدیریت استعداد در سالیان اخیر معطوف به مدیریت بهینه و اثربخش استعدادها برتر در مدار چرخه مدیریت استعداد گردیده است. بر اساس این دیدگاه، چرخه مدیریت استعداد دربرگیرنده فرایندهایی چون، استعدادیابی، استعداد پروری، استعداد گماری و استعداد داری است. این در حالی است که محققان بر این باورند که اجرای موفقیت‌آمیز چرخه مدیریت استعداد در هر سازمانی به طور عام، و ارتش جمهوری اسلامی ایران به شکل خاص، مانند هر فرایند سازمانی دیگر نیاز به پشتیبانی یک فرهنگ غنی از آن دارد.

درواقع، بدون ایجاد یک فرهنگ استعدادباوری در سطوح مختلف سازمان، پیاده‌سازی هریک از فرایندهای مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران با چالش‌های جدی روبرو خواهد شد. از این رو، اهمیت و ضرورت ایجاد و پیاده‌سازی فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران مسئله‌ای بود که محققان در راستای تحقق آن به طرح سؤال پژوهش پرداختند. در این راستا ضرورت داشت قبل از هرگونه اقدامی، نسبت به تبیین مؤلفه‌های فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران اقدام گردد. محققان با مبنا قرار دادن نظریه «ادگار شاین» برای ساختاربنندی پیکره فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران تلاش نمودند در این رهیافت به تبیین زیربنایی‌ترین لایه فرهنگ برمبنای نظریه شاین که دربرگیرنده مفروضات اساسی فرهنگ است، اقدام نمایند. بنابراین، هدف از اجرای این پژوهش، ارائه مدلی برای مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مطالعه‌ای آمیخته بود.

تلاش گردید در بخش اول پژوهش با رویکرد تحلیل مضمون به شناسایی مؤلفه‌های مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته شود. نتایج این بخش نشان داد که مدل اندازه‌گیری احصاء شده از روش تحلیل مضمون از دو مؤلفه مفروضات اخلاقی-اعتقادی و مفروضات ذهنی تشکیل یافته است. همچنین در بخش دوم پژوهش با رویکرد کمی تلاش شد با توزیع پرسش‌نامه و استفاده از روش تحلیل عامل تأییدی به اعتبارسنجی و آزمون مدل اندازه‌گیری مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری پرداخته شود. نتایج این بخش حاکی از آن است که با توجه به بارهای عاملی احصاء شده در این آزمون، هر دو مؤلفه مفروضات اخلاقی-اعتقادی و مفروضات ذهنی به‌خوبی از متغیر خود پشتیبانی نموده و از مدل اندازه‌گیری حمایت می‌نمایند.

به‌طور خاص نتایج این پژوهش روشن ساخت که لازم است در بنیادی‌ترین لایه فرهنگ استعدادباوری، مفروضات اساسی در ذهن و مبانی اخلاقی-اعتقادی فرماندهان، مدیران و کارکنان سطوح مختلف ارتش جمهوری اسلامی ایران حاکم گردد که بستر لازم برای پیاده‌سازی سایر فرایندهای چرخه مدیریت استعداد اعم از، استعدادیابی، استعداد پروری، استعداد گماری و استعداد داری فراهم گردد. از جنبه ذهنی ضروری است باورهای فکری استعدادباوری در بین فرماندهان و مدیران حاکم باشد.

زمانی که مبانی فکری چون، توفیق‌طلبی، هدف‌گرایی، خودباوری، دوران‌دیشی و غلبه منطق بر احساسات بر اذهان فرماندهان و مدیران تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر در ارتش جمهوری اسلامی ایران حاکم باشد، بی‌شک آنان با تلاش مضاعف در پی شناسایی استعداد‌های برتر در سازمان، سرمایه‌گذاری برای توسعه و توانمندسازی آنان برای کسب آمادگی برای احراز مشاغل حساس و راهبردی، به‌کارگیری استعداد‌های برتر در سطوح مختلف سازمانی به‌ویژه در مشاغل کلیدی و حفظ و نگهداشت آنان در طول مسیر خدمتی خواهند بود.

