





دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

دانشکده مدیریت - گروه آموزشی مدیریت دولتی

رساله برای دریافت درجه دکتری (PH.D) در رشته مدیریت دولتی

گرایش: منابع انسانی

عنوان:

**طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده
مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی**

مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی)

استاد راهنما:

دکتر سید محمدرضا داودی

استاد مشاور:

دکتر سیدحمیدرضا میرطاووسی

دانشجو:

حسن عسلی

زمستان ۱۴۰۱



دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

بسمه تعالی

تعهدنامه اصالت رساله یا پایان نامه

اینجانب حسن عسلی دانش آموخته مقطع دکتری در رشته مدیریت دولتی - گرایش منابع انسانی که در تاریخ .../.../۱۴۰۱ از رساله خود با عنوان «ارائه طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور» با کسب نمره و درجه دفاع نموده‌ام، بدینوسیله متعهد می‌شوم:

۱. این پایان‌نامه/ رساله حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان‌نامه، کتاب، مقاله و ...) استفاده نموده‌ام، مطابق ضوابط و رویه موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست مربوطه ذکر و درج کرده‌ام.

۲. این پایان نامه/ رساله قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پائین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

۳. چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هرگونه بهره‌برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و ... از این پایان‌نامه/ رساله داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.

۴. چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را می‌پذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی‌ام هیچ‌گونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی: حسن عسلی

تاریخ و امضاء



دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان
دانشکده مدیریت - گروه آموزشی مدیریت دولتی
رساله برای دریافت درجه دکتری (PH.D) در رشته مدیریت دولتی
گرایش: منابع انسانی

عنوان:

طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی

مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی)

۱. استاد راهنما: دکتر سیدمحمد رضا داودی
با مرتبه علمی
امضاء
۲. استاد مشاور: دکتر سیدحمیدرضا میرطاووسی
با مرتبه علمی
امضاء
۳. استاد داور داخل گروه:
با مرتبه علمی
امضاء
۴. استاد داور خارج از گروه:
با مرتبه علمی
امضاء

امضاء مدیر گروه



معاونت پژوهش و فن آوری واحد دلقان

بسمه تعالی

شور اخلاق پژوهش

بیاری از خداوند سبحان و اعتماد به این که عالم محضر خداست و همواره ناظر بر اعمال انسان و به منظور پاس داشتن مقام بلند دانش و پژوهش و نظریه ایمت جایگاه دانشگاه در اعتلای فرهنگ
از آن تخطی نکنیم: و معدن بشری، مادر انجمن و اعضاء بیات علمی واحد های دانشگاه آزاد اسلامی متعهد می گردیم اصول زیر را در انجام فعالیت های پژوهشی مد نظر قرار داده

۱. اصل حقیقت جویی: تلاش در راستای پی جویی حقیقت و وفاداری به آن و دوری از هرگونه پنهان سازی حقیقت.
۲. اصل رعایت حقوق: التزام به رعایت کامل حقوق پژوهشگران و پژوهشگران (انسان، حیوان و نبات) و سایر صاحبان حق.
۳. اصل مالکیت مادی و معنوی: تعهد به رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن پیشبرد و توسعه کشور در کلیه مراحل پژوهش.
۴. اصل منافع ملی: تعهد به رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن پیشبرد و توسعه کشور در کلیه مراحل پژوهش.
۵. اصل رعایت انصاف و امانت: تعهد به اجتناب از هرگونه جانبداری غیر علمی و حفاظت از اموال، تجهیزات و منابع در اختیار.
۶. اصل رازداری: تعهد به صیانت از اسرار و اطلاعات محرمانه افراد، سازمان ها و کشورهای افراد و نهاد های مرتبط با تحقیق.
۷. اصل احترام: تعهد به رعایت حریم ها و حرمت ها در انجام تحقیقات و رعایت جانب تقد و خودداری از هرگونه حرمت شکنی.
۸. اصل ترویج: تعهد به رواج دانش و ابداع نتایج تحقیقات و انتقال آن به بکاران علمی و دانشجویان به غیر از مواردی که منع قانونی دارد.
۹. اصل برانست: التزام به برانست جویی از هرگونه رفتار غیر حرفه ای و اعلام موضع نسبت به کسانی که حوزه علم و پژوهش را به سلبه های غیر علمی می آلائند.

تقدیم به

ساحت مقدس مهدی فاطمه، دلیل وجود هستی

پدر و مادر عزیزم، که همواره چراغ وجودشان روشنگر راه من در سختیها و مشکلات بوده است.

مهربانترین همراه زندگیم، همسرفداکارم، که همواره یاور و دلسوز و پشتیبانی محکم و مطمئن در

سختیها و دشواریهای زندگی برایم بوده اند.

بهار و باران عزیزم که وجودشان مایه آرامش من است.

پاسکزاری

از استاد بزرگوارم دکتر سید محمد رضا داودی بسیار پاسکزارم چرا که بدون راهنماییهای

ایشان مکارش این رساله برایم بسیار مشکل بود، کمال تشکر و قدردانی را دارم.

از استاد محترم جناب آقای دکتر سید حمید رضا میرطاوسی که زحمت مشاوره این

رساله را متقبل شدند؛ تشکر می‌نمایم.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	چکیده
فصل اول: کلیات تحقیق	
۳	مقدمه
۴	۱-۱- بیان مساله
۶	۱-۲- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۹	۱-۳- اهداف تحقیق
۹	۱-۳-۱- هدف علمی
۹	۱-۳-۲- اهداف عملی
۹	۱-۴- سوال‌های تحقیق
۹	۱-۴-۱- سوال اصلی
۱۰	۱-۴-۲- سوال‌های فرعی
۱۰	۱-۵- روش تحقیق
۱۱	۱-۶- جنبه نوآورانه تحقیق
۱۱	۱-۷- قلمروهای تحقیق
۱۲	۱-۷-۱- قلمرو موضوعی
۱۲	۱-۷-۲- قلمرو مکانی
۱۲	۱-۷-۳- قلمرو زمانی
۱۲	۱-۸- تعریف اصطلاحات
۱۲	۱-۸-۱- تعریف نظری
۱۳	۱-۸-۲- تعریف عملیاتی
۱۴	۱-۹- ساختار پژوهش
فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق	
۱۶	مقدمه
۱۶	۲-۱- مبانی مدیران آینده
۱۶	۲-۱-۱- تعاریف آینده

۲۱	۲-۱-۲- پیشینه آینده‌نگری در جهان
۲۱	۳-۱-۲- پیشینه آینده‌نگری در ایران
۲۲	۴-۱-۲- فرایند آینده‌نگاری
۲۲	۵-۱-۲- دانش آینده‌گرایی و انواع آن
۲۴	۶-۱-۲- مدیریت و آینده‌نگری
۲۸	۲-۲- مروری بر ادبیات استعداد و مدیریت استعداد
۲۸	۱-۲-۲- تعریف استعداد
۳۰	۲-۲-۲- تعریف مدیریت استعداد
۳۳	۳-۲-۲- شرایط مدیریت استعداد
۳۴	۴-۲-۲- شیوه‌های مدیریت استعداد
۴۰	۵-۲-۲- ذهنیت استعداد
۴۱	۶-۲-۲- فرهنگ و ذهنیت استعداد
۴۳	۱-۶-۲-۲- متولیان ذهنیت استعداد
۴۳	۲-۶-۲-۲- مؤلفه‌های ذهنیت استعداد
۴۵	۳-۲- تیپ‌های شخصیتی
۴۵	۱-۳-۲- شخصیت
۴۶	۲-۳-۲- تعاریف شخصیت
۴۷	۳-۳-۲- حوزه‌های شخصیت
۴۹	۴-۳-۲- نظریه‌های شخصیت
۴۹	۱-۴-۳-۲- نظریه روان‌کاوی در شخصیت زیگموند فروید (۱۹۳۹-۱۸۵۶)
۵۲	۲-۴-۳-۲- نظریه نو روان‌کاوی
۵۳	۳-۴-۳-۲- روان‌شناسی فردی
۵۴	۴-۴-۳-۲- نظریه روان‌پزشکی بین فردی
۵۴	۵-۴-۳-۲- نظریه دلبستگی و روابط شخصی بزرگسالان
۵۴	۶-۴-۳-۲- نظریه پدیدار شناختی (فرد-محور)
۵۵	۷-۴-۳-۲- نیازهای زیستی و روانی در پیدایی شخصیت
۵۶	۸-۴-۳-۲- نظریه رویکرد صفات در شخصیت
۵۷	۹-۴-۳-۲- نظریه چند بعدی شخصیت

۵۸ نظریه رویکرد تحلیلی عاملی صفات ۱۰-۴-۳-۲
۵۹ نظریات رابطه شغل و شخصیت ۱۱-۴-۳-۲
۶۵ بررسی چند خصوصیت شخصیتی در شغل ۵-۳-۲
۶۷ تیپ شناسی ۶-۳-۲
۶۸ طبقه‌بندی تیپ‌های شخصیتی ۱-۶-۳-۲
۶۹ نظریه‌های تیپ شناسی ۲-۶-۳-۲
۷۱ نظریه ساخت بدن و خلق و خوی ۳-۶-۳-۲
۷۲ نظریه شلدن (ریخت شناسی) ۴-۶-۳-۲
۷۳ نظریه تیپ گال و مجسمه شناسی روانی ۵-۶-۳-۲
۷۳ تیپ شناسی یونگی ۶-۶-۳-۲
۸۰ پیشینه‌های تحقیق ۴-۲
۸۰ پیشینه داخلی ۱-۴-۲
۸۵ پیشینه خارجی ۲-۴-۲
۹۷ نتیجه‌گیری ۳-۴-۲
۹۹ معرفی سازمان تأمین اجتماعی ۵-۲
۹۹ مقدمه
۱۰۰ تاریخچه تأمین اجتماعی در ایران ۱-۵-۲
۱۰۰ خدمات و تعهدات سازمان تأمین اجتماعی ۲-۵-۲
۱۰۱ سازمان تأمین اجتماعی و تاثیرپذیری از تحولات کلان اقتصادی و اجتماعی ۳-۵-۲
۱۰۲ بیانیه مأموریت سازمان تأمین اجتماعی ۴-۵-۲
۱۰۲ چشم‌انداز سازمان تأمین اجتماعی ۵-۵-۲

فصل سوم: روش تحقیق

۱۰۵ مقدمه ۱۰۵
۱۰۵ انتخاب پارادایم تحقیق ۱-۳ ۱۰۵
۱۰۶ روش تحقیق ۲-۳ ۱۰۶
۱۰۷ تحقیقات کیفی ۳-۳ ۱۰۷
۱۰۷ روش تحقیق قسمت کیفی ۱-۳-۳ ۱۰۷

۱۰۸۳-۳-۲- جامعه و نمونه آماری قسمت کیفی.....
۱۰۸۳-۳-۳- جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها.....
۱۰۹۳-۳-۴- نظریه داده بنیاد.....
۱۱۲۳-۳-۵- تحلیل متون به روش داده‌کاوی متنی جهت شکل‌گیری نظریه نهایی.....
۱۱۳۳-۳-۶- روایی و پایایی تحلیل کیفی.....
۱۱۴۳-۳-۷- ارزیابی کیفیت داده‌ها و تفسیرها.....
۱۱۵۳-۳-۸- نرم‌افزار اطلس تی آی.....
۱۱۶۳-۴-۴- تحقیقات کمی.....
۱۱۶۳-۴-۱- جامعه و نمونه آماری قسمت کمی.....
۱۱۶۳-۴-۲- روش‌های جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات.....
۱۱۶۳-۴-۳- ابزار تحقیق کمی.....
۱۱۷۳-۴-۴- روایی (اعتبار) و پایایی (اعتماد) ابزار اندازه‌گیری بخش کمی.....
۱۱۷۳-۴-۴-۱- روایی محتوایی پرسشنامه.....
۱۲۰۳-۴-۴-۲- پایایی پرسشنامه.....
۱۲۱۳-۴-۵- روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۱۲۱۳-۴-۵-۱- آمار توصیفی.....
۱۲۱۳-۴-۵-۲- آمار استنباطی.....
۱۲۱۳-۴-۵-۳- تحلیل عاملی تاییدی.....
۱۲۲۳-۴-۵-۴- شاخص‌های نیکویی برازش مدل.....
۱۲۴۳-۵-۵- گام‌های پژوهش در یک نگاه.....

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

۱۲۶مقدمه.....
۱۲۶۴-۱- تحلیل کیفی.....
۱۲۶۴-۱-۱- کدگذاری.....
۱۳۳۴-۱-۲- کدگذاری باز.....
۱۴۳۴-۱-۳- کدگذاری ثانویه و محوری.....
۱۴۵۴-۱-۴- مقوله‌بندی براساس تکنیک داده بنیاد.....

- ۱۴۵ شرایط علی ۱-۴-۱-۴
- ۱۴۶ راهبردها ۲-۴-۱-۴
- ۱۴۷ شرایط زمینه‌ای ۳-۴-۱-۴
- ۱۴۸ شرایط مداخله‌گر ۴-۴-۱-۴
- ۱۴۸ پیامدها ۵-۴-۱-۴
- ۱۴۹ کدگذاری انتخابی ۵-۱-۴
- ۱۵۱ ارائه مدل ۶-۱-۴
- ۱۵۲ تحلیل کمی ۲-۴
- ۱۵۲ غربالگری با تکنیک دلفی فازی ۱-۲-۴
- ۱۵۵ راند نخست تکنیک دلفی ۱-۱-۲-۴
- ۱۶۱ راند دوم تکنیک دلفی ۲-۱-۲-۴
- ۱۶۳ پایان راندهای تکنیک دلفی ۳-۱-۲-۴
- ۱۶۶ ویژگی‌های دموگرافیک جامعه ۲-۲-۴
- ۱۶۶ جنسیت ۱-۲-۲-۴
- ۱۶۷ سن ۲-۲-۲-۴
- ۱۶۸ مدرک تحصیلی ۳-۲-۲-۴
- ۱۶۹ آزمون نرمال بودن داده‌ها ۳-۲-۴
- ۱۶۹ تحلیل عاملی تائیدی ۴-۲-۴
- ۱۷۰ تحلیل عاملی تائیدی مقیاس شرایط علی ۱-۴-۲-۴
- ۱۷۱ شاخص‌های مقتصد (x^2 / df ، RMSEA) ۱-۱-۴-۲-۴
- ۱۷۱ شاخص‌های تطبیقی (IFI، CFI، RFI، NFI) ۲-۱-۴-۲-۴
- ۱۷۱ شاخص‌های مطلق (AGFI، GFI) ۲-۱-۴-۲-۴
- ۱۷۱ تحلیل عاملی تائیدی مقیاس راهبردها ۲-۴-۲-۴
- ۱۷۳ تحلیل عاملی تائیدی مقیاس شرایط زمینه‌ای ۳-۴-۲-۴
- ۱۷۴ تحلیل عاملی تائیدی مقیاس متغیر شرایط مداخله‌گر ۴-۴-۲-۴
- ۱۷۵ تحلیل عاملی تائیدی مقیاس پیامدها ۵-۴-۲-۴
- ۱۷۶ طراحی معادلات ساختاری ۵-۲-۴
- ۱۷۸ آزمون فرضیه‌های پژوهش ۶-۲-۴

فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۱۸۱	مقدمه.....
۱۸۱	۱-۵- بحث و تحلیل نتایج.....
۱۸۲	۱-۱-۵- شرایط علی.....
۱۸۳	۲-۱-۵- پدیده محوری.....
۱۸۴	۳-۱-۵- راهبردها.....
۱۸۷	۴-۱-۵- عوامل مداخله‌گر.....
۱۸۸	۵-۱-۵- عوامل زمینه‌ای.....
۱۹۰	۶-۱-۵- پیامد.....
۱۹۱	۲-۵- بررسی گزاره‌های پژوهش.....
۱۹۳	۳-۵- بحث و نتیجه‌گیری کلی.....
۱۹۵	۴-۵- پیشنهادهای پژوهش.....
۱۹۷	۵-۵- محدودیتهای پژوهشگر.....
۱۹۷	۶-۵- محدودیتهای پژوهش.....
۱۹۸	منابع.....
۱۹۸	منابع فارسی.....
۲۰۳	منابع لاتین.....
۲۰۸	ضمائم.....
۲۴۱	Abstract.....

فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۱۳	شکل (۱-۱): فرم عمومی مدل اشتراوس و کوربین.....
۱۴	شکل (۲-۱): مراحل انجام پژوهش.....
۳۴	شکل (۱-۲): چرخه استعداد (فورمن، ۲۰۰۷).....
۳۸	شکل (۲-۲): فرایند مدیریت استعداد (کاسکیو و آگینیس، ۲۰۰۵ و لاوور، ۲۰۰۸).....
۷۵	شکل (۳-۲): ترکیب دو تیپ برخوردی با هشت تیپ کارکردی (فصیح، ۱۳۸۸).....
۱۱۰	شکل (۱-۳): کدگذاریهای باز و محوری در نظریه داده بنیاد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۸۸).....
۱۱۰	شکل (۲-۳): ویژگی‌های نظریه داده بنیاد (گلنزر و اشتراوس، ۲۰۰۹).....
۱۵۱	شکل (۱-۴): مدل پیشنهادی خروجی اطلس.....
۱۶۶	شکل (۲-۴): نمودار فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت.....
۱۶۷	شکل (۳-۴): نمودار فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس سن.....
۱۶۸	شکل (۴-۴): نمودار فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس مدرک تحصیلی.....
۱۷۰	شکل (۵-۴): بار عاملی متغیر شرایط علی.....
۱۷۲	شکل (۶-۴): بار عاملی متغیر راهبردها.....
۱۷۳	شکل (۷-۴): بار عاملی متغیر شرایط زمینه‌ای.....
۱۷۴	شکل (۸-۴): بار عاملی متغیر شرایط مداخله‌گر.....
۱۷۵	شکل (۹-۴): بار عاملی پیامدها.....
۱۷۶	شکل (۱۰-۴): مدل ساختاری.....
۱۸۲	شکل (۱-۵): نمودار خروجی تحلیل شرایط علی.....
۱۸۳	شکل (۲-۵): نمودار خروجی تحلیل پدیده محوری.....
۱۸۴	شکل (۳-۵): نمودار خروجی تحلیل راهبردها.....
۱۸۷	شکل (۴-۵): نمودار خروجی تحلیل شرایط مداخله‌گر.....
۱۸۹	شکل (۵-۵): نمودار خروجی تحلیل شرایط زمینه‌ای.....
۱۹۰	شکل (۶-۵): نمودار خروجی تحلیل پیامدها.....

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۳۲	جدول (۱-۲): عوامل متعدد در تعریف مدیریت استعداد.....
۴۱	جدول (۲-۲): نگرش قدیم و جدید نسبت به ذهنیت استعداد (مایکل و همکاران، ۲۰۰۱).....
۴۲	جدول (۳-۲): دیدگاه‌های مختلف فرهنگی در مورد استعداد (فورمن، ۲۰۰۵).....
۶۱	جدول (۴-۲): تناسب شغل با شخصیت رایبیتز (پارسائیان، ۱۳۸۹).....
۹۰	جدول (۵-۲): خلاصه‌ای از پیشینه‌های داخلی.....
۹۴	جدول (۶-۲): خلاصه‌ای از پیشینه خارجی.....
۱۰۶	جدول (۱-۳): لایه‌های پژوهش حاضر.....
۱۰۸	جدول (۲-۳): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان.....
۱۱۱	جدول (۳-۳): به‌کارگیری گراند تئوری در پژوهش.....
۱۱۸	جدول (۴-۳): حداقل مقدار CVR قابل قبول براساس تعداد متخصصین (جدول لاوشه).....
۱۱۹	جدول (۵-۳): نتایج شاخص‌های روایی شرایط علی.....
۱۲۰	جدول (۶-۳): مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه پژوهش.....
۱۲۴	جدول (۷-۳): گامهای پژوهش در یک نگاه.....
۱۲۶	جدول (۱-۴): کدگذاری.....
۱۳۳	جدول (۲-۴): کدگذاری باز.....
۱۴۳	جدول (۳-۴): شکل‌گیری کد ثانویه‌ها و محوری.....
۱۴۶	جدول (۴-۴): کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط علی).....
۱۴۶	جدول (۵-۴): کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط راهبردی).....
۱۴۷	جدول (۶-۴): کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط زمینه‌ای).....
۱۴۸	جدول (۷-۴): کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط مداخله‌گر).....
۱۴۸	جدول (۸-۴): کدگذاری محوری داده‌های کیفی (پیامدها).....
۱۴۹	جدول (۹-۴): یادداشت نظری، ریشه‌یابی شرایط (علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها).....
۱۵۲	جدول (۱۰-۴): نمادگذاری کدهای باز در تکنیک دلفی.....
۱۵۴	جدول (۱۱-۴): طیف هفت درجه فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها.....
۱۵۵	جدول (۱۲-۴): فازی‌سازی دیدگاه پنل خبرگان برای هریک از کدگذاری باز.....
۱۵۹	جدول (۱۳-۴): نتایج راند اول تکنیک دلفی برای کدگذاری باز.....

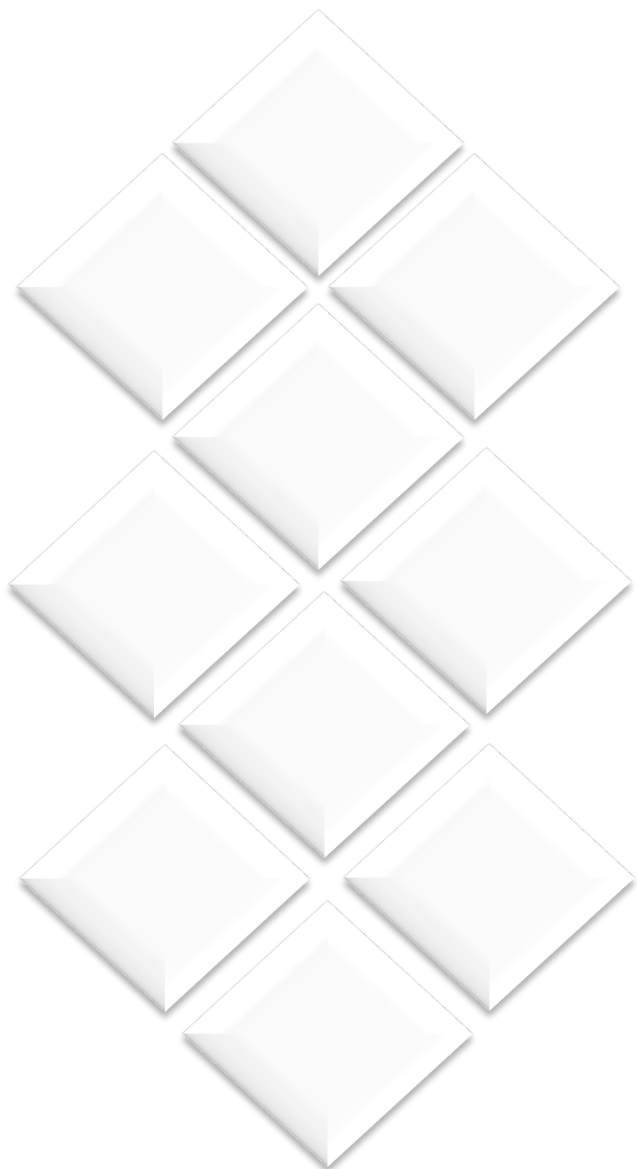
- جدول (۴-۱۴): نتایج راند دوم تکنیک دلفی ۱۶۱
- جدول (۴-۱۵): پایان راندهای دلفی ۱۶۳
- جدول (۴-۱۶): فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت ۱۶۶
- جدول (۴-۱۷): فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس سن ۱۶۷
- جدول (۴-۱۸): فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس تحصیلات ۱۶۸
- جدول (۴-۱۹): آزمون نرمال بودن داده‌ها ۱۶۹
- جدول (۴-۲۰): شاخص‌های برازش شرایط علی ۱۷۰
- جدول (۴-۲۱): شاخص‌های برازش متغیر راهبردها ۱۷۲
- جدول (۴-۲۲): شاخص‌های برازش شرایط زمینه‌ای ۱۷۳
- جدول (۴-۲۳): شاخص‌های برازش متغیر شرایط مداخله‌گر ۱۷۴
- جدول (۴-۲۴): شاخص‌های برازش پیامدها ۱۷۵
- جدول (۴-۲۵): شاخص‌های برازش مدل ۱۷۷
- جدول (۴-۲۶): آزمون فرضیه ۱ ۱۷۸
- جدول (۴-۲۷): آزمون فرضیه ۲ ۱۷۸
- جدول (۴-۲۸): آزمون فرضیه ۳ ۱۷۹
- جدول (۴-۲۹): آزمون فرضیه ۴ ۱۷۹
- جدول (۴-۳۰): آزمون فرضیه ۵ ۱۷۹

چکیده

تحولات سالیان اخیر در حوزه منابع انسانی باعث گردیده که این حوزه اهمیت مضاعفی پیدا نماید. حضور نسل‌های جدید با نگرش‌ها و خواسته‌های گوناگون، توسعه اینترنت و تحولات دیجیتال، افزایش تنوع نیروی انسانی از نظر جنسیت، قومیت، ملیت، همگی باعث شده تا مدیریت منابع انسانی پیچیدگی و در عین حال اهمیتی بیش از پیش داشته باشد. سازمان‌ها سعی می‌کنند متخصص‌ترین افراد در سطوح مدیریتی را به کار گیرند. مدیریت استعداد نیز به عنوان شاه‌کلیدی، به بررسی انواع موقعیت‌های دخیل در این زمینه می‌پردازد. استفاده صحیح از استعدادها، باعث موفقیت کارها می‌شود و سازمان را در مسیر صحیح قرار می‌دهد. هدف از انجام این پژوهش طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی با رویکرد داده بنیاد در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای و از نظر روش، اکتشافی است که به صورت کیفی و کمی (آمیخته) با استفاده از روش‌های نظریه داده بنیاد و تحلیل عاملی تاییدی صورت پذیرفته است. ابزار پژوهش (گردآوری داده‌ها) مصاحبه نیمه ساختارمند بود. با بهره‌گیری از روش نظریه زمینه‌ای، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با ۱۷ نفر از نخبگان و متخصصان واجد شرایط سازمان تأمین اجتماعی طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل و در نهایت ۶۸ شاخص بدست آمد. ۱۹ مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی که این عوامل دربرگیرنده شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی، عدم‌گزينش مناسب، دانش و مهارت کارکنان)، پدیده محوری (مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی)، شرایط زمینه‌ای (بستر سازمانی، انتخاب استعدادها، بکارگیری استعداد)، شرایط مداخله‌گر (عوامل روانی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی)، راهبردها (منبع‌یابی استعداد، توانمندسازی مدیران و کارکنان، تناسب شغل و شاغل، جانشین پروری، آینده‌نگری و راهبرد شناختی) و پیامدها (نتایج سازمانی، رضایت همگانی، آینده‌سازی) است. در بخش کمی، داده‌های بدست آمده از پرسشنامه تحلیل عاملی تاییدی با کمک نرم افزار AMOS تحلیل شد. در خروجی‌های تحلیل عاملی تاییدی نرم‌افزار، بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۳ بوده و ضرایب معناداری مدل نیز بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشند. بنابراین نه تنها روایی و پایایی پرسشنامه، بلکه روابط بین اجزای مدل نیز مورد تأیید است. شاخص‌های جداول برازش نیز حاکی از مناسب بودن مدل است.

کلیدواژه‌ها: توسعه مدیران آینده، مدیریت استعداد، تیپ‌های شخصیتی، سازمان تأمین اجتماعی.

فصل اول



کلیات تحقیق

مقدمه

همانطور که می‌دانیم عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند. بنابراین می‌توان از مهمترین منابع موجود در سازمان، منابع انسانی را نام برد. مدیریت صحیح منابع انسانی می‌تواند باعث کاهش هدر رفت تمامی منابع گردد. بیشتر سازمانها در زمینه منابع انسانی با مشکلاتی روبرو هستند که از مهمترین آنها می‌توان عدم توجه مدیر به قابلیت‌های بالقوه کارکنان و یا عدم ایجاد زمینه‌هایی برای بروز این قابلیت‌ها را نام برد. مدیریت منابع انسانی را می‌توان شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف نمود. قابل ذکر است که در سازمان‌های ایرانی مبحث توسعه منابع انسانی در قالب‌های گوناگونی نظیر مدیریت استعداد مورد توجه قرار گرفته است. همچنین در تجربه‌های شرکت‌های برتر در سطح دنیا ثابت شد که مدیریت استعداد متعلق به همه فرآیندهای توسعه منابع انسانی است و باید آن را به عنوان یک سیستم پویا، در هر یک از فرآیندهای توسعه منابع انسانی نهادینه کرد. بنابراین با این دیدگاه مدیریت استعداد نیز سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداشت نیروی انسانی می‌باشد. بیشتر سازمان‌ها در هنگام انتخاب بر دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام وظیفه در نقش‌های سازمانی تاکید می‌کنند (تناسب شغل و شاغل). برخی سازمان‌ها نیز می‌خواهند اطمینان یابند فرد مستعد با هدف بهینه‌کردن توان سازمان به دنبال تحقق نتایج کسب و کار می‌باشد. فرد برگزیده از مهارت‌های مورد نظر برای کار اثربخش برخوردار است و گاه فراتر از آن. بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادهای مدیریت کنند. لذا آینده‌نگری مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آنها می‌پردازد. آینده‌نگری تلاش سیستماتیک برای بررسی دراز مدت آینده علم، فناوری، محیط و جامعه به منظور شناسایی پدیده‌های نوظهور و حوزه‌های زیربنایی تحقیقات استراتژیک می‌باشد که بیشترین منافع اجتماعی و اقتصادی را در برداشته باشد. بنابراین در جهان امروز آینده‌نگری یک ضرورت است که به دنبال اثرگذاری بر تصمیمات و مؤلفه‌های مؤثر بر تصمیم است. در این فصل به بیان مسئله، اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر، اهداف (سوال‌ها)، تعاریف نظری و عملیاتی متغیرها پرداخته شده است.

۱-۱- بیان مساله

تحولات سالیان اخیر در حوزه منابع انسانی باعث گردیده که این حوزه اهمیت مضاعفی پیدا نماید. حضور نسل‌های جدید با نگرش‌ها و خواسته‌های گوناگون، توسعه اینترنت و تحولات دیجیتال، افزایش تنوع نیروی انسانی از نظر جنسیت، قومیت، ملیت، همگی باعث شده تا مدیریت منابع انسانی پیچیدگی و در عین حال اهمیتی بیش از پیش داشته باشد. لذا سازمان‌ها سعی می‌کنند متخصص‌ترین افراد در سطوح مدیریتی را به کار گیرند. امروزه به دلیل وجود محیط‌های دائماً در حال تغییر، نوآوری‌های جدید و مزیت رقابتی، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمانها قلمداد شده و این منبع ارزش آفرین محیط کار معاصر را بیش از همیشه رقابتی‌تر کرده است. به عقیده بارنی^۱ سازمان‌ها تنها از طریق ایجاد روش‌هایی مطابق با رویکرد مبتنی بر منابع که تقلید از آن برای سایر رقبا مشکل باشد، به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند و به واسطه تغییر محیط، مدیریت منابع انسانی^۲ نیز لزوماً باید تغییر کند.

در واقع مدیران با توانایی بالا احتمالاً پیش‌بینی‌های آینده دقیق‌تر ارائه می‌دهند، (ایشیدا^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). قابلیت‌ها در بیان نحوه مدیریت در توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های وظیفه‌ای (کوها^۴ و همکاران، ۲۰۲۱) و همراستاسازی با برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها (کاپالدو^۵ و همکاران، ۲۰۲۱) و همچنین نظم بخشیدن و یکپارچه‌سازی آنچه این سازمانها کسب می‌کنند، نقش بسیار مهمی را در مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند (همیریکس^۶ و همکاران، ۲۰۱۲).

مدیریت استعداد در دو دهه گذشته مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است (بارخویزن و گومبد^۷، ۲۰۱۹). چرا که دارای پتانسیل پیش‌بینی‌کننده برای پیامدهای فردی و سازمانی مختلف است (موکگوچوا^۸، ۲۰۱۹؛ ماسال، ۲۰۲۰؛ بارخویزن و همکاران^۹، ۲۰۲۰) و مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند (پاگان-کاستانیو^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۲) و تعدیل‌کننده مناسبی برای عملکرد سازمانی محسوب می‌شود (کائوناکیانو^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۲). نویسندگان بر این باورند که افراد با یک موهبت منحصر به فرد متولد می‌شوند. این موهبت‌ها باید کشف و پرورش داده شوند تا افراد به عنوان یک استعداد در محیط کار شناخته شوند و آنها را قادر سازد تا در دستیابی به اهداف سازمانی سهمی ارزشمند و متمایز داشته باشند (بارخویزن و گومبد^{۱۰}، ۲۰۱۰؛ این ویژگی‌ها با تمایل

^۱ Barney

^۲ Human Resource Management (HRM)

^۳ Ishida

^۴ Koha

^۵ Capaldo

^۶ Himrix

^۷ Barkhuizen & Gumedde

^۸ Mokgojwa

^۹ Barkhuizen

^{۱۰} Pagan-Castaño

^{۱۱} Kaewnaknaew

و توانایی برای کسب و حفظ مهارت‌های اصلی اشتغال تکمیل می‌شود (بارخویزن، ۲۰۱۵). در مورد مدیریت استعداد به نظر می‌رسد اکثر تعاریف شامل مفاهیم «جذب»، «توسعه» و «حفظ» مهارت‌های اصلی است (ابیلی^۱، ۲۰۱۶، فیتزجرالد^۲، ۲۰۱۴). برخی محققان با تعریف مدیریت استعداد به عنوان «سیستم‌ها و فرآیندهای یکپارچه»، «استراتژی شرکتی»، «دستیابی به اهداف تجاری»، «مزیت رقابتی» و «پایداری» از رویکرد «استراتژیک‌تر» به مدیریت استعداد نگاه می‌کنند (کولینگز و ملاحی^۳، ۲۰۰۹؛ اسپارو^۴ و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع آینده در حال حاضر اینجاست و به طور مداوم در حال تکامل است. بدون شک، تحولات مدیریتی نه تنها باعث ایجاد تزلزل در عملکرد سنتی و مستقر در منابع انسانی نمی‌شود بلکه فرصتی برای مدیریت استعداد در سازمان‌ها می‌شود (کلاویس^۵، ۲۰۱۹). مدیریت استعداد به معمار سازمانی کارمند تبدیل می‌شود. تجربه‌ای که در آن محیط فیزیکی، فناوری و فرهنگ برای ایجاد یک نقطه شیرین پایداری یکپارچه شده است (مورگان^۶، ۲۰۱۷) تحقیقات مرتبط ثابت کرده است، سبک‌های مختلف رهبری، جو ایمنی، انگیزه ایمنی، دانش ایمنی، نگرانی‌های ایمنی مدیران و سرپرستان و تعهد به امنیت و رفاه کارکنان و از طرف دیگر، تجربه ایمنی روانشناختی کارکنان، احساس تعلق و رفتار ایمنی در اعتماد کارمندان به سازمان مهم و تأثیرگذار است، زیرا باعث بهبود عملکرد ایمنی می‌شود (لیو و همکاران، ۲۰۲۰). نظریه متقابل این است که وقتی کارمندان اعتماد می‌کنند، آنها معتقدند که سازمان آنها را به عنوان اعضای خانواده می‌داند بنابراین، کارمندان با مشارکت فعال در فعالیتهای خاص ایمنی با کمک، همکاری، خود پرداخت و ایجاد نگرانی در مورد ایمنی، سازمان‌های خود را بازپرداخت می‌کنند. اگرچه مطالعات خاص نشان می‌دهد که اعتماد تعدیل‌کننده یا نقش واسطه‌ای در افزایش رفتار ایمنی کارکنان یا بهبود عملکرد ایمنی دیگران عواملی را تحت تأثیر قرار داده‌اند که روابط اعتماد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (لیو^۷ و همکاران، ۲۰۲۰).

مدیریت استعداد مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است. این فرایندها که در چرخه حیات کارکنان مؤثرند، به سه حوزه اصلی تقسیم می‌شوند: جذب استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها. یکی از متداولترین مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، مدل ۴ عاملی فیلیپس و راپر است این مدل در برگرنده عوامل جذب، ارزیابی، توسعه و نگهداشت کارکنان با استعداد می‌باشد (میرزا حکیم و پورسعید، ۱۳۹۷). امروزه سازمان تأمین اجتماعی بعنوان بزرگترین نهاد بیمه‌گر کشور و دارابودن بیشترین مراجعه‌کننده با گستره وسیع خدمات در بازه زمانی قبل از تولد تا بعد از مرگ، در یک موقعیت ویژه، حساس و اساسی

^۱ Abili

^۲ Fitzgerald

^۳ Collings & Mellahi

^۴ Sparrow

^۵ Claus

^۶ Morgan

^۷ Lio

قرار گرفته و غلبه بر چالش‌های پیش‌روی آنان، منجمله افزایش روزافزون بیمه شدگان و مستمری بگیران، سرعت فزاینده تکنولوژی و مدیریت پاسخگویی مناسب به بیش از نیمی از جمعیت کشور، بدون داشتن کارکنان با استعداد که مدیران آینده سازمان می‌شوند، امکان‌پذیر نمی‌باشد. بنابراین این سازمان به سمت استراتژی‌های نوینی برای جذب و نگهداشت افراد ماهر و تربیت مدیران آینده گام برمی‌دارد. در این راستا سازمان تأمین اجتماعی دستور اداری در شهریورماه سال ۱۳۹۸ برای بکارگیری مدیران آینده در سالهای آتی صادر کرده است که ذهن پژوهشگر را (که خود از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی با سابقه کار ۲۸ سال می‌باشد) بر آن داشت تا با چنین تحقیقی بتواند به سازمان مذکور (بعنوان بزرگترین نهاد عمومی غیردولتی کشور که جمعیت تحت پوشش آن بیش از ۴۴ میلیون نفر، ۵۳٪ جمعیت کل کشور) و سایر سازمانها کمک و راهکاری برای توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی ارائه نماید.

تحقیقات نشان می‌دهد برخی خصوصیات شخصیتی هستند که نشان می‌دهد افرادی که دارای ویژگی‌های شخصیتی متناسب با شغل‌شان می‌باشند، به موفقیت بیشتری دست پیدا می‌کند در این میان شناخت و مدیریت استعداد، ظرفیت و ویژگی‌های منحصر به فرد مدیران که نحوه هدایت کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمان را برعهده دارند، اهمیت قابل توجهی دارد. زیرا رفتار افراد به خصوصیات شخصیتی آنان بستگی دارد، و مدیران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و سبک مدیریتی که اتخاذ می‌کنند، نشأت گرفته از ترجیحات و ویژگی‌ها و تیپ‌های شخصیتی آنان می‌باشد. (سلیمی و منتخب‌یگانه، ۱۳۹۹).

با توجه به مطالب عنوان شده سوال اصلی پژوهش این است که مدل برای توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور چگونه طراحی و تبیین می‌شود؟

۱-۲- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

آینده متعلق به سازمان‌هایی است که از همه امکانات بالقوه و بالفعل خود برای رویارویی با چالش‌های جدید بهره گیرند. پیش‌نیاز یک جامعه توسعه یافته برخورداری از سازمان‌های توسعه یافته است و سازمان‌های توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص به منزله سرمایه‌های استراتژیک بدست می‌آورند. مدیران در موفقیت و اجرای تصمیمات سازمانی و اصولاً اجرای هرگونه تغییر، نقشی انکارناپذیر دارند. در جامعه مورد مطالعه نیز در اجرای مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع، نشان داده شد، مدیرانی که در رابطه با زیردستان خود بر ایجاد صمیمیت و همدلی تأکید دارند و در ارتباطات خود احترام و کرامت را اولویت قرار می‌دهند و از هر فرصتی برای انگیزش افراد بهره گرفته و در موقعیتهای مختلف حامی کارکنان هستند و رفتارهای کاری آنها با اولویت قراردادن شاخص‌هایی چون جلب اعتماد، تقویت همکاری، صبر و عدم تعجیل، پذیرش سبک شخصی افراد، کمال‌گرایی، موافق تغییر و ریسک و تعهد به سازمان باشند؛ ایجادکننده مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع هستند.

توسعه، آرمان اغلب فعالیت‌های انسانی است. در نیم قرن اخیر صاحب‌نظران و پژوهشگران علوم میان رشته‌ای برای نیل به توسعه، متغیرها و مولفه‌های اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی را مطرح می‌کنند، ولی در دهه اخیر برخی از پژوهشگران از یک سو با طرح و تبیین پارادایم مدیریت حرفه‌ای، چنین استدلال می‌کنند که مدیریت حرفه‌ای به عنوان یکی از متغیرهای اساسی برای حرکت به سمت توسعه پایدار سازمانی و ملی اجتناب ناپذیر است. (عاشقی و قهرمانی، ۲۰۱۷) به عبارت دیگر، مدل‌ها و پارادایم‌های نوین بیانگر این است که منبع قدرت سازمان‌ها در آینده پیش‌رو، نه نیروی کار، نه دارایی و منابع فیزیکی، نه تکنولوژی، بلکه مدیران و رهبران شایسته خواهند بود و از سوی دیگر، با تحلیل و تبیین چگونگی غلبه فضای دیجیتال بر ابعاد مختلف کسب و کار و تغییرات لحظه به لحظه ناشی از آن، اشاره می‌کنند که مزیت رقابتی در طراحی و معرفی خدمات و محصولات جدید و مبتنی بر مدل کسب و کار دیجیتالی محصور بوده و تحقق چنین موضوعی در هر کسب و کار را منوط به مدیریت استعدادها و سرمایه انسانی هوشمند می‌دانند. به عبارتی می‌توان گفت معیار ارزش و قدرت ملت‌ها، دولت‌ها، سازمانها، دانش، مهارت و شایستگی منابع انسانی با استعداد یا توسعه استعداد آنها خواهد بود. همچنین برخی دیگر از پژوهشگران، عصر آینده را دوره چالش مدیران نامیدند و اشاره می‌کنند در آینده کشورها و ملت‌هایی در جهان زمامدار امور خواهند شد که رهبران و مدیران شایسته و با استعداد برای رهبری و مدیریت امور در اختیار داشته باشند (عاشقی، ۱۳۹۸).

سازمان تأمین اجتماعی، یک نهاد عمومی غیردولتی بین نسلی، با هویت اجتماعی - اقتصادی در گستره عمومی، جامع‌ترین و محوری‌ترین ارائه دهنده حمایت‌های قانونی مبتنی بر اصول بیمه‌های اجتماعی است. این نهاد، دارای استقلال اداری و مالی است و بر اصل سه جانبه‌گرایی کارگر، کارفرما و دولت اتکاء دارد. این سازمان با اجرا، تعمیم و گسترش انواع بیمه‌های اجتماعی و درمانی در چارچوب الزامات قانونی و مبتنی بر محاسبات بیمه‌ای، نقشی اساسی در پشتیبانی از نیروی کار در فرآیند توسعه پایدار کشور و تعمیق احساس امنیت اجتماعی - اقتصادی به عهده دارد. سازمان، با تکیه بر سرمایه‌های انسانی به عنوان مهمترین مزیت راهبردی و با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و فناوری‌های نوین از طریق حضور پویا و اثربخش در فضای کسب و کار، خود را متعهد به شفافیت و پاسخگویی و انجام به‌هنگام تعهدات قانونی به ذینفعان و صیانت از منابع و ارتقای ارزش ذخایر خود می‌داند. لذا مدیریت صحیح منابع انسانی جزء ملزومات آن محسوب می‌شود تا بتواند اهداف خود را محقق کند و مفهوم مدیریت استعداد را که عبارت است از تشخیص، انتخاب و توسعه حرفه‌ای کارکنان و رهبران براساس نیازمندی‌های در حال رشد سازمان را به صورت واقعی دنبال نماید. به طور کلی مدیریت استعداد به دو دلیل حائز اهمیت است:

دلیل اول آن است که مدیریت استعداد این اطمینان را به سازمان می‌دهد که سازمان به طور موفق استعدادهای ضروری برای رشد و بقای خود را به دست آورده و نگهداری می‌کند.

دلیل دوم این است که بدین وسیله کارکنان به سازمان علاقمند می‌شوند. نیاز به مدیران شایسته از بهترین نیازها و اولویتهای همه سازمانها به ویژه سازمان تأمین اجتماعی است که در حال رشد و توسعه می‌باشد و موفقیت و برتری بیشتری را جستجو و دنبال می‌کند. از آنجا که نیاز سازمانها به مدیران و سرپرستان توانمند همیشگی است، لذا فرایند استعدادیابی کشف توانمندیها و پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان با استعداد باید فرایندی مستمر و دائمی داشته باشد.

امروزه، رفتار سازمانی به روش‌های بوروکراتیک، کارایی خود را از دست داده‌اند. دلیل این امر نیز نیازها و خواسته‌های گوناگون نیروی کار و مشتریان است که خود باعث رقابتی شدن شرکت‌ها و بخش‌های تولیدی است. برای پاسخگویی به این تغییرات و فراهم‌آوری خواسته‌های مشتریان و شرکت‌ها و افزایش روزافزون تکنولوژی در فضای دیجیتال و ارائه خدمات در بزرگترین سازمان غیردولتی کشور با بیشترین جمعیت تحت پوشش (بالغ بر ۵۳٪ جمعیت کل کشور) سازمان تأمین اجتماعی نیازمند کارکنان با استعداد و در برخی مواقع نخبه با ویژگی‌های شخصیتی مناسب می‌باشد. ضمن حفظ این نخبگان، باید با جهت‌دهی آنان موجبات پیشرفت و رقابت، و پویایی‌پذیری را برای سازمان فراهم آورند، تا نوآوری اتفاق بیفتد. از طرفی از جمله عوامل موثر بر بهره‌وری هر سازمانی، بحث منابع انسانی در اختیار و ویژگی‌های شخصیتی آنهاست. تحقیقات نشان می‌دهد برخی خصوصیات شخصیتی هستند که به افراد دارای آن خصوصیات در دستیابی به موفقیت بیشتر کمک می‌کند. (رابینز، ۱۹۹۷)

رابینز در قالب الگویی رفتاری، عوامل موثر بر بهره‌وری را در سه سطح «فردی، گروهی و سازمانی» دسته‌بندی کرد. از دیدگاه وی در «سطح فردی» عواملی چون شخصیت، ارزش، نگرش، ادراک و توانایی‌های فردی به عنوان متغیرهای مستقل قابل بررسی بوده و کارکنانی که از نظر روحی، روانی و شخصیتی با کار خود تناسب داشته و در واقع با آن عجین شده باشند میتوانند باعث دست‌یافتن سازمان به سطوح بالاتر بهره‌وری شوند (انصاری و همکاران، ۱۳۹۱). همانطور که می‌دانیم اگرچه برای توسعه مدیران آینده شاخص‌های زیادی وجود دارد که محققان به بررسی درباره آن پرداخته‌اند، لیکن در این پژوهش مهمترین مطالعات و شاخص‌های کاربردی مورد بررسی قرار گرفته است و تاکنون در پژوهش‌های قبلی طراحی و آزمون مدلی برای بررسی توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در نهادهای عمومی غیردولتی در ایران مورد بررسی قرار نگرفته است و از این حیث "ضرورت پژوهش حاضر" در تکمیل نمودن پژوهش‌های قبلی آشکار می‌شود چرا که سازمان تأمین اجتماعی امروزه به عنوان یک نیاز بشری گسترده وسیعی را در ایران و جهان فراگرفته و زندگی اکثر انسانها را به نوعی تحت تاثیر خود قرار داده است.

هرچند تحقیقاتی توسط شفاعت و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان " تاثیر متغیر تیپ شخصیتی مدیران بر مدیریت سود"، بابایی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان " طراحی مدل مدیریت استعداد برای مدیران دوره متوسطه"، کلینان و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان " توسعه استعداد فراگیر به عنوان یک رویکرد کلیدی مدیریت استعداد" و پاگان کاستانیو و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان " آینده در مدیریت استعداد چیست؟" انجام شده، اما پژوهشی با عنوان پژوهش فعلی انجام نشده است. از این رو انجام این پژوهش در سازمان تأمین اجتماعی می تواند به مدیران سازمانهای دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی برای رفع نیازهای مدیریتی جامعه کمک شایانی دهد.

۳-۱- اهداف تحقیق

۱-۳-۱- هدف علمی

طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپهای شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی)

۲-۳-۱- اهداف عملی

- ۱- بررسی شرایط علمی طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپهای شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور
- ۲- بررسی عوامل راهبردی موثر بر طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپهای شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور
- ۳- بررسی عوامل مداخله گر موثر بر طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپهای شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور
- ۴- بررسی عوامل زمینه ای موثر بر طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپهای شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور
- ۵- بررسی پیامدهای موثر بر طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپهای شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور
- ۶- بررسی وضعیت اعتبار مدل طراحی شده و آزمون فرضیات مستخرج از آن

۴-۱- سوال های تحقیق

۱-۴-۱- سوال اصلی

طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپهای شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور چگونه است؟

۱-۴-۲- سوال‌های فرعی

- ۱- شرایط علی ایجاد طراحی مدل برای توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور چگونه است؟
- ۲- چه راهبردهایی برای رسیدن به توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی سازمان تأمین اجتماعی کل کشور وجود دارد؟
- ۳- عوامل مداخله‌گر موثر بر طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور چگونه است؟
- ۴- عوامل زمینه‌ای موثر بر طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور چگونه است؟
- ۵- پیامدهای موثر بر توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی سازمان چیست؟
- ۶- بررسی وضعیت اعتبار مدل طراحی شده و آزمون فرضیات مستخرج از آن چگونه است؟

۱-۵- روش تحقیق

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، «تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی)» می‌باشد، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای، از نظر زمان گردآوری داده‌ها پیمایش مقطعی و از نظر ماهیت داده‌ها از نوع کیفی - کمی (آمیخته) می‌باشد. برای پاسخگویی به سوال‌های پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای و جستجو در ادبیات و پیشینه نظری مرتبط با موضوع، مصاحبه، پرسشنامه استفاده می‌شود. برای بررسی سوال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده می‌گردد. پژوهش حاضر از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های اکتشافی است. در این نوع پژوهش‌ها، به جای آزمون فرضیه، هدف جمع‌آوری الگوها و ایده‌ها برای یافتن درک عمیق از موضوع است. برای این منظور از رویکرد پژوهش آمیخته استفاده می‌شود که در حقیقت ترکیب روش‌ها، رویکردها و فنون پژوهش کیفی و کمی است و هدف از آن، فائق آمدن برسوگیری ذاتی و نقایص موجود در هر یک از روش‌های پژوهش است. بنابراین با توجه به رویکرد در پیش گرفته شده، روش به کار رفته در این پژوهش، ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی است که به روش پژوهش آمیخته معروف است. اما از آنجا که در این پژوهش، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری می‌شوند، روش این پژوهش، آمیخته اکتشافی است. با توجه به سیر توسعه نیاز پژوهش برای کشف متغیرهای موجود در پژوهش به منظور طراحی مدل از روش استقرایی استفاده خواهد شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) برای نمونه انتخاب شد. پس از انجام مصاحبه نیمه‌ساختارمند با مدیران سازمان، با استفاده از روش گرنند تئوری به تحلیل داده‌ها و استخراج نتایج روی آورده شد.

۱-۶- جنبه نوآورانه تحقیق

امروزه با توجه به خلاء علمی و عملی پژوهش و مطالعات تجربی، باور بر این است که مدل جامع و یکپارچه به منظور ایجاد پیشرفت‌های نظری و تجربی در ادبیات پاسخگویی و نحوه برخورد با شرکاء اجتماعی سازمان (کارفرما، کارگران، دولت و مستمری‌بگیران تأمین اجتماعی) مورد نیاز است. استخدام و بکارگیری مدیران آینده این سازمان که می‌بایست از لحاظ استعداد و تیپ‌های شخصیتی به گونه‌ای باشند که بتوانند با بهترین کیفیت پاسخگویی بزرگترین جمعیت تحت پوشش کشور باشند، از اولویت‌ها و نیازهای اساسی است. لذا انجام پژوهشی جامع در سطح تأمین اجتماعی که امروزه به عنوان یک نیاز بشری گسترده زندگی اکثر انسانها را به نوعی تحت تاثیر خود قرار داده است، ضرورت دارد. بنابراین این امر در قبال نیازهای جامعه حائز اهمیت است. همچنین این پژوهش تلاش می‌کند تا از منظر و دیدگاهی متفاوت، این موضوع را با نگاهی عمیق‌تر وسعت بخشد. از سویی با توجه به پژوهش‌های داخلی، بابایی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت استعداد برای مدیران دوره متوسطه» با روش تحلیل محتوا و شفيعی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان «تعیین رابطه تیپ شخصیتی و محیط درون سازمان با موفقیت شغلی با استفاده از رویکرد شبکه‌های عصبی مصنوعی» با روش مقطعی - تحلیلی و با توجه به پژوهش‌های خارجی، کیلینان و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «توسعه استعداد فراگیر به عنوان یک رویکرد کلیدی مدیریت استعداد» با روش مروری بر ادبیات سیستماتیک و لیو و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «مدیریت استعداد و کارکرد منابع انسانی در ادغام و اکتساب بین فرهنگی: نقش و تاثیر هویت دو فرهنگی» با روش کیفی مورد بررسی قرار دادند. اما پژوهش حاضر که به روش آمیخته اکتشافی انجام شده به دنبال شناسایی مولفه‌ها و عوامل موثر بر طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) بصورت کیفی و آزمون آنها بصورت کمی می‌باشد و به لحاظ نوآوری تاکنون پژوهشی با بکارگیری هر سه مولفه «مدیران آینده، تیپ‌های شخصیتی و مدیریت استعداد» به صورت توأمان به روش آمیخته - اکتشافی صورت نگرفته است.

۱-۷- قلمروهای تحقیق

۱-۷-۱- قلمرو موضوعی

این پژوهش از زیرمجموعه‌های مباحث مدیریت دولتی است که به منظور ارائه چهارچوبی برای تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) انجام شده است.

۱-۷-۲- قلمرو مکانی

این پژوهش در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) مستقر در تهران، خیابان آزادی انجام شده است.

۱-۷-۳- قلمرو زمانی

موضوع این پژوهش در دی ماه ۱۳۹۹ تصویب گردید. پس از انجام مصاحبه و جمع‌آوری داده‌ها، مراحل تحقیق تا شهریورماه ۱۴۰۱ جمع‌بندی گردید.

۱-۸-۱- تعریف اصطلاحات

۱-۸-۱-۱- تعریف نظری

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است. این فرایندها که در چرخه حیات کارکنان مؤثرند، به سه حوزه اصلی تقسیم می‌شوند: جذب استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها. یکی از متداولترین مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، مدل ۴ عاملی فیلیپس و راپر است این مدل در برگزیده عوامل جذب، ارزیابی، توسعه و نگهداشت کارکنان با استعداد می‌باشد (میرزا حکیم و پورسعید، ۱۳۹۷).

شخصیت

اریک فرم در تعریف شخصیت چنین می‌گوید: شخصیت مجموع کیفیت‌های موروثی و اکتسابی است که او را منحصر به فرد می‌کند. شخصیت بیانگر آن دسته از ویژگی‌های فرد یا افراد است که شکل الگوهای ثابت فکری، عاطفی و رفتاری آنهاست. نظام مورد بررسی ما شامل تفکر، عواطف و رفتارهای بیرونی (قابل مشاهده) است، به ویژه ارتباط این سه جنبه با یکدیگر در ساختن شخصیتی بی‌مانند و منحصر به فرد بسیار با اهمیت است (مهدوی لار، ۱۳۹۵).

تیپ‌های شخصیتی

بازده استعدادهای ذهنی را تعیین می‌کنند و توصیف رفتار انسان را در موقعیتهای زندگی ممکن می‌سازند. این تیپ‌ها مخصوصاً بایستی در راهنمایی شغلی و تحصیلی به حساب آیند، چیزی که اغلب به دست فراموشی سپرده شده است (گنجی، ۱۳۷۰)

مدیران آینده

سازمانها به مدیرانی نیاز دارند که توانایی پیش‌بینی رخدادهای آینده را داشته باشند و بتوانند راه حل مناسبی برای مشکلات احتمالی آینده پیدا کنند. ترسیم تصویرهای آینده، آرمانها، اهداف، مقاصد، امیدها، نگرانی‌ها و

آرزوها در صدر اقدامات لازم جهت شناسایی مشکلات و اتخاذ راهکارهای مناسب جهت مقابله با آنها یا کاهش احتمال وقوع مجدد آنها می‌باشد، چرا که، آینده امری است که میتوان آن را با اقدامات هدفمند خود طراحی کرد و شکل داد و این مهم نیز محقق نمی‌شود مگر در سایه شناخت کافی از پیامدهای اقدامات خود و دیگران و بررسی نیروهای خارج از کنترل که در آینده ظاهر خواهد شد (میرزایی امیرآبادی و جلالیان، ۱۳۹۹).

۱-۸-۲- تعریف عملیاتی

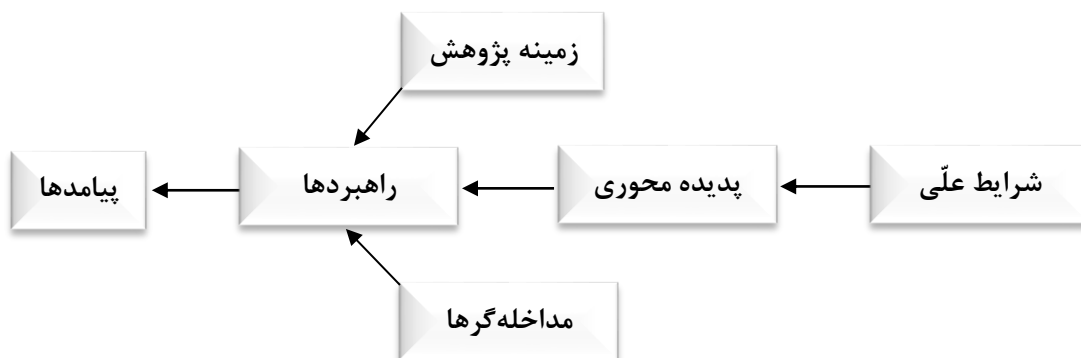
در این پژوهش تاثیر مولفه‌های مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی بر مدیران آینده توسط سوالات پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت و ابعاد نهایی آن در فصل چهارم پژوهش توسط روش کیفی داده بنیاد تبیین شد
شرایط علی: شرایط علی در این تحقیق متغیرهای مستقل می‌باشند.

مدل فرآیندی (پدیده محوری و راهبردها): در مدل این تحقیق، مدل فرآیندی در واقع متغیرهای میانجی می‌باشند. متغیر میانجی نسبت به متغیرهای مستقل تحقیق، وابسته بوده و نسبت به متغیرهای وابسته تحقیق، مستقل هستند. متغیرهای میانجی در واقع رابطه غیرمستقیم بین متغیرهای مستقل و وابسته را تحت تاثیر قرار می‌دهد (بارون و کنی، ۱۹۸۶). ابعاد مدل فرآیندی و متغیرهای آن در این تحقیق شناسایی و بررسی شد.

پیامدها: در مدل تحقیق، پیامدها همان متغیرهای وابسته می‌باشند.

زمینه پژوهش: در این تحقیق، زمینه پژوهشی در واقع همان متغیرهای تسهیل کننده هستند.

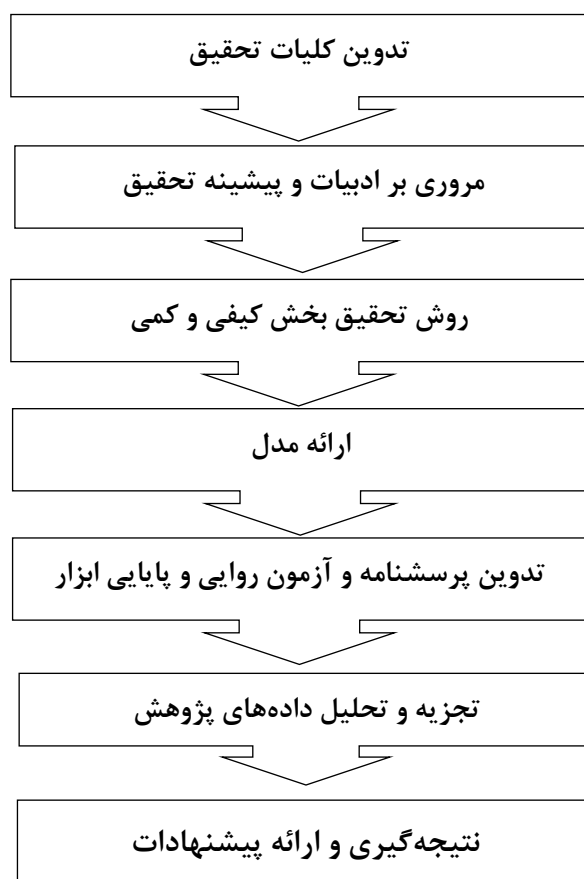
مداخله گرها: متغیرهای مداخله گر نوعی متغیر مستقل هستند که اثرات منفی بر راهبردهای رسیدن به پدیده محوری دارند. این متغیرها در حین انجام تحقیق به صورت مشخص و دقیق تعیین خواهند شد و در قالب یک مدل پارادایمی معرفی می‌شوند. فرم عمومی مدل پارادایمی را در شکل (۱-۱) مشاهده می‌کنید.



شکل (۱-۱) فرم عمومی مدل اشتراوس و کوربین (روش نظریه داده بنیاد) (عمار و هاگ، ۲۰۱۷)

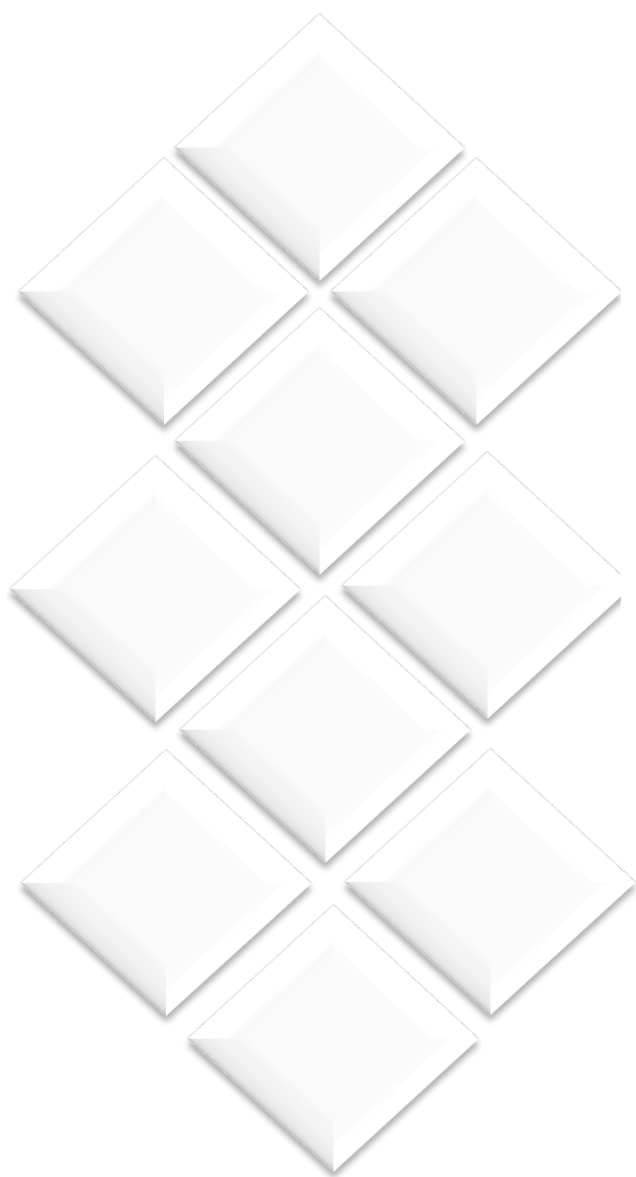
۹-۱- ساختار پژوهش

در این فصل بیان مسئله و اهمیت و ضرورت انجام پژوهش، اهداف، سوال‌ها، قلمروهای تحقیق و تعاریف نظری و عملیاتی به اختصار بیان گردید. در فصل دوم ابتدا تعریفی از مدیران آینده، مروری بر ادبیات و مدیریت استعداد، تیپ‌های شخصیتی (نظریه‌ها)، سپس تحقیقات انجام گرفته (اعم از داخلی و خارجی) در زمینه مولفه‌های پژوهش مطرح و در پایان به معرفی سازمان تامین اجتماعی پرداخته شد. در فصل سوم این پژوهش ابتدا به انتخاب پارادایم تحقیق پرداخته سپس به بررسی روش تحقیق، جامعه و نمونه آماری، روش‌های جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، روایی و پایایی بخش کیفی و کمی پرداخته در فصل چهارم به تحلیل کیفی (کدگذاری باز، محوری و انتخابی)، ارائه مدل و تحلیل کمی (غربالگری با تکنیک دلفی، آزمون نرمال بودن داده‌ها، تحلیل عامل تاییدی و آزمون نرمال بودن فرضیه‌ها) پرداخته در فصل پنجم نتیجه‌گیری نهایی و همچنین پیشنهادات به محققین آینده ذکر گردیده است. در شکل (۲-۱) مراحل انجام پژوهش بیان شده است.



شکل (۲-۱) مراحل انجام پژوهش

فصل دوم



ادبیات و پیشینه تحقیق

مقدمه

سرمایه‌های انسانی بخشی از ثروت ملل هستند و گردش امور در آینده در گرو استعداد و قریحه انسانی است. بنابراین مزیت راهبردی و اقتصادی در آینده نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار، گروهی متنوع، مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را جذب کنند. مدیران برای آنکه بتوانند در سمت خود کارآمد و موفق باشند، باید از نظر ویژگی‌های شخصیتی با شغل خود انطباق داشته باشند زیرا که این عدم انطباق باعث عدم موفقیت آنها در وظایف محوله خواهد شد. نظر به اینکه شیوه رهبری و مدیریت مدیران هر سازمانی وابسته به نوع و شکل‌گیری شخصیت افراد دارد می‌توان شخصیت مدیران را در کنار ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و میزان علاقه و تمایل آنها به کار و مهارت آنها در انجام امور، عاملی تاثیرگذار در موفقیت هر سازمان دانست.

در این فصل ابتدا تعریفی از مدیران آینده، مروری بر ادبیات و مدیریت استعداد، تیپ‌های شخصیتی (نظریه‌ها)، سپس تحقیقات انجام‌گرفته (اعم از داخلی و خارجی) در زمینه مولفه‌های پژوهش مطرح در پایان به معرفی سازمان تامین اجتماعی پرداخته شد.

۲-۱- مبانی مدیران آینده

۲-۱-۱- تعاریف آینده

مدیریت در دنیای امروز اساسی‌ترین پدیده در کشورها و سازمانها تلقی می‌شود که سایر پدیده‌ها از آن به میزان زیادی تاثیر می‌پذیرند. مدیران عموماً در اداره جوامع و سازمان‌ها نقش استراتژیک دارند و اصلی‌ترین رکن آن به شمار می‌روند تا آنجا که از آنها به عنوان سرمایه‌های استراتژیک یک کشور یاد میشود (جاجرمی و همکاران، ۱۴۰۰). جهان معاصر عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است. تغییرات چنان غافلگیر و برق‌آسا از راه می‌رسند که حتی لحظه‌ای درنگ می‌تواند به بهای گزاف غافلگیری راهبردی در عرصه سیاسی، امنیتی، اقتصادی و مدیریتی تمام شود. در این محیط سرشار از بی‌ثباتی و آکنده از عدم قطعیت تنها رویکرد و سیاستی که احتمال موفقیت و کامروایی دارند، تلاش برای معماری آینده است گرچه این تلاش همواره با خطرپذیری فراوان قرین بوده است اما به هر حال پذیرش این مخاطره به مراتب عاقلانه‌تر از نظاره‌گر بودن آینده است (بابایی و همکاران، ۱۳۹۲).

براساس آنچه گفته شد، آینده را به ۴ دسته زیر می‌توان تقسیم کرد:

آینده‌های ممکن: هر چیزی اعم از خوب یا بد و محتمل یا بعید که می‌تواند در آینده رخ دهد.

آینده‌های باورکردنی: زیرمجموعه‌ای از آینده ممکن است که امکان ظهور آنها در آینده وجود دارد.

آینده‌های محتمل: هر چیزی که به احتمال زیاد در آینده به وقوع خواهد پیوست.

آینده‌های مرجح یا مطلوب: آینده محتملی که مطلوب و مرجح است.

البته مسلم است که هدف در بحث آینده پژوهی محتمل تر ساختن آینده‌های مرجح یا مطلوب است. از این رو باید از آنچه می‌خواهیم بیافرینیم، تصویر شفافی داشته باشیم، به ویژه از "ارزش‌هایی" که می‌خواهیم در جوامع آینده حاکم باشد (مرادی پردنجانی و همکاران، ۱۳۹۴).

عاضدی (۱۳۸۸) طی مطالعاتش طبقه‌بندی دیگری نشان داد:

آینده‌های محتمل (قابل وقوع)

آینده‌های محتمل، آشناترین مفهوم هستند. روندها و گرایش‌های کلیدی و محدودیت‌های موقعیت‌های فعلی، عناصری کلیدی هستند که محرک آینده‌های محتمل می‌باشند. این نوع از آینده اندیشی، راهپایی قطعی، تحلیلی و منطقی را پیرامون لحاظ کردن آنچه روی خواهد داد و آنچه محتمل است، به کار می‌گیرد. برای مطالعه و طراحی آینده‌های محتمل، ما از حال به سمت آینده اقدام به برون یابی (استقراء) کرده، روندهای جمعیت‌شناختی را آزمون می‌کنیم و مفاهیم کاربردی را برای استمرار، افزایش یا کاهش در بسیاری از خدمات توسعه می‌دهیم. قیاس‌ها و تاریخ نیز به تعیین و توصیف آنچه ممکن است وقوع آن در آینده محتمل باشد، کمک می‌کند. برای مثال در برخی نهادهای دولتی، در پایان سال مالی، ترخیص یا آزادسازی پول‌ها یا مبالغ ذخیره شده یا بازیافت شده‌ای صورت می‌گیرد که ممکن است برای تجهیزات صرف شوند. این تاریخ ترخیص یا آزادسازی پول، ممکن است تا اندازه‌ای بر مبنای سالیانه ثابت باشد. در نتیجه، بسیاری از تصمیم‌گیرندگان ممکن است حتی برنامه‌ریزی هزینه را بر مبنای این پول توسعه دهند: یک آینده محتمل و مورد انتظار بر مبنای گذشته.

آینده‌های ممکن (احتمال وقوع)

گروهی متفاوت از آینده‌ها، در قالب آینده‌های ممکن جای می‌گیرند. در آینده‌های ممکن، ما در جستجوی رویدادهای غیرمنتظره هستیم. ما گرایش‌ها و تمایلات فراتر از تصور (رو به آینده) و پیشین را برای کشف عدم پیوستگی‌های رویدادهای امروزی کاوش می‌کنیم. چه چیزی در حال تغییر است که ما نمی‌توانیم ببینیم؟ در صورتی که ما می‌توانستیم بهتر ببینیم یا دیدگاه متفاوتی داشتیم، چه چیزی ممکن بود تغییر کند؟ اگر ما داده‌های بهتر، بیشتر و دیگری داشتیم، چه رویه‌هایی در سر می‌پروراندیم؟ قوه تخیل و تفکر انتزاعی، ابزارهای مفهومی قوی در ارتباط با این رویکرد هستند. توسعه سناریو یا سناریوپردازی، یک تکنیک شناخته شده و جا افتاده برای اندیشیدن پیرامون آینده‌های ممکن می‌باشد.

آینده‌های مرجح

در آینده‌های مرجح، افراد یا سازمان‌ها، تصاویر یا آرمان‌هایی را از آن چه ترجیح می‌دهند و برایشان در اولویت است، توسعه و پرورش می‌دهند. آنها بیانیه‌ها یا شرایط تنظیم شده را به دلخواه خود مورد بحث قرار می‌دهند. فرایندهای آینده‌های مرجح، اغلب سرشار از انرژی می‌باشند و دارای جهت و دستور کارهای عالی

برای اجرا هستند. با این وجود، فرایند باید فراتر از بحث تحول حرکت کند. سپس گروه‌ها با به کارگیری بینش توسعه یافته خود، آن را به دستور کاری‌های اجرایی ویژه از راه تکنیک‌هایی نظیر برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل می‌کنند. کارکنان اغلب در طول فرایندهای گروهی توانمند می‌شوند، به گونه‌ای که به تصویرسازی ذهنی (تخیل) و انتخاب آینده‌های مرجح، کمک می‌کنند (مرادی پردنجانی و همکاران، ۱۳۹۴).

یکی از پیش‌فرض‌های آینده‌پژوهی اذعان به وجود گزینه‌های متعدد آینده است.

۱. آینده امکانپذیر: هر چیزی اعم از خوب یا بد، محتمل یا بعید، می‌تواند در آینده رخ دهد.

۲. آینده‌های رخ دادنی یا محتمل: آنچه به احتمال بسیار زیاد در آینده به وقوع خواهد پیوست

(مبتنی بر استمرار روندهای کنونی در آینده).

۳. آینده‌های دلخواه: آنچه بهینه‌ترین و دلخواه‌ترین رویداد آینده به شمار می‌رود.

هدف: محتمل ساختن آینده‌های دلخواه یا ترجیح داده شده است. بدین منظور باید از آنچه که

میخواهیم بیافرینیم تا تصویری روشن و شفاف در ذهن داشته باشیم (به ویژه از ارزش‌هایی که

میخواهیم بر جوامع آینده حاکم باشند). توجه به آینده‌های ممکن است که علیرغم تردید در رخ دادنشان،

تحقق برخی از آنها اثر بزرگی بر زندگی مردم می‌گذارد.

آینده‌شناسی

یعنی از یک آینده تغییرناپذیر صحبت کردن و یک آینده را پیش‌بینی کردن. آینده‌اندیشی دالانی است

برای رسیدن به آینده پژوهی. این همان دانشی است که موضوع بحث ماست و از آن صحبت می‌کنیم؛

گاه از آن جهت که در تفکرها و در فرهنگ‌های مختلف، روایت جدیدی از آینده پژوهی داریم. در ژاپن میزا،

در روسیه پراگنوزیا، در فرانسه پرسپکتیو، در اروپای غربی فورسایت و در سنت آمریکایی فیوچرز استادیس؛

اما همه اینها در واقع به معنا و مفهوم آینده‌پژوهی است (گروه مطالعات آینده‌نگر، ۱۳۹۱).

آینده‌پژوهی شاخه‌ای از علوم انسانی که با ویژگی‌های انسانی جامعه سروکار دارد. از این رو، به مبانی

نظری و فلسفی رایج در جامعه بستگی مستقیم دارد. بر این قیاس، آینده‌پژوهی دانشی ارزش بنیان است و به همین

سبب ارتباطی تنگاتنگ و ناگسستنی با جهان بینی، ایدئولوژی و فرهنگ ملیت‌ها دارد.

آینده‌نگری

برخی فکر می‌کنند آینده‌نگری به معنی غیب‌گویی است و با چنین برداشتی افراد آینده‌نگر و نتایج

فعالیت‌های آنها را مورد تمسخر قرار می‌دهند؛ در حالی که آینده‌نگری یعنی پیش از آنکه رویدادی

به وقوع بپیوندد یا سناریویی به واقعیت تبدیل شود، به آن واکنش نشان دهیم، یعنی «واکنش»

پیش از وقوع رویداد، به عبارت دیگر آینده‌نگری یعنی واکنش به رویدادها پیش از واقعیت یافتن آنها.

آینده‌نگران با توجه به توصیفات آینده‌نگری، دارای ویژگی‌های خاصی هستند، که شامل موارد ذیل است:

۱. آینده‌نگر برنامه‌ریز است نه ساحر: در حقیقت آینده‌نگری به تصویر کشیدن آینده با استفاده از روش‌های علمی و شهود می‌باشد و همه این تلاش‌ها در راستای برنامه‌ریزی انجام می‌شود.

۲. دارای افق دید وسیع و بلندمدت‌تری است.

۳. مهمترین اهداف آینده‌نگر عبارت است از ترسیم سناریوهای محتمل، برآورد احتمالات متناظر با هر یک از آنها، تبیین مطلوبترین آینده با توجه به گرایش وی و متقاعد نمودن دیگران برای حرکت به سمت آینده مورد نظر.

۴. دارای قدرت استنتاج، تعمیم و خلاقیت است و مسایل روزمره زندگی برای آنها جذابیت کمتری دارد. قدرت خیال‌پردازی بالایی دارند و کمتر در چارچوب قواعد انعطاف‌ناپذیر قرار می‌گیرند. کنجکاو هستند و در ابراز عقاید جسور و کلی‌نگر. به تغییرات بسیار حساس، دقیق و ریزبین هستند. می‌توان گفت آینده‌نگری، روشی سیستماتیک است که آینده‌های نامشخص را کنکاش می‌نماید و در بخش نیل به آنچه می‌تواند تصمیم‌گیری‌های کنونی باشد (آینده مطلوب) مطالعه می‌کند (سیلوا، ۲۰۱۵). آینده‌نگری موجب یادگیری پیرامون تغییرات و تحولات آینده می‌گردد و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا تغییرات محیطی را قبل از رقبا درک کنند. در این زمینه آینده‌نگری باز^۱ رویکردی راهبردی است که با دیدگاهی مشارکتی به آینده نگاه می‌کند و با ارائه ابزاری مدیریتی و جذاب این قابلیت را می‌دهد که به راحتی از محدودیت پیش‌بینی‌های سنتی گذر کرده و با کاهش عدم قطعیت در تصمیم‌گیری‌های سازمان با موفقیت به سر منزل مقصود رسد (وینر^۲ و همکاران، ۲۰۱۸).

آینده‌نگری، قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصتها بهتر شناسایی می‌شود و امکان استفاده بهینه از منابع و فرصت‌ها فراهم می‌گردد و در پیش‌بینی حوادث و اتفاقات موثر می‌باشد. هر سازمانی در هر سطحی که چشم‌انداز و آینده‌ای را برای خود ترسیم نکند در مواجهه با چالش‌ها رویکردی منفعلانه دارد. لذا دچار آینده‌هراسی خواهد شد. بنابراین در وضعیت کنونی جهان که تغییرات در همه زمینه‌ها به سرعت انجام می‌شود، آینده‌نگری و سازماندهی فعالیت‌های علمی و پژوهشی برای پیش‌بینی آینده ضرورتی انکارناپذیر است؛ لذا اگر نظام مدیریتی مبتنی بر آینده‌نگری نباشند، قادر نخواهد بود تا برون داد چندان مفیدی ارائه دهند؛ چرا که با عدم بهره‌گیری از اصل آینده‌نگری بسیاری از فرصت‌های خود را بدون ارائه دستاورد قابل عرضه‌ای از دست خواهند داد و نمی‌توانند به سوی کارآفرینی، ارزش آفرینی و ثروت آفرینی حرکت کنند.

^۱ open foresight

^۲ Wiener

آینده پژوهی

مشمول بر مجموعه تلاش‌هایی است که با واکاوی منابع، الگوها، و عوامل تغییر یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آنها می‌پردازد. آینده‌پژوهی بازتاب دهنده چگونگی زایش واقعیت «فردا» از دل تغییر (یا ثبات) «امروز»، است. واژه آینده‌پژوهی^۱ جمع آینده به این دلیل استفاده شده است که با بهره‌گیری از طیف وسیعی از روش‌ها و بجای تصور «تنها یک آینده»، به گمانه‌زنی‌های نظام‌مند و خرد ورزانه، در مورد نه تنها «یک آینده» بلکه «چندین آینده متصور» مبادرت می‌شود. موضوعات آینده‌پژوهی دربرگیرنده گونه‌های «ممکن»، «محتمل» و «دلخواه» برای دگرگونی از حال به آینده هستند (برایسون ریچارد، ۱۳۹۱).

آینده‌پژوهی فرایند مطالعه و بررسی آینده محتمل از طریق روش‌های علمی متعارف و نامتعارف است. منظور از روش‌های غیرمتعارف روش‌هایی است که آینده‌نگر در آن مطالعه و بررسی آینده را براساس یافته‌ها و تجارب شخصی انجام می‌دهد. در این فرایند مراحل مهمی طی می‌شود که عبارتند از: شناخت تغییر، نقد و تحلیل آن، ترسیم آینده‌های مختلف و محتمل، ترسیم آینده مطلوب و در نهایت برنامه‌ریزی و تعیین راهبردهای نیل به آن. از این واژه معادل آینده‌شناسی یا مطالعات آینده نیز استفاده کرده‌اند. آینده‌پژوهی دانشی است که به شکل علمی مولود دهه‌های پایانی قرن ۲۰م است (نژادی و همکاران، ۱۳۹۹، به نقل از بل^۲، ۲۰۰۲).

نقش آینده‌نگری

هدف از آینده‌نگری، محاسبه یا پیشگویی برخی از رویدادها یا شرایط آتی است. آینده‌نگری به مدیر کمک می‌کند تا شرایط آینده را به خوبی بشناسد و برای مشکلاتی که در راه هستند، چاره‌اندیشی کند؛ به بیان دیگر هدف اصلی آینده‌نگری، کسب آگاهی درباره رخدادهای نامعلومی است که احتمالاً در آینده روی خواهد داد. با توجه به تحولات سریع و متنوع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که در محیط سازمان رخ می‌دهد، لازم است در درون سازمان مکانیزمی طراحی شود که بتوان به موقع تحولات را پیش‌بینی و راهبرد مناسبی برای مدیریت بر محیط تدوین کرد. آینده‌نگری لازم است در زمینه‌هایی چون کسب آگاهی درباره حوادث نامعلوم که روی خواهد داد، تحلیل اطلاعات محیطی در زمینه‌های مختلف، پیش‌بینی‌های عالمانه درباره تحولات محیط و اثرات آن بر سازمان، تقویت افق شناسایی برنامه‌نویسی برای آینده، آینده‌گزینی و به دنبال آن آینده‌سازی برای سازمان باشد در «آینده‌پژوهی» همواره صحبت از آینده‌ها است. آینده پژوهان معتقدند چندین آینده متفاوت می‌تواند شکل بگیرد. هر فرد، سازمان و کشوری می‌تواند آینده خود را طراحی و معماری نماید. آینده‌های ترسیم شده از عدم قطعیت برخوردارند و هیچگاه نمی‌توان انتظار داشت که به طور کامل محقق گردند. اما غیب‌گویان معتقدند

^۱ Futures Study

^۲ Bell

فقط یک «آینده محتموم» وجود دارد و امکان تغییر ارادی و یا غیرارادی در این آینده قطعی وجود ندارد. همچنین آینده‌پژوهی به دنبال یک برخورد فاعلانه با آینده است. در توصیفی عمومی، آینده‌پژوهی می‌تواند روش علمی و تجربی برای درک و فهم آینده باشد در خلال سال‌های زایش و بالندگی آینده‌پژوهی، همواره مجادله و گفتمان‌هایی بر سر گزینش بهترین نام و عنوان برای این حوزه از پژوهش در جریان بوده است. دشواریابی نامی کامل برای این حوزه، برخاسته از این واقعیت است که مطالعه آینده همچنان مسیر دانشگاهی متمایزی برای مطالعه و پژوهش بوده است (خزایی و محمودزاده، ۱۳۹۲).

۲-۱-۲- پیشینه آینده‌نگری در جهان

آینده‌نگری اولین بار به دلیل یک ضرورت نظامی در سال ۱۹۴۸ در موسسه «رانند» در آمریکا مطرح شد عمده این مطالعات بر مبنای پیش‌بینی بود که سعی در شناخت وقایع احتمالی جنگ داشت و بعدها در مسائل غیرنظامی و اقتصادی نیز به کار رفت، از دهه ۸۰ به بعد، مفهوم آینده‌نگری در سیاست‌گذاری جای گرفت.

۲-۱-۳- پیشینه آینده‌نگری در ایران

سابقه آینده‌نگری در ادبیات ایران نیز وجود دارد. در زمان سلطان محمود غزنوی، انوری شاعر ادعا کرده بود که چنان طوفانی خواهد وزید که چیزی بر سطح زمین باقی نمی‌گذارد و همه باید به زیرزمین بروند. ساعت و روز آن را هم تعیین کرده بود. اما در آن ساعت نه تنها طوفان نشد بلکه نسیمی هم نیامد که چراغ پیرزنی را که بالای مناره شهر رفته بود، خاموش کند شاعر مورد غضب قرار گرفت و بعد از مدت‌ها سرگردانی تعهد داد که دیگر آینده‌نگری نکند. در سال ۱۳۲۷ ایران وارد مرحله‌ای شد که به برنامه‌ریزی نیاز مبرمی داشت. به گفته دکتر بایزید مردوخی کارشناس ارشد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، اولین برنامه عمرانی ۷ ساله تدوین و شروع شد یعنی برای اولین بار ایران به جای آنکه صرفاً برای یک روز، یک ماه یا یک سال فکر کند، به این فکر افتاد که برای ۷ سال فکر کند. اما این کار آینده‌نگری نبود. اولین آینده‌پژوهی ایران توسط دکتر مجید تهرانیان به روش دلفی در طرح رادیو و تلویزیون انجام شد. او از صاحب نظران مختلف کمک گرفت و آینده جامعه ایرانی را مورد پرسش قرار داد. کار دیگر در سال ۱۳۷۵ انجام شد که به صورت پیوست شماره ۱۱ نشریه برنامه و بودجه منتشر شد و متدلوژی آینده‌نگری را برای اولین بار وارد ادبیات رسمی برنامه‌ریزی کشور کرد و پیشنهادهایی ارائه داد که از آن جمله تأسیس مرکزی برای مطالعات آینده‌نگری در ایران بود. کار دیگر، ایران ۱۴۰۰ بود که به طور موازی ۲ گروه در سازمان برنامه، روی آن کار کردند که یکی تحت عنوان «اقتصاد بدون نفت» و دیگری به عنوان «شجره طیبه» تدوین شد (کنارکوهی، ۱۳۹۴).

۲-۱-۴- فرایند آینده نگاری

فرایند انجام هر برنامه آینده نگاری شامل چهار فاز است:

۱- فاز یک:

تعیین چارچوب و الگوی مفهومی؛ هدف این فاز سازماندهی و استقرار پایه‌های برنامه است. این مرحله که شامل تعیین هدف، روش‌شناسی و انتخاب کارشناسان برنامه آینده‌نگاری است

۲- فاز دو:

تعیین پارامترهای کلیدی؛ با استفاده از گروه‌های متنوع کارشناسان و اطلاعات جمع‌آوری شده، متغیرهای کلیدی برنامه مشخص می‌شوند. این فاز نیز خود شامل دو گام شناسایی و انتخاب گزینه می‌باشد:

۱. شناسایی: شناسایی کارشناسان، دست‌اندرکاران و افراد تاثیرگذار در فرآیند و شناسایی مؤلفه‌های مربوط و زیربخش‌های موردنظر؛ درک و تبیین رسالت برنامه.

۲. انتخاب: دسته‌بندی افراد مرتبط با برنامه، انتخاب کارشناسان، ایجاد چارچوب مفهومی کلی که یک مدل مرجع برای فهم سیستم و پایه‌ای برای تصمیم‌گیری است.

۳- فاز سه:

تهیه سناریو؛ در این فاز کنش بین متغیرهای کلیدی تحلیل می‌شود و از این طریق تعدادی سناریو طراحی می‌شود.

۴- فاز چهار:

اشاعه نتایج و تدوین راهبردهای پیشنهادی؛ اشاعه نتایج و تدوین راهبردهای پیشنهادی اهمیت برابری دارند که بر حسب نوع و اهداف برنامه آینده‌نگاری تغییر می‌کنند (کنارکوهی، ۱۳۹۴).

