

شناسایی عوامل مؤثر بر استعداد‌های فرماندهی و مدیریتی در دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی امین

حسن بختیاری^۱

از صفحه ۳۹ تا ۶۰

تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۲۷؛ تاریخ پذیرش: ۹۷/۶/۶

چکیده

مقاله با هدف دستیابی به الگوی شناسایی استعداد‌های فرماندهی و مدیریتی در دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی امین نوشته شده است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی، و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۰۰ نفر از دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی امین بود که با استفاده از روش نمونه گیری در دسترس و بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه مورد نیاز برابر با ۱۶۸ نفر به دست آمد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته است که روایی آن از طریق روایی محتوایی و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ عدد ۰/۸۷ به دست آمد. بر اساس یافته‌های تحقیق الگوی شناسایی استعداد‌های فرماندهی و مدیریتی در ناجا دارای چهار بعد شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های تخصصی، ویژگی‌های روانشناختی و توانایی‌های مدیریتی است. با فرض اینکه هر یک از کارکنان ناجا دارای شایستگی‌های عمومی و تخصصی هستند که در مشاغل انتظامی خدمت می‌کنند، تمرکز تعیین شاخصها بر دو بعد ویژگی‌های روانشناختی و توانایی‌های فرماندهی و مدیریتی قرار گرفت. ویژگی‌های روانشناختی در بر گیرنده شاخصهای اعتماد به نفس، هوش هیجانی، انگیزش، احساس مسئولیت و احساس توانمندی و توانایی‌های مدیریتی شامل توانایی نفوذ، کمک به رشد دیگران، مسئولیت‌پذیری، توانایی اقناع دیگران و توانایی تصمیم‌گیری است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد حدود ۳ درصد (با میانگین ۰.۴ تا ۵) از دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی دارای استعداد‌های ممتاز فرماندهی و مدیریتی و ۴۳ درصد (با میانگین ۴ تا ۴.۴۹) نیز دارای استعداد‌های برتر در حوزه فرماندهی و مدیریت بوده‌اند.

واژگان کلیدی

استعداد، دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی، عوامل مؤثر بر استعداد دانشجویان، فرماندهی و مدیریت دانشجویان دانشگاه امین، استعداد‌های برتر دانشجویان دانشگاه امین.

۱. مقدمه

امروزه سازمانها با صرف هزینه‌های سنگین در مواد، تجهیزات و ماشین آلات از هیچ تلاشی برای بهبود وضعیت خود خودداری نمی‌کنند؛ اما آنچه می‌تواند در بلندمدت به عنوان عامل رقابتی به افزایش کارایی و اثربخشی سازمان منجر شود، منابع انسانی است (ولچ^۱، ۲۰۱۲). به باور بسیاری از صاحبان نظر، برخورداری از منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت است. در واقع آینده از آن سازمانی است که بتواند چنین ظرفیتهایی را در منابع انسانی خود ایجاد کند (نافاخو^۲، ۲۰۱۳). اهمیت انسان در سازمان به حدی است که امروزه به او نه به عنوان منبع، بلکه به دید سرمایه نگریسته می‌شود (گامرسکچال^۳، ۲۰۱۳). تحقیقات نشان می‌دهد توجه به سرمایه‌های انسانی با رویکردهایی نظیر تنوع نیروی کار، تنوع آموزش و مدیریت استعداد، نه تنها موجب افزایش هزینه نمی‌شود بلکه با کسب سود بیشتر و کاهش هزینه و خسارات، زمینه ایجاد ارزش افزوده را فراهم می‌آورد (جی^۴، ۲۰۰۶). در میان این مفاهیم، مدیریت استعداد، مفهوم نوینی است که در سالهای اخیر مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است و از آن به عنوان آخرین موج در مدیریت سرمایه انسانی یاد می‌شود. تاکنون تعاریف متعددی از مدیریت استعداد شده است. گروهی آن را شناسایی استعداد می‌دانند و سپس همونا کردن آن با نقشهای شغل به منظور پیشینه کردن درگیری فرد با نقشی که قوتهای ذاتی او با آن منطبق است (رز^۵، ۲۰۱۳).

به گفته راثول^۶، استعدادهای سازمانی می‌تواند تا ۲۰ برابر افراد عادی بهره‌وری داشته باشد و در نتیجه سرمایه گذاری در حوزه آنها می‌تواند سود فراوانی نصیب سازمان کند (عطافر و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۲۸). بیشتر سازمانها منابع انسانی خود را یکسان مدیریت می‌کنند؛ یعنی تفاوت چندانی در مدیریت افراد با استعداد و کارکنان عادی سازمان قائل نمی‌شوند؛ به همین دلیل این دسته از افراد یعنی استعدادهای سازمانی رضایت شغلی کمتری از خود نشان می‌دهند و سازمان را ترک، و یا کمتر از ظرفیت خود تلاش خواهند کرد. جذب و به کارگیری این دسته از افراد نیز بسیار مشکل خواهد بود؛ زیرا نوعی رقابت آشکار و یا پنهانی بین سازمانها برای جذب استعدادهای وجود دارد. از سوی دیگر فکر و دانشی که در اختیار استعدادهای سازمانی است، باعث می‌شود

1. Welch

2. Nafukho

3. Gamerschalg

4. Gay

5. Ross

6. Rothwell

که آنها مالک سرمایه‌های شگرفی باشند که براحتمی قابل جا به جایی است. بنابراین می‌توان گفت که بیش از اینکه این دست از افراد نیازمند سازمان باشند، سازمان نیازمند آنها است. به طور کلی این دسته از افراد، متفاوت و خاص هستند. بنابراین منطقی به نظر می‌رسد افراد متفاوت و خاص، شناسایی شوند و مدیریت متفاوت و خاصی بر آنها اعمال شود و به عبارت دیگر، استعدادها و کارکنان کلیدی، نیازمند مدیریت متفاوت از کارکنان عادی هستند؛ چرا که بازدهی بیشتری برای سازمان خواهند داشت. دهه اخیر، دهه منابع انسانی و کارکنان کلیدی است و از طرفی هنوز اهمیت کارکنان عادی نیز به قوت خود باقی است؛ لذا باید تفاوت‌های مدیریتی و مرزهای نظری این دو دسته از کارکنان مشخص و شفاف شود تا سازمانها بتوانند رویکردهای متفاوتی را در رویارویی با این دو دسته از کارکنان در پیش گیرند (عطافر و دیگران ۱۳۸۹، ص ۱۱).

تقریباً در این زمینه توافق وجود دارد که یکی از مسائل اصلی سازمانهای دولتی و غیردولتی در کشور ما نبود فرایندی منسجم از مدیریت استعدادها بویژه در بعد تعریف و شناسایی استعدادها است. از آنجا که توافق یکسان و مشترکی درباره چپستی استعدادها (در داخل و خارج از سازمان) نیست، فرایند شناسایی و جذب استعدادها بر مبنای شاخصهای مختلف، متفاوت و گاهی متناقضی صورت می‌پذیرد که نارضایتی بسیاری را فراهم ساخته است. شواهد نشان می‌دهد که هم نخبگان و استعدادها و هم مدیران و مسئولان دولتی از این وضعیت ناراضی هستند. بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده هستند که شاخصهای عینی، مناسب و مدونی به منظور شناسایی افراد مستعد وجود ندارد و نگاه سلیقه‌ای به استعدادها و نخبگان (آگاهانه یا ناآگاهانه) در سازمانهای دولتی حاکمیت دارد.