از سوی دیگر، مبانی اعتقادی- اخلاقی نیز بستر لازم برای حمایت از چنین فرایندهایی را در ارتش جمهوری اسلامی ایران فراهم می‌سازد. به‌عبارت‌دیگر، زمانی که فرماندهان و مدیران دیدگاه مادام‌العمر به قدرت نداشته و ترس از دست رفتن موقعیت شغلی خود نداشته باشند، حق‌طلب بوده و به دنبال شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری باشند، سخاوتمند بوده و در ایجاد بسترهای رشد و توسعه استعدادها در سازمان تنگ‌نظری نداشته باشند، صداقت در رفتار و گفتار داشته باشند و به آنچه که تحت عنوان استعدادباوری مطرح می‌کنند در عمل نیز از فرایندهای مدیریت استعداد حمایت همه‌جانبه داشته باشد، در تصمیم‌سازی‌ها برای بکارگیری استعداد‌های برتر خدا را محور قرار داده و همواره با اعتقاد به معاد و پاسخ‌گویی در برابر با خداوند متعال نسبت به اخذ تصمیم‌های منصفانه در خصوص استعداد‌های برتر اقدام نمایند، حریت و آزادگی داشته و از عملکرد استعداد‌های برتر در سازمان دفاع نمایند و با وجدان کاری نسبت به قرار دادن فرد مستعد شایسته در موقعیت شغلی متناسب و در زمان مناسب اقدام نمایند، در چنین شرایطی، بستر فرهنگی لازم برای اجرای سایر فرایندهای چرخه مدیریت استعداد اعم از استعدادیابی، استعداد پروری، استعداد گماری و استعداد داری فراهم خواهد شد.

نگاهی به پیشینه‌شناسی نیز نشان می‌دهد که برخی از مفروضات اساسی شناسایی‌شده در این پژوهش در تحقیقات پیشین نیز مورد توجه قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه، چکوفسکا و همکاران (۲۰۱۶) دریافتند که تلاش و کار افراد موجب افزایش استعداد آن‌ها می‌شود و نباید باعث ایجاد دیدگاه مادام‌العمر به قدرت شود.

کریستوفرز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که عزت‌نفس، حریت، آزادگی و «احساس ارزش مثبت در شخص» از باورهای اعتقادی است که افراد دارند. ناصحی و همکاران (۱۳۹۷) صداقت در رفتار و گفتار را به‌عنوان یکی از مفروضات اساسی فرهنگ سازمانی دانسته و معتقدند؛ باید دید زمانی که کارکنان در انجام کارها آزاد بوده و هیچ‌گونه اجباری برای انجام کار ندارند، در

رفتار و گفتار خود دارای چه عملکردی خواهند بود. نصیری و همکاران (۱۳۹۵) نیز به این نتیجه رسیده‌اند که هدف‌گرایی و میل به انجام مأموریت از مفروضات ذهنی فرهنگ استعدادباوری محسوب می‌شود.

۲-۵. پیشنهادها

در ادامه مبتنی بر نتایج احصاء شده، به ارائه پیشنهادهایی به شرح زیر پرداخته شده است:

الف. داشتن باورهای اخلاقی- اعتقادی و باورهای ذهنی مناسب موجب ترویج فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌گردد، لذا پیشنهاد می‌شود با توجه به ساختار سلسله‌مراتبی ارتش جمهوری اسلامی ایران، این مبانی فکری و اخلاقی- اعتقادی همچون؛ حق‌طلبی، سخاوتمندی، صداقت در رفتار و گفتار، خودباوری، دوراندیشی، غلبه منطق بر احساسات مورد توجه بیش‌ازپیش فرماندهان و مدیران رده بالا قرار گرفته و به سطوح رده پایین‌تر تسری داده شود. در این رابطه، برگزاری همایش‌ها و سمینارهایی با محوریت این موضوع می‌تواند موجب ترویج این نوع مبانی فکری و اخلاقی- اعتقادی فرهنگ استعدادباوری گردد.

ب. فرماندهان با انجام اقدام‌های عملی در رابطه با فرایندهای چرخه مدیریت استعداد، نسبت به ترویج این مبانی فکری و اخلاقی- اعتقادی در سازمان اقدام نمایند. به‌عنوان مثال، پیشنهاد می‌گردد با سرمایه‌گذاری برای توسعه توانمندی‌های استعدادهای برتر و بکارگیری جوانان مستعد در مشاغل کلیدی و مهم، باور فکری و اخلاقی- اعتقادی را نسبت به بکارگیری استعدادهای برتر در سطوح مختلف سازمان در بین فرماندهان و مدیران رده پایین‌تر ترویج نمایند.

