

فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی

سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰

صفحات: ۱۷۸-۱۵۷

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۳

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۲/۱۹

مقاله مروری

طراحی مدل جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد

مطالعه موردی (مرکز آموزش تکاور نزاچا)

حمید آروند^۱

احدالله انگزی قدس^۲

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی مدل جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در مرکز آموزش تکاور نزاچا انجام شده است. برای نیل به این هدف از مطالعه موردی و از روش تحقیق کیفی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه فرماندهان و کارکنان مرکز آموزش تکاور نزاچا بودند که با استفاده از نمونه گیری گلوله برفی تعداد ۱۸ نفر شامل ۸ خبره دانشگاهی و ۱۰ فرمانده و مدیر منابع انسانی بودند، مورد مطالعه قرار گرفتند. روش گردآوری داده ها میدانی بوده است و ابزار گردآوری داده ها مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. به منظور تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد مدل طراحی شده در این پژوهش شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل ارتباطی و رفتاری، عوامل محیطی و پیامدهای به کارگیری کارکنان مستعد است.

کلیدواژه ها: طراحی مدل، جذب و نگهداشت، نیروی انسانی مستعد، مرکز آم

^۱ مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
hamid4964@gmail.com

^۲ دانشجوی دانشگاه علوم و تحقیقات و مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران
ahad.angazi@gmail.com

۱- مقدمه

مدیریت استعداد دربرگیرنده مجموعه منسجمی از فرآیندها برای شناسایی، جذب، نگهداشت و بهسازی برترین افراد است (طهماسی، ۱۳۹۰). امروزه اهمیت نیروی انسانی به عنوان کارکنان دانشی و مستعد بر کسی پوشیده نیست. این موضوع به ویژه در سازمان های نظامی، مثل مراکز فرهنگی و تخصصی خاص از جمله مرکز آموزش تکاور، اهمیت مضاعفی یافته است. جذب و نگهداشت این منابع مهم امری حیاتی برای سازمان محسوب می شود. سازمان های امروزی که در جو دانش محوری، رقابتی، مشتری گرایی، پاسخگویی، کیفیت گرایی، مشارکتی، کارآفرینی و تحول گرایی فعالیت می کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد به عنوان ابزار رقابتی هستند؛ زیرا داشتن کارکنان راضی، پرنرژی و خلاق یا سرمایه انسانی متعهد، مهمترین منبع سازمانی محسوب می شود. با توجه به اینکه نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد در عرصه آموزش رو به افزایش است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴). از طرفی ترک خدمت کارکنان کلیدی می تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان ها زیان بار تلقی شود. قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (رحمان، ۲۰۱۶). ترک خدمت بسیار پرهزینه است و با توجه به رکود اقتصادی اخیر بر اهمیت نگهداشت کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تأکید شده است (فلینت^۱، ۲۰۱۷).

۲- بیان مساله

هر سازمانی یک فرهنگ منحصر به فرد ایجاد و حفظ می کند که افکار، احساسات و رفتار کارکنان در محیط کار را تحت تأثیر قرار می دهد. و با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمان ها به ویژه در سازمان های نظامی و امنیتی که نهادی امنیت محور بوده و اساساً به

^۱ Flint

نیروی انسانی و عملکرد آن وابسته است و با توجه به تهدیدات منطقه ای و فرامنطقه ای در موقعیت جغرافیایی ایران که در منطقه جغرافیایی خاورمیانه که همیشه آستان حوادث و جنگ های مختلفی بوده است. همچنین وضعیت کنونی کشور و لزوم رقابت برای بقا و نیز شرایط جهانی گسترش بیماری کووید ۱۹ خود بستر مشکلاتی شده است که اهمیت ویژه ای برای جذب و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد قائل هستند و با توجه به وضعیت موجود منابع انسانی در سازمان که هر ساله شاهد از دست دادن عده ای از آنان به عات های مختلف از جمله: بازنشستگی زودتر از موعد، بازخرید کردن و ترک سازمان و یا جذب توسط سایر نهادها و سازمان های خصوصی، مسئولین و پژوهشگران مرکز آموزش تکاور بر آن شدند که در جهت اهداف عالی سازمان در جهت کمک به جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد اقدام به ارائه مدلی علمی به منظور کاهش این شکاف، دستاورد این پژوهش می تواند منجر به کاهش هزینه های سازمانی اعم از هزینه های جذب، نگهداشت و آموزش نیروهای جدیدالورود به طرز چشم گیری بکاهد. همچنین این مدل می تواند مبنای جهت ارزیابی عملکرد و تشکیل بانک اطلاعاتی در این زمینه باشد که منجر به تدوین خط مشی های کلان سازمانی شود. بنابراین هدف پژوهش حاضر طراحی مدل جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در مرکز آموزش تکاور نذاجا است. سوال اصلی این پژوهش: مدل جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در مرکز آموزش تکاور نذاجا چیست؟ همچنین سوالات فرعی شامل: (۱) معیارها، ملاکها و ویژگی های نیروی انسانی مستعد در مرکز آموزش تکاور نذاجا چیست؟ (۲) چه راهکارهایی در جهت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در مرکز آموزش تکاور نذاجا موثر است؟ می باشند.