نیروی انتظامی به عنوان سکاندار برقراری نظم و امنیت در کشور نیز به مثابه دیگر سازمانهای دولتی نیازمند شناسایی و بهره‌گیری کارکنان با استعدادهای برتر در حوزه فرماندهی و مدیریت است؛ زیرا نقش کارکنان این سازمان به عنوان مجریان قانون بسیار تعیین کننده و حساس است. در عین حال به رغم پژوهشهای متعدد در حوزه منابع انسانی و یا به طور خاص در حوزه مدیریت استعدادها، تاکنون تحقیقی درباره الگوی شناسایی استعدادهای فرماندهی و مدیریتی در ناجا انجام نشده است. بازرسی کل ناجا به عنوان متولی سازمانی شناسایی و انتخاب فرماندهان و مدیران ناجا در سطوح مختلف سازمانی بر این باور است که ملاکهای علمی برای انتخاب افراد، تشخیص و شناسایی افراد با استعدادهای فرماندهی و مدیریتی را در اختیار ندارد. این تحقیق در صدد است ضمن تعیین ویژگیهای افراد با استعداد فرماندهی و مدیریت با ساخت و اجرای ابزار شناسایی افراد، آن را در مورد دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی اجرا، و افسران با استعدادهای برتر را در حوزه فرماندهی و مدیریت شناسایی کند.

۲. اهداف پژوهش

۱-۲. هدف کلی

- تعیین الگوی شناسایی استعدادهای فرماندهی و مدیریتی در ناجا

۲-۲. اهداف فرعی

- تعیین ویژگیهای استعدادهای برتر در حوزه مدیریت و فرماندهی

- تعیین شاخصهای سنجش استعدادهای برتر

- شناسایی استعدادهای برتر دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی

۳. سؤالات پژوهش

۱-۳. سؤال اصلی تحقیق

الگوی شناسایی استعدادهای فرماندهی و مدیریتی در ناجا (با تأکید بر دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی امین) چیست؟

۲-۳. سؤالات فرعی

- ویژگیهای استعدادهای برتر در حوزه مدیریت و فرماندهی کدام است؟

- شاخصهای سنجش استعدادهای برتر حوزه مدیریت و فرماندهی کدام است؟

- استعدادهای برتر فرماندهی و مدیریتی بین دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی امین چه کسانی هستند؟

۴. پیشینه پژوهشها

حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) تحقیقی با عنوان "تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد" انجام داده است. نتایج، نقش غیر قابل انکار سه مورد از این عوامل را تأیید کرده است. این عوامل اثر گذار عبارت است از: فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی. عطافر و دیگران (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان "شناسایی ویژگیهای کارکنان کلیدی و تدوین الگوی مدیریتی با استفاده از تئوری مفهوم سازی بنیادی" به شناسایی ویژگیهای کارکنان کلیدی و چگونگی مدیریت آنها در سازمان پرداخته‌اند. آنها با استفاده از روش تحقیق کیفی و نظریه داده بنیان، ویژگیهای کارکنان کلیدی را در چهار مقوله ویژگیهای شخصیتی، رهبری، مدیریتی و شغلی دسته بندی، و نهایتاً نظریه کارکنان کلیدی را ارائه کرده‌اند.

آنها در پژوهش خود ۲۸ ویژگی را برای کارکنان کلیدی استخراج کردند. این ویژگیها در چهار مقوله ویژگیهای شخصیتی، رهبری، مدیریتی و شغلی دسته بندی می شود. در تحقیقی، که بونز و لنت^۱ (۲۰۱۳) با عنوان گوناگونی اندازه گیری عملکرد و واگذاری اختیارات به مدیران جوان با استعداد در سازمانها در مورد نمونه ۷۸ نفری مدیران محلی از ۱۵ صنایع مختلف انجام دادند به شواهد محکمی دال بر ارتباط غیر خطی بین واگذاری اختیار و میزان عملکرد پیش بینی شده دست یافتند. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که نامتعارف بودن اطلاعات، عوامل خارجی بین واحدها، شهرت و اعتبار مافوقها و محدوده کنترل مافوقها بر واگذاری اختیار تأثیرگذار است. یک پژوهش میدانی با عنوان "اعتماد مدیران خلاق به زیر دستان در میان ملل مختلف از لحاظ توسعه یافتگی و شرایط اقلیمی" انجام شد که نتایج نشان داد، اعتماد مدیران به زیر دستان به سطح دارایی و توسعه یافتگی و وضعیت آب و هوایی وابستگی دارد. مدیرانی که از کشورهای توسعه یافته بودند و بویژه از کشورهایی با اقلیم آب و هوایی سخت، اعتمادشان به زیر دستان، وابسته بود به اطلاعات و اهدافی که از واگذاری داشتند. اعتماد به زیر دستان در این گونه مدیران، رابطه مثبت قوی و خطی با اطلاعات مورد اعتماد آنها از زیردستانشان داشت؛ اما این ارتباط با واگذاری به صورت غیر خطی بود. دی وارو و کارتلوس^۲ (۲۰۱۵) در تحقیقی نشان دادند که رابطه مثبتی بین خلاقیت و استعداد مدیریتی و پرداختی عملکرد شرکت وجود دارد. آنها همچنین نشان دادند که بین عملکرد مدیریتی و اختیار به کارکنان و میزان خطرپذیری رابطه مثبت وجود دارد.

۵. مبانی نظری پژوهش

۵-۱. استعداد^۳

استعداد یکی از مفاهیم اصلی مدیریت استعداد است. بخشی از سامانه مدیریت استعداد، روشن ساختن استعدادهای محوری و مشخص کردن این است که کدام یک از ظرفیتهای انسانی بزرگترین تفاوت را در موفقیت راهبردی سازمان دارد (انسلی و همکاران، ۲۰۱۰). گروهی از پژوهشگران معتقدند رویکرد نسبت به استعداد برای هر سازمانی مختص خودش است و متناسب با منابع قابل دسترسی آن سازمان تعریف می شود. سازمانها خواهان این هستند که استعدادها بیشتر با بستر آنها متناسب باشد. هر سازمان سعی خواهد کرد استعدادهایی را شناسایی کند که با ویژگیها و فرهنگ خود بهترین تناسب را داشته باشد (آنیونزیو- گرین، ۲۰۰۸، ص ۸۱۳).

1. Bouwens & van Lent
2. DeVaro & Kurtulus
3. Talent

در مدیریت استعداد اینکه سازمانها چه افرادی را استعداد در نظر می‌گیرند، بسیار مهم است. تعریف استعدادها کمی دشوار است؛ زیرا هر سازمانی نگرش و نظر خاص خود را در اینکه استعداد چیست، دارد و تعریف جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد (CIPD، ۲۰۰۷).
 به زعم ویلیامز^۲ (۲۰۰۰) افراد با استعداد آنهایی هستند که به طور مرتب توانایی استثنایی و فوق العاده و هم‌چنین موفقیت را در طیفی از فعالیتها و موقعیتها از خود بروز می‌دهند یا درون یک حوزه تخصصی خاص غالباً شایستگی بسیاری را در فعالیتهایی بروز می‌دهند که به تحولات چشمگیری منجر می‌شود (ص ۳۵).