۲-۱-۵- دانش آینده‌گرایی و انواع آن

آینده‌گرایی از پیش‌بینی محض فراتر می‌رود، و به خلق چشم‌اندازهای الهام‌بخش و همه‌جانبه معطوف است. طبق تعریف، آینده‌گرایی فرآیندی است مبتنی بر گفت‌وگو اجتماعی، با حضور گروه‌های کثیری از خبرگان رشته‌های مختلف و نمایندگان همه ذینفعان یک موضوع و به‌منظور خلق چشم‌اندازهای همه‌جانبه و بلندمدت از آینده. این چشم‌اندازها مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

دانش آینده‌گرایی تحلیلی

اینکه چه چیزی به احتمال قوی اتفاق خواهد افتاد، یعنی آینده‌گرایی تحلیلی، از طریق مطالعه گرایش‌ها و روندهای اقتصادی و اجتماعی موجود و نیز از طریق تحقیقات علمی بدست می‌یابد. مثال در متد دلفی، جمعی از متخصصین برای یک عرصه مورد نظر، مشترکاً آلترناتیوهای مختلف را طرح می‌کنند (از طریق

بارش فکری جمعی). این نوع سوال در مورد آینده، یعنی اینکه به احتمال قوی چه اتفاقی خواهد افتاد، کمتر مورد توجه متفکران گذشته بوده است، در صورتیکه امروزه به صورت یک علم مثبت مدون می‌شود و پیش‌بینی اجتماعی خوانده می‌شود و اکثر برنامه‌های مطالعات آینده در دانشگاه‌ها این شاخه آینده‌شناسی را دنبال می‌کنند. مطالعات آینده یا آینده‌شناسی تحلیلی، در چهاردهه اخیر، در ارتباط با برنامه‌ریزی‌های دولت‌ها، و شرکت‌های سهامی، رشد چشمگیری کرده است. کارهای تحقیقاتی در موسسه تحقیقات استانفورد نمونه خوبی از چنین تحقیقات است. در محدوده این شاخه آینده‌شناسی، آینده‌شناسان هرچه بیشتر مدل‌ها و متدهای جدید را آزمایش کرده و رشد داده‌اند، نظیر تئوری سیستم و سیبرنتیک، که تا حدی قادر به پیش‌بینی برخی تغییرات کیفی آینده نیز شده‌اند. در برخی کشورها نظیر سوئد، حتی وزارتخانه‌ای برای این نوع مطالعات آینده‌شناسی تأسیس کرده‌اند که مطالعات آینده، برای تمام ارگان‌های دولتی و اقتصادی را، همگون کرده (یا حتی مستقلاً انجام می‌دهد). مراکز آینده‌شناسی در تمام کشورهای پیشرفته، در سه دهه گذشته، رشد فراوانی کرده‌اند. ارزش این نوع آینده‌نگری را کمتر دولت یا موسسه اقتصادی دوراندیشی است، که در عرصه مورد توجه خود انکار کند. هرچند این مطالعات در خود ممکن است آنقدر برای ترسیم ایده‌آل ما حائز اهمیت تلقی نشوند، ولیکن در ارتباط با دو شاخه دیگر آینده‌شناسی، نوعی آزمایش از نتایج آن ایده‌آل‌ها می‌تواند تلقی شود. مجله بررسی آینده، از انتشارات جامعه جهان آینده، بر روی آینده‌شناسی تحلیلی متمرکز است.

دانش آینده‌گرایی نظری

دومین نوع آینده‌گرایی یعنی آینده‌شناسی نظری در پاسخ به سوال، چه می‌تواند اتفاق افتد؟ شکل گرفته است. این نوع آینده‌شناسی قرن‌ها پیش از ولتر، افکار روشنفکران را به خود جذب کرده است. حتی قبل از مدینه فاضله افلاطون، طرح‌های مختلفی درباره آینده، در متون مذهبی و فلسفی ارائه شده‌اند. این نوع آینده‌گرایی بیشتر هنر است تا علم و شاید بهترین نمونه آن هم کتاب جمهوری افلاطون باشد، که قرن‌ها بر افکار بشریت تأثیر گذاشته است (نگاه کنید به کتاب جامعه باز کارل پاپر برای نقد بسیار عمیق جمهوری افلاطون). همچنین کتاب پرنس ماکیاولی، نمونه دیگری از این نوع آینده‌نگری است فردریک انگلس، بایستی از اینگونه هنر تلقی شود تا یک اثر علمی. علت هم این است که عرصه آینده‌شناسی نظری و ترسیم دورنماهای مختلف آینده، اصلاً نمی‌تواند موضوع علم باشد، و فراسوی آن است، هر چند از علم می‌تواند استفاده کند. مثال آینده‌شناسی تحلیلی می‌تواند برای آزمایش نظریات طرح شده در آینده‌شناسی نظری بکار رود، اما خود آینده‌شناسی نظری بیشتر هنر است تا علم. ویژگی مهم این مدل در این خصوصیت نهفته است که به نوعی طرح و نقشه قبلی در جهان اعتقاد دارد. یعنی نقشه آینده، در گذشته کشیده شده است. حالا بندگان خاطمی می‌توانند گوشه‌هایی از این نقشه و طرح از پیش موجود را دریابند، یا برمبنای برخی از سیستم‌های اعتقادی، افراد غیرمعتقد یا غیرروحانی، ممکن است هیچگاه واجد شرایط لازم برای دانستن این طرح و نقشه از پیش نوشته شده نشوند، و لیاقت درک آن را بدست نیاورند.

به عبارت دیگر، در این بینش، دورنمای آینده به صورت یک ایده‌آل و آرزو بیان نمی‌شود، تا دیگران بتوانند با آن موافقت یا مخالفت کنند، بلکه تصویر آینده، به صورت وحی منزل ارائه می‌شود، که برای همه زمان‌ها و همه مکان‌ها اعلام می‌شود. در نتیجه طرفداری یا مخالفت با این مدلها، مثال در مکاتیب فکری نظیر کالیت‌های معادنگر، گاهی شکل بسیار فناتیک مذهبی به خود می‌گیرد. این نوع آینده‌گرایی نظری، آینده را به صورت تکامل واقعیت‌های عینی موجود می‌بیند، که به وسیله هدفی جدا از این واقعیات، که از پیش فرض شده باشد، قابل تبیین نیست، و تنها با فرض عدم تعیین، به معنی محدود کلمه، گفتار درباره آینده برای این گرایش دوم آینده‌شناسی نظری، مفهوم می‌یابد.

دانش آینده‌گرایی مشارکتی

سومین نوع آینده‌گرایی، یعنی آینده‌گرایی مشارکتی، با پاسخ به سؤال، چه چیزی بایستی اتفاق افتد؟ مشخص می‌شود. این دسته از آینده‌شناسان، در واقع در اعمال و برنامه‌شان، در یک یا چند عرصه زندگی، مشخصاً آینده معینی را در نظر دارند، مثال آموزش و پرورش و به این معنی آگاهانه در شکل‌گیری آینده مشارکت می‌کنند. آنها عمل خود را بر روی دستیابی به نتایجی که در طرح خود دارند، متمرکز می‌کنند. اگر برای بقیه مردم، تصاویر و انتظاراتشان از آینده، به طور ناخودآگاه، باعث شرکتشان در ساختن آینده می‌شود، برای کسانی که به آینده‌شناسی مشارکتی باور دارند، این عمل برای خلق آینده، آگاهانه صورت می‌گیرد (بابایی و همکاران، ۱۳۹۲).

۲-۱-۶- مدیریت و آینده‌نگری

مدیریت از محدوده انسان شروع می‌شود و میتواند تا تمامی جهان گسترش یابد و در کنار آن، مدیریت سازمان‌ها و گروه‌ها نیز مطرح می‌گردد، از طرفی مدیریت سازمان‌های پیچیده و دیوانسالارانه دنیای امروز، که برخی آن را دنیای سازمانی و عهد مدیریت نامیده‌اند، نمی‌تواند بدون آینده‌نگری فراگیر صورت پذیرد و کارایی لازم را داشته باشد. دنیای مدیریت امروز با پیچیدگی روابط سازمانی، تنوع وظایف و پیشرفت روزافزون فناوری مواجه است و مدیریت علمی و کلاسیک، همراه با برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و آینده‌نگری را طلب می‌کند. مدیریت امروزی باید نقاط بحرانی برنامه‌های خود را درک کند و عوامل اثرگذار خارجی و داخلی حوزه خود را بشناسد، در حقیقت باید برای برنامه‌های خود، افق برنامه‌ریزی و زمان‌بندی تعیین کند و در طول کنش‌های منفی اثرگذار را که احتمال اجرای برنامه ممکن است آن را دچار بحران سازند، شناسایی و واکنش‌های خنثی‌کننده آنها را پیش‌بینی کند تا در هنگام بروز هر یک، سریعاً واکنش نشان دهند و از این طریق اجرای برنامه‌های خود را پایدار و پویا نگه دارد، اینجاست که نقش آینده‌نگری به خوبی نمایان می‌گردد. آینده‌نگری همچون پلی است در گذر از مدیریت سنتی به مدیریت استراتژیک و آینده‌نگر، عصر حاضر مرحله گذر مدیریت سنتی به سمت مدیریت علمی و استراتژیک همراه با آینده‌نگری است.

امروزه یکی از تنگناها و مشکلات اساسی جوامع، عدم توجه به افق‌های زمان‌بندی و آینده‌نگری است. این مسئله باعث شده است که رکودهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی بر جوامع حکم فرما شود. نتیجه این شده است که مدیریتی که مرحله گذر از سستی به آینده‌نگری را طی نکند امروزه نمی‌تواند کار آمدی و اثربخشی لازم را به وجود آورد، دلیل این مدعا هم وجود منابع فراوان در بعضی از جوامع است که نتوانسته‌اند به رغم دارا بودن این امکانات به رشد و توسعه لازم برسند و علت این مسئله فقدان مدیریت شایسته و کارآمد بوده است. (کنارکوهی، ۱۳۹۴)

از مدیریت تعاریف متعددی ارائه شده است و عمدتاً آن را شامل «برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت» دانسته‌اند، اما با توجه به تحولات چندساله اخیر و نظر به اینکه توجه به اخلاقیات و منابع انسانی در مدیریت امروز جایگاه خاصی پیدا کرده است، تعریف زیر برای مدیریت در شرایط حاضر، مناسبتر به نظر می‌رسد. از نگاه برخی صاحب‌نظران، مدیریت ترکیبی از علم و هنر برای پدیدآوردن محیطی مناسب می‌باشد، که در آن همفکری و همکاری با دیگران به منظور شکل دادن به فرآیندی کارساز امکانپذیر می‌گردد و همچنین طی آن، استفاده بهینه از منابع، برای عرضه خدمات یا کالاهایی قابل رقابت، جهت جلب رضایت متقاضیان آنها، با پرهیز از بروز هرگونه عواقب نامطلوب تحقق می‌یابد.

مگینسون، موسلی و پیتری نیز مدیریت را، کارکردن با منابع انسانی، منابع مالی و منابع فیزیکی، جهت دستیابی به اهداف سازمان توسط برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل عملیات، معرفی نموده‌اند. اما مدیریت از نظر روزا بث موس کانتر مدرس دانشگاه هاروارد عبارت است از عمل توازن بین فعالیت‌های مختلف شرکت، کاهش و افزایش فعالیت‌ها، حذف فعالیت‌های زاید و ساختن فعالیت‌های مرتب به طور همزمان، انجام کارهای بیشتر در زمینه‌های جدید با منابع کمتر.

در وضعیت کنونی جهان که تغییرات در همه زمینه‌های علوم، فناوری، اقتصاد، مدیریت و غیره به سرعت انجام می‌شود، سازماندهی فعالیت‌های علمی برای پیش‌بینی آینده ضرورتی انکارناپذیر است. از سوی دیگر با توجه به محدودیت منابع، تلاش برای کسب بالاترین بازده از امکانات موجود، انسان را به تجزیه و تحلیل وقایع کنونی و پیش‌بینی آینده سوق می‌دهد. اندیشیدن درباره آینده برای کارها و اقدامات کنونی انسان از اهمیت بسزایی برخوردار است و آینده امری است که افراد می‌توانند با توجه به آن، اقدامات خود را هدفمند طراحی کرده و شکل دهند؛ شناخت امور در حال رخ داد و پیش‌بینی آنچه شاید رخ دهد و یا امکان رخ داد بالقوه آن است. طبق موارد گفته شده دنیای امروز، دنیای تغییرات و تلاطمات شدید محیطی است. تغییرات قوانین و مقررات، تغییرات اقتصادی، تغییرات اجتماعی و فرهنگی، تغییرات فناوری‌های موجود و تغییرات وضعیت رقابتی از جمله این تغییرات هستند. سازمان‌ها نیز در نتیجه این تغییرات، برای بقا و افزایش عملکرد خود نسبت به رقبا باید از تفکر استراتژیک برخوردار باشند. تفکر استراتژیک مدیران سازمان، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده عملکرد سازمان است (تقوی و همکاران، ۱۳۹۵). زیرا اگر آینده را نشناسیم و نتوانیم آن را تعریف یا ترسیم نماییم، چگونه می‌توانیم ورودی‌های جدید سازمان را برای دنیای ناشناخته فردا تربیت کرده

و آماده سازیم؟ از این رو، از با اهمیت ترین مبانی برنامه ریزی آموزشی، پیش بینی و آینده نگری وقایع و فعالیت سازمان ها است. پیش بینی در چارچوب برنامه ریزی آموزشی و استراتژیک به منظور ایجاد حیات درازمدت و ترسیم افق برنامه ها، فعالیت ها و منابع در هر سازمان الزم و ضروری است. پیش بینی، شناخت محیط آتی و عوامل موثر بر آن و یافتن تهدیدها، تنگناها، موقعیت ها و فرصت های سازمان در آن محیط است.

مدیریت فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد (رضاییان، ۱۳۸۳). گذشته دیگر در دسترس نیست و تنها خاطراتی از آن در هزارتوی ذهن بر جای مانده است، "حال" نیز رمنده و گریزپا در گذر است و کوچکترین تأثیری را بر نمی تابد؛ آینده تنها چیزی است که برای ما باقی مانده تا در آن و با آن زندگی کنیم. جهان معاصر، عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است. تغییرات چنان غافلگیرکننده و برق آسا از راه می رسند که حتی لحظه ای درنگ می تواند به بهای گزاف غافلگیری راهبردی در عرصه های سیاسی امنیتی و اقتصادی تمام شود. در این محیط سرشار از بی ثباتی و آکنده از عدم قطعیت، تنها رویکرد و سیاستی که احتمال موفقیت و کامروایی دارد، تلاش برای معماری آینده است. گرچه این تلاش همواره با خطرپذیری همراه بوده است، اما به هر حال پذیرش این مخاطره، به مراتب عاقلانه تر از نظاره گریز بودن تحولات آینده است. خورشید سومین هزاره تاریخ با طلوع خویش یخ انگاره، الگوها و قالب های تجویزی را ذوب کرد و انسان معاصر تمامی داشته ها و پندارهای خویش را بر باد رفته دید. اما دلواپسی عمیق بشر و نگرانی او از آینده همچنان پای برجاست: آیا آینده، تداوم حال و گذشته خواهد بود؟ انسان همواره براساس کششی درونی، شیفته کشف آینده و رمزگشایی آن بوده است. این عطش سیری ناپذیری انسان ناشی از نیاز غریزی او به کشف روابط چپستی و کیفیت بقاء در آینده بوده است. رشد علوم و گسترش فناوری های گوناگون این امکان را برای انسان فراهم ساخت که به شیوه های متقن و علمی به عرصه جهان هستی بیانیدشد. از همین روی در تحقیقات اجتماعی رشته نوینی پدید آمد که هدف آن مطالعه و بررسی آینده بود. آینده پژوهی در پی کشف، ابداع و ارزیابی آینده های ممکن، محتمل و بهتر است. این رشته درصدد است تا "گزینه های" مختلف را پیشروی ما قرار دهد و در گزینش و بنیانگذاری مطلوبترین آینده به ما کمک کند. بسیاری از حوادث رویدادهای آینده قابل پیش بینی و انقیاد هستند. دخالت انسان در این روند موجبات تغییر و تحولات مطلوب را ایجاد خواهد کرد. اما در اغلب موارد اشتغال به زمان حال و تلاش در جهت رفع مشکلات موجود، مانع از آن می شود که مدیران و تصمیم گیرندگان به آینده بیانیدشدند؛ حال آنکه مشکلات کنونی ناشی از عدم شناخت آینده های بوده است که اینک "زمان حال" نامیده می شود. به بیان روشن تر، بحران ها و مشکلات کنونی، موجه ترین دلیل برای اندیشیدن پیرامون آینده است. ناگفته پیداست که بحران های امروز نتیجه قهری نپرداختن به موانع و مشکلات، قبل از بروز آنها به شکل بحران است (خزایی، ۱۳۹۰).

عامل دیگری که پرداختن به آینده را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد، در سرعت تحولات نهفته است. تحولات حیرت‌آور عصر حاضر، ناشی از دگرگونی‌های شگفت در حوزه فناوری، معرفتی و روند شتابناک جهانی شدن می‌باشد. شاید تحول در فناوری عمده‌ترین نقش را در ایجاد چنین فضایی ایفا می‌کند، زیرا تحول فناوری به مثابه تغییر در شئون و ابعاد مختلف زندگی است. باید توجه داشت که حضور عاملانه در روند تحولات آینده، کاهش تهدیدات و افزایش فرصت‌ها و گزینه‌ها، نیازمند رویکردی آینده‌پژوهانه است که امکان کنش‌گری در رخدادهای آینده را فراهم می‌سازد. با استفاده از فنون آینده‌نگاری و پیش‌نگری، می‌توانید از سرمایه‌ها و منابعی که در اختیار دارید، استفاده‌ی ثمربخش‌تری را انتظار داشته باشید. سنج با اشاره به این موضوع می‌گوید. مدیران امروزی باید فکر خود را از تکروری به سمت تعلق به جهان اطراف هدایت کنند و احساس کنند که بخش جدایی‌ناپذیری از دنیای پیرامونی هستند و به جای یافتن مقصر در افراد یا پدیده‌ها و رفع اتهام از خود، ببینند که چگونه دشواری‌های موجود، فرصت‌های تازه‌ای را نیز به همراه آورده‌اند.

تکنیک‌های مدیریت پیش‌نگر، شیوه‌هایی نظام یافته و رسمی را برای درک دنیای برون سازمانی فراهم می‌کند. با این وجود، مدیریت پیش‌نگر تنها زمانی از دیدگاه راهبردی، مهم تلقی می‌شود که به دنیای درونی مدیریت رخنه کند، یعنی همان جایی که در ذهن خود به تصمیم‌گیری می‌پردازید. ذهن انسان با استفاده از تجارب فراهم آمده، به ساخت یک الگوی درونی از واقعیت خارجی اقدام می‌کند. ابزارهای پیش‌نگری، اطلاعات افزوده مهمی را پیرامون دنیای بیرونی فراهم می‌کند. مهمتر از همه آن که این ابزارها شیوه‌های نگرش و ادراک را تغییر می‌دهند، پیش‌داوری‌ها را به مبارزه می‌طلبند و اندیشه شما را به روی شناخت‌های جدید باز می‌کنند که پیش از این دور از دسترس بوده و یا بر اثر تصمیم‌گیریهای انفعالی و واکنش‌گرا که همه ما به آن مبتلا هستیم، به روی شما مسدود بوده‌اند. این رویکرد نابخردی محض است که منتظر بمانیم تا موضوعی به بحران بدل شود و سپس انتظار داشته باشیم مدیران امور عمومی به آن توجه کرده و در مسیر رفع آن تلاش کنند. بسیاری از افراد بر دیدگاه و شیوه نگرش درونی-بیرونی (معکوس) تأکید فراوان دارند، آنها تشویق می‌شوند که تنها ارتباط محدودی با حوزه مسئولیت خود داشته باشند. استعاره‌ها و قیاس‌های فراوانی در باب تقویت این کوتاه بینی وجود دارد: ما به ذکر چند نمونه از آن می‌پردازیم. صلاح مملکت خویش خسروان دانند، سری که درد نمی‌کند دستمال نمی‌بندند، هرکسی کار خودش، بار خودش، آتیش به انبار خودش ... این افراد در محیط پر آشوب جنگ تنها به سنگر انفرادی خود اکتفا می‌کنند. هنگامی که تغییر، عدم اطمینان و ناپایداری اجتناب‌ناپذیر است، نباید آن را پایان راه تصور کرد. ما نمی‌توانیم در نتیجه سیر تکامل طبیعی بر روی یک دنیای قابل پیش‌بینی‌تر از این حساب کنیم. موفقیت و در برخی موارد ماندگاری، نیازمند سامانه‌های اطلاعاتی پیشرفته است. گسترش و اهمیت بنیادین موضوعات راهبردی امروزی استفاده از راه‌های نظام‌یافته و رسمی برای تشخیص و مدیریت این موضوعات را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. الگوها، فرآیندها و ابزارهای مدیریت پیش‌نگرانه، ما را قادر می‌سازد به درک این پرسش‌ها نایل شویم که "چه اقدامی باید کرد؟، چه کسی باید اقدام کند؟، چه هنگام باید اقدام کرد؟ و منتظر چه پیامدهایی باید بود؟" (مرادی پردنجانی و همکاران، ۱۳۹۴).

امروزه دیگر هیچ سازمانی یافت نمی‌شود که اذعان کند با محیط باثبات و یکنواخت گذشته مواجه است و در فرآیند تصمیم‌گیری‌های خود با هیچ چالش روبرو نیست. بنابراین برخورداری از درکی مناسب به منظور اتخاذ تصمیماتی معقول و صحیح تنها از طریق فرآیند تفکر استراتژیک ممکن است (دارائی، همکاران، ۱۳۹۳). حداقل در طول مدت ۷۰ سال گذشته، رهبران سازمان و مدیران به دلیل فقدان تفکر استراتژیک بارها مورد سرزنش قرار گرفته‌اند و همواره از آنان خواسته شده است برای بهبود عملکرد سازمان سطح تفکر استراتژیک را توسعه دهند (اسکات و گلدمن^۱، ۲۰۱۶). پس می‌توان گفت تفکر استراتژیک نقش بسیار مهمی را در حفظ بقای سازمانی و پیشرفت روزافزون در محیط متغیر و پویای امروزی ایفا می‌کند. فرصت‌طلبی هوشمندانه یکی از مولفه‌های تفکر استراتژیک براساس مدل گلدمن می‌باشد که براساس عدم اطمینان محیطی عدم تقارن اطلاعات منحصر بودن دارایی‌ها و تبادل اطلاعات تبیین گشته است. لیدکا (۱۹۹۸) فرصت‌جویی هوشمندانه، کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آن با استفاده از شهود و درک شرایط مناسب، همراه با ریسک تعریف می‌کند. متفکران استراتژیک برای این که در زمان مناسب، در بهترین مکان باشند دارای هوشیاری بالایی هستند و برای رسیدن به مقصود از فرصت‌های بدست آمده نهایت استفاده را می‌کنند، البته نکته این است که فرصت‌ها بالقوه است و برای همه وجود دارد، لیکن به وضوح دیده نمی‌شود و به عبارتی توان مدیران استراتژیک است که می‌توانند آن را بالفعل کنند.

یکی از مؤلفه‌های تفکر استراتژیک آینده‌نگری است. بسیاری از مدیران خود را به عنوان قربانیان نیروهای محیط خارج از کنترل‌شان می‌دانند. طبق نظر میلر، آنها احساس می‌کنند که نمی‌توانند مشتریان، بازارها، رقبا و قوانین را کنترل کنند. لذا آنها تلاش می‌کنند تا بیشتر از آنچه نیاز است بجای اینکه از پیش اقدام کنند واکنشی عمل کنند (میلر، ۲۰۰۶) به گفته‌ی اسکار وایلد: نقشه‌ی جهانی که فاقد آرمان شهر باشد ارزش دیدن ندارد. آینده‌پژوهی و آینده‌نگری امروزه در بیشتر کشورها، سازمان‌ها و بنگاه‌ها رایج است و به ابزاری مهم برای تعیین استراتژی و برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت تبدیل شده است. روش‌های آینده‌نگری نیز به تبع این رویکرد وسیع جهانی به آینده‌پژوهی، ارتقا پیدا کرده به طوری که می‌توان از شکل‌گیری تدریجی یک علم اصیل آینده؛ نه یک علم طبیعی مانند فیزیک یا بیولوژی بلکه یک علم اجتماعی نظیر جامعه‌شناسی و اقتصاد، سخن گفت (تقوی و همکاران، ۱۳۹۵).

۲-۲- مروری بر ادبیات استعداد و مدیریت استعداد

۲-۲-۱- تعریف استعداد

استعداد درون یک سازمان به افرادی اطلاق می‌شود که قادر به ایجاد ارزش افزوده با استفاده از مهارت‌ها و دانش خود در راستای استراتژی سازمان باشند. هر یک از کارمندان می‌تواند با ایجاد ارزش افزوده در سازمان

^۱ Scott and Goldman

هم در حال و هم در آینده تأثیر مثبتی بر سازمان داشته باشد. استعداد را می‌توان این‌گونه تعریف کرد «یک الگوی تکراری از افکار، احساسات با رفتار که می‌تواند به‌طور موثر به کار گرفته شود» (دو تا گوپتا، ۲۰۰۸). تطابق مناسب بین فرد با استعداد و نقش (وظیفه) در یک سازمان می‌تواند منجر به عملکرد عالی در سازمان شود. استعداد برتر در سازمان بر ارزشی که به مشتریان داده می‌شود و در ارائه محصولات و خدمات موثر است و همین امر باعث متمایز شدن سازمان از دیگر رقبا می‌گردد. شیوه تعریف استعداد در هر سازمانی به الزامات کسب و کار و نگرش آن به استعداد بستگی دارد. سازمان‌ها نیازمند استعدادی هستند که بتواند با استراتژی کسب و کار روبه‌رو شوند. زمانی که یک سازمان بالغ استراتژی کسب و کارش را تغییر می‌دهد این انتظار می‌رود که تعریف سازمان‌ها از استعداد در راستای استراتژی جدید تغییر کند به همین دلیل است که تعریف منحصر به فرد و ثابتی برای استعداد وجود ندارد (اشتون و مورتون^۲، ۲۰۰۵). تری^۳ (۲۰۰۳) دارایی سرمایه انسانی شرکت را به عنوان ترکیبی از انرژی، شور و شوق، تجربیات زندگی، دانش، خلاقیت و نگرش در نظر می‌گیرد که کارکنان برای سرمایه‌گذاری در محیط کار انتخاب می‌کنند. فورمن^۴ (۲۰۰۶) خاطر نشان نموده کارکنان، سرمایه انسانی نیستند بلکه مالکان دارایی سرمایه انسانی هستند، بنابراین حق انتخاب دارند که این سرمایه را با سازمان خود به اشتراک بگذارند یا خیر. سازمان‌ها باید محیطی ایجاد کنند که در آن، کارکنان به دلخواه سرمایه انسانی با استعدادشان را به اشتراک گذارند. این موضوع ما را به سوی بحث راجع به مدیریت استعداد سوق می‌دهد.

استعداد واژه عمومی است که از آن در حیطه‌های مختلفی استفاده می‌شود. با این حال همچنان ابهامات و اختلافات بنیادی چشمگیری میان نظریات موجود در این باره به چشم می‌خورد از آنجایی که برای شناسایی استعداد و جهت‌دهی صحیح آن نیاز به وجود رویکردهای مشخص و متقن است وجود این ابهامات و چندگانگی فعلی، موانعی برای تحقق این مهم در جوامع ایجاد کرده است (گالاردو^۵، ۲۰۱۳).

در تأیید تعاریف اخیر از استعداد دای^۶ (۲۰۲۰) نیز معتقد است که برتری شواهد علمی و دانش روانشناختی مستلزم تجدید نظر در معنابخشی به پتانسیل‌های انسانی است چنین تلاشی به حل و فصل اختلافات اجتماعی مرتبط با آموزش عمومی، به ویژه آموزش افراد مستعد و سیاست‌های آموزشی که تضمین کننده عدالت و ارتقای استعدادهاست، کمک می‌کند. (دای، ۲۰۲۰)

^۱ Gupta

^۲ Ashton

^۳ Weatherly

^۴ Foreman

^۵ Gallardo

^۶ Dai

۲-۲-۲- تعریف مدیریت استعداد

در زمینه مدیریت استعداد تعاریف متعددی در تئوری‌های نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است به طوری که از دیدگاه دی بوک و همکاران (۲۰۱۸)، مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان است که هدف آن اطمینان از در دسترس بودن استعدادها و قرارداد افراد مناسب در شغل و زمان مناسب براساس اهداف راهبردی کسب و کار است (دی بوک^۱ و همکاران، ۲۰۱۸).

مدیریت استعداد مفهومی است که هم بر شیوه‌های تاکتیکی و هم شیوه‌های استراتژیک متمرکز است تا اشتراک سرمایه انسانی را به دلخواه توسط کارکنان امکان‌پذیر سازد. برخی محققان آن را مرتبط با اشتیاق کارکنان در محیط کار می‌دانند (چیز^۲ و همکاران، ۲۰۰۸). بدیهی است که مدیریت استعداد در بهبود عملیات عالی سازمان و همچنین توانایی سازمان در کسب اهداف استراتژیک حیاتی است.

مدیریت استعداد چیست؟ مدیریت استعداد می‌تواند به روش‌های مختلفی وابسته به محتوا تعریف شود. اساساً هدف مدیریت استعداد، اطمینان از این است که مهارت‌های مناسب در زمان و مکان مناسب برای دستیابی به اهداف استراتژیک کسب و کار در دسترس هستند، بنابراین بر جریانی از استعداد در یک سازمان متمرکز شده است (دو تا گوپتا، ۲۰۰۱) کریل من^۳ (۲۰۰۶) مدیریت استعداد را به‌عنوان ابزارها و فناوری به کار گرفته شده توسط یک سازمان برای تصمیم‌گیری درخصوص استعداد تعریف کرده است. مدیریت استعداد نه تنها بر شیوه‌ها با تکنولوژی مورد نیاز در کسب اهداف کلی متمرکز است، بلکه در سطح یکپارچه و استراتژیک عمل می‌کند و عمیقاً تحت تأثیر چارچوبی است که رهبران سازمان راجع به اهمیت استعداد در اثر بخشی کسب و کار دارند (چیز و همکاران، ۲۰۰۸).

در تجربه‌های شرکت‌های برتر در سطح دنیا ثابت گردیده که مدیریت استعداد متعلق به همه فرآیندهای توسعه منابع انسانی است و باید آن را به عنوان یک سیستم در جریان در هر یک از فرآیندهای توسعه منابع انسانی نهادینه کرد، بنابراین با این دیدگاه مدیریت استعداد نیز سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار است (کریشناس و اسکالین^۴، ۲۰۱۶).

مدیریت استعدادها، یکپارچه‌سازی منابع انسانی می‌باشد که برای فرآیندهای جذب، توسعه و ایجاد انگیزه برای حفظ کارمندان متعهد و سازنده سازمان طراحی شده است. لذا سازمان می‌تواند با تلفیق استراتژی‌های موثر مدیریت استعداد در برنامه‌های نیروی کار خود از روش‌ها و سیستم‌های اثبات شده برای بهینه‌سازی مناسب منابع سرمایه انسانی جهت افزایش مزیت رقابتی آنها و حفظ سهم بازار خود و همچنین با «آماده‌سازی»

^۱ De Boeck

^۲ Cheese

^۳ Creelman

^۴ Krishnas & Scullion

کارمندان به عنوان جانشینانی برای چنین انتقال نسبی و افزایش امتیازات نیز باشد. با شناسایی موقعیت‌های عملیاتی حیاتی و درک صلاحیت‌های سرمایه انسانی از طریق داشتن این دانش و پیش‌بینی نوسانات اقتصادی در تغییراتی که می‌تواند سازمان‌ها را با گذشت زمان تحت تأثیر قرار دهد، علاوه بر آگاهی از اجتماع و زیست محیطی از طریق این فرآیند، یک سازمان می‌تواند نیروی کار فعلی را به طور موثر مدیریت کند و با توجه به نیازهای سرمایه انسانی آینده برنامه‌ریزی کند (مارتین^۱، ۲۰۱۵). در واقع آینده در حال حاضر اینجا است و به طور مداوم در حال تکامل است. بدون شک، تحولات مدیریتی نه تنها باعث ایجاد تزلزل در عملکرد سستی و مستقر در منابع انسانی نمی‌شود، بلکه فرصتی برای مدیریت استعداد در سازمان‌ها می‌شود (کلاویس، ۲۰۱۹). تمرکز مدیریت استعداد در منابع انسانی دیگر «جنگ برای استعداد» نیست (مایکلز^۲ و همکاران، ۲۰۰۱). جنگ برای استعداد نشان می‌دهد فراتر از این حرکت کرده است و نبرد در حال حاضر در مورد چگونگی برای استخدام و حفظ کارمندان با ارزش است. مدیریت استعداد فعلی تجربیات جذاب در محل کار استعدادیابی، بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت استعداد است که اکنون به چالش کشیده شده است، مدیریت استعداد به معمار سازمانی کارمند تبدیل می‌شود. تجربه‌ای که در آن محیط فیزیکی، فناوری و فرهنگ برای ایجاد یک نقطه شیرین‌پایداری یکپارچه شده است (مورگان^۳، ۲۰۱۷) تحقیقات مرتبط ثابت کرده است سبک‌های مختلف رهبری، جو ایمنی، انگیزه ایمنی، دانش ایمنی، نگرانی‌های ایمنی مدیران و سرپرستان و تعهد به امنیت و رفاه کارکنان و از طرف دیگر تجربه ایمنی روان‌شناختی کارکنان، احساس تعلق و رفتار ایمنی در اعتماد کارمندان به سازمانشان مهم است و تأثیر می‌گذارد زیرا باعث بهبود عملکرد ایمنی می‌شود (لیو^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). نظریه متقابل این است که وقتی کارمندان اعتماد می‌کنند، آنها معتقدند که سازمان آنها را به عنوان اعضای خانواده می‌داند بنابراین کارمندان با مشارکت فعال در فعالیت‌های خاص ایمنی با کمک، همکاری، خود پرداخت و ایجاد نگرانی در مورد ایمنی، سازمان‌های خود را بازپرداخت می‌کنند. اگرچه مطالعات خاص نشان می‌دهد که اعتماد تعدیل‌کننده یا نقش واسطه‌ای در افزایش رفتار ایمنی کارکنان یا بهبود عملکرد ایمنی دیگران عواملی را تحت تأثیر قرار داده‌اند که روابط اعتماد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (لیو و همکاران، ۲۰۲۰).

مدیریت استعداد اجرای استراتژی یکپارچه یا سیستم‌های طراحی شده به منظور ارتقاء بهره‌وری نیروی کار با توسعه فرآیندهای بهبود یافته برای جذب، توسعه، نگهداری و بهره‌مندی از افراد یا مهارت و شایستگی مورد نیاز به منظور پاسخگویی به نیازهای شغلی حال و آینده است (لاک وود^۵، ۲۰۰۶). اشتون و مورتون مدیریت استعداد را ادغام طرح‌های مختلف با ساختارها در یک چارچوب منسجم از فعالیت تعریف می‌کنند.

^۱ Martin

^۲ Michaels

^۳ Morgan

^۴ liu

^۵ Lockwood

می‌توان عوامل متعددی را به عنوان اصولی در تعریف مدیریت استعداد که در جدول (۲-۱) ارائه شده در نظر گرفت. (اشتون و مورتون، ۲۰۰۵)

جدول (۲-۱) عوامل متعدد در تعریف مدیریت استعداد (اشتون و مورتون، ۲۰۰۵)

ارزش‌هایی که بطور ذاتی حفظ شده‌اند و رفتارهایی که نشان دهنده این فرض هستند که افراد از پتانسیل با ارزش‌ترین سرمایه قابل توسعه برای سازمان برخوردارن	اهمیت استعداد
آگاهی از این که کدام نقش در سازمان تفاوت ایجاد می‌کند و اطمینان از تناسب شغل و شاغل	متفاوت بودن
آگاهی از این که مالک استعداد، مدیران عملیاتی هستند و توسط منابع انسانی فعال می‌شود	موفقیت دهی
داشتن توانمندسازهای ضروری برای مدیریت استعداد (ابزارها - فرآیندها و تکنیک‌ها) جهت تحقق اهداف کسب و کار	ساختار
ایجاد خط مشی‌های ماندگار جهت تعیبه دانش استعداد و مدیریت استعداد در چارچوب پیش‌بینی شده	سیستم

سازمان‌ها بر مدیریت استعداد یکپارچه تمرکز می‌کنند. یک سهامدار در سال ۲۰۰۷ مدیریت استعداد یکپارچه را چنین تعریف کرد: دنبال کردن فرآیندهای مدیریت استعداد و اقدامات به عنوان یک سیستم با قسمت‌های به هم مرتبط که کمک می‌کند شرکت به صورت استراتژیک از استعدادهای خود استفاده کند.

مدیریت استعداد با ذهنیت استعداد در ارتباط است زمانی که ذهنیت‌ها با ارزش‌ها و اهداف سازمانی همسو می‌شوند (هایتون و مک ایوی^۱، ۲۰۰۶). درباره اهمیت رفتارهای کارکنان که بیشتر از شیوه‌های منابع انسانی در ارزش آفرینی سازمان اهمیت دارند (مک دافی^۲، ۱۹۹۵) باید گفت رفتارهای احتیاطی کارمندان برای سازمان‌ها به طور خاصی ارزشمند است اگرچه تعیین این رفتارها از پیش دشوار می‌باشد. زیرا برخلاف عملکرد شغلی عادی، تقلید با تکرار آنها برای رقبا آسان نیست و از این رو ممکن است منبعی از مزیت رقابتی پایدار فراهم آورند (کالوین و بوزول^۳، ۲۰۰۷). بنابراین ذهنیت‌ها همانند ارزش‌هایی تلقی می‌شوند که بایستی توسعه یافته و اینگونه شناخته شوند که هم برای کارکنان و هم سازمان‌ها مزیت‌هایی ایجاد می‌کنند (ون در هیده و ون در هایدن^۴، ۲۰۰۶). از این نظر، ذهنیت استعداد را می‌توان مبنایی برای مدلی یکپارچه‌تر در نظر گرفت که بیشتر این موضوع را بررسی می‌کند که چگونه سازمان‌هایی که از کمبود استعداد رنج می‌برند می‌توانند به این چالش واکنش نشان دهند (پیترز^۵، ۲۰۰۵). بنابراین همه تلاش‌ها بر مدیریت استعداد متمرکز است (شلمنسون^۶، ۲۰۰۳) و مدیریت استعداد را با نتایج مثبتی از جمله کارایی بالاتر، ترک شغل کمتر و تعهد بالاتر، و رشد آنچه استرنبرگ^۷ (۱۹۹۹) هوش سازمانی نام نهاده است، بهم پیوند داده‌اند.

ذهنیت استعداد اساس و پایه مدیریت استعداد در هر سازمانی را شکل می‌دهد. اگر مدیران اهمیت و مزایای اجرای مدل مدیریت استعداد را در سازمان درک نکنند پس ذهنیت استعداد ندارند. به منظور درک ذهنیت استعداد در این متن، مروری شفاف بر مدیریت استعداد خواهیم داشت.

^۱ Hayton and McEvoy

^۲ MacDuffie

^۳ Colvin and Boswell

^۴ Van der Heijde and Van der Heijden

^۵ Peters

^۶ Schlemenson

^۷ Sternberg

۲-۲-۳- شرایط مدیریت استعداد

مدیریت استعداد به طور گسترده تحت تاثیر عواملی چون عرصه اقتصادی، جهانی سازی و ادغام و اکتساب قرار می گیرد (لاور^۱، ۲۰۰۸) و بواسطه عوامل زیر به اجرا در می آید:

- تعهد مدیر عامل سازمان
 - همترازی با استراتژی کسب و کار
 - تعهد مدیران صف برای توسعه استعداد
- چیز و همکارانش (۲۰۰۸) پنج ضرورت سازمان که اوج موفقیت سازمان را شکل می دهد بیان نمودند:
- استعداد مسئله ای استراتژیک است که یک بخش اساسی از استراتژی کسب و کار را شکل می دهد و سازمانها بایستی آن را درک و باور کنند.
 - تنوع در استعداد یک عامل پیشرو است و در استراتژی کسب و کار اهمیت بسیاری دارد.
 - به منظور تشکیل / ایجاد مهارت ها و شایستگی ها، سازمان باید تبدیل به سازمانی یادگیرنده شود.
 - به منظور بهینه سازی عملکرد کسب و کار، درگیر کردن کلیه کارکنان ضروری است.
 - استعداد کلیه افراد در سازمان مد نظر است، ذهنیت استعداد و فرهنگ بایستی در کسب و کار ادغام شوند.

با توجه به اصول فوق الذکر، یادآوری این موضوع مهم است که سازمانها تمایل دارند. نوعی از فرآیند مدیریت استعداد و یا سیستم در محل را به منظور جذب توسعه درگیری و نگاهداری استعداد در اختیار داشته باشند. تعداد کمی از آنها استعدادهایشان را در سطح استراتژیک مدیریت می کنند (چیز و همکاران، ۲۰۰۸). همانطور که پیشتر اشاره شد سازمانها بر شیوه های یکپارچه استعداد متمرکز هستند اما چنانچه به طور مستقیم با استراتژی کسب و کار مرتبط نشود موثر نخواهد بود (ردی و کانگر^۲، ۲۰۰۷). درک تجاری از اینکه افراد چگونه ارزش افزوده ایجاد می کنند، چگونه برای توسعه آنها با بیشترین تاثیر سرمایه گذاری می شود و حتی چگونه کار می کنند و چه چیزی به آنها انگیزه می دهد هنوز به طرز شگفت انگیزی مجهول مانده است. (چیز و همکاران، ۲۰۰۸). اگر استعداد و اجزای آن با یک رویکرد استراتژیک شیوه گذاری شود (مرتبط با استراتژی کسب و کار) و شیوه های آن قوی باشند قطعاً منجر به سطح بالای عملکرد در محیط کار می شود که نتایج سودآوری را برای سازمان کسب خواهد کرد (گریل من^۳، ۲۰۰۶). با در نظر گرفتن مطالب فوق، هنوز رویکرد اصولی و هماهنگی برای توسعه و پرورش نسل بعدی رهبران کسب و کار و سازمانها با توجه به مفهوم استعداد وجود ندارد.

^۱ Lauer

^۲ Ready & Conger

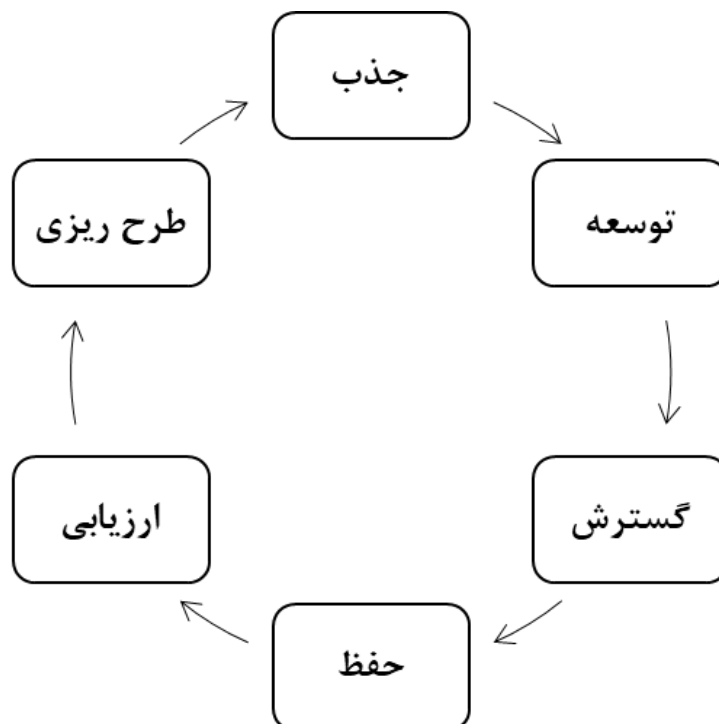
^۳ Grillman

۴-۲-۲- شیوه‌های مدیریت استعداد

شیوه‌ها را می‌توان به عنوان فعالیت‌هایی که مورد استفاده قرار می‌گیرند برای رسیدن به اهداف عملیاتی در یک کسب و کار تعریف نمود. واژه شیوه در فرهنگ لغت آکسفورد اینگونه تعریف شده است: روش انجام کار با روش مورد انتظار در یک سازمان با موقعیت خاص (آکسفورد، ۲۰۰۱). اساساً سازمان‌ها شیوه‌هایی را به منظور دستیابی به اهداف خود توسعه خواهند داد، شیوه‌های مدیریت استعداد، راهی برای کسب موفقیت سازمانی هم در کوتاه مدت و هم در بلندمدت هستند، طبق گفته مورتون (۲۰۰۵) هشت دسته از اقدامات برای مدیریت استعداد وجود دارد:

۱. استخدام
۲. حفظ
۳. توسعه حرفه‌ای
۴. رهبری (توسعه فرد بالقوه)
۵. مدیریت عملکرد
۶. بازخورد/ اندازه‌گیری
۷. برنامه‌ریزی نیروی کار
۸. فرهنگ

فورمن^۱ (۲۰۰۷) کارکردهای اصلی در چرخه استعداد را نشان می‌دهد که در شکل (۱-۲) حول محور استعداد در سازمان نمایش داده شده است.



شکل (۱-۲) چرخه استعداد (فورمن، ۲۰۰۷)

^۱ Foreman

شیوه‌های خاص در منبع یابی و استخدام، توسعه و حفظ به طور مفصل بحث خواهد شد. طبق گفته گوتریج^۱ (۲۰۰۸) استخدام، توسعه، سیستم‌های نگهداری و شیوه‌ها هنوز هم عوامل اصلی استراتژی مدیریت استعداد موفق هستند. در بخش بعدی درباره اشتیاق (درگیری) کارکنان بحث خواهد شد. مقصود این بخش، تحلیل شیوه‌ها نیست بلکه درک شیوه‌ها جهت دستیابی به دیدگاهی درخصوص ذهنیت استعداد است. بسیاری از شیوه‌های فعلی بر مبنای این ذهنیت هستند که استعداد یک هزینه است و باید در طول زمان استفاده و مصرف شود (فورمن، ۲۰۰۷). همانطور که قبلاً گفته شده شیوه‌ها می‌تواند منعکس‌کننده ذهنیت باشد.

الف) منبع یابی استعداد

شیوه‌های منبع یابی قبلاً بسیار ساده بود ولی گفته می‌شود بایستی بدین منظور از مدل‌های موثر و جاری پیروی نمود. بسیاری پیشنهاد می‌کنند تکنیک‌های منبع یابی استعداد باید همتراز با اصول مدیریت زنجیره تأمین باشد (کاپلی^۲، ۲۰۰۸). این روش‌ها سازمان‌ها را قادر می‌کند که منبع یابی استعداد را که به طور چشمگیری تغییر یافته با مکانیسم‌های جستجوی پیشرفته امکان‌پذیر نماید. با این حال، مکانیسم‌هایی وجود دارد که نمی‌توانند کمبود استعداد موجود خصوصاً منبع یابی متخصصان و رهبران بالقوه را برطرف کنند (موسسه توسعه فردی کار ترد، ۲۰۰۶). همچنین سازمان‌ها نباید فقط به دنبال کارکنانی باشند که با فرهنگ سازگار نیستند و این می‌بایست تغییر کند. این واقعیت باید در نظر گرفته شود که عملکرد بالای سازمانها فقط با داشتن استعداد و قابلیت‌های آنها به دست نمی‌آید بلکه آنها باید ضمن تقویت فرهنگ، استعدادهایی را بیابند که با فرهنگ سازگارند و باعث ارتقاء عملکرد سازمان‌ها می‌شوند.

ب) شناسایی و توسعه استعداد

سازمان‌ها روشهای مختلفی را برای دسته‌بندی استعدادها دارند و روش هر سازمانی با سازمان دیگر متفاوت است. متداول‌ترین روشی که بیشتر سازمانها به کار می‌گیرند شناسایی و توسعه کارکنان A است که ۱۵٪ کل سازمان را تشکیل می‌دهند و به تحقق اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کنند (چیز و همکاران، ۲۰۰۸). این موضوع با مطالعات مکنزی تشدید شد که نشان می‌دهد عملکرد بالای کارکنان A تا دو برابر عملکرد کارکنان متوسط است و تاثیر مستقیمی بر سود شرکت دارد (گوتریج و همکاران، ۲۰۰۸). با این حال، گفته می‌شود این روش گمراه کننده است و بایستی بر شناخت موقعیت‌هایی متمرکز شد که تاثیر استراتژیک زیادی روی سازمان دارند و سپس افراد با استعداد را با این موقعیت‌ها تطبیق داد (چیز و همکاران، ۲۰۰۸) که آنها را کارکنان B می‌نامیم. این افراد آگاه، شایسته و اجرا کنندگان استوار و راسخی هستند که تاثیر زیادی بر سازمان دارند (گوتریج و همکاران، ۲۰۰۸).

^۱ Gurthirge

^۲ Cappelli

یک رویکرد گسترده‌تر این است که تمرکز بایستی نه تنها بر آن دسته از افرادی که کارکنان A هستند و آنهایی که قابلیت بالقوه‌ای برای رهبری آینده کارکنان B دارند باشد، بلکه باید تمرکز بر کارگران دانشی، کارشناسان فنی تخصصی و کارکنان حرفه‌ای نیز باشد (چیز و همکاران، ۲۰۰۸). این قهرمانان گمنام - ممکن است در خط مقدم - کارشناسان فنی و حتی افرادی که برای تامین‌کنندگان، پیمانکاران و سرمایه‌گذاران مشترک کار می‌کنند، باشند (توتن^۱، ۲۰۰۸).

استعداد و موقعیت‌های استراتژیک در یک سازمان تعریف شده‌اند، برنامه جانشین‌پروری برای تطبیق استعداد شناسایی شده و موقعیت موجود بسیار حیاتی است و برنامه‌های توسعه این موضوع را پشتیبانی می‌کند. مهم‌ترین اصل تفکر، توسعه کارکنانی است که بایستی یک فرآیند مستمر و همتراز با استراتژی‌های سازمان باشد. بنابراین توسعه کارکنان امری حیاتی به شمار می‌رود و بر مبنای این واقعیت است که کارکنان برای مشاغل که هنوز وجود ندارد باید شناسایی و آموزش داده شوند. در واقع ۲۰٪ از نیروی کار فعلی مهارت‌هایی دارند که مورد نیاز ۹۰٪ از موقعیت‌های آینده است و این سوال باقی می‌ماند که چرا توسعه کارکنان در بیشتر سازمانها اتفاق نمی‌افتد؟ علت به این واقعیت برمی‌گردد که شیوه‌های به کار گرفته شده به عنوان هزینه تلقی می‌شود نه سرمایه‌گذاری، زمانی که تمرکز بر اهداف کوتاه مدت است، منبع‌یابی استعداد و استراتژی‌های برنامه‌ریزی حرفه‌ای اغلب در ابتدا کاهش داده می‌شود و یا حتی متوقف می‌شوند. این موضوع یک چرخه نادرست به وجود می‌آورد. کمبود استعداد رشد سازمان را مسدود می‌کند و وجود فشارهای عملیاتی اضافی، توجه مدیران را به مسائل کوتاه مدت منحرف می‌گرداند (گوتریچ و همکاران، ۲۰۰۸). مسلم است سازمان‌هایی که بر بقاء در کوتاه مدت متمرکز هستند فعالیت‌های توسعه کارکنانشان را با ظهور رکود اقتصادی کاهش داده و یا متوقف می‌سازند. چیز و همکارانش، سازمان توانمند استعداد را اینگونه تعریف می‌کنند: آن دسته از سازمان‌هایی که کلیه مقادیر آن را در شیوه‌های مدیریت استعداد برای جذب، نگهداری، انگیزش، رشد و پرورش استعداد آموزش و توسعه خواهند داد. زمانی که این منظور حاصل شود به آنها پاداش داده می‌شود و در غیراینصورت مجازات می‌شوند (چیز و همکاران، ۲۰۰۸). این امر به مشتاق ساختن و حفظ استعدادهای سازمان‌ها به طور موثر کمک می‌کند.

پ) تلاش برای اشتیاق / درگیری

اگر چه اشتیاق درگیری به عنوان یکی از شیوه‌های این مدل بیان نشده اما برای اطمینان از این است که افراد با استعداد به دلخواه سرمایه انسانی خود را به اشتراک خواهند گذاشت و حفظ این افراد عاملی کلیدی محسوب می‌شود. چیز و همکارانش (۲۰۰۸) ادعا کردند «یافتن استعداد در صورتی که برانگیخته نشود یا همسو با اهداف کسب و کار نباشد کافی نیست». شواهد حاکی از آن است که بخش عمده نیروی کار کم

^۱ Toten

و خیلی کم مشتاق به کارند. اشتیاق/ درگیری جسمی، فکری و عاطفی این گونه تعریف می‌شود: «من اینجا هستم، فکر و احساسات من بر کارم متمرکز است و همراه با اطرافیانم می‌باشد» (چیز و همکاران، ۲۰۰۸). اشتیاق کارکنان می‌تواند به عنوان یک شاخص ذهنیت استعداد در سازمان‌ها باشد. وجود افراد با استعداد و مشتاق به کسب اهداف استراتژیک بسیار مهم است. عواملی از جمله اعتماد و صداقت، ماهیت شغل، توانایی همترازی تلاش فردی با عملکرد سازمان، فرصت‌های رشد شغل، ارتباط با همکاران، توسعه فردی و ارتباط مستقیم با مدیر می‌توانند بر اشتیاق تاثیرگذار باشند (چیز و همکاران، ۲۰۰۸). در حقیقت افراد مشتاق، سرمایه با دانش خود را به صورت منظم در اختیار سازمان می‌گذارند و سازمان می‌تواند بر تصمیم آنها با سطحی از تمایل آنها تاثیر بگذارد.

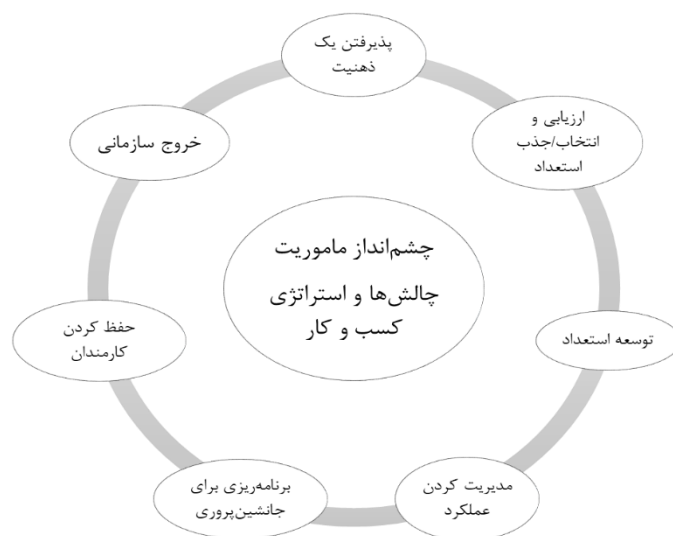
ج) حفظ استعداد

با توجه به مطالب پیشین در معرفی این بخش، کارکنان به ترک مدیران خود تمایل دارند نه لزوماً سازمان خود. چنانچه کارکنان بتوانند یک رابطه قوی با مدیران برقرار کنند حفظ خواهند شد (فرانک^۱ و همکاران، ۲۰۰۴). سایر عوامل موثر بر حفظ کارکنان شامل فرهنگ سازمانی، میزان اشتیاق کارکنان و سبک رهبری است (لاک وود، ۲۰۰۶). عموماً حفظ کارکنان به خصوص کارکنان دسته A که عالی‌ترین کارمندان قابل استخدام در بازار هستند، فراموش نمی‌شود (فورمن، ۲۰۰۷). در حال حاضر وضعیت سازمان‌ها در نگهداری کارکنان کلیدی خود بهینه نیست و مسئله حفظ افراد با استعداد مورد غفلت قرار گرفته است. در مطالعات موسسه توسعه فردی کارترد (۲۰۰۹) اذعان شده ۹۸٪ از مسئولان، برنامه‌های حفظ استعداد ندارند و این با رکود اقتصادی فعلی تشدید شده است.

د) نتیجه‌گیری

مدیریت استعداد به بهترین شکلی که دیده شده مجموعه‌ای از موضوعات نیست بلکه به عنوان یک چشم‌انداز با ذهنیت است. در دیدگاه مدیریت استعداد، افراد با استعداد بازیگران اصلی در موفقیت سازمان محسوب می‌شوند. مدیریت استعداد، مسیر تعالی سازمان است و مستلزم بررسی مفروضات و باورهای مربوط به استعدادهایی است که قلب سازمان هستند (مروری بر مدیریت استعداد، ۲۰۰۸)، با توجه به اینکه افراد با استعداد به راحتی در دسترس نیستند علاوه بر تمرکز بر شیوه‌های حفظ و نگهداری آنها بایستی به عمق ذهنیت‌های راجع به استعداد در سازمان نیز توجه نمود.

^۱ Frank



شکل (۲-۲) فرایند مدیریت استعداد (کاسکیو و آگنیس ، ۲۰۰۵)

مدیریت استعداد به عنوان یک ساختار با توجه به تعاریف فوق از مدیریت استعداد می‌توان اهمیت آن را در هر سازمانی مشاهده نمود و این متضمن ذهنیت استعداد مثبت به عنوان نقطه شروعی به سوی رقابت سازمانی است. (مدل یکپارچه‌ای از) مدیریت استعداد در شکل (۲-۲) نشان داده شده که پایه و اساس این مدل را ذهنیت استعداد شکل می‌دهد و تاکید بر آن اهمیت دارد.

۱. پذیرفتن یک ذهنیت

طبق گفته مایکل و همکاران (۲۰۰۱) داشتن ذهنیت استعداد برای هر سازمانی ضروری است و به این موضوع اشاره دارد که سازمان برای رسیدن به اهدافش بایستی یک ذهنیت متفاوت داشته باشد که استعداد را بالاترین اولویت خود بداند. فقط زمانی که استعداد به عنوان یک الزام در سازمان در نظر گرفته شود می‌تواند فرآیندهای مناسب منابع انسانی را برای متناسب شدن با اهداف سازمانی که دستیابی به مزیت رقابتی است تغییر دهد.

۲. کارمندیابی و گزینش

فرآیند کارمندیابی و گزینش بایستی پیش فعال باشد. بدین منظور سازمان‌هایی که بخواهند در بازی بمانند باید به بیرون از سازمان رفته و به دنبال یافتن گزینه‌های قوی باشند نه فقط زمانی که موقعیت‌های شغلی خالی می‌شود بلکه به‌طور مستمر اینگونه باشند (مایکل و همکاران، ۲۰۰۱). سازمانها باید بدانند به چه استعدادی نیاز دارند و طرح نیروی کار عملیاتی در محل کار که توسط کاسیو و آگنیس (۲۰۰۵) پیشنهاد شده را اتخاذ کنند. یک سازمان باید به یاد داشته باشد که در هر مرحله پس از فرآیندهای کارمندیابی و گزینش، استعداد مناسب بایستی بدست آورده شود و با کمک سیستم‌های اندازه‌گیری پیچیده و مطالعات دقیق مطمئن شود از بهترین فرآیندهای آموزش و توسعه استفاده می‌کند.

۳. توسعه کارمندان

کارمندان بایستی به منظور افزایش قابلیت‌ها و افزودن ارزش بیشتر به سازمان توسعه داده شوند، توسعه می‌تواند با ابزارهایی از جمله مربیگری، پیاده‌سازی گردش شغلی، آموزش تکنیکی و برنامه‌های آموزشی از جمله جلسات تشکیل گروه انجام شود سازمانها بایستی به منظور ارتقاء عملکرد و پیشرفت کارمندان، روش آگاهانه‌تری را با شغل‌شان هم تراز کنند. (مایکل و همکارانش، ۲۰۰۱)

۴. مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یکی از مهم‌ترین فرآیندهای اساسی در هر سازمانی به شمار می‌رود. (کاسیو و اگینیس، ۲۰۰۵) مدیریت عملکرد می‌تواند از طریق فرآیند ارزیابی مستمر انجام شود که به کارمندان اطمینان می‌دهد بازخورد منظم و به موقعی از عملکردشان به دست می‌آید (بازخورد ۳۶۰ درجه و نظارت حرفه‌ای).

۵. جانشین پروری

ماندن در صف مقدم جنگ با استعدادها برای سازمان‌ها ضروری است و این امر با برنامه‌های جانشین‌پروری محقق می‌شود. سازمان‌ها بایستی از مشکلاتی که در سازمان اتفاق می‌افتد و اینکه چه اقداماتی می‌توانند قبل و یا در حین تغییرات خاص انجام دهند. آگاه باشند. جانشین‌پروری می‌تواند با شناسایی افراد با قابلیت بالا و توسعه دادن آنها انجام شود. با مرور استعداد در سازمان می‌توان فاصله‌های موجود را شناسایی کرد تا اینکه سازمان بتواند اقدامی انجام داده و جای خالی استعداد را پر کند.

۶. حفظ کارمندان

به منظور حفظ کارمندان در سازمان‌ها، رهبران بایستی پیشرو باشند، کسانی که در امر نگهداری متخصص هستند. آنها پیشنهاد کردند مدیران ضعیف باعث می‌شوند کارمندان شغل خود را ترک کنند، بنابراین رهبران بایستی ارتباط صادقانه و مناسبی را با زیردستان خود برقرار کنند. (فرانک و همکاران، ۲۰۰۶). رهبران بایستی سبکی را به کار گیرند که سازمان را به عنوان یک کارفرمای مطلوب ارتقا دهد. طبق گفته ادوارد لاور (۲۰۰۸) رهبری در هر سازمان ضروری است و برای حفظ کارمند در سازمان بایستی با توجه به عملکرد کاری، رفتاری متناسب با او داشت که می‌توان از «دیوار بارشناخت» در سازمان استفاده کرد به این طریق که کارمندان باز شناخته شده و از کارشان ستایش و قدردانی می‌شود، چنین کاری باید توسط رهبران به‌طور مستمر انجام شود و منجر به داشتن کارکنان با روحیه بالاتر و حفظ استعدادهای برتر می‌شود.

۷. خروج سازمانی

هنگامی که کارمندان اقدام به ترک سازمان می‌کنند مرحله خروج سازمانی صورت می‌گیرد. مدیران باید از این فرصت به منظور انتقال دانش سازمان از یک کارمند به کارمند دیگری که جایگزین او در سازمان خواهد شد استفاده کنند، می‌توان از مصاحبه خروجی و پرسشنامه‌ای استفاده نمود که به سازمان در انجام اصلاحات لازم جهت حفظ استعداد کمک می‌کند

۲-۲-۵- ذهنیت استعداد

طبق گفته مایکل و همکاران (۲۰۰۱)، ذهنیت استعداد یک باور قوی است به اینکه اگر سازمان بخواهد به اهداف خود دست یابد و مزیت رقابتی به دست آورد، وجود استعداد ضروری است. موسسه سرمایه انسانی ذهنیت استعداد را به عنوان باور درونی تلقی می‌کند که وجود استعداد در سازمان برای کسب مزیت رقابتی هم برای فرد و هم برای سازمان ضروری است. (مورتون، ۲۰۰۸) ذهنیت در معنای خود اینگونه تعریف می‌شود «حالتی از ذهن که بر نگرش فرد به وقایع و توانایی تصمیم‌گیری او تأثیر می‌گذارد» (پریور^۱، ۲۰۰۹)، فرهنگ لغت آکسفورد، ذهنیت را به عنوان «مجموعه‌ای از نگرش‌ها و ایده‌های ثابت افراد که به سختی قابل تغییر است» تعریف می‌کند.

ذهنیت، دیدگاه روشن و صریحی است که اساس و بنیان تمامی تصمیمات و واکنش‌های اطراف فرد را شکل می‌دهد. ذهنیت در معنای خاص در ارتباط با الگوهای ذهنی است، آن دسته از الگوهایی که به باورهای راسخ که ذهنیت نامیده می‌شوند تبدیل می‌گردد. براساس تعاریف مطرح شده می‌توان تخمین زد ذهنیت یک چهارچوب مرجع و نگرش ذهنی پایداری است که توسط فرد از بین واقعیت‌های ادراک شده به وجود می‌آید و در فرآیند تصمیم‌گیری تأثیرگذار است. بنابراین ذهنیت، شیوه تفسیر افراد و واکنش به موقعیت یا محیط اطراف را تعیین می‌کند. ذهنیت بواسطه عوامل مختلفی از جمله سابقه آموزشی فرد، فرهنگ، سیستم‌های اجتماعی و تربیت شخصی شکل می‌گیرد و ممکن است تحت تأثیر فرهنگ سازمانی و تجربیات گذشته فرد قرار گیرد (پریور، ۲۰۰۹). متأسفانه بیشتر سازمانها نمی‌دانند چگونه ذهنیت استعداد را بسنجند و تفاوت بین ذهنیت و شیوه‌های مدیریت استعداد سازمانی مشخص نیست. به‌منظور آشکار ساختن این مفهوم و اینکه ذهنیت دقیقاً به چه چیزی برمی‌گردد.

تحقیقات زیادی در رابطه با اینکه ذهنیت استعداد دو بعدی است یا نیست، وجود ندارد اما براساس این واقعیت که الگوهای فکری، باورها و ادراک مثبت و منفی می‌توانند وجود داشته باشند که از استعداد پشتیبانی کنند یا خیر، ذهنیت استعداد هم می‌تواند مثبت یا منفی باشد، پس احتمالاً دو بعدی است که می‌تواند در مدیریت موثر استعداد مفید و یا باعث از بین رفتن استعداد شود. مایکل و همکارانش (۲۰۰۱) در کتاب جنگ برای استعداد، نگرش‌های قدیم و جدید نسبت به ذهنیت استعداد را فهرست نموده‌اند که روش مدیریت بر کارکنان در سازمان‌هایشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. که در جدول (۲-۲) نشان داده شده است.

^۱ Prior

جدول (۲-۲) نگرش قدیم و جدید نسبت به ذهنیت استعداد (مایکل و همکاران، ۲۰۰۱)

ذهنیت استعداد قدیم	ذهنیت استعداد جدید
افراد مهمترین دارایی سازمان هستند	باور عمیق به اینکه وجود افراد با استعداد منجر به عملکرد بهتر سازمان می شود
فقط مدیران منابع انسانی مسئول مدیریت کردن افراد هستند.	تمامی مدیران برای تقویت استخر استعدادهایشان مسئول هستند
فقط یک برنامه جانشین پروری یک ساله برای اداره سازمان کافی است.	مدیریت استعداد یک بخش اساسی در رابطه با این موضوع که چگونه سازمان را اداره کنیم، است.

با توجه به جدول بالا به نظر می رسد اگر مدیریت از نگرش جدید نسبت به ذهنیت استعداد استفاده کند به حد کافی برای جذب و مهم تر از آن نگهداری استعدادهایشان تلاش خواهد کرد و این امر منجر به ارتقاء عملکرد سازمان خواهد شد.

موسسه سرمایه انسانی چهار نکته را برای بقاء ذهنیت استعداد بیان کرده است:

۱. ذهنیت استعداد نخست بایستی از مدیران ارشد از جمله مدیران عامل و کمیته اجرایی شروع شود و آنها بایستی این ذهنیت را به سطوح پایین تر سازمان انتقال دهند.

۲. این ذهنیت زمانی در سازمان رشد می کند که از هر فرصتی برای کاشت بذر ذهنیت استعداد مورد نیاز استفاده شود.

۳. فرآیندهای مدیریت استعداد، رفتارهای مورد نیاز را شکل خواهند داد و هر فرد را برای دنبال کردن شیوه های صحیحی که ذهنیت استعداد را انعکاس بدهد، راهنمایی می کنند.

۴. شغل و وظیفه هر فرد در سازمان بایستی با استعداد او هم راستا باشد.

وجود ذهنیت استعداد در افراد سازمان به دستیابی به اهداف استراتژیک کمک کرده و برای بقاء سازمان الزامی است و به عنوان یک دارایی نامشهود در سازمان به شمار می آید. در سازمانی که ذهنیت استعداد وجود داشته باشد از مدیریت استعداد در هر سطحی حمایت می شود، افراد توانمند به آینده می اندیشند و راه حل های مبتکرانه ای برای مشکلاتی که هنوز به وجود نیامده اند مطرح می کنند، آنها کار را به خوبی و مستمر انجام می دهند و تبدیل به نیروی کلیدی سازمان می شوند در واقع این افراد در سازمان به مثابه ماشینی که به خوبی روغن کاری شده است کار می کنند که بایستی حفظ و نگهداری شوند.

۲-۲-۶- فرهنگ و ذهنیت استعداد

با توجه به مرور ادبیات، فرهنگ سازمانی اینگونه تعریف می شود:

۱. باورها، ارزش ها، نگرش ها، ادراک و مفاهیمی که کارکنان در یک سازمان به اشتراک می گذارند.
۲. یک طرح (الگو) از فرضیات به اشتراک گذاشته شده که برای وفق دادن و حل موفقیت آمیز مشکلات به وجود آمده و سپس برای هدایت رفتارها، قضاوت ها، ادراک و افکار افراد جدید و قدیم تثبیت شده است (فورمن، ۲۰۰۷).

فرهنگ سازمان اغلب از روشی که کارها انجام می‌گیرد ناشی می‌شود و طبق گفته فورمن (۲۰۰۷) می‌تواند تأثیر بسیار شدیدی بر تعیین آنچه به عنوان شیوه‌های یک سازمان پذیرفته شده است داشته باشد. پس بر شیوه‌های مدیریت استعداد هم تأثیر بسزایی خواهد داشت. از آنجا که فرهنگ و ذهنیت استعداد به‌طور جدانشدنی در هم تنیده شده‌اند (موسسه سرمایه انسانی، ۲۰۰۶) پس ذهنیت و فرهنگ به عنوان یک ساختار به‌طور مستقیم بر میزان موفقیت مدیریت استعداد تأثیر می‌گذارند. که بایستی ذهنیت استعداد از سطوح بالای سازمان شروع شود و فرهنگ سازمان را تحت تأثیر قرار دهد در غیر اینصورت فرآیندهای مدیریت استعداد در بین روال‌های بوروکراسی به آسانی رو به زوال می‌رود. فورمن (۲۰۰۷) بیان می‌کند فرهنگ در راستای اهداف رهبران پیش می‌رود و رهبری به شکل دادن فرهنگ کمک می‌کنند. رهبری زمینه را برای فرهنگ مهیا می‌کند ولی سازمان به عنوان بستر فرهنگ از طریق شیوه‌ها تثبیت می‌شود. با توجه به مباحث مذکور، ذهنیت استعدادی که در سازمان ریشه دوانیده باید ذاتاً در فرهنگ باشد (چیز و همکاران، ۲۰۰۸). در ارتباط بین فرهنگ و ذهنیت، نظر محققان این است که آنچه ذهنیت استعداد درست را در سازمان شکل می‌دهند درک آن است که استعداد به عنوان یک پیشرو در مزیت رقابتی سازمان شناخته شود و سپس فرهنگی که نشان دهنده همان ذهنیت است اجرا شود. پریور (۲۰۰۹) بیان می‌کند ذهنیت استعداد می‌تواند تحت تأثیر فرهنگ واقع شود اما اگر فرهنگ سازمانی رفتارها را شکل دهد پس می‌تواند شیوه‌های استعداد را تقویت نماید و به یک ذهنیت استعداد تبدیل شود. یک سؤال کلاسیک در نحوه پیدایش این دو (فرهنگ و ذهنیت) مطرح می‌شود که مرغ با تخم مرغ کدام یک اول به وجود آمده؟ در جدول (۲-۳) دیدگاه‌های مختلف فرهنگی در رابطه با استعداد آورده شده است.

جدول (۲-۳) دیدگاه‌های مختلف فرهنگی در مورد استعداد (فورمن، ۲۰۰۵)

دیدگاه‌های فرهنگی محدود کننده	دیدگاه‌های فرهنگی حامی
استعداد هزینه است	استعداد یک دارایی است
بایستی از استعداد استفاده شود	استعداد نیاز به توسعه دارد
استعداد به خودی خود کفایت می‌کند.	بایستی استعداد هدایت و راهنمایی شود
دانش قدرت است و باید در مخزن نگهداری شود	دانش بایستی به اشتراک گذاشته شود
بر کار خود متمرکز باشید.	روابط و شبکه‌ها را گسترش دهید.
به شکست اعتراف نکنید	اشتباه منجر به بهبود می‌شود.
تغییر ایجاد نکنید	تغییر ایجاد کنید

۲-۶-۱-۲- متولیان ذهنیت استعداد

با وجود اینکه منابع انسانی حامی و پشتیبان مدیریت استعداد است ولی اگر مدیریت استعداد فقط به عنوان اقدامات منابع انسانی دیده شود موفق نخواهد شد (موسسه توسعه فردی کارترد، ۲۰۰۵) در حقیقت نقش منابع انسانی مدیریت استعداد نیست بلکه پرورش دادن ذهنیت استعداد و حمایت مدیران با ارائه چارچوبها و ابزارهایی برای تصمیم‌گیری است.

ذهنیت استعداد تنها مفهومی نیست که توسط مدیران منابع انسانی به دست آید بلکه باید در کل سازمان منتشر شود و کلیه سطوح مدیریت باید در جریان اهمیت استراتژی‌های مدیریت استعداد باشند. (لاک وود، ۲۰۰۹) در واقع همه مدیران خود مالکان استعداد هستند و مسئولیت توسعه آن را به عهده دارند (اشتون و مورتون، ۲۰۰۵) و مدیران منابع انسانی همراه با مدیران ارشد جهت جذب، استخدام، توسعه و نگهداری استعداد نقش خود را ایفا می‌نمایند که در این میان بایستی فرهنگ سازمان نیز جهت پرورش مدیریت استعداد موثر مدیریت شود (لاک وود، ۲۰۰۹).

۲-۶-۲- مؤلفه‌های ذهنیت استعداد

پیاده‌سازی ساختار مناسب ذهنیت استعداد به این صورت تعیین می‌شود که آیا سازمان و فرد دارای ذهنیت استعداد مشترک هستند یا خیر. این ذهنیت را مک کینسی^۱ و همکارانش، ذهنیت استعداد نام نهادند که برای استراتژی پیاده‌سازی و موفقیت سازمانی مهم است. در حقیقت موانع اصلی تحقق استراتژی مدیریت استعداد همگی انسانی است و در قالب آنچه گوتریج و کوم (۲۰۰۸) «عادات ذهنی» می‌نامند خلاصه می‌شود، همچنین همانگونه که نیلسون و الستروم^۲ (۲۰۱۲) بیان نموده‌اند مدیریت استعداد به عنوان ذهنیتی در نظر گرفته می‌شود که با اطمینان از اینکه کلیه کارمندان نهایت تلاش خود را می‌کنند در ارتباط است (باکینگهام و وسبرگ^۳، ۲۰۰۱) و ناشی از دستیابی به تناسب مناسب فرد و سازمان می‌باشد (مورلی، ۲۰۰۷).

بطور خلاصه، با توجه به ادبیات ذهنیت استعداد، پنج مؤلفه اصلی را متمایز می‌کنیم: همترازی با سازمان (فارندیل^۴ و همکاران، ۲۰۱۰) یعنی کفایت ارزش که تعهد و وفاداری را شامل می‌شود؛ بکارگیری اصول استعداد توسط مدیران خط و ارشد (چوآی^۵ و همکاران، ۲۰۰۸)؛ شایستگی استعداد، یعنی روشی که افراد می‌توانند از استعدادهاشان استفاده کنند (سیگلر و پیرسون^۶، ۲۰۰۰)؛ آزادی و استقلال استفاده از استعدادها، یعنی مشخصه اصلی توانمندسازی (پسی و روزنتال، ۲۰۰۱) و در آخر، توسعه استعداد، یعنی بازخورد درباره شایستگی‌ها و توسعه قابلیت در سازمان‌ها (هایتون و کلی^۷، ۲۰۰۶).

^۱ Mckinsey

^۲ Nilson & Ellström

^۳ Buckingham & Vosburgh

^۴ Farndale

^۵ Chuai

^۶ Sigler & Pearson

^۷ Hayton and Kelley

ذهنیت استعداد بوسیله پنج مورد اندازه‌گیری شد که شیوه‌های غالب موجود در ادبیات را نشان می‌دهند که مفاهیم^۱ همتراسازی ارزش و هدف با سازمان،^۲ ذهنیت استعداد مدیر،^۳ بکارگیری استعداد در رفتارهای روزمره،^۴ استقلال با استفاده از استعداد و^۵ توسعه استعداد در سازمان را در برمی‌گیرد. هر یک از موارد فوق در ادامه شرح داده می‌شود:

۱. همتراسازی ارزش و هدف با سازمان

همتراسازی عمل به صورت همتراسازی اقدامات و شایستگی‌های کارمند با اهداف استراتژی سازمان به منظور افزایش شایستگی سازمان شناخته می‌شود (فارندیل^۱ و همکاران، ۲۰۱۰)، طبق نظر کالوین و بوزول (۲۰۰۷) سازمان‌ها قادر به ارتقاء اجرای استراتژی‌های تجاری‌شان از طریق رفتارهای کارمند هستند که با اقدامات همتراساز شده و از آنرو تاثیر کارمند بر خلق ارزش سازمانی را افزایش می‌دهند. به آن خط دیده نیز گفته می‌شود، به شناخت کارمندان از اهداف استراتژیک سازمان و چگونگی تاثیرشان بر آن اهداف اشاره دارد. در این خصوص از این مورد استفاده گردید: «ارزش‌های شخصی من و ارزش‌های سازمانی کاملاً مشابهند».

۲. ذهنیت استعداد مدیر

برخی محققان بر اهمیت مدیران در موفقیت پیاده‌سازی ذهنیت استعداد تاکید می‌کنند (چوای و همکاران، ۲۰۰۸). لیکن ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی بر کارمندان اصلی، تاکید ویژه‌ای دارد (مک کالی و ویک فیلد^۲، ۲۰۰۶). از این مورد در اینجا استفاده گردید: مدیران نمونه‌ای از استعداد برای کارمندان در این سازمان هستند.

۳. بکارگیری استعداد در رفتارهای روزمره:

این متغیر بر شایستگی استعداد بیش از شایستگی شغل متمرکز است. سیگلر و پیرسون (۲۰۰۰) خاطر نشان می‌کنند شایستگی استعداد به موقعیتی اشاره دارد که کارمندی که احساس می‌کنند شغل‌شان معنادار است و دارای ادراکات شایستگی و ادراکات نفوذ هستند نیز نشانه‌هایی از سطوح عملکرد سطح بالاتر را نشان داده‌اند. افزون بر این، دیر و ریوز^۳ (۱۹۹۵) اذعان می‌کنند عملکرد کارمند تابعی از مهارت‌ها و انگیزش است و چنانچه آزادی را به انجام کار به همراه مهارت‌های مورد نیاز بیفزاییم سطوح بالاتر عملکرد حاصل می‌شود (کلی، ۱۹۹۲). در واقع، این متغیر با شایستگی شغلی خلاصه شده در ادبیات مرتبط است و می‌تواند به صورت احساسات فردی تبهر و چیرگی شخصی و خود کارآمدی مرتبط با عملکرد نقش‌های کاری‌شان تصور شود (باندورا^۴، ۱۹۸۹). متغیر فوق به توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و برخورداری از آموزش انجام کار به درستی و بدون مشکل اشاره دارد (پسی و روزنتال، ۲۰۰۱). این موضوع در این مورد منعکس می‌شود: «از تمام استعدادم در سازمان استفاده می‌کنم»

^۱ Farndale

^۲ McCauley & Wakefield

^۳ Dyes & Reeves

^۴ Bandura

۴. استقلال با استفاده از استعداد

استقلال شغلی را می‌توان میزانی تصور کرد که کارمندان احساس می‌کنند قادر به تصمیم‌گیری در شغل خود هستند (پسی و روزنتال، ۲۰۰۱) و میزانی که معتقدند از فرصت اتخاذ تصمیم‌گیری درخصوص شیوه‌های کار برخوردارند (هکم و الدهم، ۱۹۸۰). همچنین توانمندسازی، متغیر مهمی بوده که در این خصوص به کار رفته و با استراتژی‌های تغییر سازمانی در ارتباط است (لوگان و گانستر^۱، ۲۰۰۷)، لوگان و گانستر (۲۰۰۷) دو مفهوم سازی مختلف توانمندسازی را تشخیص دادند. نخست می‌بایست این متغیر با افزایش قدرت تصمیم‌گیری کارمند (توانمندسازی نقش) در ارتباط باشد دوم، با انگیزش وظیفه ذاتی (توانمندسازی روانشناختی مرتبط باشد. مفهوم توانمندسازی هنوز در دست بررسی است و پیشایندها و نتایج آن در سازمان‌ها نیازمند جلب توجه بیشتری است (پسی و روزنتال، ۲۰۰۱). ما این مورد را در نظر گرفتیم می‌توانم شیوه‌ها ایده‌های خودم را برای انجام کار به‌منظور بیان این مفهوم به کار بندیم.

۵. توسعه استعداد

یکی از متغیرهای اصلی در ذهنیت استعداد به طور چشمگیری با توسعه کارمندان در ارتباط است این خصوصاً برای تعیین شکاف‌ها در دانش و مهارت‌های کارمند حائز اهمیت است. در این خصوص بیشتر در ادبیات منابع انسانی استناد شده (به طور مثال به مک کالی و ویک فیلد، ۲۰۰۶ رجوع شود). مورد «من در این سازمان رشد می‌کنم و توسعه می‌یابم» مربوط به این موضوع است.

۲-۳- تیپ‌های شخصیتی

۲-۳-۱- شخصیت^۲

شخصیت از واژه لاتین پر سونا گرفته شده است که به نقاب هنرپیشه‌ها در نمایش اشاره دارد. شاید یکی از ویژگی‌های این ماسک ثبات و دایمی بودن آن در طول نمایش بود. شخصیت یک فرد ترکیبی از خصوصیات روان شناختی (مثل آرام، پرخاشگر، بلند پرواز، وفادار یا اجتماعی) است. در جای دیگر «مکشین و وان گلینو» شخصیت را الگوهای نسبتاً ثابت رفتار و حالت‌های درونی سازگار که تمایلات رفتاری یک شخص را نشان می‌دهند، می‌دانند (ویلکاکسون^۳، ۲۰۰۶). شخصیت مفهومی کلی است که مباحثی چون یادگیری، تفکر، عواطف احساسات، رشد و هوش را در برمی‌گیرد. به بیان دیگر شخصیت عبارت است از مجموعه‌ای از صفات و رفتارهایی است که فرد را توصیف می‌کند (توسلی، ۱۳۹۳) روان‌شناسی شخصیت به آنچه معمولاً به ماهیت انسان مربوط می‌شود، می‌پردازد، نظریه‌پردازان شخصیت

^۱ Logan & Ganster

^۲ Prsonality

^۳ Wilkoxon

به کلیت انسان می‌پردازند و تلاش می‌کنند تا روابط پیچیده میان جنبه‌های مختلف کنش انسان و روابط پیچیده بین انسان‌ها را بررسی کنند. آنان معتقدند که شخصیت انسان به صورت یک کل سازمان یافته عمل می‌کند و در پرتو چنین کلیت و سازمانی نیز باید شناخته شود، در لغت شخصیت این معنا مستر است که هر فردی واحد منحصر به فرد و به اصطلاح عوام تک است و هیچ شخص دیگری را نمی‌توان یافت که کاملاً شبیه او باشد.

۲-۳-۲- تعاریف شخصیت

هر فرد پدیده‌ای منحصر به فرد و یگانه است و نظریه پردازان شخصیت می‌کوشند تا روابط پیچیده بین ابعاد متفاوت کردار فرد را دریابند، با مطالعه شخصیت افراد خصوصاتی که براساس آن فردی از فرد دیگر متمایز می‌شود، روشن می‌گردد. برخی از روانشناسان شخصیت جنبه‌های بیوشیمیایی و فیزیولوژیک رفتار آدمی را مطالعه کرده و روش‌های مناسب آن را به کار می‌برند. برخی دیگر به مشاهده و بررسی رفتار مشهود فرد می‌پردازند برخی شخصیت را بر حسب خصوصاتی نظیر فرآیند ناهشیاری می‌دانند، از جمله روانشناسی نسبی که شخصیت را براساس صفت بارز یا رگه‌های مشخص شخصیتی تفسیر و توجیه می‌کند کاتل می‌باشد (رجبی، ۱۳۹۰).

اریک فرم در تعریف شخصیت چنین می‌گوید: شخصیت مجموع کیفیت‌های موروثی و اکتسابی است که او را منحصر به فرد می‌کند. شخصیت بیانگر آن دسته از ویژگی‌های فرد یا افراد است که شکل الگوهای ثابت فکری، عاطفی و رفتاری آنهاست. نظام مورد بررسی ما شامل تفکر، عواطف و رفتارهای بیرونی (قابل مشاهده) است، به ویژه ارتباط این سه جنبه با یکدیگر در ساختن شخصیتی بی‌مانند و منحصر به فرد بسیار با اهمیت است (مهدوی لار، ۱۳۹۵). همچنین می‌توانیم بگوییم که شخصیت مجموعه‌ای از ویژگی‌های پایدار و بی‌نظیر است که ممکن است در پاسخ به موقعیت‌های مختلف تغییر کند. هنگامی که روان‌شناسان درباره شخصیت صحبت می‌کنند. مقصودشان مفهومی پویاست که بیانگر رشد و تکامل کل سیستم روانی شخص است یعنی به جای توجه به اجزا به کل توجه می‌کند، تعریفی که گوردن آل پرت حدود ۵۰ سال پیش برای شخصیت ارائه کرد هنوز زبان‌زد همگان است که گفت: شخصیت، همان شخصیت پویا در درون فرد است که از سیستم‌های روانی و فیزیکی تشکیل شده و تنها عاملی است که تعیین کننده سازش فرد با محیطش می‌باشد (پارسایان، ۱۳۹۱). شخصیت فرد مجموعه‌ای نسبتاً با ثبات از مشخصات، تمایلات، خلق و خوی که مجموعه عوامل تعیین کننده تشابهات و تفاوت‌های رفتاری است. یونگ شخصیت هر فرد را محصول تاریخ قرون و اعصار جدید او می‌داند و به نظر وی ساختار شخصیتی عبارتست از چند سیستم جدا اما

مربوط به هم که مهمترین این سیستمها عبارتند از ایگو^۱، ناخود آگاه شخصی^۲، عقده‌های آن^۳ ناخود آگاه جمعی^۴ ارگی تایپ‌های آن ارگ‌ها^۵، پرسونا^۶، آنیما^۷، سایه^۸، آنیموس^۹ (نوری، ۱۳۹۰)

۲-۳-۳- حوزه‌های شخصیت

حوزه‌هایی که نظریه‌های شخصیت باید به آن پردازد به شرح زیر است:

۱. ساختار یا واحدها یا سنگ بنای شخصیت
۲. فرآیندها یا جنبه‌های پویای شخصیت از جمله انگیزه‌ها
۳. نمو، رشد یا این که انسان چگونه به صورت انسان ویژه‌ای که هر کدام از ما هستیم
۴. آسیب‌شناسی یا ماهیت و علل کنش ناسازگارانه‌ی شخصیت
۵. تغییر یا این که افراد چگونه تغییر می‌کنند و چرا بعضی اوقات در برابر تغییر مقاوم هستند و یا قادر به تغییر نیستند.

۱- ساختار

نظریه‌های شخصیت را می‌توان با توجه به مفاهیمی که برای پاسخگویی به سوالات چه چیز، چطور، چرا به کار می‌برند، مقایسه کرد در واقع مفهوم ساختار به جنبه‌های پایدارتر و مقاوم‌تر شخصیت اطلاق می‌شود در این برداشت ساختارها با اجزاء بدن با مفاهیم مثل اتم و مولکول قابل مقایسه‌اند مفاهیمی ساختاری مفاهیمی مثل پاسخ، عادت، صفات و تیپ را در نظر می‌گیرد. مفهوم تیپ با دسته‌بندی تعداد قابل توجهی از صفات مختلف معنی پیدا می‌کند و در مقایسه با مفهوم صفت به نظم و عمومیت بیشتری در رفتار دلالت می‌کند وقتی فردی درجه‌ای از صفت خاصی را دارد در تیپ خاصی قرار می‌گیرد مثل تقسیم بندی افراد به درونگرا و برون‌گرا با طبقه‌بندی افراد بر حسب این که به دیگران گرایش دارند یا دوری می‌کنند (مهدوی لار، ۱۳۹۵).

۲- فرآیند

به جز روش ساختاری می‌توان آنها را از نظر مفاهیم پویا و انگیزشی مورد استفاده در توجیه رفتار نیز باهم سنجید. سه نوع مفهوم‌سازی در انگیزش مورد توجه روان‌شناسان شخصیت بوده است انگیزه‌های مبتنی بر لذت، انگیزه‌های رشد (خود شکوفایی) و انگیزه‌های شناختی.

