

# سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز

## آموزش نیروی انتظامی<sup>۱</sup>

بهزاد شوقی<sup>۲</sup> و یوسف محمدی مقدم<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۲۱

### چکیده

**زمینه و هدف:** سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خدماتی از جمله نیروی انتظامی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در عرصه پیچیده کنونی به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت هستند. با توجه به آنچه گفته شد این پژوهش با هدف سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی انجام شد.

**روش:** روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع داده، کمی است. جامعه آماری شامل کارکنان رسمی و پیمانی مراکز آموزش نیروی انتظامی بودند که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۰۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. به‌منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته ترکیبی برگرفته از پرسشنامه‌های استاندارد بهره گرفته شد. برای محاسبه روایی پرسشنامه از روایی محتوا و سازه استفاده شد که یافته‌ها بیانگر روا بودن ابزار اندازه‌گیری بود و همین‌طور به‌منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد که به‌دلیل بیشتر شدن مقادیر ضرایب از ۰/۷ می‌توان گفت که پرسشنامه یادشده از پایایی لازم برخوردار است. داده‌های گردآوری شده از طریق آمار توصیفی و استنباطی (آزمون تی تک نمونه‌ای و همبستگی پیرسون) تحلیل شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد، بین عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد شامل فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، انگیزش و مسئولیت اجتماعی سازمان و مدیریت استعداد رابطه معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد.

**نتیجه‌گیری:** وضعیت موجود عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد و همین‌طور وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن شامل فرصت‌های یادگیری، حفظ کارکنان مستعد، جو رفتاری مساعد، توجه به منابع و زیرساخت‌ها، جذب کارکنان مستعد و عملکرد بهتر در مراکز آموزش نیروی انتظامی در سطح ۰/۰۱، بالاتر از میانگین است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد، انگیزش، یادگیری سازمانی، عوامل اثرگذار، مراکز آموزش نیروی انتظامی

□ **استاد:** شوقی، بهزاد، محمدی مقدم، یوسف (زمستان، ۱۳۹۶). سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی. *مصلنامه*

*پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۲(۴)، ۵۸۷-۶۱۰.

۱. این مقاله برگرفته از یک طرح پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی مدیریت استعداد در مراکز آموزشی نیروی انتظامی»، برای معاونت تربیت و آموزش نیروی انتظامی- مرکز تحقیقات کاربردی، است. این طرح با شماره قرارداد ۱۰۳/۳/۱۰/۱۸ در تاریخ ۱۳۹۴/۰۳/۲۶ شروع شد.

۲. دکتری گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات. تهران. ایران. نویسنده مسئول. رایانامه: shoghi@srbiau.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت راهبردی دانشگاه، علوم انتظامی امین. رایانامه: you\_mohammad@yahoo.com

## مقدمه

مدیریت استعداد برای کارکنان، مدیران و سازمان مفید است. معیارهای جامع و صحیح مدیریت استعداد تضمین می‌کند که کارکنان با توانایی‌ها و استعداد‌های خاص خود به شغل‌های متناسب منصوب شوند و خدمات آنان به صورت منصفانه و مکفی جبران شود. مسیر توسعه آنان شفاف است و فرصت‌های بیشتر و بهتری برای آنان فراهم می‌شود (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰، ص ۹۷). با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی‌محور، منابع انسانی به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقاء سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح شدند. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش، باعث شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها به رقابت با یکدیگر بپردازند. سازمان‌های موفق در پی آن هستند که راهبردها و خط‌مشی‌ها و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات سازمان ضروری است، جذب کرده، توسعه داده و نگهداری کنند. راهبرد مدیریت استعداد، ابزاری است که سازمان را برای دستیابی به این مهم یاری کرده و درصد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارکنان مستعد شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود (عسکری باجگرانی، شائمی و علامه، ۱۳۹۱، ص ۲۷۸). رقابت برای جذب کارکنان مستعد، کمبود استعداد و تغییر در الگوهای جمعیت‌شناختی، سازمان‌ها را به اخذ رویکردهای راهبردی برای مدیریت استعداد ترغیب کرده است (ویبلن، دری و گرانت، ۲۰۱۲، ص ۴۲۳). سازمان‌های امروزی با توسعه اجتماعی، جهانی شدن، بهبودهای فناورانه، تغییرات جمعیت‌شناختی و رقابت جهانی فزاینده مواجه‌اند. این سیر تکاملی تنها موجب کمبود نیروی کار نمی‌شود بلکه ریسک از دست دادن دانش و تجربه را نیز شامل می‌شود. از جمله ویژگی‌هایی که بر این اساس پژوهش‌گر به بررسی مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی پرداخت عبارت‌اند از این که مدیریت استعداد موجب ارتقاء عملکرد (کریمی‌آرا، ۱۳۹۳؛ باباییان، رضایی و نظری، ۱۳۹۴)، تعهد سازمانی (باباییان و یوسفی، ۱۳۹۳)، عدالت سازمانی (نورعلیان، محمدپناه و شمخانی، ۱۳۹۳) در سازمان می‌شود. در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی از جمله نیروی

انتظامی مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی، نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و...، مورد توجه قرار گرفته است. در واقع، مدیریت استعداد، به واحد آموزش و تربیت نیروی انتظامی، اطمینان می‌دهد که افراد شایسته با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی برای دستیابی به هدف‌های مورد انتظار نیروی انتظامی قرار دارند. سازمان‌هایی که در جذب و توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق‌تر هستند، سریع‌تر و کارتر به اهداف خود دست می‌یابند (باباییان و یوسفی، ۱۳۹۳، ص ۲۱۹).

راهبرد مدیریت استعداد در واحد آموزش و تربیت نیروی انتظامی ابزاری است که منابع انسانی را به اولویت راهبردی سازمان مبدل می‌سازد. به عبارت دیگر، کارکنان، منبع راهبردی کلیدی هستند که برای موفقیت نهایی نیروی انتظامی بسیار حیاتی هستند. بسیاری از مدیران درک کرده‌اند که داشتن کارکنان متخصص و با انگیزه، راهی برای دستیابی به رشد و پیشرفت است؛ اما هنوز بعد از گذشت یک دهه از عمر دانش مهندسی مجدد و تمرکز زدائی سازمان‌ها، کارکنان نه تنها توانمند نشده‌اند بلکه بسیار خسته و تحلیل رفته به نظر می‌رسند و مسئولان هم‌چنان به جای تأکید بر سرمایه انسانی، فقط بر فرایند کار و نتایج تمرکز دارند و تصمیم‌های آنان در زمینه مدیریت استعداد مناسب نیست (فال، ۲۰۱۶، ص ۲۱). این شکاف نشان دهنده آن است که جایی بین نظریه و عمل، سرمایه‌گرانه‌های انسانی مورد سوء استفاده قرار گرفته، تلف و یا مفقود می‌شود. این در حالی است که امروزه وجود نخبگان در تمامی سطوح یک سازمان ضروری شناخته شده است (کردنر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶، ص ۲۷۸). در حقیقت بدون تأمین بهترین استعدادها هیچ چیز جدیدی برای سازمان از جمله واحد آموزش و تربیت نیروی انتظامی وجود نخواهد داشت. به‌طور کلی از مهم‌ترین عوامل توجه به مدیریت استعداد در واحد آموزش و تربیت نیروی انتظامی، با توجه به فرهنگ خاص سازمانی حاکم بر آن‌ها می‌توان به مواردی نظیر کاهش استعدادها در دسترس، ایجاد فضای مناسب برای نگهداشت استعدادها و افزایش سطح رقابتی جذب کارکنان با توانایی و مهارت بالا اشاره کرد. بنابراین آنچه در این شرایط به‌عنوان عنصری محوری، تأثیرگذار