۲-۵. گونه شناسی استعداد

ایلز و همکاران (۲۰۱۰) با بررسی دیدگاه‌های مختلف در زمینه مدیریت استعداد با توجه به دو بعد تمرکز بر افراد خاص در مقابل عموم افراد و تمرکز بر پستهای سازمانی در مقابل تمرکز بر خود افراد، آنها را به چهار دسته اصلی تقسیم و این الگوی چهاربخشی را ارائه کرده اند:
افراد خاص^۳: این دیدگاه نسبت به استعداد نگرش محدودی دارد و تنها گروه خاصی از افراد سازمان را استعداد در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه برترین‌ها، گروه اندکی از کارکنان تلقی می‌شوند که عملکردهای برتری از خود به نمایش می‌گذارند؛ به دیگران الهام می‌بخشند که موفقیت‌های برتری به دست آورند و افرادی هستند که برای سازمان شایستگی و ارزشمندی به همراه دارند (برگر، ۲۰۰۴، ص ۵). برانهام (۲۰۰۵) در این زمینه به اصل پارتو اشاره می‌کند که ۲۰ درصد منابع انسانی ۸۰ درصد ارزش را برای سازمان ایجاد می‌کنند. لارسون و ریچبارگ^۴ (۲۰۰۴) نیز به سامانه بخش بندی کارکنان در شرکت جنرال الکتریک اشاره می‌کنند که کارکنان را به طبقه‌های A (۱۰ تا ۲۰ درصد، افراد عالی)، B (۷۰ درصد، متوسط) و C (۱۰ تا ۲۰ درصد، ضعیف) تقسیم کرده است.

پستهای خاص^۵: این دیدگاه نیز به مدیریت استعداد نگرش محدودی دارد با این تفاوت که بر پستهای خاص تمرکز می‌کند. در این رویکرد شناسایی مشاغل مهم و راهبردی مورد تأکید است و فقط افرادی که این مشاغل را احراز می‌کنند، استعداد قلمداد می‌شوند. به طور کلی توصیه

1. Corporate Institute of Personnel and Development

2. Williams

3. Exclusive-pepele

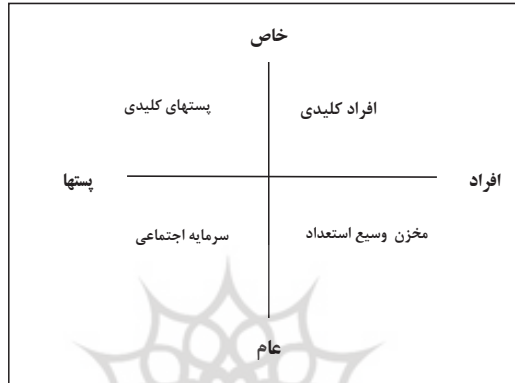
4. Larson, P., & Richburg

5. Exclusive-position

6. A players

می‌شود که بهترین کارکنان در پستها و مشاغل راهبردی قراردادده شوند و افرادی که عملکرد خوب و نه عالی دارند، یعنی افراد B^۱ در پستها و مشاغل ستادی و پشتیبانی قرار گیرند و پستها و مشاغل غیر مهم و کارکنانی که ارزش افزوده‌ای ندارند، حذف، و یا برونسپاری شود. در این دیدگاه انتخاب درست جایگاه‌ها و سپس افراد متناسب با آن بسیار با اهمیت است.

عموم افراد^۲: در این رویکرد اعتقاد بر این است که هر فردی در سازمان، بالقوه دارای استعداد است و این بر عهده مدیران سازمان است که همه کارکنان را در جهت عملکرد خوب سوق دهند.



نمودار (۱): دیدگاه‌ها در زمینه مدیریت استعداد (ایلز و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۸۲)

عموم پستها (سرمایه اجتماعی)^۳: این دیدگاه عنوان می‌کند زمانی که هر سازمان یک ستاره^۴ را از سازمانی دیگر استخدام می‌کند و به کار می‌گیرد، عملکرد ستاره غالباً پس از مدتی افول می‌کند؛ به علاوه، این وضعیت موجب افول عملکرد در افراد گروهی می‌شود که با وی کار می‌کرده‌اند و در نتیجه عملکرد کل سازمان نیز تنزل می‌یابد. بنابراین، سازمانها باید بر رشد استعدادها از درون سازمان تمرکز، و ستاره‌هایی را حفظ کنند که پدیدار می‌شوند (گرویسبرگ و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۹۸). بر این اساس مدیریت استعدادها می‌تواند به عنوان دید جامع و کلی در تقویت تواناییهای سازمان مورد استفاده قرار گیرد و ضروری است که مطالعه TM و مدیریت برنامه‌های TM متناسب با بستر و وضعیت خاص هر سازمان باشد (آنیونزیو- گرین، ۲۰۰۸، ص ۸۱۴).

1. B players
2. Inclusive people
3. Social capital
4. Star

۳-۵. معیارهای شناسایی افراد با استعداد مدیریت و فرماندهی

برای به دست آوردن ویژگیهای کارکنان کلیدی می‌توان آنها را با کارکنان عادی نیز مقایسه کرد. این دوگانه سازی ما را در فهم بهتر ویژگیهای کارکنان کلیدی یاری می‌کند. نکته‌ای در اینجا هست که هر چه به سمت بالای سازمان حرکت کنیم، کارکنان کلیدی‌تر خواهیم دید؛ این به این معنی نیست که کارکنان کلیدی تنها در هرم بالای سازمان یافت می‌شوند، بلکه به این معنی است که نسبت این افراد در هرم بالای سازمان بیشتر است.

جدول (۱): مقایسه ویژگیهای نیروهای عادی و کلیدی

ابعاد	ویژگی نیروهای کلیدی (استعدادهای سازمانی)	ویژگی نیروهای عادی
سرپرستی	به سرپرست و مدیر نیاز ندارند.	به سرپرست و مدیر نیاز دارند.
مشاغل احتسابی	وظایف محوری سازمان	وظایف عادی و عمومی سازمان
بازار کار	دستمزد زیاد و متغیر پرداخت می‌شود.	مبالغ با توجه به عرضه و تقاضای نیروی کار تعیین می‌شود.
دانش	دارای دانش و تجربه فنی زیاد	با دانش متوسط
توسعه	سازمان سعی می‌کند آنها را در سازمان و تحت نظارت خود توسعه دهد.	توسعه در خارج از سازمان صورت می‌گیرد.
مهارت	مهارت‌های تک و خاص و مهارت‌های چند گانه	مهارت‌های عمومی
ماهیت شغل	پیچیده و غیر تکراری	ساده و تکراری
ساختار مورد نیاز	تخت و منعطف	سلسله مراتبی و سخت
کنترل	انضباط درونی و دارای خود کنترلی	انضباط بیرونی
طراحی شغل	شغل هنگام کار تعریف می‌شود.	شغل از قبل تعریف شده است.
مشارکت در طراحی شغل	میزان زیاد مشارکت در تعریف شغل و زمان اجرای آن	محدودیت در تعریف شغل و زمان آن
پاداش	پاداش برای همه یکسان نیست.	پاداش بر اساس شغل و بالا و پایین رفتن در سلسله مراتب است و برای همه افراد در یک پست یکسان است.
سلسله مراتب سازمانی	اکثرا در سطوح بالای سازمان قرار دارند.	اکثرا در سطوح پایین سازمان قرار دارند.

آولیو و همکاران^۱ چهار ویژگی اصلی مدیر را به این شرح بیان می‌کنند: نفوذ مطلوب یا کاریزما، انگیزش الهامی، تحریک هوشی و ملاحظات شخصی (اوشاگیمی، ۲۰۰۴).