^۱ Igo

^۲ Personal un conscious

^۳ Complex

^۴ Collective unconscious

^۵ Acche

^۶ Persona

^۷ Anima

^۸ Shadow

^۹ Animus

دسته اول انگیزه‌های لذات‌گرایانه بر کسب لذت و دوری از درد استوار است که خود به دو دسته کاهش کنش و الگوهای مشوق تقسیم می‌شوند در کاهش تنش این نیازهای زیستی درون ارگانسیم هستند که موجب تنش می‌شوند و فرد با ارضاء این نیازها درصد کاهش تنش بر می‌آید، اصطلاح سائق معمولاً در مورد این تنش‌ها معنی پیدا می‌کند. در مقابل این الگوها الگوهای مشوق قرار می‌گیرد که بر هدف‌ها، نتایج و انگیزه‌هایی که فرد در جستجوی آنهاست تاکید می‌شود.

دسته دوم نظریه‌های انگیزش بر تلاش ارگانسیم در دستیابی به رشد و خود بسندگی تاکید دارند. در این دیدگاه افراد در جستجوی رشد و به منصفه ظهور رساندن توانائی‌های خود هستند حتی اگر به قیمت افزایش تنش تمام شود.

دسته سوم نظریه‌های انگیزشی نظریه‌های شناختی هستند، در این نظریه‌ها انگیزش، بر تلاش انسان در درک و پیش‌بینی رویدادهای جهان تاکید می‌شود. براساس این نظریه‌ها فرد به جای جستجوی لذت یا خود بسندگی، نیاز به ثبات با دانستن دارد.

۳- رشد و نمو

یکی دیگر از مباحث مهم در روانشناسی شخصیت تاکید بر تفاوت‌های فردی و رشد ویژگی‌های منحصر به فردی است که موجب بالندگی ما شده است. معمولاً عوامل تعیین‌کننده شخصیت به دو گروه تعیین‌کننده ارثی و محیطی تقسیم می‌شود.

۱. عوامل ارثی نقش عمده‌ای در تعیین شخصیت دارند و این تاثیر به خصوص در مورد ویژگی‌هایی است که خاص هر فرد است تحقیقات اخیر ثابت کرده اهمیت عوامل ارثی در ویژگی‌هایی چون هوش و خلق و خو بیشتر است تا آرمان و باورها و در کل ژنها در ساختن موارد اشتراک و تفاوت‌های افراد نقش مهمی به عهده دارند.

۲. تعیین‌کننده محیطی و تاثیرات آن موجب شباهت افراد به یکدیگر می‌شود، همین طور تجارب افراد موجب می‌شود که هر یک، موجودی منحصر به فرد باشند. در این میان فرهنگ بسیار حائز اهمیت می‌باشد، هر فرهنگ دارای باورها، شعائر و الگوهایی از رفتارهای اکتسابی است که نهادینه شده و مورد تایید قرار گرفته است. یعنی اکثر اعضاء یک فرهنگ، خصوصیات مشترکی را دارا هستند. فرهنگ بر کلیه جنبه‌های زندگی ما موثر واقع می‌شود، یعنی بر نحوه بیان نیازهایمان و نیز راه‌های ارضاء آنها، تجارب ما از هیجان‌های مختلف و نحوه بیان احساسات خود، نوع رابطه ما با دیگران و خودمان، غم و شادی، چگونگی کنار آمدن با مرگ و زندگی و دید ما نسبت به سلامت و بیماری اثر می‌گذارند (جونور^۱، ۲۰۱۰).

^۱ junior

طبقه‌بندی اجتماعی که در نتیجه عضویت فرد در فرهنگ ایجاد می‌شود، بدون توجه به گروه اجتماعی فرد جنبه‌های کمی از شخصیت قابل درک است. طبقه اجتماعی فرد از اهمیت ویژه برخوردار است عوامل تشکیل دهنده طبقه اجتماعی در تعیین پایگاه اجتماعی فرد نقشی که ایفا می‌کند، وظایفی که بر عهده دارد و امتیازاتی که از آن برخوردار است تاثیر می‌گذارد. خانواده نیز صرف نظر از شباهت‌هایی که به وسیله عوامل محیطی به وجود می‌آید، مانند عضویت در یک فرهنگ، طبقه اجتماعی به تنوع قابل توجهی در عملکرد شخصیتی اعضاء منجر می‌شود والدین گرم و مهربان یا سرد و خشن می‌توانند حمایت مفرط و یا حس مالکیت یا استقلال را ایجاد کنند والدین حداقل به سه شیوه تعیین کننده بر فرزندان خود تاثیر می‌گذارند.

۱. با رفتارهای خود موقعیت‌هایی می‌آفرینند که رفتارهای خاصی را در فرزندان‌شان بر می‌انگیزاند مثلاً

ایجاد ناکامی به پرخاشگری منجر می‌شود.

۲. سرمشق‌هایی برای همانندسازی کودکانند.

۳. به طور انتخابی، بعضی از رفتارها را تشویق می‌کنند.

گروه همسالان پاسخی است که می‌توان به سوال تفاوت کودکان در یک خانواده داد محیط خانوادگی مشترک و شخصیت‌های متفاوت نشان دهنده این واقعیت است که چیزهایی که کودکان از خانواده می‌آموزند در برابر تاثیرات گروه همسالان محو می‌شوند این گروه همسالان است که فرد برای پذیرش قوانین و رفتارهای جدید اجتماعی آماده می‌کند و تجاربی را فراهم می‌کند که تاثیرات طولانی و پایدار بر شخصیت می‌گذارد (مهدوی لار، ۱۳۹۵).

۴- آسیب شناسی روانی و تغییر رفتار

در تبیین جنبه‌های مختلف رفتار انسان باید بتوان توضیح داد که چرا بعضی افراد با فشارهای روانی زندگی روزانه کنار می‌آیند و به طور کلی به ارضاء دست پیدا می‌کنند. در حالی که بعضی واکنش‌های آسیب شناختی (رفتار غیر عادی) از خود بروز می‌دهند.

۲-۳-۴- نظریه‌های شخصیت

۲-۳-۴-۱- نظریه روان کاوی در شخصیت زیگموند فروید^۱ (۱۸۵۶-۱۹۳۹)

۱- نظریه روان پویایی فروید (روانکاوی در شخصیت)

از نظر فروید غرایز عناصر اصلی شخصیت هستند، نیروهای برانگیزنده‌ای که رفتار را سوق می‌دهند و جهت آن را تعیین می‌کنند، غرایز شکلی از انرژی هستند، انرژی فیزیولوژیکی تغییر شکل یافته‌ای که نیازهای بدن را به امیال ذهنی پیوند می‌دهد، محرک‌های این غرایز درونی هستند و این ذهن است که انرژی بدنی را به میل تبدیل می‌کند، ما همیشه مقدار خاصی از تنش غریزی را تجربه می‌کنیم مردم

^۱ Sigmund Freud

ممکن است راههای مختلفی برای برطرف کردن نیازهایشان را انتخاب کنند برای مثال ممکن است سائق جنسی به وسیله رفتار دگرخواهی جنسی، همجنس‌خواهی با رفتار خود‌انگیزی جنسی ارضا شود او معتقد بود که انرژی روانی می‌تواند به هدفهای جانشین جابه‌جا شود و این جابه‌جایی در تعیین شخصیت فرد اهمیت ویژه‌ای دارد (هجل، ۱۳۷۹).

۲- سطوح شخصیت: هشیار، نیمه هشیار و ناهشیار

طرح اولیه فروید شخصیت را به سه سطح تقسیم کرد: هشیار، نیمه هشیار و ناهشیار. هشیار شامل تمام احساسها و تجربه‌هایی است که در هر لحظه معین از آنها آگاهییم مثل لمس کردن خودکار. فروید هشیار را جنبه محدودی از شخصیت می‌دانست و در تشبیه ذهنی ذهن به کوه نحوه یخ هشیار را بخش بالای سطح آب می‌دانست یعنی نوک کوه یخی مهمتر از آن به نظر فروید، ناهشیار می‌باشد که بخش بزرگتر و نادیدنی زیر سطح آب است که نظریه روان‌کاوی بر این بخش تمرکز دارد. اعماق وسیع و تاریک آن، جایگاه غرایز است. ناهشیار شامل نیروی سوق‌دهنده‌ی عمده در پشت کل رفتار است و مخزن نیروهایی است که نمی‌توانیم آنها را ببینیم تا کنترل کنیم. نیمه هشیار بین این دو سطح قرار می‌گیرد. نیمه هشیار، مخزن خاطرات، ادراک‌ها و افکاری است که ما در لحظه به صورت هشیار از آنها آگاه نیستیم ولی می‌توانیم آنها را به راحتی به هشیاری فراخوانیم (هال و همکاران، ۱۳۷۵).

۳- ساختار شخصیت: نهاد، من و فرامن

- نهاد

فروید بعداً نظر خود را درباره سه سطح شخصیت تغییر داد و سه ساختار اساسی را در آناتومی شخصیت معرفی کرد نهاد با نظر پیشین فروید درباره ناهشیار مطابقت دارد. نهاد مخزن غرایز و "لیبدو"^۱ (انرژی روانی که توسط غرایز آشکار می‌شوند) است. نهاد ساختار قدرتمند شخصیت است زیرا تمام انرژی لازم برای دو جزء دیگر را فراهم می‌کند. نهاد طبق آنچه فروید آن را اصل "لذت" نامید عمل می‌کند، نهاد از طریق ارتباطی که با کاهش تنش دارد در جهت افزایش لذت و دوری از درد عمل می‌کند. نهاد به تعویق انداختن ارضا را به هر دلیل تحمل نمی‌کند و ما را تحریک می‌کند که بخواهیم، نهاد به نظر فروید ساختاری خودخواه، لذت‌جو، بدوی، غیراخلاقی، سمج و عجول است و مانند نوزادی است که وقتی نیازهایش برطرف شود دیگر گریه نمی‌کند او نمی‌داند چگونه نیازهایش را برطرف کند تنها راهی که می‌داند این است که از طریق عمل بازتاب و کامروایی توهمی با تجربه خیال‌پردازی به مقصودش برسد که فروید آن را اندیشه در فرآیند نخستین نامید (مهدوی لار، ۱۳۹۵).

^۱ Libido

- من

اغلب کودکان یاد می‌گیرند که آنها نمی‌توانند از افراد دیگر غذا بگیرند مگر اینکه بپذیرند با پیامدهای آن روبرو شوند. کودک در حال رشد یاد گرفته است که با دنیای بیرونی هوشمندانه و منطقی برخورد کند و تواناییهای او ادراک و تشخیص، قضاوت و حافظه خود را پرورش دهد، توانایی که بزرگسالان برای برآوردن نیازهای خود به کار می‌برند. فروید این تواناییها را اندیشه در فرآیند ثانوی خواند. ما می‌توانیم این ویژگیها را تحت عنوان عقل با معقول بودن جمع بندی کنیم و آنها در دومین ساختار شخصیت فروید، من، وجود دارند که ارباب منطقی شخصیت است: که هدفش کمک به نهاد برای به دست آوردن کاهش تنش است. من از واقعیت آگاه است، تصمیم می‌گیرد که چه وقت و چگونه غرایز نهاد می‌توانند بهتر ارضا شوند در واقع، من، زمانها و مکانهای مناسب و از نظر اجتماعی پذیرفتنی که تکانه‌های نهاد را ارضا خواهد کرد تعیین می‌کند. من جلوی ارضای نهاد را نمی‌گیرد بلکه می‌کوشد آن را بر حسب درخواستهای واقعیت، به تعویق اندازد با هدایت مجدد کند، من به شیوه‌ای عملی و واقع‌بینانه، محیط را درک و دستکاری می‌کند و از این رو گفته می‌شود که او طبق «اصل واقعیت» عمل می‌کند. این اصل مقابل «اصل لذت» است که نهاد براساس آن عمل می‌کند فروید رابطه من و نهاد را به سوارکاری بر روی یک اسب تشبیه کرد. نیروی بی‌تجربه و وحشی اسب باید توسط سوارکار هدایت، واریسی و مهار شود در غیر این صورت اسب می‌تواند فرار کند و سوارکار را بر زمین اندازد، من میانجی میان نهاد و واقعیت است و بین آنها سازش برقرار می‌کند (یوسفی، ۱۳۸۳).

- فرا من

نهاد و من، تصویر کامل فروید از ماهیت انسان را نشان نمی‌دهند، مجموعه نیروهای سومی نیز وجود دارد، مجموعه قدرتمند و عمدتاً ناهشیار. دستورات و اعتقاداتی که در کودکی آنها را فراگیری می‌کنیم، عقاید درست و غلط ما، به زبان روزمره، این اصول اخلاقی درونی را «وجدان» می‌خوانیم که فروید آنرا فرامن می‌خواند اساس این جنبه اخلاقی شخصیت، معمولاً در سن ۵ یا ۶ سالگی آموخته می‌شود و در ابتدا شامل مقررات رفتاری است که توسط والدین ما تعیین شده‌اند. کودکان از طریق تحسین، تنبیه و درس عبرت یاد می‌گیرند که چه رفتارهایی را والدینشان خوب یا بد می‌دانند. رفتارهایی که کودکان به خاطر آنها تنبیه می‌شوند یک قسمت از فرامن یعنی وجدان را تشکیل می‌دهد. قسمت دوم فرامن، خودآرمانی است که شامل رفتارهای خوب یا درستی است که کودکان برای آن تحسین شده‌اند. سرانجام این پذیرش و طردها درونی شده و به تدریج توسط خود فرد اجرا می‌شود کنترل والدینی جای خود را به خود گردانی می‌دهد، هرگاه عملی مخالف با این که اخلاقی انجام دهیم یا حتی فکر انجام آن را بکنیم، احساس گناه یا شرم می‌کنیم، فرامن برای رسیدن به اصول اخلاقی بسیار بی‌رحم است و از نظر جدیت شبیه نهاد است هدف فرامن این نیست که درخواستهای لذت جویی نهاد را به تعویق اندازد بلکه می‌خواهد کاملاً جلوی آنها را بگیرد خصوصاً درخواستهای پرخاشگری و جنسی. فرامن نه مانند نهاد برای لذت تلاش می‌کند و نه مثل من برای دستیابی

منطقی به اهداف بلکه تنها برای کمال اخلاقی می‌کوشد پس من ارباب سومی هم دارد و آن فرامن است. به قول فروید، من بیچاره وضعیت دشواری دارد، از سه طرف به آن فشار وارد می‌شود، سه نوع خطر آن را تهدید می‌کند: نهاد، واقعیت و فرامن. نتیجه اجتناب‌ناپذیر این برخورد، هنگامی که من خیلی شدید تحت فشار قرار دارد، ارشد اضطراب است (عیدالی، ۱۳۹۰).

۲-۳-۴-۲- نظریه نو روان کاوی

کارل یونگ (۱۸۷۵-۱۹۶۱)

یونگ در ۱۹۱۴ از فروید جدا شد و مکتب فکری خود را با نام روان‌شناسی تحلیلی بنیان گذاشت، یونگ مثل آدلر از تاکید بیش از حد بر غریزه جنسی نگران بود و به جای آن لیبدو را به عنوان انرژی تعمیم یافته زندگی تلقی کرد. او عقیده داشت که لیبدو شامل تلاش‌هایی برای کسب لذت و خلاقیت نیز هست. یونگ تاکید فروید بر ناهشیار را می‌پذیرد ولی مفهوم ناهشیار جمعی را به آن اضافه می‌کند که مفهوم آن مجموعه‌ای از تجارب نسل‌های گذشته است یعنی بخشی از میراث انسان و حلقه زنجیری است که ما را با میلیون‌ها سال تجربه گذشته پیوند می‌دهد این زندگی روانی حاصل ذهن اجداد گذشته ما، نحوه تفکر و احساس آنها و نیز نحوه برداشت این افراد از زندگی، جهان، خدا و انسان است. یکی از بخش‌های عمده ناهشیار جمعی، تصورات یا نمادهای جهان شمولی است که به طرح‌های اولیه معروف است مثل مادر در افسانه پریان، رویاها، اسطوره‌ها دلیل این که این طرح‌ها، بخشی از ناهشیار جمعی ما هستند این است که در بین اعضاء تمام فرهنگ‌های گذشته و معاصر دیده می‌شود، جنبه دیگر نظریه یونگ تاکید او بر این نکته است که چگونه افراد با نیروهای مخالف درون خود منازعه می‌کنند. برای مثال بین صورت با نقابی که به دیگران عرضه می‌کنیم (پرسونا) و خویشتن شخصی و خصوصی فرد، تنازعی برقرار است. اگر افراد بیش از حد بر نقاب تکیه کنند ممکن است شناخت خود را از خویشتن از دست بدهند و نسبت به این که کی هستند تردید کنند، از طرف دیگر نقاب بخشی از زندگی اجتماعی است همین طور بین ابعاد زنانه و مردانه وجود ما هر مرد جنبه زنانه‌ای (آنیما) دارد و هر زن جنبه مردانه‌ای (آنیموس). اگر مردی بعد زنانه‌اش را انکار کند تاکیدی افراطی بر سلطه و قدرت دارد و سرد و بی‌احساس است و همینطور بالعکس زنی که بعد مردانه‌اش را انکار کند. تقابل دیگر در نظریه یونگ بین درونگرایی و برونگرایی است، هر کس به یکی از این دو طریق با جهان ارتباط برقرار می‌کند، در حالت درونگرایی، جهت‌گیری اصلی فرد با درون و به جانب خویش است فرد درونگرا، دو دل، متفکر و محتاط است در مقابل فرد برونگرا به بیرون و به جهان خارج گرایش دارد (جوادی، ۱۳۸۹). فرد برونگرا، درگیر، فعال و مشهور است در این دیدگاه هر فرد وظیفه دارد که وحدت خویش را پیدا کند. از نظر یونگ وظیفه مهم ما در زندگی این است که هماهنگی با یکپارچگی نیروهای ذکر شده با سایر نیروهای متخاصم را به دست آوریم. «شخصیت به عنوان تحقق کامل غنای وجود ما،

آرمانی دست نیافتنی است ولی دست نیافتنی بودن، نقطه مقابل یک آرمان نیست، زیرا آرمان‌ها فقط تابلوی راهنما هستند نه هدف». با انتقال تفکر روان‌پویشی از اروپا به آمریکا، تاکید این نظریه پردازان بیشتر به جنبه‌های اجتماعی معطوف شد تا بر نیروهای زیستی موثر در رفتار. یونگ معتقد بود که شخصیت علاوه بر گذشته توسط آینده شکل می‌گیرد و تاکید بیشتری بر ناهشیار است. تصور یونگ از ماهیت انسان نسبت به فروید خوشبین‌تر و کمتر جبرگرایانه بود و می‌گفت بخشی از شخصیت فطری و بخشی دیگر آموخته شده است سنجش سنخ نمای مایزر - بریگزبازار او بود (محمدی، ۱۳۸۹).

۲-۳-۴-۳- روان‌شناسی فردی

آلفرد آدلر^۱ (۱۸۷۰-۱۹۳۷)

شاید مهمترین دلیل جدایی آدلر از فروید تاکید بیشتر او بر انگیزه‌های اجتماعی و افکار هشیار به جای غرایز جنسی و فرآیندهای ناهشیار بود، آدلر در اوایل زندگی حرفه‌ای خود به حقارت‌های عضوی و چگونگی جبران آن توجه کرد. فردی که یک نقص عضو دارد ممکن است برای تقویت آن عضو با سایر اعضا تلاش کند. آدلر در ابتدا به ضعف‌های بدنی توجه داشت اما به تدریج به احساس حقارت و مکانیسم‌های دفاعی برای پنهان کردن با کاهش این احساسات دردناک علاقمند شد در حالی که پیروان نظریات فروید تاکید «روز ولت» بر شدت عمل و انجام کارهای بزرگ را به عنوان دفاعی بر علیه اضطراب اختگی به حساب می‌آوردند، آدلر و پیروانش احتمالاً آن را نشانه‌ای از مکانیسم‌های دفاعی بر علیه احساس حقارت مربوط به ضعف‌های کودکی می‌دانند. به نظر آدلر چگونگی تلاش فرد برای کنار آمدن با احساساتی از این نوع بخشی از روش زندگی وی می‌شود یعنی به صورت یک جنبه مشخص از کارکردهای شخصیتی او در می‌آید. این مفاهیم بیانگر تاکید بیشتر بر عوامل اجتماعی است تا عوامل زیستی، آدلر از «میل به قدرت به عنوان نشانه‌ای از تلاش‌های ارگانیک برای سازگاری با احساس درماندگی حاصل از تجارب کودکی می‌داند. این اصرار تدریجاً به تاکید بر تلاش برای برتری تبدیل شد این تلاش در شکل روان آزوده خود می‌تواند، با گرایش به قدرت و کنترل دیگران بیان شود و در شکل سالم به صورت نیرو محرکه‌ای در جهت ارتقاء به سوی اتحاد و کمال نظریه آدلر از این رو قابل توجه است که بر چگونگی پاسخ افراد به احساسات مربوط به خویشتن و اهدافی که رفتار آنها را در آینده جهت می‌دهد تاکید دارد و همچنین این که چگونه ترکیب تولد فرزندان می‌تواند در رشد اجتماعی آنها موثر باشد (مهدوی لار، ۱۳۹۵).

منظور از سبک زندگی، الگوهای منحصر به فرد، ویژگیها و رفتارهایی هستند که به وسیله آنها برای کمال می‌کوشیم.

^۱ Alfred Adler

چهار تیپ مطرح شده از نظر آدلر عبارتند از:

۱. تیپ سلطه گر، که علاقه اجتماعی ندارد و بی‌ملاحظه به دیگران حمله ور می‌شود.
 ۲. تیپ گیرنده که به دیگران وابسته است و انتظار دریافت هر چیزی از آنها را دارد.
 ۳. تیپ اجتناب‌کننده، که از مشکلات زندگی دوری می‌کند.
 ۴. تیپ سودمند اجتماعی ما که به وسیله همکاری با دیگران با مشکلات کنار می‌آیند.
- بطور کل تصور آدلر از ماهیت انسان از تصور فروید امیدوارکننده‌تر است او فکر می‌کند مردم بی‌نظیرند و از اراده آزاد و توانایی شکل دادن به رشد خود برخوردارند.

۲-۳-۴- نظریه روان پزشکی بین فردی

هری استاک سالیوان^۱ (۱۸۹۲-۱۹۴۹)

با گسترش علاقه به اختلالات مربوط به مفهوم خویشتن، توجه روان کاوان به خصوص به مفهوم خودشیفتگی و شخصیت خودشیفته جلب شده است. جریان رشد سالم خویشتن و خودشیفتگی، مستلزم دستیابی فرد به مفهوم روشنی از خویشتن، داشتن سطح پایدار و معقولی از عزت نفس، احساس غرور از پیشرفت، آگاهی از نیازهای دیگران و جوابگویی به نیازهای آنهاست، همانطور که پاسخگوی نیازهای خود نیز هست «خود شیفتگی شخصیت» با اختلال در مفهوم خویشتن، آسیب‌پذیری عزت نفس، نیاز به تحسین دیگران و فقدان همدردی با نیازها و احساسات سایر افراد توأم است. در حالی که «شخصیت خود شیفته» از احساس بی‌ارزشی و فقدان قدرت رنج می‌برد (شرم و احساس حقارت) با خیال‌پردازی‌هایی در مورد قدرت و موفقیت نامحدود در مورد اهمیت خود، بزرگنمایی افراطی می‌کند. این افراد خود را مستحق دریافت محبت و تحسین دیگران و شخصیتی خاص و یگانه می‌دانند. این افراد در قبال دیگران بخشنده‌اند. ولی از لحاظ هیجانی چنین نیستند و همدلی دیگران را به شدت مطالبه می‌کنند. این افراد می‌توانند از خود و دیگران تصویری ایده‌آل ارائه کنند ولی در مواقع دیگر، دیگران و خود را به طور کلی خوار جلوه دهند. به طور خلاصه یافته‌های به دست آمده از تحقیقات آزمایشی، موید مشاهدات بالینی در مورد آسیب‌پذیری خود شیفتگان در مقابله با ضربات وارده به عزت نفس خود و نیز پاسخ خشم آلود آنها به این ضربات است

۲-۳-۴-۵- نظریه دلبستگی و روابط شخصی بزرگسالان

این نظریه به تاثیر تجارب اولیه بر رشد و ارتباط آن به کارکرد بعدی شخصیت مربوط است گرچه این نظریه به طور خاص بخشی از نظریه روان‌کاوی یا نظریه ارتباط بین اشخاص نیست ولی نقاط مشترکی با آنها دارد در اینجا بحث از نظام رفتاری دلبستگی است براساس این نظریه، نوزاد در حال رشد از مراحل از رشد دلبستگی به افرادی

^۱ Harry Stack Sullivan

که از او مراقبت می‌کنند به ویژه مادر می‌گذرد در این مطالعات نوزادان را از نظر دلبستگی در یکی از این سه دسته طبقه‌بندی می‌کنند. «امن» (هفتاد درصد نوزادان)، «مضطرب اجتنابی» (بیست درصد نوزادان) و «مضطرب-مردد» (ده درصد نوزادان). از این نظر این تحقیقات حائز اهمیت است که تفاوت‌های فردی در دلبستگی، تفاوت‌هایی را در روابط بین فردی در بزرگسالی و خصوصاً در روابط رمانتیک به وجود می‌آورد یا خیر؟ آیا سبک‌های اولیه دلبستگی (امن، مضطرب، اجتنابی و مردد)، با سبک‌های روابط عاشقانه فرد مرتبط است درست شبیه تداومی که در الگوهای رفتاری عاطفی نظریه روان کاوی^۱ مطرح شده است. کار سالیوان از نظر تاکید بر عوامل اجتماعی، تاکید بر رشد خویشتن و سهم عمده‌ای که وی در درمان اسکینر و فرنی داشته از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (مهدوی لار، ۱۳۹۵).

۲-۳-۴-۶- نظریه پدیدار شناختی (فرد- محور)

کارل راجرز^۱ (۱۹۸۷-۱۹۰۲)

۱- راجرز و همکاران او، که بیشتر گرایش انسان‌گرایانه داشتند. در سال ۱۹۶۸ موسسه‌ای به نام مرکز مطالعه انسان به وجود آوردند گسترش این فعالیت‌ها موجب تغییراتی در کارل راجرز به این شرح شد: «از کار با افراد پریشان به کار با افراد عادی، از درمان فردی به گروهی و از تحقیق تجربی به مطالعه پدیدار شناختی افراد».

از نظر راجرز، نظریه، انسان و زندگی درهم آمیخته‌اند، او در فصلی از کتاب خود (با عنوان این منم) چهارده اصلی را که از هزاران درمان و تحقیق آموخته بود می‌شمرد که اهم آنها عبارتند از:

۱. در روابط خود با انسان‌ها به این حقیقت دست یافته‌ام که اگر به گونه‌ای رفتار کنم که واقعاً نیستم، در طولانی مدت کمک‌کننده نخواهد بود.

۲. دریافته‌ام که پذیرش دیگران بسیار پاداش‌دهنده است.

۳. برای من تجربه، منبع، بسیار موثقی است.

۴. آن چه در هر یک از ما بسیار خصوصی و یگانه است احتمالاً تنها عاملی است که اگر به دیگران بگویم ارتباط عمیق برقرار می‌شود.

۵. انسان‌ها اصولاً جهت مثبت دارند، هر چه بیشتر مورد قبول باشند برای اصلاح مستعدتر می‌شود.

۶. زندگی در بهترین شکل خود فرآیندی است در حال تغییر و شدن که هیچ چیز در آن ثابت نیست

(اسماعیلی، ۱۳۸۸).

^۱ Carel Rogers

۲- تشکیل رویکرد پدیدار شناختی راجرز

همانطور که قبلاً گفتیم بیشترین تاکید راجرز بر فرآیند روان درمانی است و نظریه راجرز در شخصیت، حاصل نظریه او در درمان است، رویکرد پدیدار شناختی، برخلاف تاکید روان کاوی بر سائق‌ها غرایز، ناهشیار، کاهش تنش و تاکید بر سالهای اولیه در رشد شخصیت، بر ادراک، احساس و گزارش‌های فردی، خود شکوفایی و فرآیند تغییر تکیه دارد.

۳- ساختار شخصیت از دیدگاه راجرز

مفهوم خویشتن مهمترین مفهوم ساختاری در نظریه کارل راجرز از شخصیت است. به نظر راجرز هر فرد، رویدادها و تجربه‌های پیرامون خود را دریافت می‌کند و به آنها معنا می‌بخشد. این مجموعه ادراکی و معنایی، میدان پدیداری فرد را به وجود می‌آورد. بخش‌هایی از میدان پدیداری که انسان آنها را به عنوان «خود»، «مرا» یا «من» می‌شناسد خویشتن را به وجود می‌آورد. مفهوم «خود پنداره» الگویی سازمان یافته و پایدار از ادراکات را بیان می‌کند. اگرچه خویشتن تغییر می‌کند ولی خصوصیات سازمان یافته، یکپارچه و ویژه خود پنداره همیشه حفظ می‌شود. در این مفهوم، دو نکته قابل توجه دیگر نیز وجود دارد. نخست اینکه مفهوم خویشتن به منزله وجود فرد کوچکی در درون ما نیست. این خویشتن، کاری انجام نمی‌دهد. انسان خویشتنی ندارد که رفتار او را کنترل کند بلکه این خویشتن نشان دهنده مجموعه‌ای سازمان یافته از ادراکات است.

دوم اینکه به طور کلی، مجموعه تجارب و ادراک‌هایی که «خویشتن» نامیده می‌شود در حیطه آگاهی است یعنی می‌توان آنها را هشیار کرد، اگرچه افراد تجربیاتی دارند که به آن آگاهی ندارند، «خود پنداره» در اصل هشیار است راجرز معتقد است که چنین تعریفی از خویشتن صحیح و برای تحقیق ضروری است. به نظر او در صورتی که خویشتن براساس موارد ناهشیار تعریف شود نمی‌توان آن را به صورت عینی مطالعه کرد (رئوفی، ۱۳۹۱).

۲-۳-۴-۷- نیازهای زیستی و روانی در پیدایی شخصیت

آبراهام مازلو^۱ (۱۸۶۸-۱۹۷۱)

مازلو معتقد بود که افراد اصولاً خوب یا خنثی هستند ولی شدید نیستند و نیز این که در هر انسان کششی به جانب رشد یا به کمال رساندن توانایی‌های نهفته وجود دارد و آسیب‌شناسی روانی حاصل انحراف یا نومیدی از این ماهیت اساسی انسان است. جامعه معمولاً موجب این انحراف یا نومیدی است و وقتی ما

^۱ Abraham Maslow

این انحراف را ماهیت اصلی ارگانسیم فرض کنیم مشکل پیش می‌آید مازلو به این مسئله توجه کرده و هم از این باور حمایت کرده که بهتر است افراد بتوانند در بیان خود آنها بوده و خودشان باشند (شفیعی، ۱۳۹۱). علاوه بر این دید کلی نظارت مازلو به دو جهت اهمیت داشته است، اولاً او در انگیزش انسان نظری ارائه می‌کند که در آن بین نیازهای زیستی مانند گرسنگی، خواب، تشنگی و نیازهای روان شناختی همچون عزت نفس، عواطف و تعلق تفاوت موجود است، ما نمی‌توانیم به عنوان یک موجود زیستی بدون غذا و آب زندگی کنیم و همینطور نمی‌توانیم به عنوان یک موجود روانشناختی و بدون ارضاء نیازهای دیگر به طور کامل رشد کنیم. بنابراین نیازها را می‌توان به صورت سلسله مراتبی از نیازهای زیستی تا نیازهای مبرم روان شناختی تنظیم کرد. مازلو بر این عقیده است که روان شناسان بیشتر به نیازهای زیستی پرداخته و نظریه‌هایی در شخصیت ارائه کرده‌اند که براساس آن انسان فقط به کمبود پاسخ می‌دهد و در جستجوی کاهش تنش است مازلو ضمن عدم انگار انگیزش ما را به شناخت انگیزش که بر مبنای کمبود نباشد هدایت می‌کند که حتی ممکن است افزایش تنش به دنبال داشته باشد. نتیجه تحقیق او این بود که افراد خودشکوفای دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟ «خود و دیگران را به صورتی که هستند قبول می‌کنند، می‌توانند به نیازهای خودشان بپردازند ولی تمایلات و نیازهای دیگران را نیز درک کنند و به صورت مکانیکی پاسخ نگویند بلکه با چند نفر ارتباط صمیمانه و عمیق داشته و خود انگیزه خلاق عمل کنند، در مقابل هم‌رنگی مقاومت کنند و در حالی که به واقعیات گردن می‌نهند وجود خودشان را نیز اثبات کنند. (جوادی، ۱۳۸۹).

۲-۳-۴-۸- نظریه رویکرد صفات در شخصیت

بسیاری از روانشناسان معتقدند ساخت اصلی شخصیت آدمی از پنج صفت عالی تشکیل شده است. همه افراد با این پنج عامل سروکار دارند و میتوان نیمرخ شخصیتی آنها را که متشکل از این پنج عامل است ترسیم کرد. براساس این مدل، شخصیت از پنج بُعد اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: انعطاف‌پذیری،^۲ برونگرایی،^۳ درون‌گرایی،^۴ وظیفه‌شناسی و سازگاری (حقی، ۱۳۹۰). برخورداری از درجات متفاوت ویژگی‌های شخصیتی به تناسب بر احساسات، بازخوردها و رفتارها تأثیر می‌گذارد (خسروی و حقایق، ۱۳۹۶).

گوردون آل پرت^۱ (۱۹۶۷-۱۸۹۷)

آلپرت در کتاب خود با عنوان (الگو و رشد در شخصیت) قبل از اینکه تعریف‌های خود از شخصیت را ارائه دهد، ۵۰ تعریف را بررسی کرد "شخصیت عبارت است از سازمان‌دهی پویایی نظام‌های روانی فیزیولوژیکی درون فرد که رفتار و افکار شاخص را تعیین می‌کند" منظور آلپرت از سازمان‌دهی پویا این است که اگر چه شخصیت همواره تغییر و رشد می‌کند (یعنی پویاست)، این رشد، رشدی سازمان یافته است،

^۱ Mr Al Perth

روانی فیزیولوژیکی به معنی آن است که شخصیت به صورت یک واحد از کارکرد ذهن و بدن تشکیل می‌شود که کاملاً ذهنی نه کاملاً زیستی بلکه ترکیبی از هر دو، منظور آلپرت این است که همه جنبه‌های شخصیت رفتارها و افکار خاصی را فعال یا هدایت می‌کند. رفتار و افکار هم به معنی آن است که هر چیزی که فکر می‌کنیم و انجام می‌دهیم، شاخص یا نمونه ماست پس هر فردی بی‌همتا است. او معتقد بود که شخصیت کودک و بزرگسال از هم جداست. بنابراین تاکید ما بر هشیار به جای ناهشیار و بر حال و آینده به جای گذشته، شناسایی یگانگی به جای عمومیت با شباهت‌ها در همه افراد و تمرکز بر هنجار به جای نابهنجار از اینجا ناشی می‌شود او سه تیپ صفات فردی را معرفی کرد " اصلی، مرکزی و ثانوی" (لطفی، ۱۳۹۲).

- صفات اصلی بیانگر یک آمادگی فراگیر و شخصی در زندگی فرد است و در واقع، هر عمل وی تحت تاثیر آن قرار می‌گیرد. برای مثال می‌گوییم فردی ماکیاولی عمل می‌کند منظور صفت نیکولو ماکیاول است که یک فرمانده موفق در دوره رنسانس بوده است در مورد فرد آزارگر این صفت از نام مارکی دو ساد که قبلاً به سادیسیم (آزارگر) بوده گرفته شده. بطور کلی عده معدودی از افراد دارای صفات اصلی هستند.

- صفات محوری یا مرکزی (مثل درستی، مهربانی، و جرات نشان دهنده آمادگی‌هایی است که دامنه فراگیر بودن آنها از اصلی نیز کمتر است.

- صفات ثانوی نشان دهنده آمادگی‌هایی است که حداقل فراگیری، همسانی و قابلیت مشاهده را دارند، به عبارت دیگر افراد، دارای صفاتی هستند که درجات مختلفی از اهمیت و فراگیری را دارند. او عقیده داشت که صفات اغلب در یک موقعیت خاص و نه در هر موقعیت برانگیخته می‌شوند مثلاً از فرد پرخاشگر نیز می‌توان انتظار داشت که رفتار خود را تعدیل کند به شرط این که آن موقعیت ما رفتار غیرپرخاشگرانه را اقتضا کند. همینطور فرد درونگرا ممکن است در بعضی موقعیت، رفتار برونگرا داشته باشد (طوسی، ۱۳۹۰).

۲-۳-۴-۹- نظریه چند بعدی شخصیت

هانس، جی، آیزنک^۱ (۱۹۹۷-۱۹۱۶)

۱- بررسی نظریات آیزنک

آیزنک همیشه یکی از منتقدین سخت نظریه روان‌کاوی بوده است و اگرچه از نظریه صفات پشتیبانی می‌کند بر لزوم تهیه ابزار کارآمد اندازه‌گیری ضرورت ابداع نظریه‌ای ابطال‌ناپذیر و اهمیت دستیابی به مبنای زیستی برای هر صفت تاکید دارد. شیوه آماری، تحلیل عاملی، مبنای اندازه‌گیری و طبقه‌بندی صفات آیزنک را تشکیل می‌دهد. تحلیل عاملی شیوه‌ای است که در آن تعداد متنابهی از پرسش‌های یک آزمون در مورد تعداد زیادی از افراد اجرا می‌شود سپس نتایج تحلیل آماری (یعنی اجتماعی بودن) را می‌توان با

^۱ Hans, J & Eysenck

توجه به ویژگی‌های مشترک، سوالات یا رفتارهای مرتبط با یکدیگر، تفسیر و نامگذاری کرد. آیزنک با تحلیل عامل‌های بیشتر (ثانوی) به ابعاد اصلی با زمینه‌های این عوامل یا صفات نیز دست یافت که به این ابعاد اصلی «تیپ» گفته می‌شود. بنابراین بعنوان مثال صفاتی چون اجتماعی بودن، فعالیت، سرزندگی و تحریک‌پذیری را می‌توان زیر عنوان مفهوم تیپ برونگرا در یک گروه طبقه‌بندی کرد. در اینجا اگر چه از اصطلاح تیپ استفاده می‌شود، باید توجه داشت که در واقع، این اصطلاح دارای دو حد نهایی بالا و پایین است و افراد ممکن است در نقاطی بین این دو حد قرار گیرند (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۳).

۲- ابعاد اساسی شخصیت

آیزنک در نخستین تحقیقات خود به دو بُعد شخصیت دست یافت و آنها را درونگرا - برونگرا و روان‌آزرده خو (از لحاظ عاطفی پایدار - ناپایدار) نام نهاد. رابطه این دو بُعد اصلی شخصیت با طبایع چهارگانه‌ای که به وسیله پزشکان یونانی بقراط و گالن معرفی شده ویژگی‌های شخصیتی بیشتری را در بر می‌گیرد.

۲-۳-۴-۱۰- نظریه رویکرد تحلیلی عاملی صفات

ریموند کتل^۱ (۱۹۹۸-۱۹۰۵)

در شخصیت مهم‌ترین عنصر ساختاری نظریه کتل، صفت است که قبلاً به عنوان آمادگی قبلی با زمینه از آن یاد شد. منظور از «صفت» این است که رفتار انسان در طول زمان و در موقعیت‌های مختلف دارای الگو و نظم خاصی است از میان تفاوت‌های بسیاری که در صفات می‌تواند وجود داشته باشد دو مورد مهمتر است یکی تفاوت میان سه صفت «توانش، خلقی، پویشی» و دیگری تفاوت بین دو صفت «سطحی و عمقی» «صفات توانشی» به مهار توانائی‌هایی مربوط است که موجب کنش موثر فرد می‌شود مثل هوش. «صفات خلقی» به زندگی هیجانی فرد و سبک رفتاری او مربوط است مثل آرامش در کار کردن یا سریع بودن. «صفات پویشی» به کوشش و انگیزش زندگی فرد و نوع اهدافی که برای وی مهم است مربوط می‌شود. در مجموع این صفات پایدارترین عناصر شخصیت شناخته شده‌اند.

تفاوت بین صفات سطحی و عمیقی به ترازوی مربوط است که در آن به مطالعه می‌پردازیم:

«صفات سطحی»، رفتارهایی را نشان می‌دهد که ظاهراً با یکدیگر تجانس دارند ولی در واقع همیشه همراه هم بالا و پایین نمی‌روند و ضرورتاً علت مشترکی ندارند. صفات سطحی را می‌توان از طریق روش‌های غیرعینی سنجید ولی «صفات عمقی» را باید به کمک شیوه‌های پیشرفته آماری همچون تحلیل عاملی کشف کرد. این صفات زیربنای شخصیت فرد را تشکیل می‌دهد، تلاش‌های کتل و حوزه‌ی گسترده آن هر انسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. تحقیقات او تقریباً شامل کلیه ابعادی است که به نوعی با نظریه شخصیت مرتبط است. کتل یکی از عمده‌ترین روان‌شناسی است که به ابداع شیوه‌های "تحلیل عاملی و تکوین شیوه‌های نوین

^۱ Raymond Catteli

تعیین سهم وراثت در شخصیت " پرداخته است. کتل به منظور توسعه تحقیقات چند متغیر در انجمن تحقیقات آزمایشی چند متغیره را در دهه شصت راه اندازی کرد. اغلب پژوهشگران تحلیل عاملی شخصیت در آمریکا به عضویت انجمن صاحب نام وی درآمدند به علاوه کتل تلاش کرده است تا نظریه خود را در فرهنگ‌های مختلف نیز به کار گیرد. به نظر یکی از حامیان او: "نظریه کتل، به جای این که مورد قبول عام قرار گیرد. به شدت آنها را تحت تاثیر قرار داده است" می‌توان اذعان کرد که طرح اصلی کتل در مطالعه شخصیت، به ساختار نظری پرباری منجر شده و در مقایسه با سایر نظریه‌های شخصیت، به تحقیقات تجربی بیشتری منتهی شده، در عین حال بیشتر روانشناسان شخصیت، تلاش‌های کتل را نادیده گرفته و عده‌ای دیگر نیز در مورد اعتبار آزمون‌های به کاررفته، اعتماد کردن به تحلیل عاملی و همینطور، نظریه‌پردازی‌هایی که گاهی از داده‌های به دست آمده نیز فراتر می‌رود تردید کرده‌اند و همینطور اینکه کتل، همانند آیزنک در اغلب موارد اغراق می‌کند. متأسفانه کتل به دلیل اعتقاد بیش از حد به نقطه نظرهای خود، گاهی بدون هیچ گونه دلیل، دستاوردهای خود را می‌پذیرد و متقابلاً کارهای دیگران را بی‌اعتبار به حساب می‌آورد. مثلاً یافته‌های "روان‌شناسی بالینی" و "رویکرد دو متغیره" را کم بها جلوه داد ولی درباره دستاوردهای "رویکرد چند متغیره" به گزافه‌گویی پرداخته است.

۲-۳-۴-۱۱. نظریات رابطه شغل و شخصیت

نظریه شخصیتی - شغلی جان هالند^۱

نظریه افتراق‌گرایی هالند صرفاً به نظریه‌های شخصیت مربوط نمی‌شود بلکه به تنهایی یک نظریه جامع شخصیتی است. فرض‌های اصلی زیربنای آن این است که می‌توان مردم را به شش تیپ شخصیتی طبقه‌بندی کرد و نیز شش نوع محیط نیز وجود دارد که با انواع تیپ‌های شخصیتی مطابقت دارد. مردم به دنبال محیطی می‌گردند که با شخصیت آنان هماهنگی داشته باشد چون این هماهنگی به آنان امکان می‌دهد تا ارزش‌ها و توانایی‌های شخصیت خود را به نمایش گذارند. به گفته هالند رفتار یک فرد در محیط کار محصول نوع شخصیت وی و تقابل آن با ویژگی‌های محیطی است. تواناییها و انگیزه‌های افراد متفاوت هستند همانگونه که در مشاغل مختلف نیاز به شرایط و انگیزه‌های متفاوتی است. هنگامی که بین ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های مربوط به شغل هماهنگی ضعیفی وجود داشته باشد. عملکرد کارکنان ضعیف خواهد بود. این تناسب در تئوری هالند بیان شده است عموماً هالند بر این عقیده است که تیپ شخصیتی مردم هماهنگ با انتخابات شغلیشان است. و نیز استعداد و توانایی‌هایشان متناسب با نیازمندی‌های شغلی‌شان است. هدف هالند ارائه نظریه‌ای جامع درباره مسیر تکاملی و انتخاب شغل بوده است. وی در نظر داشت با استفاده از تمام علوم و نیز توجه به واقعیات زیستی و محیطی انسان، نظریه‌ای پیشنهاد نماید که دامنه تحقیق را گسترده نماید (پارسایان، ۱۳۸۹). در شکل (۲-۴) به این نظریه اشاره شده است.

^۱ John Holland

جدول (۲-۴) تناسب شغل با شخصیت رایبیتز (پارسائیان، ۱۳۸۹)

شغل مناسب	ویژگی‌های شخصیتی	نوع شخصیت
مکانیک، متصدی دستگاه حفاری، کارگر خط موتاژ، کشاورز، اقتصاددان، زیست‌شناس	کم رو، با فراست، با ثبات، سازشکار و مرد عمل است.	واقع‌گرا: کارهایی را ترجیح می‌دهد که به مهارت، قدرت بدنی و هماهنگی نیاز دارند.
ریاضی‌دان، گزارشگر رسانه‌های گروهی	تحلیل‌گر، کنجکاو، مستقل	کاوشگر: کارهایی را ترجیح می‌دهد که به فکر کردن، سازماندهی و درک موضوع نیاز دارند
مددکار اجتماعی، روان‌شناس بالینی، معلم، مشاور	صمیمی، گرم، دوستانه، دارای روحیه همکاری	اجتماعی: کارهایی را ترجیح می‌دهد که بتوان به دیگران کمک کرد
حسابدار، مدیر شرکت، مسئول دایره دریافت و پرداخت بانک، مسئول بایگانی	سازشکار، کار آراء مرد عمل، بدون قدرت تخیل، انعطاف ناپذیر	سنت‌گرا: کارهایی را ترجیح می‌دهد که مستلزم اجرای قوانین، بدون ابهام و منظم باشد.
وکیل (حقوقی دان)، مسئول بنگاه معاملاتی، و بلند پرواز، پر انرژی، سلطه جو	دارای اعتماد به نفس، جاه طلب و بلند پرواز، پر انرژی، سلطه جو	سوداگر: کارهایی را ترجیح می‌دهد که جنبه حرف زدن و گفتاری داشته باشد تا بتوان با قدرت بیان خود را تحت تاثیر قرار دهد.
نقاشی موسیقی دان، نویسنده تزییناتی	خیال‌پردازی درهم ریخته، آرمان‌گرا، پراحساس، اهل حرف (نه عمل)	هنرمند: کارهایی را ترجیح می‌دهد که مبهم و نامنظم باشد که برای انجام آنها باید دارای ابتکار عمل و خلاقیت بود

تیپ شناسی شخصیت می‌تواند به هر دو جنبه شباهت و تفاوت در میان انسان‌ها و وضوح بخشیده و هر دو مقوله را مورد شرح و تبیین قرار دهد (حسینی، ۱۳۹۱).

۱- شخصیت نوع A

آیا کسی را می‌شناسید که بسیار اهل رقابت بوده و همواره سراسیمه باشد؟ اگر چنین است ما او را نمونه‌ای خوب از شخصیت نوع A می‌دانیم کسی که از نظر شخصیت، نوع A باشد، سعی دارد با سرعت و دستپاچگی در کوتاه‌ترین زمان، به بیشترین پیشرفت دست یابد و هرگاه ایجاب کند، در برابر گروه‌های مخالف و هر چیزی که سد راهش باشد به شدت مقاومت و مخالفت خواهد کرد. در فرهنگ آمریکای شمالی برای چنین شخصیتی ارزش زیادی قائل‌اند و او می‌تواند در سال‌ها طلبی‌ها و کسب موفقیت‌ها به پاداش‌های مادی زیادی برسد.

افراد با تیپ A بسیار رقابت‌جو، منتقدکننده عملکرد خود، تلاش برای کمال در شغل و تلاش در جهت اهداف زندگی خود بدون احساس آرامش هستند (دماورا و پولمیوا^۱، ۲۰۱۴).

^۱ Demareva & Polevaya

شخصیتی نوع A دارای ویژگی‌های زیر است:

۱. همیشه در حال حرکت جنب و جوش و قدم زدن است و غذا را به سرعت می‌خورد.
۲. نسبت به سرعتی که کارها انجام شود احساس بی‌صبری می‌کند.
۳. همیشه می‌خواهد دو یا چند کار را به صورت همزمان انجام دهد.
۴. نمی‌تواند از تفریح هیچ استفاده‌ای ببرد.
۵. همیشه با عدد و رقم سرو کار داد و دائم در حال محاسبه میزان کارهایی است که انجام داده است.

۲- شخصیت نوع B

شخصی که دارای شخصیت نوع B است، ویژگی‌هایی دارد که درست برعکس با شخصیت نوع A است. چنین فردی هیچ‌گاه سراسیمه نیست، نمی‌خواهد دست به کارهایی بزند که پایان ندارد، احساس نوعی آرامش می‌کند و نباید دائم محاسباتی را انجام دهد (مهدوی لار، ۱۳۹۵).

افراد تیپ B، آنها کمتر خشمگین می‌شوند و حتی در هنگام خشم، موقعیت را با واقع‌بینی بیشتر می‌پذیرند این افراد دارای اعصابی آرام و راحت‌اند، به ندرت سخن دیگری را قطع می‌کنند و با دقت، سخنان گوینده را می‌شنوند. اشتباهات خود را پذیرفته و آنها را به منزله فرصت‌هایی برای آموزش تلقی می‌کنند و هیچ‌گاه نگران وقت نیستند (فرناندز^۱، و همکاران، ۲۰۰۴؛ خسروی و حقایق، ۱۳۹۶).

شخصیت نوع B دارای ویژگی‌های زیر است:

۱. هرگز سراسیمه نیست و شاهد نتایج حاصل از سراسیمگی هم نخواهد بود.
۲. در خود هیچگونه احساس نیاز به بحث درباره موفقیت‌ها نمی‌کند مگر اینکه شرایط با اوضاع ایجاب کند که در این باره حرف بزند.
۳. به جای به رخ کشیدن مدیریت و مقام خود، ترجیح می‌دهد که با دوستان خود خوش بگذرانند.
۴. همیشه در آرامش به سر می‌برد و احساس هیچ نوع کوتاهی یا غفلت نمی‌کند.

کسی که از نظر شخصیت در گروه A قرار می‌گیرد همیشه تحت تنش و فشار روانی زیاد است او همیشه احساس می‌کند فرصت کافی ندارد و پیوسته برای کارهای خود وقت خاصی را تعیین می‌کند. وجود این ویژگی‌ها باعث نوعی رفتار ویژه هم می‌شود. برای مثال کسی که دارای این ویژگی شخصیتی است کارها را به سرعت انجام می‌دهد، زیرا همیشه بر کمیت و کیفیت تاکید می‌کند. چنانچه به پست مدیریت برسد هر روز چندین ساعت اضافه کاری می‌کند و همیشه خود را در وضعی رقابتی می‌بیند و چون به گونه‌ای دستپاچه است یا زیاد عجله به خرج می‌دهد، تصمیمات ضعیف می‌گیرد، به ندرت امکان دارد که خلاق باشد از آنجا که به

^۱ Fernandez

کمیت و سرعت اهمیت می دهد هنگامی که با مساله ای روبه رو شود به تجربیات گذشته تکیه می کند. او وقت زیادی را صرف یافتن راه حلی برای مسائل جدید نمی کند، معمولاً واکنش یکسانی در برابر مسائل و مشکلات متفاوت نشان می دهد. بنابراین در مقایسه با کسی که از نظر شخصیت در گروه B قرار می گیرد، بهتر می توان رفتار او را پیش بینی کرد.

گروه A یا B، کدام یک در سازمان موفق ترند؟ با توجه به سخت کوشی گروه A، معمولاً کسی که از نظر شخصیتی در گروه B قرار گیرد، به راس هرم سازمان می رسد بیشتر فروشندگان دارای شخصیت از نوع A هستند گروه B پست های مدیریت ارشد اجرایی را احراز می کنند، چرا؟ در پاسخ باید گفت که کسانی که از نظر شخصیت در گروه A قرار می گیرند کیفیت را فدای کمیت می کنند معمولاً کسانی می توانند در سازمان ارتقای مقام یابند که در کارهای عجله کمتری به خرج داده و امور را به صورت استادانه انجام دهند، خلاق باشند و تنها به رقابت و کارهای با عجله اکتفا نکنند.

۲-۳-۵- بررسی چند خصوصیت شخصیتی در شغل

۱- اثر کانون کنترل

بر غیبت کارکنان موضوع جالبی است درون گرایان بر این باورند که از طریق رعایت اصول بهداشتی می توانند سلامت خود را تضمین کنند. بنابراین در رابطه با حفظ سلامتی خود مسئولیت های بیشتری را می پذیرند و بیشتر مراقب سلامت خود هستند. این امر باعث می شود که تصادفات و بیماری کمتر شود و در نتیجه میزان غیبت آنان پایین تر می آید. نباید انتظار داشت که بین کانون کنترل و جابه جایی کارکنان رابطه مشخصی وجود داشته باشد، چرا که نیروهای مخالف همیشه در کارند. از یک سو "درون گرایان" به اصطلاح مرد عمل هستند، بنابراین انتظار بسیاری زیادی می رود که سریع تر سازمان را ترک کنند. از سوی دیگر، آنان همواره در کار خود موفق تر از سایرین هستند و رضایت بیشتری را کسب می کنند. اینها عواملی است که جابه جایی کارکنان را کاهش می دهد. نتایج حاصل از تحقیقات نشان می دهد که معمولاً درون گرایان به هنگام انجام وظیفه احساس مسئولیت بیشتری می کنند و کارهای بهتری را انجام می دهند، ولی با توجه به نوع شغل و کارهای متفاوت، نمی توان این نتیجه گیری را تعمیم داد. درون گرایان بیش از گرفتن تصمیم، فعالانه در پی کسب اطلاعات بیشتری برمی آیند، در جهت کسب موفقیت و تامین هدف انگیزه های بیشتری دارند و در جهت کنترل محیط خود تلاش بیشتری می کنند ولی برون گرایان سازش کارترند و تمایل بیشتری دارند که مجری دستورالعمل ها باشند، بنابراین در رابطه با کارهای تخصصی (یعنی آنهایی که مهارت ها و توان مدیریتی بالایی نیاز دارند) "برون گرایان" موفق ترند، آنها مناسب مشاغل هستند که به ابتکار و استقلال عمل نیاز دارد بر عکس درون گرایان کارهایی را به نحو عالی انجام می دهند. که تکراری و منظم بوده و موفقیت در آنها در گرو رعایت مقررات و سازش با سایر همکاران باشد (رفعتی، ۱۳۹۰).

۲- ماکیاول گرایی^۱

ماکیاول گرایی با قدرت طلبی رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. شخصی به نام نیکولو ماکیاولی در قرن شانزدهم درباره کسب قدرت و استفاده از آن نظریات و عقاید ویژه‌ای داشت و مطالبی را هم نوشت. فردی که این ویژگی‌ها را دارد اهل عمل است، احساساتی نیست و بر این باور است که هدف، وسیله را توجیه می‌کند. دیدگاه تند طرفداران ماکیاولی و آنان که از نظر شخصیتی چنین خصیصه‌ای دارند. تحقیقات زیادی انجام شده تا پیامد برخی از رفتارها را به کسانی نسبت دهند که کم و بیش دارای این ویژگی بوده‌اند. کسانی که از نظر شخصیتی، به مقدار زیادی این ویژگی را دارند (در مقایسه با کسانی که این ویژگی در آنها شدت زیادی ندارد) موفق‌تر هستند، کمتر غایب می‌شوند و بیشتر دیگران را ترغیب می‌کنند (غفاری، ۱۳۹۲). ولی بازدهی این افراد تحت عوامل موقعیتی تعدیل می‌شود. تحقیقات ثابت کرده است که این ویژگی شخصیتی قدرت طلبی در موارد زیر بیشتر نمایان می‌گردد

۱. هنگامی که این افراد به صورت مستقیم با دیگران رو به رو می‌شوند.
۲. هنگامی که قوانین و مقررات در موقعیت یا وضعی که به آن روبه رو می‌شوند کمتر حاکم باشد، آنان بی‌محابا عمل می‌کنند.
۳. درگیری عاطفی با مسائل جزئی با امور دور (منحرف) از هدف مورد نظر که موجب کم رنگ شدن این ویژگی گردد.

آیا می‌توان نتیجه گرفت که کسانی که از نظر شخصیتی (به اصطلاح بسیار ماکیاول‌گرا هستند) کارمند خوبی خواهند بود؟ پاسخ این پرسش به دو عامل بستگی دارد، اول به نوع کار و دوم این که آیا در ارزیابی عملکرد رعایت اصول اخلاقی هم مطرح است یا خیر در کارهایی که فرد باید از نظر مذاکره و تعدیل قیمت‌ها (مثل روابط کارگری) مهارت خاصی داشته باشد، یا در آنجا که موفقیت در کار، پاداش زیادی خواهد داشت (مثل کمیسیون حاصل از فروش) چنین شخصیتی بازدهی بالایی دارد، ولی اگر هدف نتواند وسیله را توجیه کند، یا اگر از نظر رفتاری استانداردهای بسیار دقیقی وجود داشته باشد، یا عوامل موقعیتی و موضعی (که در عبارت قبل یاد آورد شدیم) وجود نداشته باشد، در آن صورت نمی‌توان درباره عملکرد چنین شخصی پیش‌بینی کرد (جوادی، ۱۳۸۹).

۳- مناعت طبع یا عزت نفس

میزان یا درجه‌ای که افراد خود را دوست دارند (یا دوست ندارند) این ویژگی شخصیتی را «مناعت طبع» یا عزت نفس می‌نامند. تحقیقاتی که درخصوص مناعت طبع یا عزت نفس شده به جنبه‌های دقیقی از رفتار

^۱ Machiavellianism

سازمانی رسیده است. برای مثال، عزت نفس با انتظارات فرد از موفقیت، رابطه مستقیم دارد. کسانی که این ویژگی شخصیتی در آنها شدید است بر این باورند که توانایی آنان بیش از مقداری است که برای موفقیت در کار لازم است. آنان دست به کارهایی می‌زنند که خطر زیادی دارد و در مقایسه با کسانی که مقدار کمتری از این ویژگی دارند کارهایی را می‌پذیرند که نامتعارف‌تر باشد. مهم‌ترین نتیجه‌ای که از این تحقیقات به دست آمده و می‌توان آن را تعمیم داد، این است: افرادی که این ویژگی به فراوانی در آنها دیده شود (در مقایسه با آنان که از نظر شخصیتی کمتر این ویژگی را دارند بیشتر تحت تاثیر عوامل خارجی قرار می‌گیرند کسانی که شدت این ویژگی یا خصوصیت، در آنها کمتر است مترصد واکنش مثبت از سوی دیگران هستند. در نتیجه آنان بیشتر در پی تایید دیگران و آماده پذیرش باورها و رفتار افراد مورد احترامشان می‌باشند. کسانی که این ویژگی را دارند ولی نه در حالت بسیار شدید هنگامی که در پست مدیریت سازمان قرار گیرند همواره در صدد خشنود ساختن دیگران هستند، از این رو احتمال کمتری دارد که پایگاه ناآشنایی را انتخاب کنند (شفیعی، ۱۳۹۱).

۴- سازگاری با موقعیت

ویژگی شخصیتی دیگری را که به تازگی بسیار مورد توجه قرار گرفته سازش با موقعیت می‌نامند. یعنی توانایی فرد در هم سو کردن رفتار خود با عوامل خارجی و موقعیتی، کسانی که چنین خصوصیتی دارند، می‌توانند رفتار خود را با عوامل محیطی و موقعیتی وفق دهند. آنان نسبت به علائم و نشانه‌های خارجی حساسیت زیادی نشان می‌دهند و در موقعیت‌های گوناگون رفتار متفاوتی دارند. کسانی که این ویژگی شخصیتی در آنها شدید است می‌توانند در جمع و در خلوت رفتارهای بسیار متفاوتی داشته باشند. اما آنان که این ویژگی شخصیتی‌شان شدید نیست نمی‌توانند در موقعیت‌های مختلف رفتارهای چندان متفاوتی از خود بروز می‌دهند. آنان همیشه تمایل دارند تا در هر وضع و موقعیتی نگرش و خوی حقیقی خود را نشان دهند. بنابراین بین آن چیزی که هستند و آنچه که انجام می‌دهند (و از نظر ثبات رویه در رفتار) رابطه بسیار مستحکم وجود دارد تحقیقات پیرامون این ویژگی شخصیتی هنوز در ابتدای راه است. بنابراین، نمی‌توان بر آن اساس چیزی را پیش‌بینی کرد، ولی نتیجه نخستین تحقیقاتی که در این زمینه به دست آمده نشان می‌دهد کسانی که این ویژگی شخصیتی در آنها شدید است تمایل دارند به رفتار دیگران توجه بیشتری بکنند و نسبت به کسانی که این ویژگی شخصیتی در آنها ضعیف است سازگاری بیشتری داشته باشند. همچنین می‌توان چنین فرض کرد که کسانی که این ویژگی شخصیتی در آنها شدید است در پست‌های مدیریتی، یعنی در مقام‌هایی که افراد باید چندین نقش ایفا نمایند (گاهی این نقش‌ها ضد و نقیض هستند) موفق‌تر خواهند بود. آنان می‌توانند در برابر ارباب رجوع یا افراد گوناگونی که با آنها روبرو می‌شوند، چهره‌های مختلف را نشان دهند.

۵- خطر پذیری

انسان‌ها از نظر گرایش به خطرپذیری متفاوت‌اند این میل که مبتنی بر پذیرش یا اجتناب از خطر است (ثابت شده است) که بر موارد زیر اثرات شدیدی می‌گذارد. مدت زمانی که طول می‌کشد تا مدیر تصمیمی بگیرد و مقدار اطلاعاتی را که وی برای گرفتن تصمیم به آن نیاز دارد. برای مثال، در یک تمرین شبیه‌سازی مربوط به تصمیم‌گیری درباره استخدام کارمندان جدید، ۷۹ مدیر شرکت کردند، مدیرانی که خطرپذیری بالایی داشتند، سریع‌تر تصمیم گرفتند و (در مقایسه با مدیرانی که خطرپذیری کمتری داشتند) از اطلاعات کمتری استفاده کردند. نکته جالب توجه این است که صحت و دقت تصمیم‌گیری در مورد هر دو گروه یکسان بود. در حالی که معمولاً این گفتار درست است که مدیران سازمان‌ها ضد خطر هستند، ولی هنوز هم افراد درباره این بعد شخصیتی متفاوت‌اند. در نتیجه عقل سلیم حکم می‌کند که متوجه این تفاوت شخصیتی باشیم و حتی درباره نوع شغل و پستی که شخص باید آن را احراز کند، مساله میل او را به خطرپذیری مورد توجه قرار دهیم. برای مثال، در یک موسسه کارگزاری اوراق بهادار، میل شدید به خطرپذیری، احتمالاً به عملکرد بهتری منجر خواهد شد. نوع مشاغل، تعیین‌کننده سرعت عمل در تصمیم‌گیری است. از سوی دیگر این ویژگی شخصیتی برای حسابداران یک عامل بازدارنده است. احتمالاً کار حسابرسی شایسته‌کسانی است که میل به خطرپذیری کمتری داشته باشند (مهدوی لار، ۱۳۹۵).

مدیران در مقایسه با افراد معمولی و سایر کارکنان از قدرت و حق تصمیم‌گیری بیشتری برخوردارند و شخصیت آنها می‌تواند در تصمیمات و روش‌های تصمیم‌گیری آنها تأثیرگذار باشد. به بیان دیگر، مدیران دارای فلسفه شخصی هستند که نگرش آنها نسبت به مسائل مختلف سازمان و کارکنان، مسائل پیرامون آنها و فعالیت‌هایشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سبک و فلسفه مدیریتی هر مدیری تحت تأثیر شخصیت و فرهنگ اوست. هر یک از افراد برحسب ویژگی شخصیتی خود می‌توانند نگرش و گرایش خاصی نسبت به وظایف و اهداف سازمانی داشته باشند. مدیران، شیوه‌های متفاوتی را در رهبری سازمان‌های مربوطه خود، اعمال می‌کنند و در مقایسه با افراد معمولی و سایر کارکنان از قدرت و حق تصمیم‌گیری بیشتری برخوردارند، شخصیت آنها می‌تواند در تصمیمات و روش‌هایشان تأثیرگذار باشد. به عبارت دیگر سبک و فلسفه مدیریتی هر مدیر تحت تأثیر فرهنگ و شخصیت اوست (آذربیزین و مالکی لوطکی، ۱۳۹۷). اگر کارکنان براساس نوع تیپ شخصیتی در جای مناسب در سازمان قرار نگیرند باید عواملی چون ترک سازمان، اعتراض، کاهش وفاداری، کاهش بهره‌وری و سایر اقدامات منفی را به دنبال در سازمان داشته باشیم. آنچه در سازمان‌های امروز دیده می‌شود بیانگر آن است که کارکنان سازمان‌ها چندان از محیط کار خود راضی نیستند و این نارضایتی دلایل مختلفی دارد که یکی از آنها عدم سرعت در روند کار و پاسخگویی کند به تغییرات است.

اغلب گفته می‌شود که "کارمند خوشحال یک کارمند کاراست" و یک کارمند خوشحال بایستی با شغلش ارضا شود بین تیپ شخصیتی افراد و محیط که در آن قرار می‌گیرند هماهنگی وجود داشته باشد و همچنین پیشرفت شغلی قابل قبول‌تر شده که افراد در جای مناسب خود در سازمان قرار گیرند، بیشتر مؤسسه‌ها و سازمان‌ها نگران و دلواپس تغییر، عدم اطمینان و عدم پیش‌بینی در محیط کسب و کار خود هستند. بنابراین، این مؤسسه‌ها برای رسیدگی به تغییر، عدم اطمینان و عدم قابلیت پیش‌بینی در محیط کاری خود، به شماری از قابلیت‌های متمایز نیازمندند (بابایی و همکاران، ۱۳۹۴).

۲-۳-۶- تیپ شناسی

این تصور که مردم را می‌توان به تیپ‌ها، با دسته‌های مختلف از افراد تقسیم کرد دست کم به زمان "بقراط" حدود ۴۰۰ سال قبل از میلاد که "جالینوس" (حدود سال ۱۵۰ میلادی) بعدها به عقاید وی شاخ و برگ داد باز می‌گردد. در آن دوران قدیم این اعتقاد وجود داشت که افراد را می‌توان به چهار گروه صفراوی (تحریک‌پذیر)، سوداوی (افسرده)، دمووی (خوش‌بین)، بلغمی (آرام) تقسیم کرد. این فرض وجود داشت که تیپ شخصیتی فرد بازتابی از غلبه یکی از چهار خلط بدنی - مایعاتی در بدن که تصور می‌رفت که برای حیات جنبه بنیادی دارد، است. "شیخ‌الرئیس ابوعلی حسین بن عبد الله سینا"، طبیب، فیلسوف و دانشمند بزرگ ایرانی نیز در هزار سال قبل در انسان این چهار نوع خلط را تحلیل نمود و صفات و خصوصیات را در چهار طبقه خون دمووی مزاج‌ها، بلغمی مزاج‌ها، صفراوی‌ها و سوداوی‌ها تقسیم کرد. این تیم شناسی به طور همزمان ایجاد دو خط فکری در نظریه شخصیت را آغاز کرد، خطوطی که به لحاظ مفهومی مجزای از یکدیگرند، هر چند غالباً باهم آمیخته‌اند. خط اول عبارت از این تصور است که شخصیت افراد به نوعی در یک تیپ با دسته خاص جای می‌گیرد خط دوم این تصور را در بردارد که شخصیت افراد تا حد بسیار زیادی از طریق متغیرهای زیست‌شناسی تعیین می‌شود. پس از آن یونگ معتقد بود که مردم در یکی از دو دسته درونگرا و برونگرا قرار می‌گیرند. این تیپ‌شناسی به ما امکان می‌دهد تا تمایز مفهومی بین یک رویکرد تیپ و یک رویکرد خصیصه به شخصیت را آشکار سازیم. تیپ‌ها معمولاً به عنوان طبقاتی از اعضا که متمایز و ناپیوسته هستند قلمداد می‌شوند دو رویکرد اصلی در تیپ شناسی به شرح زیر است:

«رویکرد قانون نگر» (که بر چگونگی تغییر خصیصه‌ها در افراد مختلف تاکید می‌ورزد) چنین فرض می‌کند که ابعاد برای همه کس یکسان است. «رویکرد فردنگر» (که بر منحصر به فرد بودن افراد تاکید می‌ورزد) با برخی از این ابعاد به منزله ابعادی منحصر به افرادی خاص برخورد می‌کند.

۱- تیپ واقع‌گرا

تجربیات و وراثت خاص یک فرد واقع‌گرا به ترجیح فعالیت‌هایی منجر می‌شود که پیامد آن سرو کار داشتن آشکار، مرتب یا منظم با اشیا، ابزار، ماشین‌ها و حیوانات است و معمولاً از فعالیت‌های آموزشی یا درمانی اجتناب می‌کنند. این افراد بیشتر تمایل دارند که صلاحیت‌های علمی، مکانیکی، کشاورزی، الکترونیکی و فنی کسب نمایند. و دارای ویژگی‌هایی چون غیر اجتماعی، رک، مصر، بهنجار، اصیل، سرسخت و جدیت در کار، مادی، بافراست، باثبات، سازشکار، عمل‌گرا، و واقع بین، قدرت جسمانی، خود محور، انعطاف ناپذیر، صرفه‌جو، غیرشهودی، دارای علاقه و هماهنگی در کارها، دارای اشتغال و مهارت‌های فنی و مکانیکی هستند.

۲- تیپ جستجوگرانه (کاوشگر)

تجربیات و وراثت یک فرد جستجوگر، به ترجیح فعالیت‌هایی منجر می‌شود که پیامد آن بررسی خلاق مشاهده‌ای، کشف پدیده‌های فیزیکی، زیست‌شناسی و فرهنگی به منظور فهم کنترل این پدیده‌ها است. این افراد از فعالیت‌های اجتماعی و تکراری اجتناب می‌کنند. دارای توانایی‌های علمی، پژوهشی و ریاضی هستند، کمتر به تغییر رشته تحصیلی در دانشگاه می‌پردازند، گاه به رویاپردازی در مورد پیشرفت‌های آینده خود مبادرت می‌ورزند، روابط اجتماعی را زیاد دوست ندارند و فاقد توانایی رهبری‌اند، و دارای ویژگی‌هایی چون کنجکاو، متفکر، تحلیلگر و دارای قدرت استدلال، منطقی، هشیار، خلاق، منتقد، پیچیده، پیشرونده، مستقل، روشنفکر، درونگر، و کناره‌گیر، خوددار و فروتن، کمرو و محتاط، بدبین، دقیق و غیرمحبوب هستند.

۳- تیپ هنری

تجربیات و وراثت خاص یک فرد هنری، به ترجیح فعالیت‌هایی منجر می‌شود که پیامد آن فعالیت‌های پیچیده آزاد و غیرمنظم شامل سر و کار داشتن با مواد فیزیکی، کلامی یا انسانی برای خلق اشکال یا محصولات هنری است، این افراد در شناسایی و بیان خصوصیات خود مهارت دارند، کمتر به کنترل خود می‌پردازند و رغبتی برای فعالیت‌های سازمان یافته و مرتب ندارند افرادی که دارای این تیپ هستند دارای ویژگی‌های چون مستقل، سازش‌ناپذیر، آرمانگرا، خیال پرداز، خود انگیزه، مبتکر، حساس، آزادمنش، مبارزه با مشکلات محیطی با ارائه آثار هنری، ایجاد رابطه حسنه با دیگران، سادگی در ابراز عواطف، مبهم، در هم ریخته و به دور از نظم، گرایش به صفات زنانه، پر احساس، اهل حرف نه عمل هستند.

۴- تیپ اجتماعی

تجربیات و وراثت خاص یک فرد اجتماعی به ترجیح فعالیت‌هایی منجر می‌شود که پیامد آن اداره کردن دیگران به منظور آگاه ساختن، تعلیم، رشد، درمان یا راهنمایی آنان است، این افراد قراردادهای اجتماعی را می‌پذیرند در عین حال از حل عقلانی مسائل گریزانند و از کارهای بدنی و فعالیت‌های صریح، مرتب، سازمان یافته که با مواد، ابزارها مربوط باشد، اجتناب می‌کنند. معمولاً این افراد علاقمند به فعالیت‌های اجتماعی هستند و دارای ویژگی‌هایی چون مسلط، دارای روحیه همکاری، صبور، سخاوتمند، آرمانگرا، مسئول رفیق، صمیمی و خونگرم، امدادگر، مهربان، تلقینی، مشوق، فهمیده، مبادی آداب، معاشرتی، بشر دوست هستند.

۵- تیپ متهور (سوداگرا)

تجربیات و وراثت یک فرد متهور، به ترجیح فعالیت‌هایی منجر می‌شود که پیامد آن اداره کردن دیگران برای رسیدن به اهداف سازمان یا کسب درآمد اقتصادی است. این افراد تمایل به فعالیت‌های رهبری و مدیریتی دارند و دارای ویژگی‌هایی چون زیاده طلب و در جستجوی قدرت و رهبری، بلند پرواز، ماجراجو، با انرژی، هیجان طلب، برونگرا، خوشخو، خود نما. بدنبال کسب مهارت در امور مالی و تجارت هستند.

۷- تیپ قراردادی یا سنتی

تجربیات و وراثت خاص یک فرد قراردادی، به ترجیح فعالیت‌هایی منجر می‌شود که پیامد آن ترجیح فعالیت‌های ساده، مرتب، سر و کار داشتن منظم با داده‌ها مانند نگهداری پرونده‌ها، بایگانی، تنظیم اطلاعات نوشتاری، و عددی برطبق نقشه تعیین شده است. تمایل به کسب فعالیت‌های اداری، محاسباتی و تجاری دارند، بخوبی به کنترل خویش می‌پردازند. و دارای ویژگی‌هایی چون: محتاط، سازشکار، هم‌رنگ، وظیفه‌شناس و احترام به قوانین، فاقد قدرت تخیل، انعطاف‌ناپذیر، گریزان از موقعیت‌های پیچیده، مطیع، منظم، صرفه جو، کارآمد، خوددار، اصولی، دور اندیش و عملگرا هستند (بابایی و همکاران، ۱۳۹۴).

۲-۳-۶-۲- نظریه‌های تیپ شناسی

هرمان رور شاخ^۱ (۱۸۸۴-۱۹۲۴)

۱. نظریات رور شاخ در سنجش شخصیت

کشف روش «روان تشخیص‌گری» دور از دانشگاه‌ها، آزمایشگاه و کتابخانه‌های بزرگ در یک بیمارستان کوچک روانی، توسط مردی که نه روانشناسی خوانده بود، نه در کنگره‌های جهانی شرکت کرده بود و نه عنوان رسمی داشت صورت گرفت. عمل بدیع رورشاخ در حقیقت در این است که معنای لکه‌های مرکب را

^۱ Hermann Rorschach

نه به تست تخیل بلکه به تست شخصیت تبدیل کرده و کلید این روش جدید تفسیر را به دست آورده است. شاخ می‌گوید: "پاسخ‌هایی که متضمن حرکت هستند درون‌نگری" آزمودنی را بیان می‌کنند و "پاسخ‌هایی که بر پایه رنگ هستند برون‌نگری" آزمودنی را ابزار می‌کنند. وی این کشف را آرام آرام در ذهن خود به ثمر رسانده بود و بی‌شک با «ریخت‌شناسی یونگ» آشنا بود وی نیز مانند فروید نظریاتش را از یک خواب که در زمان دانشجویی دیده بود آغاز کرده (برش عرضی مغز) همانطور که فروید خواب دیده بود لگن خاصره‌اش را تشریح می‌کنند، اما خواب رورشاخ جهت علمی کارهای عصبی روانی وی را اعلام می‌کند یعنی کوشش وی در تجزیه کردن شخصیت (او در خوابش دیده بود که مغزش را برش عرضی داده‌اند و این برش‌ها یکی پس از دیگری به جلو می‌افتند) اما رورشاخ به طرح مطالب دیگری می‌پردازد، از جمله مطالب برجسته‌ای او در تعبیر شخصیت می‌توان به تبدیل ادراک‌ها در حوزه حسی اشاره کرد مثلاً "ادراک بصری" به "ادراک جنبشی" با "ادراک سمعی" و بالعکس، به نظر او انسان واجد دفتر ثبت تصاویری است و سیعتر از آنچه در زندگی روزمره بکار می‌برد و در کنار طریقه ارتباط بین یک ادراک و ادراکی دیگر از راه همخوانی، طریقه مستقیم‌تری نیز ابداع کرد و نام آن را "دستگاه جنبشی" گذاشت. اینکه ادراک‌های بصری درست در زیر آستانه هوشیاری به شکل تصاویر جنبشی باقی می‌مانند این ادراکها را می‌توان هوشیارانه به منزله ادراک‌های جنبشی از نو تجربه کرد و یا به صورت ناهوشیار آنها را به تصاویر بصری برگرداند لکه‌های مرکب به منزله آینه‌ای خواهد بود که در آن "محرکهای بصری"، "تصاویر جنبشی" آزمودنی را فعال می‌سازند.

۲- تیپ شناسی در تست رورشاخ

۱. "درون نگر" فردی است که زمینه جنبشی در او غلبه دارد، او آدمی در خود مانده است، حرکات واقعی خود را متوقف می‌سازد، هوش او فردی شده، ظرفیت تخیل و آفرینش وی زیاد است. زندگی درونی وی عمیق و غنی است. واکنش‌های عاطفی او پایدارند، روابط او متعدد نیستند اما عمیق‌اند، به اندازه کافی نسبت به طبیعت و ماهیت خود هوشیار است. رورشاخ براساس این نظام رنگ قرمز را برانگیختگی و رنگ آبی را به خودداری مرتبط می‌سازد.

۲. "برون نگر" فردی است که نسبت به رنگ حساس و دارای هوش باز پدیده آورنده است، سازش‌پذیر است، ماهرتر است، عمل‌کننده است، واکنش‌های متغیر عاطفی دارد و روابطش سطحی است درون‌نگری آفریننده و برون‌نگری بازپدیده آورنده برخلاف ریخت‌شناسی یونگ دو نوع سرشت متفاوت نیستند بلکه به منزله دو کنش روانی‌اند که در درجات مختلف بسط و تمرکز همزیستی دارند. او می‌گوید که درون‌نگری بنیاد فرهنگ و برون‌نگری بنیاد تمدن را تشکیل می‌دهد.

۳. "برابرنگر" نامی که رورشاخ برای نوعی از طنین باطنی تعیین کرده که معادل دو سوگرایی نیست و تالیفی از عوامل برون‌نگری و درون‌نگری است (در اینجا حس حرکت و رنگ برابر است)، این شخص در شمار طبایع دو سونگر است.

۴. "کوته نگر" نامی که به نوعی از طنین باطنی تعبیر کرده که در آن تعبیر براساس حس کردن حرکت است و بر پایه رنگ نیست، این شخص به نظر شاخ حوزه فکری محدودی دارد و بیشتر پایبند ظواهر است (شفیعی، ۱۳۹۱).

۲-۳-۶-۳- نظریه ساخت بدن و خلق و خوی

کرچمر^۱ (۱۹۲۱) از زمان انتشار اثر کرچمر، تحت عنوان «ساخت بدن و خلق و خوی»، آزمایش‌های ریخت‌شناسی مبنای علمی‌تری یافته‌اند. کرچمر درباره خصیصه علمی ریخت‌های خود پافشاری کرده و آنها را از "ریخت‌های آرمانی" که کم و بیش به دلخواه برای گروه‌بندی افراد ساخته شده‌اند، متمایز دانسته است. کرچمر کار خود را از تمایز بالینی (که توسط کرپلین^۲ پی‌ریزی شده بود) بین جنون زودرس که پیش از بررسی بلولر در "اسکیزوفرنی" یا "روان گسیختگی" نام گرفت و "پسیکوز ادواری" (روان گسیختگی آشفته‌گی - افسردگی) آغاز کرده است. وی به این واقعیت است که یک همبستگی واضح بین این دو نوع پسیکوز و ساخت بدنی وجود دارد. افراد "آشفته - افسرده" بیشتر به ریخت بدی به اصطلاح "تنه گسترده" تعلق دارند، ریختی که با یک هیکل متوسط، انبوه و متراکم، با صورتی نرم و پهن که بر گردنی حجیم قرار دارد. با شکمی نسبتاً چاق، که قفسه صدري برجسته‌ای از آن برآمده و با پایین تنه‌ای که متدرجاً از بالا به پایین باریک نماید، مشخص می‌گردد (طوسی، ۱۳۹۰).

در بین مبتلایان به اسکیزوفرنی «روان گسیخته‌ها» به عکس بیشتر ساخت بدنی «تنه کشیده» را می‌بینیم، ریختی که از پهنای کم رشد یافته، اما از لحاظ طول بهنجار است، یعنی بدن‌هایی که بیشتر لاغر و باریکند به این دو ریخت بدنی اصلی، "ریخت چهار شانه" و "ریخت بی‌قواره" که کمتر از ریخت‌های قبلی مشخص‌اند و همبستگی‌های روانی آنها زیاد اختصاصی نیست افزوده می‌شوند. از نظر کرچمر پسیکوز (روان گسیخته‌ها) جز موارد اغراقی نادرالوقوع گروه‌های بزرگ سرشتی که در میان بهنجاران پراکنده شده‌اند، به همین دلیل وی به توصیف دوریخت شخصیتی پرداخته است:

افراد گسیخته‌خو و افراد ادواری‌خو که در نهایت آنها را در شکل بیماران مبتلا به اسکیزوفرنی روان‌گسیختگی و پسیکوز "آشفته، افسردگی" می‌توان دید. در نهایت او تیپ‌ها را اینطور طبقه‌بندی کرده است:

^۱ Kerechmer

^۲ Kraepelin

۱. در بین افراد ادواری خو می توان «پرگوهای خوشحال»، «طنزیهای آرام»، «احساسی های آرام»، «لذت جوهای رفاه طلب» و «عمل گرایان فعال» را نام برد

۲. در افراد گسیخته خو می توان «دارندگان روحیه ای ظریف و مشخص»، «آرمانی نگرهای رویا پردازها»، «سلطه جویان سرد برخورد و خودخواه»، «افراد خشک»، و «افراد راکد» را نام برد. در این ریخت ها همبستگی با ساخت بدنی در مورد شخصیت های بهنجار به اندازه موارد مرضی استقرار یافته نیست (جوادی، ۱۳۸۹).

۲-۳-۶-۴- نظریه شلدن^۱ (ریخت شناسی)

از ۱۹۲۷ میلادی شلدن به پژوهش ترکیب کننده های اساسی که در سطح های مختلف شخصیت شرکت دارند پرداخته است، او برخلاف کرچمر از پذیرش ریختی که با مجموعه مشخصی از رگ های بدنی با روانشناختی تعیین شده باشد امتناع ورزیده، اما نخست به تعیین پاره ای از ابعاد اساسی که بر حسب آنها می توان افراد را به ترتیب معینی قرار داد دست زده است. از نظر شلدن ساخت بدنی با سه مولفه یا جریان ترکیب کننده تعیین شده است.

- اول، درون شکل گیری یا اندومورفیزم (امعاء و احشاء انبوه، ساخت های بدنی ضعیف)
 - دوم، میان شکل گیری با مرو مورفیزم (غلبه ساخت های بدنی)
 - سوم، برون شکل گیری یا آکتومورفیزم (نازکی، کشیدگی، مسطح بودن سینه و ظرافت تمام بدن)
- با اندازه گیری ۱۷ قطر می توان ریخت بدنی یک شخص را از طریق سه عدد که از ۱ تا ۷ درجه بندی شده اند و جای شخص را در یک مقیاس ۷ درجه ای در هر سه ترکیب کننده نشان می دهند، تعیین کرد. مثلاً فردی که برای وی اعداد ۷، ۵ و ۱ به دست آمده اند از نظر درون شکل گیری در ۱ و از نظر میان شکل گیری در ۵ و از لحاظ برون شکل گیری در ۷ قرار دارد. بدین نحو شلدن در ۱۹۵۱ بر مبنای محاسبه همبستگی بین تعدادی از رگ ها به تعیین سه گروه که سه ترکیب کننده شخصیت (یا مزاج مبنای اصطلاح خودش) را مشخص می کنند، دست یافته است. بدن ریخت های شلدن با سه ریخت بدنی کرچمر وفق داده شده و رگ های ویژه ریخت هضمی و ریخت مغزی یا تصویر خاص ادواری خو، گسیخته خو هماهنگ اند همبستگی بین ریخت های بدنی و ریخت های روانی متناسب طبق تحقیقات به طرز عجیبی بالاست. این امر نشانه آن است که ترکیب کننده ها مستقل نیستند بلکه متقابلاً یکدیگر را از دست می داند ولی تحقیقات مثل چاپلند در ۱۹۵۰ بین ریخت های بدنی و ریخت های روانی فقط به همبستگی های پایین رسیده است. در واقع به نظر شلدن هر فرد دارای یک ریخت بدنی و یک ریخت مزاجی است که با فرمول سه عددی تعیین می شد (رجبی، ۱۳۹۰).

^۱ Sheldon

۲-۳-۶-۵- نظریه تیپ گال و مجموعه شناسی روانی

گال معتقد بود که تفاوت‌های کالبد شناسی میان مغز افراد ممکن است تفاوت‌های فردی در رفتار را توجیه می‌کند، مجموعه‌شناسی بر این فرض استوار است که توانایی‌ها و تمایلاتی که در فرد ظاهر می‌شوند تابع عملکرد مناطق خاصی از مغز است، گال بر این عقیده بود که نوع شکل مغز ممکن است چیزهایی درباره اینکه در درون فرد چه می‌گذرد آشکار سازد، مجموعه شناسی روانی خیلی زود توسط معاصران گال مورد انتقاد قرار گرفت (سلطانی و روحانی، ۱۳۸۵).

۲-۳-۶-۶- تیپ‌شناسی یونگی

۱- اساس درک واقعی ذهنی از نظر یونگ

یونگ مدعی است که ذهن آگاه و هوشیار به چهار طریق می‌تواند واقعیت را درک کند: حس، درک شهودی یا فراستی، تفکر و احساسات. در نظریه یونگ این چهار کارکرد به صورت دو جفت قطب مخالف قرار دارند. نخست، دو کارکرد غیرمنطقی یا غیرعقلانی یعنی حسی و شهودی و در مقابل آنها کارکردهای عقلانی، یا عقلی یعنی تفکر و احساسات (رئوفی، ۱۳۹۱).

۲- کارکردهای غیرعقلانی

حس عبارت است از درک بلاواسطه‌ای ما از جهان عینی، فرایندی که بدون هیچگونه ارزیابی صورت می‌گیرد. حس اشیا را آنگونه که هستند در می‌یابد: واقع بینانه و عینی. قادر به در نظر گرفتن زمینه، اشارات ضمنی، مفاهیم با تعبیر و تفاسیر نیست، بلکه سعی دارد اطلاعاتی را که حواس دریافت می‌کنند، عیناً و با تفصیل نمایش دهد. درک شهودی: یعنی پی بردن به امکانات ذاتی و مفاهیم درونی، این کارکرد، جزئیات امر را نادیده گرفت و در عوض روی زمینه یا وجوه کلی تمرکز دارد و مسیر حرکت روابط را ظریف درونی و فرآیندهای نهفته و همچنین امکانات بالقوه هر موقعیت درک می‌کند. درک شهودی هرگز وقایع را مستقیماً آشکار نمی‌نماید بلکه با دریافتن مطالبی نهفته که به چشم مشاهده‌گر عینی نمی‌آید، با خلاقیت و ابتکار و بینش، مضامین نامفهوم را در می‌یابد.