۳- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از مؤلفه های مدیریت منابع انسانی، جذب منابع انسانی است که به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که باید با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گرفته شوند (رستم زاده و همکاران، ۱۳۹۵). جذب اثربخش می تواند مؤسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده

نگاه دارد. بعضی از پژوهشگران نظام جذب را شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش می دانند (رستم زاده و همکاران، ۱۳۹۵). برخی از دانشمندان تجزیه و تحلیل شغل را نیز در درون خرده سیستم برنامه ریزی منابع انسانی قرار می دهند. آنها جذب را شامل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی و توسعه شغلی می دانند و بعضی هم در فرآیند مدیریت منابع انسانی مرحله ای را به صورت مجزا به عنوان جذب در نظر نگرفته اند (منوریان، قلی پور و احمدی، ۱۳۹۳).

۳-۱ جذب و نگهداشت منابع انسانی

جذب و نگهداشت منابع انسانی مجموعه ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان میسر می سازد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می شود (میر کمالی، ۱۳۸۳). حفظ و نگهداشت فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و... سعی می کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به واسطه ی آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد (جبه دار و همکاران، ۱۳۹۱). حفظ کارکنان مهمترین مسئله پیش روی رهبران شرکت های بزرگ در نتیجه کمبود نیروی کار ماهر، رشد اقتصادی و گردش شغلی کارکنان است. جانسون^۱ (۲۰۰۴) نگهداشت را به عنوان " توانایی حفظ و نگهداری آن دسته از کارکنان خود که می خواهید بهتر از رقبای خود نگه دارید" تعریف کرده است. مزایای ناشی از حفظ کارکنان مهم، شامل توانایی شرکت برای رسیدن به اهداف استراتژیک تجاری و دستیابی به مزیت رقابتی با رقبای کنونی و قدیمی است. نگهداشت کارکنان به دستیابی به مزایایی مانند رضایت مشتریان، خدمات بهتر، هزینه های کمتر و غیره منجر می شود (کریمی و پارسا،

^۱ Johnson

۱۳۹۶). نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می شود مجموعاً می توان آن ها را به دو دسته تقسیم نمود:

۱- مواردی که بیشتر در رابطه با حفظ و تقویت جسم کارکنان است مانند؛ برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، اجرای برنامه های ورزشی و تندرستی و بعضی دیگر از خدمات پرسنلی؛

۲- مواردی که تقویت کننده روحیه و علاقه مندی کارکنان به کار و محیط کار می باشند، مانند؛ ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، رضایت از شغل و موارد دیگر (کامران نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

۳-۲ پیشینه تجربی پژوهش

برای انجام تحقیق درباره یک موضوع، بررسی تحقیقاتی که دیگران در آن زمینه انجام داده اند، اهمیت بسیار زیادی دارد. این کار برای پژوهشگر، راهنما و راهگشا بوده و به او توانایی می دهد تا با دقت و اطمینان بیشتری به مطالعه موضوع مد نظر بپردازد. شایان ذکر است که بخش عمده های از تحقیقات گذشته در این زمینه متمرکز بر علل خروج نخبگان از کشور است و درباره سازوکارها و نحوه سیاست گذاری و به کارگیری نخبگان علمی، تحقیق جامعی انجام نگرفته، ولی می توان از موارد مشابه که در این زمینه انجام شده، کمک گرفت که خلاصه برخی از این تحقیقات و نتایج آنها در جدول شماره ۱ بیان می شود.

جدول شماره ۱. مطالعات انجام شده در زمینه جذب و نگهداشت نیروی انسانی

نویسنده / محققان	سال	موضوع	نتایج پژوهش
بندیکت و اوکیپر ^۱	۲۰۱۲	فرار مغزها و توسعه قاره آفریقا	عوامل جاذبه (مثل کیفیت بالای نظام آموزشی و جاذبه های اقتصادی) و عوامل دافعه (مثل اشکالات در زیرساخت های نظام آموزشی)
ریبیارو و همکاران ^۱	۲۰۱۳	وضعیت مهاجرت متخصصان پزشکی	فرصت اشتغال بهتر، کسب فرصت های توسعه

^۱ Benedict and Occupier

حرفه ای			
شرایط گذار به بازار رقابتی، نگهداشت سرمایه انسانی می تواند بسیاری از نگرش های مدیریت سنتی که در فرهنگ لهستان حاکم است را به چالش بکشد.	تعداد ۵۸ سازمان در لهستان	۲۰۱۳	اسکوزا و همکاران ^۲
با توجه به هزینه گزاف انتقال یک سرمایه انسانی برای اداره امور به یک کشور دیگر با فرهنگ و شرایط کاری متفاوت، شرکت های چندملیتی چاره ای جز شناسایی سرمایه انسانی، نگهداشت و توسعه ی آن ها در قالب استراتژی های مدیریت سرمایه انسانی ندارند.	شرکت های چندملیتی مستقر در سنگاپور، هنگ کنگ و هندوستان	۲۰۱۳	دونگان و همکاران ^۳
بسیاری از شرکت های کوچک و متوسط آلمانی رویکرد گسترده تر نسبت به نگهداشت سرمایه انسانی دارند. به گونه ای که تعداد زیادی از کارکنان را در برمی گیرد، نه اینکه رویکردی خاص تر به تعریف ممتازین داشته باشد. به عبارت بهتر این شرکت فعالیت های مربوط به نگهداشت منابع انسانی خود را بر همه کارکنان متمرکز ساخته اند.	شرکت کوچک و متوسط	۲۰۱۴	فستینگ و همکاران ^۴