---

1. Faull

2. Corder

و تأثیرپذیر مطرح می‌شود، توجه به عناصر و مؤلفه‌های انسانی به‌ویژه استعدادها، ظرفیت‌ها و توانایی‌های افراد است، بنابراین، مدیریت استعداد از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و واحد آموزش و تربیت نیروی انتظامی به‌طور جدی بر روی آن کار می‌کند. به‌طور کلی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، از سازمان‌هایی است که نیروی انسانی متخصص مهم‌ترین منبع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف این سازمان غیرانتفاعی است، زیرا با پیشرفت فناوری‌ها و پیچیدگی شرایط امنیتی در کشور، به‌دلیل ناامنی در آن‌سوی مرزهای کشور، ضرورت کارایی بیشتر نیروی انتظامی اهمیت دوچندانی یافته است. از این‌رو، توجه به پرورش و رشد استعدادها و مدیریت آن‌ها در این سازمان حیاتی به‌نظر می‌رسد. هم‌چنین در مطالعات انجام شده بر مدیریت استعداد، می‌توان فقدان بررسی پیشایندهای مدیریت استعداد را مشاهده کرد؛ زیرا عمدتاً تأثیر مدیریت استعداد بر متغیرهای مهم هم‌چون عملکرد مورد توجه قرار گرفته‌اند و کمتر به عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد توجه شده است (نیجس و همکارانش، ۲۰۱۴؛ حاج کریمی و حسینی، ۱۳۸۹؛ ایگن و همکاران، ۲۰۰۴ و سوننبرگ و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین با توجه به آنچه گفته شد هدف پژوهش حاضر سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی است.

با رشد فناوری‌های ارتباطی، افزایش ارتباطات، تغییرات اساسی در سبک زندگی و روندهای تجاری، نهادهای امنیتی نیازهای جدیدی را برای مواجهه با مشکلات جدید و انطباق با این شرایط نیازمند هستند. نیروی انتظامی به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد ایجادکننده نظم و امنیت در جامعه، یکی از این نهادهای امنیتی محسوب می‌شود. با بررسی وظایف این نهاد در جامعه، به سادگی می‌توان دریافت که میزان فعالیت‌ها و وظایف این سازمان به مراتب افزایش یافته است. ورود به عرصه‌های جدید از قبیل فضای مجازی، نیازهای جدیدی را برای این سازمان ایجاد کرده است. از مهم‌ترین منابع مورد نیاز نیروی انتظامی برای مواجهه و انطباق با شرایط جدید، نیروی انسانی متخصص و کارآمد است. نیروی انسانی که بتواند نیازهای کنونی این سازمان را پوشش دهد و بتواند اهداف آتی این سازمان با وظایف مهم را محقق کند، بنابراین حرکت به سمت مدیریت استعداد برای دستیابی به این مهم حیاتی است. در این پژوهش تلاش می‌شود تا به ارزیابی وضعیت مدیریت استعداد و عوامل مؤثر بر آن در مراکز آموزش نیروی انتظامی پرداخته شده و در نهایت

به سؤال‌های زیر پاسخ داده شود:

۱. وضعیت موجود عوامل شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی چگونه است؟
۲. وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزش نیروی انتظامی چگونه است؟

### مبانی نظری

مدیریت استعداد موضوعی ساده در ارتباط با پیش‌بینی نیاز به سرمایه انسانی و سپس شروع برنامه‌ای برای برآورده ساختن این نیازهاست. در ارتباط با مدیریت استعداد در سازمان‌ها دو چالش عمده وجود دارد، اولین چالش که بیشتر در سازمان‌ها دیده می‌شود، در این مورد است که سازمان‌ها برای مدیریت استعداد کاری انجام نمی‌دهند؛ به عبارت دیگر نیازهای سازمان به‌طور کامل پیش‌بینی نمی‌شود و بر همین اساس برنامه‌ای هم برای آن مشخص نمی‌شود که براساس این رویکرد اتکا سازمان به استخدام نیروی انسانی مستعد از خارج سازمان است. دومین چالش بیشتر در میان سازمان‌های بزرگ و با قدمت دیده می‌شود که این سازمان‌ها برای مدیریت استعداد در درون خود به مدل‌های بروکراتیک<sup>۱</sup> و پیچیده برای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی جانشینی استفاده می‌کنند که بازمانده سیستم‌هایی است که برای محیط‌های قابل پیش‌بینی طراحی شده‌اند و این سیستم‌ها برای محیط امروزی هزینه‌بر و غیر دقیق عمل می‌کنند (کاپلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ص ۷۴). به‌طور کلی مدیریت استعداد، عبارت است از مسیر توسعه پرشتاب با استفاده از کارکنانی با بالاترین استعداد بالقوه (اگراوال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ص ۴۸۳). بیشتر سازمان‌های هند با چالش مدیریت استعداد مواجه هستند. براساس ششمین گزارش گروه نیروی انسانی هند، «کمبود استعداد» در ۶۷ درصد از کارفرمایان در هند آشکار شده است که سازمان‌ها را برای دستیابی به مأموریت‌هایشان با مشکلاتی مواجه ساخته

---

1. Bureaucratic  
2. Cappeli  
3. Agrawal

است (متیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ص ۱۳۹). همچنین در پژوهشی که در مؤسسه مدیریت آمریکا انجام شده نزدیک به سه چهارم پاسخ‌دهندگان، در فهرست مسائل مربوط به منابع انسانی، بالاترین اهمیت و اولویت را به مدیریت استعداد داده‌اند. به عقیده مورتون، اشتون و بلیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، مدیریت استعداد اغلب شایستگی کلیدی ویژه‌ای را برای متخصصان منابع انسانی اعم از مدیران عالی و افرادی با قابلیت‌های بالا که به‌عنوان منابع انسانی راهبردی با نقش کلیدی به‌ویژه در شرکت‌های جهانی شناسایی شده‌اند، در نظر می‌گیرد (حسینی، ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰، ص ۱۸۳). نتایج پژوهشی که در رابطه با نقش مدیران عامل در مدیریت استعداد در مورد مدیران عامل بیست شرکت بزرگ بین‌المللی در سال ۲۰۰۶ انجام و نتایج آن در نشریه اکونومیست<sup>۳</sup> منتشر شده، نشان می‌دهد که این مدیران بین ۲۰ تا ۴۰ درصد از وقت خود را به مدیریت استعداد اختصاص می‌دهند. دلیل اختصاص این زمان قابل ملاحظه را این مدیران، پرورش استعدادها برای تضمین مزیت رقابتی سازمان خود دانسته‌اند (حاج کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰، ص ۹۷).