۳- کارکردهای عقلانی

تفکر، شیوه‌ای از ارزیابی است که تجربه را تایید یا تکذیب می‌کند. تفکر بر پایه درک هوشمندانه‌ای مسائل و به ویژه رابطه بین آنها انجام می‌گیرد. این کارکرد فرایندی عقلانی و نظام‌مند است که سعی دارد واقعیت را از راه تحلیل و قیاس منطقی درک نماید. احساسات، کارکردی عاطفی است که ارزش یا عقیده فرد نسبت به پدیده‌ای را براساس خوش آمدن یا نیامدن، تعیین می‌کند. این کارکرد هر تجربه را به صورت «خوب یا بد» «خوشایند یا ناخوشایند» و «قابل قبول یا غیرقابل قبول» می‌سنجد. احساس دقیقاً مترادف

عاطفه نیست، زیرا این امکان هست که از چیزی خوش با بدمان بیاید یا وابستگی احساس خود را نسبت به چیزی رها کنیم، بی آنکه درگیر عاطفه گردیم. با وجود این عاطفه تا حدودی یکی از جلوه‌های مهم کارکرد احساس به شمار می‌رود.

۴- روابط کارکردی

اگرچه در هر فرد توان بالقوه‌های چهار کارکرد فوق وجود دارد، یونگ معتقد بود که در هر فرد بنابر عوامل ذاتی و نهادی، یکی از چهار کارکرد هوشیاری و آگاهی غالب و برتر خواهد بود. هر کدام که برتر باشد کارکرد عکس (یا مادون و پست‌تر) آن معمولاً در حیطه آگاهی خواهد بود، بلکه مطابق اصل جبران، به صورت کارکرد ناآگاه درخواهد آمد. در عمل این بدان معنی است که کارکرد پست‌تر معمولاً سرکوب خواهد شد یا به شیوه‌ای بدوی و کودکانه و قدیمی شده و ناهماهنگ بروز خواهد کرد. درک حسی و درک شهودی یا فراستی نیز دو قطب مخالف هم هستند، زیرا نمی‌توان در آن واحد هم به ظاهر و هم به عمق واقعیت پی برد. هر کجا کارکرد حسی برتری داشته باشد یقیناً بینش و بصیرت و قوه تخیل قوی نخواهد بود و درک شهودی این افراد بسیار ابتدایی، ناآگاهانه و فاقد هماهنگی خواهد بود، مانند باورهای خرافی یا حسادتهای بی‌اساس.

۵- انواع کارکرد

نظریه یونگ تلویحاً بر این دلالت دارد که هشت نوع کارکرد امکان پذیر است. این هشت کارکرد. علاوه با چهار کارکرد نامبرده، چهار ترکیب برتر و کمی را نیز شامل می‌شود. یونگ معتقد بود که طرز برخوردی‌های ما ذاتاً و به طور مادرزاد تعیین شده است. بر طبق نظریه او افراد درون‌گرا اغلب از محیط خارجی کناره می‌گیرند این افراد به منظور حفظ انرژی‌شان در درون خود از وابسته شدن و علاقه بستن به دنیای خارج پرهیز می‌کنند و ممکن است از تماس با دنیا و اشیاء و افراد روگردان شوند و در نتیجه حالتی تدافعی دارند به طور کلی تیپ درونگرا فردی تودار و خجالتی و دیرجوش است که با محیط سازگاری ندارد. این افراد با دنیای درونی خود سازش داشته و دیدگاه‌های ذهنی خویش را واضح می‌شناسند نقطه مقابل این گروه افراد برون‌گرا هستند که هر آنچه را در جهان خارج است جالب می‌بینند. اشیاء، افراد، حوادث و تمام عقاید جمعی. ضمناً هر آنچه فکر می‌کنند یا احساس می‌کنند، یا انجام می‌دهند، مستقیماً با شرایط خارجی ارتباط دارد در نتیجه بهتر خودش را با موقعیت‌های خارجی وفق می‌دهند، عموماً زودجوش، با شهامت، متکی به نفس، خوش برخورد و اجتماعی بوده و علاقه به جهان خارج، معمولاً باعث می‌شود از مسائل ذهنی خویش غافل بمانند و اغلب شادند (شولتز، ۱۳۷۸)

۶- تیپ‌های روان شناختی یونگ

با ترکیب دو تیپ برخورداردی با هشت تیپ کارکردی، جمعاً شانزده حالت ممکن به وجود می‌آید. این ۱۶ حالت روانی در شکل (۲-۳) آمده است.

تیپ‌های خالص	
حسی برونگرا	حسی درونگرا
شهودی برونگرا	شهودی درونگرا
متفکر برونگرا	متفکر درونگرا
احساساتی برونگرا	احساساتی درونگرا

تیپ‌های آمیخته	
متفکر حسی برونگرا	متفکر حسی درونگرا
احساس حسی برونگرا	احساس حسی درونگرا
متفکر شهودی برونگرا	متفکر شهودی درونگرا
احساس شهودی برونگرا	احساس شهودی درونگرا

شکل (۲-۳) ترکیب دو تیپ برخورداردی با هشت تیپ کارکردی (فصیح، ۱۳۸۸)

نکته: یونگ خودش تنها روی هشت تیپ «خالص»، (یعنی ترکیب برخورداردی با کارکرد واحد) بحث کرده است. با شناخت دو تیپ موجود در تیپ‌های خالص می‌توان تیپ آمیخته را به خوبی درک نمود. به عنوان مثال، متفکر حسی برونگرا اساس آمیخته‌ای از تیپ حسی برونگرا و متفکر برونگرا است (جوادی، ۱۳۸۹).

۷- توصیف تیپ‌های ۱۶ گانه

تیپ حسی برونگرا: این تیپ، گرایش به تجربه‌ی عمیق اشیا مادی و فعالیت‌های جسمانی دارد لذا خودآگاه او به سمت بیرون و به سوی آن دسته از اشیا و فعالیت‌ها گرایش دارد که انتظار می‌رود قوی‌ترین تجربه حسی را بدهند. فردی واقع بین متمایل به دست یافتن به حداکثر تجربه عینی و ترجیحاً لذت بخش افراد طبیعی این تیپ، زیبا پرستهایی هوس بازند که مجذوب ویژگی‌های فیزیکی افراد و اشیا می‌گردند، خوب می‌پوشند، خوب می‌خورند، مهمان نوازند، اهل تامل نیستند و هیچ ایده‌آلی جز لذت حسی ندارند. به فرآیندهای درونی و روانی ایمان ندارند و اگر روان رنجور باشند امکان دارد به طرزی نامعقول سوءظن با حسادت پیدا کنند (حمیدی، ۱۳۸۳).

تیپ حسی درونگرا: این تیپ از صافی ذهنیت عبور می‌کند، درک حسی از تصور یک شی‌نشات می‌گیرد. و آنقدر لایه‌های متعدد از برداشت ذهنی به وجود می‌آید به طوری که دیگر نمی‌توان تصور اولیه شی را مجسم نمود اساساً متکی بر فرآیندهای روانی درونی که در افراد مختلف متفاوت است. مثبت‌ترین شکل حسی درونگرا در شخصیت هنرمند خلاق مشاهده می‌شود. در افراطی‌ترین شکل آن توهمات روان‌پریشانه و بیگانگی با واقعیت است. این افراد در برابر واقعیات و اشیا عینی بی‌تفاوتند و دنیای اطراف را بعضاً مضحک می‌بینند. در موارد روان‌رنجوری ناتوانی در تمیز خطای حسی از واقعیت می‌گردد، عالم تصورات به طور کامل خود آگاه فرد مستولی می‌شود و فرد در دنیای خیالی کاملاً افسانه‌ای زندگی می‌کند و احساس تهدیدهای مبهم و خیالی با دلشوره از احتمال بروز حوادث ناگوار، جلوه‌گر می‌شود (دانیلز، ۱۳۷۲).

تیپ شهودی برونگرا: این تیپ سعی در پیش‌بینی کلیدی احتمالات نهفته در یک موقعیت عینی را دارد. افراد این تیپ، وقایع عادی را به صورت مجموعه‌ای از اشارات و کلیدهای رمزی می‌بینند که میتوان از روی آنها به فرایندهای نهفته و احتمالات بالقوه پی برد. این تیپ متخصص شناخت و استفاده از موقعیت‌هاست. این افراد در هر کار و اقدام جدید فرصتهای هیجان‌انگیزی می‌یابند و در تشخیص استعدادها و دیگران فوق‌العاده‌اند، این افراد مناسب مشاغل دنیای تجارت، بازار بورس، راه‌اندازی پروژه‌های جدید هستند تیپ شهودی برونگرا افراد موفق دارد ولی ممکن است دچار از این شاخه به آن شاخه پریدن شوند و عمر و استعداد خود را تلف کنند تا آنقدر به نظر خود مطمئن شوند که دیگران را نادیده بگیرند. در افراد عصبی این تیپ حس وابستگی به افراد و اشیا با فعالیت‌هایی که باعث احساس لذت، ترس وارد می‌شوند بروز می‌کند و نهایت این وابستگی می‌تواند به شکل هراس، مالیخولیا یا وسواس فکری بروز نماید (جوادی، ۱۳۸۹).

تیپ شهودی درونگرا: درک شهودی یا فراستی درونگرا در این تیپ به سمت ناخودآگاه گرایش دارد. این فرد سعی می‌کند پدیده‌های درونی را با ارتباط به فرایندهای روان‌شناختی همگانی یا با سایر تصورات کهن الگویی شناسایی می‌کند لذا این درک جنبه‌ای افسانه‌ای، سمبولیک یا پیشگویی دارد. به گفته یونگ، نیپ شهودی درونگرا می‌تواند هنرمند، پیشگو یا خل باشد این فرد دارای آرمان رویایی و خیالی است. ممکن است مرموز و غیر دنیوی باشد و علاقه‌ای به توضیح و توجیه رویایی شخصی خود نداشته و با اظهار نمودن صرف آن راضی می‌شود در نتیجه کسی او را درک نمی‌کند. دید هنرمندان این تیپ معمولاً کاملاً در سطح درک شهودی می‌ماند ولی خیالباف استعاری و اهل تصوف و با اخلاهای این تیپ احتمال دارد در بینش خود غرق شوند و زندگی آنها حالتی سمبولیک پیدا می‌کند. افراد عصبی این تیپ در شکل سرکوب شده شهودی دچار مالیخولیا و وسواس می‌شوند (سیاسی، ۱۳۷۷).

تیپ متفکر برونگرا: متفکر برونگرا از شواهد عینی حواس یا عقاید عینی (جمعی) ناشی از سنت یا دانش اکتسابی الهام می‌گیرد. هدف آن استنتاج رابطه مفاهیم از تجربه عینی و ارتباط دادن عقاید به طرز منطقی و عقلانی است ضمن نتیجه‌گیری‌ها همیشه به سمت محصولی عینی یا پیامد عملی گرایش دارد. تفکر به صورت ذهنی صورت نمی‌گیرد. هر اقدامی بر پایه تحلیل هوشمندانه داده‌های عینی پایه‌ریزی می‌شود. طبق یک فرمول کلی فکری یا آیین معنوی دنیوی از حقیقت یا عدالت زندگی می‌کنند و انتظار دارند دیگران هم عمل کنند. این تیپ کارکرد احساسات (وابستگی احساسی، دوستیها تقوا) را سرکوب کرده و ممکن است به مسائل شخصی مانند سلامتی با رفاه مادی نیز بی توجه باشند در حالت افراطی یا عصبی، این افراد می‌توانند خرده‌گیر، متعصب یا ظالم باشند، یا امیال سرکوب شده آنها به صورت انواع مسائل خلاف اخلاق (از قبیل خودخواهی، خلاف جنسی، تقلب با نیرنگ) بروز کند.

تیپ متفکر درونگرا: این تیپ در اصل اهل اندیشه است و درگیر با عقاید درونی، تفکر همواره گرایش به سمت درون و عقاید ذهنی و اعتقادات شخصی دارد، نه به سوی پیامدهای عملی، هدف اصلی این نوع تفکر، پرداختن کلیدی به تفصیلات و جزئیات فرعی عقیده‌ای نطفه‌ای است، در نتیجه تفکر درون‌گرا می‌تواند پیچیده، سنگین و حتی بیش از حد وسواسی و موشکاف شود و به علت کناره‌گیری از واقعیت عینی ممکن است حالتی انتزاعی، سمبولیک و یا اسرار آمیز به خود گیرد. و کلاً در مورد مسائل عینی بی تفاوت و ناتوان است. عبوس و متکبر به نظر می‌رسد. افراد این تیپ غالباً غرق در افکار و اندیشه‌های خود هستند. در افراد افراطی و عصبی این تیپ سرسختی، ترشروی دیده می‌شود و آنقدر درک ذهنی‌شان از حقیقت با شخصیت‌شان عجین می‌شود که هرگونه انتقادی به تفکر آنها به عنوان حمله‌ای علیه وجودشان تلقی می‌شود (سیاسی، ۱۳۷۷)

تیپ احساساتی برونگرا: کارکرد این تیپ عبارت است از به طور کلی انطباق و سازش‌پذیری در برابر شرایط عینی به منظور برقراری سازش و همخوانی با جهان خارجی. از آنجا که افراد این تیپ به محرک‌های خارجی متکی هستند تا بر عقاید ذهنی ممکن است بی احساس، تصنعی یا متظاهر به چشم بیایند. یعنی اگر تفکر و منطق نتیجه‌گیری اعتقادات قلبی را تایید نکند نادیده گرفته می‌شود چون تفکر این فرد تابع احساس می‌باشد. در افراد افراطی یا نیورونیک این تیپ احساسات زیاده از حد شدید و قوی است، دچار هیجان لحظه‌ای می‌شوند و ممکن است با تغییر شرایط صد و هشتاد درجه از این رو به آن رو شوند. در نتیجه ممکن است هیستریک، بی‌ثبات، دمدمی یا چند شخصیتی به چشم بیایند، تفکر سرکوب شده‌ی این تیپ هم ممکن است به شیوه بچه‌گانه و وسواسی بروز کند از جمله نسبت دادن حرف‌ها و خصلت‌های منفور به اشیا یا افرادی که بسیار دوست دارد (جوادی، ۱۳۸۹).

تیپ احساساتی درونگرا: احساساتی درونگرا سعی دارد به نوعی تمرکز درونی دسترسی یابد که از هرگونه ارتباط با اشیا خارجی به دور باشد. برای واقعیت عینی ارزشی قائل نیست. اگر احساسی از او بروز کند عموماً منفی و بی تفاوت به نظر می‌رسد. اغلب روی فرایندهای درونی و تصاویر نهفته و ازلی تمرکز داشته و در شکل افراطی می‌تواند در جلسه راز و رمزهای درونی غرق شود یا در پس صورتی کودک گونه پنهان شود. چنین فردی اغلب در پشت صحنه است. تلاشی برای شناساندن خود نشان نمی‌دهد و عموماً ظاهرش سرد، بی تفاوت و ختنی است، با اینکه ممکن است احساسات درونی او شدید، عمیق و پرشور باشد. امثال این افراد به گرایش مذهبی یا شاعرانه اشتغال ذهنی دارند. در حالت افراطی این تیپ می‌تواند سلطه جو و خودبین باشد. تفکر واپس رانده شده و منفی در نزد این افراد به دیگران نسبت داده می‌شود به طوری که تصور می‌کنند فکر دیگران را می‌خوانند در نتیجه می‌تواند به صورت پارانویا (جنون سوء ظن) و رقابیت‌ها و چشم و هم‌چشمی مخفیانه تظاهر نماید (لطفی، ۱۳۹۲).

۸- اهمیت شناخت تیپ‌های روانشناختی

شناخت تیپ‌های روانشناختی به چند دلیل حائز اهمیت است. مهمتر از همه به ما کمک می‌کند که گرایش‌های خودآگاه خویش را درک کرده و تشخیص دهیم. به عقیده یونگ یکی از وظایف عمده نیمه اول زندگی آن است که نحوه ابراز کارکرد و طرز برخورد غالبمان را فراگیریم و از بروز مشکلات در سازش‌پذیری جلوگیری کنیم. در رابطه با حرفه، شک نیست که تیپ‌های خاصی برای بعضی از مشاغل مناسب یا نامناسب هستند به عنوان مثال می‌توان انتظار داشت که فردی از تیپ برون‌گرای شهودی در مدیریت، سیاست یا تجارت پیشرفت می‌کند ولی در نقاشی امپرسیونیسم چندان موفق نیست و تیپ متفکر درونگرا می‌تواند ریاضی‌دانی عالی شود یا متصدی کتابخانه ولی در حرفه پرستاری یا مددکاری اجتماعی دچار مشکل می‌گردد. در نظر گرفتن تیپ روانشناختی اساسی هنگام انتخاب حرفه، امکان تصمیم‌گیری‌های موثرتری را در این زمینه فراهم می‌نماید تئوری تیپ‌های روانشناختی در توضیح ناسازگاری‌ها و بروز درگیری‌های بین افراد نیز کمک می‌کند (بوری^۱، ۲۰۰۶).

احتمال دارد که فرد درونگرا با برونگرا دچار مشکل شود، می‌توان انتظار داشت که فردی حسی تیپ شهودی را درک نکند و تیپ احساساتی و منطقی متفکر باهم درگیر شوند. علاوه بر تشخیص کارکرد و طرز برخورد آگاهانه می‌توانیم با استناد به اصل جبران روانی در مورد گرایش‌های ناخودآگاه‌مان نیز بینش پیدا کنیم بنابراین هر کارکرد با برخوردی که در خود آگاه غالب باشد مقابل آن در ناخودآگاه غالب خواهد بود. این امید هست که بتوانیم با شناختن گرایش‌های خود و ناخودآگاهمان آثار عجیب و منفی آن را کاهش دهیم.

^۱ Buri

از این مهمتر، با ارتقاء دادن به کارکرد سطح پایین روحیه خود و آوردن آن در حیطه خودآگاه می‌توانیم این تسلط را بیابیم که خصلت‌های مثبت این کارکرد با برخورد را بروز دهیم. شناسایی و تشخیص آگاهانه گرایش‌های سطح پایین تکلیف بسیار دشوار روانشناختی است که یونگ معتقد بود بهتر است در نیمه دوم زندگی یعنی حدود سن ۳۰ سالگی به آن پردازیم. البته هر چند در تئوری ارتقاء دادن هر چهار کارکرد و هر دو برخورد و آوردن آنها به حیطه خود آگاه و ایجاد شخصیتی کامل می‌تواند امکان‌پذیر باشد ولی در عمل بیشترین امیدی که میتوان داشت این است که شخص برخورد و کارکرد غالب شخصیت خود را تشخیص داده، دو کارکرد فرعی خود را ابراز کند و راه‌های بروز برخورد و کارکرد پست‌تر (ناخودآگاه) را شناسایی نماید (بریگز مایرز^۱، ۲۰۰۹).

۹- نقد تیپ شناسایی یونگی

در صدر ریخت‌شناسی‌ها باید به تمایزی که توسط یونگ در ۱۹۶۰ بین درونگری و برونگری پیشنهاد کرد و انعکاس وسیعی داشته است و به نظر می‌رسد که با تجربه روزمره بسیاری از اشخاص وفق می‌دهد اشاره کرد یونگ خود شخصاً هرگز به اثبات تجربی آن نپرداخته است. جاذبه اخیر این نوع شناسایی‌ها این است که بازخورد اساسی فرد را در برابر موضوع بیان می‌کنند. آزمودنی ممکن است در برابر موضوع دارای ذهن باز باشد، روابط خود را با آن متکثر سازد و نتیجه آن این است که موضوع آزمودنی را شدیداً تحت تاثیر قرار می‌دهد. یعنی حالت برونگردی در افراد. به عکس فرد درونگرد در را بر روی آنچه برونی باشد می‌بندد و به جای آنکه خود را بسازد، از خود دفاع می‌کند و سرانجام موضوع باید تسلیم شود. از آنجا که یونگ قبل از هر چیز چهار کنش را که عبارتند از فکر، هیجان، حس کردن و شهود را در نظر می‌گیرد بنابراین برحسب سایر خصوصیات ذاتی آزمودنی مبادلات بین فرد و موضوع می‌توانند به طرق گوناگون شکل‌های مختلف به خود بگیرند. بالاخره ریخت‌شناسی از نظر یونگ از این لحاظ با تفاوت ظریف متمایز می‌گردد که: زمینه نیمه هوشیار همیشه مکمل زمینه هوشیار است. ریخت‌های یونگ به جای آنکه از گروهی صفات که بین آنها همبستگی وجود دارند تشکیل یافته باشند، توسط یک رابطه اساسی که کلید ساخت خاص آنها را به دست می‌دهد تعیین شده‌اند. (شریفی، ۱۳۹۱) تجربه‌هایی در زندگی همه ما وجود دارند که تاثیرات ناهشیار جمعی را نشان می‌دهد تجربه‌هایی از عشق در اولین نگاه و دیگر جنبه‌های شخصیت (بوری، ۲۰۰۶). مدل تیپ‌های روانشناسی یونگ یک پارادایم متفاوت است که انسانها را در عملکردهای ادراکات آگاهانه و ذهنی توصیف می‌کند (مارگارت و گری^۲، ۲۰۰۵).

^۱ Brigg & Myers

^۲ Margaret Gary

۲-۴- پیشینه تحقیق

۲-۴-۱- پیشینه داخلی

شفاعت و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان "تاثیر متغیر تیپ شخصیتی مدیران بر مدیریت سود و نقش تعدیلی آن در رابطه بین مدیریت سود با افشای مسئولیت های اجتماعی شرکت" انجام دادند. ویژگی های شخصیتی مدیران می تواند بر تصمیمات و عملکرد مالی شرکتها اثرگذار باشد. از سوی دیگر مدیریت سود و رابطه آن با افشای مسئولیت های اجتماعی شرکتها از مباحث مورد توجه دانشگاهیان و استفاده کنندگان از صورتهای مالی است که ممکن است تحت تاثیر ویژگی های شخصیتی مدیران باشد. هدف این پژوهش بررسی تاثیر تیپ شخصیتی مدیران بر مدیریت سود و نقش آن در رابطه بین مدیریت سود و مسئولیت های اجتماعی شرکت هاست. جامعه آماری تحقیق شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران در قلمرو زمانی سال های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۷ می باشد که این جامعه با استفاده از روش حذف سیستماتیک به تعداد ۱۴۹ شرکت محدود شده است. در این پژوهش برای جمع آوری بخشی از داده ها و اطلاعات، از روش اسناد کاوی و برای سنجش تیپ شخصیتی مدیران از پرسشنامه بورنتر استفاده شده است. داده های تحقیق از طریق آزمون رگرسیون چندگانه در نرم افزار ایویوز مورد تحلیل آماری قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می دهد که متغیر تیپ شخصیتی مدیران بر مدیریت سود تاثیر مثبت و معنادار دارد و همچنین این متغیر در تعامل با متغیر مدیریت سود بر افشای مسئولیت های اجتماعی شرکت تاثیر مثبت و معنادار دارد. براساس یافته های پژوهش حاضر، مدیران دارای تیپ شخصیتی A در سال هایی که سود شرکت مدیریت شده است بیشتر به افشای مسئولیت های اجتماعی شرکت خود می پردازند. نتایج این تحقیق می تواند بر گسترش ادبیات داخلی موضوع تحقیق و همچنین بهبود تصمیم گیری های مدیریتی، رفتاری و سرمایه گذاری در کشور اثر مثبت بگذارد.

بابایی و همکاران (۱۴۰۰) مقاله ای با عنوان "طراحی مدل مدیریت استعداد برای مدیران دوره متوسطه: یک مطالعه کیفی" انجام دادند. پژوهش حاضر به لحاظ نوع، کیفی و از نظر رویکرد، قیاسی است. حوزه مورد مطالعه پژوهش حاضر، شامل مقاله های موجود در زمینه مدیریت استعداد بوده و به روش نمونه گیری هدفمند از بین مقاله های موجود تعداد ۲۹ مورد انتخاب شد. یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که ۷ بعد اصلی در طراحی مدیریت استعداد عبارت اند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد. نتایج همچنین نشان داد الگوی به دست آمده چارچوب مناسبی برای حرکت به سمت وضعیت ایده آل مدیریت استعداد ارائه می دهد.

نژادی و همکاران (۱۳۹۹) مقاله‌ای با عنوان "تحلیل پیکره روش دیدبانی و شناخت مدل‌های آن جهت بکارگیری در مراکز آینده پژوهی" انجام دادند. در این پژوهش با روش کتابخانه‌ای و سندکاوی مطالعات انجام شده در زمینه دیدبانی آینده با اهداف، موضوعات، پیش‌نیازها و روش‌های این رویکرد آشنا شده، روش‌های مورد استفاده در آن را تحلیل نموده و در انتها جهت استفاده از این روش در مراکز آینده‌پژوهی ایران روند هشت مرحله‌ای پیشنهادی دیدبانی آینده را بیان داشته است.

کاوسی و همکاران (۱۳۹۹) مقاله‌ای با عنوان "تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبک‌های مدیریتی آنان در فرایند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی (مطالعه موردی: مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران استان خوزستان)" انجام دادند. این تحقیق به تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبک‌های مدیریتی آنان در فرایند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی (مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران استان خوزستان) پرداخته است. این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع و داده‌ها از روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده کرده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد: ۱- ویژگی‌های شخصیتی مدیران بر سبک‌های مدیریتی آنان تأثیرگذار است. ۲- سبک‌های مدیریتی مدیران بر مدیریت بحران تأثیرگذار است. ۳- ویژگی‌های شخصیتی مدیران بر مدیریت بحران تأثیرگذار است.

شفیعی و همکاران (۱۳۹۹) مقاله‌ای با عنوان "تعیین رابطه تیپ شخصیتی و محیط درون سازمان با موفقیت شغلی با استفاده از رویکرد شبکه‌های عصبی مصنوعی" انجام و تعیین رابطه تیپ شخصیتی و ساختار سازمانی با موفقیت شغلی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی یزد در سال ۱۳۹۶ انجام شد. این مطالعه از نوع مقطعی - تحلیلی است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ و شبکه‌های عصبی مصنوعی (جهت استخراج ضرایب اهمیت) تجزیه و تحلیل شدند. مقایسه عوامل مؤثر بر نمره وضعیت برد - برد نشان می‌دهد دو متغیر هدف‌گذاری و تیپ شخصیتی (درون‌گرا، حسی، احساسی، ملاحظه‌گرا) به ترتیب بیشترین و کمترین اثر را بر این وضعیت دارند.

حسن‌زاده کفشگر کلائی و همکاران (۱۳۹۹) مقاله‌ای با عنوان "ارائه مدل توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در آموزشگاه‌های استان مازندران" انجام دادند. این پژوهش به ارائه مدل توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در آموزشگاه‌های استان مازندران می‌پردازد. یافته‌های تحقیق نشان داد مدل توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی از چهار بعد مهارت‌های مورد نیاز مدیران و توانمندی‌های مورد نیاز مدیران و کارکرد مسئولیت اجتماعی مدیران و کارکرد توسعه و بهبود سازمانی تشکیل شده است. سپس با استفاده از ماتریس تحلیل تأثیرات متقابل دو سناریو برای آینده تدوین گردید.

شکوری و همکاران (۱۳۹۹) مقاله‌ای با عنوان " تبیین و ارایه الگوی ادغام مدیریت استعداد و مدیریت تنوع با رویکرد نظریه داده بنیاد" انجام دادند که یکی از جدیدترین رویکردها در بحث مدیریت استعداد، در نظر گرفتن موضوعات تنوع در آن می‌باشد. با توجه به جدید بودن ترکیب این دو مفهوم، هدف این پژوهش ارایه الگویی از مدیریت استعداد است که موضوع تنوع در آن لحاظ شده است. لذا با استفاده از روش داده بنیاد و رویکرد گلنزر، الگوی جامع استخراج شد. نتایج شامل چهار فرایند، همگرایی استراتژیک، جذب، توسعه و به کارگیری استعداد متنوع می‌باشد. علل اصلی شامل: سبک رهبری و تغییر ترکیب جمعیت شناختی نیروی کار، عوامل همبسته به علل شامل: باور مدیر به عدم تبعیض، فرهنگ سازمانی، عوامل اقتصادی، شایستگی اقلیت‌ها، ویژگی‌های فردی مدیر و ذهنیت مدیر از مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع، بستر مطالعه شامل: محیط رقابتی، مدیریت تعارض و باورهای مثبت در اقلیت، اقتضائات شامل: عوامل حاکمیتی، ماهیت وظیفه، سرمایه سازمان، حافظه سازمانی، ساختار سازمان، فناوری و مهارتهای ارتباط فردی، عوامل میانجی شامل: عدالت سازمانی، خلاقیت سازمانی، سرمایه روانشناختی به دست آمد. نتایج نیز در سه دسته نتایج فردی، سازمانی و فرا سازمانی (اجتماعی) طبقه‌بندی شدند.

برزگر و همکاران (۱۳۹۹) مقاله‌ای با عنوان " طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد با رویکرد ترکیبی در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان" انجام دادند. روش پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی) انتخاب شد. اطلاعات با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد تحلیل شد و روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای بود. اطلاعات با استفاده از پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته جمع‌آوری و روایی و پایایی پرسش‌نامه به روش حداقل مربعات جزئی تایید شد. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی نهایی از اعتبار لازم برخوردار است. این الگو چارچوب مناسبی برای حرکت به سمت وضعیت ایده‌آل مدیریت استعداد ارائه داد.

کوهی خور و همکاران (۱۳۹۹) مقاله‌ای با عنوان " فراترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد" انجام دادند و بیان کردند که در رکود اقتصادی اخیر، تقاضاهای زیادی برای جلب استعدادها وجود دارد و اغلب سازمان‌ها از سیستم مدیریت استعداد برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده می‌کنند. فقدان فراگرد مدیریت یکپارچه استعداد به منزله رویکرد راهبردی به هدردهی زمان، تلاش و پول منجر می‌شود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و در آن از روش فراترکیب استفاده شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، گداهای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی، یادگیری، درگیرکردن کارکنان مستعد، پذیرش سازمانی، ارتباط راهبرد استعداد با راهبرد کسب-و-کار، مدیریت مسیر پیشرفت و فرهنگ سازمانی، بیشترین تأثیر را دارند.

اخوان دور باش و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله‌ای با عنوان " مدل بهینه مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران براساس نظریه داده بنیاد" انجام دادند. این پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی

از نوع داده بنیاد براساس پارادایم اشتراوس و کوربین است. جامعه آماری تحقیق، خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بودند. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل بهینه (مطلوب) مدیریت استعداد متشکل از شرایط علی است که عبارتند از عوامل (درون و برون‌صنعتی)، شرایط زمینه‌ای (توسعه سازمانی)، شرایط مداخله‌ای (یادگیری سازمانی)، پدیده محوری (مدیریت و توسعه استعداد)، راهبرد عمل (استقرار سیستم جامع مدیریت عملکرد) و در نهایت، پیامدها از سه مقوله پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی تشکیل شده است.

خلیلی و همکاران (۱۳۹۹) مقاله‌ای با عنوان "شناسایی و سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز ایران (مورد مطالعه: شرکت پالایش گاز فجر جم)" انجام دادند. بر همین مبنا دو رویکرد کیفی و کمی مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کیفی براساس رویکرد دلفی و در بخش کمی بر اساس آنتروپی شانون عمل شد. نتیجه بیانگر ۴۲ متغیر در قالب ۱۰ متغیر اصلی توسعه شخصی، استراتژی سازمانی، کارمندیابی و انتخاب، مدیریت عملکرد، آموزش، جبران خدمت، انضباط، عوامل سیاسی، عرضه نیروی کار و قوانین و مقررات بوده که بر مدیریت استعداد تأثیر گذاشته‌اند. مبنای نتایج به دست آمده از رویکرد دلفی، بیانگر برابر بودن تأثیر عوامل ده گانه بر مدیریت استعداد می‌باشد و این در حالی است که ممکن است تأثیر برخی از عوامل بیشتر از دیگر عوامل باشد. بر همین اساس، وزن‌دهی متغیرهای اصلی بر اساس روش آنتروپی شانون و با توجه به نظرات ۱۰ نفر از خبرگان مورد توجه قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدیریت عملکرد دارای بالاترین درجه اهمیت در زمینه مدیریت استعداد و توسعه شخصی، دارای کمترین میزان اهمیت بوده است.

روشن و همکاران (۱۳۹۹) مقاله‌ای با عنوان "طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد" انجام دادند. در پژوهش حاضر با انجام یک مرور نظام‌مند و نقد الگوهای مستخرج مدیریت استعداد، یک الگوی نظری بنیادی برای سازمان‌ها با هر نوع ساختار سازمانی طراحی و ارائه شد. در نهایت الگوی مدیریت استعداد براساس ۶ مقاله که همگی آن‌ها در معتبرترین مجلات بین‌المللی منتشر شده بودند، استخراج گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مؤلفه‌ی کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. بنابراین، لازم به نظر می‌رسد در طراحی نقشه‌ی سیستم مدیریت استعداد برای سازمان، هر سه مؤلفه در نظر گرفته شده و در برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد تأکید قرار گیرند.

رجبی پور میبیدی و محمدی (۱۳۹۹) مقاله‌ای با عنوان "طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون" بیان کردند که در دنیای رقابتی پیش روی سازمان‌های امروزی «جنگ بر سر استعدادها» موجب شده جذب، بهره‌برداری و توسعه کارکنان کلیدی به اولیوی مهم برای سازمان‌های پیشرو تبدیل شده است و انجام مؤثر آن به الگویی مناسب نیاز دارد. این پژوهش از نظر رویکرد استقرایی، از نظر هدف کاربردی و از نگاه نوع داده‌ها کیفی است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۳۳ مقاله وارد فرایند تحلیل شده است. داده‌ها با استفاده از ابزار فیش‌برداری گردآوری و با تکنیک تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. الگوی تلفیقی مدیریت استعداد از هفت مقوله اصلی تشکیل شده که عبارت‌اند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد.

بیک زاده درون کلائی و همکاران (۱۳۹۸) مقاله‌ای با عنوان "شناسایی ابعاد آینده‌نگری در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران" انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است که با رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) با طرح اکتشافی انجام شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی استفاده شد. نتایج نشان داد که؛ آینده‌نگری دارای نه بعد پاسخگویی به نیازهای جامعه، درک مفهومی، سازگاری با تغییرات، چشم‌انداز استراتژیک، تصمیم‌گیری، استعدادیابی پژوهشی، توانمندسازی، حمایت پژوهشی و ساختار سازمان است. که بالاترین ضریب مربوط به بعد چشم‌انداز استراتژیک و پایین‌ترین ضریب مربوط به بعد تصمیم‌گیری است.

مزگی نژاد و همکاران (۱۳۹۸) مقاله‌ای با عنوان "رابطه مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی، با توجه به میانجیگری چابکی سازمانی کارکنان آموزش و پرورش" انجام دادند. یکی از الزامات سازمان‌های نوین، بهره‌وری نیروی انسانی است که این مهم می‌تواند در پرتو مدیریت استعداد و چابکی سازمانی توسعه یابد پژوهش حاضر که به روش پیمایشی انجام شده، از نوع همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. نتایج نشان داد که متغیر مدیریت استعداد هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق متغیر چابکی سازمانی پیش‌بینی‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد. آزمون Z سوبل، یعنی آزمون اندازه نسبی مسیر غیرمستقیم در مقابل مستقیم الگوی مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی $Z=2/05$ و $p=0/04$ معنادار شد که حاکی از میانجی‌گری چابکی سازمانی است.

خواجه علی جهان تیغی و گشته گر (۱۳۹۷) مقاله‌ای با عنوان "چابکی سازمانی و رابطه آن با مدیریت استعداد (مورد مطالعه: مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان سیستان و بلوچستان)" انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی با آزمون همبستگی رگرسیون و نرم افزار آماری $spss22$ استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین مولفه‌های مدیریت استعداد با چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

میرزا حکیم و پورسعید (۱۳۹۷) مقاله‌ای با عنوان " بررسی رابطه مدیریت استعداد با نوآوری سازمانی در شعب بانک سپه شهر کرمان " انجام دادند. روش تحقیق بصورت توصیفی - همبستگی می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزار **spss۲۰** انجام گرفته است. نتایج تحقیق نشان داد که بین مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. بین جذب استعدادها، توسعه نیروی انسانی و حفظ و نگهداشت استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد، اما بین ارزیابی و کشف استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه معنی‌دار وجود ندارد. بهترین پیش‌بینی کننده نوآوری سازمانی، جذب استعدادها می‌باشد بنابراین پیشنهاد شد مدیران برای مدیریت استعدادها در بانک برنامه کوتاه مدت و بلندمدت تدوین و اجرایی کنند.

حقیقی ملایی و همکاران (۱۳۹۶) مقاله‌ای با عنوان " تبیین توانمندی آینده‌پژوهی براساس سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی در مدیران دانشگاه بیرجند و علوم پزشکی " انجام دادند. روش پژوهش توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران دانشگاه بیرجند و علوم پزشکی به تعداد ۲۳۰ نفر بودند که از این تعداد نمونه‌ای به تعداد ۲۰۰ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج نشان داد که براساس رگرسیون چند متغیره مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری به ترتیب می‌توانند ۱۹٪ و ۴۰٪ توانمندی آینده‌پژوهی در مدیران را تبیین کنند. هم‌چنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی علاوه بر پیش‌بینی مستقیم، به‌طور غیرمستقیم نیز و از طریق متغیر سبک رهبری توان پیش‌بینی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران را دارد، شایسته است در جایگزینی مدیران موردتوجه قرار گیرد.

کنار کوهی (۱۳۹۴) مقاله‌ای با عنوان " آینده‌شناسی مدیران و رابطه آن با پیشرفت عملکرد سازمان در شهرداری شهرستان دیلم در سال ۱۳۹۲ انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که مدیران در آینده‌نگری سازمان‌های خود به ترتیب ابعاد آینده-نگری مشارکتی، آینده‌نگری تحلیلی و آینده‌نگری نظری را بکار می‌گیرند، هم‌چنین علاوه بر وجود رابطه معنی‌دار بین این ابعاد با پیشرفت عملکرد سازمان، هریک از این ابعاد توانایی پیش‌بینی پیشرفت عملکرد سازمان را دارا می‌باشند.

۲-۴-۲- پیشینه خارجی

کالیانان^۱ و همکاران (۲۰۲۲) مقاله‌ای با عنوان " توسعه استعداد فراگیر به عنوان یک رویکرد کلیدی مدیریت استعداد: مروری بر ادبیات سیستماتیک " بیان کردند در دهه‌های گذشته، سازمان‌ها به دلیل رقابت در بازار و کمبود استعداد، در حفظ کارکنان خوب با چالش‌هایی مواجه بوده‌اند که در نتیجه رهبران را مجبور به بهبود استراتژی‌های منابع انسانی خود کرده‌اند. ادبیات نشان می‌دهد که توسعه استعداد فراگیر (یعنی توسعه

^۱ Kaliannan

شغلی از طریق آموزش برای همه کارکنان بدون توجه به عملکرد فردی) می‌تواند مکمل مدیریت برای حفظ کارکنان باشد. مطالعه حاضر مروری سیستماتیک از مقالات منتشر شده از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۰ مربوط به توسعه استعدادها، به ویژه پرورش فراگیر را انجام می‌دهد. این تحقیق به ادبیات موجود مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند: (۱) توسعه استعداد یک حوزه تحقیقاتی محدود است و دارای نمایندگی اقلیت در ادبیات مدیریت استعداد است. (۲) مدیریت توسعه استعداد به طور فزاینده ای برای رشد استعدادهای فردی و عملکرد سازمانی به سمت یک مزیت رقابتی پایدار که توسط مدل RBV - VRIO مشخص شده است، حیاتی می‌شود. و (۳) محدودیت‌های کلیدی تحقیق در مورد توسعه استعداد شامل دیدگاه‌های یک طرفه برای توسعه استعداد، عدم تعادل بین رشد استعداد فردی و عملکرد سازمانی، و سایر نقاط ضعف روش شناختی است.

پاگان-کاستانیو^۱ و همکاران (۲۰۲۲) مقاله‌ای با عنوان "آینده در مدیریت استعداد چیست؟" انجام دادند. این مقاله مروری بر ادبیات پژوهش دانشگاهی در مورد مدیریت استعداد ارائه می‌کند. این تحلیل، انتشارات اوایل قرن بیست و یکم را پوشش می‌دهد. در مجموع، ۱۳۷۳ سند منتشر شده از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۲۰ از پایگاه داده بازیابی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش‌های کتاب‌سنجی با استفاده از برخی از شاخص‌های کتاب‌سنجی اولیه: تعداد انتشارات، مقالات و نویسندگان بیشترین استناد، موسسات و کشورها، و کلیدواژه‌ها استفاده شد. این تجزیه و تحلیل اهمیت مدیریت استعداد را در پرتو تصمیمات شرکت‌ها برای تغییر به سرمایه انسانی به عنوان منبع مزیت رقابتی نشان می‌دهد.

آماتاند و الگبلی^۲ (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان "شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی در نیجریه" بیان کردند طرح تحقیق پیمایشی از نوع همبستگی برای مطالعه به تصویب رسید. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه ای با عنوان: مدیریت استعداد و عملکرد شغلی مقیاس کتابداران (TMJPLS) بود. یافته‌ها نشان داد که سطح عملکرد شغلی کتابداران متوسط است (۶۳/۱ درصد). برنامه‌ریزی جانشینی کمترین روش مدیریت استعداد در کتابخانه‌های دانشگاه بود (۴۶/۶ درصد). عمده مشکلات موثر در مدیریت استعداد در کتابخانه‌های دانشگاه بودجه ضعیف (۶۵/۳ درصد)، از دست دادن مداوم بهترین مغزها (۶۰/۳ درصد) و ارتباطات ضعیف (۵۱/۳ درصد) بود. یافته‌ها نشان داد که بین عملکرد مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

^۱ Pagan-Castaño

^۲ Omotunde & Alegbeleye

لیو و همکاران^۱ (۲۰۲۰) مقاله‌ای با عنوان "مدیریت استعداد و کارکرد منابع انسانی در ادغام و اکتساب بین فرهنگی: نقش و تاثیر هویت دو فرهنگی" انجام دادند. این مقاله با تأکید بر ابعاد مکانی (ابعاد خرد کارمندان از طریق واحد کلان شرکت و محل استقرار آن در بافت فرهنگی کلان کشور) و ابعاد زمانی (متشکل از قبل از ادغام، هنگام ادغام و مراحل پس از ادغام). این پژوهش الگویی را ارائه می‌دهد که پویایی چند سطحی مدیریت استعداد دو فرهنگی را بررسی می‌کند. این استدلال روش‌هایی را مشخص می‌کند که در آن دیدگاه‌های بین فرهنگی موجود به درک عمیق تری از مدیریت استعداد دو فرهنگی در محیط نیاز دارند.

توفور^۲ و همکاران (۲۰۲۰) مقاله‌ای با عنوان "ویژگی‌های شخصیتی مدیران و عملکرد شغلی کارکنان" انجام دادند. این مطالعه به بررسی تاثیر ویژگی‌های شخصیتی مدیران بر عملکرد شغلی کارکنان در صنعت مخابرات در غنا می‌پردازد. یک طرح پیمایشی مقطعی با استفاده از پرسشنامه‌های ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از نمونه‌ای از ۳۵۰ کارمند و مدیر در چهار شرکت مخابرات انتخاب شده است. از تکنیک‌های همبستگی و رگرسیون استفاده می‌شود. در این تحقیق مشخص شد که ویژگی خصوصیات غالب رهبران در صنعت مخابرات در غنا با برونگرایی دارای ذهن آزاد است. بعلاوه بین هر یک از ویژگی‌های شخصیتی مدیران با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود داشت. پس از کنترل مشخصات دموگرافیک، از تجزیه و تحلیل مشخص شد که ویژگی‌های شخصیتی مدیران تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد.

کلچی چارلز و اونوها^۳ (۲۰۲۰) مقاله‌ای با عنوان "مدیریت استعداد کارآفرینی و سازمانی چابکی شرکت‌های ساختمانی در ایالت ریورز، نیجریه" انجام دادند. اطلاعات این تحقیق با استفاده از پرسشنامه به عنوان تحقیق تهیه شده است ابزاری که با استفاده از ضریب همبستگی مرتبه اسپیرمن با کمک SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که تمام ابعاد مدیریت استعداد کارآفرینی در مقابل مهارت کارآفرینی و دانش کارآفرینی به طور قابل توجهی بر سازگاری و هوشیاری تأثیر می‌گذارد به این ترتیب که مدیریت استعداد کارآفرینی به طور قابل توجهی تأثیر بر چابکی سازمان می‌گذارد.

هرش و فستینگ^۴ (۲۰۱۹) مقاله‌ای با عنوان "قابلیت‌های مدیریت استعداد پویا و چابکی سازمانی - یک اکتشاف کیفی" انجام دادند. ۲۴ مصاحبه نیمه ساختار یافته با متخصصان ارشد مدیریت استعداد که در شرکت‌های آلمانی از نظر اندازه، سن، ساختار، صنعت و مالکیت متفاوت هستند انجام شد. در نتیجه، سه

^۱ Liu

^۲ Tuffour

^۳ Kelechi Charles & Onouha

^۴ Harsch & Festing

نوع مختلف از قابلیت‌های مدیریت استعداد پویا را که باعث ارتقا چابکی سازمانی تا میزان مختلف است، شناسایی شد. با ریشه‌یابی مطالعه کیفی در زمینه‌های تحقیقاتی مدیریت استعداد و چابکی در قلمرو نظری، با پرداختن به چالش‌های خاص یک محیط به طور فزاینده پویا زیرتحقیق قابلیت‌های پویا به بحث نظری و همچنین تجربی کمک می‌شود. در نتیجه، یک دیدگاه متنی را ارائه داده‌اند که از طریق آن می‌توان روند را توضیح داد که قابلیت‌های ذاتی است که به طور مداوم استعداد سازمانی را شکل می‌دهد.

کلایوس^۱ (۲۰۱۹) مقاله‌ای با عنوان "اختلال در منابع انسانی - مدت زمان حاضر برای ایجاد دوباره استعداد مدیریت" انجام دادند. شرکت‌های پیشرو در همه بخش‌ها این را درک کردند که شیوه‌های مدیریت استعداد آنها دیگر پاسخگوی نیازهای کارگران نیست. بجای، کارفرمایان توجه خود را معطوف به ایجاد یک تجربه معنادار برای جذب کارمند تا استعداد مورد نیاز خود را پرورش دهند. مدیریت استعداد در حال توسعه منابع انسانی هستند که شامل چارچوب‌های مدیریتی مانند تفکر طراحی، چابکی مدیریت، اقتصاد رفتاری و تجزیه و تحلیل برای افزایش صلاحیت‌های منابع انسانی خود. سازمان‌ها قادر نخواهند بود شیوه‌های موجود مدیریت استعداد خود را به صورت پایدار ابداع کنند به جز اینکه آنها گفتمان مدیریت استعداد را گسترش دهند.

آوادی و کامالی^۲ (۲۰۱۸) مقاله‌ای با عنوان "اجرای شیوه‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های دبی" انجام دادند. شرکت‌های مختلف از صنایع مختلف در سراسر جهان شیوه‌ها و برنامه‌های زیادی را برای جذب، ارتقا و حفظ کارکنان با استعداد در پیش گرفته‌اند. این شیوه‌ها و برنامه‌ها اغلب تحت عنوان "مدیریت استعداد" شناخته می‌شوند. هدف اصلی این تحقیق بررسی، از طریق داده‌های اولیه و ثانویه، دیدگاه‌ها و ادراکات در مورد موضوع مدیریت استعداد و همچنین چالش‌های مرتبط با آن به طور کلی بود. بر این اساس، هدف توسعه یک چارچوب مفهومی جامع برای فرایند مدل مدیریت استعداد بود که می‌تواند در سازمان‌های مختلف اعمال شود. در مرحله اول این مقاله، پس از بررسی ادبیات مربوط به موضوع، چارچوب مفهومی اولیه‌ای تدوین شد. این چارچوب شامل هشت مرحله است. مرحله اول همسویی اهداف مدیریت استعداد با اهداف تجاری است. مرحله دو همسویی برنامه‌های مدیریت استعداد با عملکرد منابع انسانی است. مرحله سه شناسایی موقعیتهای اصلی و فرعی در سازمان است. مرحله چهار ایجاد یک استخر استعدادی است که شامل افراد مستعد از منابع داخلی و خارجی است. مرحله پنجم در مورد افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌های استعدادها برای نقش‌های فعلی و آینده است. مرحله شش اقدامات مهمی را برای ایجاد انگیزه و جذب استعدادها انجام می‌دهد. مرحله هفت خروجی فرآیند است - دائماً دارای استعداد‌های مناسب و با انگیزه. مرحله نهایی، مرحله هشت نتیجه است - در نتیجه مراحل قبلی، سازمان‌ها

^۱ Claus

^۲ Awadhi, Kamali

از یک مزیت رقابتی پایدار، عملکرد بهتر و سود بیشتر برخوردار خواهند شد. در مرحله دوم این تحقیق، هدف مطالعه نحوه تمرین و اجرای مدیریت استعدادها در بخشان سازمان‌های امارات متحده عربی بود. مصاحبه با پنج سازمان در امارات متحده عربی انجام شده است که برنامه‌های مدیریت استعداد را اجرا می‌کنند. با توجه به یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و بحث در این پایان نامه، نتیجه‌گیری شد که در صورت بررسی، این سه عامل ارزش زیادی به فرایندهای مدیریت استعداد اضافه می‌کنند. عوامل عبارتند از: الف) ارتباطات، ب) شناخت نیازها و جاه‌طلبی‌های استعدادها و سرانجام، ج) آمادگی مدیران. بر این اساس چارچوب مفهومی اصلاح شد تا شامل این عوامل شود.

هیلمان و همکاران^۱ (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان "آموزش مدیران آینده برای توسعه سازمان‌های مقاوم" انجام دادند. روش این تحقیق کیفی با ویژگی تجربی است. که مدیران نقش مهمی در ایجاد تاب‌آوری سازمانی دارند و در زمان‌های بسیار ناپایدار و نامشخص، آن‌ها باید از بینش طولانی مدت استفاده کنند و به گزینه‌های دیگری فکر کنند و برای ارتقا توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمانی، با پیچیدگی‌ها مقابله کنند. تجزیه و تحلیل مبتنی بر ویدئو نشان می‌دهد که اولین‌ها از نظر فرآیند استراتژی (ساختار و نتیجه)، نتایج عملکرد (دقت، قابل قبول بودن، خلاقیت و قابلیت انتقال) و نتایج یادگیری به طور مداوم برتر هستند. تجزیه و تحلیل بیشتر تأثیر مثبتی بر قابلیت‌های انعطاف‌پذیری مانند پیش‌بینی و حس‌سازی نشان داده شد.

کوربانوو و همکاران^۲ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان "پیش‌بینی و اجرای فعالیت عملی یکپارچه مدیران آینده در روسیه" بیان کردند که این مقاله باهدف شناسایی شرایط آموزش حرفه‌ای مؤثر مدیران تولید آینده است. روش این تحقیق تحلیلی-توصیفی بوده این پژوهش ویژگی‌های محتوایی آموزش مدرن اقتصادی مدیران آینده را تعیین می‌کند. ضرورت فعالیت عملی پیچیده مدیران تولید آینده نشان داده شده است، که به شکل‌گیری آمادگی آن‌ها برای حل مشکلات تجاری، مدیریت روند کار و سازمان‌دهی تعاملات تولیدی بین اعضای گروه کمک می‌کند.

مارتین^۳ (۲۰۱۵) مقاله‌ای با عنوان "مدیریت استعداد: آماده‌سازی نیروی کار چابک" انجام دادند. روش این تحقیق تحلیلی-توصیفی در صنعت بانکداری بوده است. جامعه در بیمارستان تخصصی و مرکز تحقیقات ملک فیصل (سازمان عمومی) بوده است. که در آماده‌سازی برای معضل پیرشدن نیروی کار فعلی که در سازمان‌ها در سطح جهانی اتفاق می‌افتد، اجرا و تشویق فرهنگ یادگیری برای جانشینی و اثربخشی سازمانی برای ارائه مراقبت‌های بهداشتی مؤثر و کارآمد ضروری است فعالیت می‌کند. افراد بزرگترین سرمایه هستند و در نتایج موفقیت‌آمیز مانند مراقبت از بیمار نقش دارند. رضایت، توانایی جذب، استخدام، توسعه و حفظ

^۱ Hillmann

^۲ Kurbanov

^۳ Martin

استعدادهای برتر یک هدف اصلی در هر سازمانی است که نگران حفظ مزیت رقابتی و سهم بازار است. در سطح جهانی، سازمان‌هایی که توانایی سوخت‌رسانی به رشد و عملکرد را دارند، به ویژه در خاورمیانه، جایی که کشورها در حال توسعه سریع اقتصادی هستند، امری حیاتی است که سرمایه انسانی، به ویژه افراد ملی آماده پذیرش تغییرات باشند و همچنین از نظر رفتاری به عنوان رهبران استراتژیک موثر، نقش اصلی را در سازمان‌ها بر عهده گیرند.

کاتر^۱ و همکاران (۲۰۱۳) در این مقاله به معرفی پروژه تحقیقاتی مشترک با عنوان "دانشجو موفق" با تمرکز بر هفت کشور اروپای مرکزی و شرقی در مرحله فعلی می‌پردازد. هدف کلی این پروژه بررسی ایده‌آل‌ها و روش‌های فرهنگی و همچنین نمونه‌های اولیه رهبری مدیران آینده براساس این فرض است که دانشجویان امروز احتمالاً مدیریت آینده را در سازمان‌های تجاری تشکیل می‌دهند. این مقاله زمینه نظری پروژه خود را توصیف می‌کند و مدلی برای تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌های جمع‌آوری شده ارائه می‌دهد. این پژوهش مفاهیم نظری پروژه اصلی را به صورت انتقادی ارزیابی می‌کند و همچنین در مورد مناسب بودن و کاستی‌های آن‌ها برای تجزیه و تحلیل و توضیح نمونه‌های اولیه رهبری دانشجویان بحث می‌کند.

جدول (۲-۵) و جدول (۲-۶) خلاصه پیشینه‌های داخلی و خارجی آورده شده است.

جدول (۲-۵) خلاصه‌ای از پیشینه‌های داخلی

ردیف	نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
۱	شفاعت و همکاران (۱۴۰۰)	اسناد کاوی و پرسشنامه بورنتر	نتایج این تحقیق می‌تواند بر گسترش ادبیات داخلی موضوع تحقیق و همچنین بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، رفتاری و سرمایه‌گذاری در کشور اثر مثبت بگذارد
۲	بابایی و همکاران (۱۴۰۰)	تحلیل محتوا	لگوی به دست آمده چارچوب مناسبی برای حرکت به سمت وضعیت ایده‌آل مدیریت استعداد ارایه می‌دهد
۳	نژادی و همکاران (۱۳۹۹)	توصیفی - روش کتابخانه‌ای و سندکاوی	دیدبانی آینده برای کمک به سیاست‌گذاران و آماده‌سازی تصمیم‌گیرندگان در برابر تغییرات غیرمنتظره و سریع از طریق مطالعه و تحلیل مستمر و عمیق موضوعات نوظهور پایه‌گذاری شده است. طی سالیان گذشته مدل‌های مختلف دیدبانی آینده توسعه یافته‌اند. همچنین مدل‌های ترکیبی، مورد آزمون و استفاده قرار گرفته‌اند. در زمینه دیدبانی آینده با اهداف، موضوعات، پیش‌نیازها و روش‌های این رویکرد آشنا شده، روش‌های مورد استفاده در آن را تحلیل نموده و درانتها جهت استفاده از این روش در مراکز آینده‌پژوهی ایران روند هشت مرحله‌ای پیشنهادی دیدبانی آینده را بیان داشته‌است.

^۱ Cater

جدول (۲-۵) خلاصه‌ای از پیشینه‌های داخلی

ردیف	نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
۴	کاوسی و همکاران (۱۳۹۹)	توصیفی - پیمایشی	نتایج این پژوهش نشان می‌دهد: ۱. ویژگیهای شخصیتی مدیران بر سبکهای مدیریتی آنان تأثیرگذار است. ۲. سبکهای مدیریتی مدیران بر مدیریت بحران تأثیرگذار است. ۳. ویژگیهای شخصیتی مدیران بر مدیریت بحران تأثیرگذار است. این تحقیق به تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبکهای مدیریتی آنان در فرایند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی (مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران استان خوزستان) می‌پردازد؛ سپس بر مبنای یافته‌ها از طریق الگوی مثلثی تأثیر و نقش هر کدام از مؤلفه‌ها را مشخص می‌سازد.
۵	شفیعی و همکاران (۱۳۹۹)	مقطعی - تحلیلی	مقایسه عوامل مؤثر بر نمره وضعیت برد - برد نشان می‌دهد دو متغیر هدف‌گذاری و تیپ شخصیتی (درون‌گرا، حسی، احساسی، ملاحظه‌گرا) به ترتیب بیشترین و کمترین اثر را بر این وضعیت دارند. مقایسه عوامل مؤثر بر نمره وضعیت منفعل نشان می‌دهد دو متغیر ارتباطات و سابقه شغلی به ترتیب بیشترین و کمترین اثر را بر این وضعیت دارند. مقایسه عوامل مؤثر بر نمره کل موفقیت شغلی نشان می‌دهد دو متغیر مکانیسم‌های مفید و نوع استخدام به ترتیب بیشترین و کمترین اثر را بر این وضعیت دارند. مقایسه کلیه متغیرهای مورد مطالعه نشان داد از بین سه متغیر محیط درون سازمان، انواع تیپ شخصیتی و مشخصات دموگرافیک، متغیر محیط درون سازمانی اهمیت بیشتری در موفقیت شغلی کارکنان دارد.
۶	شکوری و همکاران (۱۳۹۹)	روش داده بنیاد	هدف این پژوهش ارائه الگویی از مدیریت استعداد است که موضوع تنوع در آن لحاظ شده است نرم افزار مورد استفاده برای کدگذاری داده‌ها اصلی با عنوان مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع شناخته شد که شامل چهار فرایند، همگرایی استراتژیک، جذب، توسعه و به کارگیری استعداد متنوع می‌باشد. علل اصلی شامل: سبک رهبری و تغییر ترکیب جمعیت شناختی نیروی کار، عوامل همبسته به علل شامل: باور مدیر به عدم تبعیض، فرهنگ سازمانی، عوامل اقتصادی، شایستگی اقلیت‌ها، ویژگی‌های فردی مدیر و ذهنیت مدیر از مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع، بستر مطالعه شامل: محیط رقابتی، مدیریت تعارض و باورهای مثبت در اقلیت، اقتضانات شامل: عوامل حاکمیتی، ماهیت وظیفه، سرمایه سازمان، حافظه سازمانی، ساختار سازمان، فناوری و مهارت‌های ارتباط فردی،

جدول (۲-۵) خلاصه‌ای از پیشینه‌های داخلی

ردیف	نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
			عوامل میانجی شامل: عدالت سازمانی، خلاقیت سازمانی، سرمایه روانشناختی به دست آمد. نتایج نیز در سه دسته نتایج فردی، سازمانی و فرا سازمانی (اجتماعی) طبقه‌بندی شدند.
۷	برزگر و همکاران (۱۳۹۹)	نظریه پردازی داده بنیاد	نتایج پژوهش نشان داد که الگوی نهایی از اعتبار لازم برخوردار است. این الگو چارچوب مناسبی برای حرکت به سمت وضعیت ایده‌آل مدیریت استعداد ارائه می‌دهد.
۸	کوهی خور و همکاران (۱۳۹۹)	روش کیفی	براساس یافته‌های پژوهش، گداهای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی، یادگیری، درگیر کردن کارکنان مستعد، پذیرش سازمانی، ارتباط راهبرد استعداد با راهبرد کسب و کار، مدیریت مسیر پیشرفت و فرهنگ سازمانی، بیشترین تأثیر را دارند.
۹	اخوان دور باش و همکاران (۱۳۹۹)	نظریه داده بنیاد	یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل بهینه (مطلوب) مدیریت استعداد متشکل از شرایط علی است که عبارتند از عوامل (درون و برون صنعتی)، شرایط زمینه‌ای (توسعه سازمانی)، شرایط مداخله‌ای (یادگیری سازمانی)، پدیده محوری (مدیریت و توسعه استعداد)، راهبرد عمل (استقرار سیستم جامع مدیریت عملکرد) و در نهایت، پیامدها از سه مقوله پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی تشکیل شده است.
۱۰	خلیلی و همکاران (۱۳۹۹)	در روش کیفی از رویکرد دلفی و در روش کمی از آنتروپی شانون استفاده شده است.	مبنای نتایج به دست آمده از رویکرد دلفی، بیانگر برابر بودن تأثیر عوامل ده گانه بر مدیریت استعداد می‌باشد و این در حالی است که ممکن است تأثیر برخی از عوامل بیشتر از دیگر عوامل باشد. بر همین اساس، وزن‌دهی متغیرهای اصلی براساس روش آنتروپی شانون و با توجه به نظرات ۱۰ نفر از خبرگان مورد توجه قرار گرفت. نتایج این بخش نشان داد که مدیریت عملکرد دارای بالاترین درجه اهمیت در زمینه مدیریت استعداد و توسعه شخصی، دارای کمترین میزان اهمیت بوده است.
۱۱	روشن و همکاران (۱۳۹۹)	روش کیفی	یافته‌های پژوهش نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مؤلفه‌ی کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. بنابراین، لازم به نظر می‌رسد در طراحی نقشه‌ی سیستم مدیریت استعداد برای سازمان، هر سه مؤلفه در نظر گرفته شده و در برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد تأکید قرار گیرند

جدول (۲-۵) خلاصه‌ای از پیشنهادها داخلی

ردیف	نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
۱۲	رجبی پور میدی و محمدی (۱۳۹۹)	روش کیفی - رویکرد استقرایی	داده‌ها با استفاده از ابزار فیش‌برداری گردآوری و با تکنیک تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. الگوی تلفیقی مدیریت استعداد از هفت مقوله اصلی تشکیل شده که عبارت‌اند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد.
۱۳	بیک زاده درون کلائی و همکاران (۱۳۹۸)	کمی - کیفی	نتایج نشان داد که؛ آینده‌نگری دارای نه بعد پاسخگویی به نیازهای جامعه، درک مفهومی، سازگاری با تغییرات، چشم انداز استراتژیک، تصمیم‌گیری، استعدادیابی پژوهشی، توانمندسازی، حمایت پژوهشی و ساختار سازمان است. که بالاترین ضریب مربوط به بعد چشم انداز استراتژیک و پایین‌ترین ضریب مربوط به بعد تصمیم‌گیری است.
۱۴	مزگی نژاد و همکاران (۱۳۹۸)	روش پیمایشی و از نظر هدف کاربردی	نتایج نشان داد که متغیر مدیریت استعداد هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق متغیر چابکی سازمانی پیش‌بینی‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد.
۱۵	خواجه علی جهان تیغی و گشته گر (۱۳۹۷)	از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است	جامعه آماری پژوهش کارکنان شاغل در مدیریت درمان تامین اجتماعی استان سیستان و بلوچستان به تعداد ۷۵۰ نفر در سال ۱۳۹۶ است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی با آزمون همبستگی رگرسیون و نرم افزار آماری spss ۲۲ استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین مولفه‌های مدیریت استعداد با چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۱۶	میرزا حکیم و پورسعید (۱۳۹۷)	توصیفی - همبستگی	نتایج تحقیق نشان داد که بین مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. بین جذب استعدادها، توسعه نیروی انسانی و حفظ و نگهداشت استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد، اما بین ارزیابی و کشف استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه معنی‌دار وجود ندارد. بهترین پیش‌بینی‌کننده نوآوری سازمانی، جذب استعدادها می‌باشد بنابراین پیشنهاد شد مدیران برای مدیریت استعدادها در بانک برنامه کوتاه مدت و بلندمدت تدوین و اجرایی کنند.

جدول (۲-۵) خلاصه‌ای از پیشینه‌های داخلی

ردیف	نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
۱۷	حقیقی ملایی و همکاران (۱۳۹۶)	توصیفی - همبستگی	نتایج نشان داد که بر اساس رگرسیون چند متغیره مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری به ترتیب می‌توانند ۱۹٪ و ۴۰٪ توانمندی آینده‌پژوهی در مدیران را تبیین کنند. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی علاوه بر پیش‌بینی مستقیم، به‌طور غیرمستقیم نیز و از طریق متغیر سبک رهبری توان پیش‌بینی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران را دارد، شایسته است در جایگزینی مدیران موردتوجه قرار گیرد.
۱۸	کنارکوهی (۱۳۹۴)	توصیفی	نتایج نشان می‌دهد که مدیران در آینده‌نگری سازمان‌های خود به ترتیب ابعاد آینده-نگری مشارکتی، آینده‌نگری تحلیلی و آینده‌نگری نظری را بکار می‌گیرند، همچنین علاوه بر وجود رابطه معنی‌دار بین این ابعاد با پیشرفت عملکرد سازمان، هر یک از این ابعاد توانایی پیش‌بینی پیشرفت عملکرد سازمان را دارا می‌باشند.

جدول (۲-۶) خلاصه‌ای از پیشینه خارجی

ردیف	نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
۱	کیلیان و همکاران (۲۰۲۲)	مروری سیستماتیک	توسعه استعداد فراگیر (یعنی توسعه شغلی از طریق آموزش برای همه کارکنان بدون توجه به عملکرد فردی) می‌تواند مکمل مدیریت برای حفظ کارکنان باشد.
۲	پاگان-کاستانیو و همکاران (۲۰۲۲)	کتاب سنجی	برجسته کردن اهمیت مدیریت استعداد در واقعیت‌های تجاری جدید و پیشنهاد زمینه‌های تحقیقات بیشتر
۳	آماتاند و الگبلی (۲۰۲۱)	توصیفی - پیمایشی	یافته‌ها نشان داد که بین عملکرد مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۴	لیو و همکاران (۲۰۲۰)	روش کیفی	این پژوهش الگویی را ارائه می‌دهد که پویایی چند سطحی مدیریت استعداد دو فرهنگی را بررسی می‌کند. این استدلال روش‌هایی را مشخص می‌کند که در آن دیدگاه‌های بین فرهنگی موجود به درک عمیق تری از مدیریت استعداد دو فرهنگی در محیط‌های M&A نیاز دارند. دستورالعمل‌ها و دستور کارهای آینده تحقیق مشخص شده است.
۵	توفور و همکاران (۲۰۲۰)	روش همبستگی	در این تحقیق مشخص شد که ویژگی خصوصیات غالب رهبران در صنعت مخابرات در غنا با برونگرایی دارای ذهن آزاد است. بعلاوه بین هر یک از ویژگی‌های شخصیتی

جدول (۲-۶) خلاصه‌ای از پیشینه خارجی

ردیف	نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
			مدیران با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. پس از کنترل مشخصات دموگرافیک، از تجزیه و تحلیل مشخص شد که ویژگی‌های شخصیتی مدیران تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد.
۶	کلچی چارلز و اونوها (۲۰۲۰)	اطلاعات این تحقیق با استفاده از پرسشنامه و ابزاری که با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن با کمک SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت	نتایج نشان داد که تمام ابعاد مدیریت استعداد کارآفرینی در مقابل مهارت کارآفرینی و دانش کارآفرینی به طور قابل توجهی بر سازگاری و هوشیاری تأثیر می‌گذارد به ترتیب مدیریت استعداد کارآفرینی به طور قابل توجهی تأثیر بر چابکی سازمان می‌گذارد.
۷	هرش و فستینگ (۲۰۱۹)	پیمایشی	در نتیجه سه نوع مختلف از قابلیت‌های مدیریت استعداد پویا را که باعث ارتقا چابکی سازمانی تا میزان مختلف است، شناسایی شد. با ریشه یابی مطالعه کیفی ما در زمینه‌های تحقیقاتی مدیریت استعداد و چابکی در قلمرو نظری، ما با پرداختن به چالش‌های خاص یک محیط به طور فزاینده پویا زیر تحقیق قابلیت‌های پویا به بحث نظری و همچنین تجربی کمک می‌شود. در نتیجه، یک دیدگاه متنی را ارائه داده‌اند که از طریق آن می‌توان روند را توضیح داد که قابلیت‌های پویای ذاتی است که به طور مداوم استعداد و سازمانی را شکل می‌دهد.
۸	کلايوس (۲۰۱۹)	توصیفی - همبستگی	مدیریت استعداد در حال توسعه منابع انسانی هستند که شامل چارچوب‌های مدیریتی مانند تفکر طراحی، چابکی مدیریت، اقتصاد رفتاری و تجزیه و تحلیل برای افزایش صلاحیت‌های منابع انسانی خود. سازمان‌ها قادر نخواهند بود شیوه‌های موجود مدیریت استعداد خود را به صورت پایدار ابداع کنند به جز اینکه آنها گفتمان مدیریت استعداد را گسترش دهند.
۹	آوادی و کمالی (۲۰۱۸)	پیمایشی	سه عامل ارزش زیادی به فرایندهای مدیریت استعداد اضافه می‌کنند. عوامل عبارتند از: الف) ارتباطات، ب) شناخت نیازها و جاه‌طلبی‌های استعدادها، ج) آمادگی مدیران
۱۰	هیلمان و همکاران (۲۰۱۸)	کیفی	مدیران نقش مهمی در ایجاد تاب‌آوری سازمانی دارند و در زمان‌های ناپایدار باید از بینش طولانی‌مدت استفاده کنند و

جدول (۲-۶) خلاصه‌ای از پیشینه خارجی

ردیف	نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
			به گزینه‌های دیگری فکر کنند و برای ارتقا توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمانی، با پیچیدگی‌ها مقابله کنند.
۱۱	کوربانوو و همکاران (۲۰۱۷)	تحلیلی - توصیفی	این پژوهش ویژگی‌های محتوایی آموزش مدرن اقتصادی مدیران آینده را تعیین می‌کند. ضرورت فعالیت عملی پیچیده مدیران تولید آینده نشان داده شده است، که به شکل‌گیری آمادگی آن‌ها برای حل مشکلات تجاری، مدیریت روند کار و سازمان‌دهی تعاملات تولیدی بین اعضای گروه کمک می‌کند.
۱۲	مارتین (۲۰۱۵)	تحلیلی - توصیفی	نتایج نشان داد افراد بزرگترین سرمایه هستند و در نتایج موفقیت آمیز مانند مراقبت از بیمار نقش دارند. رضایت، توانایی جذب، استخدام، توسعه و حفظ استعدادها برتر یک هدف اصلی در هر سازمانی است که نگران حفظ مزیت رقابتی و سهم بازار است.
۱۳	کاتر و همکاران (۲۰۱۳)	کیفی	هدف کلی این پروژه بررسی ایده‌آل‌ها و روش‌های فرهنگی و همچنین نمونه‌های اولیه رهبری مدیران آینده براساس این فرض است که دانشجویان امروز احتمالاً مدیریت آینده را در سازمان‌های تجاری تشکیل می‌دهند. مدلی برای تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌های جمع‌آوری شده ارائه می‌دهد. این پژوهش مفاهیم نظری پروژه اصلی را به صورت انتقادی ارزیابی می‌کند و همچنین در مورد مناسب بودن و کاستی‌های آن‌ها برای تجزیه و تحلیل و توضیح نمونه‌های اولیه رهبری دانشجویان بحث می‌کند.

۲-۴-۳- نتیجه‌گیری پیشینه‌ها

با توجه به پژوهش‌های انجام شده درخصوص موضوع تحقیق، نتایج تحقیق شفاعت و همکاران (۱۴۰۰) می‌توانست بر گسترش ادبیات داخلی موضوع تحقیق و همچنین بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، رفتاری و سرمایه‌گذاری در کشور اثر مثبت بگذارد. نتایج تحقیق بابایی و همکاران (۱۴۰۰) توانست چارچوب مناسبی برای حرکت به سمت وضعیت ایده‌آل مدیریت استعداد ارائه دهد. نژادی و همکاران (۱۳۹۹) با روش توصیفی- کتابخانه‌ای و سندکاوی، دیدبانی آینده را در برابر تغییرات غیرمنتظره بررسی و روند ۸ مرحله‌ای پیشنهادی دیده‌بانی آینده را بیان نمود. کاوسی و همکاران (۱۳۹۹) با روش توصیفی- پیمایشی بیان کردند

۱ ویژگیهای شخصیتی مدیران بر سبکهای مدیریتی آنان تأثیرگذار است. ۲ سبکهای مدیریتی مدیران بر مدیریت بحران تأثیرگذار است. ۳ ویژگیهای شخصیتی مدیران بر مدیریت بحران تأثیرگذار است. شکوری و همکاران (۱۳۹۹) با روش داده بنیاد بیان کردند علل اصلی در مدیریت استعداد شامل: سبک رهبری و تغییر ترکیب جمعیت شناختی نیروی کار، عوامل همبسته به علل شامل: باور مدیر به عدم تبعیض، فرهنگ سازمانی، عوامل اقتصادی، شایستگی اقلیتها، ویژگیهای فردی مدیر و ذهنیت مدیر از مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع، بستر مطالعه شامل: محیط رقابتی، مدیریت تعارض و باورهای مثبت در اقلیت، اقتضائات شامل: عوامل حاکمیتی، ماهیت وظیفه، سرمایه سازمان، حافظه سازمانی، ساختار سازمان، فناوری و مهارتهای ارتباط فردی، عوامل میانجی شامل: عدالت سازمانی، خلاقیت سازمانی، سرمایه روانشناختی می باشد. برزگر و همکاران (۱۳۹۹) چارچوب مناسبی برای حرکت به سمت وضعیت ایده آل مدیریت استعداد ارائه می دهند. کوهی خور و همکاران (۱۳۹۹) با روش کیفی بیان کردند کدهای مدیریت و برنامه ریزی جانشینی، یادگیری، درگیر کردن کارکنان مستعد، پذیرش سازمانی، ارتباط راهبرد استعداد با راهبرد کسب و کار، مدیریت مسیر پیشرفت و فرهنگ سازمانی، بیشترین تأثیر را دارند. اخوان دور باش و همکاران (۱۳۹۹) بیان کردند که مدل بهینه (مطلوب) مدیریت استعداد متشکل از شرایط علی است که عبارتند از عوامل (درون و برون صنعتی)، شرایط زمینه‌ای (توسعه سازمانی)، شرایط مداخله‌ای (یادگیری سازمانی)، پدیده محوری (مدیریت و توسعه استعداد)، راهبرد عمل (استقرار سیستم جامع مدیریت عملکرد) و پیامدها از سه مقوله پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی تشکیل شده است. نتایج به دست آمده از تحقیق خلیلی و همکاران (۱۳۹۹) با روش رویکرد دلفی، بیانگر برابر بودن تأثیر عوامل ده گانه بر مدیریت استعداد می باشد و این در حالی است که ممکن است تأثیر برخی از عوامل بیشتر از دیگر عوامل باشد. بر همین اساس، وزن‌دهی متغیرهای اصلی بر اساس روش آنتروپی شانون و با توجه به نظرات ۱۰ نفر از خبرگان مورد توجه قرار گرفت. نتایج این بخش نشان داد که مدیریت عملکرد دارای بالاترین درجه اهمیت در زمینه مدیریت استعداد و توسعه شخصی، دارای کمترین میزان اهمیت بوده است. یافته‌های پژوهش روشن و همکاران (۱۳۹۹) با روش کیفی نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مؤلفه‌ی کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت باشد. بنابراین، لازم به نظر می رسد در طراحی نقشه‌ی سیستم مدیریت استعداد برای سازمان، هر سه مؤلفه در نظر گرفته شده و در برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد تأکید قرار گیرند. رجبی پور میبیدی و محمدی (۱۳۹۹) با روش کیفی و رویکرد استقرایی بیان کردند الگوی تلفیقی مدیریت استعداد از هفت مقوله اصلی تشکیل شده که عبارت‌اند از: ۱ شناسایی و کشف منابع استعداد، ۲ جذب منابع استعداد، ۳ انتخاب منابع استعداد، ۴ توسعه منابع استعداد، ۵ حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ۶ ارزیابی منابع استعداد و ۷ نتایج حاصل از منابع استعداد. بیک زاده درون کلانی و همکاران (۱۳۹۸) با روش کیفی - کمی نشان داند

که آینده‌نگری دارای نه بعد^۱ پاسخگویی به نیازهای جامعه،^۲ آدرک مفهومی،^۳ سازگاری با تغییرات،^۴ چشم‌انداز استراتژیک،^۵ تصمیم‌گیری،^۶ استعدادیابی پژوهشی،^۷ توانمندسازی،^۸ حمایت پژوهشی و^۹ ساختار سازمان است. که بالاترین ضریب مربوط به بعد چشم‌انداز استراتژیک و پایین‌ترین ضریب مربوط به بعد تصمیم‌گیری بود. مزگی نژاد و همکاران (۱۳۹۸) با روش پیمایشی نشان دادند که متغیر مدیریت استعداد به طور مستقیم و غیرمستقیم و از طریق متغیر چابکی سازمانی پیش‌بینی‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد. خواجه علی جهان تیغی و گشته‌گر (۱۳۹۷) نشان دادند که بین مولفه‌های مدیریت استعداد با چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. میرزا حکیم و پورسعید (۱۳۹۷) با روش توصیفی - همبستگی نشان دادند بهترین پیش‌بینی‌کننده نوآوری سازمانی، جذب استعدادها می‌باشد. بنابراین پیشنهاد شد مدیران برای مدیریت استعدادها در بانک برنامه کوتاه مدت و بلندمدت تدوین و اجرایی کنند. حقیقی ملایی و همکاران (۱۳۹۶) با روش توصیفی - همبستگی نشان دادند سبک رهبری، توان پیش‌بینی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران را دارد. شایسته است در جایگزینی مدیران مورد توجه قرار گیرد. کنارکوهی (۱۳۹۴) با روش توصیفی نشان می‌دهد که مدیران در آینده‌نگری سازمان‌های خود به ترتیب ابعاد آینده‌نگری مشارکتی، آینده‌نگری تحلیلی و آینده‌نگری نظری را بکار می‌گیرند. همچنین علاوه بر وجود رابطه معنی‌دار بین این ابعاد با پیشرفت عملکرد سازمان، هر یک از این ابعاد توانایی پیش‌بینی پیشرفت عملکرد سازمان را دارا می‌باشند. کیلینان و همکاران (۲۰۲۲) با روش مروری سیستماتیک بیان کردند توسعه استعداد فراگیر (یعنی توسعه شغلی از طریق آموزش برای همه کارکنان بدون توجه به عملکرد فردی) می‌تواند مکمل مدیریت برای حفظ کارکنان باشد. پاگان - کاستانیو و همکاران (۲۰۲۲) برجسته‌کردن اهمیت مدیریت استعداد در واقعیت‌های تجاری جدید و پیشنهاد زمینه‌های تحقیقات بیشتر را بیان کردند. آماناند و الگبلی (۲۰۲۱) با روش توصیفی - پیمایشی نشان دادند که بین عملکرد مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لیو و همکاران (۲۰۲۰) با روش کیفی که در آن دیدگاه‌های بین فرهنگی موجود به درک عمیق‌تری از مدیریت استعداد و فرهنگی در محیط‌های M&A نیاز دارند. توفور و همکاران (۲۰۲۰) با روش همبستگی بیان کردند که ویژگی خصوصیات غالب رهبران در صنعت مخابرات در غنا با برون‌گرایی دارای ذهن آزاد است. بعلاوه بین هر یک از ویژگی‌های شخصیتی مدیران با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. پس از کنترل مشخصات دموگرافیک، از تجزیه و تحلیل مشخص شد که ویژگی‌های شخصیتی مدیران تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. کلچی چارلز و اونوها (۲۰۲۰) نشان دادند که تمام ابعاد مدیریت استعداد کارآفرینی در مقابل مهارت کارآفرینی و دانش کارآفرینی به طور قابل توجهی بر سازگاری و هوشیاری تأثیر می‌گذارد. هرش و فستینگ (۲۰۱۹) با روش پیمایشی سه نوع مختلف از قابلیت‌های مدیریت استعداد پویا را که باعث ارتقاء چابکی سازمانی است، شناسایی کردند و یک دیدگاه

متنی را ارائه داده‌اند که از طریق آن می‌توان روند را توضیح داد که قابلیت‌های پویایی، ذاتی است. کلايوس (۲۰۱۹) با روش توصیفی - همبستگی بیان کردند مدیریت استعداد که در حال توسعه منابع انسانی است شامل چارچوب‌های مدیریتی مانند تفکر طراحی، چابکی مدیریت، اقتصاد رفتاری و تجزیه و تحلیل برای افزایش صلاحیت‌های منابع انسانی خود می‌باشد. از این رو سازمان‌ها قادر نخواهند بود شیوه‌های موجود مدیریت استعداد خود را به صورت پایدار ابداع کنند.

۲-۵- معرفی سازمان تامین اجتماعی

مقدمه

نیاز به امنیت در ابعاد مختلف اجتماعی و اقتصادی، یکی از پایه‌ای‌ترین نیازها در جوامع انسانی است. حمایت‌هایی که امروزه در مجموع از آنها تحت‌عنوان "تأمین اجتماعی" یاد می‌شود، مفهومی تازه و متعلق به عصر جدید نیست و پیدایش آن را می‌توان به شکل‌گیری نخستین اجتماعات انسانی و جوامع مدنی و همچنین شکل‌گیری و تأسیس دولت‌ها در جوامع مرتبط دانست. ریشه‌های پیدایش تأمین اجتماعی به معنای خاص و مدرن و امروزی آن را می‌توان در انقلاب صنعتی و تحولات پس از آن (از اواسط قرن ۱۸ میلادی به بعد) جست‌وجو کرد. تحولات پس از این رویداد، باعث شد تا ایجاد اشتغال و حل مشکلات و ارتقای سطح زندگی کارگران و طبقه متوسط شهری، به صورت مقوله‌ای جدی برای ایجاد امنیت اجتماعی به عنوان بستر افزایش تولیدات صنعتی، مورد توجه ساختار رهبری و مدیریت کشورهای مختلف قرار گیرد. پس از جنگ جهانی دوم، بر اساس ماده ۲۲ اعلامیه جهانی حقوق بشر، تأمین اجتماعی از جمله حقوق اساسی انسان‌ها شناخته شد. بر اساس تعریف سازمان بین‌المللی کار «تأمین اجتماعی، مجموع حمایت‌هایی است که جامعه در مقابل پریشانی‌های اقتصادی و اجتماعی پدیدآمده به واسطه قطع یا کاهش درآمد بر اثر سالمندی، از کارافتادگی، فوت، بیکاری، بیماری، بارداری و همچنین جبران هزینه‌های درمانی و نگهداری، به اعضای خود ارائه می‌دهد.» در جوامع مدرن امروزی، ایجاد آرامش و امید به زندگی و همچنین تضمین دسترسی آحاد جامعه به معاش مناسب، خدمات رفاهی و حمایت‌های اجتماعی موردنیاز؛ از وظایف اصلی دولت‌ها قلمداد می‌شود؛ اما تحقق این اهداف چندان هم ساده نیست. شرایط واقعی و بالفعل هیچ جامعه‌ای چنان نیست که همه افراد به‌طور یکسان و کاملاً عادلانه از حداقل معاش و آرامش خاطر و امید به آینده برخوردار باشند. حتی در پیشرفته‌ترین نظام‌های تولید و توزیع درآمدها، همواره افرادی پیدا می‌شوند که یا به علت فقدان اراده و توانایی کافی یا بنا به دلایلی نظیر سالموردگی، از کارافتادگی، بی‌سرپرستی، عقب‌ماندگی‌های ذهنی و جسمی و فقدان کار یا مبتلا بودن به بیماری، امکان تأمین نیازهای مرتبط با ادامه حیات، تأمین معاش و حفظ سلامتی خود را ندارند.

۲-۵-۱- تاریخچه تأمین اجتماعی در ایران

سابقه اقدامات معطوف به تحقق و شکل‌گیری تدریجی "نظام تأمین اجتماعی" در ایران، به تصویب اولین قانون استخدامی کشوری در سال ۱۳۰۱ باز می‌گردد که طی آن، برای نخستین بار، سازوکاری حداقلی برای بازنشستگی مستخدمین دولتی به وجود آمد. تحولات بعدی، از جمله تصویب «لایحه قانونی بیمه‌های اجتماعی کارگران» در اواخر سال ۱۳۳۱ و در دوره نخست‌وزیری دکتر محمد مصدق و تأسیس سازمان مستقلی به نام «سازمان بیمه‌های اجتماعی کارگران» در نهایت به تصویب «قانون تأمین اجتماعی» در تیرماه ۱۳۵۴ و تشکیل «سازمان تأمین اجتماعی» منجر شد که می‌توان آن را آغازگر تحولی نو در نظام تأمین اجتماعی کشور دانست. پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در سال ۱۳۵۷، تلاش برای توزیع عادلانه ثروت‌های عمومی در کنار محترم شمردن اصل مالکیت فردی، در اصول متعدد قانون اساسی و به‌ویژه در اصل ۲۹ متجلی شده و برخورداری از "تأمین اجتماعی" به‌عنوان یکی از حقوق بنیادین آحاد شهروندان فارغ از تفاوت‌های قومیتی، جنسیتی و نژادی و نیز به‌عنوان تکلیف حکومت در برابر مردم، به رسمیت شناخته شده است. سازمان تأمین اجتماعی که به موجب قانون مصوب سال ۱۳۵۴ تأسیس شده، در حال حاضر به‌عنوان مهم‌ترین و محوری‌ترین سازمان فعال در حوزه بیمه اجتماعی و بازنشستگی کشور؛ بیشترین تعداد بیمه‌شدگان، بازنشستگان و مستمری‌بگیران را در کشور تحت پوشش حمایت‌های متنوع خویش قرار داده است.

۲-۵-۲- خدمات و تعهدات سازمان تأمین اجتماعی

همانگونه که در قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی - مصوب سال ۱۳۸۳ مجلس شورای اسلامی - اشاره شده، سه قلمرو متمایز "حمایتی"، "امدادی" و "بیمه‌ای" برای نظام جامع تأمین اجتماعی کشور تعریف شده که سازوکارها و نحوه تأمین منابع در این سه قلمرو، کاملاً متمایز و متناسب با شرح وظایف و مأموریت‌های تعریف شده برای هر قلمرو است. براساس این ساختار، در قلمرو بیمه‌ای، تأکید اصلی بر نقش‌آفرینی سازمان‌های بیمه‌گر و تأمین منابع از محل مشارکت افراد ذی‌نفع است و منابع این بخش، در واقع جزو حق‌الناس و متعلق به تک‌تک افراد مشارکت‌کننده به‌شمار می‌رود و نقش دولت در این بخش، تنظیم‌گری، نظارت و تضمین استمرار خدمات سازمان‌های بیمه‌گر است. سازمان تأمین اجتماعی، به‌موجب اساسنامه و قوانین حاکم بر فعالیت آن، یک سازمان بیمه‌گر اجتماعی است که مأموریت اصلی آن پوشش کارگران مزد و حقوق‌بگیر (به‌صورت اجباری) و سایر صاحبان حرف و مشاغل آزاد (به‌صورت اختیاری) است. این سازمان، یک نهاد عمومی غیردولتی است که بخش عمده منابع مالی آن از محل اخذ حق‌بیمه‌ها (با مشارکت بیمه‌شده و کارفرما) تأمین می‌شود و متکی به منابع دولتی نیست. تکیه‌گاه اصلی این سازمان، مشارکت سه‌جانبه کارفرمایان، بیمه‌شدگان و دولت در عرصه‌های مختلف سیاستگذاری، تصمیم‌گیری‌های کلان و تأمین منابع مالی است. سازمان تأمین اجتماعی همچنین با هدف پایداری منابع و حفظ و ارتقای ارزش ذخایر و دارایی‌های ذی‌نفعان،

سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف اقتصادی را نیز با رعایت اصولی چون شفافیت، پاسخگویی، پرهیز از بنگاه‌داری و سرمایه‌گذاری در بخش‌های اقتصادی با ریسک اندک در دستور کار دارد. تعهدات سازمان تأمین اجتماعی در قبال بیمه‌شدگان و مستمری‌بگیران را قانون تعیین کرده است و به‌طور کلی تعهدات این سازمان، به دو بخش تعهدات کوتاه‌مدت و تعهدات بلندمدت تقسیم می‌شود. مجموعه حمایت‌هایی که از سوی سازمان تأمین اجتماعی در خصوص بیمه‌شدگان در قالب تعهدات کوتاه‌مدت صورت می‌گیرد، شامل حمایت‌های درمانی در موارد بیماری، بارداری و حوادث، پرداخت غرامت دستمزد ایام بیماری، پرداخت مقرری بیمه بیکاری، پرداخت غرامت دستمزد ایام بارداری، پرداخت غرامت نقص عضو مقطوع، پرداخت هزینه سفر و اقامت بیمار و همراه، مشارکت در تأمین هزینه پروتز و ارتوز، پرداخت کمک هزینه ازدواج و پرداخت هزینه کفن و دفن به بازماندگان بیمه‌شده متوفی است. در کنار حمایت‌های کوتاه‌مدت بیمه‌ای و درمانی که هر بیمه‌شده و افراد تحت تکفل وی از اولین روز بیمه‌شدن و در صورت تحقق شرایط مقرر در قوانین و مقررات، استحقاق بهره‌مندی از آنها را خواهند داشت، مجموعه حمایت‌هایی که از سوی این سازمان در قالب تعهدات بلندمدت برای بیمه‌شدگان، طراحی شده است، عمدتاً مشتمل بر پرداخت مستمری بازنشستگی، پرداخت مستمری ازکارافتادگی کلی، پرداخت مستمری ازکارافتادگی جزئی، پرداخت مستمری بازماندگان و پرداخت مزایای نقدی، غیرنقدی و عیدی مستمری‌بگیران مانند کمک عائله‌مندی، کمک هزینه اولاد، عیدی و ... است.