^۱ Ribiaro et al

^۲ Skoza et al

^۳ Dongan et al

^۴ Festing et al

شایستگی و توانایی های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و دارا بودن امتیازات ویژه.	شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب در کارکنان دانشکده های پردیس فنی دانشگاه تهران	۱۳۹۴	میر کمالی و همکاران
دادن اطلاعات معتبر و مربوط به هنگام استخدام، واگذار کردن کارها براساس شایستگی، وجود مسیر ترقی شغلی روشن و واضح، نظام ارزشیابی اثربخش و نظام پرداخت اثربخش	شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی	۱۳۹۴	میرزایی و همکاران
مدیریت استعداد	ماندگاری کارکنان خیره	۱۳۹۴	احمدی
برنامه درسی از ابزار و ارکان اصلی و زمینه ساز برای تحقق رویکرد نخبه پروری در نظام های آموزشی نخبه پرور است.	رویکردهای برنامه درسی برای آموزش نخبگان	۱۳۹۵	تجری
مدل طراحی شده در این پژوهش شامل ابعاد و مؤلفه های مؤثر، موانع و راهکارها، ویژگیها، شرایط علی، زمینه ای، واسطه ای، عناصر تشکیل دهنده است که پدیده محوری، پیامدها و راهبردهای اجرای خطمشی عمومی را نشان می دهد.	طراحی مدل به کارگیری نخبگان علمی در محیط های دانشگاهی کشور مطالعه موردی: اساتید دانشگاه تهران	۱۳۹۶	منوریان و همکاران
یافته های این پژوهش منتج به ارائه الگویی برای هدایت و به کارگماری استعدادهای برتر علمی در کشور شده است که شامل دو رویکرد هدایت ساختارگراانه و تسهیل گراانه نخبگان است.	معماری فرایند هدایت و به کارگماری استعدادهای علمی در ایران	۱۳۹۷	گلشاهی و همکاران
۱۶ شاخص شامل ۷ شاخص آن مربوط به جذب و ۹ شاخص مربوط به نگهداشت است. برخی شاخصهای جذب کارکنان مستعد در بانک عبارت اند از:	شناسایی شاخصهای جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در	۱۳۹۷	

رضاییان و همکاران		صنعت بانکداری	ایده محور و ساختارشکن بودن؛ جذب استعدادیاب و عدالت محور؛ مطابقت معیارها و مکان های جذب با اهداف استراتژیک. برخی از شاخص های نگهداشت کارکنان مستعد در بانک عبارت اند از: توسعه و پرورش استعدادها؛ جانشینپروری تجربی؛ ایجاد فرصتهای برابر رشد؛ وابستگی مالی.
سرافراز و همکاران	۱۳۹۸	طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی ایران	توجه به آموزش و تسهیم دانش سناریوی جذب و ویژگی های شغلی سناریوی نگهداشت است.

۴- روش شناسی پژوهش

با توجه به اینکه مطالعه حاضر در صدد است تا به اکتشاف شاخص های جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در مرکز آموزش تکاور نزاچا بپردازد و با توجه به اینکه تاکنون پژوهش مشابهی صورت نگرفته و مبانی نظری موجود در این زمینه کلی است، پژوهشگر از روش کیفی برای استخراج شاخص ها بهره گرفت. با توجه به ماهیت پژوهش و همچنین ضرورت به دست آوردن اطلاعات و داده های عمیق از جامعه آماری و شایستگی ابزار مصاحبه در این زمینه نسبت به دیگر ابزارها و همچنین با توجه به محدودیت های زمانی و مکانی، ابزار مصاحبه برای گردآوری داده ها انتخاب شد. برای گردآوری داده ها از یک شکل مصاحبه نیمه ساختار یافته شده است. در این پژوهش مصاحبه یک بار با نخبگان دانشگاهی در مورد معیارها و شاخص های جذب و نگهداشت منابع انسانی مستعد در مرکز آموزش تکاور صورت گرفت و یک بار همین مصاحبه در بستر فرهنگ سازمانی و با فرماندهان و مدیران منابع انسانی مرتبط انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه نخبگان دانشگاهی در زمینه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه های سطح تهران و همچنین فرماندهان و مدیران مراکز آموزشی تهران بود. در پژوهش کنونی از روش نمونه گیری گلوله برفی^۱ استفاده شد. این

^۱ Snowball sampling

نوع نمونه گیری، یک روش غیراحتمالی است که در آن ابتدا افرادی شناسایی شدند که درباره موضوع پژوهش آگاهی کافی داشتند و پس از دریافت اطلاعات از آنها درخواست شد تا فرد یا افراد دیگری را به پژوهشگران معرفی کنند. تعداد افراد مورد مصاحبه و حجم نمونه نیز از طریق اشباع نظری تعیین شد؛ تا حدی که پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که پاسخ های به دست آمده از مصاحبه ها به اندازه ای با یکدیگر شباهت دارند که به تکراری شدن پاسخ ها منجر می شوند و داده جدیدی از مصاحبه های جدید حاصل نمی شود. تعداد نمونه های مصاحبه شده برای نخبگان دانشگاهی برابر با ۸ نفر و برای فرماندهان مراکز فرهنگی و کارکنان متخصص برابر با ۱۰ نفر بود و به تشخیص پژوهشگران با این تعداد مصاحبه، اطلاعات به حالت اشباع نظری رسیدند. اشباع داده یا اشباع نظری رویکردی است که در پژوهش های کیفی برای تعیین کفایت نمونه گیری به کار می رود. اشباع نظری با نمونه گیری نظری که در نظریه زمینه ای استفاده می شود، مرتبط بوده و به معنای این است که خصوصیات یک دسته یا طبقه نظری به اشباع رسیده است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱).