با بررسی ادبیات مربوط به استعداد، پنج رویکرد برجسته قابل مشاهده است که در این رویکردها استعداد به‌عنوان موهبت<sup>۴</sup>، توانایی فردی<sup>۵</sup>، (فرا) شایستگی<sup>۶</sup>، استعداد بالا<sup>۷</sup> و عملکرد بالا<sup>۸</sup> دیده شده است (میرز، ورکوم و دریس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳، ص ۳۰۷). با بررسی رویکردهای مطرح شده می‌توان به موضوع درونی بودن و یا اکتسابی بودن استعداد پی برد. بنابراین در پژوهش حاضر تلاش شده است تا به درونی بودن و اکتسابی بودن استعداد توجه شود، به‌نحوی که از انگیزه به‌عنوان عاملی درونی و سرمایه انسانی به‌عنوان عاملی اکتسابی، استفاده شد. نیجس، گالاردو-

- 
1. Mathew
  2. Morton, Ashton and Bellis
  3. The Economist
  4. Giftedness
  5. Individual Strength
  6. (Meta-) Competency
  7. High Potential
  8. High Performance
  9. Meyers, Woerkom & Dries

گالاردو، دریس و سلز<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، در مطالعه خود، به بازنگاری میان رشته‌ای در مفهوم، عملیاتی کردن و اندازه‌گیری استعداد پرداختند. در این مطالعه آن‌ها، دو بعد عاطفی و توانایی را به‌عنوان مؤلفه‌هایی برای تبیین مفهوم استعداد شناسایی کردند که بعد توانایی توسط توسعه نظام‌مند و توانایی درونی و بعد عاطفی توسط انگیزش و علایق تبیین می‌شوند. براین اساس، در پژوهش حاضر از سرمایه انسانی و انگیزش برای تبیین مدیریت استعداد استفاده می‌شود. سرمایه انسانی، شامل مهارت‌های مرتبط با وظیفه از قبیل: دانش فنی، مهارت‌های نرم مانند مهارت‌های ارتباطی و کارآفرینی، ویژگی‌های شخصی از قبیل وظیفه‌شناسی و تمایل به درگیر شدن در یادگیری به صورت دائمی است (مون و کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ص ۲۵۵). همچنین منظور از انگیزش، حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار و عملی خاص متمایل می‌سازد (الوانی، ۱۳۸۶، ص ۲۰۴). در عصر حاضر، منابع انسانی دانش‌گر به‌عنوان مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمان‌ها بر آن است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرآیندهای سازمانی دانست. بنابراین باید این عامل را مبنای اصلی فرآیند افزایش کارایی و اثربخشی و همچنین با ارزش‌ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد کرد (حاجی‌کریمی و رحیمی، ۱۳۸۹، ص ۲۷). از سوی دیگر، مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت این واقعیت را نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup>، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. با توجه به این که فرهنگ سازمانی، تأثیر بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، آن‌ها با قدرت می‌توانند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت‌گیری راهبردی آن، تحت تأثیر قرار دهند (حاجی‌کریمی و حسینی، ۱۳۸۹، ص ۵۳). در واقع فرهنگ سازمانی می‌تواند کارکنان سازمان را به سمت بروز استعدادها و شناسایی کارکنان مستعد هدایت کند و یا به‌عنوان مانعی برای بروز استعدادها در سازمان عمل کند. فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای

1. Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries & Sels

2. Moon & Kym

3. Organizational Cultural

رفتاری که از بین این ارزش‌های مشترک ناشی می‌شود و نمادهایی که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان هستند (دنيسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ص ۳۱۰).

یادگیری سازمانی، فرآیند بهبود اقدامات سازمان از طریق دانش و شناخت بهتر است. امروزه یکی از اهداف بزرگ تمامی سازمان‌ها رسیدن به بالندگی سازمانی به منظور ارتقا سوددهی، رضایت شغلی و کشف استعدادها است، این امر اهمیت یادگیری سازمانی و پیشرفت دانش را در تمامی کارکنان به وضوح نشان می‌دهد (مرعشیان و صفرزاده، ۱۳۹۲، ص ۸۸). یادگیری سازمانی در برگیرنده تغییر شناختی و رفتاری است که تغییر شناختی با مفاهیمی هم‌چون کسب دانش، فهم و بینش‌های جدید سروکار دارد. در حالی که جنبه رفتاری تغییر به ایجاد تغییر واقعی یا بالقوه در رفتار فرد یادگیرنده اشاره دارد (قربانی‌زاده و مشبکی، ۱۳۸۷، ص ۸۶). یکی از وظایف اصلی مدیریت استعداد، جذب استعدادها برای سازمان است. مسئولیت اجتماعی سازمان<sup>۲</sup> با ایجاد برندی قوی‌تر، سازمان را در جذب و هم‌چنین حفظ استعدادها یاری می‌دهد. از سوی دیگر، سازمان‌ها و شرکت‌ها با فعالیت‌های خود، مشکلاتی را در جامعه، محیط زیست و... ایجاد کرده‌اند. بنابراین رویکرد سنتی مبتنی بر بیشینه‌سازی سود برای سهامداران به نحوی با چالش‌های جدی مواجه شده است که نگرش جدی‌تر سازمان‌ها را برای مشکلات ایجاد شده از فعالیت آن‌ها را طلب می‌کند (آلریچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵، ص ۱۱۳). از این‌رو، در این مطالعه، مسئولیت اجتماعی سازمان به‌عنوان مفهومی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد بررسی می‌شود. مسئولیت اجتماعی سازمان عبارت است از تصویر درک شده توسط ارباب رجوع در ارتباط با ویژگی اجتماعی سازمان (پرز، سالمونس و دل‌بوسکه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳، ص ۲۲۰). همان‌طور که در جدول ۱ قابل مشاهده است، به‌طور کلی فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، انگیزش، مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی به‌عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مبانی نظری و پیشینه پژوهش موجود شناسایی شدند.

1. Denison

2. Corporation Social Responsibility

3. Ohlrich

4. Perez, Salmones & del Bosque



جدول ۱. عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد، مستخرج از ادبیات و پیشینه پژوهش

ردیف	عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد	صاحب نظران
۱	سرمایه انسانی	نیجس و همکاران (۲۰۱۴)
۲	انگیزش	نیجس و همکاران (۲۰۱۴)، مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲)
۳	فرهنگ سازمانی	ایگن و همکاران (۲۰۰۴)، حاج کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، گودرزوند چگینی و حقی (۱۳۸۹)
۴	مسئولیت اجتماعی سازمان	الریج (۲۰۱۵)
۵	یادگیری سازمانی	دی آماتو و هرتزفلد (۲۰۰۸)، ایگن و همکاران (۲۰۰۴)، هالت و همکاران (۲۰۰۳)، مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)، مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲)، تیمورنژاد و صریحی اسفستانی (۱۳۸۹)

توسعه مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، به‌صورتی که نخبگان می‌توانند ارزش‌های بسیار زیادی را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده و باعث رشد و شکوفایی سازمان گردند. با این وجود تعداد معدودی از سازمان‌ها بر سرمایه‌گذاری انسانی تأکید دارند و بیشتر آن‌ها بر فناوری‌های نوین، سیستم‌های برنامه‌ریزی و نرم‌افزارهای اجرایی سرمایه‌گذاری می‌کنند. این در حالی است که سازمان‌های نوین، پیشرفت خود را در گرو سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان می‌دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند. امروزه مدیریت افراد با استعداد و جلوگیری از مهاجرت آنان یکی از مسائل سازمان‌ها است (شائمی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۴۹).

## روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی؛ از نظر نوع داده، کمی؛ از نظر زمان، مقطعی و از نظر محیط، میدانی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی و پیمانی مراکز آموزش نیروی انتظامی بودند. برای دسترسی به جامعه آماری ابتدا فهرست مراکز آموزشی نیروی انتظامی مشخص شد و سپس با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۰۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. منظور از طبقات، مراکز آموزشی نیروی انتظامی است که به نسبت حجم جامعه هر طبقه (مرکز) نمونه مورد نظر به‌صورت تصادفی

انتخاب شد. البته شایان ذکر است که به‌منظور اطمینان بیشتر، ۳۹۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد که از این تعداد ۳۸۶ پرسشنامه برگردانده شد. پژوهشگر با توجه به پرسشنامه‌های موجود در زمینه مدیریت استعداد و عوامل اثر گذار بر آن اقدام به تهیه پرسشنامه محقق‌ساخته ترکیبی کرد. این پرسشنامه شامل ۸۰ گویه از نوع بسته پاسخ و با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است. اطلاعات مربوط به پرسشنامه در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. اطلاعات مربوط به پرسشنامه عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	منابع	تعداد گویه‌ها
۱	سرمایه انسانی	قابلیت	نیجس و همکاران (۲۰۱۴)؛ مون و کیم (۲۰۰۶)؛	۴
		پایداری	عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴)؛ مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)؛ روج و ریچیدیک (۲۰۱۱) و ترانک و همکاران (۲۰۰۲)	۲
		رضایت‌مندی		۴
۲	انگیزش	انگیزش درونی	نیجس و همکاران (۲۰۱۴)؛ مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲) و الوانی (۱۳۸۶)	۳
		انگیزش بیرونی		۴
۳	فرهنگ سازمانی	انطباق‌پذیری	ایگن و همکاران (۲۰۰۴)؛ حاج کریمی و حسینی (۱۳۸۹)؛ گودرزوند چگینی و حقی (۱۳۸۹)؛	۴
		سازگاری	دنیسون (۲۰۰۰) و حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰)	۳
		درگیر شدن در کار		۳
		ماموریت		۴
۴	یادگیری سازمانی	ذخیره اطلاعات و دانش	دی آماتو و هرترفلد (۲۰۰۸)؛ ایگن و همکاران (۲۰۰۴)؛ هالت و همکاران (۲۰۰۳)؛ مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)؛ مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲)؛ تیمورنژاد و صریحی اسفستانی (۱۳۸۹) و قربانی‌زاده و مشبکی (۱۳۸۷)	۳
		انتقال اطلاعات و دانش		۴
		تفسیر اطلاعات		۶
		اکتساب اطلاعات و دانش		۳
		بکارگیری دانش		۳
۵	مسئولیت اجتماعی سازمان	قانون‌گرایی	الریج (۲۰۱۵) و پرز، سالمونس و دل‌بوسکه (۲۰۱۳)	۲
		اخلاق‌گرایی		۴
		توجه به محیط		۴
		عدالت محوری		۲

همچنین در جدول ۳ اطلاعات مربوط به پرسشنامه مدیریت استعداد آمده است:

جدول ۳. اطلاعات مربوط به پرسشنامه مدیریت استعداد

۲	سوننبرگ و همکاران (۲۰۱۴)؛ دریس و همکاران (۲۰۱۴)؛ جونز و همکاران (۲۰۱۲)؛	فرصت‌های یادگیری	مدیریت استعداد	۱
۴	دی آماتو و هرترفلد (۲۰۰۸)؛ برغمندی و قلی‌پور (۱۳۹۴)؛ طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)؛ الحسینی المدرسی و همکاران (۱۳۹۴)؛ عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴) و اگراوال (۲۰۱۰)	حفظ کارکنان مستعد		
۲		جو رفتاری مساعد		
۵		توجه به منابع و زیرساخت‌ها		
۳		جذب کارکنان مستعد		
۲		عملکرد بهتر		

روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ده نفر از خبرگان این حوزه مورد تأیید قرار گرفت. این خبرگان عبارت‌اند از استاد ناظر، سه نفر از مسئولان واحد آموزش نیروی انتظامی که در این زمینه از آگاهی لازم برخوردار بودند، چهار نفر از استادان دانشگاهی که در این حوزه صاحب تألیف هستند و همچنین دو نفر از آزمودنی‌های مطلع در حوزه مدیریت استعداد. همچنین برای بررسی روایی سازه، از دو معیار روایی همگرا و واگرا استفاده شد، که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار «پی.ال.اس» است. در قسمت روایی همگرا، معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> به کار برده شد. حداقل مقدار ملاک برای سطح قبولی میانگین واریانس استخراج شده، ۰/۵ است. برای بررسی بار عاملی گویه‌ها، گویه‌های مربوط به هر متغیر مکنون که دارای بزرگترین بار عاملی با آن عامل هستند، گویای مناسب بودن شاخص‌های نهایی است و حداقل بار عاملی گویه‌ها با عامل مربوطه ۰/۴ است که مقادیر کمتر از آن نامناسب بوده و گویه حذف می‌شود و تحلیل عاملی دوباره انجام می‌شود. نتایج به دست آمده بارهای عاملی گویه‌های هر عامل و شاخص «تی» مربوط به آن نشان داد، کلیه گویه‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰/۴ بودند. براساس اطلاعات موجود در جدول زیر نیز کلیه متغیرها دارای میانگین واریانس استخراج شده، بالای ۰/۵ هستند، بنابراین روایی همگرای این متغیرها تأیید می‌شود. هم‌چنین در جدول ۴، به مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضریب همبستگی بین سازه‌ها برای بررسی روایی واگرا پرداخته شده است.

جدول ۴. میانگین واریانس استخراج شده (روایی همگرا) و مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها (روایی واگرا)

سازه‌ها	میانگین واریانس استخراج شده	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. سرمایه انسانی	۰/۶۶۱	۰/۸۱۳					
۲. انگیزش کارکنان	۰/۷۱۰	۰/۵۷۶	۰/۸۴۲				
۳. فرهنگ سازمانی	۰/۶۷۸	۰/۶۳۲	۰/۷۴۱	۰/۸۲۳			
۴. یادگیری سازمانی	۰/۸۱۲	۰/۷۵۲	۰/۵۴۹	۰/۶۲۴	۰/۹۰۱		
۵. مسئولیت اجتماعی سازمان	۰/۶۷۲	۰/۵۰۴	۰/۵۶۶	۰/۵۸۶	۰/۵۱۷	۰/۸۱۹	
۶. مدیریت استعداد	۰/۵۴۱	۰/۶۸۳	۰/۶۹۹	۰/۷۴۱	۰/۷۴۷	۰/۶۱۷	۰/۷۳۵

مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده در سطر و ستونی که قرار دارند بیشترین مقدار را نشان می‌دهند که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش است. در این پژوهش به منظور تعیین پایایی ابزار گردآوری اطلاعات از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> استفاده شد که مقادیر بالای ۰/۷۰ ابعاد برای هر دو معیار بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه است. در جدول ۵، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد و خود بعد مدیریت استعداد به صورت جداگانه آورده شده است.