پ. با نگرش به تأکید مقام معظم رهبری در خصوص استعدادباوری و بکارگیری مستعدان در سازمان‌ها، برنامه جامع و مدوّنی بر اساس سرلوحه قرار دادن فرمایشات ایشان، تنظیم و در بازه زمانی مشخصی اقدامات اساسی در این خصوص صورت گیرد.

ت. در نقشه علمی داجا توجه ویژه‌ای به استعدادهای سازمان گردیده و محوری جداگانه و جدید مبتنی بر فرهنگ استعدادباوری تعریف گردد. در نهایت بایستی اشاره نمود که در این پژوهش تلاش شد تا مبتنی بر روش تحلیل مضمون، به شناسایی مؤلفه‌های مفروضات اساسی فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته شود. بااین‌حال دو لایه دیگر فرهنگ استعدادباوری اعم از مصنوعات (رفتارهای مشاهده‌پذیر) و ارزش‌های استعدادباوری مغفول ماند. در این راستا به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی، به تشریح شاخص‌های ارزش‌ها و مصنوعات فرهنگ استعدادباوری پرداخته شود.

منابع

الف- فارسی

- افراسیابی، رویا؛ و فرهادی، علی (۱۳۹۸). «تحلیلی بر الگوهای فرهنگ سازمانی و کاربرد آن‌ها در آموزش و پرورش»، *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۴ (۱۵)، صص ۱۷۱-۱۶۰.
- بیانات مقام معظم رهبری، دیدار با نخبگان، ۹۵/۰۵/۲۸.
- پورصادق، ناصر (۱۳۹۶). «شناسایی و تبیین فرهنگ سازمانی جهادی»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۲ (۲)، صص ۱۹۶-۱۷۵.
- ساسانیان مریم؛ خورشیدی، عباس؛ حمیدی‌فر، فاطمه؛ مشبکی، اصغر؛ و عراقیه، علیرضا (۱۳۹۹). «ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز»، *مجله علوم روان‌شناختی*، ۱۹ (۹۳)، صص ۱۱۶۲-۱۱۴۹.
- طریقی، علی؛ آزادی، کیهان؛ و خردیار، سینا (۱۳۹۹). «ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مؤثر بر کنترل‌های داخلی سازمان‌های غیرانتفاعی بخش عمومی ایران با رویکرد تئوری داده بنیاد (GT)»، *دانش حسابرسی*، ۲۰ (۸۰)، صص ۳۱۴-۲۸۱.
- عسگری، ناصر؛ خیراندیش، مهدی؛ بارانی، صمد؛ و لطفی جلال‌آبادی؛ مصطفی (۱۳۹۷). «ارائه الگوی فرهنگ تحول‌گرا در نیروهای مسلح ج.ا.ا بر مبنای بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)»، *آینده پژوهی دفاعی*، ۳ (۹)، صص ۱۱۰-۸۵.
- علی‌احمدی، محمدهادی؛ ماکوئی، احمد؛ و بنیادی، علی (۱۳۹۷). «تدوین راهبردهای تکامل فرهنگ سازمانی»، *مطالعات راهبردی*، ۹ (۳۴)، صص ۸۴-۵۳.
- غفاری، حسن؛ پورکیانی، مسعود؛ شکاری، غلام‌عباس؛ و شیخی، ایوب (۱۳۹۶). «طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۰ (۳۶)، صص ۱۴۲-۱۱۷.