1. Bass&Avolio

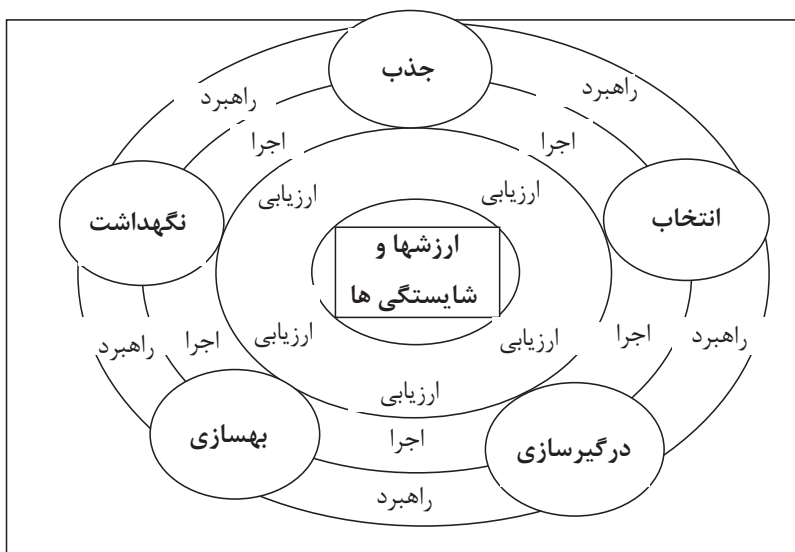
2. Oshagbemi

۴-۵. الگوهای مدیریت استعداد

۴-۵-۱. الگوی فلیپس و راپر

- یکی از رایجترین الگوهای مدیریت استعداد، الگوی پنج عاملی فلیپس و راپر (۲۰۰۹) است. این الگو در بر گیرنده عوامل ذیل است:
- جذب^۱: یکی از مهمترین فرایندها در مدیریت استعداد جذب افراد با استعداد است. همواره یکی از مشکلات سامانه های سازمانی، انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخصهای مناسب است.
 - انتخاب^۲: امروزه استفاده از روشهای عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابیهای روانشناختی، مصاحبه های رفتاری، ارزیابیهای شخصیتی و آزمونهای دانش شغلی به منظور انتخاب و انطباق درست فرد با شغل رایجتر شده است.
 - درگیر کردن^۳: درگیر کردن افراد به صورت های مختلف می تواند باشد؛ نظیر توجه به خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می دهد و تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان.
 - توسعه و بهسازی^۴: به دلیل ویژگیهای منحصر به فرد افراد با استعداد، راهبردهای توسعه و بهسازی نیز می باید بسیار خاص و ویژه باشد. در بحث بهسازی استعدادها مهمترین نقش بر عهده مدیران عملیاتی (مدیران مستقیم افراد) است. این مدیران هستند که باید درک کنند چه چیز موجب قوی تر شدن هر کارمند می شود.
 - حفظ و نگهداشت کارکنان^۵: نگهداشت کارکنان با سامانه مدیریت عملکرد سازمان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی دارد. توجه به چالشها و انتظارات نسل جوان برای نگهداشت آنها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می آورند تا پیوسته توانمندیها و قابلیت های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته سالاری یکی از راهکارهای اصلی است. بیشترین ترک خدمت افراد مستعد و خوب از سازمانها به دلیل توجه نکردن مدیران به آنان است (دیچتوالد و همکاران، ۲۰۰۶).

-
1. Recruitment
 2. Hiring
 3. Engagement
 4. Development and improvement
 5. Retention



نمودار (۲): الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر ارزشها و شایستگی‌های کلیدی (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹، ص ۱۰)

۲-۴-۵. الگوی لوئیس و هکمن

این الگو را می‌توان الگوی سلسله مراتبی مدیریت استعداد نامید. در این الگو در سمت راست ابتدا سلسله مراتبی از مدیریت استعداد آورده شده است که در سمت چپ آن با سؤالاتی سعی در تبیین آن می‌کند. این الگو سلسله مراتبی است؛ یعنی با مشخص کردن راهبرد و مزیت رقابتی سازمان شروع می‌شود؛ پس از آن راهبرد را به استعدادها پیوند می‌زند و در نهایت پس از مشخص کردن سامانه مدیریت استعداد سعی در اجرای سامانه مدیریت استعداد با استفاده از اقداماتی مانند انتخاب، جذب، مدیریت عملکرد، مدیریت حقوق و دستمزد و... می‌کند.

جدول (۲): الگوی سلسله مراتبی مدیریت استعداد (لویس و هکمن، ۲۰۰۶، ص ۱۴۹)

سؤالات مرتبط	اجزای مدیریت استعداد
فرصتهای بازار چیست؟ کدام دسته از منابع سازمان برای آن مزیت ایجاد می کنند؟	راهبرد مزیت رقابتی پایدار
راهبرد موجب چه بهبودهایی در کیفیت استعدادها می شود؟ راهبرد موجب چه بهبودهایی در توان جایگزینی استعدادها می گردد؟	کاربردهای راهبرد استعدادها
چگونه منابع مختلف استعداد ایجاد شود؟ • چه ترکیبی از کارکنان (C، B، A) مورد نیاز است؟ • چه نوع سیاستهای حقوق و دستمزد باید اتخاذ شود؟ (کمتر، بیشتر و یا همسطح بازار؟) • کدام منابع استعداد باید به مسیر شغلی پیوند یابد؟ • آیا مشاغل خاصی هست که باید IT محور شود؟	راهبرد منبع استعداد
راهبردهای منبع استعداد چگونه باید در تمام سازمان اجرا شود؟ • معماری شایستگی • سامانه های داده گستر	سامانه های مدیریت استعداد
چه اقداماتی موجب تحقق کارآمد اهداف مدیریت استعدادی سازمان می شود و به وسیله سامانه های سازمانی می تواند انجام پذیرد؟ • انتخاب • جذب • مدیریت عملکرد • مدیریت حقوق و دستمزد	اقدامات مدیریت استعداد

۵-۴-۳. الگوی کالینز و ملاحی

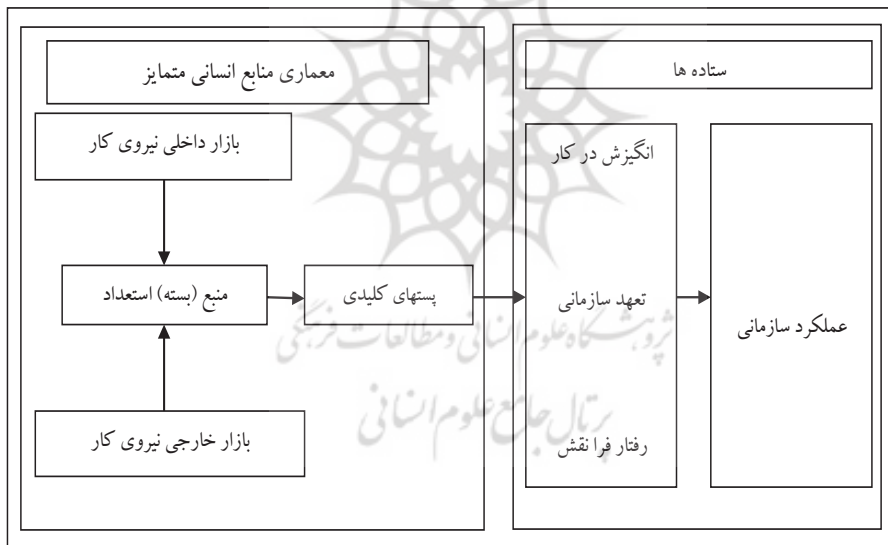
۱. شناسایی موقعیت های استعداد محوری (پسته های کلیدی): کالینز و ملاحی استدلال می کنند که شناسایی موقعیت های کلیدی باید اولین مرحله در سامانه مدیریت استعداد راهبردی باشد. بر خلاف جریان با نفوذی از ادبیات مدیریت استعداد که بر شناسایی کارکنان A و حفظ و توسعه آنان تمرکز می کند (اکسلرد، ۲۰۰۲، میشلز و همکاران، ۲۰۰۱، فینگان و تیلور، ۲۰۰۴).