جدول شماره ۲. خلاصه ای از اطلاعات مصاحبه شوندگان

ردیف	زمینه فعالیت	تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه مدیریت	سن
۱	استاد گروه مدیریت	دکترای	مدیریت دولتی	۴۰	۸۱
۲	دانشیار گروه مدیریت	دکترای	مدیریت نیروی انسانی	۳۰	۶۸
۳	دانشیار گروه مدیریت	دکترای	مدیریت نیروی انسانی	۳۴	۶۸
۴	دانشیار گروه مدیریت	دکترای	مدیریت دولتی	۲۵	۶۰
۵	استادیار گروه مدیریت	دکترای	مدیریت دولتی	۲۴	۵۵
۶	استادیار گروه مدیریت	دکترای	مدیریت نیروی انسانی	۲۱	۵۰
۷	استادیار گروه مدیریت	دکترای	مدیریت دولتی	۱۵	۴۸
۸	استادیار گروه مدیریت	دکترای	مدیریت دولتی	۱۶	۴۰
۹	جانشین فرمانده قرارگاه تاکتیکی	دکترای	مدیریت استراتژیک	۳۱	۶۱
۱۰	فرمانده مرکز آموزش	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۰	۴۹
۱۱	فرمانده مرکز آموزش	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۱	۵۰
۱۲	جانشین فرمانده مرکز آموزش	کارشناسی ارشد	مدیریت	۲۶	۵۷
۱۳	جانشین فرمانده مرکز آموزش	کارشناسی ارشد	مدیریت	۲۶	۵۶
۱۴	رئیس دایره عملیات نیروی انسانی	کارشناسی ارشد	مدیریت	۲۵	۵۵

۴۲	۲۰	مدیریت	کارشناسی ارشد	رئیس دایره عملیات نیروی انسانی	۱۵
۵۵	۳۰	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد	رئیس دایره عملیات نیروی انسانی	۱۶
۴۷	۲۷	روان شناسی	کارشناسی ارشد	کارشناس جذب نیروی انسانی	۱۷
۴۸	۲۸	جامعه شناسی	کارشناسی ارشد	کارشناس جذب نیروی انسانی	۱۸

۴-روایی و پایایی پژوهش

برای بررسی روایی پژوهش، به این معنا که آیا موضوعی که ادعا می شود، به طور واقعی بررسی شده است یا خیر، اقدامات متعددی صورت گرفت:

۱- در مرحله انتخاب موضوع:

با استفاده از مبانی نظری و پیشینه پژوهش درباره نظام جذب، حفظ و نگهداشت سازمان ها مطالعه و بررسی کتابها و مقاله های متعدد برای طراحی سؤال های مصاحبه انجام شده است؛

۲- جمع آوری دقیق اطلاعات در حین مصاحبه؛

۳- استفاده از سبک روان شناختی مناسب و ثبت دقیق اطلاعات توسط خود پژوهشگران در مرحله نسخه برداری؛

۴- ایجاد هماهنگی و نظم منطقی سؤال های مصاحبه در مرحله تحلیل؛

۵- تلاش برای تعیین صحت و اعتبار بالای گزارش های ارائه شده در مرحله گزارش دهی، تلاش شد تا پژوهش معتبر بماند؛

همچنین برای تعیین پایایی از روش پایایی بازآزمون^۱ و پایایی بین دو کدگذار^۲ استفاده شد.

در پایایی با آزمون، از میان مصاحبه های انجام شده تعداد ۵ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی ۲۰ روز توسط پژوهشگر گد گذاری شد. تعداد کل کد ها در

^۱ Reliability of retesting

^{۱۰} Reliability between two encoders

^{۱۱} Content analysis

این فاصله زمانی برابر ۵۴۰ کد، تعداد توافق بین کدها در دو زمان برابر ۴۸۰ و تعداد کل عدم توافق ها ۶۰ کد بوده است. پایایی بازآزمون مصاحبه های انجام شده در این پژوهش ۹۱ درصد بوده، که چون بالاتر از ۶۰ درصد است پس پایایی باز آزمون مورد تأیید است. همچنین جهت پایایی توافق بین دو کد گذار، از یک دانشجوی دکترای منابع انسانی خواسته شد تا ۵ مصاحبه انجام شده را کد گذاری نماید. تعداد کل کدها در این فاصله زمانی برابر ۴۱۰ ، تعداد توافق بین کدها در دو زمان برابر ۳۹۵ و تعداد کل عدم توافق برابر ۱۵ کد بوده است. پایایی توافق بین دو کد گذار، در این پژوهش ۹۰ درصد به دست آمد، که چون بالاتر از ۶۰ درصد است پس پایایی توافق بین دو کد گذار مورد تأیید است.