جدول ۵. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ابعاد پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
فرهنگ سازمانی	۰/۸۳۰	۰/۸۸۶
سرمایه انسانی	۰/۷۹۷	۰/۸۸۰
یادگیری سازمانی	۰/۸۷۹	۰/۹۱۲
انگیزش	۰/۷۶۸	۰/۸۸۹
مسئولیت اجتماعی سازمان	۰/۸۴۳	۰/۸۸۹
مدیریت استعداد	۰/۷۱۹	۰/۸۲۲

## یافته‌ها

آمار توصیفی آزمودنی‌ها: در جدول ۶، نمونه از منظر جمعیت شناختی به‌طور خلاصه آورده شده است:

جدول ۶. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد	متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۵۳	۹۱/۵	وضعیت تاهل	کمتر از ۱۱	۶۳	۱۶/۳
	زن	۱۷	۴/۴		۱۱ تا ۱۴	۱۷۹	۴۶/۴
	بی پاسخ	۱۶	۱/۴		بیش از ۱۴	۱۰۷	۲۷/۷
سطح تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۵۸	۱۵	بی پاسخ	۳۷	۹/۶	
	کاردانی	۸۲	۲۱/۳	کمتر از ۲۵	۸	۲/۱	
	کارشناسی	۱۳۹	۳۶	۲۵ تا ۳۵	۱۱۳	۲۹/۲	
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۹۹	۲۵/۶	۳۶ تا ۴۵	۱۸۶	۴۸/۲	
	بی پاسخ	۸	۱/۲	۴۶ تا ۵۵	۱۶	۴/۲	
				بی پاسخ	۶۳	۱۶/۳	

یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان) که در جدول بالا قابل مشاهده است، نشان داد که بیشترین درصد افراد مورد مطالعه مرد، در رده سنی بین ۳۶ تا ۴۵ سال، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، و با سابقه کاری بین ۱۱ تا ۱۴ سال می‌باشند. آمار توصیفی متغیرها: در جدول ۷، میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش آورده شده است:

جدول ۷. میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش (n=۳۸۶)

سازه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. فرهنگ سازمانی	۳/۵۶۹	۰/۵۱۱	۱/۰۰۰					
۲. سرمایه انسانی	۳/۴۹۴	۰/۵۶۶	۰/۵۷۶	۱/۰۰۰				
۳. یادگیری سازمانی	۳/۵۳۳	۰/۵۵۸	۰/۶۳۲	۰/۷۴۱	۱/۰۰۰			
۴. انگیزش	۳/۴۶۱	۰/۵۵۰	۰/۷۵۲	۰/۵۴۹	۰/۶۲۴	۱/۰۰۰		
۵. مسئولیت اجتماعی سازمان	۳/۴۸۸	۰/۵۹۴	۰/۵۰۴	۰/۵۶۶	۰/۵۸۶	۰/۵۱۷	۱/۰۰۰	
۶. مدیریت استعداد	۳/۷۹۶	۰/۴۸۸	۰/۶۸۳	۰/۶۹۹	۰/۷۴۱	۰/۷۴۷	۰/۶۱۷	۱/۰۰۰

براساس نتایج جدول ۷، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، انگیزش،

مسئولیت اجتماعی سازمان با مدیریت استعداد ارتباط مثبت و معناداری دارند. بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها: برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در پژوهش حاضر از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج این آزمون در مورد ابعاد پژوهش در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیرها	آماره آزمون	سطح معناداری
سرمایه انسانی	۱/۲۶۵	۰/۰۸۱
انگیزش	۱/۲۴۸	۰/۰۹۳
فرهنگ سازمانی	۰/۹۴۸	۰/۱۳۶
یادگیری سازمانی	۱/۲۸۱	۰/۰۷۶
مسئولیت اجتماعی سازمان	۰/۸۹۵	۰/۱۶۷
مدیریت استعداد	۱/۲۳۸	۰/۰۹۸

مطابق با جدول ۸ به دلیل بیشتر شدن سطح معناداری برای تمامی ابعاد از ۰/۰۵، می‌توان گفت توزیع داده‌های پژوهش نرمال است. بنابراین می‌توان از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده کرد. در ادامه به بررسی هریک از پرسش‌های پژوهش پرداخته می‌شود. وضعیت موجود ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی چگونه است؟ نتایج اجرای آزمون تی تک نمونه‌ای برای ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی در جدول ۹ آمده است:

جدول ۹. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد (میانگین نظری=۳)

متغیر یا مؤلفه	مقدار تی	سطح معناداری	سطح اطمینان ۹۵٪	
			حد پایین	حد بالا
سرمایه انسانی	۱۲۱/۱۳۵	۰/۰۰۰	۳/۴۳۷	۳/۵۵۱
انگیزش	۱۲۳/۵۰۱	۰/۰۰۰	۳/۴۰۶	۳/۵۱۶
فرهنگ سازمانی	۱۳۷/۰۲۹	۰/۰۰۰	۳/۵۱۸	۳/۶۲۱
یادگیری سازمانی	۱۲۴/۳۴۸	۰/۰۰۰	۳/۴۷۷	۳/۵۸۹
مسئولیت اجتماعی سازمان	۱۱۵/۱۸۷	۰/۰۰۰	۳/۴۲۸	۳/۵۴۷

مطابق جدول ۹، با توجه به اینکه در مورد تمام ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد، سطح معناداری آماره تی کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان گفت، تفاوت معناداری بین میانگین عوامل شناسایی شده با میانگین فرضی جامعه (۳) وجود دارد. مقادیر حد بالا و پایین، فاصله تفاوت اختلاف میانگین متغیرها و ابعاد را نشان می‌دهد که در مورد تمامی ابعاد، مثبت شده است. به عبارت دیگر از دید پاسخ دهندگان، وضعیت ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد در این سازمان از حد متوسط بیشتر است و در حالت مطلوب قرار دارد.

وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزش نیروی انتظامی چگونه است؟ نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزش نیروی انتظامی در جدول ۱۰ آمده است.

جدول ۱۰. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن

سطح اطمینان ۹۵٪		سطح معناداری	مقدار تی	بعد و مؤلفه‌ها
حد بالا	حد پایین			
۳/۸۴۵	۳/۷۴۷	۰/۰۰۰	۱۵۲/۵۵۹	مدیریت استعداد
۳/۵۸۲	۳/۴۲۰	۰/۰۰۰	۸۴/۷۳۳	فرصت‌های یادگیری
۴/۳۴۳	۴/۱۴۹	۰/۰۰۰	۸۶/۰۰۳	حفظ کارکنان مستعد
۴/۱۰۶	۳/۸۸۸	۰/۰۰۰	۷۱/۸۱۱	جو رفتاری مساعد
۳/۶۵۹	۳/۵۴۵	۰/۰۰۰	۱۲۴/۰۲۱	توجه به منابع
۳/۷۵۴	۳/۶۱۶	۰/۰۰۰	۱۰۴/۸۷۳	عملکرد بهتر
۳/۷۲۴	۳/۵۸۶	۰/۰۰۰	۱۰۴/۶۹۳	جذب کارکنان مستعد

بر اساس نتایج، مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن میانگینی بیش از میانگین فرضی مورد بررسی دارند که بیانگر ادراک مساعد کارکنان از وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزش نیروی انتظامی است.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های بدست آمده نشان داد، وضعیت موجود ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد

مطلوب است؛ به عبارت دیگر از دید پاسخ‌دهندگان، وضعیت ابعاد و مؤلفه‌های مورد مطالعه در مراکز آموزش نیروی انتظامی از حد متوسط بیشتر است و در حالت مطلوب قرار دارد. امروزه مدیران و برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران سازمان نیروی انتظامی به خوبی به این امر پی برده‌اند که ارزشمندترین دارایی آن‌ها، نیروی انسانی و به‌ویژه کارکنان رسمی و پیمانی است و بر این مبنا سعی کرده‌اند در شکل دادن به نگرش و رفتار کارکنان و مدیران سازمان، نقش بسزایی داشته باشند، که این توجه و تغییر رویکرد زمینه و بستر لازم برای بهبود و ارتقاء سرمایه انسانی در سطوح مختلف کارکنان نیروی انتظامی را فراهم کرده و در پی آن وضعیت متغیر سرمایه انسانی در مراکز آموزش نیروی انتظامی را در حالت مطلوب قرار داده است. در این راستا نیجس و همکاران (۲۰۱۴)، عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴)، مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)، روچ و ریجیدیک (۲۰۱۱) و ترانک و همکاران (۲۰۰۲) نقش سرمایه فکری را در تبیین مدیریت استعداد مورد مطالعه قرار داده‌اند و نتایج این پژوهش نیز با یافته‌های این پژوهشگران همخوانی دارد.