۲. ایجاد و توسعه خزانه استعداد: مخزن استعداد به افراد با ظرفیت و عملکرد خوب مربوط است که سازمان می تواند برای پر کردن موقعیت های کلیدی از آنها استفاده کند. در این رویکرد به جای خالی شدن پسته ها و سپس پر کردن آنها، جذب استعدادها و سپس پر کردن پسته های خالی مورد توجه قرار می گیرد (اسپارو، ۲۰۰۷، ص ۸۵۹). مطالعات گوناگونی تأیید کرده است که سازمانهای با عملکرد خوب از راهبرد جذب بهترین افراد و سپس یافتن پست و شغل مناسب برای آنان استفاده می کنند (استاهل و همکاران، ۲۰۰۷).

۳. ایجاد ساختار منابع انسانی متمایز: در دو دهه قبل، پیگیری ارتباط بین فعالیت مدیریت

منابع انسانی و عملکرد سازمانی، موضوعی مهم در ادبیات مدیریت منابع انسانی راهبردی بوده است. دو جریان در ادبیات مدیریت منابع انسانی وجود دارد: اول، رویکرد بهترین شیوه، که فرض می‌کند یک ساختار جهانی از روشهای منابع انسانی وجود دارد که می‌تواند سودآوری شرکت را بهبود بخشد (پففرز، ۱۹۹۸). در رویکرد دیگر (رویکرد اقتضایی) سازمانها باید راهبردهای منابع انسانی را با توجه به راهبرد شرکت و محیط تنظیم کنند. یک موضوع کلیدی نسبتاً مشترک بین این مطالعات، تمایل آنان به این مسئله است که فرض می‌کنند تمام کارکنان در هر سازمان با ساختار واحدی از روشهای منابع انسانی مدیریت شده‌اند (هوسلید، ۱۹۹۵؛ جکسون و اسچولر، ۱۹۹۵).
۴. ستاده‌ها: هدف اصلی به کارگیری مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است. هر سامانه مدیریت استعداد مناسب با عملکرد سازمانی رابطه غیرمستقیمی دارد؛ به عبارت دیگر سامانه مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی و رفتارهای فرا نقشی کارکنان موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (کالینز و ملامی، ۲۰۰۹، ص ۳۰۹).

الگوی کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) دارای این مراحل است:



نمودار (۳): الگوی کالینز و ملاحی (۲۰۰۹، ص ۳۰۹)

۵-۵. استعداد و شایستگی

بعضی از شایستگی‌ها براحتی قابل آموزش است؛ اما برخی از ویژگی‌های فردی براحتی قابل آموزش نیست. اگر چه تغییر انگیزش افراد ممکن است، فرایندی هزینه بر، زمانبر و تحلیل رفتنی است. انگیزش و نگرش در اولویت قرار دارد و پس از آن باید برای توسعه دانش و مهارت‌ها عمل کرد (حسینی، ۱۳۸۹). در مقایسه با شایستگی، ویلیامز (۲۰۰۰) معتقد است استعداد، کسی است که شایستگی‌های بسیار زیادی از خود نشان دهد. عمدتاً شایستگی‌ها قابل آموزش است؛ اگر چه در مواردی یادگیری و آموزش بسیار هزینه بر و زمانبر خواهد بود، استعداد ویژگی ذاتی است که کمتر تغییر می‌کند. آموزش شایستگی‌ها در صورت فراهم بودن بستر استعداد، هزینه و زمان کمتری خواهد برد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت شایستگی‌ها و استعدادها، شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارد. شایستگی‌ها عمدتاً بر موقعیت و جایگاه تمرکز می‌کند؛ اما استعداد بر فرد و نه بر موقعیت تمرکز می‌کند و مستقل از موقعیت است. البته شباهت‌هایی نیز هست. اگر استعداد را به دو بخش عام و خاص تقسیم کنیم، شایستگی همان استعداد خاصی است که در ارتباط با موقعیت و شغل قرار می‌گیرد. استعداد عام و یا استعداد‌های عمومی استعدادی است که صرفاً در ارتباط با شخص تعریف می‌شود. استعداد‌های عام، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری فرد است که کمتر و بسختی قابل آموزش و تغییر است. چه بسا افرادی که به نظر می‌رسد در موقعیت‌ها و کارهای گوناگون موفق هستند و به اصطلاح هر کاری را می‌توانند بخوبی انجام دهند. این افراد، استعداد‌های عمومی خوبی دارند. این گروه برای سازمان واقعاً سرمایه‌های با ارزش به شمار می‌روند. به نظر می‌رسد مدیران موفق، استعداد‌های عمومی خوبی دارند در حالی که مهندسان و تکنسین‌ها بهره بیشتری از استعداد‌های خاص برده‌اند.

۶. چهارچوب نظری پژوهش

با توجه به این مطالب، لزوم پرداختن به ویژگی‌های شخصیتی مؤثر در عملکرد مدیران و فرماندهان بیش از پیش آشکار می‌شود. تحقیقاتی که توسط محققان حوزه مدیریت و علوم رفتاری و روانشناسان صورت گرفته، مؤید تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بویژه استعداد مدیریتی و رهبری بر عملکرد افراد است. نظریه‌های زیادی درباره استعداد مدیریتی و تأثیر آنها بر رفتار کارکنان سازمانها مطرح شده و بعضاً تحقیقات، نتایج متفاوتی را در این زمینه ارائه کرده است؛ اما تعداد تحقیقاتی که تأثیر استعداد رهبری را در شناسایی افراد مستعد مدیریت تأیید کرده، اندک است. امروزه آشکار کردن جنبه‌هایی از شخصیت افراد، که بر عملکرد افراد در سازمانها

مؤثر است، مورد علاقه بسیاری از پژوهشگران است. با گستردگی و تنوعی که در مبحث شخصیت و ویژگیهای روانشناختی و مدیریتی افراد وجود دارد، تحقیقات زیادی انجام شده است. این تحقیقات باعث آشکار شدن زوایای پنهان شخصیت مدیریتی مؤثر در سازمانها شده است.