۵- تحلیل داده ها و یافته ها

تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده نیز از طریق روش تحلیل مضمون^۱ صورت گرفت. این روش تحلیل داده ها و یافته ها، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگو های موجود درون داده ها است. این روش داده ها را سازمان دهی و در قالب جزئیات توصیف می کند؛ ضمن اینکه می تواند از این فراتر برود و جنبه های گوناگون موضوع پژوهش را تفسیر کند (کهریزه و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به اینکه هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل حفظ و نگهداشت افراد مستعد در مرکز آموزش تکاور نرجا است. مضمون های حاصل از این پژوهش و دسته های مفهومی مربوط به آنها به روشی که در بالا تشریح شد، استخراج و در جدول ۳، ارائه شده اند:

جدول شماره ۳: مضمون های استخراج شده در زمینه جذب و نگهداشت

نیروی انسانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
۱ ۲ ۳ ۴	۱) ویژگی های ظاهری	قد، وزن
	۲) ویژگی های جسمی و روانی	دارا بودن سلامت جسم و روان

توانایی علمی تحصیلات	۳) توانایی ها	
مهارت حرفه ای: انگیزه و اشتیاق در ایفای نقش حرفه ای، خلاقیت و نوآوری	۴) مهارت ها	
انگیزه و اشتیاق در ایفای نقش حرفه ای، داشتن وجدان کاری، توجه به کرامت انسانی، توجه به ارزش ها و باورهای دینی، توجه به منافع سازمانی نه فردی، داشتن احساس مسئولیت به وظایف شغلی و مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی	۵) نگرش ها	
ارتقاء جایگاه سازمانی فرماندهی متناسب با جایگاه یگان های رزمی تغییر ساختار بلند به ساختار پهن شفافیت در آیین نامه های موجود تبعیض در اجرای قانون ناکارآمدی قوانین حمایتی از کارکنان مستعد علمی فقدان سازوکارهای جذب دائمی کارکنان مستعد و ایجاد ارزش های نمادین کمبود بستر و ساختار مناسب پیوند بین مرکز و کارکنان مستعد	۱) ساختاری و فرآیندی	
سبک مدیریت پاسخگویی و مسؤلیت پذیری،ها نگرش مدیران ارشد عدالت سازمانی تعهد سازمانی مشخص بودن اهداف و انتظارات، ارزش قائل شدن برای دانش حمایت فرماندهان ارشد سازمان کاهش اتکا بر نیروهای خارجی و تمرکز بر توانایی ها و امکانات و داشته های داخلی وجود مسیر ترقی شغلی روشن و واضح شایسته سالاری و نظام ارزشیابی اثربخش اهمیت دادن به مسؤلیت پذیری کارکنان مستعد	۲) مدیریت و رهبری	۲- عوامل سازمانی
استفاده از تکنولوژی مدرن مانند بهره گیری از شبیه سازها ارائه آموزش صحیح برای تربیت کارکنان مستعد، تغییر دادن سیستم آموزشی به سنتی به شیوه های نوین فعال کردن مراکز تحقیقاتی و استفاده از نتایج آن توجه به کیفیت آموزش های ارائه شده یادگیری و آموزش با رویکرد تجربه اندوزی و انتقال تجربیات افزایش فناوری های آموزشی	۳) بعد آموزشی	

<p>استفاده از الگوی آموزشی کشورهای پیشرو و موفق در امر آموزش نظامی تغییر شیوه آموزش از تئوری و عملی به میدانی و اردوگاهی ارائه آموزش کافی به فرماندهان و مدیران آینده پژوهی در امر آموزش</p>		
<p>ایجاد فضای همکاری و انسجام گروهی ایجاد جو سازمانی مبتنی بر کار تیمی و حمایتی ایجاد یادگیری فرهنگ سازمان بهره گیری سریع از روش های نوین اجتماعی شدن کارکنان مستعد ایجاد شرایط به اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان مستعد فرهنگ سازی همکاری سایر مراکز در به کارگیری کارکنان مستعد در مراکز آموزش تکاور ایجاد فرهنگ تفکر سیستمی در فرماندهان</p>	<p>۴) فرهنگ سازمان</p>	
<p>حقوق و پاداش عامل محتوا و ماهیت شغل ایمنی محیط کار امکانات پزشکی آسیب های ناشی از فعالیت در این مرکز</p>	<p>۵) عوامل شغلی</p>	
<p>ایجاد سازوکار مدیریت استعداد در شناسایی کارکنان مستعد در سنین پایین خدمتی جذب استعدادیاب جهت ارتقا بهره وری فرآیند جذب ایجاد سازوکارهای جذب کارکنان مستعد شناسایی شده به مرکز توسعه ظرفیت ها و توانمندیهای فردی و نهادی کارکنان مستعد، تقدیر و تشکر از کارکنان مستعد تأثیرگذار در سطح مرکز جانشین پروری تجربی ایجاد فرصتهای برابر رشد توسعه مدیریت اعتماد و عدالت افزایش انگیزه در بین کارکنان مستعد ارتقای ظرفیت کارکنان مستعد</p>	<p>۶) کانون های ارزیابی</p>	
<p>انتشار عملکرد یگان ها از رسانه ها ایجاد سیستم ارزیابی و کنترل قوی، انتخاب شایسته ها و شناسایی کارکنان مستعد در راستای به کارگیری آنان جلوگیری از تبلیغات سوء رسانه های جمعی بیگانه در بدبین نگه داشتن کارکنان مستعد</p>	<p>۷) کنترل و نظارت</p>	