۲-۵-۳- سازمان تأمین اجتماعی و تاثیرپذیری از تحولات کلان اقتصادی و اجتماعی

سازمان تأمین اجتماعی با تعریفی که از آن ارائه شد؛ حسب ماموریت قانونی تعریف شده برای این سازمان، یکی از نهادهای موثر در تحقق آرمان عدالت اجتماعی است که از طریق بازتوزیع درآمدها و پوشش ریسک‌های اقتصادی و اجتماعی اقشار مولد جامعه، در حال حاضر متولی حمایت از بالغ بر نیمی از جمعیت کشور است. این سازمان، همانگونه که گفته شد، هم‌اکنون مهم‌ترین حلقه در نظام بیمه اجتماعی و بازنشستگی کشور محسوب می‌شود و می‌توان آن را یکی از مهم‌ترین و در عین حال بزرگ‌ترین سازمان‌های اجتماعی کشور دانست که به اتکای منابع حاصل از مشارکت شرکای اجتماعی (کارگران، کارفرمایان و دولت) وظیفه خطیر صیانت از معیشت و سلامت اقشار مولد جامعه و خانواده تحت تکفل آنان را بر عهده دارد. توجه به این نکته ضروری است که نظام بیمه‌های اجتماعی که سازمان تأمین اجتماعی نیز در این حوزه از نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی کشور در حال فعالیت است، هرچند همواره مورد حمایت دولت‌ها و حاکمیت‌های توسعه‌خواه است، اما در زمینه تأمین منابع، متصل به اقتصاد کلان کشورها و دسترنج تولیدگران و متأثر از شرایط کلان اقتصادی و اجتماعی جوامع است. در واقع این سازمان، در تأمین منابع مالی برای تدارک خدمات حیاتی خود به پیشقراولان جبهه‌های تولید و توسعه کشور، به شدت متأثر از تحولات کلان اقتصادی و اجتماعی است؛

به‌نحوی که رکود، تورم، بیکاری و دیگر مشکلات اقتصادی، موجب کاهش منابع ورودی در قالب حق بیمه شاغلان و افزایش مصارف و هزینه‌های این سازمان در قالب مقرری بیمه بیکاری، خدمات درمانی، انواع مستمری‌ها و ... شده و در نقطه مقابل؛ رونق اقتصادی و رشد اشتغال، موجب افزایش توان مالی این سازمان برای حمایت موثر از اقشار تحت پوشش می‌شود.

۲-۵-۴- بیانیه مأموریت سازمان تأمین اجتماعی

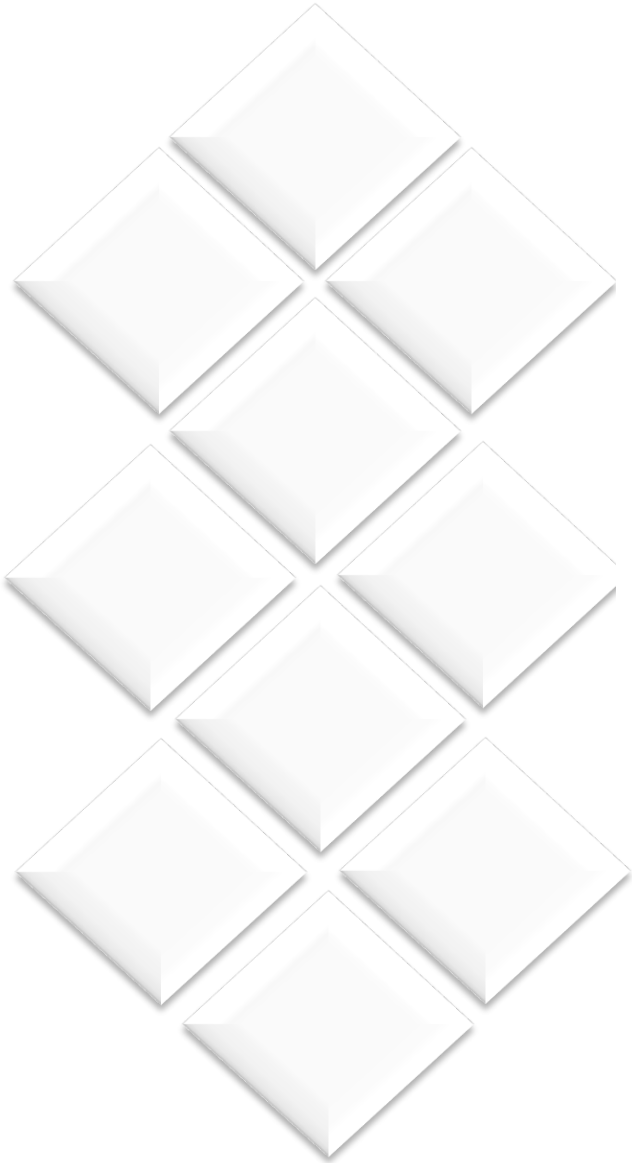
سازمان تأمین اجتماعی، یک نهاد عمومی غیردولتی بین نسلی، با هویت اجتماعی اقتصادی در گستره عمومی، جامع‌ترین و محوری‌ترین ارائه‌دهنده حمایت‌های قانونی تأمین اجتماعی مبتنی بر اصول بیمه‌های اجتماعی است. این نهاد، دارای استقلال اداری و مالی است و بر اصل سه‌جانبه‌گرایی کارگر، کارفرما و دولت اتکاء دارد. این سازمان با اجرا، تعمیم و گسترش انواع بیمه‌های اجتماعی و درمانی در چارچوب الزامات قانونی و مبتنی بر محاسبات بیمه‌ای، نقشی اساسی در پشتیبانی از نیروی کار در فرایند توسعه پایدار کشور، براساس الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت و تعمیق احساس امنیت اجتماعی - اقتصادی به عهده دارد. سازمان، با تکیه بر سرمایه‌های انسانی به عنوان مهمترین مزیت راهبردی و با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و فناوری‌های نوین از طریق حضور پویا و اثربخش در فضای کسب و کار، خود را متعهد به شفافیت و پاسخگویی و انجام بهنگام تعهدات قانونی به ذینفعان و صیانت از منابع و ارتقای ارزش ذخایر خود می‌داند.

۲-۵-۵- چشم انداز سازمان تامین اجتماعی

سازمان تأمین اجتماعی در افق برنامه (سال ۱۴۰۴)، سازمانی است پایدار، پویا، چابک و سرآمد در پاسخگویی، با فرایندهای هوشمند ارائه خدمات کیفی و بهنگام تأمین اجتماعی به ذینفعان.

پس از بررسی پیشینه‌های داخلی و خارجی تحقیق و بررسی چشم‌انداز ۱۴۰۴ سازمان تأمین اجتماعی پژوهشگر به این نتیجه رسید که تاکنون پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) با روش گرندد برای توسعه مفهومی این عنوان انجام نشده است. از این رو نوآوری تحقیق حاضر حائز اهمیت می‌باشد تا بتواند با استفاده از روش گرندد به علت و چرایی این عنوان پرداخته و سپس راهبردها را با استفاده از در نظر گرفتن عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای انتخاب کند. لذا نوآوری پژوهش از حیث عنوان که به بررسی توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی پرداخته و از حیث مکان در سازمان تأمین اجتماعی انجام شده است. از این حیث این تحقیق حائز اهمیت است.

فصل سوم



روش تحقیق

فصل سوم این طرح پژوهشی به روش‌شناسی پژوهش اختصاص دارد. دستیابی به شناخت علمی میسر نخواهد شد مگر اینکه با روش‌شناسی صحیح صورت پذیرد. روش‌شناسی علمی، نظامی است از قواعد و روش‌هایی که پژوهش بر آن بنا نهاده شده است و ادعاها در مورد مساله پژوهش مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. روش، مجموعه شیوه‌ها و تدابیری است که برای شناخت حقیقت و پرهیز از لغزش بکار گرفته می‌شود. روش، لازمه دستیابی به دانش و ابزاری جهت حرکت از مجهولات به معلومات است. روش علمی پژوهش، به همه مراحل اشاره دارد که در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات برای رسیدن به یک هدف معین (که همان دستیابی به حقیقت است) مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف از روش علمی، کشف حقیقت است. پژوهش از نظر روش‌شناسی، کاربرد روش‌های علمی در حل یک مساله یا پاسخگویی به یک سوال می‌باشد. انتخاب روش پژوهش مناسب به هدف‌ها، ماهیت و موضوع مورد پژوهش و امکانات اجرایی بستگی دارد و هدف از پژوهش دسترسی دقیق و آسان به پاسخ پرسش‌های پژوهش است (خاکی، ۱۳۸۸). برای اینکه نتایج حاصل از پژوهش معتبر باشد بایستی از یک روش مناسب در پژوهش استفاده شود چرا که انتخاب نادرست منجر به نتیجه‌گیری نادرست می‌شود.

در این فصل ابتدا به بررسی روش پژوهش استفاده شده، روشها و ابزار گردآوری اطلاعات و جامعه آماری پرداخته می‌شود. سپس پایایی و روایی ابزار سنجش مورد بررسی و روش‌های آماری تحلیل داده‌ها بیان می‌گردد.

۳-۱- انتخاب پارادایم تحقیق

هر معرفت علمی براساس هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی علم از روش‌شناسی خاصی برخوردار است. روش‌شناسی در معرفت علمی مسئولیت روایی و پایائی معرفت را به عهده دارد. در روش‌شناسی تحقیق اصول کلی، تمرینات، مراحل و قوانینی وجود دارند که متکی بر آنها معرفت علمی تولید می‌شود. از نظر اندیشمندان، روش‌شناسی مدلی است که در آن اصول نظری و چارچوبی که یک تحقیق علمی چگونه باید در یک بستر پارادایمی خاصی انجام شود، ارائه می‌گردد (لاتر ۱۹۹۲، هاردینگ ۱۹۸۷، کوک و فونو ۱۹۹۰) بنابراین نباید روش‌شناسی را با روشی که صرفاً به تکنیک‌ها و ابزارهای جمع‌آوری مربوط است، معادل گرفت. مرور ادبیات با بیان دیدگاه‌های غالب علمی بعنوان پارادایم شناختی آغاز می‌گردد به همین علت در پژوهش جاری جهت آشنایی چالش‌ها و فرصت‌های این حوزه از علم به مرور ادبیات محققان و اندیشمندان این حوزه از فناوری پرداخته شده است. روش‌های تحقیق راهبر مواجهه روش‌مند پژوهشگران با کیفیت‌ها و کمیت‌ها و رویدادهای پیرامونی و تبدیل مشکل به مسئله و سپس ارائه راهکار است. در تحقیق‌های علمی این فرایند یک مسیر حرکت از نظریه کلان به نظریه واسطه و نظریات خرد و تجویزی می‌تواند باشد و یا بر مبنای فرضیه‌سازی استوار شود و یا حرکتی اکتشافی و داده بنیاد تلقی گردد. باید توجه کنیم در پژوهش

جاری محقق پس از بررسی ادبیات مروری و آشنایی با نظریه‌های مختلف در حوزه پژوهشی با استفاده از مدل تحقیقی گراندد تئوری به تدوین نظریه و ارائه مدل در این حوزه از علم می‌پردازد. آنچه در پارادایم بعنوان حد واسط فلسفه و علم دنبال می‌شود اولاً معرفتی و آن هم معرفت علمی است. به لحاظ فلسفی محققان دنبال این ادعا هستند که چه چیزی علم است (هستی‌شناسی)، چگونه ما آن را می‌شناسیم (معرفت‌شناسی)، چه ارزش‌هایی به آن وارد می‌شود (ارزش‌شناسی)، چگونه درباره آن می‌نویسیم (معانی بیان) و فرایندی که برای آن به کار می‌گیریم چیست (روش‌شناسی). محقق سعی نموده تمامی موارد مذکور را با حفظ اعتدال در روند پژوهش به کار گیرد. همچنین در این پژوهش از پارادایم تفسیری استفاده شده است.

۳-۲- روش تحقیق

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام‌یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه‌حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۹۰). پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای^۱ است زیرا برای حل مسئله‌ای علمی به کار می‌رود و از آنجایی که در این پژوهش طی عمل مصاحبه، متغیرهای جدیدی کشف گردید و این متغیرها به ادبیات موجود اضافه شد و اینکه به گسترش آگاهی‌ها و اطلاعات در سازمان تأمین اجتماعی کمک می‌کند، تحقیقی توسعه‌ای است. روش به کار رفته در این پژوهش، ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی است که به روش آمیخته معروف است. اما از آنجا که در این پژوهش ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری می‌شوند، روش این پژوهش آمیخته اکتشافی است.

جدول (۳-۱) لایه‌های پژوهش حاضر

مشخصات پژوهش حاضر	لایه‌های پژوهش
کاربردی - توسعه‌ای	هدف پژوهش
روش آمیخته اکتشافی	روش پژوهش
استقرائی در بخش کیفی، قیاسی در بخش کمی	فلسفه پژوهش
پارادایم تفسیرگرایی در بخش کیفی، پارادایم اثبات‌گرایی در بخش کمی	رویکرد پژوهش
کیفی (تئوری مفهوم سازی بنیادین) و کمی (استنباطی و معادلات ساختاری)	راهبرد (استراتژی) پژوهش
کیفی - کمی	ماهیت داده‌ها
مصاحبه کیفی (روش میدانی)، بررسی کتابخانه‌ای و پرسشنامه	شیوه گردآوری داده‌ها
تک مقطعی	افق زمانی
اکتشافی - تاییدی	جهت‌گیری پژوهش

^۱ Applied-developmental

۳-۳- تحقیقات کیفی

۳-۳-۱- روش تحقیق قسمت کیفی

به اعتقاد بازرگان، سرمد و حجازی (۱۳۸۳) اتخاذ راهبرد تحقیق مبتنی بر پارادایم انتخاب شده توسط محقق است. در حقیقت، روش تحقیق راهبردی است که در برگزیده پیش فرض‌های فلسفی طرح تحقیق و نیز چگونگی جمع‌آوری داده‌ها است. بر مبنای پارادایم تفسیرگرایی، انواع مختلفی از راهبردهای تحقیق ارائه شده است که اغلب به دلیل تفاوت در شیوه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند. یکی از انواع مختلف راهبردهای کیفی تحقیق، روش گراند تئوری است که به واسطه برخی ویژگی‌های خاص آن در این تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ادامه با اتکا به این ویژگی‌ها به دلایل انتخاب راهبرد مذکور اشاره می‌شود. از دید برخی محققان توسعه چارچوبی نظری برای مدیریت دانش نیازمند رویکردی یکپارچه و مبتنی بر تکنیک‌های استقرائی است. در این میان گراند تئوری با بررسی عمیق درون و بیرون سازمان، روشی استقرائی را برای خلق نظریه‌های یکپارچه ارائه می‌دهد. در این خصوص پیرز-دیاز^۱ (۲۰۰۳) بحث می‌کند که برای فهم یک پدیده باید به مشاهده مستقیم رفتارها، ارزش‌ها و معیارهای افراد پرداخت و با استفاده از مصاحبه سعی در ثبت و تعریف دیدگاه‌های عمیق افراد نسبت به پدیده مورد نظر داشت (به نقل از دل پیلاز پونرتا فرانکوز^۲، ۲۰۰۸ و برگرفته از رحیم فوکردی، ۱۳۹۰). این در حالی است که تأکید بر فرایندهای پایه‌ای اجتماعی و کسب بینش عمیق نسبت به این پدیده‌ها یکی از عمده‌ترین نقاط قوت روش گراند تئوری به حساب می‌آید. به اعتقاد بازرگان (۱۳۸۷) " وقتی برای تبیین فرایندی نیازمند نظریه باشیم، تحقق این امر مستلزم استفاده از راهبردی است که متضمن ساخت نظریه باشد. تحت این شرایط استفاده از روش گراند تئوری توسط محققین پیشنهاد شده است. به ویژه زمانی که نظریه‌های موجود به خوبی قادر به تبیین چنین فرایندی نباشند، به کمک گراند تئوری می‌توان درباره وقوع این فرایند یا مشکل یا افراد مورد مشاهده نظریه‌ای را صورت‌بندی کرد".

تحقیق حاضر با توجه به ماهیت آن از حیث هدف، کاربردی- توسعه‌ای محسوب می‌شود. در این تحقیق تلاش می‌شود تا با استفاده از رویکرد کیفی و با توجه به داده‌های کیفی گردآوری شده، در رابطه با طراحی و تعیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) مدلی طراحی و ارائه گردد. سپس با اتکا به داده‌های کمی گردآوری شده در تحقیق، این مدل ارائه شده به خوبی آزمون و برازش یابد. نهایتاً مدل اصلی و نهایی تحقیق یک مدل کاربردی برای حوزه ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد.

^۱ Perez-Diaz

^۲ Del Pilar Puerta Francos

۳-۳-۲- جامعه و نمونه آماری قسمت کیفی

جامعه آماری این پژوهش با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل نخبگان و صاحب نظران سازمان تأمین اجتماعی حوزه ستاد مرکزی می‌باشند. (این افراد ۱- حداقل دارای ۲۰ سال سابقه کار هستند، ۲- تعدادی از آنها اساتید دانشگاه می‌باشند، ۳- روسای حوزه‌های تخصصی خود می‌باشند که در این حوزه‌ها، صاحب نظر هستند). این افراد، به صورت هدفمند برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش (به شرح جدول ۳-۲) انتخاب شدند.

جدول (۳-۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان بخش کیفی

ردیف	رشته تحصیلی و مقطع تحصیلی	سمت	جنس	سن
۱	مدیریت منابع انسانی	مدیرکل منابع انسانی	مرد	۴۷
۲	مدیریت دولتی - تحول	رییس دفتر مدیرعامل	زن	۴۰
۳	مدیریت دولتی	رییس اداره روابط عمومی	زن	۴۴
۴	روانشناسی	رییس اداره فناوری اطلاعات	زن	۵۲
۵	مدیریت صنعتی	رییس اداره حراست	مرد	۴۲
۶	مدیریت منابع انسانی	رییس اداره خدمات عمومی	مرد	۵۷
۷	مدیریت استراتژیک	رییس اداره امور مالی	مرد	۴۳
۸	مدیریت دولتی	رییس بودجه و تشکیلات	مرد	۴۲
۹	برنامه ریزی سیستم‌های اقتصادی	رییس اداره بررسی و پایش عملکرد	مرد	۴۷
۱۰	مدیریت استراتژیک	رییس اداره امور حقوقی و قوانین	مرد	۴۹
۱۱	مدیریت اجرایی	رییس اداره امور مجلس و دولت	مرد	۴۸
۱۲	مدیریت دولتی	مدیرکل امور هماهنگی امور استانها	مرد	۴۰
۱۳	حقوق	رییس اداره امور بین الملل	مرد	۴۰
۱۴	صنایع	مدیرکل سرمایه‌گذاری و املاک	مرد	۴۱
۱۵	مدیریت دولتی	رییس اداره امور نام نویسی	مرد	۴۵
۱۶	اقتصاد	رییس اداره امور وصول حق بیمه	مرد	۴۷
۱۷	مدیریت دولتی	رییس اداره امور فنی مستمری‌ها	مرد	۴۲

۳-۳-۳- جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

هنگام انجام پژوهش، نخبگان سازمان تأمین اجتماعی به عنوان جامعه نظری تحقیق انتخاب شدند. با توجه به توانایی بالای ابزار مصاحبه در آگاه کردن محقق از دیدگاه‌ها و نظرات واقعی مشارکت کنندگان در تحقیق، از ابزار مصاحبه نیمه ساختارمند برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز تحقیق استفاده شد. در این خصوص، مصاحبه‌هایی با نخبگان و صاحب نظران ترتیب داده شد. از آنجا که بستر تحقیق این اجازه را به محقق داد تا با شرکت کنندگان در شرایط واقعی پرسش‌های تحقیق را به بحث بگذارد، این بستر برای انجام چنین

مصاحبه‌هایی مفید ارزیابی شد. به منظور تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش کیفی - استقرایی گراندد تئوری (شامل مراحل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده شد جهت آزمون صحت و دقت کدگذاری‌های مختلف از تکنیک داده‌کاوی متنی نیز استفاده شده است، خروجی این روش، نظریه‌ای است که با استفاده از آن امکان تدوین و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) فراهم می‌شود.

۳-۳-۴- نظریه داده بنیاد^۱

در این تحقیق در بخش کیفی پژوهش و جهت دستیابی به مدل مفهومی توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی)، از روش تحقیق نظریه داده بنیاد استفاده می‌شود.

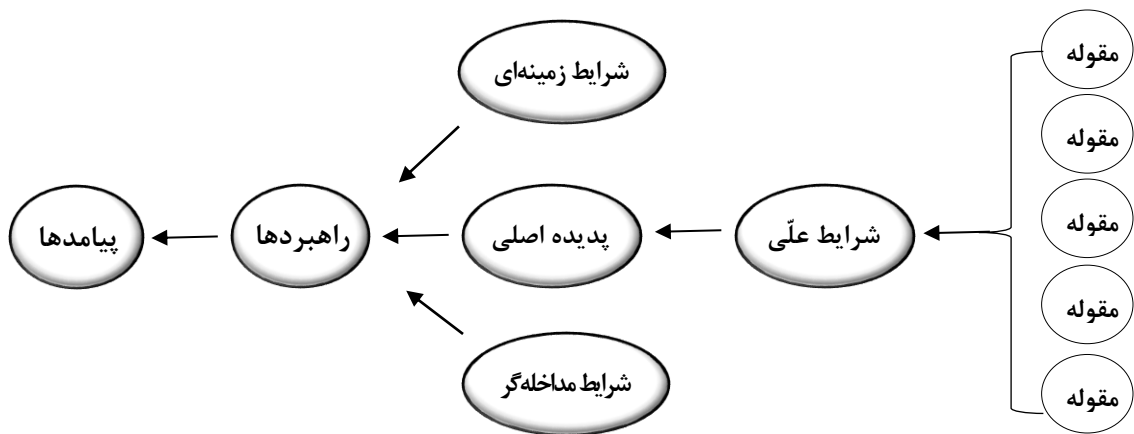
نظریه داده بنیاد نوعی استراتژی پژوهشی است که در پی تدوین تئوری است و ریشه در داده‌هایی مفهومی دارد که به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند. این استراتژی با استفاده از رویکرد استقرایی سعی در مفهوم‌سازی داده‌ها به گونه‌ای دارد که مدل بطور مستقیم از داده‌ها ظاهر شود. این برخلاف رویکرد قیاسی غالب در پژوهش است که با بررسی ادبیات موضوع چارچوب مفهومی یا تئوری تدوین می‌گردد و سپس داده‌ها با استفاده از ابزارهای پژوهش جمع‌آوری می‌شوند تا در پی تحلیل آنها، چارچوب مفهومی مورد آزمون قرار گیرد (دانایی فرد، ۱۳۹۲). هدف نهایی نظریه داده بنیاد ارائه تبیین‌های جامع نظری در مورد پدیده‌ای خاص است. به طور کلی این راهبرد داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله‌ها و آنگاه مقوله‌ها را به نظریه تبدیل می‌کند. بر این اساس، اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) نظریه حاصل چنین فرآیندی را محصول رویکردی استقرایی می‌دانند که از مطالعه یک پدیده حاصل شده است. در واقع در نظریه داده بنیاد به جای آنکه پژوهش‌گر از همان ابتدای تحقیق با در اختیار داشتن یک نظریه به دنبال تأیید آن باشد، این اجازه را می‌دهد تا نظریه حاکم بر رفتار پدیده مورد بررسی در حین گردآوری و تحلیل داده‌ها خود از درون داده‌ها نمایان شود (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸؛ سروایس^۲، ۲۰۰۹).

از آنجا که پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است در نظریه داده بنیاد ساز و کاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند. این ساز و کار در کدگذاری باز انجام می‌شود. به طوری که پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهتها و تفاوتها استخراج می‌کند. در مرحله بعد (کدگذاری محوری) پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (پدیده اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد.

^۱ Grounded Theory (GT)

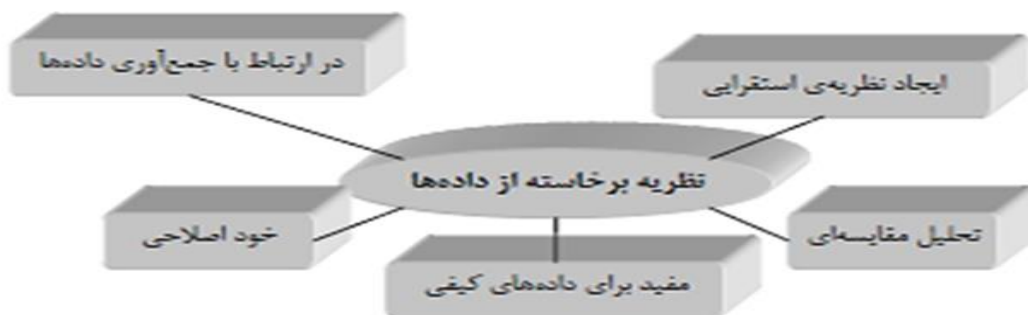
^۲ Service

این مقوله‌ها عبارتند از شرایط علی (علل موجدۀ پدیده اصلی)، راهبردها (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، بستر یا زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (رهاورد به کار بستن راهبردها). در این مرحله، در نمودار شکل (۱-۳) نحوه کدگذاری محوری نشان داده شده است.



شکل (۱-۳) کدگذاریهای باز و محوری در نظریه داده بنیاد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۸۸)

پژوهشگر به اتکای روابط درونی مقوله‌های مستخرج از مدل کدگذاری محوری- نظریه پژوهشی خود را به رشته تحریر در می‌آورد. این نظریه بیانی از فرآیند پژوهش، نحوه یکپارچه‌سازی مقوله‌ها و پالایش آنهاست. در واقع، در کدگذاری انتخابی، سیر داستان پژوهش نگارش می‌شود. طرح نظام‌مند را می‌توان با ارائه مجموعه‌هایی از گزاره‌های حکمی (قضایا) که بر پایه کدگذاری محوری، بیانگر روابط درونی مقوله‌ها هستند، به پایان برد (کرسول^۱، ۲۰۱۳). گلنزر و اشتراوس^۲ (۲۰۰۹) پنج ویژگی اصلی را برای نظریه داده بنیاد قائل شده‌اند که در شکل (۲-۳) به تصویر کشیده شده است.



شکل (۲-۳) ویژگی‌های نظریه داده بنیاد (گلنزر و اشتراوس، ۲۰۰۹)

^۱ Cresol

^۲ Glaser and Strauss

مطابق شکل (۳-۲) هدف از راهبرد داده بنیاد کشف نظریه از طریق استقرا و مبتنی بر تحلیل مقایسه‌ای است. سرانجام کرسول (۱۹۹۸) برخی مفروضاتی که به شکلی گسترده در تحقیقات مبتنی بر نظریه داده بنیاد به چشم می‌خورد را چنین عنوان می‌کند (به نقل از ایگان، ۲۰۰۲).

روش نظریه داده بنیاد را می‌توان به منظور پی‌بردن به تجربه‌های افراد با استفاده از یک رویکرد سیستماتیک، آموختن طرح نوساخته و استفاده از کدهای فعال (سازگرای) اجرا کرد. در شش ویژگی که به آنها اشاره خواهد شد می‌توانید اجزای رویکرد سیستماتیک، نوساخته و سازگاری را بیابید.

ویژگی‌هایی که پژوهشگران نظریه داده بنیاد در طرح‌هایشان به کار می‌برند به شرح زیر است:

- رویکرد فرآیندی
- نمونه‌گیری نظری
- تحلیل مقایسه‌ای ثابت داده‌ها
- یک مقوله‌ی اصلی (هسته‌ای)
- به وجود آوردن نظریه
- یادداشت روزانه فنی

در فرآیند نظریه برخاسته از داده‌ها، پژوهشگر سؤال‌هایی را درباره داده‌ها مطرح می‌کند. برای مثال، گلنر (۱۹۹۲) پیشنهاد می‌کند که پژوهشگر به پرسش‌های زیر بپردازد:

۱. این داده‌ها برای مطالعه چیست؟
۲. رویداد (واقعه) مورد نظر کدام مقوله یا کدام ویژگی از کدام مقوله را نشان می‌دهد؟
۳. برحسب داده‌ها در واقع چه اتفاقی افتاده است؟
۴. چه فرآیند اساسی - اجتماعی یا فرآیند ساختاری - اجتماعی در صحنه رخ داده است؟ (بازرگان، ۱۳۹۴).

جدول (۳-۳) به کارگیری گراند تئوری در پژوهش

فعالیت	شرح
انتخاب پدیده مورد مطالعه	طراحی و تعیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی)
انتخاب بستر مطالعه	نخبگان و صاحب‌نظران حوزه سازمان تأمین اجتماعی تمرکز بر سازمان تأمین اجتماعی
انتخاب منابع اطلاعاتی	مصاحبه‌های نیمه ساختارمند با نخبگان و صاحب‌نظران، مشاهده مستقیم، مرور ادبیات تحقیقات پیشین یادداشت برداری
یادداشت برداری	هنگام جمع‌آوری داده‌ها: نوشتن یادداشت‌هایی با توجه به بینش پاسخ‌دهندگان و مشاهدات هنگام کدگذاری: نوشتن یادداشت‌هایی با توجه به گمانه‌زنی‌ها، تفکرات، سؤالات، نکات، نمودارها. روابط

جدول (۳-۳) به کارگیری گراند تئوری در پژوهش

فعالیت	شرح
رعایت اصل بیطرفی، ضمن ارتقاء سطح حساسیت نظری	پیروی از رویکرد تفکر مقایسه‌ای تلاش برای دستیابی به دیدگاه‌های متفاوت نسبت به موضوعی واحد بازگشت دوره‌ای به عقب و طرح دوباره سؤالات اتخاذ تفکر شکاکانه پیروی از رویه‌های مرتب بر روش تحقیق مرور تحقیقات پیشین
نمونه‌گیری نظری	تهیه فهرستی از نخبگان و صاحب‌نظران سازمان تأمین اجتماعی تعریف معیارهایی برای انتخاب شرکت‌کنندگان در تحقیق از فهرست تهیه شده تماس و هماهنگی با افراد و درخواست از آنها برای مشارکت در تحقیق استفاده از تکنیک هدفمند برای شناسایی افرادی که در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مشابه با شرکت‌کنندگان در تحقیق فعالیت دارند (یا داشته‌اند) تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، با هدف کسب بینش مناسب نسبت به مقوله‌هایی که در مصاحبه‌های آتی نیاز به کاوش بیش‌تری دارند استمرار فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به مرحله اشباع نظری مقوله‌ها
تحلیل داده‌ها	کدگذاری باز مفهوم‌سازی: اختصاص برچسب به هرکدام از وقایع و اتفاقات تکمیل مقوله‌ها: گروه‌بندی مفاهیم کدگذاری محوری: ساخت تکه‌های نظریه با وصل کردن مقوله‌های مرتبط به هم کدگذاری انتخابی: ترکیب کدهای محوری با یکدیگر در قالب چارچوبی نظری
مدیریت مصاحبه‌ها	تحریر مصاحبه‌ها اخذ تأیید در مورد کیفیت مصاحبه‌های تحریر شده شروع تحلیل‌ها با تکیه بر نخستین مصاحبه و ادامه این روند براساس ترتیب زمانی مصاحبه‌های انجام شده انجام مصاحبه‌ها از جزء به کل طرح سؤالات یادداشت برداری

۳-۳-۵- تحلیل متون به روش داده‌کاوی متنی جهت شکل‌گیری نظریه نهایی

در پژوهش جاری جهت شکل‌گیری نظریه نهائی و ارائه مدل در مورد موضوع مورد پژوهش از تکنیک متن‌کاوی جهت دسته‌بندی متون برآمده از کدگذاری‌های مختلف گراند تئوری استفاده گردیده است

مجموعه MKTPKS^۱ ارائه شده در روش داده‌کاوی متنی اخیر تکمیل گردید، و از اطلاعات هر مجموعه MKTPKS برای بررسی صحت و دقت درستی محتواهای استخراج شده از مصاحبه‌ها و کدگذاری‌های مختلف روش گراند تئوری و هم چنین صحت و دقت یادداشت‌های نویسنده در روند پژوهش و بررسی محتواهای استخراج شده از ادبیات‌های مروری مورد استفاده قرار خواهد گرفت. بر این اساس متون هر یک از بخش براساس اطلاعات تکمیلی خبرگان هر حوزه توسط ابزار داده‌کاوی متنی پردازش گردیده و برچسب A (مطلب مفید است) و یا برچسب B (مطلب غیرمفید یا نامرتب است) دریافت می‌نمودند. مطالب دسته‌بندی شده پس از برچسب‌گذاری در اختیار هریک از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه قرار می‌گرفت تا صحت و عدم صحت برچسب‌گذاری و هم چنین دقت، صحت و رعایت اصل امانت‌داری مصاحبه‌ها توسط محقق را تأیید نمایند. در صورتی که هر دو فرایند مورد تأیید شخص مشارکت‌کنندگان قرار می‌گرفت متن حاصل از مصاحبه که شامل انواع کدگذاری‌ها است وارد مرحله تدوین و نگارش نظریه و ارائه مدل نهائی می‌گردید، در صورتی که متون برچسب B دریافت می‌نمودند، کدگذاری‌های مختلف روش گراند تئوری که توسط محقق و براساس متون مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان تنظیم گردیده بود مجدداً توسط محقق و براساس متون اصلی مصاحبه مورد بازبینی و کدگذاری مجدد قرار می‌گرفت، پس از بازبینی و کدگذاری، چرخه مذکور مجدداً در مورد محتواهای استخراج شده تکرار می‌گردید تا صحت، دقت و امانت‌داری محقق در خصوص محتواهای تولید شده مورد تأیید مشارکت‌کنندگان قرار گیرد.

۳-۳-۶- روایی و پایایی تحلیل کیفی

روایی: روایی، پاسخ به این سؤال است که چقدر یافته‌های پژوهشگر با دنیای واقعی تطابق و هماهنگی دارد یعنی آیا یافته‌ها واقعاً وجود دارند؟ آیا چیزی که محقق در حال مشاهده و بررسی آن است همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است (دانایی فرد، ۱۳۸۳، ۵۸، برگرفته از خسروی، سروش، ۱۳۹۱). در این پژوهش از منابعی نظیر مصاحبه با اساتید خبره و صاحب‌نظران واجد شرایط استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و مدل تدوین شده توسط آنها مطالعه و نقطه نظرات آنها اعمال شده است. این پژوهش توسط ۳ نفر از اساتید دکتری مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر مدل بیان شده است.

پایایی: پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد. یکی از راه‌های نشان دادن پایایی مطالعه حسابرسی فرایند آن است. مطالعه و یافته‌های آن زمانی قابل حسابرسی هستند که محقق دیگر، بتواند مسیر تصمیم به کار رفته توسط محقق در طول مصاحبه را با روشنی و وضوح پیگیری کند و سازگاری مطالعه را نشان دهد. به علاوه محقق دیگر، باید بتواند به نتیجه‌گیری مشابه یا قابل مقایسه‌ای برسد، به عبارت

^۱ متن کاوی (Text Mining)، برای استخراج اطلاعات با معنا و دانش مفید از «داده‌های متنی غیر ساخت‌یافته (Unstructured Text Data)» توسعه یافته‌اند. داده‌های متنی غیر ساخت‌یافته، بزرگترین منبع داده‌های تولید شده به وسیله انسان هستند. روش‌های متن کاوی، از طریق شناسایی موضوعات (Topics)، الگوها (Patterns) و «کلمات کلیدی مرتبط در داده‌های متنی به کاربران اجازه می‌دهند تا حجم عظیمی از اطلاعات را به صورت خودکار مورد بررسی قرار دهند و دانش و اطلاعات مفیدی از آنها به دست آورند.

دیگر نتیجه‌گیری وی در مورد داده‌ها، دیدگاه و موقعیت او متضاد با نتیجه‌گیری محقق نباشد. مسیر تصمیم‌گیری را برای محقق ایجاد می‌کند تا مسیر ارتباطات حسابرسی را تأیید کند. مسیر تصمیم‌گیری متضمن بحث صریح و واضح تصمیمات گرفته‌شده درباره انتخاب‌های نظری، روشی و تحلیلی در طول مصاحبه است (مورفی، ۲۰۰۸:۱۰۶، برگرفته از خسروی، سروش، ۱۳۹۱). بنابراین محقق پایایی داده‌ها و نتایج پژوهش را از طریق ۳ گام ذیل طی نمود:

۱. داده‌ها براساس تکنیک داده‌کاوی متنی برچسب‌گذاری شدند.
 ۲. نقشه راه، مسیر تصمیمات و نحوه پیشبرد پژوهش را به طور شفاف در اختیار افراد ذی‌صلاح قرار داده شد.
 ۳. مجموعه داده‌های خام، داده‌های تحلیل‌شده، کدگذاری‌ها، مقولات، یادداشت‌ها، یادآورها، دیاگرام‌ها، فرایندهای پژوهش، اهداف و نتایج را در اختیار افراد ذی‌صلاح گذاشته شد.
- پس از بررسی دقیق صاحب‌نظران و افراد ذی‌صلاح، پایایی و روایی تمام گام‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

۳-۳-۷- ارزیابی کیفیت داده‌ها و تفسیرها

همانطور که بیان شد لینکلن و گوبا با مطرح کردن مفهوم قابلیت اعتماد تحقیق کیفی " مفاهیم اعتبارپذیری و انتقال‌پذیری را به عنوان جایگزین مفهوم روایی " و " مفهوم قابلیت اطمینان را به عنوان جایگزین مفهوم پایایی " ارائه نمودند. نتایج بررسی این مفاهیم و الزامات اتخاذ شده مبتنی بر آنها در تحقیق کیفی (استراتژی پدیدارنگاری، هدایت مصاحبه‌ها، تحلیل نتایج کیفی)، موجب اجرای اقدامات ذیل جهت حصول اطمینان از صحت و کیفیت نتایج حاصل از تحقیق کیفی اطمینان حاصل گردید.

۱. نقل عین عبارات و توصیف مصاحبه‌شوندگان در تحقیق به منظور ممیزی توسط داوران و مخاطبان (کثرت‌گرایی در همتایان به منظور ارتقاء اعتبار تحقیق کیفی). در استخراج مولفه‌ها در هر بعد، عبارات مصاحبه‌شوندگان نقل شده است تا مخاطبانی که نتایج را مشاهده می‌نمایند، بتوانند به متن و زمینه استنتاج آن مراجعه کنند.
۲. استفاده از پژوهشگران متعدد در گردآوری و تحلیل و تفسیر داده‌ها (کثرت‌گرایی در پژوهشگر به منظور ارتقاء اطمینان تحقیق کیفی). با درخواست پژوهشگر در چند مرحله از فرایند جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها، افرادی که دانش نظری و تجربه مرتبط با موضوعات مدیریتی داشتند، حضور بهم رساندند و نتایج آنها نیز با نتایج پژوهش مورد مقایسه و تأیید قرار گرفت.
۳. ارائه تفاسیر و استنتاج‌های انجام شده با مشارکت کنندگان و افراد مرتبط و نظرخواهی از آنان در رابطه نتایج (کثرت‌گرایی در مشارکت کنندگان به منظور ارتقاء اطمینان تحقیق کیفی). مولفه‌های استخراج شده و تعاریف آنها به همراه شواهد و مصادیق هر یک بعد از انجام تحلیل‌های پژوهشگر، در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و به طور روشن و صریح نسبت به برداشت‌ها و تحلیل‌ها اظهار نظر نمودند. در برخی از موارد قائل شدن تمایز مابین برخی از مفاهیم دشوار بود که بعد از ارائه توضیحات، مورد تأیید قرار گرفت.

۴. بحث در رابطه با تفسیر و استنتاجات با دیگر افراد خبره، که در مواردی پس از انجام بحث‌های چالشی، موجب بهبود تحلیل کیفی و افزایش اعتبار آن شد (ارتقاء اطمینان تحقیق کیفی).
۵. ارائه نتایج حاصل از تحلیل کیفی مصاحبه‌ها در جمع مدیران و بحث و بررسی و پیرامون آن‌ها و تایید نتایج استنتاج شده محقق توسط خبرگان (افزایش قابلیت انتقال تحقیق کیفی). طبق هماهنگی انجام شده با مسئولین، خبرگان در نشستی گرد هم آمدند و یافته‌های مدیریتی و به طور کلی نتایج حاصل از تحقیق به آنها ارائه گردید.
۶. استفاده از متخصصین بیرونی جهت ارزیابی نتایج حاصل شده (ارتقاء اعتبار تحقیق کیفی).
۷. استفاده از اساتید با اشراف به مباحث مدیریتی و مباحث مربوط به هدف در تحلیل کیفی (ارتقاء اعتبار تحقیق کیفی).
۸. تعیین معیارهای دقیق برای مصاحبه‌شوندگان (ارتقاء اطمینان تحقیق کیفی).
۹. بیان گزاره‌های اصلی (پیش فرض‌های اصلی) تحقیق که در نتیجه آن سوالات و تحلیل‌ها با دقت بیشتری هدایت می‌شدند (افزایش قابلیت انتقال تحقیق کیفی).
۱۰. همچنین تبیین دقیق پیش فرض‌های فلسفی به اعتبار پارادایمی تحقیق و در نتیجه جهت‌گیری نتیجه محور در مصاحبه‌ها کمک نمود (ارتقاء اطمینان تحقیق کیفی).

۳-۳-۸- نرم‌افزار اطلس تی آی

نرم‌افزار اطلس تی آی^۱ یک ابزار قدرتمند برای تجزیه و تحلیل کیفی^۲ حجم زیادی از داده‌های متنی، گرافیکی، صوتی و تصویری به شمار می‌رود. (اولین نسخه در سال ۱۹۸۹ منتشر شد). این نرم‌افزار برای ایجاد و آزمایش تئوری‌های نظری و نتیجه‌گیری از تجزیه و تحلیل متون مختلف دانشگاهی بکار می‌رود. بنابراین به دلیل محیط کاربرپسند و سادگی کار و دارا بودن امکانات قوی جهت سازماندهی داده‌های بی‌ساخت، برنامه‌ای قوی برای دانشجویان و اساتید می‌باشد. در این نرم‌افزار طیف وسیعی از رشته‌های علمی و غیرعلمی مانند مدیریت، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، روانشناسی، بهداشت عمومی، مردم‌شناسی، آموزش، بازاریابی، اقتصاد و برنامه‌ریزی شهری استفاده می‌شود. لذا محقق در راستای پژوهش کیفی خود از نرم‌افزار اطلس تی آی نسخه ۸ استفاده نموده است.

^۱ Atlas.ti

^۲ Qualitative analysis

۳-۴- بخش کمی

۳-۴-۱- جامعه و نمونه آماری بخش کمی

جامعه شامل گروهی از افراد است که دارای یک خصوصیت یا صفت مشترک هستند که آنها را از دیگر گروه‌ها متمایز می‌سازد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸). در هر پژوهش، جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد. معمولاً جامعه آماری را با N نمایش می‌دهند. تعریف جامعه باید چنان بیان شود که از نقطه نظر زمانی و مکانی همه واحدهای مورد مطالعه را در برگیرد و در ضمن، با توجه به آن، از شمول واحدهایی که نباید به مطالعه آنها پرداخته شود جلوگیری بعمل آید (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵).

جامعه آماری در بخش کمی تحقیق حاضر ۳۸۰ نفر برآورد شد. سپس با استفاده از جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۱۸۱ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در بخش کمی تحقیق به صورت نمونه‌گیری ساده است.

۳-۴-۲- روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات

در این پژوهش از سه روش برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شده است که عبارتند از:

۱. **مطالعات کتابخانه‌ای:** در این راستا ابتدا بررسی جامعی از اسناد و منابع کتابخانه‌ای نظیر پایان‌نامه‌ها، گزارش‌ها و طرح‌ها و پروژه‌ها، مقالات و ژورنال‌ها و مجلات علمی - پژوهشی صورت گرفته است. اطلاعات نسبتاً جامع و کاملی نسبت به موضوع پژوهش بدست آمد.

۲. **جستجو از طریق منابع الکترونیکی:** به منظور آگاهی از یافته‌های مطالعات صورت گرفته در سایر نقاط جهان و دستیابی به نتایج مطالعات و یافته‌های پژوهشی مقالات علمی و تبادل اطلاعات و منابع از منابع الکترونیکی استفاده گردید.

۳. **مطالعه میدانی:** این بخش شامل جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به متغیرها مورد مطالعه در جامعه آماری پژوهش بود که برای بدست آوردن اطلاعات لازم از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. بدین منظور پرسشنامه‌های مورد نظر در بین مدیران و کارشناسان سازمان تأمین اجتماعی توزیع گردید و پس از تکمیل پرسشنامه‌ها نسبت به جمع‌آوری آنها اقدام به عمل آمد.

۳-۴-۳- ابزار تحقیق کمی

ابزارهای متعددی برای اندازه‌گیری متغیرها وجود دارد. رایج‌ترین ابزار تحقیق پرسشنامه است. پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵). پرسشنامه مجموعه‌ای از سوالات تدوین شده است که پاسخ‌دهندگان پاسخ‌های خود را در درون دامنه‌ای از گزینه‌های معین انتخاب می‌کنند. وقتی محقق واقعاً می‌داند که چه اطلاعاتی نیاز دارد و نحوه سنجش متغیرهای مورد

توجه‌اش را نیز می‌داند، پرسشنامه ابزار کارآمد و مفیدی برای جمع‌آوری داده‌ها است (دانایی فرد، الوانی، ۱۳۸۳). هر قدر هم محتوای یک پرسش بسته خوب باشد، اما اگر گزینه‌های پاسخ کافی نباشد، آنگاه ارزش پاسخ‌های ارائه شده پایین خواهد بود. پاسخ‌دهندگان اغلب از گزینه‌های پاسخ بعنوان رهنمودی برای تفسیر یک پرسش و به عنوان نشانه‌ای برای تعیین کیفیت پاسخ‌هایشان استفاده می‌کنند. متداولترین شکل پاسخ مورد استفاده برای سنجش متغیرهای تحقیق، شکل پاسخ مقیاس‌های درجه‌بندی است و از میان این مقیاس‌ها، مقیاس درجه‌بندی لیکرت محبوب‌ترین نوع است. در این مقیاس از پاسخ‌گویان خواسته می‌شود که از یک درجه‌بندی برای نشان دادن شدت اعتقاد خود له یا علیه مسئله استفاده کنند (اعرابی و ایزدی، ۱۳۷۹: ۷۱).

ابزار گردآوری داده در این بخش، مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده است. در این مرحله از مشاوره‌ی چندین تن از اساتید و خبرگان آشنا در حوزه قلمرو پژوهش استفاده شد و مطالعه عمیقی نیز بر روی متون منتشر شده انجام گرفت و راهنمای مصاحبه طراحی شد. در این پژوهش جهت طرح و تدوین سؤال‌های مصاحبه از نوع‌شناسی سؤال‌های مصاحبه‌ای کوال و برینکمن^۱ (۲۰۰۹) استفاده شده است:

❖ سوالات اولیه

ابتدا برای بدست آوردن اطلاعات فردی مشارکت‌کنندگان و ایجاد ارتباط اولیه، سؤالاتی در مورد اطلاعات جمعیت شناختی از افراد پرسیده شد:

- نام و نام خانوادگی، سن، وضعیت تاهل
- رشته تحصیلی
- نام واحد تخصصی محل کار
- سابقه کار در سازمان

❖ سوالات مقدماتی

سوال‌ات اولیه و ورودی به فرآیند مصاحبه که به ابعاد عمده پدیده اشاره می‌کنند، از افراد پرسیده شد:

- آیا از خصوصیات بارز و متمایز توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی مطلع هستید؟

❖ سوالات پیگیری

پاسخ‌های افراد ممکن است با کنجکاوی و اصرار مصاحبه‌گر بیشتر گسترش یابد. سؤالاتی از قبیل:

- می‌توانید ادامه دهید؟
- خوب، ادامه بدهید.
- جالب است، به نکته مهمی اشاره کردید؟

^۱ Kvale and Brinkmann

❖ سوالات آزمودنی

این سوالات محتوای دقیق و صحیح پاسخ‌های افراد را بررسی می‌کند:

- کمی بیشتر توضیح دهید.
- شما اشاره کردید که در مورد این نکته مفصل‌تر صحبت کنید.
- آیا می‌توانید مثالی بزنید؟

❖ سوالات مستقیم

این سوالات بمنظور پرسیدن ابعاد موضوع مورد مطالعه بر اساس مدل اشتراوس و کوربین مطرح شد که در راستای اهداف پژوهش در دسته‌بندی‌های زیر تعریف شدند:

دسته اول: سوالاتی برای کشف شرایط علی حاکم بر پدیده اصلی

- به نظر شما مهم‌ترین عواملی که می‌تواند موجبات شکل‌گیری و انسجام توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی شود، چیست؟

دسته دوم: سوالات مربوط به کشف عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای پدیده محوری

- به نظر شما چه عواملی می‌توانند در شکل‌گیری و تسهیل ارتباطات و تسهیم نقش‌ها میان متخصصان تیم کاری برای مدیریت استعداد اختلال ایجاد کنند؟
- به نظر شما چه عواملی می‌توانند شکل‌گیری و تسهیل ارتباطات و تسهیم نقش‌ها میان متخصصان تیم کاری برای مدیریت استعداد را بهبود بخشد؟

دسته سوم: سوالات مربوط به کشف پیامدهای حاصل از پدیده محوری

- به نظر شما مهم‌ترین پیامدهای بکارگیری توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی کدامند؟

❖ سوالات ساخت‌دهنده

مجموعه سوالاتی برای بازگرداندن بحث به موضوع اصلی و پرهیز از انحراف فرآیند مصاحبه نیز مطرح شد. لازم به ذکر است جواب برخی از سوالات طولانی و برخی سوالات خود باعث ایجاد سوالات بیشتر می‌شد. در تمامی طول مصاحبه‌ها، مصاحبه‌کننده سعی کرده‌است تا کمترین دخالت را در جهت‌دهی عامدانه به اظهارنظرهای مصاحبه‌شوندگان داشته باشد و فقط وقتی جواب سوالات از بحث اصلی منحرف می‌شد، به صورت غیرمستقیم از سوالات ساخت‌دهنده استفاده شده است.

سپس با توجه به ادبیات تحقیق و نظر خبرگان پرسشنامه طراحی گردید. نوع پرسشنامه محقق‌ساخته و از مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای برای پاسخ به سوالات استفاده شده است.

۳-۴-۴- روایی و پایایی بخش کمی

به منظور برآورد روایی پرسشنامه در این پژوهش از اعتبار محتوا استفاده خواهد شد. برای این منظور از روایی محتوایی به روش CVR و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

۳-۴-۴-۱- روایی محتوا

روایی محتوا^۱ به طور معمول به چنین سؤالاتی پاسخ می‌دهد که آیا ابزار طراحی شده همه جوانب مهم و اصلی مفهوم مورد اندازه‌گیری را در بردارد؟ آیا سازه‌های ابزار همان چیزی را که باید بررسی می‌کند؟ آیا اجزاء و کلیت ابزار قابل پذیرش متخصصان ذیربط می‌باشد؟

روایی محتوا نوعی اعتبار است که معمولاً برای بررسی اجزای تشکیل دهنده یک ابزار اندازه‌گیری به کار برده می‌شود. اعتبار محتوایی یک ابزار به سوال‌های آن بستگی دارد. اگر سوال‌های ابزار معرف ویژگی‌هایی باشد که محقق قصد اندازه‌گیری آن‌ها را داشته باشد، آزمون دارای اعتبار محتوا است. اعتبار محتوایی یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌گردد، از این رو اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد. برای ارزیابی روایی محتوا و جهت اطمینان از این که مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت سوال) انتخاب شده است، نسبت روایی محتوا^۲ (CVR) و برای اطمینان از این که سوالات ابزار به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده، از شاخص روایی محتوا^۳ (CVI) استفاده شد.

الف) نسبت روایی محتوایی (CVR)

این نسبت توسط لاوشه^۴ (۱۹۷۵) طراحی شده است. جهت محاسبه این نسبت از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آن‌ها، از آن‌ها خواسته می‌شود تا هر یک از سؤالات را براساس طیف سه گزینه‌ای لیکرت «ضروری»، «مفید ولی غیر ضروری» و «غیر ضروری» طبقه‌بندی کنند. سپس براساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه می‌شود:

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

^۱ Content validity

^۲ Content Validity Ratio (CVR)

^۳ Content Validity Index (CVI)

^۴ Lawshe

که در آن n_e عبارت است از تعداد متخصصینی که سوال را کاملاً ضروری تشخیص داده‌اند و N تعداد کل متخصصینی می‌باشد که در خصوص سوال نظر داده‌اند. بر اساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس جدول (۳-۵) بایستی باشد. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان موردنظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سوال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند به علت این که بر اساس شاخص روایی محتوایی، روایی محتوایی قابل قبولی ندارند.

جدول (۳-۴) حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین (جدول لاوشه)

تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

برای تعیین CVR پرسشنامه، پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۸ نفر از متخصصین در این حوزه قرار گرفت و با توجه به جدول مقدار CVR قابل قبول ۰/۷۵ در نظر گرفته شد. پس از محاسبه CVR، عدد ۰/۹۲ به دست آمد، بنابراین مشخص شد تمام سوالات پرسشنامه اعتبار لازم را دارا بودند.

ب) شاخص روایی محتوا (CVI): جهت بررسی شاخص روایی محتوا از روش والتز و باسل^۱ (۱۹۸۱) استفاده می‌شود؛ بدین صورت که متخصصان مربوط بودن هر گویه را بر اساس یک طیف لیکرتی ۴ گزینه‌ای «غیرمرتبط»، «تا حدی مرتبط»، «مرتبط» و «کاملاً مرتبط» مشخص می‌کنند. سپس بر اساس فرمول زیر، شاخص روایی محتوایی محاسبه می‌شود:

$$CVI = \frac{\text{تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ یا ۴ داده‌اند}}{\text{تعداد کل متخصصین}}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد، آن گویه بایستی حذف شود. برای تعیین CVI پرسشنامه، پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۸ نفر از متخصصین در این حوزه قرار گرفت و پس از محاسبه CVI مشخص شد که تمام گویه‌های پرسشنامه مقدار قابل قبول ۰/۷۹ را کسب کردند.

^۱ Waltz & Bausell

جدول (۳-۵) نتایج شاخص‌های روایی (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها)

CVI	CVR	گویه‌ها	
۰/۹	۰/۹	عوامل فردی	شرایط علی
۰/۹	۰/۹	عوامل سازمانی	
۰/۹	۰/۹	دانش و مهارت کارکنان	
۰/۹	۰/۹	عدم گزینش مناسب	
۰/۹	۰/۸	بستر سازمان	شرایط زمینه‌ای
۰/۸	۱	انتخاب استعدادها	
۰/۹	۰/۸	به کارگیری استعداد	
۰/۸	۰/۸	عامل فردی	عوامل مداخله‌گر
۰/۹	۰/۸	عامل روانی	
۰/۹	۰/۸	عامل مدیریتی	
۰/۹	۰/۸	منبع یابی استعداد	عوامل راهبردی
۰/۸	۰/۸	تناسب شغل و شاغل	
۰/۹	۰/۸	آینده نگری	
۰/۹	۰/۸	توانمندسازی مدیران و کارکنان	
۰/۹	۰/۸	جانشین پروری	
۰/۸	۰/۸	راهبرد شناختگی	
۰/۹	۰/۸	نتایج سازمانی	پیامدها
۰/۹	۰/۸	رضایت همگانی	
۰/۹	۰/۸	آینده سازی	

براساس نتایج به دست آمده تمامی گویه‌ها دارای CVR بیشتر از ۰/۷۵ هستند. بنابراین گویه‌های شرایط علی از روایی محتوایی مناسب برخوردارند. همچنین CVI تمامی گویه‌ها از ۰/۷۹ بیشتر است بنابراین روایی سازه تمامی گویه‌های شرایط علی مناسب هستند.

۳-۴-۲- پایایی پرسشنامه

پایایی^۱ پرسشنامه که از آن به اعتبار، دقت و اعتمادپذیری نیز تعبیر می‌شود، عبارت است از اینکه اگر یک وسیله اندازه‌گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل شود؛ به عبارت دیگر، ابزار پایا یا معتبر ابزاری است که از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار باشد.

پایایی (اعتمادپذیری): عبارت از این است که اگر ابزار اندازه‌گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان و یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل شود.

پایایی یکی از ویژگی‌های فنی ابزاراندازه‌گیری است و با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی بدست می‌دهد. به عبارت دیگر ضریب پایایی نشانگر آن است

^۱ Reliability

که تا چه اندازه ابزار اندازه گیری ویژگی های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی های متغیری را می سنجد. در این پژوهش برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که معمولاً مقدار بالای ۰/۷ قابل قبول می باشد. برای محاسبه آلفای کرونباخ از رابطه زیر استفاده شده است:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{\sigma^2} \right)$$

که در آن: k = تعداد سوالات، S_i^2 = واریانس سوال i ام، σ^2 = واریانس مجموع کلی سوالات

برای این کار، با استفاده از داده های به دست آمده از پرسشنامه و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد.

جدول (۳-۶) مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه پژوهش

شاخص	آلفای کرونباخ	نتیجه آزمون
شرایط علی	۰/۸۱۷	تائید
شرایط زمینه ای	۰/۸۵۰	تائید
شرایط مداخله گر	۰/۷۲۸	تائید
راهبرد	۰/۷۳۰	تائید
پیامد	۰/۷۷۹	تائید
پایایی کل	۰/۷۳۲	تائید

با توجه به جدول مقدار آلفای کرونباخ بدست آمده برای کل پرسشنامه پژوهش مقدار ۰/۷۳۲ است که نشان دهنده این است که این پرسشنامه از پایایی قابل قبول و مناسبی برخوردار است.

۳-۴-۵- روش های تجزیه و تحلیل داده ها

در این بخش اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی با استفاده از نرم افزارهای SPSS و AMOS مورد پردازش و تحلیل قرار گرفتند.

۳-۴-۵-۱- آمار توصیفی

در قسمت آمار توصیفی ابتدا جداول توزیع فراوانی تهیه گردید و سپس مواردی چون فراوانی، درصد، درصد تجمعی، کمینه، بیشینه، میانگین، انحراف معیار، و ضریب تغییرات محاسبه شده است.

۳-۴-۵-۲- آمار استنباطی

در این قسمت پژوهشگر از مطالعه و بررسی یک یا چند نمونه و با استفاده از روش ها و مدل های آماری از شاخص های نمونه و یا از ویژگی های نمونه به ترتیب پارامترها و ویژگی های کل جامعه را استنباط می نماید. از این رو با استفاده از آمار استنباطی، نتایج نمونه به کل جامعه آماری تعمیم داده می شود و پژوهش بدون آن فاقد اعتبار علمی است. (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۱).

۳-۴-۵-۳- تحلیل عاملی تاییدی

مدل‌های عاملی تاییدی و اکتشافی در واقع دو رویکرد متفاوت در ساخت مدل‌های اندازه‌گیری هستند. در حالی که بار شدن هر متغیر مشاهده به یک متغیر پنهان در مدل‌های تاییدی دارای زیربنای محکم نظری و تجربی است و براساس داده‌های گردآوری شده تنها وزن چنین ارتباطی مشخص می‌شود، در مدل‌های اکتشافی یک ایده اولیه که چه متغیر مشاهده شده‌ای را به کدام یک از متغیرهای پنهان ربط دهیم وجود ندارد و انتظار می‌رود که پس از تحلیل کمی داده‌ها چنین متغیرهای پنهانی شناخته شوند. هر چند با نرم‌افزارهای مدل‌سازی امکان هر دو نوع تحلیل تاییدی و اکتشافی وجود دارد اما مبنای اصلی در مدل‌سازی، مدل‌های عاملی تاییدی هستند و در پژوهش حاضر نیز مدل استفاده شده مدل عاملی تاییدی است.

تحلیل عاملی روشی است که با استفاده از آن می‌توان به دسته‌بندی متغیرها و مؤلفه‌های تبیین‌کننده یک مفهوم پرداخت. تحلیل عاملی به دو نوع اکتشافی و تاییدی قابل تقسیم‌بندی است. در تحلیل عاملی اکتشافی، متغیرها دسته‌بندی می‌شوند و در تحلیل عاملی تاییدی، عامل‌ها یا دسته‌های معرفی شده، تأیید یا رد می‌شوند. در این قسمت فقط به تحلیل عاملی تاییدی پرداخته می‌شود و سپس با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاریافته، عامل‌ها تأیید یا رد می‌شوند.

برای اجرای یک تحلیل عاملی چهار گام اصلی بترتیب زیر ضرورت دارد:

- الف) تهیه ماتریس همبستگی از تمام متغیرهای مورد استفاده در تحلیل و برآورد اشتراک
- ب) استخراج عامل‌ها
- ج) انتخاب و چرخش عامل‌ها
- د) تفسیر

بارهای عاملی همبستگی‌های بین متغیرهای مشاهده شده و عامل‌ها هستند و از طریق آنها می‌توان مشخص کرد که کدام متغیر مشاهده شده را می‌توان حذف کرد. قدرت رابطه بین عامل‌ها و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از $0/3$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بارعاملی بین $0/3$ تا $0/6$ قابل قبول است و اگر بزرگتر از $0/6$ باشد خیلی مطلوب است (کلاین، ۱۹۹۴). در واقع اگر بارهای عاملی بیشتر از $0/4$ باشد نشان می‌دهد که ثبات درونی بین پرسش‌ها وجود دارد.

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی هر یک از متغیرهای پژوهش توسط نرم‌افزار AMOS به صورت جداگانه برای هر متغیر آورده شده است. در تحلیل عاملی تاییدی محقق می‌داند چه سوالی مربوط به چه بُعدی است. یعنی در تحلیل عاملی تاییدی مدل مفهومی برای هر یک از مفاهیم یا متغیرهای تحقیق وجود دارد. لازم به ذکر است که به منظور کاهش متغیرها و در نظر گرفتن آنها به عنوان یک متغیر مکنون بار عاملی بدست آمده باید بیشتر از $0/3$ باشد. در بررسی هر کدام از مدل‌ها، سوال اساسی این است که آیا این

مدل‌های اندازه‌گیری مناسب هستند؟ بدین صورت مدلی مناسب است که دارای حالت‌های بهینه زیر باشد. آزمون کای دو هرچه کمتر باشد بهتر است، زیرا این آزمون اختلاف بین داده و مدل را نشان می‌دهد. آزمون RMSEA هرچه کمتر باشد بهتر است زیرا این مقدار میانگین مجذور خطاهای مدل است. بطور خلاصه در تحلیل عاملی تاییدی مدلی ساخته می‌شود که در آن فرض می‌شود داده‌های تجربی بر پایه چند پارامتر توصیف یا محاسبه می‌شوند این مدل مبتنی بر اطلاعات قبلی درباره ساختار داده‌ها است. ساختاری که در قالب یک تئوری، فرضیه یا دانش حاصل از مطالعات پیشین به دست آمده است. بطور کلی دو نوع شاخص برای آزمودن برازش مدل وجود دارد: شاخص‌های خوب بودن و شاخص‌های بد بودن. شاخص‌های خوب بودن مانند AGFI، NFI و ... می‌باشد که هر چقدر مقدار آنها بیشتر باشد بهتر است. مقدار پیشنهادی برای چنین شاخص‌هایی ۰/۹ می‌باشد.

شاخص‌های بد بودن نیز شامل χ^2/df و RMSEA می‌باشد که هر چقدر مقدار آنها کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. حد مجاز χ^2/df عدد ۳ می‌باشد و حد مجاز RMSEA، ۰/۸ می‌باشد. برای پاسخ به پرسش برازش مدل بایستی شاخص‌های خوب بودن و بد بودن به هم (χ^2/df ، RMSEA، AGFI، NFI، CFI) مورد بررسی قرار گیرند.

۳-۴-۵-۴- شاخص‌های نیکویی برازش مدل

همانطور که آشکار است نرم افزار AMOS یک سری شاخص‌های برای سنجش نیکویی برازش مدل تدوین شده ارائه می‌دهد. در ادامه کلیه شاخص‌های ذکر شده مورد بررسی قرار می‌گیرند:

شاخص کای دو (χ^2): که نشان دهنده میزان آماره کای دو برای مدل است. در واقع این شاخص اختلاف بین مدل و داده‌ها را نشان می‌دهد و معیاری برای بد بودن مدل است. لذا هر قدر که میزان آن کمتر باشد، حاکی از اختلاف کمتر بین ماتریس وارینانس-کووارینانس نمونه اتخاذ شده و ماتریس وارینانس-کووارینانس حاصل از مدل اتخاذ شده بوده و بد بودن مدل را نشان می‌دهد. البته لازم به ذکر است که میزان این شاخص تحت تأثیر تعداد نمونه اتخاذ شده قرار می‌گیرد. در واقع چنانچه حجم نمونه بیشتر از ۲۰۰ بشود، این شاخص تمایل زیادی به افزایش دارد. لذا تحلیل برازندگی مدل با این شاخص معمولاً در نمونه‌های بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ قابل اتکا است. همچنین بهتر است که این شاخص با در نظر گرفتن درجه آزادی تفسیر شود.

درجه آزادی (df): این شاخص درجه آزادی مدل را نشان می‌دهد و نباید کوچکتر از صفر باشد.

نسبت کای دو بر درجه آزادی (χ^2/df): یکی از بهترین شاخص‌های بررسی نیکویی برازش مدل، بررسی نسبت آماره کای دو بر درجه آزادی است. البته حد استاندارد برای مناسب بودن میزان این شاخص وجود ندارد. اما بسیاری از اندیشمندان بر این عقیده‌اند که این شاخص باید کمتر از ۳ باشد. در نهایت حد مناسب بودن باید با تشخیص محقق و براساس نوع تحقیق صورت گیرد.

شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA): این شاخص براساس خطاهای مدل ساخته شده و همانند شاخص کای دو، معیاری برای بد بودن مدل است. برخی از اندیشمندان بر این عقیده‌اند که این شاخص باید کمتر از ۰/۰۵ باشد، همچنین برخی دیگر میزان کمتر از ۰/۱ را مناسب می‌دانند.

شاخص Goodness-of-Fit (GFI): این شاخص، معیاری برای سنجش میزان خوب بودن مدل است و میزانی بالاتر از ۰/۹، نشان دهنده مناسب بودن مدل استخراج شده با توجه به داده‌ها است.

شاخص Adjusted GFI (AGFI): این شاخص در واقع حالت تطبیق داده شده شاخص GFI با در نظر گرفتن میزان درجه آزادی (df) است و معیار دیگری برای خوب بودن مدل است. چنانچه میزان این شاخص بالاتر از ۰/۹ باشد، حاکی از مناسب بودن مدل استخراجی با توجه به داده‌ها است.

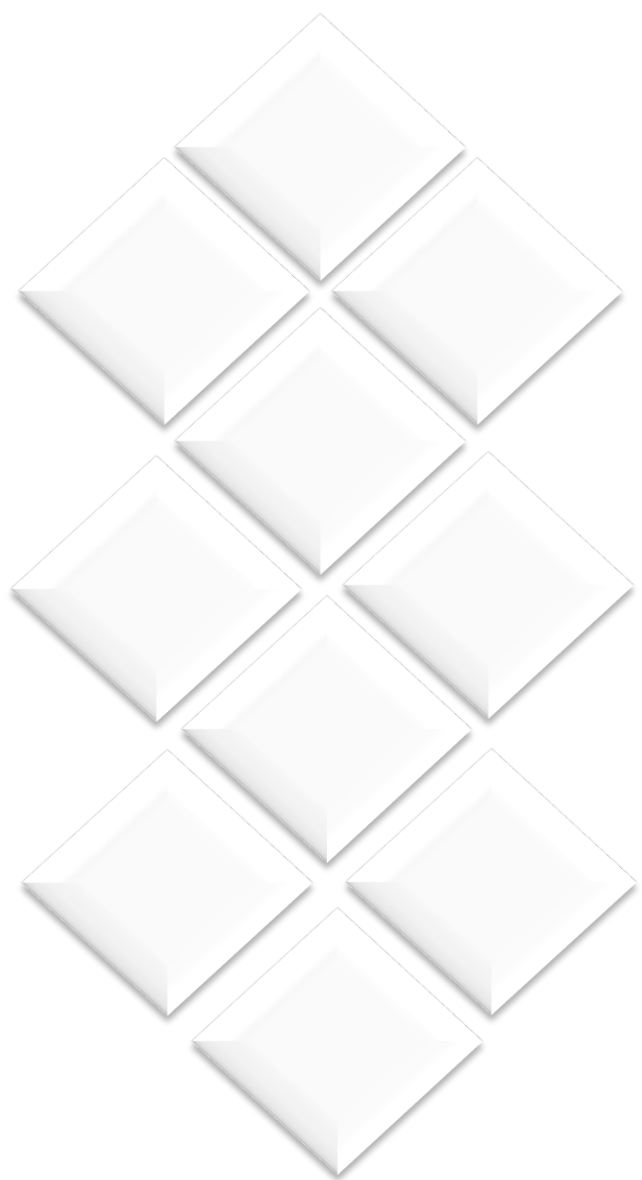
شاخص Normed Fit Index (NFI): این شاخص نیز یکی دیگر از شاخص‌ها برای سنجش میزان خوب بودن مدل به دست آمده با توجه به داده‌ها است. چنانچه میزان این شاخص بالاتر از ۰/۹ باشد، حاکی از مناسب بودن مدل استخراجی است (رامین مهر و چارستاد، ۱۳۹۱).

۳-۵- گام‌های پژوهش در یک نگاه

جدول (۳-۷) مراحل اجرایی پژوهش

شرح فعالیت	گام‌ها	مراحل	فازهای اجرایی
- تدوین کلیات ادبیات پژوهش - تعیین ساختار مصاحبه‌ها	گام (۱) مروری بر ادبیات پژوهش	مرحله (۱) طرح پژوهش	فاز اول رویکرد کیفی
- نمونه‌گیری نظری از میدان پژوهش	گام (۲) تعیین شرایط موردها برای انتخاب نمونه آماری	مرحله (۲) جمع‌آوری داده‌های کیفی	
- انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته	گام (۳) اجرای نمونه‌گیری کیفی		
- استخراج کدها از مصاحبه‌ها - استفاده از نرم‌افزار Atlas ti جهت تحلیل و دسته‌بندی کدها - شناسایی مقوله‌های تئوریک	گام (۴) تحلیل همزمان داده‌ها	مرحله (۳) تحلیل داده‌های کیفی	
- بررسی میزان کدهای جدید در هر مصاحبه جهت رسیدن به اشباع داده‌ها	گام (۵) اشباع داده‌ها و پایان فرآیند کیفی		
- بررسی و استفاده از ادبیات مشابه جهت کدگذاری داده‌های مصاحبه	گام (۶) مقایسه تئوری در حال شکل‌گیری با متون موجود	مرحله (۴) مقایسه متون	
- استخراج فرضیات پژوهش بر مبنای مدل به دست آمده از فاز اول	گام (۷) فرضیه‌سازی	مرحله (۵) شروع فاز کمی	فاز دوم رویکرد کمی
- طراحی ابزار گردآوری داده‌ها	گام (۸) طراحی ابزار گردآوری داده‌های کمی	مرحله (۶) آزمون فرضیات	
- تعیین میدان پژوهش و شرایط موردها - تعیین حجم نمونه آماری	گام (۹) تعیین شرایط موردها و حجم نمونه		
- نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌های کمی	گام (۱۰) اجرای نمونه‌گیری کمی		
- آزمون فرضیات و برازش مدل با استفاده از نرم‌افزار AMOS	گام (۱۱) تحلیل داده‌های کمی		
- نتیجه‌گیری و تفسیر نتایج - ارائه پیشنهادات کاربردی و پژوهشی برای تحقیقات آتی	گام (۱۲) نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات	مرحله (۷): جمع‌بندی	

فصل چهارم



تجزیه و تحلیل

داده‌ها

مقدمه

روش‌شناسی پژوهش اولین مرحله پس از کاوش در ادبیات موضوع یک پژوهش است که چارچوب انتخابی پژوهشگر را براساس نتایجی که از بررسی ادبیات گرفته است، نشان می‌دهد. در این بخش به ارائه روش پژوهش و دلایل انتخاب آن پرداخته می‌شود. این فصل با هدف ارائه روش مورد استفاده در پاسخ دادن به سؤال‌های پژوهش، به معرفی روش پژوهش آمیخته در دو بخش کیفی و کمی پرداخته است. نخست به بیان راهبرد و روش پژوهش، فرآیند و مراحل اجرایی پرداخته شده است، سپس در بخش کیفی میدان پژوهش، روش و طرح نمونه‌گیری و روش گردآوری داده توصیف شده است. در ادامه نیز به فرآیند انجام مصاحبه‌ها و چگونگی طراحی سؤالات اولیه مصاحبه‌ها اشاره شده است. بخش دیگر، به رویکرد کمی اختصاص دارد. در این بخش، ضمن اشاره به روش نمونه‌گیری، به شیوه گردآوری داده‌ها پرداخته شده است. سپس روش‌های آماری لازم برای تحلیل‌های بخش کیفی و کمی توضیح داده شده‌اند.

۴-۱- تحلیل کیفی

۴-۱-۱- کدگذاری

به منظور کدگذاری، تمامی مصاحبه‌ها در نرم افزار Atlas.ti (اطلس تی آی ۸) وارد شده‌اند. بررسی‌های لازم انجام شده و کدهای مورد نظر استخراج شدند. برچسب‌گذاری کدها با استناد به مصاحبه‌ها انجام شده است و محقق سعی کرده است تا حد ضرورت به بینش افراد نسبت به پاسخ داده شده پایبند باشد تا از هرگونه سوءگیری احتمالی و ناخواسته تا حد امکان جلوگیری شود. محقق در تمام فرآیند کدگذاری به حساسیت نظری که از اصول تحقیق نظریه‌پردازی داده بنیاد است پایبند بوده است و این کار را جهت غنای هرچه بیشتر تحقیق انجام داده است. در ادامه به بررسی کدگذاری برای عوامل تشکیل دهنده مدل داده بنیاد پرداخته شده است.