ویژگی کمال‌گرایی، که سازه‌ای جدید از شخصیت افراد را ارائه می‌کند، موضوعی نو در مبحث رفتار سازمانی را پیش روی محققان قرار داده است. در کشور ما تحقیقات زیادی در زمینه ویژگیهای شخصیتی مدیران موفق و تأثیر آنان بر عوامل عملکرد سازمانی انجام شده که به برخی از آنها در پیشینه تحقیق اشاره شده است؛ اما درباره ویژگیها و الگوهای شناسایی افراد با استعداد در زمینه مدیریت و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان و مدیران سازمانها تحقیقی نشده است. با توجه به ویژگیهای استعدادی و خلاقیت، که توسط دانشمندان و محققان روانشناسی برشمرده شده است، مانند داشتن انتظارات و معیارهای عملکرد واقعی و افراطی از خود و دیگران و همچنین داشتن تردید و دودلی در کارها، ضعیف بودن عزت نفس، ترس و نگرانی از ارزیابی منفی توسط دیگران، همچنین تأثیر کمال‌گرایی بر رضایت فردی خود و کارکنان و تنش مدیریتی آنان به نظر می‌رسد که این ویژگیها بر خطرپذیری و استعداد فرد در زمینه رهبری و فرماندهی بویژه در مدیران تأثیراتی داشته باشد. این تأثیرات به نظر می‌رسد در زمینه واگذاری اختیار، که امروزه یکی از مؤثرترین راهبردها در بهره‌وری و توسعه سازمانها است نیز دخیل باشد. در مطالب پیشین، یکی از محققان استعداد را یکی از ویژگیهای موفقیت در مدیریت معرفی کرده است. این تحقیق بر آن است که تأثیر ویژگیهای شخصیتی را بر فرماندهی و مدیریت آشکار سازی عوامل مؤثر بر شناسایی استعدادها در مدیریت با توجه به اهمیت و مزایای فراوانی که برای سازمانها به بار می‌آورد، حائز اهمیت فراوانی است. داشتن استعداد مدیریت، نشانگر توانمندی افراد در اداره سازمانها است و موجبات افزایش مشارکت مدیر در تصمیم‌گیری و در پی آن، پیشرفت سریع کارها، ابداع و نوآوری در اداره سازمانها و موجب رشد و خلاقیت می‌شود؛ لذا محقق با توجه به اهمیت ویژگیهای روانشناختی و تواناییهای مدیریتی در رشد سازمانی در صدد پژوهشی با هدف تعیین ویژگیهای استعدادهای برتر در حوزه فرماندهی در ناجا بر آمده است. قابل ذکر است که حسب تحقیقات قبلی، افراد با استعدادها برتر در حوزه فرماندهی و مدیریت علاوه بر ویژگیهای روانشناختی و تواناییهای مدیریتی، واجد شایستگی‌های عمومی کارکنان و همچنین صلاحیت‌های تخصصی مشاغل نیز هستند. با فرض اینکه هر کارمندی، این دو بعد را دارد در این پژوهش سعی شده است که ویژگیهای افراد با استعداد فرماندهی و مدیریتی در دو بعد ویژگیهای روانشناختی و تواناییهای مدیریتی مورد مطالعه قرار گیرد.

۷. روش شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها کمی، و از نظر نوع گردآوری داده‌ها توصیفی - تحلیلی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق ۳۰۰ نفر از دانشجویان مقاطع تحصیلی کاردانی و کارشناسی دانشگاه علوم انتظامی هستند که از سوی فرماندهی دانشجویی دانشگاه می‌توانسته‌اند در معرض انتخاب برای پستهای فرماندهی و مدیریتی قرار گیرند. روش نمونه‌گیری به صورت در دسترس است. برحسب اینکه داده‌های تحقیق کمی یا کیفی باشد، روشهای مختلفی به منظور تخمین حجم نمونه استفاده می‌شود. حجم جامعه برابر با ۳۰۰ نفر بوده است که با توجه به جدول مورگان، حجم نمونه مورد نیاز برابر با ۱۶۸ نفر محاسبه شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته است. در این پژوهش اعتبار محتوایی و اعتبار عاملی ابزار گردآوری داده‌ها مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای ویژگیهای روانشناختی ۰/۸۵۵ و برای تواناییهای مدیریتی ۰/۹۲۳ به دست آمد. برای تحلیل داده از روشهای آماری آزمون t تک نمونه‌ای برای شناخت وضعیت متغیرهای تحقیق و از تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش الگوهای اندازه‌گیری و برای آزمون فرضیات تحقیق از الگوی معادلات ساختاری و شیوه تحلیل مسیر به کار گرفته شده است.

۸. یافته‌های توصیفی

بیشترین نسبت پاسخگویان (۴۰/۵ درصد) دارای ۲۲ سال سن بوده‌اند و کمترین نسبت (۱/۸ درصد) ۲۵ ساله بوده‌اند. همچنین حدود ۹۳ درصد دانشجویان کمتر از ۲۳ سال و فقط حدود ۶ درصد بیش از ۲۳ سال داشته‌اند. حدود ۹۰ درصد از پاسخگویان مجرد، ۸ درصد متأهل و ضمناً حدود ۲ درصد نیز وضعیت تأهل خود را مشخص نکرده‌اند. حدود ۷۰ درصد دانشجویان در مقطع کارشناسی مشغول تحصیل بوده‌اند، ۲۹ درصد در مقطع کاردانی و حدود ۲ درصد نیز مقطع تحصیلی خود را ذکر نکرده‌اند. ۸۹ درصد از دانشجویان از سهمیه آزاد و ۴ درصد از سهمیه ایثارگران و یا خانواده نیروهای مسلح بوده‌اند. ضمناً حدود ۷ درصد از دانشجویان نوع سهمیه خود را ذکر نکرده‌اند. بیشترین نسبت دانشجویان (۶۹ درصد) سال سوم، ۲۸ درصد سال اولی و کمتر از یک درصد آنان سال چهارمی بوده‌اند. ضمناً حدود ۲ درصد از دانشجویان سال خود را ذکر نکرده‌اند. بیشترین نسبت دانشجویان (۳۲/۱ درصد) از رشته مرزبانی و کمترین نسبت (۰/۶ درصد) از رشته جنایی بوده‌اند.

جدول (۳): شاخصهای مرکزی و پراکندگی عوامل ویژگیهای روانشناختی دانشجویان

عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف از میانگین
اعتماد به نفس	۱۶۸	۳/۷۲	۰/۶۵۲۲	۰/۰۷۵
انگیزش	۶۸۱	۳/۶۴	۰/۶۶۷۲	۰/۰۰۶
احساس توانمندی	۱۶۸	۳/۵۷	۰/۷۱۱۷	۰/۰۱۳
پرونگرایی	۱۶۸	۳/۵۳	۰/۶۸۲۱	۰/۰۰
هوش هیجانی	۱۶۸	۳/۲۱	۰/۵۹۷۱	۰/۰۲۲

شاخص اعتماد به نفس، بیشترین میانگین (۳/۷۲) را بین شاخصهای روانشناختی و شاخص هوش هیجانی کمترین میانگین (۳/۲۱) را داشته است. هم‌چنین بیشترین توافق نظر دانشجویان درباره هوش هیجانی آنان، و کمترین هم در باره میزان احساس توانمندیهای آنان است.

جدول (۴): شاخصهای مرکزی و پراکندگی عوامل ویژگیهای مدیریتی دانشجویان

عامل	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف از میانگین
کمک به رشد دیگران	۱۶۸	۳/۹۸	۰/۸۱۹۳	۰/۰۰
مسئولیت پذیری	۱۶۸	۳/۹	۰/۸۶۴۲	۰/۰۱۰
توانایی اقناع دیگران	۱۶۸	۳/۶	۱/۰۱۰۱	۰/۰۰۰
توانایی تصمیم‌گیری	۱۶۸	۳/۵۹	۰/۸۷۸۱	۰/۰۰۲
توانایی نفوذ	۱۶۸	۳/۴۹	۰/۸۷۶۵	۰/۰۰۷

شاخص کمک به رشد دیگران بیشترین میانگین (۳/۹۸) را بین شاخصهای مدیریتی و شاخص توانایی نفوذ کمترین میانگین (۳/۴۹) را داشته است. هم‌چنین بیشترین توافق نظر دانشجویان درباره کمک به رشد دیگران، و کمترین نظر درباره میزان توانایی نفوذ آنان بوده است.

جدول (۵): شاخصهای مرکزی و پراکندگی ویژگیهای روانشناختی و تواناییهای مدیریتی دانشجویان

بعد	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف از میانگین
تواناییهای مدیریتی	۱۶۸	۳/۷۱	۰/۷۵۰۱	۰/۰۱۱
ویژگیهای روانشناختی	۱۶۸	۳/۵	۰/۵۰۷۱	۰/۰۲۵

تواناییهای مدیریتی دانشجویان بیشترین میانگین (۳/۷۱)، و ویژگیهای روانشناختی کمترین میانگین (۳/۵) را داشته است.