<p>ارتباط کارکنان مستعد با همدیگر تعامل فرمانده با کارکنان تعامل فرمانده با فرماندهان عمده نزاجا تعامل فرمانده با سایر مراکز تعامل فرمانده با سایر ارگان ها و نهادها</p>	<p>فردی</p>	<p>۲- عوامل ارتباطی و رفتاری</p>
<p>نقش رفتارهای صنفی و رضایت گروه از سرپرست مستقیم</p>	<p>گروهی</p>	
<p>فرهنگ سازمانی و جو سازمانی در ارتباطات درون سازمانی</p>	<p>سازمانی</p>	
<p>تامین منابع مالی مورد نیاز فرصت های اقتصادی رفاهی تأمین امکانات و تسهیلات و توزیع عادلانه منافع. امتیازات ویژه وابستگی مالی حمایت مالی از ایده های نوین در جهت ارتقا آمادگی رزمی کارکنان</p>	<p>۱) اقتصادی</p>	<p>۴- عوامل محیطی</p>
<p>ارتقاء انگیزه و تعهد مسئولین برای خدمت به کارکنان نیروهای مسلح کاهش تبعیض در واگذاری بودجه های دفاعی در ساختار نیروهای مسلح</p>	<p>۲) سیاسی</p>	
<p>توجه به تجربه تخصص و مهارت کارکنان مستعد علمی به اشتراک گذاری دانش با سایر اعضای مرکز مدیریت زمان کاهش ناراضی از وضع موجود</p>	<p>۱) کوتاه مدت</p>	<p>۵- پیامدهای به کارگیری کارکنان مستعد</p>
<p>ایجاد محیط و تفکر رقابتی ارتقاء آموزش همگانی ایجاد انگیزه در سایر کارکنان اعتماد سایرین برگزاری با کیفیت کلاس ها</p>	<p>۲) میان مدت</p>	
<p>باعث حاکمیت ارزش ها جایگزینی عملکرد به جای وراثت جلوگیری از جابه جایی کارکنان مستعد ارزش آفرینی افزایش کارایی و اثربخشی علمی خلق دانش جدید توسعه ایده ها</p>	<p>۳) بلند مدت</p>	

پس از شناسایی مضمون های مربوط به جذب و نگهداشت افراد مستعد از دید خبرگان، فرماندهان و مدیران، نوبت به مرحله نهایی تحلیل مضمون می رسد که شامل ایجاد یک

نقشه رضایت بخش از مضمون ها است. در این مرحله مضمون هایی که برای تحلیل ارائه شده اند، تعریف و بازبینی شده، سپس داده های داخل آن ها تحلیل می شوند. پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از مصاحبه های صورت گرفته با کارشناسان، نقشه مضمون پژوهش به

دست می آید که در شکل ۱، مشاهده می شود. این شکل نشان دهنده ۵ مضمون اصلی است.



شکل ۱: شبکه مضامین مدل جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد

نتیجه گیری و پیشنهادات

در پژوهش حاضر پژوهشگران بر آن بودند تا شاخص های جذب و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد را در مرکز آموزش تکاور نزاچا استخراج کنند و به مقایسه این شاخص ها

بپردازند. در این راستا با جامعه آماری، شامل: استادان دانشگاهی خبره در زمینه مدیریت منابع انسانی و همچنین فرماندهان و مدیران مراکز آموزش، مصاحبه شد. نتایج حاصل از مصاحبه ها در نهایت بعد از مصاحبه با ۱۸ مضمون های مستخرج حاکی از آن بود که شباهت های بسیاری میان نتایج حاصل از وجود دارد؛ ولی تفاوت هایی نیز مشاهده شد. تفاوت های موجود میان شاخص های به دست آمده نشان داد که خبرگان دانشگاهی برای انتخاب و ارائه شاخص ها از تجربه های علمی خود در زمینه مدیریت منابع انسانی استفاده کردند و بنابراین شاخص های کلی و نزدیک به نظریه های علمی موجود با توجه به شناختی که از مرکز آموزش تکاور داشتند، ارائه کردند؛ ولی فرماندهان و مدیران با زندگی در بستر و بدون در نظر گرفتن نظریه ای موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی و تنها بر اساس تجربه و زندگی در بطن فرهنگ سازمانی و با معیار فرهنگ سازمانی سعی در ارائه شاخص ها کردند.

در نهایت پژوهشگران ۵ شاخص را در مورد جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی شناسایی نمودند. از آن جمله در بخش جذب افراد مستعد از نظر خبرگان توسعه و پرورش استعدادها و ایجاد حس عدالت و برابری و فرصت های برابر رشد از موارد مشترک بودند در عین حال خبرگان دانشگاهی به مواردی از قبیل ایجاد وابستگی مالی فرد به سازمان و ایجاد محیط یادگیرنده و ایده پرور نیز اشاره کرده و فرماندهان و مدیران به شاخص هایی از قبیل جانسین پروری تجربه ای و ایجاد سیستم توانمند ارزیابی عملکرد اشاره کردند. آنچه به صورت کاملاً واضح بسیار با اهمیت تر از دیگر شاخصها به نظر می رسد، رعایت عدالت و انصاف و پرهیز از رفتارهای انحرافی در اجرای فرآیندهای مدیریت استعداد است. شاخص دیگری که توجه بیشتری را به خود جلب می کند، شاخص ایده محوری و ساختار شکنی است. به دلیل ساختار سلسله مراتبی این مرکز این شاخص کمی دور از ذهن به نظر می رسد. شاخص های استخراج شده در پژوهش حاضر با نتایج پژوهش های قبلی همگرا است؛ ولی نتایج این پژوهش نشان می دهد که مرکز آموزش تکاور نیز در فضای رقابتی و اقتصاد دانشی کنونی به این نتیجه رسیده اند که باید در ساختارهای ارزیابی عملکرد خود تغییراتی ایجاد کنند و تا حد امکان از ساختار سخت و بوروکراتیک فاصله بگیرند. به نظر می رسد که

این بخش نیاز به پژوهش و تفحص بیشتری دارد و باید به این موارد توجه بیشتری شود. همچنین پژوهش حاضر به دلیل محدودیتهای زمانی و مکانی نتوانست بین سایر مراکز آموزشی سطح کشور به صورت مجزا تحقیق نماید؛ بنابراین توصیه می شود پژوهشگران آتی به دلیل ماهیت و اهداف متفاوت این مراکز آموزشی در سطح کشور و در بین نیروهای مسلح و تأثیر بسیار زیاد آن بر نتایج پژوهش، به این مورد مهم بپردازند. و در این راستا می توانند از شاخص های پژوهش حاضر با توجه به اهداف استراتژیک آن مجموعه بهره مند شوند.