در مورد متغیر انگیزش نیز وضعیت این سازمان نسبت به گذشته تفاوت فراوانی کرده است و مدیران و تصمیم‌گیران نیروی انتظامی به شناخت و پیش‌بینی انگیزه‌های نیروی انسانی همت گمارده‌اند تا بتوانند با ارضای صحیح و به موقع نیازهای آنان، زمینه فعالیت و بازدهی بیشتر کارکنان اعم از رسمی و پیمانی را برای اهداف سازمانی فراهم کنند، زیرا مدیران ارشد سازمان نیروی انتظامی بخوبی دریافته‌اند بی‌توجهی به ارضای نیازهای کارکنان باعث بروز رفتارهای سوء مانند ناکامی، بی‌قیدی، پرخاشگری و کاهش شدید بازدهی در آنان می‌شود، بنابراین به رفع نیازهای کارکنان و بهبود وضعیت انگیزشی آنان توجه ویژه‌ای دارند، که درنهایت این توجه وضعیت متغیر انگیزش در مراکز آموزش نیروی انتظامی را در حالت مطلوب قرار داده است. در این راستا نیجس و همکاران (۲۰۱۴)، حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰) و حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹ و ۱۳۹۰) نقش انگیزش را در تبیین مدیریت استعداد مورد مطالعه قرار داده‌اند و نتایج این پژوهش نیز با یافته‌های این پژوهشگران همخوانی دارد.

فرهنگ سازمانی نیز از دیگر متغیرهایی است که توجه ویژه‌ای در تمامی سطوح کارکنان نیروی انتظامی به آن شده است و به خوبی تفاوت فرهنگ سازمانی نسبت به گذشته این سازمان



با توجه به رویکرد اسلامی و پایبندی به اصول اخلاقی قابل مشاهده است. در این راستا ایگن و همکاران (۲۰۰۴)، حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) و گودرزوند چگینی و حقی (۱۳۸۹) نقش فرهنگ سازمانی را در تبیین مدیریت استعداد مورد مطالعه قرار داده‌اند و نتایج این پژوهش نیز با یافته‌های این پژوهشگران همخوانی دارد. در خصوص یادگیری سازمانی باید اذعان کرد، حوزه فعالیت‌های نیروی انتظامی در جامعه امروزی به شدت در حال تغییر و تحول است و همگام با پیشرفت فناوری اطلاعات، فعالیت‌های کارکنان نیروی انتظامی تحت تأثیر قرار گرفته و نیازمند دانش فنی و به روز در زمینه تغییرات کنونی است. با این رویکرد نیروی انتظامی سعی کرده است برای کارکنان در کلیه سطوح فرصت‌های توسعه و یادگیری را فراهم آورده تا مهارت‌های آنان همواره به روز و متناسب با نیازمندی‌های در حال تغییر جامعه کنونی باشد، بنابراین بر این اساس، وضعیت متغیر یادگیری سازمانی و ابعاد مورد مطالعه در مراکز آموزش نیروی انتظامی با توجه به گسترش روزافزون استفاده از فناوری‌های هوشمند، از حد متوسط بیشتر است و در حالت مطلوب تعیین شده است. در این راستا دی آماتو و هرتزفلد (۲۰۰۸)، ایگن و همکاران (۲۰۰۴)، هالت و همکاران (۲۰۰۳)، مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)، مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲) و تیمورنژاد و صریحی اسفستانی (۱۳۸۹) نقش یادگیری سازمانی را در تبیین مدیریت استعداد مورد مطالعه قرار داده‌اند و نتایج این پژوهش نیز با یافته‌های این پژوهشگران همخوانی دارد.

در رابطه با مسئولیت اجتماعی سازمان نیز نیروی انتظامی و مدیران آن سعی کرده‌اند همگام با تغییر و تمایل نگرش به مسئولیت‌های اجتماعی کارکنان و سازمان با اقدام به فعالیت‌های مفید مشکلاتی را در جامعه، محیط زیست و... از بین برده و یا کاهش دهند. رویکرد سنتی مبتنی بر وظیفه‌مداری صرف به نحوی با چالش‌های جدی مواجه شده است و مسئولیت اجتماعی در آن داخل شده است و کارکنان نیز این موضوع را بخوبی درک کرده‌اند، هر چند که این موضوع در ابتدای راه است و نیاز به تلاش بیشتر دارد با این حال وضعیت این متغیر هم در سطح مطلوب قرار گرفته است. در این راستا الریچ (۲۰۱۵) نقش مسئولیت اجتماعی را در تبیین مدیریت استعداد مورد مطالعه قرار داده‌اند و نتایج این پژوهش نیز با یافته‌های این پژوهشگر همخوانی دارد. همچنین نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد، وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در

مراکز آموزش نیروی انتظامی مطلوب است؛ به عبارت دیگر براساس یافته‌ها، مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن دارای میانگین بیش از میانگین فرضی مورد بررسی دارد که بیانگر ادراک مساعد کارکنان از وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزش نیروی انتظامی است.

امروزه در سازمان نیروی انتظامی یک اعتقاد عمیق برای جذب بهترین استعداد برای همه سطوح در نظر گرفته می‌شود و با گذشته که به شایستگی‌ها و استعداد کارکنان توجه نمی‌شد و کارکنان با استعداد سازمان در مراکز آموزش نیروی انتظامی شناسایی نشده و عملاً استعدادهای آنان به هدر می‌رفت، تفاوت قابل ملاحظه‌ای کرده است و این اعتقاد در مدیران نیروی انتظامی بوجود آمده است تا قابلیت‌های استخراج استعدادهای کارکنان را تعیین کنند و در ارائه کارهای ویژه جرأت داشته باشند، که این موضوعات سبب وضعیت مطلوب موجود مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی شده است. فرصت‌های یادگیری نیز در این سازمان به تازگی مورد توجه قرار گرفته و سعی شده است بر اساس نقش جامع آموزشی بر اساس نیازهای کلیه کارکنان در همه سطوح فرصت‌های یادگیری در اختیار آن‌ها قرار گیرد. این درک در مراکز آموزش نیروی انتظامی به عنوان یکی از اهداف بزرگ برای رسیدن به بالندگی و به منظور ارتقا سود دهی، رضایت شغلی و کشف استعدادها است، که این امور با در اختیار گذاشتن فرصت‌های یادگیری برای ارتقاء دانش در تمامی کارکنان قابل دسترسی است، بنابراین وضعیت مطلوب فرصت‌های یادگیری در مراکز آموزش نیروی انتظامی ناشی از این دیدگاه است.