۹. یافته های استنباطی

سؤال: وضعیت شاخصها در جامعه آماری چگونه است؟

جدول (۶): نتایج آزمون t تک نمونه برای ویژگیهای روانشناختی

شاخص	آزمون t مستقل	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	سطح اطمینان %۹۵
برونگرایی	۱۰۰۴۴	۱۶۵	۰۰۰	۵۳۴۶۴	۰۴۲۹۵
اعتماد به نفس	۱۴۰۱۸۱	۱۶۳	۰۰۰	۷۲۲۵۶	۰۶۲۱۹
هوش هیجانی	۴۶۲۸	۱۶۴	۰۰۰	۲۱۵۱۵	۰۱۲۳۴
انگیزش	۱۲۰۲۹۰	۱۶۳	۰۰۰	۶۴۰۲۴	۰۵۳۷۴
احساس توانمندی	۱۰۰۴۱۸	۱۶۴	۰۰۰	۵۷۷۲۷	۰۴۶۷۹

همان طور که مشاهده می شود، مقدار p-value معادل صفر است که از مقدار $\alpha=0/05$ کوچکتر است؛ لذا فرض صفر مبنی اینکه میانگین شاخصهای ویژگیهای روانشناختی مساوی ۳، است، تأیید نشده است. از طرفی دو عدد ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر نیست و لذا این عامل خود مؤید رد فرض صفر است.

جدول (۷): نتایج آزمون t تک نمونه برای تواناییهای مدیریتی

شاخص	آزمون t مستقل	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	
				حد پایین	حد بالا
توانایی نفوذ	۱۴۰۵۳۲	۱۶۶	۰۰۰	۹۸۶۰۳	۸۵۲۱
کمک به رشد دیگران	۷۰۳۱۲	۱۶۲	۰۰۰	۴۹۴۸۹	۳۶۱۲
مسئولیت پذیری	۱۴۰۱۵۶	۱۶۵	۰۰۰	۹۰۰۶۰	۷۷۵۰
توانایی اقناع دیگران	۷۰۵۸۱	۱۶۲	۰۰۰	۶۰۳۲۷	۴۴۶۱
توانایی تصمیم گیری	۸۰۸۰۸	۱۶۶	۰۰۰	۵۹۸۸۰	۴۶۴۶

همان طور که مشاهده می شود، مقدار p-value معادل صفر است که از مقدار $\alpha=0/05$ کوچکتر است؛ لذا فرض صفر مبنی اینکه میانگین شاخصهای تواناییهای مدیریتی مساوی ۳، است، تأیید نشده است. از طرفی دو عدد ستون مربوط به سطح اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر نیست و لذا این عامل خود مؤید رد فرض صفر است.

با توجه به نتایج جدولها، وضعیت نهایی شاخصهای مورد مطالعه تحقیق در جدول ذیل به صورت خلاصه ارائه می گردد:

جدول (۸): نتایج آزمونهای فرض آماری در باره شاخص استعدادهای برتر دانشجویان

وضعیت	فرض مورد تأیید	عامل
بیشتر	فرض یک	برونگرایی
بیشتر	فرض یک	اعتماد به نفس
بیشتر	فرض یک	هوش هیجانی
بیشتر	فرض یک	انگیزش
بیشتر	فرض یک	احساس توانمندی
بیشتر	فرض یک	توانایی نفوذ
بیشتر	فرض یک	کمک به رشد دیگران
بیشتر	فرض یک	مسئولیت پذیری
بیشتر	فرض یک	توانایی اقناع دیگران
بیشتر	فرض یک	توانایی تصمیم‌گیری

همان‌طور که ملاحظه می‌شود بر اساس داده‌های تحقیق درباره تمام شاخصها فرض صفر رد، و فرض آماری تأیید می‌شود؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت در تمام شاخصهای مربوط به استعدادهای برتر فرماندهی و مدیریتی نمره های دانشجویان بسیار خوب است.

جدول (۹): نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای ویژگیهای روانشناختی و تواناییهای مدیریتی

عامل	آزمون t مستقل	درجه آزادی	ضریب معناداری	اختلاف میانگین	درجه اطمینان ۹۵٪	
					حد پایین	حد بالا
ویژگیهای روانشناختی	۱۳۰۱۵	۱۵۵	۰۰۰	۵۲۸۹۵	۴۴۸۷	۶۰۹۲
تواناییهای مدیریتی	۱۴۰۲۶	۱۶۰	۰۰۰	۷۱۱۲۸	۵۹۴۵	۸۲۸۱

۹-۱. بررسی وضعیت استعدادهای برتر بین متأهلان و مجردان

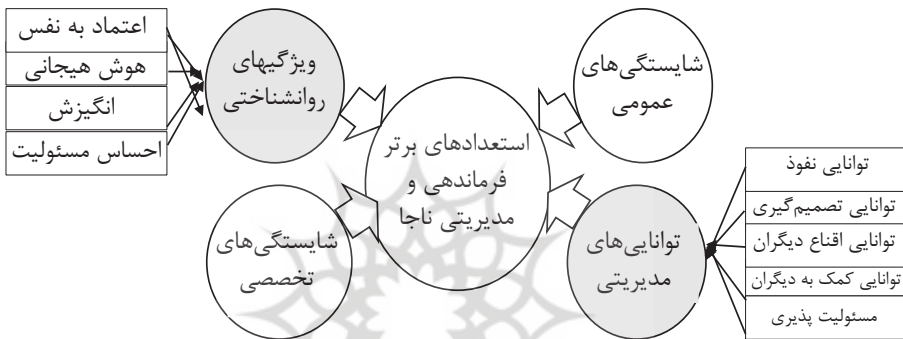
برای پاسخ به این سؤال که: "آیا بین متأهلان و مجردان استعدادهای برتر یکسان هستند؟" از آزمون تی دو جامعه مستقل استفاده شده است. نتایج آزمون به این شرح است:

جدول (۱۰): آزمون t درباره مقایسه استعدادهای برتر بین متأهلان و مجردان

آزمون t برای میانگین‌های یکسان					آزمون لوین		استعداد برتر	برابری واریانس	
تفاوت در سطح ۹۵٪	انحراف معیار	تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آزمون t	Sig.			آزمون F
۵۶۳۷۵	۱۹۴۶۸	۱۷۹۰۰	۳۵۹	۱۴۶	۹۱۹	۵۴۲	۳۷۴	برابری واریانس	
۵۳۴۶۷	۱۶۴۰۱	۱۷۹۰۰	۲۹۶	۱۲۵۳۱	۱۰۹۱			نابرابری واریانس	

با توجه به سطح معناداری ۰/۵۴۲، میزان معناداری از ۰/۵ بیشتر است؛ بنابراین فرض برابری واریانس‌ها رد می‌شود و باید از سطر دوم برای تحلیل استفاده کرد. با توجه به عدد معناداری که بیش از ۵ درصد است، فرض یک، که مبنی بر نابرابری است رد می‌شود و فرض صفر مورد پذیرش است. این نتیجه در فاصله اطمینان نیز مورد تأیید است که نشان‌دهنده این است که حد پایین منفی و حد بالا مثبت و این فاصله شامل صفر است که خود نشان‌دهنده برابری استعدادهای در دو گروه مجردان و متأهلان است.