جدول ۴-۱: کدگذاری

شماره کد: شماره مصاحبه کننده	مصاحبه‌ها
۱:۱	ویژگی‌های شخصیتی با شغل خود انطباق ندارد
۱:۲	جذب نیروی با استعداد جهت انتصاب در مشاغل مدیریتی توسط سازمان
۱:۳	جلوگیری از هدر رفت تمامی منابع
۱:۴	کم بودن توجه مدیر به قابلیت‌های بالقوه کارکنان
۱:۵	کم بودن ایجاد زمینه‌هایی برای بروز این قابلیت‌ها (استعداد)
۱:۶	تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان
۱:۷	توسعه منابع انسانی در قالب‌های گوناگون

شماره کد: شماره مصاحبه کننده	مصاحبه‌ها
۱:۸	مشورت کردن
۱:۹	همفکری کردن
۱:۱۰	کار تیمی نمودن
۱:۱۱	بهبود زندگی کاری و خانوادگی
۱:۱۲	فعالیت‌های یکپارچه، منسجم و استراتژیک با هدف توسعه
۱:۱۳	تامین نیروها
۱:۱۴	تیپ‌شناسی شخصیت می‌تواند در کارایی شغلی تاثیر گذار باشد
۲:۱	چه نوع تیپ شخصیتی به عنوان مدیر چنین سازمانی موفق عمل خواهد کرد
۲:۲	از کارکنان آزمون گرفته شود
۲:۳	افراد واجد شرایط تحت دوره‌های آموزشی لازم قرار گیرند و پرورش یابند
۲:۴	مولفه‌های موثر و اثربخش در تشخیص و انتخاب و پرورش درست انتخاب شود
۲:۵	براساس تشخیص نیاز به نوع شخصیتی خاص جهت موفقیت آن شخصیت جهت پرورش و جایگزینی در آن شغل انتخاب شود
۲:۶	تعریف درست رسالت و مأموریت سازمان
۲:۷	بررسی و تناسب سنجی تیپ‌های شخصیتی
۲:۸	تشخیص تیپ شخصیتی متناسب با شغل
۲:۹	انتخاب و آموزش و پرورش نیروی مناسب جهت جایگزینی در نقش مدیرسازمان
۲:۱۰	دسته بندی تعداد قابل توجهی از صفات مختلف کارکنان
۲:۱۱	جایگزینی مناسب در آن شغل یا سمت موجب افزایش موفقیت و انجام درست رسالت آن سازمان می‌گردد
۳:۱	مدیرانی که استعداد زیادی در وجودشان است را باید شناسایی و به آنها آموزش دهیم
۳:۲	از کسانی که دانش و توان مدیریت دارند انتخاب شوند
۳:۳	سنجیدن توان افراد و عملکرد آنها در حین کار
۳:۴	مصاحبه و آزمون
۳:۵	آموزش کارکنان
۳:۶	تشکیل گروهی برای شناسایی افراد توانمند برای مدیریت سازمان
۳:۷	کنترل منابع سازمان
۳:۸	تامین منابع
۳:۹	مدیریت تامین نقدینگی و نحوه هزینه کردن آن که همان مدیریت هزینه می‌باشد
۳:۱۰	تعیین استراتژی آینده سازمانی

شماره کد: شماره مصاحبه کننده	مصاحبه‌ها
۳:۱۱	ترسیم دورنماهای مختلف آینده
۴:۱	انتخاب مدیران از کارمندانی که در دوره ارزیابی شرکت کرده
۴:۲	چک لیستی برای سنجیدن مدیریت تهیه کرد
۴:۳	تشویق سالیانه افرادی که بالاترین امتیاز را در این آزمون می گیرند
۴:۴	افزایش انگیزه
۴:۵	انجام کار بهتر
۴:۶	رضایت بیمه شدگان و مشتری
۴:۷	فرم ارزیابی که اهداف سازمان را دنبال می کند و کارمندان را در رسیدن به این اهداف بلند مدت جهت دهی می نماید
۴:۸	کلیه مشاغل را شناسایی و طبقه بندی نمود
۴:۹	کارمند دوره آموزشی مربوط به شغل خود را بگذراند
۴:۱۰	با توجه به شغل مورد نظر ، خودارزیابی‌های شغلی از کارمند انجام گیرد
۴:۱۱	با آزمون مدیران آینده ، شایستگی فرد را مورد آزمون قرار داد و با توجه به تجربه و بهره‌وری کارمند شغل مناسب به او داده شود
۴:۱۲	نقشه آینده از گذشته کشیده می شود
۵:۱	برای انتخاب مدیران موفق در روانشناسی تیپ های شخصیتی A را توصیه می کند
۵:۲	پذیرفتن ذهنیت استعداد
۵:۳	حفظ افراد با استعداد
۵:۴	شناسایی استعداد
۵:۵	کارمندیابی و گزینش
۵:۶	دور اندیشی
۵:۷	بازخورد فاعلانه با آینده
۶:۱	رزومه‌هایی که کاندیدای مدیریت ارسال می‌دارند به عنوان اولین برخورد با مجموعه و سازمان به حساب می‌آید درست است که رزومه ها الزاما به شکل دقیقی شخصیت یک مدیر را ترسیم نمی‌کنند اما می توانند خود به عنوان مدرکی بر قضاوت آنها به حساب آید.
۶:۲	می‌توان با درک انگیزه‌های کارمندان فعلی سازمان، افراد با پتانسیل و با استعداد را شناسایی و شناسه شخصیتی و اهداف آنها در رابطه با کارمندان موفق را مدنظر قرار دهند
۶:۳	سازمان‌ها می‌توانند با جمع آوری داده‌ها در مورد شخصیت افراد ، در وقت و هزینه نیز صرفه‌جویی کنند
۶:۴	ارزشیابی اولیه شیوه و رفتار و توانمندی های افراد

شماره کد: شماره مصاحبه کننده	مصاحبه‌ها
۶:۵	بهبود روند سازمانی
۶:۶	استفاده از رزومه افراد
۶:۷	آزمون‌های شخصیت‌شناسی
۶:۸	سنجش و شناسایی استعدادها بسیار معتبرتر از داده‌های کیفی است
۶:۹	کاهش کارآمدی
۶:۱۰	کم بودن منابع
۶:۱۱	کم بودن مهارت
۶:۱۲	کم شدن انگیزه
۶:۱۳	آزمون‌های روانشناسی می‌تواند ویژگی‌های شخصیتی پیچیده‌تر کاندیدهای مدیریتی مانند رفتار، منش، درونگرا یا برونگرا بودن، جدیت و تصمیم در انجام کارها و سطح خلاقیت را نشان دهد
۶:۱۴	کاهش اثرات تهدیدات و افزایش فرصت‌ها
۶:۱۵	گزینش و بنیانگذاری مطلوبترین آینده
۷:۱	کشف استعدادها امروزه به عنوان عاملی مهم در کسب مزیت رقابتی پایدار
۷:۲	به حداکثر رساندن عملکرد سازمانی
۷:۴	پرورش و توسعه استعدادهای سازمانی به منظور برآوردن نیازهای جامعه
۷:۵	دستیابی کم به سطح دانش و مهارت نیروی کار
۷:۶	دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار
۷:۸	مهارت نیروی کار نیاز است
۷:۹	از برنامه مدیریت استعداد و تربیت جانشین برای یافتن نسل جدید رهبران استفاده می‌کنند
۷:۱۰	شناسایی استعدادها و قابلیت‌های موجود در سازمان
۷:۱۱	اتخاذ استراتژی جانشین‌پروری
۷:۱۲	ایجاد انگیزه برای حفظ افراد مستعد
۷:۱۳	استفاده بهینه از کارکنان
۷:۱۴	پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها
۷:۱۵	رشد و تحول فناوری به عنوان یکی از ارکان اصلی و سازنده سازمان
۷:۱۶	مشارکت فعال
۷:۱۷	یادگیری مستمر
۷:۱۹	بقاء و رقابت سازمان‌ها
۷:۲۱	مدیریت استعداد به عنوان راهبردی اثربخش برای جذب، پرورش و نگهداشت استعدادها پیشنهاد شود

شماره کد: شماره مصاحبه کننده	مصاحبه‌ها
۷:۲۲	ارزیابی براساس شاخص‌های شفاف و قابل توسعه باعث موفقیت مدیران در ارزیابی استعدادها می‌شود
۷:۲۳	به خصوصیات فردی کارمندان و اینکه چگونه می‌توانید بهتر با آنها کنار بیایید فکر کنید
۷:۲۴	مدیریت استعداد بستر لازم را برای جانشین پروری و پرورش مدیران و رهبران آتی سازمان فراهم می‌کند
۷:۲۵	سرمایه گذاری برای ایجاد و توسعه مهارت هایی که در بلندمدت مورد نیاز سازمان است
۷:۲۶	پیش بینی استعدادهای آتی سازمان
۷:۲۷	موفقیت مدیران در پیاده سازی مدیریت استعداد
۷:۲۸	نبود معیارهای معتبر گزینش مدیربااستعداد برای سازمان
۷:۲۹	قابل اندازه گیری و قابل توسعه هنگام ارزیابی استعدادها
۷:۳۰	تمرکز افراطی بر عملکرد گذشته
۷:۳۱	نداشتن مدارک تحصیلی خاص
۷:۳۲	اشتباهات رایج در ارزیابی استعداد
۷:۳۳	کشف، ابداع و ارزیابی آینده های ممکن، محتمل و بهتر
۷:۳۴	واکنش به رویدادها پیش از واقعیت یافتن آنها
۸:۱	مدیر خوب و توانا برای یک سازمان را باید پرورش داد
۸:۲	از مدیران توانمند استفاده کرد
۸:۳	رضایت شغلی کارکنان و مراجعه کننده
۸:۴	برنامه ریزی های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی مشاغل کلیدی
۸:۶	مانع اتلاف منابع انسانی
۸:۷	مانع اتلاف منابع انسانی شود با کمترین آزمون و خطا
۸:۸	با بهترین آزمون استخدام رهبران سازمان انتخاب شوند
۸:۹	انتخاب سنتی
۸:۱۰	یک مدیر طی روز اطلاعات زیادی به او می رسد به صورت کلی می تواند بعد از دریافت اطلاعات تصمیمات خود را در دراز مدت یا کوتاه مدت به مرحله عمل درآورد
۸:۱۱	مدیریت استعداد
۸:۱۲	کشف به موقع استعداد ها درون سازمان
۸:۱۳	پیدا کردن تناسب میان افراد مستعد و نقش های سازمانی
۸:۱۴	شکوفایی و پیشرفت استعداد
۸:۱۵	عملکرد مطلوب کارکنان

شماره کد: شماره مصاحبه کننده	مصاحبه‌ها
۸:۱۶	کارکنان از انگیزه و روحیه بالا برخوردار می‌شوند
۸:۱۷	با استعدادیابی می‌توان از کارآمدترین افراد برای عبور از تنگناها و دشواری‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی عبور کرد
۸:۱۸	نیروی کارآمد
۸:۱۹	رشد تکامل یک سازمان
۸:۲۰	سازندگی
۸:۲۱	خلاقیت و نوآوری
۸:۲۲	جذب و استخدام افراد متفاوت با ایده‌های نو
۸:۲۳	آینده نگر باشد
۸:۲۴	استعدادهای را پرورش بدهد
۸:۲۵	آسیب شناسی سازمان پیش نیاز هر اقدام توسعه بخشی می‌باشد
۸:۲۶	منابع انسانی ارزیابی شود
۸:۲۷	نیازها و اولویت‌های سازمان مشخص شود
۸:۲۸	مدیریت استعداد نیازمند اولویت‌بندی نیازهای سازمان است
۸:۲۹	مدیریت استعداد نیازمند اولویت‌بندی نیازهای سازمان است تا مبتنی بر آن انتخاب و استخدام کنند
۸:۳۰	تعیین و طراحی سیستم مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان براساس یک مدل شایستگی
۸:۳۱	تبیین مطلوب‌ترین آینده با توجه به استعداد
۸:۳۲	داشتن قدرت استنتاج، تعمیم و خلاقیت
۸:۳۳	جلب اعتماد مشتری
۸:۳۴	رضایت مشتریان
۹:۱	جذب استعداد داخلی و خارجی
۹:۲	برنامه‌ریزی منظم و مستمر جهت شناسایی استعدادهای بالقوه و بالفعل درون سازمان
۹:۳	افزایش مهارت‌ها (فردی، تخصصی، مفهومی و رهبری)
۹:۴	تعیین نقش‌های کلیدی
۹:۵	شناسایی و تفکیک استعداد
۱۰:۱	تشکیل بانک اطلاعاتی از افراد درون سازمان شایسته و مستعد برای ارتقا یا توجه به سوابق علمی به عنوان معیار مهم در انتخاب مدیران
۱۰:۲	فرهنگ پذیرش استعداد در سازمان
۱۰:۳	تطبیق و به کارگیری استعداد

شماره کد: شماره مصاحبه کننده	مصاحبه‌ها
۱۰:۴	کسب آگاهی درباره رخدادهای نامعلوم
۱۰:۵	تدوین ویژگی‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران سازمان
۱۰:۶	به اشتراک گذاشتن تجارب شغلی توسط مدیران مستعد
۱۰:۷	آموزش به مدیران و کارکنان در راستای اهداف و چشم‌اندازهای سازمان
۱۱:۱	اجرای برنامه‌های علمی آموزشی مناسب به منظور ارتقاء انگیزه یادگیری در مدیران مستعد
۱۱:۲	فرصت آزادی عمل جهت حل مسائل و رسیدن به اهداف سازمان
۱۱:۳	برنامه‌ریزی در جهت واگذاری مسئولیت آزمایشی به کارکنان مستعد به منظور آمادگی برای انجام وظایف آینده
۱۱:۴	ایجاد فرصت برای رشد شخصی در مدیران
۱۱:۵	نوآوری و ابتکار عمل
۱۱:۶	انگیزش کارکنان
۱۲:۱	گذر از مدیریت سنتی به مدیریت استراتژیک و آینده‌نگر
۱۲:۲	مشارکت کارکنان
۱۲:۳	شیوه‌های توسعه استعداد
۱۲:۴	به کارگیری مدیران براساس مقتضیات سازمان
۱۲:۵	سپردن مشاغل و وظایف سازمانی متناسب با توان و ظرفیت مدیران
۱۲:۶	چرخش شغلی جهت ارتقای شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز جهت مدیران در سازمان
۱۲:۷	به کارگیری و استفاده مداوم از مدیران مستعد با عملکرد خوب و سطح بالا
۱۲:۸	حمایت و تشویق مدیران در پیاده‌سازی و اجرای برنامه جانشین‌پروری
۱۲:۹	فرهنگ‌سازی جهت پذیرش و مقبولیت جانشین‌پروری در سازمان از طرف مدیران
۱۲:۱۰	آینده‌سازی برای سازمان
۱۲:۱۱	تعیین چارچوب و الگوی مفهومی
۱۳:۱	ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی منسجم یکپارچه در سازمان در حوزه جانشین‌پروری
۱۳:۲	حمایت مدیران از کارکنان و سازمان
۱۳:۳	اولویت‌بودن احساس نگرانی نسبت به سرنوشت و آینده سازمان برای مدیران
۱۳:۴	وجود تعهد مستمر جهت پذیرش ارزش‌ها و نگرش‌های حاکم بر سازمان
۱۳:۵	همسوسازی با راهبرد سازمان
۱۳:۶	برنامه‌ریزی و راهبرد استعداد
۱۴:۱	همراستایی فعالیت‌های مدیریت
۱۴:۲	مدیریت از نگرش جدید نسبت به ذهنیت استعداد استفاده کند

شماره کد: شماره مصاحبه کننده	مصاحبه‌ها
۱۴:۳	از مدیریت استعداد در هر سطحی حمایت شود
۱۴:۴	اشاعه نتایج و تدوین راهبردهای پیشنهادی
۱۴:۵	خلق چشم اندازهای همه جانبه و بلندمدت از آینده
۱۴:۶	تقویت افق شناسایی برنامه نویسی برای آینده
۱۴:۷	شغل و وظیفه هر فرد در سازمان بایستی با استعداد او هم راستا باشد
۱۴:۸	روانکاوای در شخصیت
۱۵:۱	تاکید بر عوامل اجتماعی، تاکید بر رشد خویشتن
۱۵:۲	پدیدار شناختی، بر خلاف تاکید روان کاوی بر رشد شخصیت و فرآیند تغییر تکیه دارد
۱۵:۳	آسیب شناسی روانی حاصل عدم موفقیت در شغل
۱۵:۴	نیازها را می توان به صورت سلسله مراتبی از نیازهای زیستی تا نیازهای مبرم روان شناختی تنظیم نمود
۱۵:۵	خود و دیگران را به صورتی که هستند قبول می کند
۱۶:۱	صفات اصلی بیانگر یک آمادگی فراگیر و شخصی در زندگی فرد است
۱۶:۲	صفات اغلب در یک موقعیت خاص و نه در هر موقعیت برانگیخته می شوند
۱۶:۳	شیوهی آماری، تحلیل عاملی، مبنای اندازه گیری و طبقه بندی صفات تیپ را تشکیل می دهد
۱۶:۴	رفتار یک فرد در محیط کار محصول نوع شخصیت وی و تقابل آن با ویژگی های محیطی
۱۶:۵	با استفاده از گروه های متنوع کارشناسان و اطلاعات مدیر توانمند شناسایی شود
۱۶:۶	کنش های منفی اثرگذار را که در اجرای برنامه ممکن است آن را دچار بحران سازند، شناسایی و واکنش های خنثی کننده آنها را پیش بینی کند
۱۷:۱	انجام کارهای بیشتر در زمینه های جدید بامنابع کمتر
۱۷:۲	دستیابی به اهداف سازمان (توسط برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل عملیات)
۱۷:۳	فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات
۱۷:۴	حذف فعالیت های زاید و ساختن فعالیت های مرتب به طور همزمان
۱۷:۵	شناخت امور در حال رخ داد و پیش بینی آنچه شاید رخ دهد
۱۷:۶	تصمیم گیری به هنگام
۱۷:۷	افق برنامه ریزی و زمان بندی تعیین کند
۱۷:۸	نقاط بحرانی برنامه های خود را درک کند
۱۷:۹	ترسیم دیدمان های روشن آینده

۴-۱-۲- کدگذاری باز

بعد از استخراج کدها به دسته‌بندی و مفهوم‌سازی هر مصاحبه پرداخته و مفاهیم به صورت پیوسته و با مقایسه مستمر بازنگری شدند و کدگذاری باز انجام شد، که به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۴-۲: کدگذاری باز

مفاهیم	کدگذاری باز
عدم انطباق ویژگی‌های شخصیتی با شغل خود	موانع استعداد
استفاده موثر از مهارت‌های مورد نیاز حال و آینده	اولویت استراتژیک
مفهوم استعداد به عنوان اولویت مهم استراتژیک	
همخوانی کم سیستم مدیریت استعداد با سازمان	
تکم دادن تطابق افراد مستعد با بازار خبره‌های بیمه و جامعه	عادت کاری مناسب
عادت خوب روزانه را بشناسید تا با بکارگیری و تثبیت آن‌ها بتوانید انرژی خود را صرف کارهای مهم‌تر و اساسی‌تر کنید	
عادات کاری می‌توانند در پیشرفت یا عدم پیشرفت ما در زندگی تاثیرگذار باشد	
بسیاری از کارها و فعالیت‌های ما در محیط کار، از عادات ما نشأت می‌گیرند	بهبودی
اصلاح یا بهبود بخشیدن وضع یا شرایط کاری	
بهبودی نیروی انسانی در گروهی رشد انگیزش، خلاقیت و افزایش رضایت شغلی کارکنان است	حمایت شغلی
جبران خسارات وارده به کارکنان در حوزه حقوق و تکالیف سازمانی	
حمایت مدیریت از کارکنان	
حمایت شغلی از کارکنان سازمان تامین اجتماعی	دستیابی به استعداد
شناسایی استعدادهای پنهان	
کشف استعدادهای پنهان و تمرین	ارزیابی استعداد
ارزیابی استعدادهای سازمان‌ها کمک می‌کند تا متقاضیان استخدام را به منظور تناسب با موقعیت‌های شغلی خود ارزیابی کنند	
تست هوش و استعدادیابی	
آزمون استعدادیابی برای سنجش استعداد	تعامل استعداد و شغل
تطبیق استعداد و علائق با محیط شغلی	
تناسب شغل و استعداد فرد متقاضی شغل	به رسمیت شناختن استعداد
به رسمیت شناختن استعداد برای نگهداشت کارکنان کلیدی	
نیروهای با استعداد را باید به رسمیت شناخت	استعداد سازمانی
یکی از گام‌های اولیه در مدیریت استعداد، شناسایی کارکنان کلیدی و استعداد‌های سازمانی است	
توان جذب و نگهداری استعداد در سازمان	
مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی	

مفاهیم	کدگذاری باز
عدم دستیابی به سطح دانش و مهارت کافی نیروی کار	مدیریت استعداد منابع انسانی
نداشتن مدارک تحصیلی مرتبط	
عدم مهارت نیروی کار مورد نیاز شغل	
تعریف شایستگی	شناخت استعدادهای مورد نیاز
شناسایی افراد با پتانسیل بالا	
تعریف عملیاتی مشاغل	
تعریف عملیاتی استعداد	
کم بودن توجه مدیر به قابلیت‌های بالقوه کارکنان	عدم مدیریت استعداد کارکنان
تمرکز افراطی بر عملکرد گذشته	
کمبود مهارت مدیریت استعداد توسط مدیران	مهارت عملی کارکنان
کاهش کارآمدی کارکنان	عدم پیشرفت شغلی
آسیب شناسی روانی حاصل عدم موفقیت در شغل	
کاهش انگیزه	
برنامه ریزی برای آینده کاری	آینده نگری فرد در مورد شغل
کاهش منابع	هدر رفت منابع
استفاده نادرست از منابع	
نبود الزام‌های قانونی سازمانی برای اجرای اثربخش مدیریت استعداد	ملاحظات کلان دولتی برای سازمانها
نگاه سلیقه‌ای به استعداد	اولویت فرهنگی
عدم همسویی مدیریت استعداد با سیاست سازمانی	
همپوشانی اهداف فردی با اهداف سازمانی	
نداشتن نگاه جزئی به مدیریت استعداد	
نداشتن شرایط برای افراد مستعد	
نداشتن رفتار منطقی و صحیح	
حمایت فرهنگ سازمانی	
سنجیدن توان افراد و عملکرد آنها در حین کار	سنجش استعداد
مصاحبه و آزمون قبل استخدام	
تعریف دقیق و مشخص از استعداد بر مبنای اهداف سازمانی	شناسایی افراد با پتانسیل بالا
بهره‌برداری از قابلیت‌های نیروی انسانی	
کشف استعدادهای بالقوه افراد علاقمند	
مشخص نمودن معیارهای ارزیابی	سیستم ارزیابی عملکرد مفید
تعیین اولویت معیارها برای سیستم	
میزان تغییر معیارهای ارزیابی عملکرد	

مفاهیم	کدگذاری باز
کسانی که توانایی و دانش مدیریت دارند انتخاب شوند	توانمندی مدیران در مدیریت استعداد
تواناسازی مدیران برای حمایت مدیر از کارکنان و سازمان	
سپردن مشاغل و وظایف سازمانی متناسب با توان و ظرفیت مدیران	
از مدیران شایسته استفاده کرد	
برنامه‌ریزی منظم و مستمر جهت شناسایی استعدادهای بالقوه و بالفعل درون سازمان	
شناسایی مدیران با استعدادهای و قابلیت‌های موجود در سازمان	
به کارگیری و استفاده مداوم از مدیران مستعد با عملکرد خوب و سطح بالا	
با بهترین آزمون استخدام رهبران سازمان انتخاب شوند	
شناسایی و آموزش مدیرانی که استعداد زیادی دارند	
جذب نیروی با استعداد جهت انتصاب در مشاغل مدیریتی توسط سازمان	جذب کارآمد با مدیریت استعدادهای
جذب استعداد نیروی داخلی و خارجی	
مدیریت استعداد به عنوان راهبردی اثربخش برای جذب، پرورش و نگهداشت استعدادهای پیشنهاد شود	
سنجش و شناسایی استعدادهای بسیار معتبرتر از داده‌های کیفی است	
ارزیابی براساس شاخص‌های شفاف و قابل توسعه مورد نیاز سازمان باعث موفقیت مدیران در ارزیابی استعدادهای می‌شود	
تشکیل گروهی برای شناسایی افراد توانمند برای مدیریت سازمان	شاخص‌های کلیدی استعداد یابی
تدوین ویژگی‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران سازمان	
چرخش شغلی کارکنان جهت شناسایی و ارتقای شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز در سازمان	
تشکیل بانک اطلاعاتی از افراد شایسته و مستعد درون سازمان برای ارتقا یا توجه به سوابق علمی و مهارتی به عنوان معیار مهم در انتخاب مدیران	
استقبال از ایده‌های نو به عنوان شاخص	
شناسایی استعداد مورد نیاز سازمان	
کلیه مشاغل کلیدی را شناسایی و طبقه بندی نمود	
تعیین چارچوب و الگوی مفهومی استعدادمورد نیاز سازمان	
با استفاده از گروه‌های متنوع کارشناسان، اطلاعات مدیر توانمند شناسایی شود	
چک لیستی برای سنجیدن مدیریت تهیه کرد	
از کارکنان آزمونهای شخصیت گرفته شود	
کارمندیابی و گزینش متناسب با مهارت لازم در شغل	
انتخاب مدیران از کارمندیانی که در دوره ارزیابی شرکت کردند	تطبیق شخص و شغل
تشخیص نیاز شخصیتی خاص هر فرد جهت موفقیت شغلی	

مفاهیم	کدگذاری باز
پرورش و جایگزینی استعداد فرد در آن شغل	
آزمون‌های روانشناسی می‌تواند ویژگی‌های شخصیتی پیچیده‌تر کاندیدهای شغلی مانند رفتار، منش، درونگرا یا برونگرا بودن، جدیت و تصمیم در انجام کارها را نشان دهد	
بررسی و تناسب سنجی تیپ‌های شخصیتی با شغل	
استفاده از رزومه افراد	
تشخیص تیپ شخصیتی متناسب با شغل	
آزمونهای شخصیت‌شناسی	
برای انتخاب مدیران موفق در روانشناسی تیپ‌های شخصیتی A را توصیه می‌کند	
تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان	آموزش
اجرای برنامه‌های علمی، آموزشی مناسب به منظور ارتقا انگیزه یادگیری در مدیران مستعد	
آموزش به مدیران و کارکنان در راستای اهداف و چشم‌اندازهای سازمان	
کارمند دوره آموزشی مربوط به شغل خود را بگذراند	
برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی مشاغل کلیدی	
افراد واجد شرایط تحت دوره‌های آموزشی لازم قرار گیرند و پرورش یابند	
انتخاب و آموزش و پرورش نیروی مناسب جهت جایگزینی در نقش مدیر سازمان	
آموزش کارکنان در راستای اهداف سازمان	مهارت آموزی
پرورش و توسعه استعدادهای سازمانی به منظور برآوردن نیازهای درون و بیرون سازمانی	
نوآوری و ابتکار عمل	
تطبیق و به کارگیری استعداد	
شناسایی و تفکیک استعداد	
فرهنگ پذیرش استعداد در سازمان	
افزایش مهارت‌ها (فردی، تخصصی، مفهومی و رهبری)	
استعدادهای را پرورش و توسعه بدهد	انعطاف پذیری در انجام وظایف شغلی
یادگیری مستمر و مادام‌العمر	
حبس نکردن افراد در سازمان وامکان قرار گرفتن در فضای باز کاری	
انعطاف پذیری در گرفتن تصمیمات	
رویه‌ها و روشهای با روشهای نوین متناسب با شرایط	
تطابق اهداف	
توجه به مفهوم تغییر پذیر بودن	
جلوگیری از اختلاف در بین زیر سیستمهای یک سازمان	
مشخص کردن افراد کارآمد	

مفاهیم	کدگذاری باز
دسته‌بندی کردن افراد با توجه به دستیابی به هدف	دسته بندی افراد متناسب با هدف
نشان دادن تاثیر مستقیم ظرفیت افراد در رسیدن به اهداف سازمانی	
توسعه منابع انسانی در قالب انواع مهارت‌های گوناگون	توسعه و حفظ منابع انسانی
تاکید بر رشد خویشتن و رشد اجتماعی	
استعدادهای منابع انسانی ارزیابی شود	
ایجاد انگیزه برای حفظ افراد مستعد	
ایجاد فرصت برای رشد شخصی در مدیران و کارکنان	
کشف به موقع استعدادها درون سازمان	هم راستایی شغل و شاغل
دسته بندی تعداد قابل توجهی از صفات مختلف کارکنان	
شغل و وظیفه هر فرد در سازمان بایستی با استعداد او هم راستا باشد	
پیدا کردن تناسب میان افراد مستعد و نقش های سازمانی	
با آزمون مدیران آینده، شایستگی فرد را مورد آزمون قرار داد و با توجه به تجربه و بهره‌وری کارمند شغل مناسب به او داده شود	
با توجه به شغل مورد نظر خود ارزیابی‌های شغلی از کارمند انجام گیرد	مدیریت مشارکت
مشورت کردن	
تصمیم گیری به هنگام	
نقاط بحرانی برنامه های خود را درک کند	
همفکری کردن	
به اشتراک گذاشتن تجارب شغلی توسط مدیران مستعد	کار تیمی
دور اندیشی	
اجرای کار تیمی	
مشارکت فعال افراد	
انجام کارها در قالب پروژه	
از برنامه مدیریت استعداد و تربیت جانشین برای یافتن نسل جدید رهبران استفاده شود	جانشین پروری و گردش شغلی
حمایت و تشویق مدیران در پیاده سازی و اجرای برنامه جانشین پروری	
مدیر خوب و توانا برای یک سازمان را باید پرورش داد	
فرهنگ سازی جهت پذیرش و مقبولیت جانشین پروری در سازمان از طرف مدیران	
اتخاذ استراتژی جانشین پروری	
ایجاد خزانه استعداد	چابک سازی
یکسان سازی مشاغل با استعدادهای موجود	
برخورداري از فهم اجتماعی	
داد و ستد اطلاعات و اندیشه در بین اعضا	
شناخت بهتر منابع انسانی از خود	مشخص شدن

مفاهیم	کدگذاری باز
لزوم بررسی شناخت افراد در جهت برطرف کردن معایب	نقاط قوت و قابل بهبود
بهبود مستمر منابع انسانی با تشخیص نقاط قوت و ضعف	
مولفه‌های موثر و اثربخش در تشخیص و انتخاب و پرورش درست انتخاب شود	مدیریت توسعه استعداد در سازمان
تعیین نقش‌های کلیدی	
واگذاری کار تخصصی به خود فرد	
کاهش بروکراسی	
کنش‌های منفی اثرگذار را که در اجرای برنامه ممکن است آن را دچار بحران سازند، شناسایی و واکنش‌های خنثی‌کننده آنها را پیش‌بینی کند	
به‌کارگیری مدیران براساس مقتضیات سازمان	
تشویق سالیانه افرادی که بالاترین امتیاز را در آزمون‌های دوره‌ای می‌گیرند	
تعریف درست رسالت و مأموریت سازمان	
اشاعه نتایج و تدوین راهبردهای پیشنهادی	
کم کردن لایه‌های ساختار سازمانی	
فرصت آزادی عمل جهت حل مسائل و رسیدن به اهداف سازمان	دستیابی به اهداف استراتژیک
تهیه فرم ارزیابی که اهداف سازمان را دنبال می‌کند و اهداف بلندمدت جهت‌دهی می‌نماید	
تعیین و طراحی سیستم مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس یک مدل شایستگی	
پیاده‌سازی وبه‌روز رسانی مستمر مدیریت استعداد در سازمان‌ها	
کشف، ابداع و ارزیابی آینده‌های ممکن، محتمل و بهتر	
بازخورد فعالانه با آینده	
همسوسازی با راهبرد سازمان	
تمایز بین سیستم مدیریت منابع انسانی و سیستم مدیریت استعداد	
همراستایی فعالیت‌های مدیریت	
حذف فعالیت‌های زائد و ساختن فعالیت‌های مرتب به‌طور همزمان	
بسترسازی فرهنگی، فضای مساعد فرهنگ سازمانی	حمایت فرهنگ سازمانی
همسویی جو سازمان با سیاست‌های سیستم مدیریت استعداد	
تحت‌تأثیر قرار دادن اورهای افراد در حمایت همه‌جانبه	
تعریف دقیق اهداف کلان سازمان	شفافیت هدف استراتژی
بهبود و اصلاح اهداف سازمان	
بیان عنوان مدیریت استعداد در افق درازمدت	
جلوگیری از جزیره‌ای عمل کردن واحدهای سازمانی	
ضرورت ایجاد تفکر هماهنگ در تمام واحدهای سازمانی	داشتن نگاه متحد به کل سازمان

مفاهیم	کدگذاری باز
برقراری فضای یکپارچه در کل سازمان	
نیازها و اولویت های سازمان مشخص شود	شناخت اهداف سازمانی
ترسیم دیدمان های روشن آینده	
خلق چشم اندازهای همه جانبه و بلندمدت از آینده	
آینده سازی برای سازمان	
برنامه ریزی و راهبرد استعداد	
مدیریت استعداد نیازمند اولویت بندی نیازهای سازمان است تا مبتنی بر آن انتخاب و استخدام کنند	
ترسیم دورنماهای مختلف آینده	
افق برنامه ریزی و زمان بندی بلند مدت تعیین شود	
تلاش برای دید سیستمی به مدیریت استعداد	
سرمایه گذاری روی سیستم مدیریت استعداد	
کسب آگاهی درباره رخدادهای نامعلوم	
تقویت افق شناسایی برنامه نویسی برای آینده	
تعیین مطلوب ترین آینده با توجه به استعداد	
دستیابی به اهداف استراتژیک	
واکنش به رویدادها پیش از واقعیت یافتن آنها	
شناخت امور در حال رخ داد و پیش بینی آنچه شاید رخ دهد	
پیش بینی استعدادهای آتی سازمان	
سرمایه گذاری برای ایجاد و توسعه مهارت هایی که در بلندمدت مورد نیاز سازمان است	
نقشه آینده از گذشته کشیده می شود	
از مدیریت استعداد در هر سطحی حمایت شود	حمایت و پشتیبانی استعداد
تحسین و قدردانی غیر رسمی	
قدردانی مستمر از نیروهای مستعد	
ترغیب افراد با استعداد با توجه به سهم کردن این افراد در مالکیت سهام سازمان	
معماری متفاوت سیستم پاداش	
رائه بازخورد	
جبران خدمت عادلانه	
فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات	تطبيق استعداد و مسئولیت
با توجه به استعداد خود مسئولیت پذیر باشد	
باعث کاهش هدر رفت تمامی منابع	صرفه جویی و بهره وری
کاهش هزینه های مربوط جا به جایی	

مفاهیم	کدگذاری باز
کنترل منابع سازمان	
تامین منابع	عملکرد مالی مناسب
انجام کارهای بیشتر در زمینه های جدید با منابع کمتر	
مدیریت تامین نقدینگی و نحوه هزینه کردن آن که همان مدیریت هزینه می باشد	
مدیریت استعداد	کاربرد استعداد
مدیریت از نگرش جدید نسبت به ذهنیت استعداد استفاده کند	
با استعدادیابی می توان از کارآمدترین افراد برای عبور از تنگناها و دشواری های توسعه اقتصادی و اجتماعی عبور کرد	
شکوفایی و پیشرفت استعداد	
دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار	
موفقیت مدیران در پیاده سازی مدیریت استعداد	افزایش مدیریت دانش برای کسب مهارت
کمک به حفظ و جذب افراد مستعد	بهبود فرایند مدیریت استعداد
مشارکت بیشتر نیروهای مستعد در سازمان	
کمک به بهبود پیامدهای شغلی	
افزایش سازندگی	تعالی و رشد سازمانی
افزایش انگیزش کارکنان	
رشد تکامل یک سازمان	
خلاقیت و نوآوری	
فعالتهای یکپارچه، منسجم و استراتژیک با هدف توسعه	افزایش عملکرد بهینه
مشارکت کارکنان	
استفاده بهینه از کارکنان	
به حداکثر رساندن عملکرد سازمانی	
بهبود روند سازمانی	
بقاء و رقابت سازمان ها	
کاهش تهدیدات و افزایش فرصتها	
تامین نیروها	
نیروی کارآمد	انتصاب و تامین نیروی کار مناسب
عملکرد مطلوب کارکنان	
مانع اتلاف منابع انسانی	
هدفگذاری بهتر در منابع انسانی	
تخصیصی شدن منابع انسانی	

مفاهیم	کدگذاری باز
افزایش نقش منابع انسانی	رضایت ارباب رجوع
مشخص شدن سهم منابع انسانی در کمک به اهداف سازمانی	
مانع اتلاف منابع انسانی شود با کمترین آزمون و خطا	
جایگزینی مناسب در آن شغل یا سمت موجب افزایش موفقیت و انجام درست رسالت آن سازمان می گردد	
رضایت مراجعه کننده	رضایت کارکنان
جلب اعتماد مشتری	
رضایت مشتریان	
افزایش دانش و آگاهی مشتری	
توانمندسازی مشتری برای رسیدن به هدف	
بهبود زندگی کاری و خانوادگی	دستیابی به اهداف سازمان
کارکنان از انگیزه و روحیه بالا برخوردار می شوند	
رضایت شغلی کارکنان	
افزایش میل و رغبت کارکنان	
انجام کار بهتر	تطبیق عملکرد با ایده ها
تعیین استراتژی آینده سازمانی	
دستیابی به اهداف سازمان (توسط برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل عملیات)	
گذر از مدیریت سنتی به مدیریت استراتژیک و آینده نگر	استعداد شناسی
گزینش و بنیانگذاری مطلوبترین آینده	
برای کارایی بهتر از ایده ها استفاده شود	
با درک انگیزه های کارمندان فعلی سازمان، افراد با پتانسیل و با استعداد را شناسایی و شناسه شخصیتی و اهداف آنها در رابطه با کارمندان موفق را مدنظر قرار دهند	
به خصوصیات فردی کارمندان و اینکه چگونه می توانند بهتر با آنها کنار بیایند فکر کنید و بهترین تصمیم گرفته شود	قرارداد روانشناختی
شیوهی آماری، تحلیل عاملی، مبنای اندازه گیری و طبقه بندی صفات تیپ را که تشکیل می دهد مد نظر قرار گیرد	
رفتار یک فرد در محیط کار محصول نوع شخصیت وی و تقابل آن با ویژگیهای محیطی	
برخوردار از حمایت همه جانبه	
مشارکت دادن افراد در تصمیم گیری	حمایت معنوی و مادی
برآورده شدن انتظاراتهای شغلی	
حمایت معنوی و مادی	

مفاهیم	کدگذاری باز
اخلاق محوری در عمل و گفتار اداری	
القای حس مثبت به این افراد	
تیپ شناسی شخصیت می تواند در کارایی شغلی تاثیر گذار باشد	شخصیت شناسی
روانکاوی در شخصیت	
سازمانها می توانند با جمع آوری داده ها در مورد شخصیت افراد، در وقت و هزینه نیز صرفه جویی کنند	
چه نوع تیپ شخصیتی به عنوان مدیر چنین سازمانی موفق عمل خواهد کرد	
تامین نیازها، نیازها را می توان به صورت سلسله مراتبی از نیازهای زیستی تا نیازهای مبرم روان شناختی تنظیم نمود	
خود و دیگران را به صورتی که هستند قبول کنند	
صفات اصلی بیانگر یک آمادگی فراگیر و شخصی در زندگی فرد است	
صفات اغلب در یک موقعیت خاص و نه در هر موقعیت برانگیخته می شوند مانند هیجانی شدن	
پدیدار شناختی، بر خلاف تاکید روان کاوی بر رشد شخصیت، ... و فرآیند تغییر تکیه دارد که پرورش استعداد را دربر دارد	
یک مدیر طی روز اطلاعات زیادی به او می رسد به صورت کلی می تواند بعد از دریافت اطلاعات تصمیمات خود را در دراز مدت یا کوتاه مدت به مرحله عمل درآورد	
داشتن قدرت استنتاج، تعمیم و خلاقیت	
رزومه هایی که کاندیدای مدیریت ارسال می دارند به عنوان اولین برخورد با مجموعه و سازمان به حساب می آید درست است که رزومه ها الزاما به شکل دقیقی شخصیت یک مدیر را ترسیم نمی کنند اما می توانند خود به عنوان مدرکی بر قضاوت آنها به حساب آید	سابقه کاری
اولویت بودن احساس نگرانی نسبت به سرنوشت و آینده سازمان برای مدیران	مسئول بودن مدیر
وجود تعهد مستمر جهت پذیرش ارزش ها و نگرش های حاکم بر سازمان	
اعتماد بین کارکنان سازمان	اعتماد سازمانی
اعتماد مدیر به کارکنان و بالعکس	
اعمال رفتارهای سیاسی در عمل و گفتار	رخداد های غیر قابل پیش بینی
وجود رخداد های ناگهانی در شغل	
سیاستهای موقتی در سازمان	
کاهش شأن و منزلت کاری	
دیدن شدن به صورت معمولی	
حذف غیرمنطقی پست سازمانی	

۴-۱-۳- کدگذاری ثانویه و محوری

ابتدا کدهای تکراری حذف شد سپس از کدهای نظیر موانع استعداد، اولویت استراتژیک به مفهوم "استعدادیابی" و از کدهای نظیر آموزش و مهارت آموزی، انعطاف پذیری در انجام وظایف شغلی، دسته بندی افراد متناسب با هدف، توسعه و حفظ منابع انسانی به مفهوم "پرورش و توسعه استعداد" و از کدهای نظیر هم راستایی شغل و شاغل، مدیریت مشارکت به مفهوم "تیپ شناسی" و از کدهای مدیریت ساختار سازمانی، حمایت فرهنگ سازمانی، شفافیت هدف استراتژی، داشتن نگاه متحد به کل سازمان، شناخت اهداف سازمانی، داشتن چشم انداز به مفهوم "استراتژی سازمانی" و .. بدست آمده است. شرح کامل چگونگی شکل گیری مفاهیم و کد ثانویه ها در جدول (۳-۴) نشان داده شده است.

جدول ۳-۴: شکل گیری کد ثانویه ها و محوری

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
عدم گزینش مناسب	استعدادیابی	موانع استعداد
	گزینش براساس استراتژی سازمان	اولویت استراتژیک
دانش و مهارت کارکنان	برنامه ریزی نیروی کار	مدیریت استعداد منابع انسانی
		شناخت استعدادهاى مورد نیاز
	برنامه ریزی مهارتی کارکنان	عدم مدیریت استعداد کارکنان
عوامل فردی	پیشرفت شغلی	عدم پیشرفت شغلی
	نگرش شغلی	آینده نگری فرد در مورد شغل
عوامل سازمانی	مدیریت منابع	هدررفت منابع
	قانون گذاری	ملاحظات کلان دولتی برای سازمان ها
	فرهنگ سازمانی	اولویت فرهنگی
منبع یابی استعداد	استعدادسنجی	سنجش استعداد
		شناسایی افراد با پتانسیل بالا
		سیستم ارزیابی عملکرد مفید
		توانمندی مدیران در مدیریت استعداد
	جذب استعداد	جذب کارآمد با مدیریت استعداد ها
		شاخص های کلیدی استعداد یابی
		استخدام و گزینش
	تطبیق شخص و شغل	
توانمند سازی مدیران و کارکنان	پرورش استعداد	آموزش

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
		مهارت آموزی
	توسعه استعداد	انعطاف پذیری در انجام وظایف شغلی
		دسته بندی افراد متناسب با هدف
		توسعه و حفظ منابع انسانی
تناسب شغل و شاغل	تیپ شناسی	هم راستایی شغل و شاغل
	مدیریت مشارکتی	مدیریت مشارکت
		کار تیمی
جانشین پروری	رهبری استعداد	جانشین پروری و گردش شغلی
		چابک سازی
	شناخت و رشد مستمر	مشخص شدن نقاط قوت و قابل بهبود
	مدیریت توسعه استعداد	مدیریت توسعه استعداد در سازمان
	چشم انداز	دستیابی به اهداف استراتژیک
آینده نگری	استراتژی سازمانی	مدیریت ساختار سازمانی
		حمایت فرهنگ سازمانی
		شفافیت هدف استراتژی
		داشتن نگاه متحد به کل سازمان
	اهداف و چشم انداز سازمانی	شناخت اهداف سازمانی
		داشتن چشم انداز
راهبرد شناختگی	تمرکززدایی سازمانی	حمایت و پشتیبانی استعداد
	پیچیدگی سازمانی	تطبیق استعداد و مسئولیت
مدیریت سازمانی	کنترل کارائی و اثربخشی سازمانی	صرفه جویی و بهره وری
		عملکرد مالی مناسب
	مدیریت سازمانی	کاربرد استعداد
نتایج سازمانی	حمایت (ارتقا) سازمانی	افزایش مدیریت دانش برای کسب مهارت
		بهبود فرایند مدیریت استعداد
		تعالی و رشد سازمانی
		افزایش عملکرد بهینه
رضایت همگانی	افزایش رضایت	رضایت ارباب رجوع
	خشنودی منابع انسانی	رضایت کارکنان
آینده سازی	آینده سازمانی	دستیابی به اهداف سازمان

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
	دستاوردهای اتی	تطبیق عملکرد با ایده ها
عامل روانی	استعدادیابی	استعداد شناسی
	روانشناسی شخصیتی	قرارداد روانشناختی شخصیت شناسی
عامل فردی	درک پیچیدگی	تجزیه تحلیل اطلاعات
	تجربه فردی	سابقه کاری
عامل مدیریتی	تعهد پذیری	مسئول بودن مدیر
	شوک های محیط کاری	رخداد های غیر قابل پیش بینی
		عادت کاری مناسب
بستر سازمانی	توسعه ساختار سازمانی	بهسازی
	حمایت و پشتیبانی	حمایت شغلی
انتخاب استعدادها	استعدادخواهی	دستیابی به استعداد
		ارزیابی استعداد
	اعتماد سازی	اعتماد سازمانی
بکارگیری استعداد	تناسب شغل و استعداد	تعامل استعداد و شغل
		به رسمیت شناختن استعداد
	کشف استعدادهای نهفته	استعداد سازمانی

۴-۱-۴- مقوله بندی براساس تکنیک داده بنیاد

طی کدگذاری محوری، کد ثانویه های مستخرج از کدگذاری باز تحت ۵ دسته شامل « شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها» قرار گرفته اند. براساس هدف پژوهش طراحی و تعیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور؛ مقوله محوری مدیران بااستعداد آینده انتخاب شد. در ادامه چگونگی شکل گیری شرایط علی، مداخله گر، بستر، راهبردها و پیامدها براساس جداول زیر بیان شده است.

۴-۱-۴-۱- شرایط علی

شرایط علی عبارتست از حوادث یا رویدادهایی که به وقوع یا گسترش پدیده ای می انجامد. در پژوهش حاضر براساس دیدگاه مشارکت کنندگان کدهای محوری عوامل فردی، عوامل سازمانی، دانش و مهارت کارکنان و عدم گزینش مناسب شناسایی شده و آن را به کد انتخابی و وسیعتر دیگری به نام شرایط علی ارتباط داده شده است.

جدول ۴-۴: کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط علی)

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
عدم‌گزینش مناسب	استعدادیابی	موانع استعداد
	گزینش براساس استراتژی سازمان	اولویت استراتژیک
دانش و مهارت کارکنان	برنامه ریزی نیروی کار	مدیریت استعداد منابع انسانی
		شناخت استعدادهای مورد نیاز
		عدم مدیریت استعداد کارکنان
عوامل فردی	برنامه ریزی مهارتی کارکنان	مهارت عملی کارکنان
	پیشرفت شغلی	عدم پیشرفت شغلی
	نگرش شغلی	آینده نگری فرد در مورد شغل
عوامل سازمانی	مدیریت منابع	هدررفت منابع
	قانون گذاری	ملاحظات کلان دولتی برای سازمانها
	فرهنگ سازمانی	اولویت فرهنگی

۴-۱-۲-۴- راهبردها

راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و بازخورد پدیده مورد بررسی هستند. راهبردها هدفمند هستند به دلیلی صورت می‌گیرند. همواره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند و یا آن را محدود می‌کنند.

جدول ۴-۵: کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط راهبردی)

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
منبع یابی استعداد	استعدادسنجی	سنجش استعداد
		شناسایی افراد با پتانسیل بالا
		سیستم ارزیابی عملکرد مفید
		توانمندی مدیران در مدیریت استعداد
توانمند سازی مدیران و کارکنان	جذب استعداد	جذب کارآمد با مدیریت استعدادها
		شناخت‌های کلیدی استعداد یابی
		استخدام و گزینش
		تطبیق شخص و شغل
تناسب شغل و شاغل	پرورش استعداد	آموزش
		مهارت آموزی
		انعطاف‌پذیری در انجام وظایف شغلی
		دسته بندی افراد متناسب با هدف
توسعه استعداد	توسعه و حفظ منابع انسانی	توسعه و حفظ منابع انسانی
		هم راستایی شغل و شاغل
تیپ شناسی	تیپ شناسی	هم راستایی شغل و شاغل
		هم راستایی شغل و شاغل

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
	مدیریت مشارکتی	مدیریت مشارکت
		کار تیمی
جانشین پروری	رهبری استعداد	جانشین پروری و گردش شغلی
		چابک سازی
	شناخت و رشد مستمر	مشخص شدن نقاط قوت و قابل بهبود
	مدیریت توسعه استعداد	مدیریت توسعه استعداد در سازمان
آینده نگری	چشم انداز	دستیابی به اهداف استراتژیک
		مدیریت ساختار سازمانی
	استراتژی سازمانی	حمایت فرهنگ سازمانی
		شفافیت هدف استراتژی
		داشتن نگاه متحد به کل سازمان
	اهداف و چشم انداز سازمانی	شناخت اهداف سازمانی
داشتن چشم انداز		
راهبرد شناختگی	تمرکززدایی سازمانی	حمایت و پشتیبانی استعداد
	پیچیدگی سازمانی	تطبیق استعداد و مسئولیت

۴-۱-۳-۴- شرایط زمینه‌ای

بستر یا زمینه مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده مورد نظر دلالت می‌کند، یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد.

جدول ۴-۶: کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط زمینه‌ای)

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
بستر سازمانی	ساختار سازمانی	بهسازی
	حمایت و پشتیبانی	حمایت شغلی
انتخاب استعدادهای	استعدادخواهی	دستیابی به استعداد
		ارزیابی استعداد
	اعتماد سازی	اعتماد سازمانی
بکارگیری استعداد	تناسب شغل و استعداد	تعامل استعداد و شغل
		به رسمیت شناختن استعداد
	کشف استعدادهای نهفته	استعداد سازمانی

۴-۱-۴-۴- شرایط مداخله‌گر

شرایط ساختاری که به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آنها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند یا آنها را محدود و مقید می‌کنند.

جدول ۴-۷: کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط مداخله‌گر)

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
عامل روانی	استعدادیابی	استعداد شناسی
	روانشناسی شخصیتی	قرارداد روانشناختی شخصیت شناسی
عامل فردی	درک پیچیدگی	تجزیه تحلیل اطلاعات
	تجربه فردی	سابقه کاری
عامل مدیریتی	تعهد پذیری	مسئول بودن مدیر
	شوک‌های محیط کاری	رخداد های غیر قابل پیش بینی
		عادت کاری مناسب

۴-۱-۴-۵- پیامدها

نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه که در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شوند.

جدول ۴-۸: کدگذاری محوری داده‌های کیفی (پیامدها)

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
نتایج سازمانی	کنترل کارائی و اثربخشی سازمانی	صرفه جویی و بهره‌وری
		عملکرد مالی مناسب
	مدیریت سازمانی	کاربرد استعداد
	حمایت (ارتقا) سازمانی	افزایش مدیریت دانش برای کسب مهارت
		بهبود فرایند مدیریت استعداد
تعالی و رشد سازمانی		
رضایت همگانی	مشتری مداری	رضایت ارباب رجوع
	خشنودی منابع انسانی	رضایت کارکنان
آینده سازی	آینده سازمانی	دستیابی به اهداف سازمان
	دستاوردهای اتی	تطبیق عملکرد با ایده‌ها

۴-۱-۵- کدگذاری انتخابی

مرحله اصلی تحلیل داده بنیاد، کدگذاری انتخابی است که پژوهشگر براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. از آنجایی که امکان دارد برخی کد ثانویه‌ها یا روابط بین آنها در الگوی حاصل از کدگذاری محوری به خوبی پایش نشده باشند، به همین دلیل پژوهشگر در مرحله کدگذاری انتخابی به حذف زوائد و بسط و تعمیم آن دسته از کد ثانویه‌ها و روابط می‌پردازد که پیش از این به خوبی پرداخته نشده است. محقق این کار را با اعتبارسنجی کد ثانویه‌ها و روابط تعریف شده بین آنها انجام می‌دهد. برای این کار پژوهشگر دائماً به کتب و مقالات چاپ شده در حوزه قابلیت‌های منابع انسانی و همچنین مصادیق و مثالهای مختلفی که افراد در حین مصاحبه‌ها به آنها اشاره کرده‌اند، مراجعه می‌کند و توانایی تبیین الگوی شکل گرفته خود را با استناد به آنها مورد ارزیابی قرار می‌دهد و هر زمان لازم باشد به بسط و تعمیق عناصر و روابط این الگو می‌پردازد. در این قسمت به ریشه‌یابی و دلایل شکل‌گیری این شرایط تحت عنوان یادداشت نظری که حاوی تأملات و اندیشه‌های تحلیل‌گر در مورد شرایط تحقیق است، بیان می‌شود.

جدول ۴-۹: یادداشت نظری، ریشه‌یابی شرایط (علی، راهبردها، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدها) پژوهش

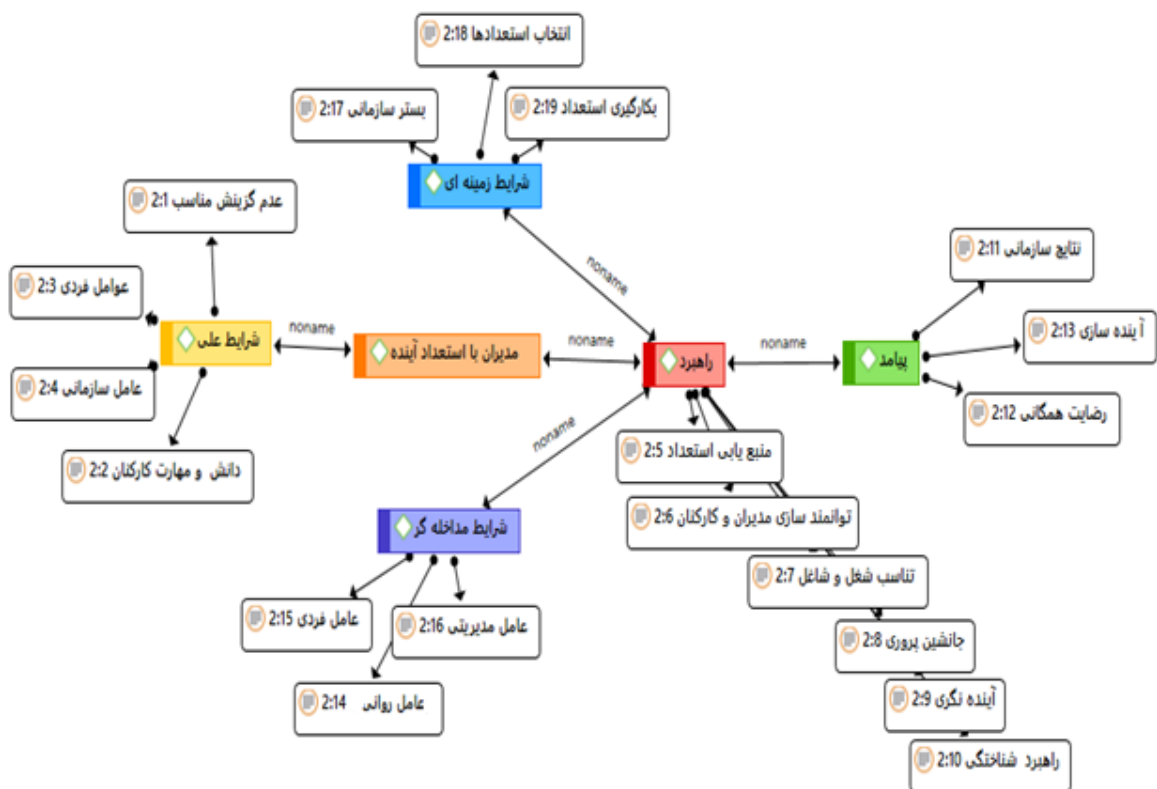
کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز		
شرایط علی	عدم گزینش مناسب	استعدادیابی	موانع استعداد		
	دانش و مهارت کارکنان	برنامه‌ریزی نیروی کار	گزینش براساس استراتژی سازمان	اولویت استراتژیک	
			مدیریت استعداد منابع انسانی		
			شناخت استعدادها مورد نیاز		
			عدم مدیریت استعداد کارکنان		
	عوامل فردی	پیشرفت شغلی	برنامه‌ریزی مهارتی کارکنان	مهارت عملی کارکنان	
			پیشرفت شغلی	عدم پیشرفت شغلی	
	عوامل سازمانی	نگرش شغلی	مدیریت منابع	آینده‌نگری فرد در مورد شغل	
				هدررفت منابع	ملاحظیات کلان دولتی برای سازمانها
		عوامل سازمانی	قانون گذاری	فرهنگ سازمانی	اولویت فرهنگی
سنجش استعداد					
راهبرد	منبع یابی استعداد	استعدادسنجی	شناسایی افراد با پتانسیل بالا		
			سیستم ارزیابی عملکرد مفید		
			توانمندی مدیران در مدیریت استعداد		
			جذب کارآمد با مدیریت استعدادها		
			جذب استعداد		
	توانمند سازی مدیران و کارکنان	پرورش استعداد	جذب استعداد	تطبیق شخص و شغل	
				استخدام و گزینش	
				شناسایی کلیدی استعداد یابی	
				آموزش	
				مهارت آموزی	

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
		توسعه استعداد	نعطاف پذیری در انجام وظایف شغلی
			دسته بندی افراد متناسب با هدف
			توسعه و حفظ منابع انسانی
تناسب شغل و شاغل		مدیریت مشارکتی	هم راستایی شغل و شاغل
			مدیریت مشارکت
			کار تیمی
جانشین پروری		رهبری استعداد	جانشین پروری و گردش شغلی
			چابک سازی
			مشخص شدن نقاط قوت و قابل بهبود
			مدیریت توسعه استعداد در سازمان
آینده نگری		اهداف و چشم انداز سازمانی	دستیابی به اهداف استراتژیک
			مدیریت ساختار سازمانی
			حمایت فرهنگ سازمانی
			شفافیت هدف استراتژی
راهبرد شناختگی		اهداف و چشم انداز سازمانی	داشتن نگاه متحد به کل سازمان
			شناخت اهداف سازمانی
			داشتن چشم انداز
			حمایت و پشتیبانی استعداد
پیامد		کنترل کارائی و اثربخشی سازمانی	حمایت و پشتیبانی استعداد
			تطبیق استعداد و مسئولیت
			صرفه جویی و بهره وری
			عملکرد مالی مناسب
رضایت همگانی		مدیریت سازمانی	کاربرد استعداد
			افزایش رضایت
			رضایت ارباب رجوع
			رضایت کارکنان
آینده سازی		آینده سازمانی	دستیابی به اهداف سازمان
			تطبیق عملکرد با ایده ها
شرایط مداخله گر	عامل روانی	روانشناسی شخصیتی	استعداد شناسی
			قرارداد روانشناختی
			شخصیت شناسی
عامل فردی		درک پیچیدگی	تجزیه تحلیل اطلاعات
			تجربه فردی
			سابقه کاری
عامل مدیریتی		تعهد پذیری	مسئول بودن مدیر

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
		شوک‌های محیط کاری	رخداد‌های غیر قابل پیش بینی عادت کاری مناسب
شرایط زمینه ای	بستر سازمانی	توسعه ساختار سازمانی	بهسازی
		حمایت و پشتیبانی	حمایت شغلی
	انتخاب استعدادها	استعدادخواهی	دستیابی به استعداد
		اعتماد سازی	ارزیابی استعداد
بکارگیری استعداد	تناسب شغل و استعداد	کشف استعداد‌های نهفته	اعتماد سازمانی
			تعامل استعداد و شغل
			به رسمیت شناختن استعداد
			استعداد سازمانی

۴-۱-۶- ارائه مدل

از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری انتخابی انجام شد و براساس آن ارتباط خطی میان کد ثانویه و کد محوری پژوهش شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. شکل ۴-۱ پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۴-۱: مدل پیشنهادی خروجی اطلس

۴-۲- تحلیل کمی

۴-۲-۱- غربالگری با تکنیک دلفی فازی

براساس تحلیل داده بنیاد مصاحبه‌های تخصصی انجام و در نهایت ۶۸ شاخص شناسایی شد. برای غربالگری و حصول اطمینان از اهمیت شاخص‌های شناسایی شده و انتخاب شاخص‌های نهایی از روش دلفی فازی استفاده شده است. برای سنجش اهمیت شاخص‌ها با توجه به منابع آمسترانگ (۱۹۸۵) و نورد برگ (۱۹۹۳) از دیدگاه ۱۵ خبره استفاده شد. اگر چه افراد خبره از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی خود برای انجام مقایسات استفاده می‌نمایند، اما باید به این نکته توجه داشت که فرآیند سنتی کمی سازی دیدگاه افراد، امکان انعکاس سبک تفکر انسانی را بطور کامل ندارد. به عبارت بهتر، استفاده از مجموعه‌های فازی، سازگاری بیشتری با توضیحات زبانی و بعضاً مبهم انسانی دارد و بنابراین بهتر است که با استفاده از مجموعه‌های فازی (بکارگیری اعداد فازی) به پیش بینی بلند مدت و تصمیم‌گیری در دنیای واقعی پرداخت (کارامن و همکاران، ۲۰۰۹). در این مطالعه نیز برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت هر یک از شاخص‌ها با طیف فازی ۷ درجه گردآوری شده است.

جدول ۴-۱۰: نمادگذاری کدهای باز در تکنیک دلفی

ردیف	کدگذاری باز
C۱	موانع استعداد
C۲	اولویت استراتژیک
C۳	مدیریت استعداد منابع انسانی
C۴	شناخت استعدادها مورد نیاز
C۵	عدم مدیریت استعداد کارکنان
C۶	مهارت عملی کارکنان
C۷	عدم پیشرفت شغلی
C۸	آینده نگری فرد در مورد شغل
C۹	هدررفت منابع
C۱۰	ملاحظات کلان دولتی برای سازمان‌ها
C۱۱	اولویت فرهنگی
C۱۲	سنجش استعداد
C۱۳	شناسایی افراد با پتانسیل بالا
C۱۴	سیستم ارزیابی عملکرد مفید
C۱۵	توانمندی مدیران در مدیریت استعداد

ردیف	کدگذاری باز
C۱۶	جذب کارآمد با مدیریت استعداد ها
C۱۷	شاخص های کلیدی استعداد یابی
C۱۸	استخدام و گزینش
C۱۹	تطبیق شخص و شغل
C۲۰	آموزش
C۲۱	مهارت آموزی
C۲۲	انعطاف پذیری در انجام وظایف شغلی
C۲۳	دسته بندی افراد متناسب با هدف
C۲۴	توسعه و حفظ منابع انسانی
C۲۵	هم راستایی شغل و شاغل
C۲۶	مدیریت مشارکت
C۲۷	کار تیمی
C۲۸	جانشین پروری و گردش شغلی
C۲۹	چابک سازی
C۳۰	مشخص شدن نقاط قوت و قابل بهبود
C۳۱	مدیریت توسعه استعداد در سازمان
C۳۲	دستیابی به اهداف استراتژیک
C۳۳	مدیریت ساختار سازمانی
C۳۴	حمایت فرهنگ سازمانی
C۳۵	شفافیت هدف استراتژی
C۳۶	داشتن نگاه متحد به کل سازمان
C۳۷	شناخت اهداف سازمانی
C۳۸	داشتن چشم انداز
C۳۹	حمایت و پشتیبانی استعداد
C۴۰	تطبیق استعداد و مسئولیت
C۴۱	صرفه جویی و بهره وری
C۴۲	عملکرد مالی مناسب
C۴۳	کاربرد استعداد
C۴۴	افزایش مدیریت دانش برای کسب مهارت
C۴۵	بهبود فرایند مدیریت استعداد
C۴۶	تعالی و رشد سازمانی

ردیف	کدگذاری باز
C۴۷	افزایش عملکرد بهینه
C۴۸	انتصاب و تامین نیروی کار مناسب
C۴۹	رضایت ارباب رجوع
C۵۰	رضایت کارکنان
C۵۱	دستیابی به اهداف سازمان
C۵۲	تطبيق عملکرد با ایده ها
C۵۳	بهسازی
C۵۴	حمایت شغلی
C۵۵	دستیابی به استعداد
C۵۶	ارزیابی استعداد
C۵۷	اعتماد سازمانی
C۵۸	تعامل استعداد و شغل
C۵۹	به رسمیت شناختن استعداد
C۶۰	استعداد سازمانی
C۶۱	استعداد شناسی
C۶۲	قرارداد روانشناختی
C۶۳	شخصیت شناسی
C۶۴	تجزیه تحلیل اطلاعات
C۶۵	سابقه کاری
C۶۶	مسئول بودن مدیر
C۶۷	رخداد های غیر قابل پیش بینی
C۶۸	عادات کاری مناسب

جدول ۴-۱۱: طیف هفت درجه فازی برای ارزش گذاری شاخص ها

مقیاس عدد فازی	مقدار فازی	متغیر کلامی
(۰, ۰, ۰/۱)	۱̂	کاملاً بی اهمیت
(۰, ۰/۱, ۰/۳)	۲̂	خیلی بی اهمیت
(۰/۱, ۰/۳, ۰/۵)	۳̂	بی اهمیت
(۰/۳, ۰/۵, ۰/۷۵)	۴̂	متوسط
(۰/۵, ۰/۷۵, ۰/۹)	۵̂	با اهمیت
(۰/۷۵, ۰/۹, ۱)	۶̂	خیلی با اهمیت
(۰/۹, ۱, ۱)	۷̂	کاملاً با اهمیت

۴-۲-۱-۱- راند نخست تکنیک دلفی

دیدگاه ۱۵ خبره پیرامون هر شاخص در جدول ۴-۱۲ نمایش داده شده است:

جدول ۴-۱۲: فازی سازی دیدگاه پنل خبرگان برای هریک از کدگذاری باز

	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	...	خبره ۱۵
C1	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C2	(۰,۱, ۰,۳, ۰,۵)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)
C3	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C4	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۳, ۰,۵, ۰,۷۵)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C5	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C6	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C7	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C8	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)
C9	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C10	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۱, ۰,۳, ۰,۵)	(۰, ۰,۱, ۰,۳)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C11	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C12	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C13	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C14	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C15	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۳, ۰,۵, ۰,۷۵)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C16	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C17	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۳, ۰,۵, ۰,۷۵)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C18	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C19	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۱, ۰,۳, ۰,۵)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C20	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۱, ۰,۳, ۰,۵)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C21	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۳, ۰,۵, ۰,۷۵)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)
C22	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C23	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C24	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C25	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C26	(۰,۱, ۰,۳, ۰,۵)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)
C27	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C28	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۳, ۰,۵, ۰,۷۵)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C29	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C30	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C31	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C32	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)

	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	...	خبره ۱۵
C۳۳	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۳۴	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۱, ۰,۳, ۰,۵)	(۰, ۰,۱, ۰,۳)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۳۵	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۳۶	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۳۷	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۳۸	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۳۹	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۳, ۰,۵, ۰,۷۵)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۴۰	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۴۱	(۰, ۰, ۰,۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۴۲	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۱, ۰,۳, ۰,۵)		(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۴۳	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۳, ۰,۵, ۰,۷۵)	(۰,۹, ۱, ۱)		(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)
C۴۴	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)		(۰,۹, ۱, ۱)
C۴۵	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)		(۰,۹, ۱, ۱)
C۴۶	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)		(۰,۹, ۱, ۱)
C۴۷	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۴۸	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)		(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۴۹	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)		(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۵۰	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۵۱	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۵۲	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۵۳	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۱, ۰,۳, ۰,۵)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۵۴	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۵۵	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۵۶	(۰,۱, ۰,۳, ۰,۵)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)
C۵۷	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۳, ۰,۵, ۰,۷۵)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۵۸	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۵۹	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)		(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۶۰	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۹, ۱, ۱)		(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۶۱	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۶۲	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	(۰,۳, ۰,۵, ۰,۷۵)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۶۳	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۶۴	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۱, ۰,۳, ۰,۵)	...	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)
C۶۵	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۱, ۰,۳, ۰,۵)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۶۶	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۳, ۰,۵, ۰,۷۵)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)
C۶۷	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۹, ۱, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)
C۶۸	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	(۰,۵, ۰,۷۵, ۰,۹)	(۰,۷۵, ۰,۹, ۱)	...	(۰,۹, ۱, ۱)

در گام بعدی باید دیدگاه خبرگان تجمیع شود. برای تجمیع نظرات n پاسخ‌دهنده، روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است. در واقع این روش‌های تجمیع، روش‌هایی تجربی هستند که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده‌اند. برای نمونه یک روش مرسوم برای تجمیع مجموعه‌ای از اعداد فازی مثلثی را کمینه l و میانگین هندسی m و بیشینه u در نظر گرفته‌اند.

رابطه ۱

$$F_{AGR} = \left(\min\{l\}, \prod\{m\}, \max\{u\} \right)$$

رابطه ۲

$$F_{AGR} = \left(\min\{l\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \max\{u\} \right)$$

رابطه ۳

$$F_{AVE} = \left(\left\{ \frac{\sum l}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum u}{n} \right\} \right)$$

هر عدد فازی مثلثی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان برای شاخص λ_m به صورت زیرنمایش داده شده است:

$$\begin{aligned} \tau_j &= (L_j, M_j, U_j) \\ L_j &= \min(X_{ij}) \\ M_j &= \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_{ij}} \\ U_j &= \max(X_{ij}) \end{aligned}$$

اندیس λ_m به فرد خبره اشاره دارد. به طوری که

X_{ij} : مقدار ارزیابی خبره λ_m از معیار λ_m

L_j : حداقل مقدار ارزیابی‌ها برای معیار λ_m

M_j : میانگین هندسی مقدار ارزیابی خبرگان از عملکرد معیار λ_m

U_j : حداکثر مقدار ارزیابی‌ها برای معیار λ_m

(چنگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ سو و همکاران، ۲۰۱۰؛ وو و فانگ، ۲۰۱۱؛ سو و چن، ۲۰۱۱)

در این مطالعه از روش میانگین فازی استفاده شده است.

فازی‌زدایی مقادیر

معمولاً می‌توان تجمیع میانگین اعداد فازی مثلثی و ذوزنقه‌ای را توسط یک مقدار قطعی که بهترین میانگین مربوطه است، خلاصه کرد. این عملیات را فازی‌زدایی گویند. روش‌های متعددی برای فازی‌زدایی وجود دارد. در بیشتر موارد برای فازی‌زدایی از روش ساده زیر استفاده می‌شود:

رابطه ۴

$$x_m^1 = \frac{L + M + U}{3}$$

(چنگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ سو و همکاران، ۲۰۱۰؛ وو و فانگ، ۲۰۱۱)

یکی دیگر از روش‌های ساده برای فازی‌زدایی میانگین اعداد فازی مثلثی به صورت زیر است:

رابطه ۵

$$F_{ave} = (L, M, U)$$

$$x_m^1 = \frac{L+2M+U}{4}; x_m^2 = \frac{L+2M+U}{6} x_m^1 = \frac{L+M+U}{3};$$

$$\text{Crisp number} = Z^* = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3)$$

مقادیر x_{max}^i تفاوت چندانی باهم ندارند و همواره عددی نزدیک به M هستند. منظور از M میانگین حاصل از تجمیع مقادیر محتمل m از اعداد فازی مثلثی مختلف است. با این وجود مقدار قطعی بزرگترین x_{max}^i محاسبه شده در نظر گرفته می‌شود (بوجادزیف و بوجادزیف، ۲۰۰۷). در این مطالعه برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود:

رابطه ۶

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

(زنگ و تانگ، ۱۹۹۳)

میانگین فازی و برون‌داد فازی‌زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها در جدول آمده است. مقدار فازی‌زدایی شده بزرگتر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کمتر از ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود (وو و فانگ، ۲۰۱۱).

جدول ۴-۱۳: نتایج راند اول تکنیک دلفی برای کدگذاری باز

نتیجه راند ۱	مقدار قطعی	میانگین فازی	کران بالا	مقدار محتمل	کران پایین	
پذیرش	۰,۷۷۷	(۰,۶۲۳,۰,۷۹۶,۰,۹۱۳)	۰,۹۱۳	۰,۷۹۶	۰,۶۲۳	C۱
پذیرش	۰,۸۰۳	(۰,۶۶۰,۰,۸۲۵,۰,۹۲۳)	۰,۹۲۳	۰,۸۲۵	۰,۶۶۰	C۲
پذیرش	۰,۸۹۰	(۰,۷۷۱,۰,۹۱۷,۰,۹۸۳)	۰,۹۸۳	۰,۹۱۷	۰,۷۷۱	C۳
پذیرش	۰,۹۱۸	(۰,۸۱۵,۰,۹۴۴,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۴۴	۰,۸۱۵	C۴
پذیرش	۰,۸۶۶	(۰,۷۳۳,۰,۸۹۴,۰,۹۷۱)	۰,۹۷۱	۰,۸۹۴	۰,۷۳۳	C۵
پذیرش	۰,۹۳۲	(۰,۸۴۰,۰,۹۶۰,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۶۰	۰,۸۴۰	C۶
پذیرش	۰,۸۴۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۷۱,۰,۹۶۵)	۰,۹۶۵	۰,۸۷۱	۰,۷۰۶	C۷
پذیرش	۰,۸۹۶	(۰,۷۸۸,۰,۹۲۳,۰,۹۷۷)	۰,۹۷۷	۰,۹۲۳	۰,۷۸۸	C۸
پذیرش	۰,۷۷۸	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۸,۰,۸۹۰)	۰,۸۹۰	۰,۷۹۸	۰,۶۴۶	C۹
پذیرش	۰,۷۴۱	(۰,۵۶۹,۰,۷۵۶,۰,۸۹۸)	۰,۸۹۸	۰,۷۵۶	۰,۵۶۹	C۱۰
پذیرش	۰,۸۱۳	(۰,۶۸۱,۰,۸۳۳,۰,۹۲۳)	۰,۹۲۳	۰,۸۳۳	۰,۶۸۱	C۱۱
پذیرش	۰,۹۲۸	(۰,۸۳۳,۰,۹۵۶,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	C۱۲
پذیرش	۰,۷۷۸	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۸,۰,۸۹۰)	۰,۸۹۰	۰,۷۹۸	۰,۶۴۶	C۱۳
پذیرش	۰,۷۳۱	(۰,۵۹۶,۰,۷۵۰,۰,۸۴۸)	۰,۸۴۸	۰,۷۵۰	۰,۵۹۶	C۱۴
پذیرش	۰,۷۰۸	(۰,۵۵۸,۰,۷۲۵,۰,۸۴۰)	۰,۸۴۰	۰,۷۲۵	۰,۵۵۸	C۱۵
پذیرش	۰,۷۳۳	(۰,۵۸۸,۰,۷۴۶,۰,۸۶۵)	۰,۸۶۵	۰,۷۴۶	۰,۵۸۸	C۱۶
پذیرش	۰,۷۴۴	(۰,۶۰۲,۰,۷۶۰,۰,۸۷۱)	۰,۸۷۱	۰,۷۶۰	۰,۶۰۲	C۱۷
پذیرش	۰,۷۹۴	(۰,۶۴۸,۰,۸۱۳,۰,۹۲۱)	۰,۹۲۱	۰,۸۱۳	۰,۶۴۸	C۱۸
پذیرش	۰,۹۲۵	(۰,۸۲۹,۰,۹۵۴,۰,۹۹۲)	۰,۹۹۲	۰,۹۵۴	۰,۸۲۹	C۱۹
پذیرش	۰,۸۷۵	(۰,۷۶۵,۰,۹۰,۰,۹۶)	۰,۹۶۰	۰,۹۰۰	۰,۷۶۵	C۲۰
پذیرش	۰,۷۷۶	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۴,۰,۸۸۸)	۰,۸۸۸	۰,۷۹۴	۰,۶۴۶	C۲۱
پذیرش	۰,۹۰۴	(۰,۷۹۲,۰,۹۲۹,۰,۹۹۲)	۰,۹۹۲	۰,۹۲۹	۰,۷۹۲	C۲۲
پذیرش	۰,۷۳۸	(۰,۶۰۴,۰,۷۵۴,۰,۸۵۴)	۰,۸۵۴	۰,۷۵۴	۰,۶۰۴	C۲۳
پذیرش	۰,۹۲۸	(۰,۸۳۳,۰,۹۵۶,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	C۲۴
پذیرش	۰,۷۷۷	(۰,۶۲۳,۰,۷۹۶,۰,۹۱۳)	۰,۹۱۳	۰,۷۹۶	۰,۶۲۳	C۲۵
پذیرش	۰,۸۰۳	(۰,۶۶۰,۰,۸۲۵,۰,۹۲۳)	۰,۹۲۳	۰,۸۲۵	۰,۶۶۰	C۲۶
پذیرش	۰,۸۹۰	(۰,۷۷۱,۰,۹۱۷,۰,۹۸۳)	۰,۹۸۳	۰,۹۱۷	۰,۷۷۱	C۲۷
پذیرش	۰,۹۱۸	(۰,۸۱۵,۰,۹۴۴,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۴۴	۰,۸۱۵	C۲۸
پذیرش	۰,۸۶۶	(۰,۷۳۳,۰,۸۹۴,۰,۹۷۱)	۰,۹۷۱	۰,۸۹۴	۰,۷۳۳	C۲۹
پذیرش	۰,۹۳۲	(۰,۸۴۰,۰,۹۶۰,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۶۰	۰,۸۴۰	C۳۰
پذیرش	۰,۸۴۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۷۱,۰,۹۶۵)	۰,۹۶۵	۰,۸۷۱	۰,۷۰۶	C۳۱
پذیرش	۰,۸۹۶	(۰,۷۸۸,۰,۹۲۳,۰,۹۷۷)	۰,۹۷۷	۰,۹۲۳	۰,۷۸۸	C۳۲
پذیرش	۰,۷۷۸	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۸,۰,۸۹۰)	۰,۸۹۰	۰,۷۹۸	۰,۶۴۶	C۳۳
پذیرش	۰,۷۴۱	(۰,۵۶۹,۰,۷۵۶,۰,۸۹۸)	۰,۸۹۸	۰,۷۵۶	۰,۵۶۹	C۳۴

نتیجه راند ۱	مقدار قطعی	میانگین فازی	کران بالا	مقدار محتمل	کران پایین	
پذیرش	۰,۸۱۳	(۰,۶۸۱,۰,۸۳۳,۰,۹۲۳)	۰,۹۲۳	۰,۸۳۳	۰,۶۸۱	C۳۵
پذیرش	۰,۹۲۸	(۰,۸۳۳,۰,۹۵۶,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	C۳۶
پذیرش	۰,۷۷۸	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۸,۰,۸۹)	۰,۸۹۰	۰,۷۹۸	۰,۶۴۶	C۳۷
پذیرش	۰,۷۳۱	(۰,۵۹۶,۰,۷۵,۰,۸۴۸)	۰,۸۴۸	۰,۷۵۰	۰,۵۹۶	C۳۸
پذیرش	۰,۷۰۸	(۰,۵۵۸,۰,۷۲۵,۰,۸۴)	۰,۸۴۰	۰,۷۲۵	۰,۵۵۸	C۳۹
پذیرش	۰,۸۰۳	(۰,۶۶,۰,۸۲۵,۰,۹۲۳)	۰,۹۲۳	۰,۸۲۵	۰,۶۶۰	C۴۰
پذیرش	۰,۸۴۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۷۱,۰,۹۶۵)	۰,۹۶۵	۰,۸۷۱	۰,۷۰۶	C۴۱
پذیرش	۰,۸۲۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۵,۰,۹۲۵)	۰,۹۲۵	۰,۸۵۰	۰,۷۰۶	C۴۲
پذیرش	۰,۸۹۶	(۰,۷۸۸,۰,۹۲۳,۰,۹۷۷)	۰,۹۷۷	۰,۹۲۳	۰,۷۸۸	C۴۳
پذیرش	۰,۷۵۲	(۰,۶۲۱,۰,۷۶۹,۰,۸۶۷)	۰,۸۶۷	۰,۷۶۹	۰,۶۲۱	C۴۴
پذیرش	۰,۷۸۱	(۰,۶۳۳,۰,۸۰۴,۰,۹۰۶)	۰,۹۰۶	۰,۸۰۴	۰,۶۳۳	C۴۵
پذیرش	۰,۷۷۶	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۴,۰,۸۸۸)	۰,۸۸۸	۰,۷۹۴	۰,۶۴۶	C۴۶
پذیرش	۰,۹۰۴	(۰,۷۹۲,۰,۹۲۹,۰,۹۹۲)	۰,۹۹۲	۰,۹۲۹	۰,۷۹۲	C۴۷
پذیرش	۰,۷۳۸	(۰,۶۰۴,۰,۷۵۴,۰,۸۵۴)	۰,۸۵۴	۰,۷۵۴	۰,۶۰۴	C۴۸
پذیرش	۰,۹۲۸	(۰,۸۳۳,۰,۹۵۶,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	C۴۹
پذیرش	۰,۷۷۷	(۰,۶۲۳,۰,۷۹۶,۰,۹۱۳)	۰,۹۱۳	۰,۷۹۶	۰,۶۲۳	C۵۰
پذیرش	۰,۸۰۳	(۰,۶۶,۰,۸۲۵,۰,۹۲۳)	۰,۹۲۳	۰,۸۲۵	۰,۶۶۰	C۵۱
پذیرش	۰,۸۴۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۷۱,۰,۹۶۵)	۰,۹۶۵	۰,۸۷۱	۰,۷۰۶	C۵۲
پذیرش	۰,۸۲۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۵,۰,۹۲۵)	۰,۹۲۵	۰,۸۵۰	۰,۷۰۶	C۵۳
پذیرش	۰,۸۹۶	(۰,۷۸۸,۰,۹۲۳,۰,۹۷۷)	۰,۹۷۷	۰,۹۲۳	۰,۷۸۸	C۵۴
پذیرش	۰,۷۵۲	(۰,۶۲۱,۰,۷۶۹,۰,۸۶۷)	۰,۸۶۷	۰,۷۶۹	۰,۶۲۱	C۵۵
پذیرش	۰,۹۳۲	(۰,۸۳۸,۰,۹۵۸,۱)	۱,۰۰۰	۰,۹۵۸	۰,۸۳۸	C۵۶
پذیرش	۰,۸۷۲	(۰,۷۴۸,۰,۸۹۸,۰,۹۶۹)	۰,۹۶۹	۰,۸۹۸	۰,۷۴۸	C۵۷
پذیرش	۰,۸۹۲	(۰,۷۷۹,۰,۹۱۷,۰,۹۸۱)	۰,۹۸۱	۰,۹۱۷	۰,۷۷۹	C۵۸
پذیرش	۰,۹۲۸	(۰,۸۳۳,۰,۹۵۶,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	C۵۹
پذیرش	۰,۷۶۱	(۰,۶۱,۰,۷۷۹,۰,۸۹۴)	۰,۸۹۴	۰,۷۷۹	۰,۶۱۰	C۶۰
پذیرش	۰,۷۳۳	(۰,۵۸۸,۰,۷۴۶,۰,۸۶۵)	۰,۸۶۵	۰,۷۴۶	۰,۵۸۸	C۶۱
پذیرش	۰,۷۴۴	(۰,۶۰۲,۰,۷۶,۰,۸۷۱)	۰,۸۷۱	۰,۷۶۰	۰,۶۰۲	C۶۲
پذیرش	۰,۷۹۴	(۰,۶۴۸,۰,۸۱۳,۰,۹۲۱)	۰,۹۲۱	۰,۸۱۳	۰,۶۴۸	C۶۳
پذیرش	۰,۹۲۵	(۰,۸۲۹,۰,۹۵۴,۰,۹۹۲)	۰,۹۹۲	۰,۹۵۴	۰,۸۲۹	C۶۴
پذیرش	۰,۸۷۵	(۰,۷۶۵,۰,۹,۰,۹۶)	۰,۹۶۰	۰,۹۰۰	۰,۷۶۵	C۶۵
پذیرش	۰,۷۷۶	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۴,۰,۸۸۸)	۰,۸۸۸	۰,۷۹۴	۰,۶۴۶	C۶۶
پذیرش	۰,۹۰۴	(۰,۷۹۲,۰,۹۲۹,۰,۹۹۲)	۰,۹۹۲	۰,۹۲۹	۰,۷۹۲	C۶۷
پذیرش	۰,۷۳۸	(۰,۶۰۴,۰,۷۵۴,۰,۸۵۴)	۰,۸۵۴	۰,۷۵۴	۰,۶۰۴	C۶۸

در این مرحله مقدار قطعی تمامی عوامل بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است. بنابراین هیچ عاملی حذف نشد.

۴-۲-۱-۲- راند دوم تکنیک دلفی

تحلیل دلفی فازی برای عوامل شناسایی شده در راند دوم ادامه پیدا کرد. در این مرحله ۶۸ شاخص براساس دیدگاه خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج حاصل از دلفی فازی در راند دوم در جدول ۴-۱۴ گزارش شده است:

جدول ۴-۱۴: نتایج راند دوم تکنیک دلفی برای کدگذاری باز

نتیجه راند ۲	مقدار قطعی	میانگین فازی	کران بالا	مقدار محتمل	کران پایین	
پذیرش	۰,۷۹۴	(۰,۶۴۸,۰,۸۱۳,۰,۹۲۱)	۰,۹۲۱	۰,۸۱۳	۰,۶۴۸	C1
پذیرش	۰,۹۲۵	(۰,۸۲۹,۰,۹۵۴,۰,۹۹۲)	۰,۹۹۲	۰,۹۵۴	۰,۸۲۹	C2
پذیرش	۰,۸۷۵	(۰,۷۶۵,۰,۹۰,۰,۹۶)	۰,۹۶۰	۰,۹۰۰	۰,۷۶۵	C3
پذیرش	۰,۷۷۶	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۴,۰,۸۸۸)	۰,۸۸۸	۰,۷۹۴	۰,۶۴۶	C4
پذیرش	۰,۹۰۴	(۰,۷۹۲,۰,۹۲۹,۰,۹۹۲)	۰,۹۹۲	۰,۹۲۹	۰,۷۹۲	C5
پذیرش	۰,۷۳۸	(۰,۶۰۴,۰,۷۵۴,۰,۸۵۴)	۰,۸۵۴	۰,۷۵۴	۰,۶۰۴	C6
پذیرش	۰,۹۲۸	(۰,۸۳۳,۰,۹۵۶,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	C7
پذیرش	۰,۷۷۷	(۰,۶۲۳,۰,۷۹۶,۰,۹۱۳)	۰,۹۱۳	۰,۷۹۶	۰,۶۲۳	C8
پذیرش	۰,۸۰۳	(۰,۶۶۰,۰,۸۲۵,۰,۹۲۳)	۰,۹۲۳	۰,۸۲۵	۰,۶۶۰	C9
پذیرش	۰,۸۹۰	(۰,۷۷۱,۰,۹۱۷,۰,۹۸۳)	۰,۹۸۳	۰,۹۱۷	۰,۷۷۱	C10
پذیرش	۰,۹۱۸	(۰,۸۱۵,۰,۹۴۴,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۴۴	۰,۸۱۵	C11
پذیرش	۰,۸۶۶	(۰,۷۳۳,۰,۸۹۴,۰,۹۷۱)	۰,۹۷۱	۰,۸۹۴	۰,۷۳۳	C12
پذیرش	۰,۹۳۲	(۰,۸۴۰,۰,۹۶۰,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۶۰	۰,۸۴۰	C13
پذیرش	۰,۸۴۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۷۱,۰,۹۶۵)	۰,۹۶۵	۰,۸۷۱	۰,۷۰۶	C14
پذیرش	۰,۸۹۶	(۰,۷۸۸,۰,۹۲۳,۰,۹۷۷)	۰,۹۷۷	۰,۹۲۳	۰,۷۸۸	C15
پذیرش	۰,۸۹۶	(۰,۷۸۸,۰,۹۲۳,۰,۹۷۷)	۰,۹۷۷	۰,۹۲۳	۰,۷۸۸	C16
پذیرش	۰,۷۵۲	(۰,۶۲۱,۰,۷۶۹,۰,۸۶۷)	۰,۸۶۷	۰,۷۶۹	۰,۶۲۱	C17
پذیرش	۰,۷۰۸	(۰,۵۵۸,۰,۷۲۵,۰,۸۴)	۰,۸۴۰	۰,۷۲۵	۰,۵۵۸	C18
پذیرش	۰,۷۷۸	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۸,۰,۸۹)	۰,۸۹۰	۰,۷۹۸	۰,۶۴۶	C19
پذیرش	۰,۹۳۲	(۰,۸۴۰,۰,۹۶۰,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۶۰	۰,۸۴۰	C20
پذیرش	۰,۸۴۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۷۱,۰,۹۶۵)	۰,۹۶۵	۰,۸۷۱	۰,۷۰۶	C21
پذیرش	۰,۸۲۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۵۰,۰,۹۲۵)	۰,۹۲۵	۰,۸۵۰	۰,۷۰۶	C22
پذیرش	۰,۸۹۶	(۰,۷۸۸,۰,۹۲۳,۰,۹۷۷)	۰,۹۷۷	۰,۹۲۳	۰,۷۸۸	C23
پذیرش	۰,۹۳۲	(۰,۸۴۰,۰,۹۶۰,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۶۰	۰,۸۴۰	C24
پذیرش	۰,۷۴۴	(۰,۶۰۲,۰,۷۶۰,۰,۸۷۱)	۰,۸۷۱	۰,۷۶۰	۰,۶۰۲	C25
پذیرش	۰,۷۹۴	(۰,۶۴۸,۰,۸۱۳,۰,۹۲۱)	۰,۹۲۱	۰,۸۱۳	۰,۶۴۸	C26

نتیجه راند ۲	مقدار قطعی	میانگین فازی	کران بالا	مقدار محتمل	کران پایین	
پذیرش	۰,۹۲۵	(۰,۸۲۹,۰,۹۵۴,۰,۹۹۲)	۰,۹۹۲	۰,۹۵۴	۰,۸۲۹	C۲۷
پذیرش	۰,۸۷۵	(۰,۷۶۵,۰,۹,۰,۹۶)	۰,۹۶۰	۰,۹۰۰	۰,۷۶۵	C۲۸
پذیرش	۰,۷۸۱	(۰,۶۳۳,۰,۸۰۴,۰,۹۰۶)	۰,۹۰۶	۰,۸۰۴	۰,۶۳۳	C۲۹
پذیرش	۰,۷۷۶	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۴,۰,۸۸۸)	۰,۸۸۸	۰,۷۹۴	۰,۶۴۶	C۳۰
پذیرش	۰,۹۰۴	(۰,۷۹۲,۰,۹۲۹,۰,۹۹۲)	۰,۹۹۲	۰,۹۲۹	۰,۷۹۲	C۳۱
پذیرش	۰,۷۳۸	(۰,۶۰۴,۰,۷۵۴,۰,۸۵۴)	۰,۸۵۴	۰,۷۵۴	۰,۶۰۴	C۳۲
پذیرش	۰,۹۲۸	(۰,۸۳۳,۰,۹۵۶,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	C۳۳
پذیرش	۰,۷۷۷	(۰,۶۲۳,۰,۷۹۶,۰,۹۱۳)	۰,۹۱۳	۰,۷۹۶	۰,۶۲۳	C۳۴
پذیرش	۰,۸۰۳	(۰,۶۶۰,۰,۸۲۵,۰,۹۲۳)	۰,۹۲۳	۰,۸۲۵	۰,۶۶۰	C۳۵
پذیرش	۰,۸۴۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۷۱,۰,۹۶۵)	۰,۹۶۵	۰,۸۷۱	۰,۷۰۶	C۳۶
پذیرش	۰,۸۲۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۵۰,۰,۹۲۵)	۰,۹۲۵	۰,۸۵۰	۰,۷۰۶	C۳۷
پذیرش	۰,۸۹۶	(۰,۷۸۸,۰,۹۲۳,۰,۹۷۷)	۰,۹۷۷	۰,۹۲۳	۰,۷۸۸	C۳۸
پذیرش	۰,۷۵۲	(۰,۶۲۱,۰,۷۶۹,۰,۸۶۷)	۰,۸۶۷	۰,۷۶۹	۰,۶۲۱	C۳۹
پذیرش	۰,۹۳۲	(۰,۸۳۸,۰,۹۵۸,۱)	۱,۰۰۰	۰,۹۵۸	۰,۸۳۸	C۴۰
پذیرش	۰,۸۷۲	(۰,۷۴۸,۰,۸۹۸,۰,۹۶۹)	۰,۹۶۹	۰,۸۹۸	۰,۷۴۸	C۴۱
پذیرش	۰,۸۹۲	(۰,۷۷۹,۰,۹۱۷,۰,۹۸۱)	۰,۹۸۱	۰,۹۱۷	۰,۷۷۹	C۴۲
پذیرش	۰,۹۲۸	(۰,۸۳۳,۰,۹۵۶,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	C۴۳
پذیرش	۰,۷۶۱	(۰,۶۱۰,۰,۷۷۹,۰,۸۹۴)	۰,۸۹۴	۰,۷۷۹	۰,۶۱۰	C۴۴
پذیرش	۰,۷۳۳	(۰,۵۸۸,۰,۷۴۶,۰,۸۶۵)	۰,۸۶۵	۰,۷۴۶	۰,۵۸۸	C۴۵
پذیرش	۰,۷۴۴	(۰,۶۰۲,۰,۷۶۰,۰,۸۷۱)	۰,۸۷۱	۰,۷۶۰	۰,۶۰۲	C۴۶
پذیرش	۰,۷۹۴	(۰,۶۴۸,۰,۸۱۳,۰,۹۲۱)	۰,۹۲۱	۰,۸۱۳	۰,۶۴۸	C۴۷
پذیرش	۰,۹۲۵	(۰,۸۲۹,۰,۹۵۴,۰,۹۹۲)	۰,۹۹۲	۰,۹۵۴	۰,۸۲۹	C۴۸
پذیرش	۰,۸۷۵	(۰,۷۶۵,۰,۹,۰,۹۶)	۰,۹۶۰	۰,۹۰۰	۰,۷۶۵	C۴۹
پذیرش	۰,۷۷۶	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۴,۰,۸۸۸)	۰,۸۸۸	۰,۷۹۴	۰,۶۴۶	C۵۰
پذیرش	۰,۹۰۴	(۰,۷۹۲,۰,۹۲۹,۰,۹۹۲)	۰,۹۹۲	۰,۹۲۹	۰,۷۹۲	C۵۱
پذیرش	۰,۷۳۸	(۰,۶۰۴,۰,۷۵۴,۰,۸۵۴)	۰,۸۵۴	۰,۷۵۴	۰,۶۰۴	C۵۲
پذیرش	۰,۹۲۸	(۰,۸۳۳,۰,۹۵۶,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	C۵۳
پذیرش	۰,۷۷۷	(۰,۶۲۳,۰,۷۹۶,۰,۹۱۳)	۰,۹۱۳	۰,۷۹۶	۰,۶۲۳	C۵۴
پذیرش	۰,۸۰۳	(۰,۶۶۰,۰,۸۲۵,۰,۹۲۳)	۰,۹۲۳	۰,۸۲۵	۰,۶۶۰	C۵۵
پذیرش	۰,۸۹۰	(۰,۷۷۱,۰,۹۱۷,۰,۹۸۳)	۰,۹۸۳	۰,۹۱۷	۰,۷۷۱	C۵۶
پذیرش	۰,۹۱۸	(۰,۸۱۵,۰,۹۴۴,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۴۴	۰,۸۱۵	C۵۷

نتیجه راند ۲	مقدار قطعی	میانگین فازی	کران بالا	مقدار محتمل	کران پایین	
پذیرش	۰,۸۶۶	(۰,۷۳۳,۰,۸۹۴,۰,۹۷۱)	۰,۹۷۱	۰,۸۹۴	۰,۷۳۳	C۵۸
پذیرش	۰,۹۳۲	(۰,۸۴۰,۰,۹۶۰,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۶۰	۰,۸۴۰	C۵۹
پذیرش	۰,۸۴۷	(۰,۷۰۶,۰,۸۷۱,۰,۹۶۵)	۰,۹۶۵	۰,۸۷۱	۰,۷۰۶	C۶۰
پذیرش	۰,۸۹۶	(۰,۷۸۸,۰,۹۲۳,۰,۹۷۷)	۰,۹۷۷	۰,۹۲۳	۰,۷۸۸	C۶۱
پذیرش	۰,۷۷۸	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۸,۰,۸۹)	۰,۸۹۰	۰,۷۹۸	۰,۶۴۶	C۶۲
پذیرش	۰,۷۴۱	(۰,۵۶۹,۰,۷۵۶,۰,۸۹۸)	۰,۸۹۸	۰,۷۵۶	۰,۵۶۹	C۶۳
پذیرش	۰,۸۱۳	(۰,۶۸۱,۰,۸۳۳,۰,۹۲۳)	۰,۹۲۳	۰,۸۳۳	۰,۶۸۱	C۶۴
پذیرش	۰,۹۲۸	(۰,۸۳۳,۰,۹۵۶,۰,۹۹۶)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	C۶۵
پذیرش	۰,۷۷۸	(۰,۶۴۶,۰,۷۹۸,۰,۸۹)	۰,۸۹۰	۰,۷۹۸	۰,۶۴۶	C۶۶
پذیرش	۰,۷۳۱	(۰,۵۹۶,۰,۷۵۰,۰,۸۴۸)	۰,۸۴۸	۰,۷۵۰	۰,۵۹۶	C۶۷
پذیرش	۰,۷۰۸	(۰,۵۵۸,۰,۷۲۵,۰,۸۴)	۰,۸۴۰	۰,۷۲۵	۰,۵۵۸	C۶۸

در این راند عاملی حذف نشد

۴-۲-۱-۳- پایان راندهای تکنیک دلفی

در دور دوم هیچ سوالی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است. بطور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات سوالات دو راند آخر باهم مقایسه شوند. در صورتیکه اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) کوچکتر باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود.