۶-۱) پیشنهادات کاربردی در زمینه حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد

۱- شناسایی و هدایت کارکنان مستعد شامل:

- ۱) بازنگری و بازتعریف ضوابط و مقررات شناسایی، جذب و پشتیبانی از کارکنان مستعد
- ۲) توسعه سازوکارهای اعتباردهی، اعتبارسنجی، رتبه بندی کارکنان مستعد
- ۳) مشارکت بیشتر با سایر مراکز فرهنگی و آموزشی جهت شناسایی کارکنان مستعد
- ۴) شناسایی و جذاب کارکنان مستعد از مدارس، مراکز آموزشی تخصصی و سایر نیروها
- ۵) استقرار نظام شناسایی و هدایت کارکنان مستعد از سایر مراکز به مرکز آموزش تکاور
- ۶) برنامه ریزی برای ارتقای سطح کیفی آموزشهای ضمن خدمت کارکنان مستعد مرکز آموزش تکاور
- ۷) توسعه آموزش های تخصصی مبتنی بر مأموریت مرکز آموزش تکاور
- ۸) گسترش تعامل و همکاری با سایر مراکز آموزشی، تربیتی و فرهنگی
- ۹) برنامه ریزی برای ارتقای سطح دانش و مهارت فرماندهان برای هدایت هدفمند کارکنان مستعد مرکز آموزش تکاور
- ۱۰) تقویت و گسترش مشاوره های خدمتی و افزایش آگاهی دانشجویان دانشگاه امام علی (ع) و دانش آموزان آموزشگاه نظامی با امکانات و ارائه تسهیلات کارکنان مستعد مرکز آموزش تکاور
- ۱۱) گسترش اردوگاه های تکاوری و دوره های آموزشی ضمن خدمت جهت افزایش کارکنان مستعد در مرکز آموزش تکاور

۱۲) اعزام فرماندهان به مراکز مقدماتی و عالی جهت امریه نمودن کارکنان مستعد خدمت در مرکز آموزش تکاور مبتنی بر شایستگی های کمی و قابل سنجش

۱۳) برگزاری مسابقات ورزشی و ارائه باخورد جهت شناسایی کارکنان مستعد در مرکز آموزش تکاور

۲- توانمند سازی کارکنان مستعد شامل

- ۱) پشتیبانی تدریجی، مشروط و متنوع بر اساس میزان رشد در مسیر کارکنان مستعد در مرکز آموزش تکاور
- ۲) ایجاد فرصت فعالیت برای کارکنان مستعد در مرکز آموزش تکاور در مشاغل صف و ستاد با ایجاد سازوکارهای حمایتی در زمینه های آموزشی، پژوهشی و مهارتی
- ۳) حمایت از دانشگاه ها، پژوهشگاه ها و مراکز علمی و فرهنگی برای افزایش معرفی کارکنان مستعد به مرکز آموزش تکاور با رعایت استانداردهای کمی و قابل سنجش
- ۴) ساماندهی و گسترش پشتیبانی های مستقیم و غیر مستقیم مادی به کارکنان مستعد به مرکز آموزش تکاور در قال، جایزه های مقطعی
- ۵) برنامه ریزی برای ارائه خدمات مورد نیاز خانواده محترم کارکنان مستعد مرکز آموزش تکاور
- ۶) تلاش برای رفع خلأهای قانونی و اجرایی جذب و نگهداشت کارکنان مستعد مرکز آموزش تکاور از جمله اعزام به دوره عالی، انتقالات عمومی و...
- ۷) تشکیل بانک اطلاعات کارکنان مستعد مرکز آموزش تکاور و کار راهه شغلی آنان
- ۸) استقرار شبکه های اطلاعاتی تحت شبکه امن نزاجا در مورد توانمند سازی کارکنان مستعد جهت مشاغل آینده مرکز آموزش تکاور
- ۹) تشکیل داشبرد نیازمندی های کارکنان مستعد مرکز آموزش تکاور به منظور کاهش فاصله از سازمان های موفق در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان مستعد

۳- اثرگذاری کارکنان مستعد شامل

- ۱) جبران خدمات کارکنان مستعد مرکز آموزش و تکاور مبتنی بر عملکرد و شرایط موجود در جامعه

۲) گسترش تعامل با سایر مراکز فرهنگی و آموزشی

۳) دعوت از اساتید و کارکنان مستعد سایر مراکز به مرکز آموزش تکاور جهت ارتقاء سطح کیفی آموزش ها

۴) ایجاد کانون های ارزیابی مبتنی بر دستیابی به اهداف مرکز آموزش تکاور

۵) طراحی و ایجاد ساز و کارهای قانونی و انگیزشی به منظور جبران خدمان بیشتر به کارکنان مستعد در مرکز آموزش تکاور

۶) ارزیابی و گسترش فعالیتهای گروهی و مشارکتی در راستای ارتقاء عملکرد مرکز آموزش تکاور

۷) ایجاد سازوکارهای تشویقی به منظور تسهیل فعالیت کارکنان مستعد در مرکز آموزش تکاور