۱۰. الگوی نهایی پژوهش



نمودار (۴): الگوی استعدادهای برتر فرماندهی و مدیریتی ناجا

۱۱. نتیجه‌گیری

از آنجا که هدف اصلی این تحقیق، شناسایی استعدادهای برتر دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی امین در حوزه فرماندهی و مدیریت است، وضعیت آنان در پنج عامل ویژگیهای روانشناختی (برونگرایی، اعتماد به نفس، انگیزش، هوش هیجانی و احساس توانمندی) و پنج عامل تواناییهای مدیریتی (توانایی تصمیم‌گیری، توانایی نفوذ، کمک به رشد دیگران، مسئولیت‌پذیری و توانایی اقناع دیگران) استخراج شد. نتایج تحقیق نشان داد که وضعیت دانشجویان مورد مطالعه از لحاظ تواناییهای مدیریتی از ویژگیهای روانشناختی آنان بهتر است؛ یعنی میانگین نمره‌های حدود ۴۶ درصد از دانشجویان در بعد تواناییهای مدیریتی از ۴ بیشتر و ۱۳ درصد آنان ۴/۵ تا ۵ بوده است در حالی که در بعد ویژگیهای روانشناختی فقط ۲۲ درصد دانشجویان نمره‌های بیشتر از ۴ گرفته‌اند. ضمن اینکه فقط یک نفر از دانشجویان نمره بیش از ۴/۵ در این ویژگیها گرفته است. هم‌چنین بیشترین نمره در عوامل تواناییهای مدیریتی مربوط به کمک

به رشد دیگران با میانگین حدود ۴ و بیشترین نمره در عوامل ویژگیهای روانشناختی متعلق به اعتماد به نفس با ۳/۷۲ بوده است.

بر اساس شاخصهای دهگانه می‌توان گفت که ۳۲ درصد از دانشجویان مورد مطالعه توان لازم برای قرار گرفتن در پستهای فرماندهی و مدیریتی را دارند. وضعیت فعلی این افراد علاوه بر اینکه بر ویژگیها و استعدادهای ذاتی آنان مبتنی است، تحت تأثیر ویژه برنامه‌های آموزشی و تربیتی دانشگاه نیز بوده است. در واقع این نسبت بیشتر از درصد معمول افراد با استعداد برتر در کارکنان (حدود ۲۰ درصد) سازمانها است. شاید بتوان گفت که علت آن اثربخش بودن برنامه‌های فعلی دانشگاه علوم انتظامی برای پرورش دانشجویان با استعدادهای فرماندهی و مدیریتی بوده است؛ ضمن اینکه این برنامه‌ها بیشتر تقویت کننده تواناییهای فرماندهی و مدیریتی دانشجویان بوده است تا افزایش دهنده ویژگیهای روانشناختی دانشجویان؛ این در حالی است که پرورش ویژگیهای روانشناختی دانشجویان نیز یکی از ضرورت‌های اجتناب ناپذیر برای انتصاب این افراد در پستهای فرماندهی و مدیریتی است.

۱۲. پیشنهادهای کاربردی

- اجرای مستمر طرح شناسایی استعدادهای فرماندهی و مدیریتی روی تمام دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی در سال دوم هر دوره تا فرصت کافی برای برنامه ریزی پرورش استعدادها در طول مدت باقیمانده از تحصیل آنان باشد. همچنین اجرای پرسشنامه تحقیق درباره دیگر کارکنان ناجا در رده‌های مختلف برای شناسایی افراد با استعدادهای فرماندهی و مدیریت.
- در دانشگاه علوم انتظامی برای تقویت و توسعه ویژگیهای روانشناختی دانشجویان برنامه‌ها و فعالیت‌های ویژه‌ای طراحی و اجرا شود.
- در ساختار معاونت دانشجویی دانشگاه، واحدی بعنوان متولی شناسایی و پرورش استعدادهای فرماندهی و اجرای برنامه‌های مربوط به آن ایجاد شود.
- به منظور دستیابی به میزان اعتبار عملی ابزار این تحقیق، شایسته است بازرسی کل ناجا روند انتصابات این افراد را زیر نظر بگیرد و با هدایت مسیر شغلی آنان، زمینه رشد سازمانی را برایشان فراهم سازد.

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۶). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چ سوم.
 - جواهری زاده، ابراهیم؛ مرادی شیرازی، عباس؛ طهماسبی، رضا (۱۳۹۱). بررسی نقش رهبری خدمتگزار در بهره‌وری نیروی انسانی، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
 - حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد برای سازمان‌های دولتی ایران. رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
 - رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان شرکت نفت. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳(۸): ۵-۷.
 - طهماسبی، رضا (۱۳۹۱). طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
 - عطافر، علی؛ طالحی، مسلم؛ رفیعی، علی آقا؛ حسینی پور، سعید (۱۳۸۸). شناسایی ویژگی‌های کارکنان کلیدی و تدوین الگوی مدیریتی یا استفاده از تئوری مفهوم سازی بنیادی. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. ۶(۲۷): ۷-۳۲.
 - فالمر، رابرت؛ کانگر، جی (۱۳۹۰). استعدادیابی و جانشین‌پروری: رویکردها و روش‌های پرورش مدیر در شرکت‌های پیشرو جهان. ترجمه بهزاد ابوالعلائی، تهران: انتشارات سرآمد، چ دوم.
 - قلی‌پور، آریین؛ روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۹). مدیریت استعدادها: کژکارکردهای رسانه‌های جمعی در تشدید مهاجرت نخبگان. پژوهش‌های مدیریت ۳(۸): ۱۹-۳۵.
 - کاملی، بهروز (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
 - گای، ماتئو؛ سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعداد‌های آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. ترجمه نسرین جزنی. تهران: انتشارات سرآمد.
-
- Ashton, C. & Morton, L. (2005): Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*. vol4, No 5.
 - Barron, Paul. (2008) "Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. No: 20, Pp 730-742.
 - Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). "Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, No. 32, Pp.898-925.

- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). **Strategy and human resource management**, second ed. Palgrave Macmillan: Basingsoke
- Cappelli, P. (2008). **Talent management for the twenty-first century**. Harvard Business Review March .pp. 74-81.
- Dychtwald, K., Erickson, T.J., and Morison, R. (2006). **Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent**, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Gagne, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. **Gifted Child Quarterly**, Vol.51, No.2, Pp 93-118.
- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). **The risky business of hiring stars**. Harvard Business Review Pp 93-101.
- Herbst, Heidi. (2010). **Enhanced Talent Retention and Increased Accountability through Management by Objectives**. ProQuest LLC
- Hor, F., Huang, L., Shih H., Lee Y. & Lee E. (2010). "Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process. **Computers and Mathematics with Applications**, No.60, Pp.528-540.
- Hughes, Julia Christensen and Evelina Rog, (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20, No. 7, pp.743 - 757.
- Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010) 'Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers', **Journal of World Business**, Vol 45, No.2, pp.179-189.
- Larson, P. & Richburg, M. (2004). **Leadership coaching**. In L. Berger & D. Berger (Eds.), **The talent resource management management handbook**. New York: McGraw-Hill. pp. 307-319.
- Rothwell, W. (2010). "Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", 4th ed.
- Rovai, Serena.(2008). Recruiting high-tech managerial talents in China: an institutional perspective. **Journal of Technology Management in China** Vol. 3.No2.
- McDonnell a, Anthony, Ryan Lamare b, Patrick Gunnigle b, Jonathan Lavelle. (2010). mu ltitationalenterprisesEvidence of global talent management in. **Journal of World Business**, Vol.24
- Scullion, Hugh, AND David G. Collings.(2011). "Global talent management." **Journal of World Business**. Pp105-108..