جدول ۴-۱۵: اختلاف نتایج راند اول و دوم

نتیجه	اختلاف	نتیجه راند دوم	نتیجه راند اول	
پذیرش	۰,۰۴۲	۰,۷۵۲	۰,۷۹۴	C۱
پذیرش	۰,۰۵۳	۰,۸۷۲	۰,۹۲۵	C۲
پذیرش	۰,۰۹۷	۰,۷۷۸	۰,۸۷۵	C۳
پذیرش	۰,۰۳۸	۰,۷۳۸	۰,۷۷۶	C۴
پذیرش	۰,۱۲۷	۰,۷۷۷	۰,۹۰۴	C۵
پذیرش	۰,۰۷۵	۰,۸۱۳	۰,۷۳۸	C۶
پذیرش	۰,۱۲۵	۰,۸۰۳	۰,۹۲۸	C۷
پذیرش	۰,۱۵۱	۰,۹۲۸	۰,۷۷۷	C۸
پذیرش	۰,۰۸۷	۰,۸۹۰	۰,۸۰۳	C۹
پذیرش	۰,۱۱۲	۰,۷۷۸	۰,۸۹۰	C۱۰
پذیرش	۰,۱۰۵	۰,۸۱۳	۰,۹۱۸	C۱۱

جدول ۴-۱۵: اختلاف نتایج راند اول و دوم

نتیجه	اختلاف	نتیجه راند دوم	نتیجه راند اول	
پذیرش	۰,۰۵۲	۰,۹۱۸	۰,۸۶۶	C۱۲
پذیرش	*۰,۲۰۱	۰,۷۳۱	۰,۹۳۲	C۱۳
پذیرش	۰,۰۱۹	۰,۸۶۶	۰,۸۴۷	C۱۴
پذیرش	۰,۱۸۸	۰,۷۰۸	۰,۸۹۶	C۱۵
پذیرش	۰,۱۱۸	۰,۷۷۸	۰,۸۹۶	C۱۶
پذیرش	۰,۱۸	۰,۹۳۲	۰,۷۵۲	C۱۷
پذیرش	۰,۱۳۹	۰,۸۴۷	۰,۷۰۸	C۱۸
پذیرش	۰,۰۴۹	۰,۸۲۷	۰,۷۷۸	C۱۹
پذیرش	۰,۰۳۶	۰,۸۹۶	۰,۹۳۲	C۲۰
پذیرش	۰,۰۹۵	۰,۷۵۲	۰,۸۴۷	C۲۱
پذیرش	۰,۱۰۵	۰,۹۳۲	۰,۸۲۷	C۲۲
پذیرش	۰,۰۲۴	۰,۸۷۲	۰,۸۹۶	C۲۳
پذیرش	۰,۰۱۴	۰,۹۱۸	۰,۹۳۲	C۲۴
پذیرش	۰,۰۱۳	۰,۷۳۱	۰,۷۴۴	C۲۵
پذیرش	۰,۰۷۲	۰,۸۶۶	۰,۷۹۴	C۲۶
پذیرش	*۰,۲۱۷	۰,۷۰۸	۰,۹۲۵	C۲۷
پذیرش	۰,۰۹۷	۰,۷۷۸	۰,۸۷۵	C۲۸
پذیرش	۰,۱۵۱	۰,۹۳۲	۰,۷۸۱	C۲۹
پذیرش	۰,۰۷۱	۰,۸۴۷	۰,۷۷۶	C۳۰
پذیرش	۰,۰۷۷	۰,۸۲۷	۰,۹۰۴	C۳۱
پذیرش	۰,۱۵۸	۰,۸۹۶	۰,۷۳۸	C۳۲
پذیرش	۰,۱۷۶	۰,۷۵۲	۰,۹۲۸	C۳۳
پذیرش	۰,۰۶۹	۰,۷۰۸	۰,۷۷۷	C۳۴
پذیرش	۰,۰۲۵	۰,۷۷۸	۰,۸۰۳	C۳۵
پذیرش	۰,۰۸۵	۰,۹۳۲	۰,۸۴۷	C۳۶
پذیرش	۰,۰۲	۰,۸۴۷	۰,۸۲۷	C۳۷
پذیرش	۰,۰۶۹	۰,۸۲۷	۰,۸۹۶	C۳۸
پذیرش	۰,۱۴۴	۰,۸۹۶	۰,۷۵۲	C۳۹
پذیرش	۰	۰,۹۳۲	۰,۹۳۲	C۴۰
پذیرش	۰,۱۲۸	۰,۷۴۴	۰,۸۷۲	C۴۱
پذیرش	۰,۰۹۸	۰,۷۹۴	۰,۸۹۲	C۴۲

جدول ۴-۱۵: اختلاف نتایج راند اول و دوم

نتیجه	اختلاف	نتیجه راند دوم	نتیجه راند اول	
پذیرش	۰,۰۰۳	۰,۹۲۵	۰,۹۲۸	C۴۳
پذیرش	۰,۱۱۴	۰,۸۷۵	۰,۷۶۱	C۴۴
پذیرش	۰,۰۴۸	۰,۷۸۱	۰,۷۳۳	C۴۵
پذیرش	۰,۰۳۲	۰,۷۷۶	۰,۷۴۴	C۴۶
پذیرش	۰,۱۱	۰,۹۰۴	۰,۷۹۴	C۴۷
پذیرش	۰,۱۸۷	۰,۷۳۸	۰,۹۲۵	C۴۸
پذیرش	۰,۰۵۳	۰,۹۲۸	۰,۸۷۵	C۴۹
پذیرش	۰,۰۰۱	۰,۷۷۷	۰,۷۷۶	C۵۰
پذیرش	۰,۱۰۱	۰,۸۰۳	۰,۹۰۴	C۵۱
پذیرش	۰,۱۰۹	۰,۸۴۷	۰,۷۳۸	C۵۲
پذیرش	۰,۱۰۱	۰,۸۲۷	۰,۹۲۸	C۵۳
پذیرش	۰,۱۱۹	۰,۸۹۶	۰,۷۷۷	C۵۴
پذیرش	۰,۰۵۱	۰,۷۵۲	۰,۸۰۳	C۵۵
پذیرش	۰,۰۴۲	۰,۹۳۲	۰,۸۹۰	C۵۶
پذیرش	۰,۰۴۶	۰,۸۷۲	۰,۹۱۸	C۵۷
پذیرش	۰,۰۲۶	۰,۸۹۲	۰,۸۶۶	C۵۸
پذیرش	۰,۰۰۴	۰,۹۲۸	۰,۹۳۲	C۵۹
پذیرش	۰,۰۸۶	۰,۷۶۱	۰,۸۴۷	C۶۰
پذیرش	۰,۱۶۳	۰,۷۳۳	۰,۸۹۶	C۶۱
پذیرش	۰,۰۳۴	۰,۷۴۴	۰,۷۷۸	C۶۲
پذیرش	۰,۰۵۳	۰,۷۹۴	۰,۷۴۱	C۶۳
پذیرش	۰,۱۱۲	۰,۹۲۵	۰,۸۱۳	C۶۴
پذیرش	۰,۰۵۳	۰,۸۷۵	۰,۹۲۸	C۶۵
پذیرش	۰,۰۰۲	۰,۷۷۶	۰,۷۷۸	C۶۶
پذیرش	۰,۱۷۳	۰,۹۰۴	۰,۷۳۱	C۶۷
پذیرش	۰,۰۳	۰,۷۳۸	۰,۷۰۸	C۶۸

*: به دلیل اختلاف کمتر از ۰/۰۲ با ۰/۲ قابل چشم پوشی است

براساس نتایج مندرج در جدول ۴-۱۵ مشخص گردید که در تمامی موارد اختلاف کوچکتر از ۰/۲ است بنابراین می توان راندهای دلفی را به پایان برد.

۴-۲-۲- ویژگی‌های دموگرافیک جامعه

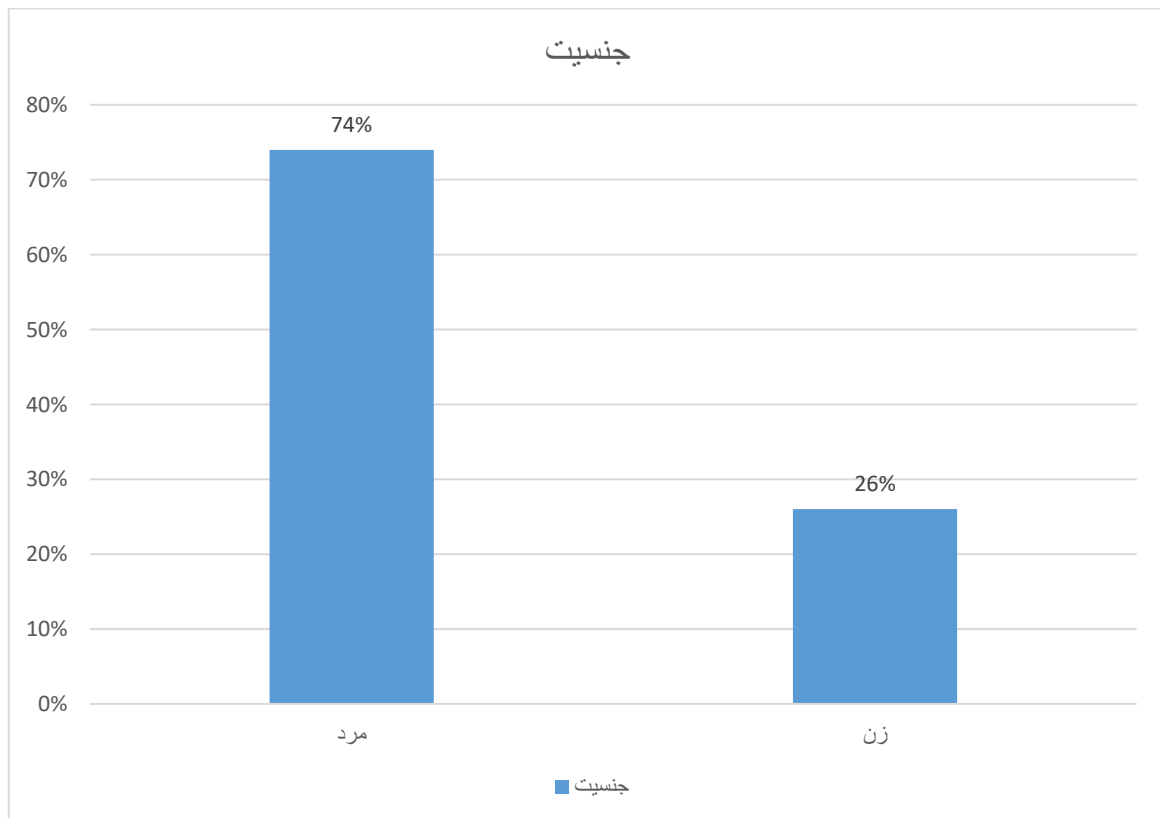
از شاخص‌های آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های دموگرافیک پاسخ‌دهندگان استفاده شده است. فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت، سن، میزان تحصیلات مورد بررسی قرار گرفته است و نمودارهای مربوط ترسیم شده است.

۴-۲-۱- جنسیت

۱۳۳ نفر از پاسخ‌دهندگان یعنی ۷۴٪ از پاسخ‌دهندگان مرد هستند و ۴۸ نفر زن می‌باشند (۲۶٪).

جدول ۴-۱۶: فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۳۳	۷۴
زن	۴۸	۲۶
کل	۱۸۱	۱۰۰



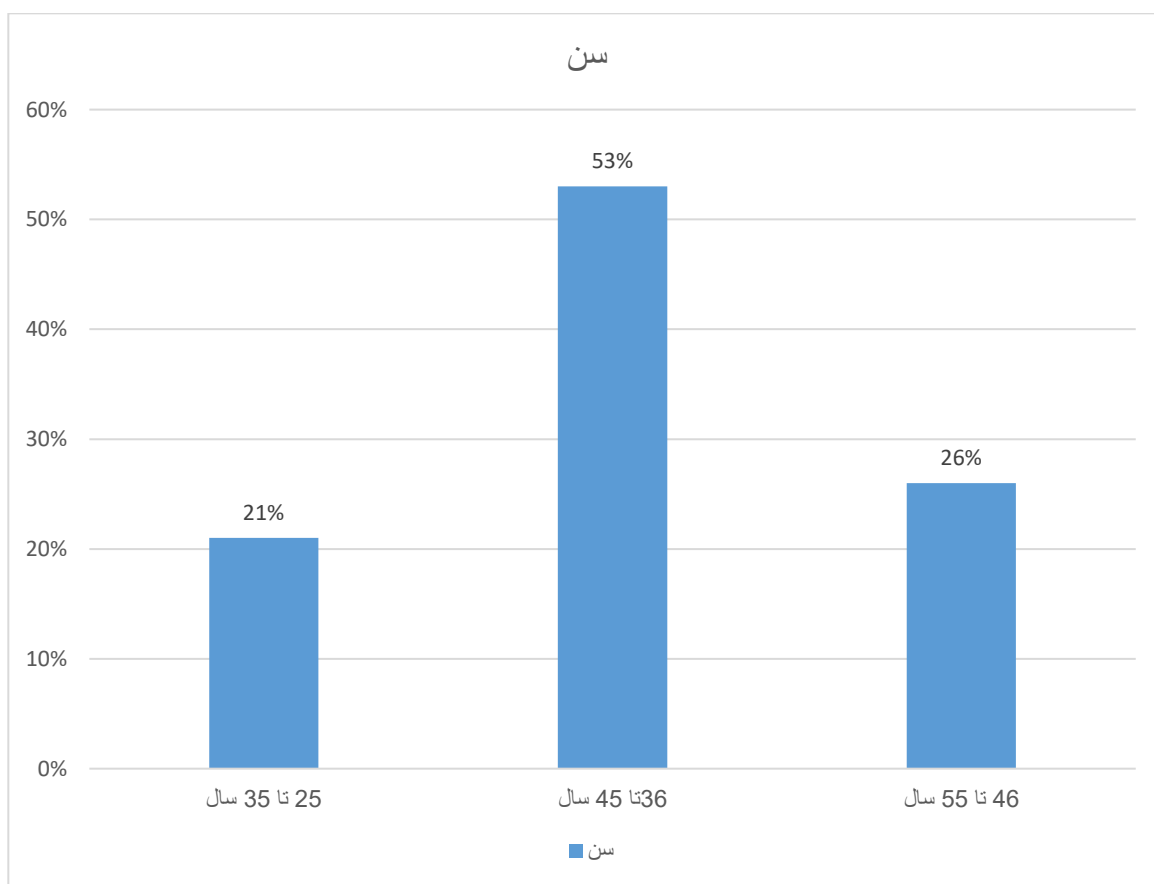
شکل ۴-۲: نمودار فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت

سن - ۲-۲-۲-۴

۳۸ نفر از پاسخ دهندگان ۲۵ تا ۳۵ سال سن دارند. ۹۷ نفر از پاسخ دهندگان ۳۶ تا ۴۵ سال سن دارند و ۵۳٪ از حجم نمونه را به خود اختصاص داده‌اند ۴۶ نفر ۴۶ تا ۵۵ سال سن دارند

جدول ۴-۱۷: فراوانی پاسخ دهندگان براساس سن

سن	فراوانی	درصد
۲۵ تا ۳۵ سال	۳۸	۲۱
۳۶ تا ۴۵ سال	۹۷	۵۳
۴۶ تا ۵۵ سال	۴۶	۲۶
کل	۱۸۱	۱۰۰



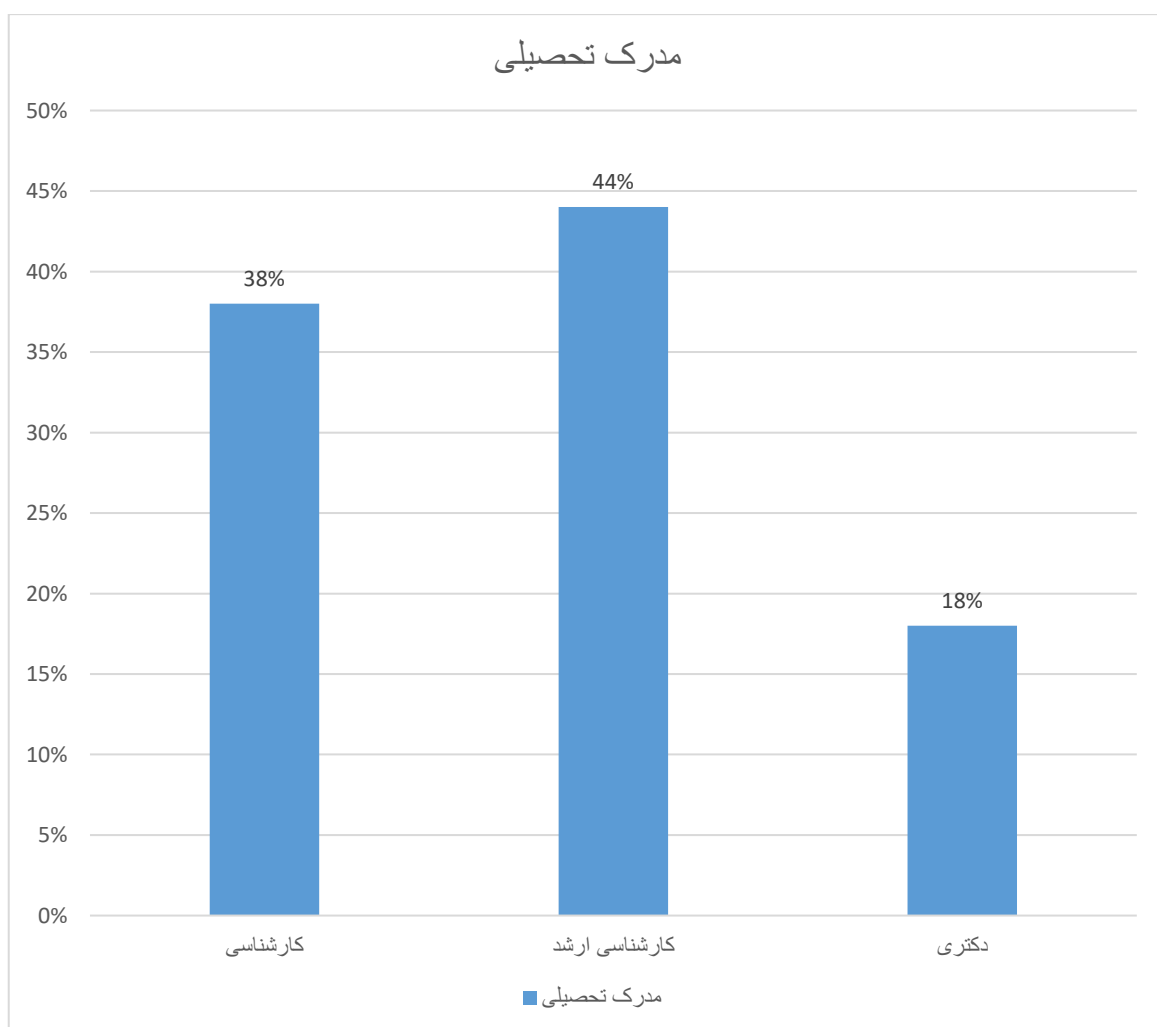
شکل ۴-۳: نمودار فراوانی پاسخ دهندگان براساس سن

۴-۲-۳-۳- مدرک تحصیلی

افراد دارای مدرک کارشناسی ۶۹ نفر بوده و افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد ۸۰ می باشند. همچنین ۳۲ نفر دارای مدرک دکتری بودند.

جدول ۴-۱۸: فراوانی پاسخ دهندگان براساس تحصیلات

درصد	فراوانی	تحصیلات
۳۸	۶۹	کارشناسی
۴۴	۸۰	کارشناسی ارشد
۱۸	۳۲	دکتری
۱۰۰	۱۸۱	کل



شکل ۴-۴: نمودار فراوانی پاسخ دهندگان براساس مدرک تحصیلی

۴-۲-۳- آزمون نرمال بودن داده‌ها

در این پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱ برای آزمون نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. اگر توزیع داده‌ها نرمال باشد می‌توان از آزمون‌های آماری استنباطی استفاده کرد. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها فرض صفر مبتنی بر این است که توزیع داده‌ها نرمال است. این آزمون در سطح خطای ۵٪ تست می‌شود. اگر مقدار معناداری بزرگتر مساوی سطح خطای ۰/۰۵ بدست آید، دلیلی برای رد فرض صفر وجود نخواهد داشت. بنابراین توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمال بوده داده‌ها فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

H₀: توزیع داده‌های مربوط به متغیرها نرمال است

H₁: توزیع داده‌های مربوط به متغیرها نرمال نیست

نتایج آزمون نرمال بوده داده‌ها در جدول ۴-۱۹ ارائه شده است.

جدول ۴-۱۹: آزمون نرمال بودن داده‌ها

متغیرها	آزمون کولموگروف اسمیرنوف	سطح معناداری	نتیجه آزمون
شرایط علی	۰/۷۱۱	۰/۲۰۱	نرمال
شرایط زمینه ای	۰/۹۲۶	۰/۰۹۹	نرمال
شرایط مداخله گر	۰/۷۴۹	۰/۱۶۰	نرمال
راهبردها	۱/۰۳۳	۰/۱۱۸	نرمال
پیامدها	۰/۸۴۱	۰/۱۷۲	نرمال

براساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگتر از سطح خطا (۰/۰۵) بدست آمده است. بنابراین دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد و توزیع داده‌ها نرمال است.

۴-۲-۴- تحلیل عاملی تائیدی

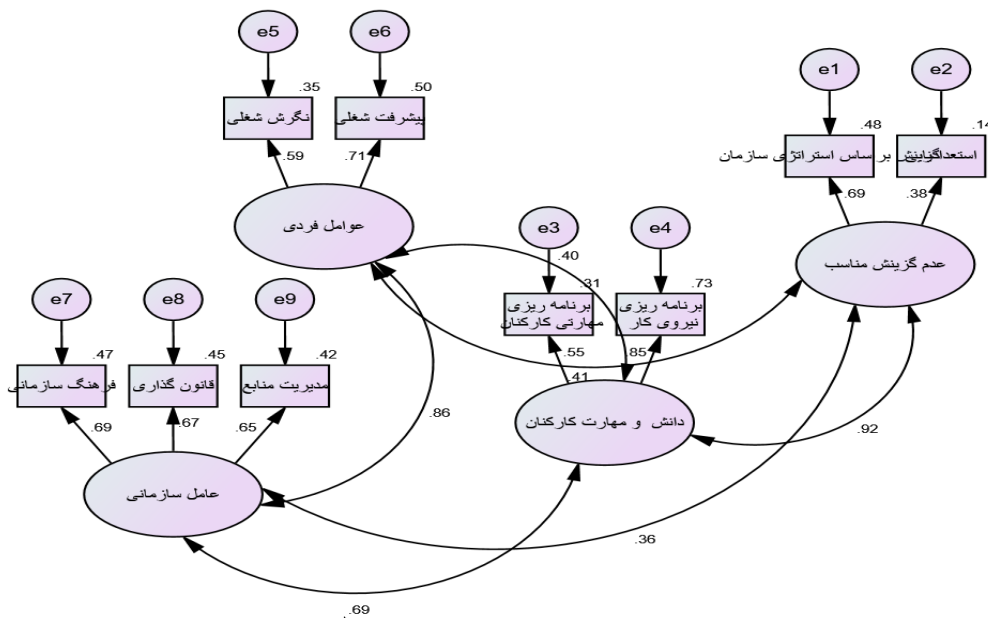
در این مطالعه برای سنجش متغیرهای تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. بنابراین برای بررسی فرضیه‌های تحقیق مبتنی بر این مقیاس، نخست باید صحت مقیاس مورد استفاده تائید شود. بنابراین از تحلیل عاملی تائیدی در نرم افزار AMOS برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها استفاده شده است.

تحلیل عاملی تائیدی ارتباط گویه‌ها (سوالات پرسشنامه) را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود سوالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده اند، نمی‌توان فرضیه‌های تحقیق را مبتنی بر داده‌های پرسشنامه مورد استفاده قرار داد. بنابراین جهت اثبات اینکه داده‌ها درست اندازه‌گیری شده اند از تحلیل عاملی تائیدی استفاده می‌شود. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است.

^۱ Kolmogorov-Smirnov

۴-۲-۱- تحلیل عاملی تاییدی مقیاس شرایط علی

نتایج تحلیل عاملی مقیاس متغیر شرایط علی در شکل ۴-۵ ارائه شده است. این مقیاس شامل ۴ متغیر پنهان و ۹ متغیر قابل مشاهده می باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. پس از اینکه همبستگی متغیرها شناسائی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t-value استفاده می شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می شود بنابراین اگر آماره آزمون t-value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج شاخص های سنجش هر یک از مقیاس های مورد استفاده در سطح اطمینان ۵٪ مقدار آماره t-value بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد که نشان می دهد همبستگی های مشاهده شده معنادار است.



شکل ۴-۵: بار عاملی متغیر شرایط علی

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۴-۲۰ نمایش داده شده است.

جدول ۴-۲۰: شاخص های برازش شرایط علی

AGFI	SRMR	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X ² /df	مدل
>۰/۸	>۰/۰۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱	۳-۱	میزان قابل قبول
۰/۸۶	۰/۲۷	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۲۷	۲/۷۷	محاسبه شده

۴-۲-۱-۱- شاخص‌های برازش مقتصد (RMSEA, χ^2/df)

- **خطای جذر میانگین مربعات (RMSEA):** این شاخص بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده قرار دارد و بر خلاف بسیاری از شاخصهای برازش برای فواصل اطمینان مختلف نیز قابل محاسبه است. این شاخص بر مبنای پارامتر غیر مرکزی قرار دارد. مقدار این شاخص اگر برابر صفر باشد نشان دهنده کوچکتر بودن کای اسکوئر نسبت به درجه آزادی می باشد و حد مجاز آن مقدار ۰/۱ می باشد. مقدار RMSEA به دست آمده ۰/۰۲۷ می باشد که با توجه به مقدار استاندارد کمتر از ۰/۱ مطلوب می باشد.
- **کای اسکور بهنجار (χ^2/df):** این شاخص از تقسیم کای دو به درجه آزادی حاصل می شود. نسبت کای دو به درجه آزادی برابر ۲/۷۷ و مطلوب می باشد. در کل با توجه به کلیه شاخص‌های می توان گفت مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بارهای عاملی نشان دهنده میزان تأثیر متغیر مشاهده شده در تبیین و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان مربوط به خود می باشد. برای تأیید بار عاملی به سطح معناداری توجه می شود.

۴-۲-۱-۲- شاخص‌های برازش تطبیقی (NFI, RFI, CFI, IFI)

- مقدار **NFI** یا شاخص برازش هنجار شده بتلر- بونت به دست آمده ۰/۹۹ می باشد که با توجه به مقدار استاندارد ۰/۹ که حد مطلوب این شاخص می باشد، مدل با توجه به این شاخص از برازش مطلوبی برخوردار است.
- مقدار **RFI** یا شاخص برازش نسبی به دست آمده ۰/۹۴ می باشد که این شاخص نیز به برازش مناسب مدل اشاره دارد.
- مقدار **IFI** یا شاخص برازش افزایشی به دست آمده مقدار ۰/۹۵ می باشد که این شاخص نیز به برازش مناسب مدل اشاره دارد.
- مقدار **CFI** یا شاخص برازش تطبیقی به دست آمده مقدار ۰/۹۹ می باشد که این شاخص نیز به برازش مناسب مدل اشاره دارد.

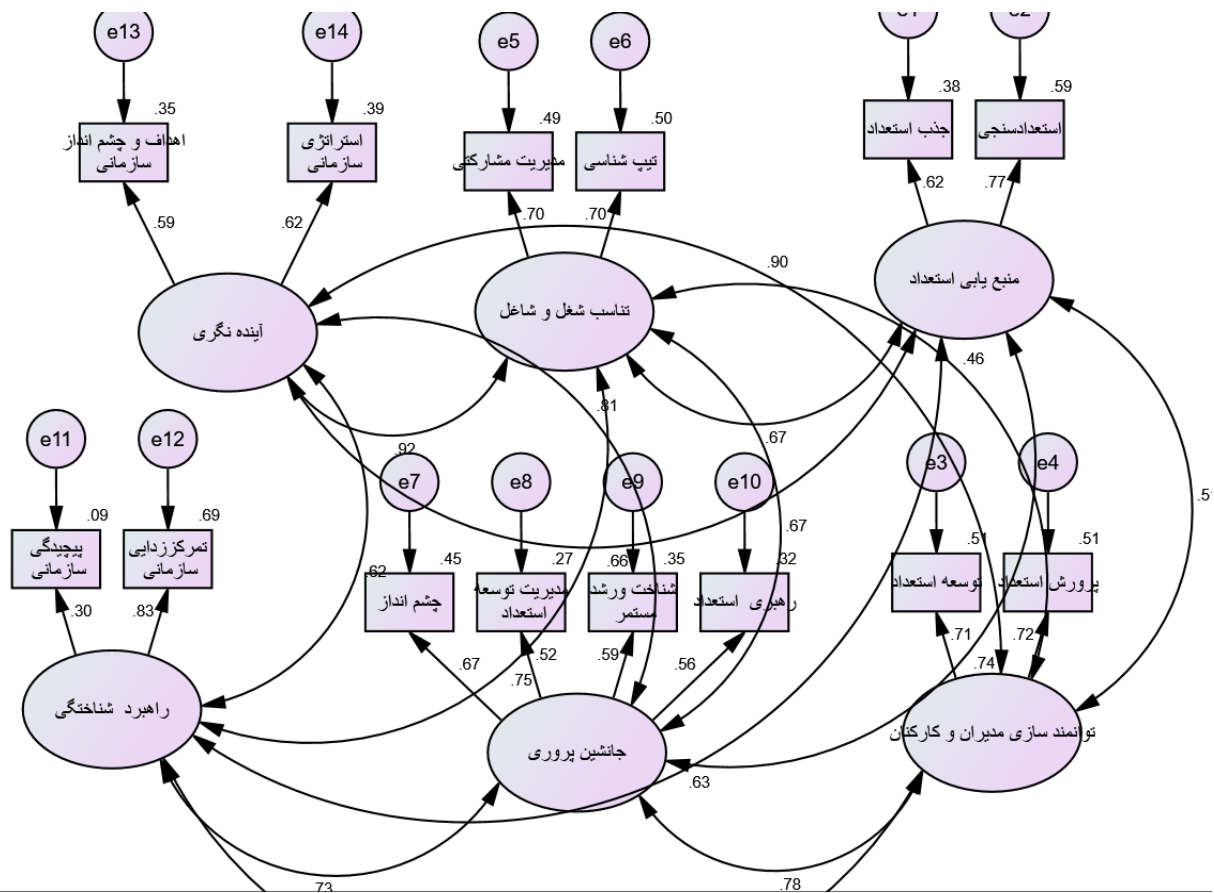
۴-۲-۱-۳- شاخص‌های برازش مطلق (AGFI, GFI)

- مقدار **GFI** (شاخص نیکویی برازش) به دست آمده ۰/۹۸ می باشد که به برازش مناسب مدل اشاره دارد.
- مقدار **AGFI** (شاخص تعدیل شده نیکویی برازش) به دست آمده ۰/۸۶ می باشد که به برازش مناسب مدل اشاره دارد.

۴-۲-۲- تحلیل عاملی تأییدی مقیاس راهبردها

نتایج تحلیل عاملی مقیاس متغیر عوامل راهبردها در شکل ۴-۶ ارائه شده است. این مقیاس شامل ۶ متغیر پنهان و ۱۴ متغیر قابل مشاهده می باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. پس از اینکه همبستگی متغیرها شناسائی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر آماره آزمون t-value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است.

براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۵٪ مقدار آماره t-value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.



شکل ۴-۶: بار عاملی متغیر راهبردها

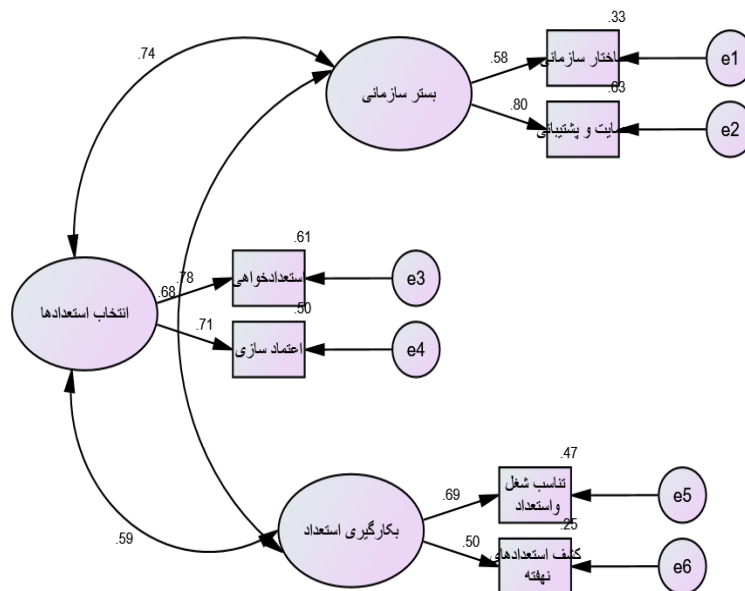
تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۴-۲۱ نمایش داده شده است.

جدول ۴-۲۱: شاخص‌های برازش متغیر راهبردها

AGFI	SRMR	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X ² /df	مدل
>۰/۸	>۰/۰۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱	۳-۱	میزان قابل قبول
۰/۸۸	۰/۲۶	۰/۹۴	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۰۹۴	۱/۶۹۹	محاسبه شده

۴-۲-۳- تحلیل عاملی تاییدی مقیاس شرایط زمینه‌ای

نتایج تحلیل عاملی مقیاس متغیر شرایط زمینه‌ای در شکل ۴-۷ ارائه شده است. این مقیاس شامل ۳ متغیر پنهان و ۶ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. پس از اینکه همبستگی متغیرها شناسائی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر آماره آزمون t-value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۵٪ مقدار آماره t-value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.



شکل ۴-۷: بار عاملی متغیر شرایط زمینه‌ای

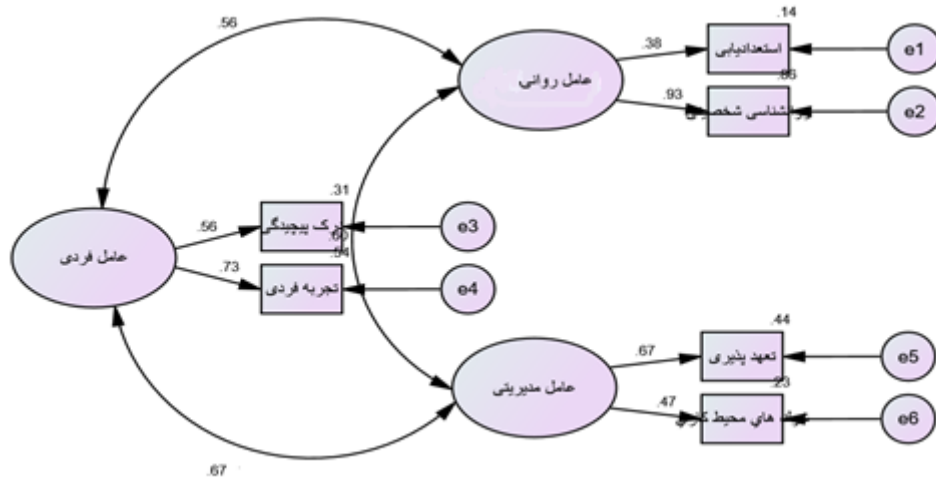
تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۴-۲۲ نمایش داده شده است

جدول ۴-۲۲: شاخص‌های برازش شرایط زمینه‌ای

AGFI	SRMR	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X ² /df	مدل
> ۰/۸	> ۰/۰۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	< ۰/۱	۳-۱	میزان قابل قبول
۰/۹۵	۰/۲۱	۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۰۳۹	۲/۵۲۶	محاسبه شده

۴-۲-۴-۴- تحلیل عاملی تاییدی مقیاس متغیر شرایط مداخله‌گر

نتایج تحلیل عاملی مقیاس متغیر شرایط مداخله‌گر در شکل ۴-۸ ارائه شده است. این مقیاس شامل ۳ متغیر پنهان و ۶ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. پس از اینکه همبستگی متغیرها شناسایی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر آماره آزمون t-value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۰/۵ مقدار آماره t-value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.



شکل ۴-۸: بار عاملی متغیر شرایط مداخله‌گر

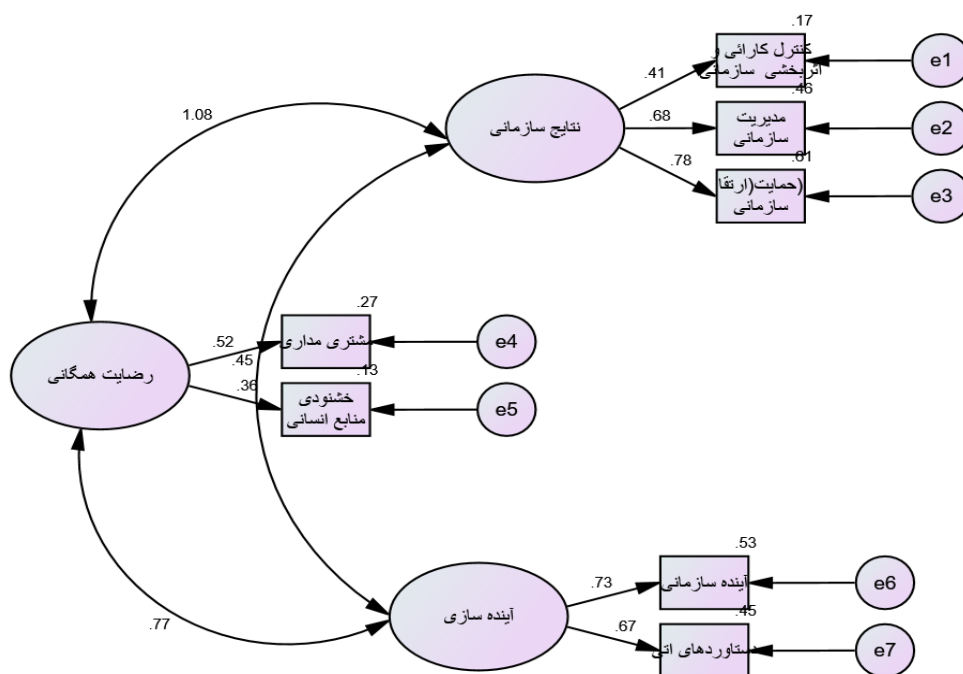
تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۴-۲۳ نمایش داده شده است.

جدول ۴-۲۳: شاخص‌های برازش متغیر شرایط مداخله‌گر

AGFI	SRMR	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X ² /df	مدل
>۰/۸	>۰/۰۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱	۳-۱	میزان قابل قبول
۰/۸۳	۰/۱۶	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۴	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۰۲۸	۲/۲۱	محاسبه شده

۴-۲-۵- تحلیل عاملی تاییدی مقیاس پیامدها

نتایج تحلیل عاملی مقیاس پیامدها در شکل ۴-۹ ارائه شده است. این مقیاس شامل ۳ متغیر پنهان و ۶ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. پس از اینکه همبستگی متغیرها شناسایی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر آماره آزمون t-value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۵٪ مقدار آماره t-value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.



شکل ۴-۹: بار عاملی پیامدها

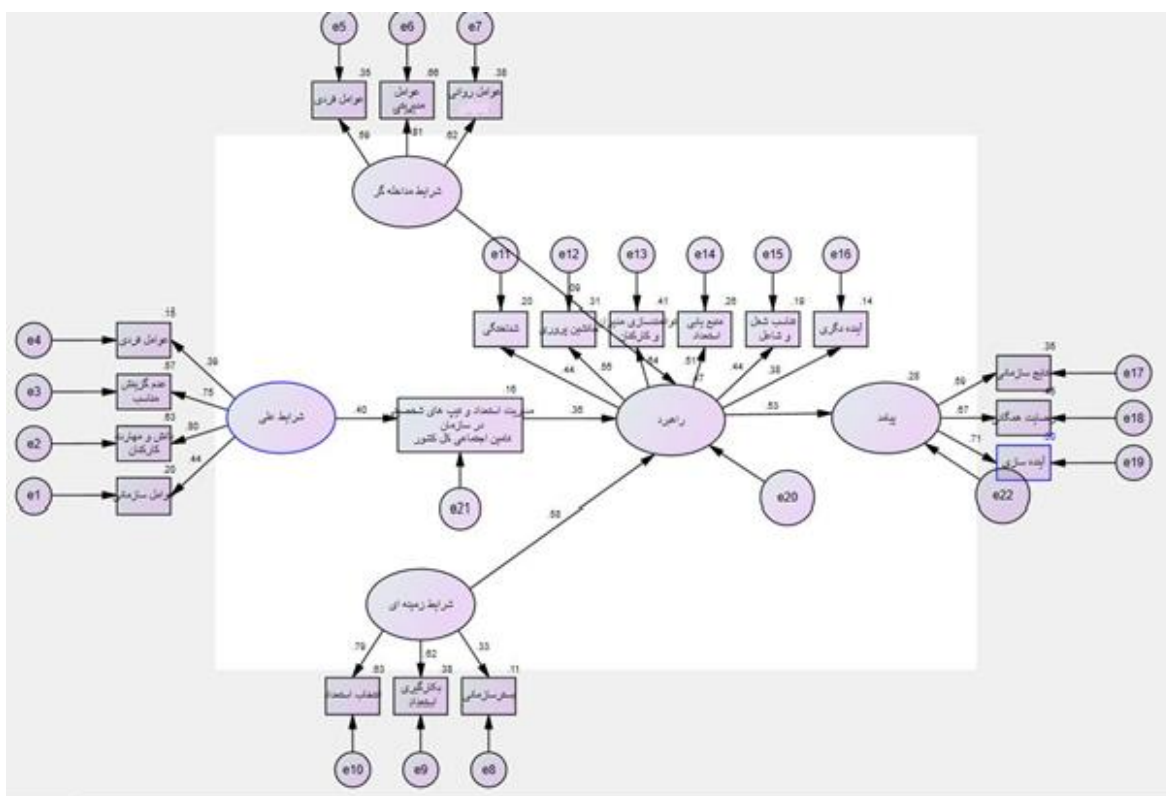
تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۴-۲۴ نمایش داده شده است.

جدول ۴-۲۴: شاخص‌های برازش پیامدها

AGFI	SRMR	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X ² /df	مدل
>۰/۸	>۰/۰۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱	۳-۱	میزان قابل قبول
۰/۹۴	۰/۱۵	۰/۹۲	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۴	۰/۹۹	۰/۰۴۹	۲/۸۵۵	محاسبه شده

۴-۲-۵- طراحی معادلات ساختاری

بعد از تأیید ساختار عاملی سازه‌های پژوهش، جهت بررسی روابط میان متغیرها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای سنجش فرضیه‌های تحقیق معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری^۱ یک ساختار علی خاص بین مجموعه‌ای از سازه‌های غیرقابل مشاهده است. یک مدل معادلات ساختاری از دو مولفه تشکیل شده است: یک مدل ساختاری که ساختار علی بین متغیرهای پنهان را مشخص می‌کند و یک مدل اندازه‌گیری که روابطی بین متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده شده را تعریف می‌کند. با استفاده از نرم‌افزار آموس می‌توان مدل‌های معادلات ساختاری را تحلیل کرد. با استفاده از مدل معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر و نیز گویه‌های سنجش هر متغیر پنهان با متغیر مربوط قابل بررسی است. مدل‌های نظری چند متغیره را نمی‌توان با شیوه دو متغیره که هر بار تنها رابطه یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود، ارزیابی کرد. تجزیه و تحلیل چند متغیره به یک سری روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاق می‌شود که ویژگی اصلی آن‌ها، تجزیه و تحلیل همزمان K متغیر مستقل و n متغیر وابسته است.



شکل ۴-۱۰: مدل ساختاری در حال تخمین نرم افزار AMOS

^۱Structural Equation Model (SEM)

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص های برازش هنجار شده بتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول (۴-۲۵) نمایش داده شده است.

جدول ۴-۲۵: شاخص های برازش مدل

SRMR	PNFI	PRATIO	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X ² /df	مدل
<۰/۰۸	>۰/۵	>۰/۵	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱	<۲	میزان قابل قبول
۰/۰۱۷	۰/۵۲۰	۰/۸۳۶	۰/۹۹	۰/۹۲	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۲۵	۱/۴۱	محاسبه شده

خطای جذر میانگین مربعات (RMSEA): این شاخص بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده قرار دارد و بر خلاف بسیاری از شاخص های برازش برای فواصل اطمینان مختلف نیز قابل محاسبه است. این شاخص بر مبنای پارامتر غیر مرکزی قرار دارد. مقدار RMSEA به دست آمده ۰/۰۲۵ می باشد که با توجه به مقدار استاندارد کمتر از ۰/۱ مطلوب می باشد.

شاخص های تطبیقی (IFI, CFI, RFI, NFI)

مقدار NFI یا شاخص برازش هنجار شده بتلر- بونت به دست آمده ۰/۹۹ می باشد که با توجه به مقدار استاندارد ۰/۹ که حد مطلوب این شاخص می باشد، مدل با توجه به این شاخص از برازش مطلوبی برخوردار است.

مقدار RFI یا شاخص برازش نسبی به دست آمده ۰/۹۹ می باشد که این شاخص نیز به برازش مناسب مدل اشاره دارد.

مقدار IFI یا شاخص برازش افزایشی به دست آمده مقدار ۰/۹۲ می باشد که این شاخص نیز به برازش مناسب مدل اشاره دارد.

مقدار CFI یا شاخص برازش تطبیقی به دست آمده مقدار ۰/۹۹ می باشد که این شاخص نیز به برازش مناسب مدل اشاره دارد.

شاخص های مقتصد (PRATIO, PCFI, PNFI)

مقدار PNFI یا شاخص هنجار شده مقتصد برابر ۰/۵۲۰ می باشد و نشان از مطلوب بودن مدل می باشد.

مقدار PCFI یا شاخص برازش تطبیقی مقتصد برابر ۰/۵۷۸ و نشان از وضعیت مطلوب مدل می باشد.

مقدار PRATIO یا نسبت مقتصد بودن برابر ۰/۸۳۶ و نشان از وضعیت مطلوب مدل دارد.

کای اسکور بهنجار (X²/df): این شاخص از تقسیم کای دو به درجه آزادی حاصل می شود. نسبت کای دو به درجه آزادی برابر ۱/۴۱ و مطلوب می باشد. در کل با توجه به کلیه شاخص های می توان گفت مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بارهای عاملی نشان دهنده میزان تأثیر متغیر مشاهده شده در تبیین و اندازه گیری متغیرهای پنهان مربوط به خود می باشد. برای تأیید بار عاملی به سطح معناداری توجه می شود.

۴-۲-۶- آزمون فرضیه‌های پژوهش

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق آزمون شده است. آزمون فرضیه‌های تحقیق براساس روابط هر یک از متغیرها به تفکیک نیز ارائه شده است.

فرضیه ۱

H: شرایط علی بر پدیده محوری تاثیر معنی‌داری ندارد.

H_۱: شرایط علی بر پدیده محوری تاثیر معنی‌داری دارد

جدول ۴-۲۶: آزمون فرضیه ۱

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه فرضیه
شرایط علی بر پدیده محوری	۰/۴۰	۴/۳۷	تائید

شکل ۴-۵، برای آزمون این فرضیه مدل ساختاری بین متغیرها طراحی شده است. براساس مدل به دست آمده، تأثیر مستقیم شرایط علی بر پدیده محوری ۰/۴۰ می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که شرایط علی بر پدیده محوری تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۲

H: پدیده محوری بر راهبرد تاثیر معنی‌داری ندارد.

H_۱: پدیده محوری بر راهبرد تاثیر معنی‌داری دارد

جدول ۴-۲۷: آزمون فرضیه ۲

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه فرضیه
پدیده محوری بر راهبرد	۰/۳۶	۱۱/۲۵	تائید

شکل ۴-۵، برای آزمون این فرضیه مدل ساختاری بین متغیرها طراحی شده است. براساس مدل به دست آمده، تأثیر مستقیم پدیده محوری بر راهبرد ۰/۳۶ می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت پدیده محوری بر راهبرد تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۳

H: راهبردها بر پیامد تاثیر معنی‌داری ندارد.

H_۱: راهبردها بر پیامد تاثیر معنی‌داری دارد

جدول ۴-۲۸: آزمون فرضیه ۳

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تائید	۱۱/۲۵	۰/۵۳	راهبردها بر پیامد

شکل ۴-۵، برای آزمون این فرضیه مدل ساختاری بین متغیرها طراحی شده است. براساس مدل به دست آمده، تأثیر مستقیم راهبردها بر پیامد ۰/۵۳ می باشد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت راهبردها بر پیامد تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

فرضیه ۴

H_0 : شرایط زمینه‌ای بر راهبرد تأثیر ندارد.

H_1 : شرایط زمینه‌ای بر راهبرد تأثیر دارد.

جدول ۴-۲۹: آزمون فرضیه ۴

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تائید	۱۱/۳۴	۰/۵۸	شرایط زمینه‌ای بر راهبرد

شکل ۴-۵، برای آزمون این فرضیه مدل ساختاری بین متغیرها طراحی شده است. بارعاملی استاندارد میان دو متغیر شرایط زمینه‌ای بر راهبرد ۰/۵۸ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵٪ شرایط زمینه‌ای بر راهبرد تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

فرضیه ۵

H_0 : شرایط مداخله‌گر بر راهبرد تأثیر ندارد

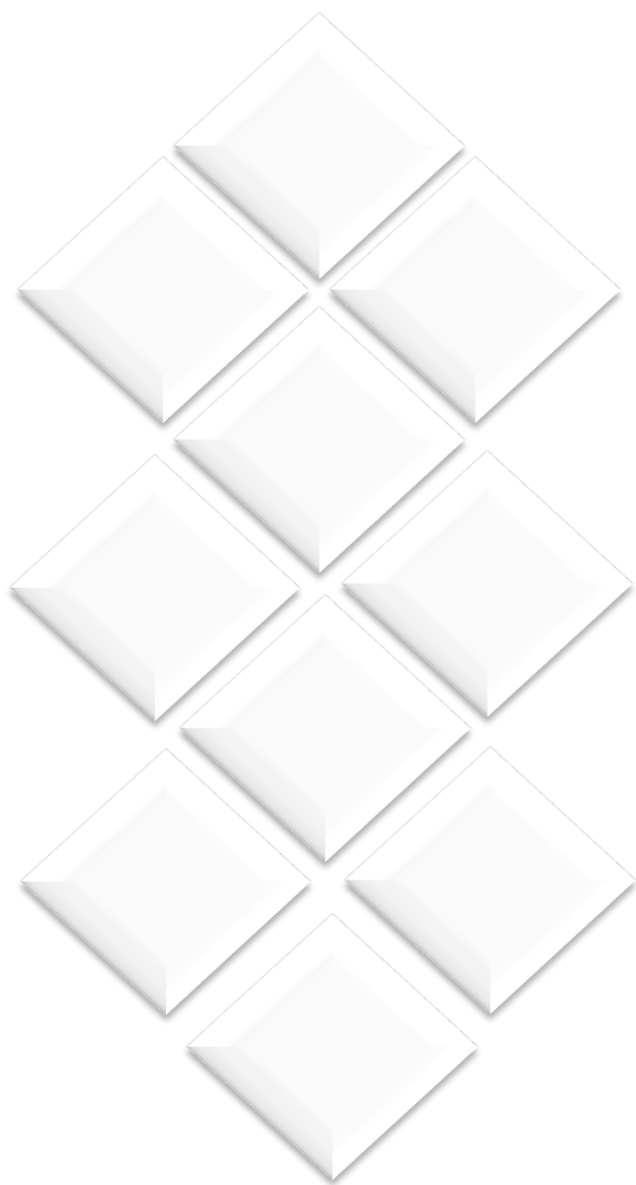
H_1 : شرایط مداخله‌گر بر راهبرد تأثیر دارد.

جدول ۴-۳۰: آزمون فرضیه ۵

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تائید	۷/۵۷	۰/۳۷	شرایط مداخله‌گر بر راهبرد

شکل ۴-۵، برای آزمون این فرضیه مدل ساختاری بین متغیرها طراحی شده است. بارعاملی استاندارد میان دو متغیر شرایط مداخله‌گر بر راهبرد ۰/۳۷ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵٪ شرایط مداخله‌گر بر راهبرد تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

فصل پنجم



نتیجه گیری

و

پیشنهادها

مقدمه

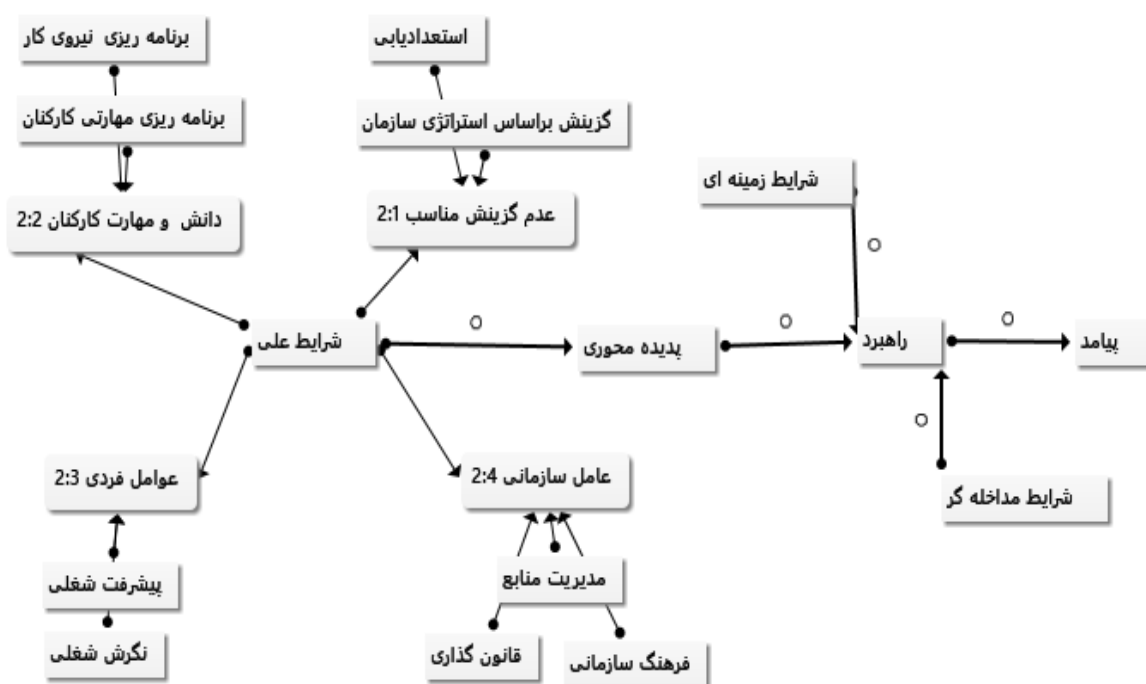
تحولات سالیان اخیر در حوزه منابع انسانی باعث گردیده که این حوزه اهمیت مضاعفی پیدا نماید. حضور نسل‌های جدید با نگرشها و خواسته‌های گوناگون، توسعه اینترنت و تحولات دیجیتال، افزایش تنوع نیروی انسانی از نظر جنسیت، قومیت، ملیت و همگی باعث شده تا مدیریت منابع انسانی پیچیدگی و در عین حال اهمیتی بیش از پیش داشته باشد. لذا سازمانها سعی می‌کنند متخصص‌ترین افراد را در سطوح مدیریتی را به کار گیرند. لذا مدیریت استعداد نیز به‌عنوان شاه‌کلیدی، به بررسی انواع موقعیتهای دخیل در این زمینه می‌پردازد. استفاده صحیح از استعدادها، باعث موفقیت کارها می‌شود و سازمان را در مسیر صحیح قرار می‌دهد. از نتایج این پژوهش می‌توان الگویی طراحی کرد که براساس آن به توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در نظام اداری کشور به ویژه در سازمان تأمین اجتماعی را امکان‌پذیر نماید. رویکرد این تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) بوده و با ترکیب روش نظریه داده بنیاد و تحلیل عاملی تاییدی انجام شده است. داده‌های مورد نیاز از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و کدگذاری (طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی) انجام شد. کدگذاری‌ها با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی آی ۸ مورد تجزیه و تحلیل قرارگرفت. در نهایت نتایج تحقیق، به وسیله معادلات ساختاری تأیید گردید.

۵-۱- بحث و تحلیل نتایج

بسیاری از رهبران هنوز بر این باورند که رهبران موفق با مهارتهای رهبری متولد می‌شوند و سعی می‌کنند رهبران خارجی را جستجو کنند. با این حال، با توسعه استعدادهای مناسب، پرورش رهبران از درون می‌تواند مؤثرترین رهبران آینده را ایجاد کرد. در این محیط رقابتی، حفظ نیروی کار با استعداد در کنار جذب، وظیفه اصلی مدیران منابع انسانی است. استخدام پرسنل ماهر یکی از وظایف ضروری مدیران است و هزینه یک استراتژی استخدام نامطلوب می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری، روحیه پایین سازمان و گردش مالی شود. عملکرد سازمان به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد و اگر کارکنان یک سازمان از شایستگی منحصر به فردی برخوردار باشند، آنها را از رقبای خود متمایز می‌کند. دستیابی به بهترین نتایج یک سیستم، مدیریت استعداد موثر با استفاده مناسب؛ سازمان برنده را می‌سازد. مدیریت استعدادها، یکپارچه‌سازی منابع انسانی می‌باشد که برای فرایندهای جذب، توسعه و ایجاد انگیزه برای حفظ کارمندان متعهد و سازنده سازمان طراحی شده است. لذا سازمان می‌تواند با تلفیق استراتژی‌های موثر مدیریت استعداد در برنامه‌های نیروی کار خود از روش‌ها و سیستمهای اثبات‌شده برای بهینه‌سازی مناسب منابع سرمایه انسانی، افزایش مزیت رقابتی آنها و حفظ سهم بازار خود استفاده نماید. همچنین باعث "آماده سازی" کارمندان به عنوان جانشینانی برای چنین انتقال نسبی و افزایش امتیازات نیز می‌باشد. چارچوب پیشنهادی در این تحقیق برای طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) می‌باشد که در ادامه اجزای آن مورد بحث و تحلیل قرار گرفته است.

۵-۱-۱- شرایط علی

با استفاده از پژوهش داده بنیاد عوامل شناسایی شده شرایط علی براساس مصاحبه‌های انجام شده شامل عدم گزینش مناسب؛ دانش و مهارت کارکنان؛ عوامل فردی و عوامل سازمانی می‌باشد که در نمودار خروجی اطلس برای تحلیل شرایط علی در شکل (۵-۱) نشان داده شده است.



شکل (۵-۱) نمودار خروجی تحلیل شرایط علی

- الف) عدم گزینش مناسب شامل ۲ کد (استعدادیابی و گزینه‌های براساس استراتژی سازمان) می‌باشد. استعدادیابی شامل کد موانع استعداد است. گزینه‌های براساس استراتژی سازمان شامل کد اولویت استراتژیک است.
- ب) دانش و مهارت کارکنان شامل ۲ کد (برنامه‌ریزی نیروی کار و برنامه‌ریزی مهارتی کارکنان) می‌باشد. برنامه‌ریزی نیروی کار شامل کدهای مدیریت استعداد منابع انسانی؛ شناخت استعدادها مورد نیاز و عدم مدیریت استعداد کارکنان است. برنامه‌ریزی مهارتی کارکنان شامل کد مهارت عملی کارکنان است.
- ج) عوامل فردی شامل ۲ کد (پیشرفت شغلی و نگرش شغلی) می‌باشد. پیشرفت شغلی شامل کد عدم پیشرفت شغلی است. نگرش شغلی شامل کد آینده‌نگری فرد در مورد شغل است.

د) عوامل سازمانی شامل ۳ کد (مدیریت منابع؛ قانون‌گذاری و فرهنگ سازمانی) می‌باشد.

مدیریت منابع شامل کد هدررفت منابع است.

قانون‌گذاری شامل کد ملاحظات کلان دولتی برای سازمان‌ها است.

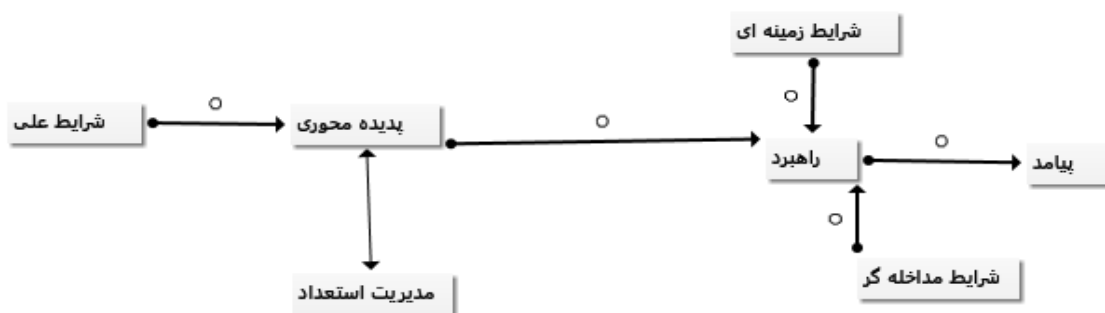
فرهنگ سازمانی شامل کد اولویت فرهنگی است.

در کد محوری عدم‌گزینش، که به خاطر انجام نشدن استعدادیابی مناسب و عدم‌گزینش براساس استراتژی سازمان است باید دانش و مهارت کارکنان را مدنظر قرار داد تا مدیریت استعداد منابع انسانی و شناخت استعدادها مورد نیاز سازمان و مدیریت صحیح استعداد کارکنان انجام پذیرد. عوامل فردی که منجر به عدم پیشرفت شغلی و نگرش شغلی که درآینده‌نگری فرد در مورد شغل موثر است و عوامل موثر سازمانی مدیریت منابع انسانی صحیح و کارآمد که از هدررفت منابع جلوگیری کند و قانون‌گذاری که ملاحظات کلان دولتی برای سازمان‌ها را وضع می‌کند باید تمام ملاحظات را در نظر بگیرد و نیز فرهنگ سازمانی که باید اولویت فرهنگی را در برنامه خود قرار دهد.

نتایج به دست آمده هم راستا با نتایج کلچی چارلز و اونوها (۲۰۲۰) که نشان داد که تمام ابعاد مدیریت استعداد کارآفرینی در مقابل مهارت کارآفرینی و دانش کارآفرینی به طور قابل توجهی بر سازگاری و هوشیاری تأثیر می‌گذارد و کوربانوو و همکاران (۲۰۱۷) که ضرورت فعالیت عملی پیچیده مدیران تولید آینده نشان داده شده است، که به شکل‌گیری آمادگی آنها برای حل مشکلات تجاری، مدیریت روند کار و سازماندهی تعاملات تولیدی بین اعضای گروه کمک می‌کند. و اخوان دور باش و همکاران (۱۳۹۹)، خلیلی و همکاران (۱۳۹۹) می‌باشد.

۵-۱-۲- پدیده محوری

پدیده محوری شامل کد مدیریت استعداد است. نمودار خروجی تحلیل پدیده محوری در شکل (۵-۲) نشان داده شده است.

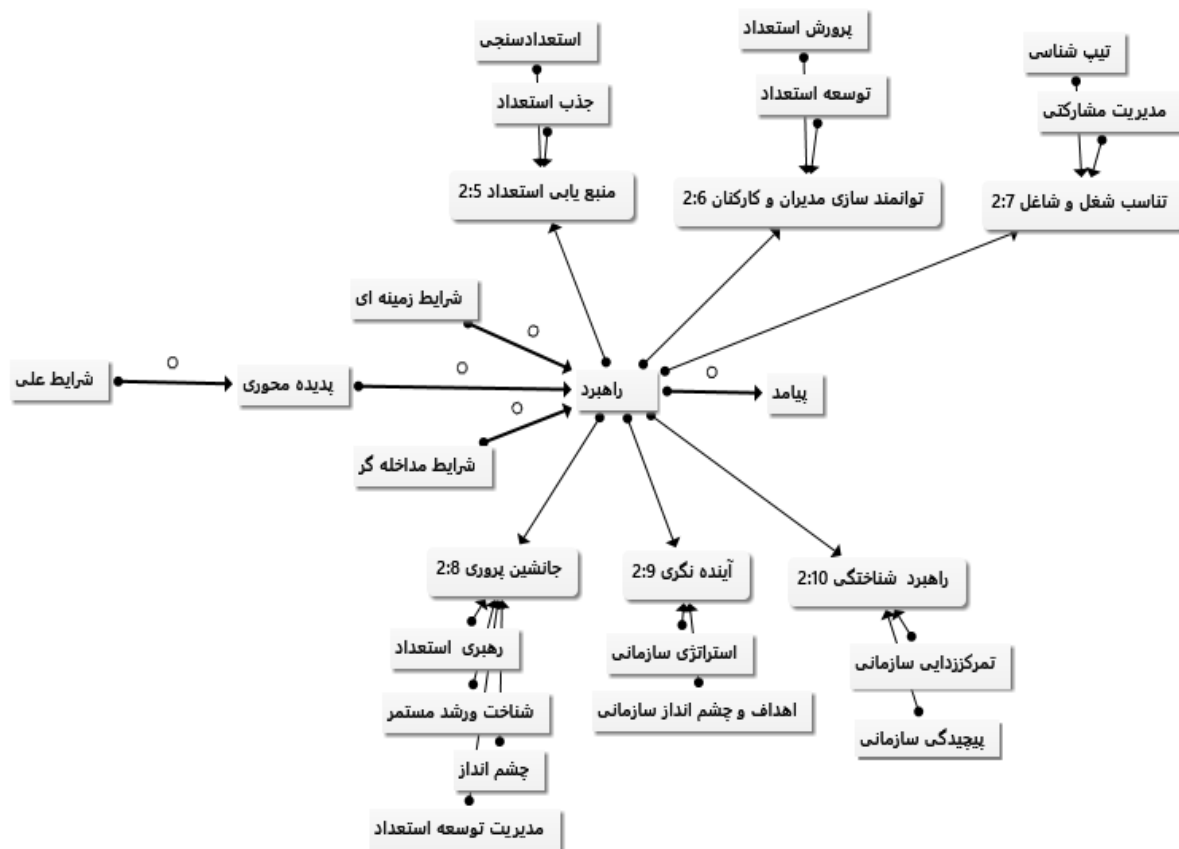


شکل (۵-۲) نمودار خروجی تحلیل پدیده محوری

اگر در سازمانها مدیریت استعداد اتفاق بیفتد که شامل استعدادسنجی و سنجش استعدادهای مورد نیاز (باتوجه به تیپ شخصیتی کارکنان) در سازمان تأمین اجتماعی باشد و افراد با پتانسیل بالا را شناسایی و سیستم ارزیابی عملکرد مفیدی داشته باشند؛ سازمان توانایی پیشرفت عملکرد و بهره‌وری بالا خواهد داشت که این نتایج تلویحاً هم راستا با نتایج آوادی و کمالی (۲۰۱۸) می‌باشد.

۵-۱-۳- راهبردها

براساس تعاریف ابتدایی استعداد با توجه به تیپ شخصیتی، در این تحقیق، راهبردها به شش دسته کلی منبع‌یابی استعداد، توانمندسازی مدیران و کارکنان، تناسب شغل و شاغل، جانشین‌پروری، آینده‌نگری و راهبرد شناختی دسته‌بندی شده‌اند و در شکل (۵-۳) نشان داده‌ایم.



شکل (۵-۳) نمودار خروجی تحلیل راهبردها

الف) منبع‌یابی استعداد شامل ۲ کد (استعدادسنجی و جذب استعداد) می‌باشد. استعدادسنجی شامل کدهای سنجش استعداد؛ شناسایی افراد با پتانسیل بالا؛ سیستم ارزیابی عملکرد مفید و توانمندی مدیران در مدیریت استعداد است. جذب استعداد شامل کدهای جذب کارآمد با مدیریت استعدادها؛ شاخص‌های کلیدی استعدادیابی؛ استخدام و گزینش و تطبیق شخص و شغل است.

ب) توانمندسازی مدیران و کارکنان شامل ۲ کد (پرورش استعداد و توسعه استعداد) می‌باشد. پرورش استعداد شامل کدهای آموزش و مهارت‌آموزی است. توسعه استعداد شامل کدهای انعطاف‌پذیری در انجام وظایف شغلی؛ دسته‌بندی افراد متناسب با هدف و توسعه و حفظ منابع انسانی است.

ج) تناسب شغل و شاغل شامل ۲ کد (تیپ‌شناسی و مدیریت مشارکتی) می‌باشد. تیپ‌شناسی شامل کدهای همراستایی شغل و شاغل است. مدیریت مشارکتی شامل کدهای مدیریت مشارکت و کار تیمی است.

د) جانشین‌پروری شامل ۴ کد (رهبری استعداد؛ شناخت و رشد مستمر؛ مدیریت توسعه استعداد و چشم‌انداز) می‌باشد.

رهبری استعداد شامل کدهای جانشین‌پروری و گردش شغلی و چابک‌سازی است. شناخت و رشد مستمر شامل کدهای مشخص‌شدن نقاط قوت و قابل‌بهبود است. مدیریت توسعه استعداد شامل کدهای مدیریت توسعه استعداد در سازمان است. چشم‌انداز شامل کدهای دستیابی به اهداف استراتژیک است.

ه) آینده‌نگری شامل ۲ کد (استراتژی سازمانی و اهداف و چشم‌انداز سازمانی) می‌باشد. استراتژی سازمانی شامل کدهای مدیریت ساختار سازمانی؛ حمایت فرهنگی سازمانی؛ شفافیت هدف استراتژی و داشتن نگاه متحد به کل سازمان است. اهداف و چشم‌انداز سازمانی شامل کدهای شناخت اهداف سازمانی و داشتن چشم‌انداز است.

و) راهبرد شناختی شامل ۲ کد (تمرکززدایی سازمانی و پیچیدگی سازمانی) می‌باشد. تمرکززدایی سازمانی شامل کدهای حمایت و پشتیبانی استعداد است. پیچیدگی سازمانی شامل کدهای تطبیق استعداد و مسئولیت است.

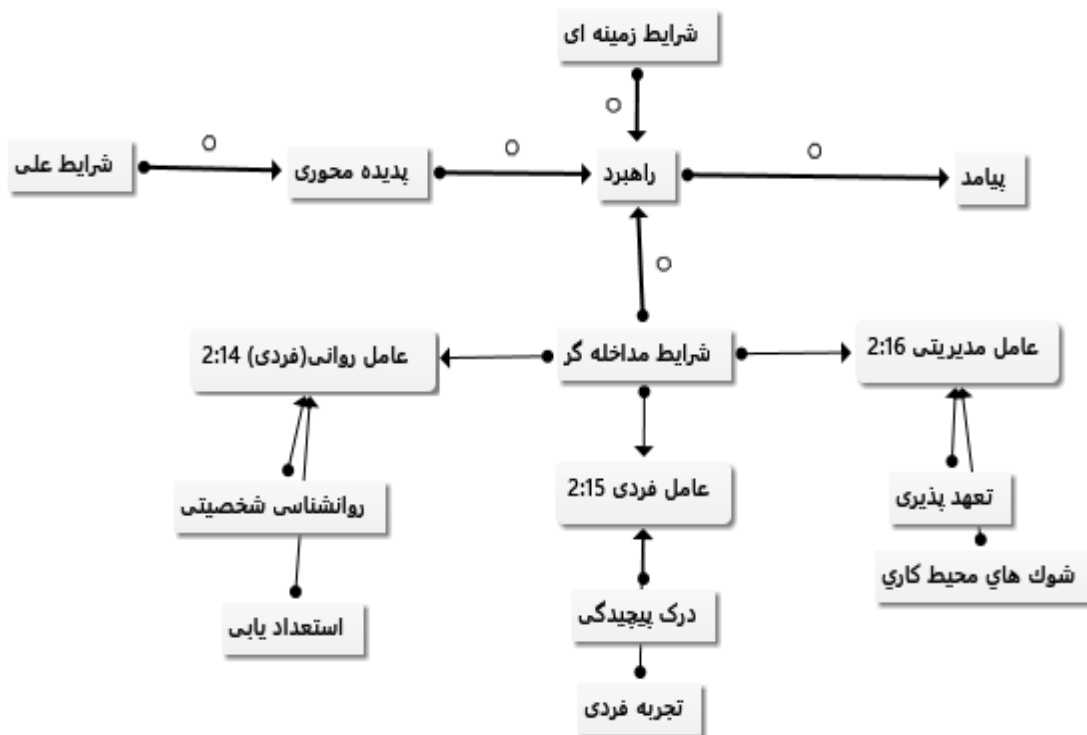
اگر سازمانها سیستم ارزیابی عملکرد مفیدی داشته باشند و منبع‌یابی استعداد (که شامل استعدادسنجی و سنجش استعدادهای مورد نیاز تأمین اجتماعی است) اتفاق بیفتد، افراد با پتانسیل بالا را شناسایی و توانمندی مدیران در مدیریت استعداد، جذب استعداد، جذب کارآمد با مدیریت استعدادها و شاخص‌های کلیدی استعدادیابی، استخدام و گزینش، تطبیق شخص و شغل درست انجام می‌شود که این نتایج با عوامل تحقیق آوادی و کمالی (۲۰۱۸) همراستا است. عوامل عبارتند از: الف: ارتباطات، ب: شناخت نیازها و جاه‌طلبی‌های استعدادها، ج: آمادگی مدیران.

توانمندسازی مدیران کد محوری دیگری است که شامل کارکنان و پرورش استعداد، آموزش، تلاش برای مهارت‌آموزی، توسعه استعداد، انعطاف‌پذیری در انجام وظایف شغلی، دسته‌بندی افراد متناسب با هدف، توسعه و حفظ منابع انسانی و در نهایت تناسب شغل و شاغل است که تناسب شغل و شاغل به معنای سازگاری بین فرد و سازمان در کاری که انجام می‌دهد، می‌باشد به عبارت دیگر دانش مهارت و توانایی‌های فرد، همان دانش و مهارتها و توانایی‌هایی که شغل فرد در سازمان به آن نیاز دارد. تنوع مهارت، هویت وظیفه، استقلال وظیفه، دانش شغلی، مهارت شغلی که توانایی شغلی و دهها تغییر دیگر وجود دارد که از این قابلیت برخوردار است که ویژگی‌های شخصیتی مانند سن، جنس، تحصیلات، تحول، تجربه، سابقه کار، دانش، مهارت، استعداد و توانایی‌های فردی متناسب گردد می‌باشد و تیپ‌شناسی شخصیتی و همراستایی شغل و شاغل شامل میشود و نیز مدیریت مشارکتی و کار تیمی نیز به عنوان راهبردهایی برای توسعه استعدادها به شمار می‌رود. جانشین پروری که رهبری استعداد و گردش شغلی می‌باشد باعث چابک‌سازی، شناخت، رشد مستمر افراد میشود و باعث میشود افراد با نقاط قوت و قابل بهبود مشخص شوند. لذا مدیریت توسعه استعداد و داشتن چشم‌انداز مطلوب برای دستیابی به اهداف استراتژیک است

کد محوری دیگر، آینده‌نگری است که استراتژی سازمانی و مدیریت ساختار سازمانی و حمایت فرهنگ سازمانی و شفافیت هدف استراتژی و داشتن نگاه متحد به کل سازمان به آینده مطلوب برای مدیریت استعداد کارکنان می‌باشد. راهبرد شناختی که شامل تمرکززدایی سازمانی و حمایت و پشتیبانی استعداد و کشف پیچیدگی سازمانی و تطبیق استعداد و مسئولیت افراد میباشد که این نتایج هم راستا با نتایج رجبی پور میبیدی و محمدی (۱۳۹۹) که نشان دادند الگوی تلفیقی مدیریت استعداد از هفت مقوله اصلی تشکیل شده که عبارت‌اند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد. نتایج تحقیقات روشن و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مؤلفه‌ی کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد.

۵-۱-۴- عوامل مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر شامل ۳ کد (عوامل روانی (فردی)، عامل فردی، عامل مدیریتی) است. نمودار خروجی تحلیل عوامل مداخله‌گر در شکل (۴-۵) نشان داده شده است.



شکل (۴-۵) نمودار خروجی تحلیل شرایط مداخله‌گر

الف) عامل روانی شامل ۲ کد (استعدادیابی و روانشناسی شخصیتی) می‌باشد.

استعدادیابی شامل کد استعداد شناسی است.

روانشناسی شخصیتی شامل کدهای قرارداد روانشناختی و شخصیت شناسی است.

ب) عوامل فردی شامل ۲ کد (درک پیچیدگی و تجربه فردی) می‌باشد.

درک پیچیدگی شامل کد تجزیه و تحلیل اطلاعات است.

تجربه فردی شامل کد سابقه کاری است.

ج) عامل مدیریتی نیز شامل (تعهد پذیری و شوک های محیط کاری) می‌باشد.

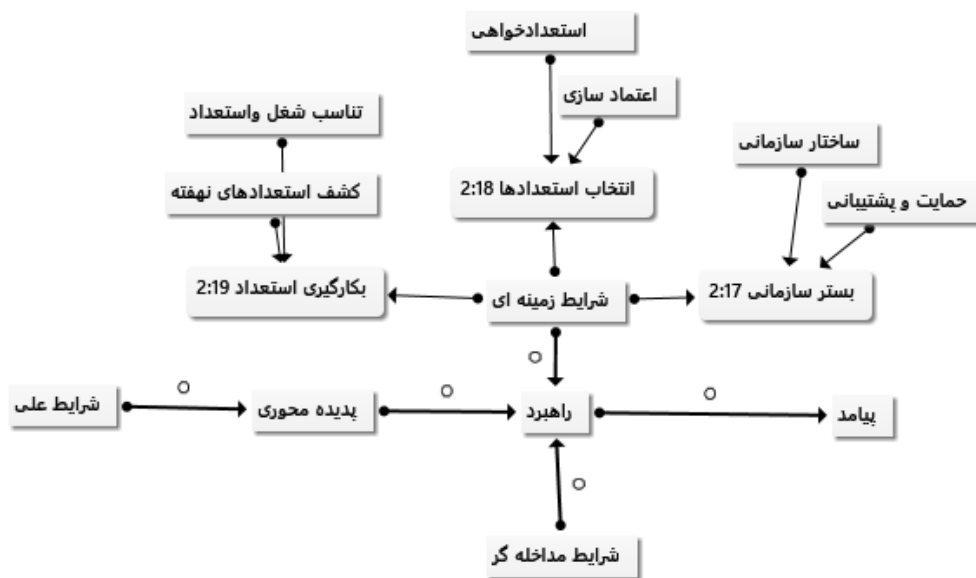
تعهد پذیری شامل مسئول بودن مدیر است.

شوکه‌های محیط کاری شامل کد رخداد های غیر قابل پیش بینی است.

مشارکت‌کننده‌ها مطرح می‌کنند که عوامل روانی، عامل فردی و عامل مدیریتی از جمله شرایط مداخله‌گر مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی می‌باشند که عوامل روانی که شامل استعدادیابی و استعداد شناسی است و نیز روانشناسی شخصیتی که شامل قرارداد روانشناختی و شخصیت شناسی است عامل فردی که نیز درک پیچیدگی و تجزیه تحلیل اطلاعات را لازم می‌داند و تجربه فردی که سابقه کاری را شامل می‌شود. استراتژی استعدادیابی باید با اهداف و اولویت‌های سازمان همخوانی داشته باشد و این امر در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که حمایت‌های لازم از اجرای این برنامه از سوی مدیرعامل و هیات مدیره مجموعه سازمان تامین اجتماعی صورت گیرد. همچنین برای تهیه یک برنامه مناسب به نیروهای زبده و با تجربه‌ای در بخش منابع انسانی نیاز داریم تا بتواند برنامه کاری هر فرد را مشخص کند و نیز سایر برنامه‌های سازمان را پی‌ریزی کند. در این حالت سازمان سیستمی را ایجاد می‌کند که برای شرایط آشفته فعلی انعطاف‌پذیر است. همچنین مدیر بخش استعدادیابی باید ارتباط مستقیمی با مدیرعامل داشته باشد و هم تیم مدیران ارشد سازمان باید به طور مرتب و منظم با بخش استعدادیابی سازمان در ارتباط باشند تا بتوانند برنامه بلندمدت برای آینده سازمان تأمین اجتماعی طراحی کنند. هر نوع تغییری که در برنامه‌های اصلی سازمان اتفاق می‌افتد به سرعت برنامه استعدادیابی تغییر پیدا کند و نیز عامل مدیریتی که تعهدپذیری و مسئول بودن مدیر را می‌طلبد و شوک‌های محیط کاری که رخدادهای غیرقابل پیش‌بینی را شامل می‌شود مانند اعمال رفتارهای سیاسی در عمل و گفتار، کاهش شأن و منزلت کاری، دیده شدن به صورت معمولی، سیاست‌های موقتی در سازمان، حذف غیرمنطقی پست‌های سازمانی و وجود هر رخداد ناگهانی در شغل. مدیریت استعدادیابی باید توانایی پاسخگویی به هر نوع تغییری در بازی رقبا را داشته باشد. که این نتایج هم راستا با نتایج کاتر و همکاران (۲۰۱۳) و بررسی ایده‌آل‌ها و روش‌های فرهنگی و همچنین نمونه‌های اولیه رهبری مدیران آینده براساس این فرض است که دانشجویان امروز احتمالاً مدیریت آینده را در سازمان‌های تجاری تشکیل می‌دهند.

۵-۱-۵- عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای شامل ۳ کد (بستر سازمانی، انتخاب استعداد و بکارگیری استعداد) است. نمودار خروجی تحلیل عوامل زمینه‌ای در شکل (۵-۵) نشان داده شده است.



شکل (۵-۵) نمودار خروجی تحلیل شرایط زمینه‌ای

الف) بستر سازمانی شامل ۲ کد (ساختار سازمانی و حمایت و پشتیبانی) می‌باشد.

ساختار سازمانی شامل کد بهسازی است.

حمایت و پشتیبانی شامل کد حمایت شغلی است.

ب) انتخاب استعدادها شامل ۲ کد (استعدادخواهی و اعتماد سازی) می‌باشد.

استعدادخواهی شامل کدهای دستیابی به استعداد و ارزیابی استعداد است.

اعتماد سازی شامل کد اعتماد سازمانی است.

ج) بکارگیری استعداد شامل ۲ کد (تناسب شغل و استعداد و کشف استعدادهای نهفته) می‌باشد.

تناسب شغل و استعداد شامل کدهای تعامل استعداد و شغل و به رسمیت شناختن استعداد است.

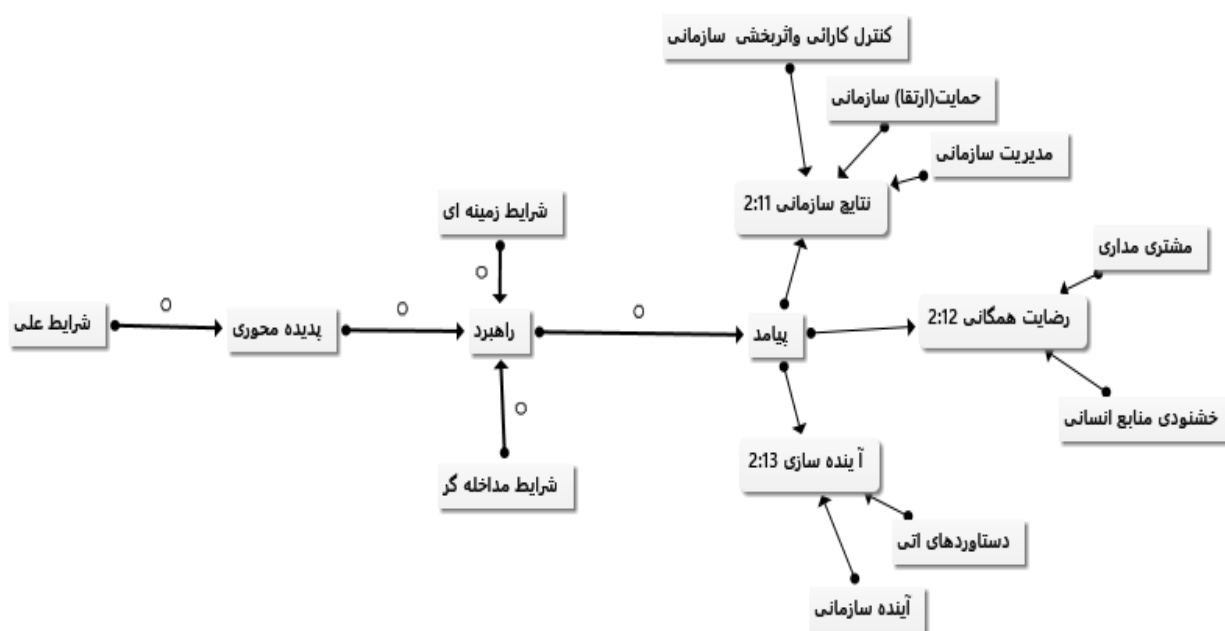
کشف استعدادهای نهفته شامل کد استعداد سازمانی است.

مجموعه عناصر زمینه‌ای در مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی شامل " بستر سازمانی، انتخاب استعدادها، بکارگیری استعداد" است لذا بستر سازمانی که ساختار سازمانی و بهسازی و حمایت و پشتیبانی که همان حمایت شغلی است و انتخاب استعدادها که استعدادخواهی و دستیابی به استعداد را شامل می‌شود و ارزیابی استعداد و نیز اعتمادسازی که شامل اعتماد سازمانی است و بکارگیری استعداد که شامل تناسب شغل و استعداد تعامل استعداد و شغل و به رسمیت شناختن استعداد و کشف استعدادهای نهفته است که این نتایج هم راستا با نتایج میرزا حکیم و پورسعید (۱۳۹۷) که نشان داد بین

مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد. بین جذب استعدادها، توسعه نیروی انسانی و حفظ و نگهداشت استعدادها و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد و بهترین پیش‌بینی‌کننده نوآوری سازمانی، جذب استعدادها می‌باشد؛ بنابراین پیشنهاد شد مدیران برای مدیریت استعدادها برنامه کوتاه مدت و بلندمدت تدوین و اجرایی کنند.

۵-۱-۶- پیامدها

پیامدها پژوهش که شامل نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. پیامدها شامل ۳ کد (نتایج سازمانی، رضایت همگانی، آینده سازی) است. نمودار خروجی تحلیل پیامدها در شکل (۵-۶) نشان داده شده است.



شکل (۵-۶) نمودار خروجی تحلیل پیامدها

الف) نتایج سازمانی شامل ۳ کد (کنترل کارائی و اثربخشی سازمانی، مدیریت سازمانی و حمایت (ارتقاء) سازمانی) می‌باشد.

کنترل کارائی و اثربخشی سازمانی شامل کدهای صرفه‌جویی و بهره‌وری و عملکرد مالی مناسب است. مدیریت سازمانی شامل کد کاربرد استعداد است.

حمایت (ارتقاء) سازمانی شامل کدهای افزایش مدیریت دانش برای کسب مهارت؛ بهبود فرایند مدیریت استعداد؛ تعالی و رشد سازمانی؛ افزایش عملکرد بهینه و انتصاب و تامین نیروی کار مناسب است.

ب) رضایت همگانی شامل ۲ کد (مشتري مداری و خشنودی منابع انسانی) می‌باشد.

مشتري مداری شامل کد رضایت ارباب رجوع است.

خشنودی منابع انسانی شامل کد رضایت کارکنان است.

ج) آینده‌سازی شامل ۲ کد (آینده سازمانی و دستاوردهای آتی) می‌باشد:

آینده سازمانی شامل کد دستیابی به اهداف سازمان است.

دستاوردهای آتی شامل کد تطبیق عملکرد با ایده‌ها است.

مدیران باید توجه داشته باشند همانگونه که خودشان آینده گذشتگانند آیندگانی در راه هستند که قرار است میراث‌دار فعالیت‌های گذشتگان خود باشند. لذا مدیری که امروز بر مسند ریاست نشسته نباید با بی‌تفاوتی به آیندگان تصمیم بگیرد بلکه باید با بجا گذاشتن آثاری در خور توجه مسیر پیشرفت تعالی آیندگان را هموار نماید. نتیجه این پژوهش با نتایج مطالعاتی چون بیک‌زاده درون کلائی و همکاران (۱۳۸۳)، میرزا حکیم و پورسعید (۱۳۹۷)، حقیقی ملایی و همکاران (۱۳۹۶) که نشان داد ویژگی‌های شخصیتی علاوه بر پیش‌بینی مستقیم، به‌طور غیرمستقیم از طریق متغیر سبک رهبری توان پیش‌بینی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران را دارد، همراستا است. ولی این میزان مطلوب بودن نباید مدیران ارشد را از توجه به ارتقای میزان آیندنگری باز دارد.

۵-۲- بررسی گزاره‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، با توجه به تحلیل تماتیک مصاحبه‌ها، الگوی مفهومی جهت مدیریت استعداد در سازمان تامين‌اجتماعی طراحی گردید و براساس الگوی طراحی شده، گزاره‌هایی در وضع موجود و مطلوب ارائه گردید که نتایج گزاره‌های پژوهش در ادامه مورد بررسی قرار گرفته است.

گزاره اول: توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش نرمال است

در این پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. اگر توزیع داده‌ها نرمال باشد می‌توان از آزمون‌های آماری استنباطی استفاده کرد. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها فرض صفر مبتنی بر این است که توزیع داده‌ها نرمال است. این آزمون در سطح خطای ۵٪ تست می‌شود. اگر مقدار معناداری بزرگتر مساوی سطح خطای ۰/۰۵ بدست آید، دلیلی برای رد فرض صفر وجود نخواهد داشت. بنابراین توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. براساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگتر از سطح خطا (۰/۰۵) بدست آمده است. بنابراین دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد و توزیع داده‌ها نرمال است.