حفظ کارکنان مستعد از دیگر جنبه‌هایی است که در مراکز آموزش نیروی انتظامی بر آن تأکید می‌شود و این سازمان سعی می‌کند با فراهم آوردن امکانات رفاهی و انگیزشی برای حفظ کارکنان مستعد اقدام کند. در خصوص جو رفتاری مساعد امروزه در مراکز آموزش نیروی انتظامی از نظرات و پیشنهادات کارکنان مستعد استفاده می‌شود که این موضوع سبب می‌شود تا سرمایه‌های انسانی سازمان نیروی انتظامی احساس کنند که به توانایی‌ها و قابلیت‌های آن‌ها اطمینان کافی وجود دارد و موجبات جو رفتاری مساعد فراهم می‌شود. در مراکز آموزش نیروی انتظامی سعی می‌شود جو رفتاری طوری نباشد که کاری عادی و معمولی سبب بی‌حالی و بی‌حوصلگی کارکنان

ستادی و خصوصاً عملیاتی شود. مدیران محیط را به نحوی طراحی می‌کنند که حداکثر دانش و اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تأثیر را به همراه داشته باشند و بنابراین در پی آن وضعیت مطلوب جو رفتاری مساعد در مراکز آموزش نیروی انتظامی بدیهی و قابل انتظار است. در خصوص توجه به منابع، مدیران نیروی انتظامی به خوبی می‌دانند که چطور حداکثر استفاده را از منابع ببرند و چطور به نحوی استراتژیک آن را در موقعیتی مناسب قرار دهند. در واقع منابع سازمانی که به نحوی استراتژیک اداره می‌شوند، حداکثر بازگشت را به همراه دارند. مراکز آموزشی نیروی انتظامی، مدیران ارشد مستعدی دارند که به طرز مؤثری منابع را در درون و بیرون از سازمان اداره می‌کنند که این موضوع زمینه و بستر لازم برای بروز وضعیت مطلوب توجه به منابع مراکز آموزشی نیروی انتظامی را فراهم نموده است.

در ادامه در مراکز آموزش نیروی انتظامی سعی شده است، عملکرد بهتر با آموزش‌ها و امکاناتی که مدیران در اختیار کارکنان قرار می‌دهند، فراهم شود تا کارکنان ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را بهبود دهند و در پی آن عملکرد ارتقاء پیدا کند. هم‌چنین کارکنان مراکز آموزش نیروی انتظامی حمایت لازم را از فعالیت‌های خود در سازمان و مدیران را به‌عنوان افراد تسهیل‌کننده در ارتقا سطح توانایی خود می‌بینند و این موضوع سبب می‌شود این سرمایه‌های گرانبهای انسانی مراکز آموزش نیروی انتظامی عملکردی بهتری داشته باشند. هم‌چنین ارزیابی عملکرد جایگاه خود را در این سازمان پیدا کرده و تصمیم‌گیری‌ها در خصوص ارتقاء و پیشرفت کارکنان بر اساس ارزیابی عملکرد آنان صورت می‌گیرد، بنابراین وضعیت مطلوب این متغیر ناشی از این رویکرد است. در خصوص جذب کارکنان مستعد نیز بدون شک جذب و استخدام نیروی مستعد با فراهم کردن محیط کاری انعطاف‌پذیر سبب توسعه و ارتقاء سرمایه انسانی در هر سازمانی می‌شود که این موضوع در مراکز آموزش نیروی انتظامی و در مورد کارکنان نیز صدق می‌کند، به‌عبارت دیگر کارکنان مراکز آموزشی نیروی انتظامی به‌عنوان سرمایه انسانی در محیطی پویا زمینه را برای رشد و ترقی خود مساعد درک می‌کنند. هم‌چنین تعقیب جدی استعداد یکی از راهبردهای اصلی مدیریت در نیروی انتظامی است که زمینه ساز درک وضعیت مطلوب موجود در خصوص جذب کارکنان مستعد در مراکز آموزش نیروی انتظامی است. در این راستا سونبرگ و همکاران

(۲۰۱۴)، دریس و همکاران (۲۰۱۴)، جونز و همکاران (۲۰۱۲)، دی آمتو و هرتزفلد (۲۰۰۸)، برغمندی و قلی‌پور (۱۳۹۴)، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)، الحسینی المدرسی و همکاران (۱۳۹۴)، عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴) هر کدام به‌طور جداگانه به تبیین هر یک از مؤلفه‌های مدیریت استعداد پرداخته‌اند و نتایج این پژوهش نیز با یافته‌های این پژوهشگران همخوانی دارد.

### پیشنهادها

- بازنگری کلی در خط مشی سازمانی و رفع ابهامات و مشخص کردن چارچوب‌ها و تعریف روش‌ها و اهداف اجرایی جانشین پروری؛
- اطلاع‌رسانی از طریق ابزارهای مجازی اطلاع‌رسانی مانند پیامک و رایانامه در خصوص مسئولیت اجتماعی نیروی انتظامی؛
- ارائه ابزارهایی که امکان استفاده از فرصت‌های یادگیری و اطلاعات را به‌شکلی سریع‌تر و قابل‌اتکاتر و به‌صورت مستقیم و یکسان برای عموم کارکنان مراکز آموزشی نیروی انتظامی امکان‌پذیر سازد؛
- در هنگام استخدام حتماً فرهنگ و اهداف نیروی انتظامی برای متقاضیان اشتغال تشریح شود تا همسان‌سازی اهداف شخص و سازمان صورت گیرد. نتیجه این همسان‌سازی مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها خواهد بود.
- مراکز آموزشی برای برانگیختن توانایی‌های کارکنان با استعداد به فونونی مثل طوفان مغزی، گروه اسمی و دلفی با توجه بیشتری نگاه کرده و از آن‌ها به‌صورت کارآمدتر استفاده کنند.
- راه‌اندازی دفاتر مشاوره علمی و آموزشی در سازمان و ارائه خدمات به کارکنان برای شناسایی قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود؛
- مسئولان مراکز آموزشی نیروی انتظامی با هر یک از کارکنان خود جلسات تک به تک داشته باشند تا سرمایه‌های انسانی شناسایی شوند. باید اجازه داده شود سرمایه‌های انسانی در این جلسات مشکلات یا ایده‌های خود را برای بهبود هر موضوعی در رابطه با کار مطرح کنند.
- سپاسگزاری: از مسئولان معاونت آموزش نیروی انتظامی که نهایت همکاری را در زمینه اجرای طرح و به‌ویژه گردآوری داده‌ها داشتند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