- فرهی علی؛ فضائلی، احمد؛ ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴). «معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن‌کاوی مدیران»، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴ (۴)، صص ۶۴-۳۱.
- قاسمی، جواد؛ غضنفری، مرتضی؛ و یداله‌ی، علیرضا (۱۴۰۰). «بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوپین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در سروش رسانه»، *مجله مدیریت فرهنگی*، ۴ (۵۱)، صص ۸۳-۹۵.
- قدسیان، نرگس؛ درانی، کمال؛ پورشافعی، هادی؛ و اسدی یونسی، محمدرضا (۱۳۹۴). «الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی (EOCM) (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر بیرجند)»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳ (۲)، صص ۳۶۵-۳۴۱.
- گلشاهی، بهنام (۱۳۹۹). *چرخه عمر استعداد در سازمان: رویکردی نو به مدیریت استعداد*. تهران: انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا.
- گلشاهی، بهنام؛ رستگار، عباسعلی؛ فیض، داود؛ و زارعی، عظیم‌اله (۱۳۹۷). «طراحی و رتبه‌بندی شیوه‌های استعدادیابی در مراکز نخبگانی نیروهای مسلح»، *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۱ (۲)، صص ۱۰۲-۷۹.
- گیلانی، حسین؛ محمدی، ابوالفضل؛ و غلامپور، احمد (۱۳۹۵). «ارائه الگوی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس»، *فصلنامه جامع دفاع مقدس*، ۱ (۱)، صص ۱۰۵-۷۹.
- لاله‌کانی، فاطمه (۱۳۹۶). «فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر مدیریت استعداد»، *مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری*، تهران: موسسه آموزش عالی صالحان، صص ۹-۱، قابل دسترسی در: <https://civilica.com>
- محمدی، سارا (۱۳۹۸). «گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی دانشگاه شهید چمران اهواز و تبیین اثر آن بر سلامت سازمانی کارکنان»، *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۱ (۳۹)، صص ۱۳۶-۱۱۳.
- مهدی، فیروز؛ مجتبی‌زاده، محمد؛ و نقی، کمالی (۱۳۹۹). «طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران»، *مجله مدیریت فرهنگی*، ۱۳ (۵۰)، صص ۱۷۳-۱۹۱.

- نصیری، فخرالسادات؛ عمادی، سید رسول؛ سرچهانی، زهرا (۱۳۹۵). «تبیین نقش میانجی مدیریت استعداد در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش»، *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۱ (۲)، صص ۲۳۰-۲۲۱.

ب- انگلیسی

- Butter, M. C., Valenzuela, E. S., & Quintana, M. G. B. (2015). "Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions, *Computers in Human Behavior*, (51), PP. 1191-1197.
- Chełkowska-Zacharewicz, M., & Kalmuk, A. (2016). *People's beliefs on the origins of talent—the implicit theory of talent in different job and study groups* (a Polish study).
- Cotter-Lockard, D., Seashore, C., & Snow, J. (2009). *Edgar Schein's Organizational Culture and Leadership, as seen through the lens of Ken Wilber's AQAL Framework (and the author's eyes)*. Fielding Graduate University.
- Dorianne Cotter- Lockard (2016). *Edgar Schein's Organizational Culture and Leadership, as seen through the lens of Ken Wilber's AQAL Framework (and the author's eyes)*, Saybrook University.
- Golshahi, B., Rastegar, A. A., Feiz, D., & Zarei, A. (2018). The Architecture of Talent Identifying Process at National Elite Foundation: CM and SSM Hybrid Algorithm. *Industrial Management Journal*, 10 (3), PP. 387-406. doi: 10.22059/imj.2018.262586.1007469
- Golshahi, B., Rastgar, A., Feiz, D., & Zarei, A. (2018). "The Architecture of Guidance and Assignment Processes of the Scientific Talents in Iran", *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(3), 1-25.
- Golshahi, B., Rastgar, A., Feiz, D., & Zarei, A. (2019). "Design and ranking of talent identification methods in the elite centers of the Armed Forces", *Innovation Management in Defensive Organizations*, 1(2), PP.79-102.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). "Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review", *Human Resource Management Review*, 33 (1), PP. 100926.
- Chełkowska-Z.m. (2016). "People's beliefs on the origins of talent – the implicit theory of talent in different job and study groups (a Polish study), university of Silesia in Katowice", *Article in The New Educational Review*, DOI: 10.15804/tner.2016.46.4.23

- Mwila, N. K., & Turay, M. I. S. (2018). “Augmenting talent management for sustainable development in Africa. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14 (1), PP. 41-49.
- Pavlidou, C. T., & Efstathiades, A. (2021). *Investigation of the components of the organizational culture of secondary public schools*.
- Schiemann, W. A. (2014). “From talent management to talent optimization”, *Journal of World Business*, 49 (2), PP. 281-288.