گزاره دوم: بررسی شرایط علی موثر بر مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی تحلیل عاملی تأییدی ارتباط گویه‌ها (سوالات پرسشنامه) را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود سوالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان فرضیه‌های تحقیق را مبتنی بر داده‌های پرسشنامه مورد استفاده قرار داد. بنابراین جهت اثبات اینکه داده‌ها درست اندازه‌گیری شده‌اند از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. مقیاس شرایط علی شامل ۴ متغیر پنهان و ۹ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. پس از اینکه همبستگی متغیرها شناسائی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر آماره آزمون t -value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۰/۵ مقدار آماره t -value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

گزاره سوم: بررسی شرایط زمینه‌ای موثر بر مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی این مقیاس شامل ۳ متغیر پنهان و ۶ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۰/۵ مقدار آماره t -value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

گزاره چهارم: بررسی شرایط مداخله‌گر موثر بر مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی

این مقیاس شامل ۳ متغیر پنهان و ۶ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۰/۵ مقدار آماره t -value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

گزاره پنجم: بررسی راهبردهای موثر بر مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی این مقیاس شامل شامل ۶ متغیر پنهان و ۱۴ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۵٪ مقدار آماره t -value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

گزاره ششم: بررسی پیامدهای موثر بر مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی این مقیاس شامل شامل ۳ متغیر پنهان و ۶ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۵٪ مقدار آماره t -value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

۵-۳- بحث و نتیجه‌گیری کلی

روایی و پایایی نتایج در بخش کمی بیانگر تأثیرگذاری عوامل شناسایی شده در مدل داده بنیاد بر یکدیگر بوده است. بار عاملی عوامل علی بر مقوله اصلی ۰/۴۰ و آماره تی آن ۴/۳۷ به دست آمده است، بار عاملی عوامل زمینه‌ای بر راهبردها ۰/۵۸ و آماره تی آن ۱۱/۳۴ است. بار عاملی عوامل مداخله‌گر بر راهبردها ۰/۳۷ و آماره تی آن ۷/۵۷ بار عاملی مقوله اصلی بر راهبردها ۰/۳۶ و آماره تی آن ۱۱/۲۵ محاسبه شده است. در نهایت بار عاملی راهبردها بر پیامدها ۰/۵۳ و آماره تی آن ۱۱/۲۵ به دست آمده است. بنابراین می‌توان گفت مدل تحقیق مورد تایید است.

۵-۴- پیشنهادهای پژوهش

۱. با توجه به نتایج تحقیق و مفاهیم شناسایی شده، پیشنهادهای ذیل در جهت تقویت این ابعاد ارائه می‌گردد:
۲. ایجاد فضایی که کارکنان بتوانند برای توسعه توانایی‌های خود از تمامی ظرفیت‌هایشان استفاده کنند.
۳. سازمان تامین اجتماعی پل ارتباطی بین بیمه‌شدگان و کارفرمایان است و بخش صنعت نقش مهمی در فعالیت سازمان دارد. پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های دیگری با توجه به این موضوع انجام شود.
۴. پژوهشگر در این تحقیق ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی را به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته است. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌ها بعدی مدیران سازمان تامین اجتماعی کل کشور در نظر گرفته شوند.
۵. انجام آزمونهای شخصیت در بدو استخدام کارکنان تامین اجتماعی توصیه می‌گردد.
۶. ایجاد فضای درک متقابل مخصوصاً در زمان‌هایی که ارزش‌های فرهنگی افراد و سازمان متفاوت است.
۷. سرعت بخشیدن به توسعه و پیشرفت حرفه ای کارکنان توانمند به منظور توسعه استعدادها

۵-۵- محدودیتهای پژوهشگر

هر تحقیق با توجه به مسائل و مشکلات مختلفی که در مسیر تحقیق ممکن است پیش آید، دارای محدودیت است. محدودیتهای زیاد، نتایج واقعی را منحرف می‌کنند و اعتبار تحقیق را زیر سوال می‌برند. شاید بتوان عمده محدودیتهای هر تحقیق، بخصوص تحقیق پیش‌رو را به شرح موارد ذیل بازگو نماییم:

۱. دسترسی به مدیران عالی سازمان به علت مشغله کاری
۲. هماهنگ نمودن مصاحبه‌ها با توجه به شرایط کرونا
۳. محدودیت در دانش تخصصی مدیریت برخی از خبرگان و مشارکت کنندگان در تحلیل داده‌ها که البته این مهم با آموزش حین مصاحبه برطرف گردید اما کماکان در لایه مدیران و کارشناسان خبره کلیه سازمان‌ها موجود است.
۴. عدم مشارکت فعال برخی از کارکنان سازمان در جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز

۵-۶- محدودیتهای پژوهش

۱. تعمیم نتایج به سایر سازمانها و شرکتها با توجه به جامعه آماری تحقیق با احتیاط صورت گیرد.
 ۲. دشواری مفهومی تدوین استراتژیها بر مبنای تفکیک عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای
 ۳. هر یک از این مفاهیم استخراج شده، نیاز به واکاوی و پالایش دقیق‌تر دارد و میتوان آن را مبنایی برای پژوهش‌های آینده قرار داد
 ۴. این پژوهش تا مرحله شناسایی و پیشنهاد راهکارهایی برای موفقیت پیاده‌سازی نگهداشت کارکنان مستعد در سازمان پیش رفته است و به بررسی اثر اجرای این راهکارها و میزان اثر آن بر عملکرد سازمانی نپرداخته است.
 ۵. بررسی سازمانها قبل و بعد از اجرای سیستم نگهداشت مدیران مستعد با توجه به این مدل می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای یک کار پژوهشی که مکمل‌کننده مطالعه حاضر است، باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود علاقمندان به این حوزه تلاش کنند در یک یا چند سازمان نمونه، مدل را اجرا کنند و اثر آن بر میزان موفقیت برنامه مدیریت استعداد را بسنجند.
- محقق با توجه به محدودیت‌های موجود سعی در انجام فعالیت‌هایی نموده است که تا حدی برخی از محدودیت‌ها را دور بزند. مثلاً مطالعه و تحقیق از طریق مقالات بروز و سایت‌های معتبر و یا آموزش تخصصی ابزارهای مدیریت استفاده شده در تحقیق به مدیران ارشد و کارشناسان خبره که بتواند نگرش و درک آنها را در ارائه اطلاعات صحیح به پژوهشگران، هدایت‌گری نماید.

منابع

منابع فارسی

- ابوالعلائی بهزاد. ۱۳۸۲. مورد کاوی: برنامه پرورش مدیران آینده. نشریه تحول اداری، ص ۹۳
- اخوان دورباش روح‌الله، ذکریایی منیژه، انتصار فومنی غلامحسین. ۱۳۹۹. مدل بهینه مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران براساس نظریه داده بنیاد. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۲ (۴۶): ۱۸۴-۱۶۷
- امیر کبیری ع. طهرانی. ۱۳۸۵. بررسی اثر عوامل فرهنگی (براساس مدل DOCS) بر روی رضایت شغلی و عملکرد کارکنان مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی (اداره کل درمان غیرمستقیم استان تهران). فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی (۵) ۱۴.
- انصاری، محمد اسماعیل؛ شائمی، علی؛ عطا فر، عل؛ قاسمی، وحید؛ صفری علی. ۱۳۹۱. تاثیر فن آوری محوری بر نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان های صنعتی ایران. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال سوم شماره ۲. ص ۱۷۳
- انصاری، منوچهر؛ حسینی، احد؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ سیفی، سارا. ۱۳۹۱. تاثیر رعایت اصول اخلاق حرفه ای کارکنان بر وفاداری مشتریان بانک ها. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفتم شماره ۳. ص ۶۲
- اولریش د، براکینک و. ۱۳۸۸، شایستگیهای منابع انسانی شناخت تعامل افراد و کسب و کار، ترجمه مسعودبیش
- آذربرزین، مهرداد: مالکی لوطکی، شهرزاد. ۱۳۹۷. بررسی رابطه تیپ های شخصیتی با توانایی حل مساله در مدیران پرستاری، بیمارستان تأمین اجتماعی شهرستان زاهدان. فصلنامه مدیریت پرستاری، سال هفتم شماره ۳ (پیاپی ۲۵، پاییز ۱۳۹۷)، صص ۹-۱۶
- بابایی، سیدمحمد و جعفری، مصطفی و عظیمی، حسین، ۱۳۹۲، تبیین دانش آینده گرایی در بین مدیران استان زنجان با نگرش به سه حوزه آینده گرایی تحلیلی، نظری، مشارکتی، ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران، <https://civilica.com/doc/551920>
- بابایی، مظاهر؛ هاشمی، سید احمد؛ قلتاش، عباس. ۱۴۰۰. طراحی مدل مدیریت استعداد برای مدیران دوره متوسطه: یک مطالعه کیفی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال پانزدهم شماره ۳، صص ۲۹-۵۱
- برزگر ن. ۱۳۸۳. ارائه مدل کاربردی اثر بخشی در سازمانها. ماهنامه مدیریت، شماره ۹۳ و ۹۶
- برزگر، کیوان، روشن، سید علیقلی، یعقوبی، محسن. ۱۳۹۹، طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد با رویکرد ترکیبی در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۱ (۴۴): ۲۳۹-۲۶۴.

بیک زاده، یوسفی سعیدآبادی، صفاریان همدانی، سعید. ۱۳۹۹. شناسایی ابعاد آینده نگری در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران. طب و تزکیه، ۲۸(۴)، ۶۹-۸۰.

پارساییان ع، ۱۳۹۱، نقش تیپ مدیران در عملکرد آنها. تهران: انتشارات ترمه، ۱۱۰ صفحه

تقوی، م؛ طبائیان، ک؛ پدرام، ع. ۱۳۸۷. راهبردهای طراحی و راه اندازی رشته آینده پژوهی، همایش آینده پژوهی، نوآوری و همگرایی فناوری.

توسلی امیرداریوش. ۱۳۹۳. بررسی رابطه تیپ شخصیتی و سبک رهبری مدیران در شرکت سیمان قاین. کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع

جاجرمی، هدی، پورعزت، درانی، کمال. (۱۴۰۰). طراحی الگوی تربیت مدیر برای آینده. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳۱(۸)، ۱۷۷-۲۰۸.

جوادی ن. ۱۳۸۹. کلیات تیپ شخصیتی مدیران - تهران: انتشارات، ص ۴۳-۱۴

حسن زاده کفشگرکلانی، علی اسماعیلی، عبدالله، فلاح و وحید. ۱۳۹۹. ارائه مدل توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده پژوهی در آموزشگاه‌های استان مازندران، ۱۱(۱)، ۹۶-۸۶.

حسینی ا. ۱۳۹۰. نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد. فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۲۳ ص ۱۸۱-۲۰۵

حقیقی ملائی، شبنم، آیتی، پورشافعی و هادی. ۱۳۹۶. تبیین توانمندی آینده پژوهی بر اساس سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی در مدیران دانشگاه بیرجند و علوم پزشکی. دو فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها (علمی-پژوهشی)، ۶(۱)، ۱۷۸-۱۴۵.

حمیدی. ا. ۱۳۸۳. بررسی رابطه بین تیپ‌های شخصیتی مدیران و تعهد سازمانی آنان در مدارس ابتدایی شهر بجنورد، پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت و برنامه ریزی.

خادمی زرین السادات. نوری؛ عریضی سامانی، ح؛ آقایی ا. اعتباریابی و تعیین رابطه مجموعه آزمونهای استعداد عمومی (GATB) با عملکرد شغلی کارکنان شرکت دی. ام. تی. ۱۳۸۲. نشریه چشم انداز مدیریت، شماره ۷ و ۸

خزایی، حیدری، امیرهوشنگ، کشاورزترک عین‌اله، ۱۳۹۵. طراحی الگوی آینده پژوهانه اسناد سیاست گذاری فناوری انقلاب اسلامی. پژوهشنامه انقلاب اسلامی، ۱۴(۴)، ۱-۲۶.

خزایی؛ مطهری‌نژاد، سیدمجید، همایون، محمدهادی. ۱۳۹۴. درآمدی بر آینده پژوهی فرهنگی-تمدنی انقلاب اسلامی در پرتو اندیشه حق مدار مهدویت. دین و ارتباطات، ۴۸(۲۲)، ۱۱۷-۱۵۶.

خزایی، سعید؛ محمودزاده، امیر. ۱۳۹۲. آینده پژوهی. اصفهان: پارس ضیاء.

خسروی، شیرین؛ حقایق، عباس. ۱۳۹۶. مقایسه فعالیت سیستم‌های مغزی رفتاری بین ورزشکاران رشته‌های ورزشی انفرادی و گروهی. نشریه عصب روانشناسی، سال سوم شماره ۱، صص ۶۸-۸۲

خلیلی عبدالجواد، غلامی عبدالخالق، دانش فرد کرم‌اله. ۱۳۹۹. شناسایی و سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز ایران (مورد مطالعه: سازمان پالایش گاز فجر جم) مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۱ (۴۳): ۱۳۹-۱۶۰.

خواجه علی جهان تیغی، معصومه و گشته گر، عبدالعلی. ۱۳۹۷. چابکی سازمانی و رابطه آن با مدیریت استعداد (مورد مطالعه: مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان سیستان و بلوچستان)، سومین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم انسانی، چالشها و راه حل‌ها، تهران.

دانیلز م، ۱۳۷۲. خود شناسی با روش یونگ، ترجمه اسماعیل فصیح، نشر فاخته تهران جلد اول

رابینز استیفن پی. ۱۳۹۳. تئوری سازمان، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و دکتر حسن دانائی فرد، انتشارات صفار، صص ۳۰۰-۳۰۸

رجبی پور میبدی، علیرضا، محمدی، معصومه. ۱۳۹۹. طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون. مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۳)، ۷۹-۱۰۴.

رجبی ت. ۱۳۹۰. بررسی تیپ‌های مدیریت دبیرستان‌های ایلام و رابطه آن با اثربخشی آموزشگاه‌ها و پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، ایلامی ۱۰۰.

رجبی، پ: شیرازیان، از. ۱۳۹۶. بررسی تاثیر ویژگی‌های شغلی بر رشد مسیر شغلی و قابلیت‌های تطبیق با آن، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۴ - شماره پیاپی ۳۰، زمستان ۱۳۹۶، صفحه ۱۲۷-۱۰۷

رضاییان علی. ۱۳۸۳. نقش فناوری اطلاعات در انسجام سازمانی. فصلنامه چشم انداز مدیریت بازرگانی، سال سوم شماره ۱، صص ۱

رفعتی ج. ۱۳۹۰. بررسی تیپ‌های شخصیتی مدیران رده‌های مختلف. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۳.

رنالد اس. شولر، شیمون. ال. دولان. ۲۰۱۲. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی - ترجمه محمد علی طوسی و محمد صابویی انتشارات روشن، سید علیقلی، برزگر، کیوان، یعقوبی، محسن. ۱۳۹۹. طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۴۷)، ۱۶۱-۱۸۸.

رئوفی م. ۱۳۹۱. بررسی تیپ شخصیتی مدیران و تعهد سازمانی در دانشکده‌های تربیت بدنی، تهران: انتشارات حرکت، شماره ۱۴: ۱۲۹.

سلطانی، روحانی ع. ۱۳۸۵. مدیریت بر تفاوت‌های فردی کارکنان، تهران: انتشارات مدیریت، شماره ۹۸

سلیمی، مجید، منتخب یگانه، محمد، مشتاقیان ابرقویی، حسن. ۱۳۹۹. ویژگی‌های روان‌سنجی آزمون تفکر خلاق تورنس در مرکز ارزیابی کارکنان یک سازمان صنعتی. مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی، ۴۶-۲۷، (۱)۷

سهرابی، روح اله، جعفری سرشت، داوود، میداندار باسمنج، فهیمه. ۱۳۹۶. ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۷۵-۵۱.

سیاسی. ع. ۱۳۷۷. نظریه‌های شخصیت. انتشارات دانشگاه تهران

سید جوادین ر. برقی ر. ۱۳۸۷. مفاهیم کلیدی مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: نگاه دانش.

شفاعت، احمدرضا؛ کاشانی پور، محمد؛ غلامی جمکرانی، رضا؛ جهانگیر نیا، حسین. ۱۴۰۰. تاثیر متغیر تیپ شخصیتی مدیران بر مدیریت سود و نقش تعدیلی آن در رابطه بین مدیریت سود با افشای مسئولیت‌های اجتماعی شرکت. نشریه حسابداری ارزشی و رفتاری، سال ششم شماره ۱۲، صص ۳۰۸-۳۴۳

شفیعی م. ۱۳۹۱. تیپ‌شناسی شخصیتی مدیران دبیرستان‌های شهر تهران، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی. شفیع میلا، خانجانی‌خانی خاطره، موسوی سید مسعود، هاشمی فاطمه السادات، بهاری نیا سجاد. ۱۳۹۹. تعیین رابطه تیپ شخصیتی و محیط درون سازمان با موفقیت شغلی با استفاده از رویکرد

شبکه‌های عصبی مصنوعی. سلامت کار ایران. ۱۷ (۱): ۱-۱۵

شکوری، ندا، شیرازی، علی، رحیم نیا، فریبرز، کفاشپور، آذر. ۱۳۹۹. تبیین و آرایه الگوی ادغام مدیریت استعداد و مدیریت تنوع با رویکرد نظریه داده بنیاد. توسعه استعداد، شماره ۲، سال دوم، ۲۱-۱.

شولتز، الن و سیدنی. ۱۳۷۸، نظریه‌های شخصیت، ترجمه محمدی کی، تهران: نشر هما.

صناعی، فریناز شیخ الاسلام کندلوسی، نادر. ۱۳۹۶. دستاوردهای آینده پژوهی در مدیریت دانش. مجله پویا در آموزش علوم انسانی، صص ۶۲-۷۸

صیادی سعید، محمدی مرضیه، نیک پور امین. ۱۳۹۱. بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی. فرایند مدیریت و توسعه. ۲۵ (۲): ۱۴۸-۱۳۳

طوسی م. ۱۳۹۰. رابطه بین تیپ شخصیتی مدیران مدارس با میزان اثربخشی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران، ص ۱۳۶

عاشقی، قهرمانی، قورچیان، نادرقلی. ۲۰۱۷. شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۴ (۴)، ۷۶-۵۷.

عاشقی، حسن، ۱۳۹۸، تبیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران صنعت بانکداری ایران <https://civilica.com/doc/>، ۱۲۴۵۰۹

عسگری، حسین، عسگری، رضا. ۱۳۹۷. مدیریت استعداد و ضرورت توجه آن در شهرداریها (با تاکید بر پژوهش‌های صورت گرفته). پنجمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری غفاری م. ۱۳۹۲. مقایسه تیپ‌های شخصیتی مسئولین هیات‌های ورزشی، دانشگاه آزاد گیلان. کاوسی، منصور، نصرافهانی، علی، رشیدی، محمد مهدی. ۱۳۹۹. تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبک‌های مدیریتی آنان در فرایند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی (مطالعه موردی: مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران استان خوزستان). فصلنامه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری، ۱۲(۱)، ۳۵-۶۸.

کوشکی جهرمی، علیرضا؛ ولیان، حسن؛ بودلایی حسن. ۱۳۹۶. طراحی مدل قابلیت‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، صص ۵-۴۰. کوهی خور، محمد، کمالیان، امین رضا، یعقوبی، نورمحمد، پورعزت، علی اصغر. ۱۳۹۹. فراترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۱(۱). کنارکوهی هوشنگ. ۱۳۹۴. آینده شناسی مدیران و رابطه آن با پیشرفت عملکرد سازمان در شهرداری شهرستان دیلم در سال ۱۳۹۲، فصلنامه مدیریت شهری، (۴۰)، ۳۶۲-۳۵۱. لطفی ش. ۱۳۹۲. بررسی و مقایسه نوع شخصیت و نوع شغل. تهران: انتشارات مدیریت سبز، سال دهم، شماره ۴۳: ۵۲.

محمد رضا و قاضی، مهدی و سرابی، هوشنگ، ۱۳۹۴، بررسی تیپ‌های شخصیتی افراد بر چابکی سازمان، سومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران، <https://civilica.com/doc/453163> محمدی ا. ۱۳۸۹. مدیریت تعارض و اثر بخشی آن بر عملکرد کارکنان. فصلنامه علمی تخصصی دانش مدیریت شماره ۲۲: ۱۱۹-۲۳.

مرادی پردنجانی، حجت‌الله امیدی ارجنکی، رضوان سبزواری امیر. ۱۳۹۴. طراحی الگویی برای نهادینه کردن آینده پژوهی در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای. فصلنامه مهارت آموزی. صص ۲۹. مزگی نژاد، سمیه، پورشافعی، هادی، بوشادی، زهرا. ۱۳۹۸. اخوان دورباش روح‌الله، ذکریایی منیژه، انتصار فومنی غلامحسین. ۱۳۹۹. مدل بهینه مدیریت استعداد در سازمان ملی نفت ایران براساس نظریه داده بنیاد. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۲(۴۶): ۱۶۷-۱۸۴. مهدوی لار، م. ۱۳۹۵. رابطه میان ادراک کارکنان از تیپ‌های شخصیتی مدیران با اثربخشی آنان در گمرکات بوشهر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اصفهان (خوراسگان).

میرزا حکیم، حسین، پورسعید، محمد مهدی. ۱۳۹۷. بررسی رابطه مدیریت استعداد و با نوآوری سازمانی در شعب بانک سپه شهر کرمان، دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۱.

میرزایی امیرآبادی، میثم و جلالیان، نجمه، ۱۳۹۹، مدیران آینده نگر، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت، <https://civilica.com/doc/۱۲۳۳۷۶۶>

نژادی، استادی، گودرزی. ۱۳۹۹. تحلیل پیکره روش دیدبانی در آینده پژوهی و شناخت مدل های آن جهت به کارگیری در مراکز آینده پژوهی. آینده پژوهی انقلاب اسلامی، ۱(۲)، ۱۶۱-۱۸۸.

نژادی، کیومرث استادی، رسول گودرزی غلامرضا. ۱۳۹۹. تحلیل پیکره روش دیدبانی در آینده پژوهی و شناخت مدل های آن جهت به کارگیری در مراکز آینده پژوهی. نشریه آینده پژوهی انقلاب اسلامی، ص ۱۶۱-۱۸۸

نوری پ. ۱۳۹۰. مدیریت و بهبود اثر بخشی مدیران. تهران: انتشارات پژوهش در علوم، ص ۷۳

هال، کالوین، اس و همکاران. ۱۳۷۵. مبانی روانشناسی تحلیل یونگ، ترجمه حسنی مقبل م، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تربیت معلم تهران

هیجل، لاری آی، ریلگر، دانیل جی. ۱۳۷۹. نظریه های شخصیت. ترجمه عسگری ع، انتشارات دانشگاه آزاد ساوه.

یوسفی م. ۱۳۸۳، بررسی موانع ارتباطی بین معلمان و دانش آموزان و ارتباط آن با تیپ شخصیتی معلمان پایان نامه کارشناسی ارشد

یوسفی. ع، جباری. ع، کوشکی. ج، حیدری. ع. ۱۳۹۳. بررسی ارتباط تیپ شخصیتی و سبک رهبری مدیران بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. بهداشت و توسعه

گنجی، حمزه (۱۳۷۰)، (روانشناسی تفاوت های فردی، تهران، نشر بعث

جاجرمی، هدی، پورعزت، درانی، کمال. (۱۴۰۰). طراحی الگوی تربیت مدیر برای آینده. آموزش و توسعه منابع انسانی. ۲۰۸-۱۷۷، ۳۱(۸)

منابع لاتین

- Abili, K. (۲۰۱۶). Identifying Talent Development Mechanisms in Iranian Electric Industry. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, ۲(۷), ۱.
- Abili, K. (۲۰۱۶). Identifying Talent Development Mechanisms in Iranian Electric Industry. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, ۲(۷), ۱.

- AGR .۲۰۱۵. The association of graduate recruiters manifesto ۲۰۱۵. AGR. Retrieved from www.agr.org.uk/writeDocuments/AGR_Manifesto_۲۰۱۵_-final_Version.pdf
- Armstrong JS, Forecasting LR. From crystal ball to computer. New York ua ۱۹۸۰
- Ahlqvist T, Rhisiart M. ۲۰۱۰. Emerging pathways for critical futures research: Changing contexts and impacts of social theory. *Futures*, ۱;۷۱:۹۱-۱۰۴.
- AL AWADHI, KAMALI, KHALID MOHD AMIN , ۲۰۱۸, he Implementation of Talent Management Practices in U.A.E. Organizations, The British University in Dubai (BUiD). And Services. Vol. ۱۳:۹۹- ۱۰۹.
- Asheghi, Hassan, Ghahrani, Mohammad, Ghorchian, and Nadergholi. ۲۰۱۷. Development of a conceptual model for the design of managers training program on managerial competence: a qualitative research. *Educational Management Innovations*, ۱۲(۳), ۴۷-۶۱
- Ashton C & Morton L. ۲۰۰۰. Managing talent for competitive advantage. [Online]. www.talentscope.net/pdfs/StratHR_Review_TM_article.pdf.
- Ashton, C., & Morton, L. ۲۰۰۰. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR review*, 4(۰), ۲۸-۳۱.
- Bandura A. ۱۹۸۹. 'Human agency in social cognitive theory', *American Psychologist*, ۴۴:۱۱۷۰-۱۱۸۴.
- Bandura, A. ۱۹۸۲. Self efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, ۳۷, ۱۲۲-۱۴۷.
- Barkhuizen, E. N. (۲۰۱۰). Talent management: The catalyst for the ۲۱st century business world.
- Barkhuizen, E. N. (۲۰۱۰). Talent management: The catalyst for the ۲۱st century business world.
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (۲۰۲۱). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, ۱۹, ۱۲.
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (۲۰۲۱). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, ۱۹, ۱۲.
- Barkhuizen, N.E., Lesenyeho, D.L., & Schutte, N.E. (۲۰۲۰). Talent retention of academic staff in South African higher educational institutions. *International Journal of Business and Management*, ۱۲(۱), ۱۷۷-۱۹۰.
- Barkhuizen, N.E., Lesenyeho, D.L., & Schutte, N.E. (۲۰۲۰). Talent retention of academic staff in South African higher educational institutions. *International Journal of Business and Management*, ۱۲(۱), ۱۷۷-۱۹۰.

- Bell, W. 2002. A community of futurists and the state of futures field. *Futures*, 34(3-4), 235-247.
- Boeree K. 2006. Personality and psychological reactance: extending the nomological net. *Personality and Individual Differences*, 34: 218-210.
- Briggs Myers . 2009. Introduction to Type: a Description of the Theory and Application of the Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto, CA: CPP, Inc.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. 2001. The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(2).
- Capaldo, A., & Petruzzelli, A. M. 2011. In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances. *Scandinavian journal of management*, 27(3), 273-287.
- Cappelli P. 2008. 'Talent management for the twenty-first century, *Harvard Business Review*, 86(3): 76-81.
- Cascio W & Aguinis H. 2000. Applied psychology in human resource management 7th Ed. New Jersey: Pearson Education.
- Čater, T., Lang, R., & Szabo, E. 2013. Values and leadership expectations of future managers: Theoretical basis and methodological approach of the GLOBE Student project. *Journal for East European Management Studies*, 22(2)-26.
- Chartered Institute of Personnel & Development .2006. Graduates in the Workplace, CIPD, London. Council, E. C. Graduate Employability Skills.
- Cheese P, Thomas R & Craig E. 2008. The Talent Powered Organisation strategies for globalization, talent management and high performance. London: Kogan Page.
- Chuai X, Preece D. and Iles P. 2008. 'Is talent management just "old wine in new bottles"? The case of multinational companies in Beijing', *Management Research News*, 31(12): 901-911.
- Claus, Lisbeth. 2019. HR disruption----Time already to reinvent talent management . BRQ Business Research Quarterl.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(2), 304-313.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(2), 304-313.
- Colvin A and Boswell W. 2007. The problem of action and interest alignment: beyond job requirements and incentive compensation', *Human Resource Management Review*, 17(1): 38-51.
- Dacre Pool, L., Qualter, P., & J. Sewell, P. 2014. Exploring the factor structure of the Career EDGE employability development profile. *Education Training*, 313-303, (4)56

- Dai, D. Y. 2020. Rethinking human potential from a talent development perspective. *Journal for the Education of the Gifted*, 43(1), 19-37.
- De Boeck, G., Meyers, M. C., Dries, N. 2018. Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39, No. 42, pp. 199-213.
- Demareva, V., & Polevaya, S. 2014. Behavioral and cognitive correlates of foreign language proficiency. *International Journal of Psychophysiology*, 2(94), 208.
- Duttagupta R. 2001. Identifying and managing your assets: talent management. (Online) Available from: http://www.buildingipvalue.com/0_SF/374_378.htm.
- Farndale E, Scullion H. and Sparrow P. 2010. 'The role of the corporate human resource function in global talent management', *Journal of World Business*, 45(2): 161-168.
- Fernández, W. D. 2004. Using the Glaserian Approach in Grounded Studies of Emerging Business Practices. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(2).
- Fitzgerald, M. (2014). Talent and talent management insights. NHS Leadership Academy, 1-22.
- Fitzgerald, M. (2014). Talent and talent management insights. NHS Leadership Academy, 1-22.
- Forman D. 2004. Harnessing the Elusive Asset: Developing Intangible Organizational Capital. [Online from: http://www.workinfo.com/free_downloads/libraryPaper_9864.pdf
- Frank F, Taylor C, Talent keepers, 2004. Talent Management: Trends that Will Shape The Future. [Online] Available from <Http://www.talentkeepers.com/Press Release Talent Management.pdf>
- Gallardo, M. E. (Ed.). 2013. Developing cultural humility: Embracing race, privilege and power. Sage Publications.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz. 2013. What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*. (23), 290-300.
- Goldman, E., & Scott, A. R. 2016. Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*.
- Gurthridge M, Komm A & Lawson E. 2008. Maxing Talent a strategic priority. (Online) Available from Making_talent_a_strategic_priority_2092
- Harsch, Katharina, Festing, Marion , 2019, Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration, ORIGINAL ARTICLE.
- Hayton J and McEvoy G. 2006. 'Competencies in practice: an interview with Hanneke C. Frese', *Human Resource Management*, 45(3): 490-500.

- Hayton, J. C., & Kelly, D. 2006. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 47-67. HEFCE. 2015. February Learning and teaching excellence: Learning gain. Higher Education Funding Council for England (HEFCE). Retrieved from www.hefce.ac.uk/lt/lg
- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. 2012. Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration. *Academy of Management Journal*, 55(3), 73-97.
- Hillmann, J., Duchek, S., Meyr, J., & Guenther, E. 2018. Educating future managers for developing resilient organizations: The role of scenario planning. *Journal of Management Education*, 42(4), 461-490.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. 2005. What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
- Ishida, Souhei, Kochiyama, Takuma, Shuto, Akinobu, 2020. Are more able managers good future tellers? Learning from Japan, *J. Account. Public Policy*
- Ishida, S., Kochiyama, T., & Shuto, A. 2021. Are more able managers good future tellers? Learning from Japan. *Journal of Accounting and Public Policy*, 40(4), 17810.
- Jex S M, Britt T. 2008. *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*; (2nd edl,
- Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaphrom, B., & Limna, P. (2022). Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1).
- Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaphrom, B., & Limna, P. (2022). Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1).
- 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*, 10926.
- Kelly, D. 1992. *The art of medieval French romance*. Univ of Wisconsin Press.
- Kotha, R., Zheng, Y., & George, G. 2011. Entry into new niches: The effects of firm age and the expansion of technological capabilities on innovative output and impact. *Strategic Management Journal*, 32(9), 111-124.
- Kurbanov, R. A., Zenov, V. E., Khairullin, L. R., Shulga, T. I., Filinkova, E. B., Latysheva, V. V., ... & Modestum, L. T. D. 2017. Projecting and implementation of future managers' integrated practical activity. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 12(7), 1097.
- Kurbanov, R. A., Zenov, V. E., Khairullin, L. R., Shulga, T. I., Filinkova, E. B., Latysheva, V. V., & Perkova, E. P. (2017). Projecting and Implementation of

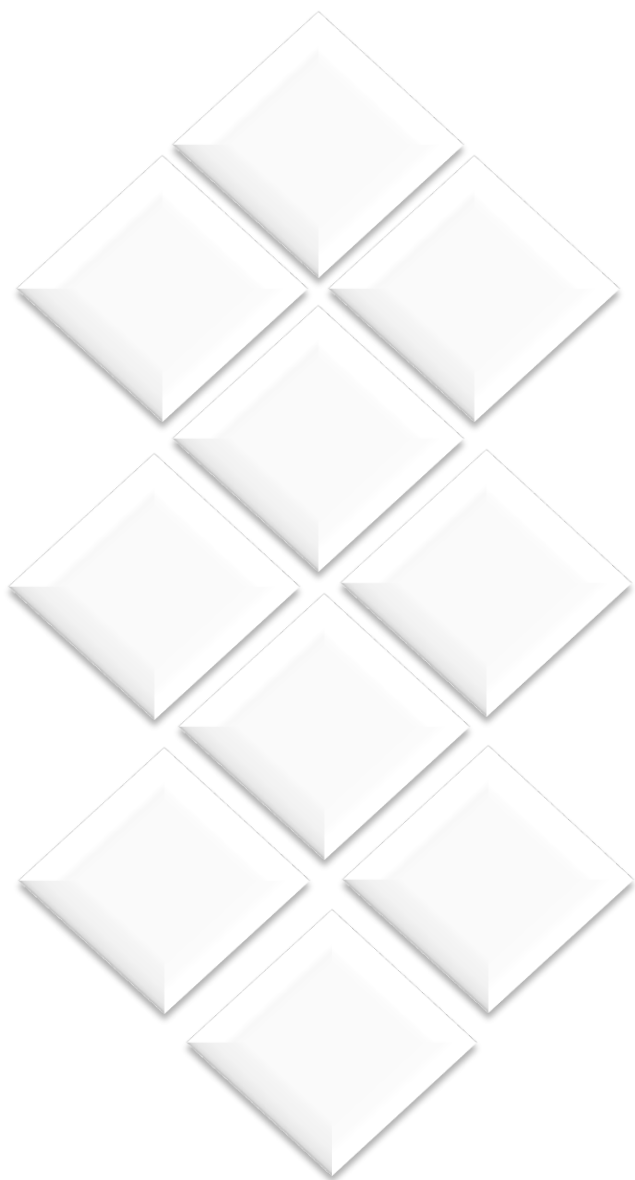
- Future Managers' Integrated Practical Activity. Eurasian Journal of Analytical Chemistry, 12(7b), 1097-1103.
- Kurbanov, R. A., Zenov, V. E., Khairullin, L. R., Shulga, T. I., Filinkova, E. B., Latysheva, V. V., & Perkova, E. P. (2017). Projecting and Implementation of Future Managers' Integrated Practical Activity. Eurasian Journal of Analytical Chemistry, 12(7b), 1097-1103.
- Lauer, C. 2008. The management gurus: lessons from the best management books of all time. Penguin.
- Leblance, Carlay M, ST John Fisher College, 2008, The Relationship Between Job Characteristics With Job Satisfaction Among Call Center Workers Levy P, Williams), 2008; "The social context of performance appraisal: A review and framework for the future": Journal of Management, Vol. 30.
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Ashta, A. 2020. Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. Human Resource Management Review, 100744.
- Lockwood, N. R. 2006. Talent management: Driver for organizational success. HR magazine, 01(6), 1-11. KRISHNA, P. N. Talent Acquisition and Retention: Exploring the Dimensions of Employer Brand Practices in the Selected IT Firms In India (Innovations in HR Strategies). STRATEGIES FOR BUSINESS EXCELLENCE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES, 167(32,7), 76.
- Logan, M. S., & Ganster, D. C. 2007. The effects of empowerment on attitudes and performance: The role of social support and empowerment beliefs. Journal of Management Studies, 44(8), 1023-1000.
- MacDuffie J. 1990. 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry', Industrial and Labor Relations Review, 43: 197-221.
- Marchant T. 1999. "Strategies for improving individual performance and job satisfaction at meadowvale health". Journal of Management Practice 2(3): 63-70.
- Martin, A. 2010. Talent management: Preparing a "Ready" agile workforce. International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine, 2(3-4), 112-116.
- Masale, R. (2020). Exploring the antecedents and consequences of a talent culture for government institutions in Botswana. Unpublished doctoral thesis, Department of Industrial Psychology, Mmabatho.
- Masale, R. (2020). Exploring the antecedents and consequences of a talent culture for government institutions in Botswana. Unpublished doctoral thesis, Department of Industrial Psychology, Mmabatho.

- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4.
- McCowan Jayco D. (2020). Talent Management Leaders' Strategies For Millennial Senior Leadership Roles: A Qualitative Exploratory Single Case Study. A Dissertation Doctor of Business Administration. University of Phoenix.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: Prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4).
- Michaels E; Handfield-Jones H; Axelrod B. (2001). *The War for Talent*. Boston, Harvard Business School Press.
- Mokgojwa, D. M. (2019). The development of a talent risk management tool for academic staff in South African higher education institutions. Unpublished doctoral thesis, North-West University, Mmabatho.
- Mokgojwa, D. M. (2019). The development of a talent risk management tool for academic staff in South African higher education institutions. Unpublished doctoral thesis, North-West University, Mmabatho.
- Morgan, M., (2017). *The Employee Experience Advantage*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Morley M, Gunnigle P, O'Sullivan M. and Collings D. (2006). 'New directions in the roles and responsibilities of the HRM function', *Personal Review*, 30(6) 609-617.
- Morton L. (2008). *Talent Management: A Critical Way to Integrate & Embed Diversity*.
- Motowidlo J. (2003). Job Performance, *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology*, 12:39-50.
- Nelis, D. Kotsou, I. Quoidbach, J. Hansenne, M. Weytens, F. Dupuis, P. Et al. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 11, 354-366
- Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European journal of training and development*.
- Orange HM, Nordberg E. The Delphi panel method for generating health information. *Health policy and planning* 1993 Dec 1, 8(4):400-12.
- Oga, Kelechi Charles, and B. Chima Onouha. (2020). "Entrepreneurial Talent Management and Organizational Agility of Construction Firms in Rivers State, Nigeria". *International Journal of Management Sciences*, Volume 9, Issue 4, 77-81.
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 1023-19.

- Oxford University Press. 2001. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English 7th ed. Oxford New York: Oxford University Press.
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What's next in talent management?. *Journal of Business Research*, 141, 528-530.
- Sparrow, P., Cooper, C., & Hird, M. (2016). *Do we need HR?: Repositioning people management for success*. Springer.
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. 2022. What's next in talent management?. *Journal of Business Research*, 141, 528-530.
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What's next in talent management?. *Journal of Business Research*, 141, 528-530.
- Peccei R. and Rosenthal P. 2001. Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions', *Journal of Management Studies*, 38: 831-857.
- Peters T. 2000. *Tom Peters Essentials: Talent*, Dorling Kindersley.
- Prior V. 2009. The language of competitive business intelligence. (Online) Available from: <http://www.quantum3.co.za/CIGlossary.htm>.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. 2007. Make your company a talent factory. *Harvard business review*, 85(6), 68.
- Schlemenson, A. 2003. The strategy of the talent.
- Sigler T and Pearson C. 2000. Ceating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment', *Journal of Quality Management*, 5:27-52.
- Silva, M. 2010. A systematic review of Foresight in Project Management literature. *Procedia Computer Science*, 14, 792-799. 34.
- Tsai, K. H. 2009. Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. *Research policy*, 38(5), 760-778.
- Snaith, H. G., Lee, D., & Foster, E. 2014. Implementing the employability agenda: a critical review of curriculum developments in Political Science and International Studies in English universities. *Politics*.
- Snell S, Bohlander G, 2000. *Managing human resources*. South-Western, Cengage Learning.
- Snell S, Bohlander G, *Managing human resources*.
- Sparrow, P., Cooper, C., & Hird, M. (2016). *Do we need HR?: Repositioning people management for success*. Springer.

- Toten M. 2008. War for talent still claiming casualties. [Online Available from: <https://www.abtalent.com.au/www/287/1001127/displayarticle/1001222.html>]
- Tsai M, Cheng C, Chang Y. 2010. Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction organizational commitment and job performance", African Journal of Business Management. 4(18): 2118-2132.
- Tuffour, J. K., & Ockrah-Anyim, I. 2020. Managers' Personality Traits and Employee Job Performance in the Telecommunication Industry. Journal of Applied Business & Economics, 22(3).
- Van der Heijde C. and van der Heijden B. 2006. 'A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability', Human Resource Management, 45(3): 229-246.
- Wiener, A. 2008. 'European' citizenship practice: Building institutions of a non-state. Routledge.
- Wilkinson L. 2006. Testing the Accuracy of the Stereotype: Profiling IT Managers Personality and Behavioral Characteristics, Journal of Information and Management, vol. 43: 697-705

ضمائم



پرسشنامه‌ها

و

خروجی نرم افزار

پرسشنامه

همکار محترم

با سلام و احترام

پرسشنامه زیر در راستای پژوهشی جهت بررسی طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) تهیه شده است. لذا با تخصیص زمان ارزشمندتان به طور دقیق آنرا تکمیل و به پژوهشگر عودت دهید. شایان ذکر است این اطلاعات کاملاً محرمانه تلقی شده و صرفاً جهت دستیابی به اهداف پژوهش به صورت کلی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. پیشاپیش از همکاری صمیمانه شما سپاسگزاری می‌شود.

سوالات عمومی

۱. جنسیت: مرد زن
۲. سن : کمتر از ۳۵ سال ۳۵ تا ۴۵ سال بیش از ۴۵ سال
۳. سابقه خدمت: کمتر از ۵ سال ۵ تا ۱۰ سال ۱۰ تا ۲۰ سال بیش از ۲۰ سال
۴. میزان تحصیلات: کاردانی و پائینتر کارشناسی کارشناسی ارشد دکتری

به نظر شما گزینه‌های زیر تا چه حدی به عنوان یک عامل علی برای شکل‌گیری طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور موثر هستند؟

	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱	عوامل فردی					
۲	عوامل سازمانی					
۳	دانش و مهارت کارکنان					
۴	عدم‌گزینش مناسب					

به نظر شما گزینه‌های زیر تا چه حدی به عنوان یک عامل زمینه‌ای برای طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور موثر هستند؟

	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱	بستر سازمان					
۲	انتخاب استعدادها					
۳	به‌کارگیر استعداد					

به نظر شما گزینه‌های زیر تا چه حدی به عنوان یک عامل مداخله‌ای برای طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور مداخله می‌کنند؟

	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱	عامل فردی					
۲	عامل روانی فردی					
۳	عوامل مدیریتی					

به نظر شما گزینه‌های زیر تا چه حدی به عنوان راهبرد طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور موثر هستند؟

	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱	منبع یابی استعداد					
۲	تناسب شغل و شاغل					
۳	آینده نگری					
۴	توانمندسازی مدیران و کارکنان					
۵	جانشین پروری					
۶	راهبرد شناختگی					

تا چه حد باور دارید که شاخص‌های زیر پیامدهای طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) را بیان می‌کنند؟

	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱	نتایج سازمانی					
۲	رضایت همگانی					
۳	آینده سازی					

پرسشنامه

همکار محترم

با سلام و آرزوی موفقیت برای شما

پرسشنامه زیر در راستای پژوهشی جهت بررسی طراحی و تبیین مدل توسعه مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد و تیپ‌های شخصیتی در سازمان تأمین اجتماعی کل کشور (ستاد مرکزی) تهیه شده است. از آنجایی که دستیابی به نظرات شما برای اعتبار بخشی به یافته‌های پژوهش ضروری است، امید است از مساعدت در تکمیل و عودت پرسشنامه دریغ نفرمائید. به استحضار می‌رساند که اطلاعات جمع‌آوری شده محرمانه تلقی می‌شود و نتایج صرفاً در قالب‌های آماری گزارش خواهد شد. لذا خواهشمند است با توجه به طیف ۵ درجه لیکرت گزینه‌ای که به بهترین شکل نظر شما را نشان می‌دهد، انتخاب کنید.

طیف لیکرت ۵ درجه

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	۲	۳	۴	۵

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	عوامل شناسایی شده
					موانع استعداد
					اولویت استراتژیک
					مدیریت استعداد منابع انسانی
					شناخت استعدادها مورد نیاز
					عدم مدیریت استعداد کارکنان
					مهارت عملی کارکنان
					عدم پیشرفت شغلی
					آینده نگری فرد در مورد شغل
					هدررفت منابع
					ملاحظات کلان دولتی برای سازمانها
					اولویت فرهنگی
					سنجش استعداد
					شناسایی افراد با پتانسیل بالا

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	عوامل شناسایی شده
					سیستم ارزیابی عملکرد مفید
					توانمندی مدیران در مدیریت استعداد
					جذب کارآمد با مدیریت استعداد ها
					شاخص های کلیدی استعداد یابی
					استخدام و گزینش
					تطبیق شخص و شغل
					آموزش
					مهارت آموزی
					انعطاف پذیری در انجام وظایف شغلی
					دسته بندی افراد متناسب با هدف
					توسعه و حفظ منابع انسانی
					هم راستایی شغل و شاغل
					مدیریت مشارکت
					کار تیمی
					جانشین پروری و گردش شغلی
					چابک سازی
					مشخص شدن نقاط قوت و قابل بهبود
					مدیریت توسعه استعداد در سازمان
					دستیابی به اهداف استراتژیک
					مدیریت ساختار سازمانی
					حمایت فرهنگ سازمانی
					شفافیت هدف استراتژی
					داشتن نگاه متحد به کل سازمان
					شناخت اهداف سازمانی
					داشتن چشم انداز
					حمایت و پشتیبانی استعداد

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	عوامل شناسایی شده
					تطبیق استعداد و مسئولیت
					صرفه جویی و بهره وری
					عملکرد مالی مناسب
					کاربرد استعداد
					افزایش مدیریت دانش برای کسب مهارت
					بهبود فرایند مدیریت استعداد
					تعالی و رشد سازمانی
					افزایش عملکرد بهینه
					انتصاب و تامین نیروی کار مناسب
					رضایت ارباب رجوع
					رضایت کارکنان
					دستیابی به اهداف سازمان
					تطبیق عملکرد با ایده ها
					بهبودی
					حمایت شغلی
					دستیابی به استعداد
					ارزیابی استعداد
					اعتماد سازمانی
					تعامل استعداد و شغل
					به رسمیت شناختن استعداد
					استعداد سازمانی
					استعداد شناسی
					قرارداد روانشناختی
					شخصیت شناسی
					تجزیه تحلیل اطلاعات
					سابقه کاری
					مسئول بودن مدیر
					رخداد های غیر قابل پیش بینی
					عادات کاری مناسب

Estimates (Group number ۱ - Default model)

Scalar Estimates (Group number ۱ - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number ۱ - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR۰۰۰۰۲ <--- F۱	۱,۰۰۰				
VAR۰۰۰۰۱ <--- F۱	.۶۰۹	.۱۰۱	۶,۰۲۴	***	par_۱
VAR۰۰۰۰۴ <--- F۲	۱,۰۰۰				
VAR۰۰۰۰۳ <--- F۲	۱,۰۵۸۲	.۱۸۹	۸,۳۰۳	***	par_۲
VAR۰۰۰۰۶ <--- F۳	۱,۰۰۰				
VAR۰۰۰۰۵ <--- F۳	۱,۲۵۰	.۱۴۱	۸,۸۴۸	***	par_۳
VAR۰۰۰۰۹ <--- F۴	۱,۰۰۰				
VAR۰۰۰۰۸ <--- F۴	.۸۳۵	.۰۸۲	۱۰,۱۶۹	***	par_۴
VAR۰۰۰۰۷ <--- F۴	.۷۷۸	.۰۷۸	۹,۹۶۲	***	par_۵

Standardized Regression Weights: (Group number ۱ - Default model)

	Estimate
VAR۰۰۰۰۲ <--- F۱	.۶۹۱
VAR۰۰۰۰۱ <--- F۱	.۳۷۶
VAR۰۰۰۰۴ <--- F۲	.۵۵۴
VAR۰۰۰۰۳ <--- F۲	.۸۵۴
VAR۰۰۰۰۶ <--- F۳	.۵۹۴
VAR۰۰۰۰۵ <--- F۳	.۷۰۷
VAR۰۰۰۰۹ <--- F۴	.۶۸۹
VAR۰۰۰۰۸ <--- F۴	.۶۷۲
VAR۰۰۰۰۷ <--- F۴	.۶۵۰

Intercepts: (Group number ۱ - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR۰۰۰۰۲	۴,۰۱۳	.۰۳۳	۱۲۱,۹۳۲	***	par_۱۲
VAR۰۰۰۰۱	۳,۸۵۰	.۰۳۷	۱۰۴,۵۰۹	***	par_۱۳
VAR۰۰۰۰۴	۴,۰۰۲	.۰۳۴	۱۱۹,۴۵۸	***	par_۱۴
VAR۰۰۰۰۳	۳,۹۵۷	.۰۳۴	۱۱۵,۰۷۲	***	par_۱۵
VAR۰۰۰۰۶	۴,۱۶۸	.۰۳۴	۱۲۲,۵۹۲	***	par_۱۶
VAR۰۰۰۰۵	۴,۴۱۱	.۰۳۶	۱۲۳,۵۴۸	***	par_۱۷
VAR۰۰۰۰۹	۳,۷۳۴	.۰۴۴	۸۵,۲۴۵	***	par_۱۸
VAR۰۰۰۰۸	۳,۸۲۲	.۰۳۷	۱۰۱,۹۷۲	***	par_۱۹
VAR۰۰۰۰۷	۴,۰۷۱	.۰۳۶	۱۱۲,۷۱۱	***	par_۲۰

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Fξ <--> FΥ	.062	.017	3,648	***	par_7
F1 <--> FΥ	.103	.022	6,836	***	par_7
Fξ <--> F1	.097	.024	4,091	***	par_8
F1 <--> F3	.073	.018	4,171	***	par_9
Fξ <--> F3	.200	.028	7,289	***	par_10
FΥ <--> F3	.009	.014	4,348	***	par_11

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Fξ <--> FΥ	.283
F1 <--> FΥ	.921
Fξ <--> F1	.309
F1 <--> F3	.407
Fξ <--> F3	.808
FΥ <--> F3	.401

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1	.203	.042	4,804	***	par_21
FΥ	.130	.026	0,137	***	par_22
F3	.160	.030	0,422	***	par_23
Fξ	.307	.054	6,679	***	par_24
e1	.222	.036	6,070	***	par_20
e2	.408	.030	13,129	***	par_26
e3	.300	.026	11,936	***	par_27
eξ	.126	.030	3,629	***	par_28
e0	.294	.027	11,090	***	par_29
e7	.201	.031	8,091	***	par_30
eγ	.396	.040	10,001	***	par_31
eλ	.303	.029	10,360	***	par_32
e9	.296	.027	10,787	***	par_33

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VAR.....7	.422
VAR.....8	.401
VAR.....9	.474
VAR.....0	.499
VAR.....6	.303
VAR.....3	.729
VAR.....4	.307
VAR.....1	.141
VAR.....2	.478

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	F ٣	F ٤	F ٥	F ٦	VA R٠٠ ٠٠٧	VA R٠٠ ٠٠٨	VA R٠٠ ٠٠٩	VA R٠٠ ٠٠٠	VA R٠٠ ٠٠١	VA R٠٠ ٠٠٢	VA R٠٠ ٠٠٣	VA R٠٠ ٠٠٤	VA R٠٠ ٠٠٥	VA R٠٠ ٠٠٦
F٣	. ١													
F٤	. ٠	. ١												
F٥	. ٠	. ٣	. ١											
F٦	. ٧	. ٣	. ٣	. ٢										
F٦	. ٢	. ٦	. ٩	. ٥										
F٦	. ٥	. ٢	. ٧	. ٧										
VA R٠٠ ٠٠٧	. ١	. ٤	. ٧	. ٧	.٠١ ٣									
VA R٠٠ ٠٠٨	. ٧	. ٥	. ٨	. ٩	.٢٣ ٢	.٠٠ ٢								
VA R٠٠ ٠٠٩	. ٥	. ٢	. ٧	. ٧	.٢٧ ٨	.٢٩ ٨	.٧٥ ٤							
VA R٠٠ ٠٠٠	. ٥	. ٧	. ٩	. ٥	.٢٠ ٠	.٢١ ٤	.٢٥ ٧	.٥٠ ١						
VA R٠٠ ٠٠١	. ٦	. ٥	. ٧	. ٥	.١٦ ٠	.١٧ ١	.٢٠ ٥	.٢٠ ٠	.٤٥ ٤					
VA R٠٠ ٠٠٢	. ٩	. ١	. ٤	. ٩	.٠٧ ٧	.٠٨ ٢	.٠٩ ٨	.١١ ٧	.٠٩ ٣	.٤٦ ٤				

	F ٣	F ٢	F ١	F ٤	VA R٠٠ ٠٠٧	VA R٠٠ ٠٠٨	VA R٠٠ ٠٠٩	VA R٠٠ ٠٠٥	VA R٠٠ ٠٠٦	VA R٠٠ ٠٠٣	VA R٠٠ ٠٠٤	VA R٠٠ ٠٠١	VA R٠٠ ٠٠٢
VA R٠٠ ٠٠٤	. ٠	. ١	. ١	. ٠	.٠٤ ٨	.٠٥ ٢	.٠٦ ٢	.٠٧ ٤	.٠٥ ٩	.٢١ ٤	.٤٤ ٠		
VA R٠٠ ٠٠١	. ٤	. ٩	. ٢	. ٥	.٠٤ ٦	.٠٤ ٩	.٠٥ ٩	.٠٥ ٦	.٠٤ ٥	.١٤ ٧	.٠٩ ٣	.٥٣ ٣	
VA R٠٠ ٠٠٢	. ٧	. ٥	. ٢	. ٩	.٠٧ ٥	.٠٨ ١	.٠٩ ٧	.٠٩ ٢	.٠٧ ٣	.٢٤ ١	.١٥ ٣	.١٢ ٤	.٤٢ ٥
	٣	٣	٣	٧									

Implied (for all variables) Correlations (Group number ١ - Default model)

	F ٣	F ٢	F ١	F ٤	VA R٠ ٠٠٠ ٧	VA R٠ ٠٠٠ ٨	VA R٠ ٠٠٠ ٩	VA R٠ ٠٠٠ ٥	VA R٠ ٠٠٠ ٦	VA R٠ ٠٠٠ ٣	VA R٠ ٠٠٠ ٤	VA R٠ ٠٠٠ ١	VA R٠ ٠٠٠ ٢
F٣	١, ٠ ٠												
F٢	.٤ ٠ ١	١, ٠ ٠											
F١	.٤ ٠ ٧	.٩ ٠ ١	١, ٠ ٠										
F٤	.٨ ٥ ٨	.٢ ٨ ٣	.٣ ٥ ٩	١, ٠ ٠									
VA R٠ ٠٠٠ ٧	.٥ ٥ ٧	.١ ٨ ٤	.٢ ٣ ٣	.٦ ٥ ٠	١, ٠ ٠								
VA R٠ ٠٠٠ ٨	.٥ ٧ ٦	.١ ٩ ٠	.٢ ٤ ١	.٦ ٧ ٢	.٤٣ ٦	١, ٠ ٠							

	F ٣	F ٢	F ١	F ٤	VA R٠ ٠٠٠ ٧	VA R٠ ٠٠٠ ٨	VA R٠ ٠٠٠ ٩	VA R٠ ٠٠٠ ٥	VA R٠ ٠٠٠ ٦	VA R٠ ٠٠٠ ٣	VA R٠ ٠٠٠ ٤	VA R٠ ٠٠٠ ١	VA R٠ ٠٠٠ ٢
VA R٠ ٠٠٠ ٩	.٥ ٩ ١	.١ ٩ ٥	.٢ ٤ ٧	.٦ ٨ ٩	.٤٤ ٧	.٤٦ ٢	١,٠ ٠٠						
VA R٠ ٠٠٠ ٥	.٧ ٠ ٧	.٢ ٨ ٤	.٢ ٨ ٧	.٦ ٠ ٦	.٣٩ ٤	.٤٠ ٧	.٤١ ٨	١,٠ ٠٠					
VA R٠ ٠٠٠ ٦	.٥ ٩ ٤	.٢ ٣ ٨	.٢ ٤ ١	.٥ ١ ٠	.٣٣ ١	.٣٤ ٢	.٣٥ ١	.٤٢ ٠	١,٠ ٠٠				
VA R٠ ٠٠٠ ٣	.٣ ٤ ٣	.٨ ٥ ٤	.٧ ٨ ٦	.٢ ٤ ٢	.١٥ ٧	.١٦ ٢	.١٦ ٦	.٢٤ ٢	.٢٠ ٣	١,٠ ٠٠			
VA R٠ ٠٠٠ ٤	.٢ ٢ ٢	.٥ ٥ ٤	.٥ ١ ٠	.١ ٥ ٧	.١٠ ٢	.١٠ ٥	.١٠ ٨	.١٥ ٧	.١٣ ٢	.٤٧ ٣	١,٠ ٠٠		
VA R٠ ٠٠٠ ١	.١ ٥ ٣	.٣ ٤ ٦	.٣ ٧ ٦	.١ ٣ ٥	.٠٨ ٨	.٠٩ ١	.٠٩ ٣	.١٠ ٨	.٠٩ ١	.٢٩ ٦	.١٩ ٢	١,٠ ٠٠	
VA R٠ ٠٠٠ ٢	.٢ ٨ ١	.٦ ٣ ٧	.٦ ٩ ١	.٢ ٤ ٨	.١٦ ١	.١٦ ٧	.١٧ ١	.١٩ ٩	.١٦ ٧	.٥٤ ٤	.٣٥ ٣	.٢٦ ٠	١,٠ ٠٠

Implied (for all variables) Means (Group number ١ - Default model)

	F ٣	F ٢	F ١	F ٤	VA R٠٠ ٠٠٧	VA R٠٠ ٠٠٨	VA R٠٠ ٠٠٩	VA R٠٠ ٠٠٥	VA R٠٠ ٠٠٦	VA R٠٠ ٠٠٣	VA R٠٠ ٠٠٤	VA R٠٠ ٠٠١	VA R٠٠ ٠٠٢
	٤,٠٧	٣,٨٢	٣,٧٣	٤,٤١	٤,١٦	٣,٩٥	٤,٠٠	٣,٨٥	٤,٠١
	١	٢	٤	١	٨	٧	٢	٠	٣
									

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	VAR γ	VAR λ	VAR ρ	VAR σ	VAR τ	VAR ζ	VAR η	VAR θ	VAR ι
VAR γ	.013								
VAR λ	.232	.002							
VAR ρ	.278	.298	.704						
VAR σ	.200	.214	.207	.001					
VAR τ	.160	.171	.200	.200	.404				
VAR ζ	.077	.082	.098	.117	.093	.464			
VAR η	.048	.002	.062	.074	.009	.214	.440		
VAR θ	.046	.049	.009	.006	.040	.147	.093	.033	
VAR ι	.070	.081	.097	.092	.073	.241	.103	.124	.420

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	VAR γ	VAR λ	VAR ρ	VAR σ	VAR τ	VAR ζ	VAR η	VAR θ	VAR ι
VAR γ	1,000								
VAR λ	.436	1,000							

	VAR ۷	VAR ۸	VAR ۹	VAR ۰	VAR ۶	VAR ۳	VAR ۴	VAR ۱	VAR ۲
VAR ۹	.۴۴۷	.۴۶۲	۱,۰۰۰						
VAR ۰	.۳۹۴	.۴۰۷	.۴۱۸	۱,۰۰۰					
VAR ۶	.۳۳۱	.۳۴۲	.۳۵۱	.۴۲۰	۱,۰۰۰				
VAR ۳	.۱۵۷	.۱۶۲	.۱۶۶	.۲۴۲	.۲۰۳	۱,۰۰۰			
VAR ۴	.۱۰۲	.۱۰۰	.۱۰۸	.۱۵۷	.۱۳۲	.۴۷۳	۱,۰۰۰		
VAR ۱	.۰۸۸	.۰۹۱	.۰۹۳	.۱۰۸	.۰۹۱	.۲۹۶	.۱۹۲	۱,۰۰۰	
VAR ۲	.۱۶۱	.۱۶۷	.۱۷۱	.۱۹۹	.۱۶۷	.۰۴۴	.۳۵۳	.۲۶۰	۱,۰۰۰

Implied Means (Group number ۱ - Default model)

	VAR.۷	VAR.۸	VAR.۹	VAR.۰	VAR.۶	VAR.۳	VAR.۴	VAR.۱	VAR.۲
	۴,۰۷۱	۳,۸۲۲	۳,۷۳۴	۴,۴۱۱	۴,۱۶۸	۳,۹۵۷	۴,۰۰۲	۳,۸۵۰	۴,۰۱۳

Factor Score Weights (Group number ۱ - Default model)

	VAR.۷	VAR.۸	VAR.۹	VAR.۰	VAR.۶	VAR.۳	VAR.۴	VAR.۱	VAR.۲
F ۳	.۰۸۷	.۰۹۲	.۰۸۴	.۲۰۸	.۱۴۲	.۰۵۸	.۰۱۵	.۰۰۴	.۰۱۲
F ۲	.۰۰۱	.۰۰۱	.۰۰۱	.۰۲۳	.۰۱۶	.۳۴۰	.۰۸۸	.۰۳۴	.۱۱۶
F ۱	.۰۲۲	.۰۲۳	.۰۲۱	.۰۱۳	.۰۰۹	.۳۲۵	.۰۸۵	.۰۶۷	.۲۲۶
F ۴	.۲۱۸	.۲۲۹	.۲۱۰	.۱۶۶	.۱۱۳	.۰۰۳	.۰۰۱	.۰۱۱	.۰۳۷

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	F ^γ	F ^ϒ	F ^λ	F ^ξ
VAR.....γ	.000	.000	.000	.778
VAR.....λ	.000	.000	.000	.830
VAR.....ρ	.000	.000	.000	1.000
VAR.....σ	1.200	.000	.000	.000
VAR.....τ	1.000	.000	.000	.000
VAR.....ζ	.000	1.082	.000	.000
VAR.....ε	.000	1.000	.000	.000
VAR.....η	.000	.000	.709	.000
VAR.....θ	.000	.000	1.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	F ^γ	F ^ϒ	F ^λ	F ^ξ
VAR.....γ	.000	.000	.000	.700
VAR.....λ	.000	.000	.000	.772
VAR.....ρ	.000	.000	.000	.789
VAR.....σ	.707	.000	.000	.000
VAR.....τ	.094	.000	.000	.000
VAR.....ζ	.000	.804	.000	.000
VAR.....ε	.000	.004	.000	.000
VAR.....η	.000	.000	.376	.000
VAR.....θ	.000	.000	.791	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	F ^γ	F ^ϒ	F ^λ	F ^ξ
VAR.....γ	.000	.000	.000	.778
VAR.....λ	.000	.000	.000	.830
VAR.....ρ	.000	.000	.000	1.000
VAR.....σ	1.200	.000	.000	.000
VAR.....τ	1.000	.000	.000	.000
VAR.....ζ	.000	1.082	.000	.000
VAR.....ε	.000	1.000	.000	.000
VAR.....η	.000	.000	.709	.000
VAR.....θ	.000	.000	1.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	F ^γ	F ^ϒ	F ^λ	F ^ξ
VAR.....γ	.000	.000	.000	.700
VAR.....λ	.000	.000	.000	.772
VAR.....ρ	.000	.000	.000	.789
VAR.....σ	.707	.000	.000	.000
VAR.....τ	.094	.000	.000	.000

	F ^γ	F ^ϒ	F ^λ	F ^ξ
VAR..... ^γ	.000	.804	.000	.000
VAR..... ^ξ	.000	.004	.000	.000
VAR..... ^λ	.000	.000	.376	.000
VAR..... ^ϒ	.000	.000	.691	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	F ^γ	F ^ϒ	F ^λ	F ^ξ
VAR..... ^γ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^λ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^ρ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^σ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^τ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^γ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^ξ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^λ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^ϒ	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	F ^γ	F ^ϒ	F ^λ	F ^ξ
VAR..... ^γ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^λ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^ρ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^σ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^τ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^γ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^ξ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^λ	.000	.000	.000	.000
VAR..... ^ϒ	.000	.000	.000	.000

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VAR..... ^λ <--- F ^λ	.076
VAR..... ^λ <--- F ^λ	.796
VAR..... ^λ <--- F ^ϒ	.779
VAR..... ^λ <--- F ^ϒ	.708
VAR..... ^λ <--- F ^γ	.688
VAR..... ^λ <--- F ^γ	.002

Number of variables in your model: 10
 Number of observed variables: 6
 Number of unobserved variables: 4
 Number of exogenous variables: 4
 Number of endogenous variables: 6

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	9	9
Labeled
Unlabeled	3	3	9	.	6	21
Total	12	3	9	.	6	30

	VAR...21	VAR...20	VAR...19	VAR...18	VAR...17	VAR...16
VAR...21	.883					
VAR...20	.220	.073				
VAR...19	.290	.311	.066			
VAR...18	.167	.231	.220	.041		
VAR...17	.201	.216	.207	.190	.700	
VAR...16	.122	.074	.079	.162	.244	.806

	VAR...21	VAR...20	VAR...19	VAR...18	VAR...17	VAR...16
VAR...21	1,000					
VAR...20	.316	1,000				
VAR...19	.410	.047	1,000			
VAR...18	.241	.410	.408	1,000		
VAR...17	.276	.378	.300	.343	1,000	
VAR...16	.144	.109	.117	.246	.301	1,000

	VAR...21	VAR...20	VAR...19	VAR...18	VAR...17	VAR...16
	3,709	3,873	3,832	3,997	3,962	3,942

Number of distinct sample moments: 27
Number of distinct parameters to be estimated: 21
Degrees of freedom (27 - 21): 6

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR...16 <--- F1	1,000				
VAR...17 <--- F1	2,106	.040	3,898	***	par_1
VAR...18 <--- F2	1,000				
VAR...19 <--- F2	1,302	.144	9,390	***	par_2
VAR...20 <--- F3	1,000				
VAR...21 <--- F3	.880	.107	8,263	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VAR...16 <--- F1	.379
VAR...17 <--- F1	.920
VAR...18 <--- F2	.000
VAR...19 <--- F2	.734
VAR...20 <--- F3	.766
VAR...21 <--- F3	.474

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR...16	3,942	.040	87,024	***	par_V
VAR...17	3,962	.039	101,391	***	par_Λ
VAR...18	3,997	.037	107,781	***	par_9
VAR...19	3,832	.038	101,001	***	par_10
VAR...20	3,873	.038	101,407	***	par_11
VAR...21	3,709	.047	76,102	***	par_12

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1 <--> F2	.078	.023	3,414	***	par_4
F3 <--> F2	.230	.029	7,934	***	par_5
F3 <--> F1	.104	.030	3,004	***	par_6

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
F1 <--> F2	.064
F3 <--> F2	1,116
F3 <--> F1	.704

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1	.116	.040	2,900	.004	par_13
F2	.167	.032	5,203	***	par_14
F3	.204	.040	5,127	***	par_15
e1	.790	.006	12,333	***	par_16
e2	.086	.118	.729	.466	par_17
e3	.374	.031	12,171	***	par_18
e4	.261	.033	7,790	***	par_19
e5	.319	.037	8,026	***	par_20
e6	.684	.004	12,600	***	par_21

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VAR...21	.220
VAR...20	.443
VAR...19	.039
VAR...18	.309
VAR...17	.806
VAR...16	.144

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	FY	F1	F3	VAR... 21	VAR... 20	VAR... 19	VAR... 18	VAR... 17	VAR... 16
FY	.17 7								
F1	.07 8	.11 7							
F3	.23 0	.10 4	.20 4						
VAR... 21	.20 3	.09 2	.22 0	.883					
VAR... 20	.23 0	.10 4	.20 4	.220	.073				
VAR... 19	.22 0	.10 7	.31 0	.270	.310	.066			
VAR... 18	.17 7	.07 8	.23 0	.203	.230	.220	.041		
VAR... 17	.17 0	.24 4	.21 8	.193	.218	.223	.160	.700	
VAR... 16	.07 8	.11 7	.10 4	.092	.104	.107	.078	.244	.807

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	FY	F1	F3	VAR.. 021	VAR.. 020	VAR.. 019	VAR.. 018	VAR.. 017	VAR.. 016
FY	1,0 00								
F1	.07 4	1,0 00							
F3	.17 16	.70 4	1,0 00						
VAR.. 021	.02 9	.28 7	.47 4	1,000					
VAR.. 020	.74 3	.40 2	.77 7	.317	1,000				
VAR.. 019	.73 4	.41 4	.81 9	.388	.040	1,000			
VAR.. 018	.00 0	.31 3	.72 0	.294	.413	.408	1,000		
VAR.. 017	.02 2	.92 0	.00 9	.270	.372	.383	.290	1,000	
VAR.. 016	.21 4	.37 9	.22 9	.109	.102	.107	.119	.301	1,000

Implied (for all variables) Means (Group number 1 - Default model)

	FY	F1	F3	VAR... 21	VAR... 2.	VAR... 19	VAR... 1A	VAR... 1V	VAR... 16
	3,609	3,873	3,832	3,997	3,962	3,942

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	VAR...21	VAR...2.	VAR...19	VAR...1A	VAR...1V	VAR...16
VAR...21	.883					
VAR...2.	.220	.073				
VAR...19	.270	.310	.066			
VAR...1A	.203	.230	.220	.041		
VAR...1V	.193	.218	.223	.160	.600	
VAR...16	.092	.104	.106	.078	.244	.806

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	VAR...21	VAR...2.	VAR...19	VAR...1A	VAR...1V	VAR...16
VAR...21	1,000					
VAR...2.	.316	1,000				
VAR...19	.388	.040	1,000			
VAR...1A	.294	.413	.408	1,000		
VAR...1V	.260	.372	.383	.290	1,000	
VAR...16	.109	.102	.107	.119	.301	1,000

Implied Means (Group number 1 - Default model)

	VAR...21	VAR...2.	VAR...19	VAR...1A	VAR...1V	VAR...16
	3,609	3,873	3,832	3,997	3,962	3,942

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	VAR...21	VAR...2.	VAR...19	VAR...1A	VAR...1V	VAR...16
FY	.084	.204	.177	.091	.081	.000
F1	.007	.016	.017	.009	.380	.023
F3	.000	.122	.337	.174	.127	.008

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	FY	F1	F3
VAR...21	.000	.000	.880
VAR...2.	.000	.000	1,000
VAR...19	1,302	.000	.000
VAR...1A	1,000	.000	.000
VAR...1V	.000	2,106	.000
VAR...16	.000	1,000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	FY	F1	F3
VAR...21	.000	.000	.474
VAR...2.	.000	.000	.666

	FY	F1	F3
VAR...19	.734	.000	.000
VAR...18	.000	.000	.000
VAR...17	.000	.920	.000
VAR...16	.000	.379	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	FY	F1	F3
VAR...21	.000	.000	.880
VAR...20	.000	.000	1.000
VAR...19	1.302	.000	.000
VAR...18	1.000	.000	.000
VAR...17	.000	2.106	.000
VAR...16	.000	1.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	FY	F1	F3
VAR...21	.000	.000	.474
VAR...20	.000	.000	.666
VAR...19	.734	.000	.000
VAR...18	.000	.000	.000
VAR...17	.000	.920	.000
VAR...16	.000	.379	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	FY	F1	F3
VAR...21	.000	.000	.000
VAR...20	.000	.000	.000
VAR...19	.000	.000	.000
VAR...18	.000	.000	.000
VAR...17	.000	.000	.000
VAR...16	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	FY	F1	F3
VAR...21	.000	.000	.000
VAR...20	.000	.000	.000
VAR...19	.000	.000	.000
VAR...18	.000	.000	.000
VAR...17	.000	.000	.000
VAR...16	.000	.000	.000

	FY	F1	F3
FY	.167		
F1	.078	.116	
F3	.230	.104	.204

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	6	-.149	9999,00	770,94	.	9999,00
1	e*	1	-.026	1,303	200,82	20	.923
2	e	1	-.016	.780	114,37	0	.741
3	e	.		.708	01,804	0	.904
4	e	.		.700	28,416	1	.941
5	e	.		.498	21,810	1	.736
6	e	1	-.002	.467	18,721	1	.784
7	e	.		.071	17,791	0	.830
8	e	.		.007	17,718	1	1,026
9	e	.		.018	17,717	1	1,008
10	e	.		.000	17,717	1	1,000

p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a
r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1

p
a	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1
r	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1
-
p
a
r
-
p
a
r

	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	
	̄ ι	̄ ϒ	̄ ϣ	̄ ε	̄ ο	̄ ϛ	̄ Ϝ	̄ λ	̄ ϩ	̄ ι	̄ ι	̄ ι	̄ ι	̄ ι	̄ ι	̄ ι	̄ ι	̄ ι	̄ ι	̄ ι
̄ ε	ι	·																		
p a r	·	-	-																	
̄ ο	·	ϣ	ι	·	ι															
p a r	·	·	·	·	·	·														
̄ ϛ	ε	·	·	ι	·	ι														
p a r	·	·	·	·	·	·	·													
̄ Ϝ	·	·	·	·	·	·	ϒ													
p a r	·	·	·	·	·	·	·	·												
̄ λ	·	·	·	·	·	·	·	ι	ϒ											
p a r	·	·	·	·	·	·	·	·	·											
̄ ϩ	·	·	·	·	·	·	·	·	ι											
p a r	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·										
̄ ι	·	·	·	·	·	·	·	·	ι	ι	ι									
·																				
p a r	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·									
̄ ι	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·									
ι	·	·	·	·	·	·	·	·	ι	ι	ι	ι								
p a r	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·								

	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r	p a r		
	⌊	⌋	⌌	⌍	⌎	⌏	⌐	⌑	⌒	⌓	⌔	⌕	⌖	⌗	⌘	⌙	⌚	⌛	⌜	⌝	
⌊
⌋
p	-
a
r
⌌
⌍
⌎
⌏
⌐
⌑
⌒
⌓
⌔
⌕
⌖
⌗
⌘
⌙
⌚
⌛
⌜
⌝

	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a
	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r
	$\bar{1}$	$\bar{2}$	$\bar{3}$	$\bar{4}$	$\bar{5}$	$\bar{6}$	$\bar{7}$	$\bar{8}$	$\bar{9}$	$\bar{1}$	$\bar{1}$	$\bar{2}$	$\bar{3}$	$\bar{4}$	$\bar{5}$	$\bar{6}$	$\bar{7}$	$\bar{8}$	$\bar{9}$	$\bar{1}$
$\bar{1}$
$\bar{9}$
p
a
r
$\bar{2}$
.
p
a
r
$\bar{2}$
$\bar{1}$

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	17,617	7	.007	2,937
Saturated model	27	.000	.	.	.
Independence model	12	472,280	10	.000	31,480

Model	NFI Delta	RFI rho	IFI Delta	TLI rho	CFI
Default model	.963	.907	.970	.937	.970
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.400	.380	.390
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1,000	.000	.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	11,617	2,740	28,189
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	407,280	390,024	531,903

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.040	.030	.007	.072
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	1,202	1,164	.992	1,304

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.070	.033	.109	.171
Independence model	.279	.207	.300	.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	۵۹,۶۱۷	۶۰,۳۷۸		
Saturated model	۵۴,۰۰۰	۵۴,۹۷۹		
Independence model	۴۹۶,۲۸۰	۴۹۶,۷۱۰		
Model	ECVI	LO ۹۰	HI ۹۰	MECVI
Default model	.۱۵۲	.۱۲۹	.۱۹۴	.۱۵۴
Saturated model	.۱۳۷	.۱۳۷	.۱۳۷	.۱۴۰
Independence model	۱,۲۶۳	۱,۰۹۲	۱,۴۵۳	۱,۲۶۴
Model	HOELTER	HOELTER		
	.۰۵	.۰۱		
Default model	۲۸۱	۳۷۶		
Independence model	۲۱	۲۶		

Minimization: .۰۴۰

Miscellaneous: .۳۴۱

Bootstrap: .۰۰۰

Total: .۳۸۱

Estimates (Group number ۱ - Default model)

Scalar Estimates (Group number ۱ - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number ۱ - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR۰۰۰۳۶ <--- F۱	۱,۰۰۰				
VAR۰۰۰۳۷ <--- F۱	۱,۳۴۴	.۱۹۹	۶,۷۶۰	***	par_۱
VAR۰۰۰۳۸ <--- F۱	۱,۶۱۸	.۲۳۰	۶,۸۸۳	***	par_۲
VAR۰۰۰۳۹ <--- F۲	۱,۰۰۰				
VAR۰۰۰۴۰ <--- F۲	.۶۰۰	.۰۹۴	۶,۴۵۶	***	par_۳
VAR۰۰۰۴۱ <--- F۳	۱,۰۰۰				
VAR۰۰۰۴۲ <--- F۳	.۹۰۰	.۱۳۶	۶,۶۰۶	***	par_۴

Standardized Regression Weights: (Group number ۱ - Default model)

	Estimate
VAR۰۰۰۳۶ <--- F۱	.۴۰۷
VAR۰۰۰۳۷ <--- F۱	.۶۷۸
VAR۰۰۰۳۸ <--- F۱	.۷۸۳
VAR۰۰۰۳۹ <--- F۲	.۵۲۳
VAR۰۰۰۴۰ <--- F۲	.۳۶۴
VAR۰۰۰۴۱ <--- F۳	.۷۳۰
VAR۰۰۰۴۲ <--- F۳	.۶۷۲

Intercepts: (Group number ۱ - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR۰۰۰۳۶	۳,۶۰۴	.۰۴۵	۸۰,۰۰۴	***	par_۸
VAR۰۰۰۳۷	۳,۸۸۸	.۰۳۶	۱۰۶,۸۴۱	***	par_۹
VAR۰۰۰۳۸	۳,۹۱۴	.۰۳۸	۱۰۳,۱۱۴	***	par_۱۰
VAR۰۰۰۳۹	۳,۸۳۲	.۰۳۸	۱۰۱,۰۰۱	***	par_۱۱
VAR۰۰۰۴۰	۳,۹۵۲	.۰۳۳	۱۱۹,۹۴۳	***	par_۱۲

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR...ε1	3,800	.038	100,940	***	par_13
VAR...ε2	3,800	.037	104,009	***	par_14

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1 <--> F2	.100	.027	0,809	***	par_0
F3 <--> F2	.160	.027	6,001	***	par_6
F3 <--> F1	.090	.020	4,017	***	par_7

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
F1 <--> F2	.083
F3 <--> F2	.770
F3 <--> F1	.401

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1	.132	.036	3,693	***	par_10
F2	.100	.043	3,601	***	par_16
F3	.298	.000	0,399	***	par_17
e1	.660	.001	13,170	***	par_18
e2	.281	.028	10,003	***	par_19
e3	.219	.032	6,908	***	par_20
e4	.411	.044	9,304	***	par_21
e0	.370	.029	12,766	***	par_22
e6	.261	.046	0,631	***	par_23
e7	.293	.040	7,280	***	par_24

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VAR...ε2	.401
VAR...ε1	.033
VAR...ε0	.132
VAR...ε9	.273
VAR...ε8	.612
VAR...ε7	.460
VAR...ε6	.166

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	F ٢	F ١	F ٣	VAR ...٤ ٢	VAR ...٤ ١	VAR ...٤ ٠	VAR ...٣ ٩	VAR ...٣ ٨	VAR ...٣ ٧	VAR ...٣ ٦
F٢	.١ ٥ ٥									
F١	.١ ٥ ٥	.١ ٣ ٢								
F٣	.١ ٦ ٥	.٠ ٩ ٠	.٢ ٩ ٨							
VAR ...٤ ٢	.١ ٤ ٩	.٠ ٨ ١	.٢ ٦ ٨	.٥٣٣						
VAR ...٤ ١	.١ ٦ ٥	.٠ ٩ ٠	.٢ ٩ ٨	.٢٦٨	.٥٥٨					
VAR ...٤ ٠	.٠ ٩ ٣	.٠ ٩ ٤	.١ ٠ ٠	.٠٩٠	.١٠٠	.٤٢٧				
VAR ...٣ ٩	.١ ٥ ٥	.١ ٥ ٥	.١ ٦ ٥	.١٤٩	.١٦٥	.٠٩٣	.٥٦٦			
VAR ...٣ ٨	.٢ ٥ ١	.٢ ١ ٤	.١ ٤ ٥	.١٣٠	.١٤٥	.١٥٢	.٢٥١	.٥٦٦		
VAR ...٣ ٧	.٢ ٠ ٨	.١ ٧ ٨	.١ ٢ ٠	.١٠٨	.١٢٠	.١٢٦	.٢٠٨	.٢٨٨	.٥٢١	
VAR ...٣ ٦	.١ ٥ ٥	.١ ٣ ٢	.٠ ٩ ٠	.٠٨١	.٠٩٠	.٠٩٤	.١٥٥	.٢١٤	.١٧٨	.٧٩٨

Implied (for all variables) Correlations (Group number ١ - Default model)

	F٢	F١	F٣	VAR ...٤ ٢	VAR ...٤ ١	VAR ...٤ ٠	VAR ...٣ ٩	VAR ...٣ ٨	VAR ...٣ ٧	VAR ...٣ ٦
F٢	١, ٠٠ ٠									
F١	١, ٠٨ ٣	١, ٠٠ ٠								

	F ₂	F ₁	F ₃	VAR ... ₂	VAR ... ₁	VAR ... ₀	VAR ... ₉	VAR ... ₈	VAR ... ₇	VAR ... ₆
F ₃	.7 7.	.4 01	1, .							
VAR ... ₂	.5 17	.3 .	.7 72	1,000						
VAR ... ₁	.5 72	.3 .	.7 .	.491	1,000					
VAR ... ₀	.3 74	.3 94	.2 8.	.188	.200	1,000				
VAR ... ₉	.5 23	.5 77	.4 .	.270	.294	.190	1,000			
VAR ... ₈	.8 48	.7 83	.3 03	.237	.208	.308	.443	1,000		
VAR ... ₇	.7 34	.7 78	.3 .	.207	.223	.267	.384	.031	1,000	
VAR ... ₆	.4 41	.4 07	.1 84	.124	.134	.171	.231	.319	.277	1,000

Implied (for all variables) Means (Group number 1 - Default model)

	F ₂	F ₁	F ₃	VAR ... ₂	VAR ... ₁	VAR ... ₀	VAR ... ₉	VAR ... ₈	VAR ... ₇	VAR ... ₆
	.:	.:	.:	3,80.	3,80.	3,902	3,832	3,914	3,888	3,704

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	VAR ... ₂	VAR ... ₁	VAR ... ₀	VAR ... ₉	VAR ... ₈	VAR ... ₇	VAR ... ₆
VAR ... ₂	.033						
VAR ... ₁	.278	.008					
VAR ... ₀	.090	.100	.427				
VAR ... ₉	.149	.170	.093	.077			

	VAR ⁰⁰ .42	VAR ⁰⁰ .41	VAR ⁰⁰ .40	VAR ⁰⁰ .39	VAR ⁰⁰ .38	VAR ⁰⁰ .37	VAR ⁰⁰ .36
VAR ⁰⁰ .38	.130	.140	.102	.201	.066		
VAR ⁰⁰ .37	.108	.120	.126	.208	.288	.021	
VAR ⁰⁰ .36	.081	.090	.094	.100	.214	.178	.798

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	VAR ⁰⁰ .42	VAR ⁰⁰ .41	VAR ⁰⁰ .40	VAR ⁰⁰ .39	VAR ⁰⁰ .38	VAR ⁰⁰ .37	VAR ⁰⁰ .36
VAR ⁰⁰ .42	1,000						
VAR ⁰⁰ .41	.491	1,000					
VAR ⁰⁰ .40	.188	.200	1,000				
VAR ⁰⁰ .39	.270	.294	.190	1,000			
VAR ⁰⁰ .38	.237	.208	.308	.443	1,000		
VAR ⁰⁰ .37	.206	.223	.267	.384	.031	1,000	
VAR ⁰⁰ .36	.124	.134	.161	.231	.319	.276	1,000

Implied Means (Group number 1 - Default model)

	VAR ⁰⁰⁰ 42	VAR ⁰⁰⁰ 41	VAR ⁰⁰⁰ 40	VAR ⁰⁰⁰ 39	VAR ⁰⁰⁰ 38	VAR ⁰⁰⁰ 37	VAR ⁰⁰⁰ 36
	3,800	3,800	3,902	3,832	3,914	3,888	3,704

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	VAR ⁰⁰⁰ 42	VAR ⁰⁰⁰ 41	VAR ⁰⁰⁰ 40	VAR ⁰⁰⁰ 39	VAR ⁰⁰⁰ 38	VAR ⁰⁰⁰ 37	VAR ⁰⁰⁰ 36
F ₂	.101	.126	.006	.009	.271	.176	.000
F ₁	.010	.019	.060	.089	.223	.140	.446
F ₃	.280	.349	.004	.080	.037	.024	.008

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	F ₂	F ₁	F ₃
VAR ⁰⁰⁰ 42	.000	.000	.900
VAR ⁰⁰⁰ 41	.000	.000	1,000
VAR ⁰⁰⁰ 40	.700	.000	.000
VAR ⁰⁰⁰ 39	1,000	.000	.000

	F ²	F ¹	F ³
VAR...38	.000	1,718	.000
VAR...37	.000	1,344	.000
VAR...36	.000	1,000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	F ²	F ¹	F ³
VAR...42	.000	.000	.772
VAR...41	.000	.000	.730
VAR...40	.374	.000	.000
VAR...39	.023	.000	.000
VAR...38	.000	.783	.000
VAR...37	.000	.778	.000
VAR...36	.000	.407	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	F ²	F ¹	F ³
VAR...42	.000	.000	.900
VAR...41	.000	.000	1,000
VAR...40	.700	.000	.000
VAR...39	1,000	.000	.000
VAR...38	.000	1,718	.000
VAR...37	.000	1,344	.000
VAR...36	.000	1,000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	F ²	F ¹	F ³
VAR...42	.000	.000	.772
VAR...41	.000	.000	.730
VAR...40	.374	.000	.000
VAR...39	.023	.000	.000
VAR...38	.000	.783	.000
VAR...37	.000	.778	.000
VAR...36	.000	.407	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	F ²	F ¹	F ³
VAR...42	.000	.000	.000
VAR...41	.000	.000	.000
VAR...40	.000	.000	.000
VAR...39	.000	.000	.000
VAR...38	.000	.000	.000

	F ¹	F ²	F ³
VAR ¹ ... ³⁷	. ¹ ¹ ¹ ...
VAR ¹ ... ³⁶	. ¹ ¹ ¹ ...

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	F ¹	F ²	F ³
VAR ¹ ... ⁴²	. ¹ ¹ ¹ ...
VAR ¹ ... ⁴¹	. ¹ ¹ ¹ ...
VAR ¹ ... ⁴⁰	. ¹ ¹ ¹ ...
VAR ¹ ... ³⁹	. ¹ ¹ ¹ ...
VAR ¹ ... ³⁸	. ¹ ¹ ¹ ...
VAR ¹ ... ³⁷	. ¹ ¹ ¹ ...
VAR ¹ ... ³⁶	. ¹ ¹ ¹ ...

Abstract

Developments in recent years in the field of human resources have made this field become more important. The presence of new generations with different attitudes and demands, the development of the Internet and digital developments, the increase in the diversity of human resources in terms of gender, ethnicity, and nationality, have all made human resource management more complex and at the same time more important. Organizations try to employ the most expert people at management levels. Talent management, as a key, examines all kinds of situations involved in this field. The correct use of talents makes things successful and puts the organization on the right track. The purpose of this research is to design and explain the development model of future managers based on talent management and personality types with the foundation's data approach in the social security organization of the whole country (headquarters). This research is applied-developmental in terms of purpose and exploratory in terms of method, which was conducted qualitatively and quantitatively (mixed) using the methods of foundational data theory and confirmatory factor analysis. The research tool (data collection) was a semi-structured interview. By using the grounded theory method, the data obtained from the interviews conducted with 11 elites and qualified specialists of the social security organization during three stages of open coding, central and selective analysis and finally 14 indicators were obtained. 19 general categories in the form of a paradigm model where these factors include causal conditions (individual factors, organizational factors, lack of proper selection, knowledge and skills of employees), central phenomenon (future managers based on talent management and personality types), background conditions (organizational platform, selection talents, talent utilization), intervening conditions (psychological factors, individual factors, managerial factors), strategies (talent sourcing, empowering managers and employees, job and employee fit, succession planning, foresight and cognitive strategy) and consequences (organizational results, satisfaction) universality, future-making). In the quantitative part, the data obtained from the confirmatory factor analysis questionnaire were analyzed with the help of AMOS software. In the outputs of the confirmatory factor analysis of the software, the factor loadings of all items are higher than 0.3 and the significance coefficients of the model are higher than 0.96. Therefore, not only the validity and reliability of the questionnaire, but also the relationships between the components of the model are confirmed. The indices of the fit tables also indicate the appropriateness of the model.

Keywords: Development of Future Managers, Talent Management, Personality Types, Social Security Organization.



Islamic Azad University, Dehaghan branch

School of Management - Educational Department of Government Management
Dissertation for obtaining a doctorate degree (PH.D) in the field of public administration
Major: human resources

Subject:

Designing and explaining the development model of future managers
Based on talent management and personality types

Subject of study: Social Security Organization of the whole country (headquarters)

Supervisor

Dr. Sayyed Mohammadreza Davodi

Advisor

Dr. Sayyed Hamidreza Mirtavosi

Writing

Hassan Asali

Autumn ۲۰۲۲