۴- توسعه زیر ساخت ها در جهت حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد شامل

۱) تهیه و تدوین نقشه راه علمی ارتقاء همه جانبه زیر ساخت های مرکز همگام با تغییرات جهانی و رصد لحظه به لحظه آن با هدف حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد در مرکز آموزش تکاور

۲) توسعه و تجهیز نمودن مرکز به زیرساخت های نوین آموزشی متناسب با ماموریت آن

۳) ترویج فرهنگ حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد در مرکز آموزش تکاور

۴) تولید برنامه های مختلف دیداری و شنیداری در زمینه مهارت های کارکنان مستعد در مرکز آموزش تکاور

۵) اعطای نشان های مختلف به کارکنان مستعد در مرکز آموزش تکاور

۶) معرفی کارکنان مستعد جهت شرکت در برنامه های تلویزیونی ارتش از رسانه ملی به همراه خانواده

منابع

- امیر اسماعیلی، محمدرضا، ذوالعلی، فرزانه، دهنویه، رضا، نکویی مقدم، محمود، اسفندیاری، عاطفه، سالاری، هدایت (۱۳۹۱)، رابطه ی بین سرمایه ی اجتماعی سازمانی با

- نگهداشت اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، مجله ی ایرانی آموزش در علوم پزشکی، (۱۲) ۴، ص ۲۷۴-۲۸۴
- بازرگان، عباس (۱۳۹۵)، مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته (رویکردهای متداول در علوم رفتار، تهران، دیدار، چاپ چهارم.
- جبه دار، علیرضا، تشکری، محمود، سعید زاده، حمیدرضا (۱۳۹۱)، بررسی نقش های بازرسی ناجا در نگهداشت مدیران (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان همدان)، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال ششم، شماره ۲۰، ص ۸-۲۸
- رشیدی، محمدمهدی (۱۳۹۳)، طراحی نظام مدیریت توسعه و نگهداشت سرمایه ی انسانی برتر در صنعت نفت، پایان نامه دکتری، دانشکده ی علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه تهران.
- زارع، محسن (۱۳۸۴)، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص از دیدگاه کارکنان بیمارستان های عمومی آموزشی تابعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی، تهران.
- سالاری راد، معصومه، صالحی، جواد (۱۳۹۱)، تکریم ارباب رجوع در پرتو آموزه های اخلاق سازمانی، مهندسی فرهنگی، سال ششم، شماره ۶۷ و ۶۸-۱۰۹، ص ۱۱۸
- شمس، احمر، فرهی بوزنجانی، برزو، سنجقی، ابراهیم (۱۳۹۰)، بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان، دو فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۱، ص ۱۳۹-۱۴۱
- صیادی، سعید، محمدی، مرضیه، نیک پور، امین (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی، مجله فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، شماره ۲، پیاپی ۸۰، ص ۱۳۳-۱۴۸
- طهماسبی، رضا، قلی پور، آرین، جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، ص ۲۶

- علیرضایی، ابوتراب، تولایی، روح الله (۱۳۸۷)، ترغیب خلاقیت و نوآوری در، میان کارکنان سازمان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۱۶، ص ۶۰
- فائض، علی، (۱۳۸۷)، بررسی میزان رضایت کارکنان کارگاه های صنعتی شهر گرمسار از برخی عوامل مرتبط با نظام نگهداشت نیروی انسانی در این کارگاه ها، ۵۵ - فصلنامه علمی ترویجی مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۰، ص ۶۷
- قربانی، قاسم، رضائی راد، مجید (۱۳۹۰)، نقش مدیریتی روسای کلانتری در نگهداشت کارکنان پلیس، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۶ (۱)، ص ۱۳۲
- کامران نژاد، علیرضا، حسینی، سید حسین، نظری، نعمت الله، محترم، محمدرضا (۱۳۹۰)، راه کارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره وری سازمانی، فصلنامه مطالعات انتظامی شرق، پیش شماره، ۴۰-۳۷
- میرکمالی، سید محمد، چوپانی، حیدر، حیات، علی اصغر، غلام زاده، حجت، (۱۳۹۱)، بررسی رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروند سازمانی نیروها دانشگر شرکت نفت ایران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۲، شماره ۱-، ص ۱۱۴-۱۱۳
- میرکمالی، سید محمد، ناستی زایی، ناصر (۱۳۸۹)، بررسی رابطه توانمندسازی روان شناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری، فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره هشتم، شماره ۲، ص ۱۱۳-۱۰۴
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۳)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران، یسطرون، چاپ اول.
- موسوی، ستاره، سهرابی، منیره، نیلی، محمدرضا (۱۳۹۲)، اسلام و اهمیت تعهد و وجدان کاری در بین شهروندان یک جامعه اسلامی، دومین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: مفاهیم، مبانی و ارکان.

-Bhatnagar, J., (۲۰۰۷), **Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention**, Employee relations, ۲۹(۶), ۶۴۰-۶۶۳.

- Bontis, N., (۲۰۰۶), **Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models**, Management decision, ۳۶(۲), ۶۳-۷۶.
- Burbach, R. , Royle, T., (۲۰۱۰), **Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation**, Personnel Review, ۳۹(۴), ۴۱۴-۴۳۱.
- Hendricks, M. D., (۲۰۱۵), **Towards an optimal teacher salary schedule: Designing base salary to attract and retain effective teachers**, Economics of Education Review, ۴۷, ۱۴۳-۱۶۷.