## فهرست منابع

- الحسینی المدرسی، سیدمهدی؛ ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا و ابوالقاسمی، مهدی (بهار ۱۳۹۴). مطالعه اثر انواع رهبری بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: سازمان هلال احمر استان یزد). مدیریت سلامت. ۱۸(۵۹)، صص ۱۰۵-۹۲. بازیابی از: <http://jha.iuims.ac.ir/article-1-1673-fa.pdf>
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۶). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- بابائیان، علی و یوسفی، حسین (تابستان ۱۳۹۳). تأثیر بکارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان نیروی انتظامی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی. ۶(۹)، صص ۲۱۷-۲۳۶. بازیابی از: <http://pubj.ricest.ac.ir/index.php/code9mm/article/view/2063>
- بابائیان، علی؛ رضایی، نسرين و نظری، کامران (بهار ۱۳۹۴). بررسی و تحلیل رابطه مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان نیروی انتظامی (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی شهرستان کرمانشاه). منابع انسانی نیروی انتظامی. ۳۹(۱۰)، صص ۲۱-۴۰. بازیابی از: <http://www.magiran.com/magtoc.asp?mgid=6794&number=39&appendix=0>
- برغمدی، قاسم و قلی‌پور، آریین (بهار ۱۳۹۴). بررسی تاثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه. مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۳(۱)، صص ۲۲۵-۲۰۷. بازیابی از: <http://www.ensani.ir/fa/content/342457/default.aspx>
- تیمورنژاد، کاوه و صریحی اسفستانی، رسول (تابستان و پاییز ۱۳۸۹). تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول. ۲۰(۶۲)، صص ۵۹-۳۷. بازیابی از: <http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?ID=141014>
- حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد. مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۲، صص ۷۱-۵۱. بازیابی از: <http://www.ensani.ir/storage/Files/20120514172709-9005-3.pdf>
- حاجی کریمی، عباسعلی و سلطانی، مرتضی. (تابستان ۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱(۲)، صص ۱۱۶-۹۵. بازیابی از: <http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?id=147426>
- حاجی کریمی، عباسعلی و رحیمی، فرج‌اله (تابستان ۱۳۸۹). تأثیر سرمایه‌گذاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی: نقش میانجی سرمایه انسانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۱(۲)، صص ۳۹-۲۵. بازیابی از: <http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?id=148928>
- حسینی، ابوالحسن. (زمستان ۱۳۸۹ و بهار ۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد. اقتصاد و تجارت نوین. ۶(۲۳ و ۲۴). صص ۲۰۵-۱۸۱. بازیابی از: <http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?id=197003>
- شائمی، علی؛ علامه، سیدمحسن و عسکری، محبوبه. (بهار و تابستان ۱۳۹۲). راهبرد مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۲(۷۰)، صص ۷۵-۴۷. بازیابی از: <http://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1122434>
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آریین؛ ضیائی، محمدصادق و قالیباف‌اصل، حسن (بهار ۱۳۹۴). مدیریت استعدادها: یک نظریه داده‌بنیان. مدیریت دولتی. ۷(۲۱)، صص ۱۵۱-۱۳۳. بازیابی از: <http://www.magiran.com/view.asp?Type=pdf&ID=1413991>
- عرب‌پور، علیرضا و نیک‌پور، امین. (بهار ۱۳۹۴). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۷(۱)، صص ۱۸۶-۱۵۹. بازیابی از: <http://www.ensani.ir/fa/content/348033/default.aspx>
- عسکری باجگرانی، محبوبه؛ شائمی، علی و علامه، سیدمحسن. (بهار و تابستان ۱۳۹۱). سنجش سطح حاکمیت راهبرد مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان. مدیریت شهری. شماره ۲۹، صص ۲۸۶-۲۷۶. بازیابی از:

<http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?id=175247>

قربانی‌زاده، وجه‌اله و مشبکی، اصغر (تابستان ۱۳۸۷). ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش فرآیند یادگیری سازمانی.

دانشور رفتار. ۱۵(۲۹)، صص ۸۵-۱۰۰. بازیابی از: <http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?id=122192>

کریمی‌آرا، محمدحسن (بهار ۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر ارتقاء عملکرد کارکنان پلیس امنیت اخلاقی نیروی

انتظامی. مطالعات اطلاعات و امنیت انتظامی. ۷(۱)، صص ۹۹-۱۲۲. بازیابی از: [goo.gl/Kzwmph](http://goo.gl/Kzwmph)

گودرزوند چگینی، مهرداد و حقی، معصومه (زمستان ۱۳۸۹). تأثیر فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی.

زن و جامعه. ۱(۴)، صص ۹۷-۱۱۲. بازیابی از: <http://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/900985>

مرعشیان، فاطمه‌سادات و صفرزاده، سحر (زمستان ۱۳۹۲). نقش یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی در پیش‌بینی

خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی کارکنان. روان‌شناسی اجتماعی. ۸(۲۹)، صص ۸۵-۹۸. بازیابی از:

<http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?id=221006>

مقیم، سیدمحمد؛ قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (پاییز ۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی

در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۶(۳)، صص ۱۶۵-۱۹۱. بازیابی از:

<http://www.magiran.com/view.aspx?Type=pdf&ID=1364526&l=fa>

نورعلیان، یاور؛ محمدپناه، امیرحسین و شمخانی، اژدر (تابستان ۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت استعداد با مؤلفه‌های عدالت

سازمانی (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان همدان). منابع انسانی نیروی انتظامی. ۳۶(۹)، صص ۹-۲۸. بازیابی از:

<http://elmnet.ir/article/891586-52767>

Agrawal, S. (2010). Talent management model for business schools: Factor analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 481-491. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/27768277>.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18411966>

Cordner, G. W. (2016). *Police administration*. Routledge.

D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8). Retrieved from: DOI 10.1108/02683940810904402 929-953.

Denison, Daniel. (2000). Organizational Culture; can it be a key lever for driving organizational change? International Institute for Management Development.

Dries, N., Cotton, R. D., Bagdadli, S., & de Oliveira, M. Z. (2014). HR Directors' Understanding of 'Talent': A Cross-Cultural Study. In *Global Talent Management* (pp. 15-28). Springer International Publishing.

Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301. Retrieved from: DOI: 10.1002/hrdq.1104

Faull, A. (2010). Missing the target: When measuring performance undermines police effectiveness. *SA crime quarterly*, 2010(31), 19-25. Retrieved from: [journals.assaf.org.za/index.php/sacq/article/download/891/861](http://journals.assaf.org.za/index.php/sacq/article/download/891/861).

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Nichols, E. L. (2003). Organizational learning as a strategic resource in supply management. *Journal of Operations Management*, 21(5), 541-556. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.02.001>

Jones, J. T., Whitaker, M., Seet, P. S., & Parkin, J. (2012). Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 399-420. Retrieved from: doi/10.1111/j.1744-7941.2012.00036.x/full.

Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Select Organizations in India. *Global Business*

- Review, 16(1), 137-150. Retrieved from:DOI: 10.1177/0972150914553527.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2014). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321. Retrieved from: [goo.gl/jkQ7oz](http://goo.gl/jkQ7oz)
- Moon, Y. J., & Kym, H. G. (2006). A model for the value of intellectual capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 23(3), 253-269. Retrieved from: DOI: 10.1111/j.1936-4490.2006.tb00630.x
- Morton, L., Ashton, C., & Bellis, R. (2005). Differentiating Talent Management: Integrating talent management to drive business performance.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191. Retrieved from: [goo.gl/HH2HCg](http://goo.gl/HH2HCg)
- Ohlrich, K. (2015). Exploring the Impact of CSR on Talent Management with Generation Y. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 4(1), 111-121. Retrieved from: [doi/abs/10.1177/2277977915574044](http://doi/abs/10.1177/2277977915574044).
- Pérez, A., del Mar García de los Salmones, M., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). The effect of corporate associations on consumer behaviour. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 218-238. Retrieved from:<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090561311285529>
- Rauch, A., & Rijdsdijk, S. A. (2013). The effects of general and specific human capital on long term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 923-941. Retrieved from:[doi/10.1111/j.1540-6520.2011.00487.x](http://doi/10.1111/j.1540-6520.2011.00487.x)
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272-280. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.011>
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz Jr, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331-345. Retrieved from:<https://rd.springer.com/article/10.1023/A:1012887605708>
- Wiblen, S., Dery, K., & Grant, D. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 421-438. Retrieved from: DOI: 10.1111/j.1744-7941.2012.00037.x



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی