فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۲۰،
دوره اول،
سال چهارم،
بهار ۱۴۰۰،
صص ۱-۲۳

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا[۱]

جواد نوذری[۲]، جواد راهدارپور[۳]

چکیده

زمینه و هدف: این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا انجام شد. روش شناسی: روش پژوهش بر حسب هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی- پیمایشی، همین‌طور از نظر نوع داده آمیخته اکتشافی بود. جامعهٔ آماری در بخش کیفی شامل ده نفر از خبرگان جامعهٔ علمی و متخصصان سازمانی ناجا بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. هم‌چنین جامعه آماری در بخش کمی شامل ۱۳۵۷ نفر از کارکنان اعم از رسمی و پیمانی بودند که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۰۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. ابزارگردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انفرادی اکتشافی بود و در بخش کمی نیز به‌منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از پرسشنامه‌های استاندارد و نتایج حاصل از مصاحبه‌های بخش کیفی 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 یافته‌ها بیانگر پایا بودن ابزار بود. یافته‌ها: برای تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی از تحلیل محتوا استفاده شد، همین‌طور در بخش کمی از طریق آمار توصیفی و استنباطی(آزمون فریدمن و مدل‌سازی معادلات ساختاری) و با استفاده از نرم افزار اس پی اس اس و اسمارت پی ال اس داده‌ها تحلیل شد. نتیجه‌گیری: ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا عبارت بودند از سرمایه انسانی، انگیزش، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، مسئولیت‌اجتماعی سازمان؛ مولفه‌های مدیریت استعداد نیز عبارت بودند از فرصت‌های یاگیری، جو رفتاری مساعد، حفظ کارکنان مستعد، توجه به منابع و زیرساخت‌ها، جذب کارکنان مستعد و عملکرد بهتر؛ در نهایت هر یک از مولفه‌های ابعاد شناسایی شده رتبه بندی شد.

کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، انگیزش، یادگیری‌سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، سرمایه‌انسانی

---

[۱] – این مقاله برگرفته از یک طرح پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا برای معاونت تربیت و آموزش ناجا- مرکز تحقیقات کاربردی"، است.

[۲]- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه منابع انسانی، واحد زابل، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران (javadnozari28@yahoo.com)

[۳]- استادیار گروه منابع انسانی، واحد زابل، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران (نویسنده مسئول) (jrahdarpour@yahoo.com)

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی‌محور، منابع انسانی به‌عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقاء سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح شدند. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها به نبرد با یکدیگر بپردازند. سازمان‌های موفق در پی آن هستند که استراتژی‌ها و خط مشی‌ها و رویه‌های خود را به‌گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات سازمان ضروری است، جذب نموده، توسعه داده و نگهداری نمایند. استراتژی مدیریت استعداد، ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری کرده و در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارکنان مستعد شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود (عسکری باجگرانی، شائمی و علامه، ۱۳۹۱).

به‌طورکلی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا)، از سازمان‌هایی است که نیروی انسانی متخصص مهم‌ترین منبع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف این سازمان غیرانتفاعی است، چرا که با پیشرفت فناوری‌ها و پیچیدگی شرایط امنیتی در کشور، به‌دلیل ناامنی در آن‌سوی مرزهای کشور، ضرورت کارایی بیشتر ناجا 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 پیشایندها مدیریت استعداد را مشاهده کرد. چرا که عمدتاً تأثیر مدیریت استعداد بر متغیرهای مهم هم‌چون عملکرد مورد توجه قرار گرفته‌اند و کمتر به پیشایندهای مدیریت استعداد توجه شده است. در این پژوهش تلاش می‌شود تا به شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا بپردازیم و در نهایت به سؤال‌های زیر پاسخ داده شود:

ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا کدامند؟

میزان اهمیت هریک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده به چه صورت می‌باشد؟

بیان مسأله

جنگ برای استعداد، کمبود استعداد و تغییر در الگوهای جمعیت‌شناختی، سازمان‌ها را به اخذ رویکردهای استراتژیک برای مدیریت استعداد ترغیب کرده است (ویبلن، دری و گرانت[1]، ۲۰۱۲). سازمان‌های امروزی با توسعه اجتماعی از قبیل،

1-Wiblen, Dery & Grant

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

جهانی شدن، بهبودهای فناورانه، تغییرات جمعیت شناختی 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. اکثر سازمان‌های هند با چالش مدیریت استعداد مواجه هستند. براساس ششمین گزارش گروه نیروی انسانی هند، "کمبود استعداد" در ٦٧ درصد از کارفرمایان در هند آشکار شده است که سازمان‌ها را برای دستیابی به مأموریت‌هایشان با مشکلاتی مواجه ساخته است (متیو۱، ۲۰۱۵).

هم‌چنین در پژوهشی که در مؤسسه مدیریت امریکا 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 بلیس۲ (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، ۱۳۹۰). نتایج پژوهشی در رابطه با نقش مدیران عامل در مدیریت استعداد در مورد مدیران عامل بیست شرکت بزرگ بین‌المللی در سال ۲۰۰٦ انجام و نتایج آن در نشریه اکونومیست۳ منتشر گردید، نشان می‌دهد که این مدیران بین ۲۰ تا ٤۰ درصد از وقت خود را برای مدیریت استعداد اختصاص می‌دهند. دلیل اختصاص این زمان قابل ملاحظه را این مدیران، پرورش استعدادها برای تضمین مزیت رقابتی سازمان خود دانسته‌اند (حاج‌کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰). 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؛ به‌عبارت دیگر نیازهای سازمان 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 بروکراتیک٤ و پیچیده برای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی جانشینی استفاده می‌کنند که بازمانده سیستم‌هایی است که برای محیط‌های قابل پیش‌بینی طراحی شده‌اند واین سیستم‌ها برای محیط امروزی هزینه‌بر و غیر دقیق عمل می‌کنند(کاپلی۵، ۲۰۰۸). به‌طور کلی مدیریت استعداد، عبارت است از مسیر توسعه پرشتاب با استفاده از کارکنانی با بالاترین استعداد بالقوه (اگراوال٦، ۲۰۱۰).

1- Mathew
2- Morton, Ashton and Bellis
3- The Economist
4- Bureaucratic
5- Cappeli
6- Agrawal

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

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. ناجا به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد ایجاد کننده 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 ناجا 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 نماید، لذا حرکت به سمت مدیریت استعداد برای دستیابی به این مهم حیاتی است. از طرف دیگر در مطالعات انجام شده بر مدیریت استعداد، می‌توان فقدان بررسی پیشایندها مدیریت استعداد را مشاهده کرد. چرا که عمدتاً تأثیر مدیریت استعداد بر متغیرهای مهم هم‌چون عملکرد مورد توجه قرار گرفته‌اند و کمتر به پیشایندهای مدیریت استعداد توجه شده است (نیجس و همکارانش،۲۰۱٤؛ حاج‌کریمی و حسینی ،۱۳۸۹؛ ایگن و همکاران ،۲۰۰٤ و سوننبرگ و همکارانش،۲۰۱٤). در این پژوهش تلاش می‌شود تا به ارائه مدلی در زمینه مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا بپردازیم.

مبانی نظری

با بررسی ادبیات مربوط به استعداد، پنج رویکرد برجسته قابل مشاهده است که در این رویکردها استعداد به‌عنوان موهبت۱، توانایی فردی۲، (فرا) شایستگی۳، استعداد بالا٤ و عملکرد بالا۵ دیده شده است(میرز، ورکوم و دریس٦، ۲۰۱۳). با بررسی رویکردهای مطرح شده می‌توان به موضوع درونی بودن و یا اکتسابی بودن استعداد پی برد. بر این اساس در این پژوهش تلاش شده است تا به درونی بودن و اکتسابی بودن استعداد توجه شود، به‌نحوی‌که از انگیزه به‌عنوان عاملی درونی و سرمایه انسانی به‌عنوان عاملی اکتسابی در آن سهم قابل ملاحظه‌ای دارد، استفاده شده است.

نیجس، گالاردو-گالاردو، دریس و سلز۷ (۲۰۱٤)، در مطالعه خود، به بازنگری 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

1- Giftedness
2- Individual Strength
3- (Meta-) Competency
4- High Potential
5- High Performance
6- Meyers, Woerkom & Dries
7- Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries & Sels

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

استعداد شناسایی کردند که بعد توانایی توسط توسعه سیستماتیک 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 می‌باشد(مون و کیم[1]، ۲۰۰۶). همچنین منظور از انگیزش، حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار و عملی خاص متمایل می‌سازد(الوانی، ۱۳۸۶).

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). از سوی دیگر، مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت این واقعیت را نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازمانی[2]، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. با توجه به این که فرهنگ سازمانی، تأثیر به‌سزایی 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). 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 نماید. فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای رفتاری که از بین این ارزش‌های مشترک ناشی می‌شود و نمادهایی که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان هستند(دنیسون[3]، ۲۰۰۰).

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 می‌باشد، این امر اهمیت یادگیری سازمانی و پیشرفت دانش را در تمامی کارکنان به وضوح نشان می‌دهد (مرعشیان و صفرزاده، ۱۳۹۲). یادگیری سازمانی در برگیرنده تغییر شناختی و رفتاری است که تغییر شناختی با مفاهیمی هم‌چون کسب دانش، فهم و بینش‌های جدید سروکار دارد. در حالی‌که جنبه رفتاری تغییر به ایجاد تغییر واقعی یا بالقوه در رفتار فرد یادگیرنده اشاره دارد (قربانی‌زاده و مشبکی، ۱۳۸۷).

1 -Moon & Kym
2- Organizational Cultural
3- Denison

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

یکی از وظایف اصلی مدیریت استعداد، جذب استعدادها برای سازمان می‌باشد. مسئولیت اجتماعی سازمان[1] 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. لذا رویکرد سنتی مبتنی بر حداکثرسازی 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[2]، ۲۰۱۵). از این‌رو، در این مطالعه مسئولیت اجتماعی سازمان به‌عنوان مفهومی تأثیر گذار 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[3]، ۲۰۱۳).

به‌طور کلی فرهنگ‌سازمانی، سرمایه انسانی، انگیزش، مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی به‌عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در ادبیات موجود شناسایی شدند.

توسعه مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمان ها به‌شمار می‌رود، به صورتی 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 اکثریت آن‌ها بر روی فناوری‌های نوین، سیستم‌های برنامه‌ریزی و نرم افزارهای اجرایی سرمایه‌گذاری می‌کنند. این در حالی است که سازمان‌های مدرن 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 مشکل آفرین فرا روی سازمان‌ها می‌باشد(شائمی و همکاران، ۱۳۹۲).

در جدول زیر مؤلفه‌های مؤثر موجود بر مدیریت استعداد براساس مطالعات بررسی شده، ارائه شده است که در ذیل قابل مشاهده است.

جدول ۱- مؤلفه‌های مؤثر موجود بر مدیریت استعداد، مستخرج از ادبیات و پیشینهٔ پژوهش

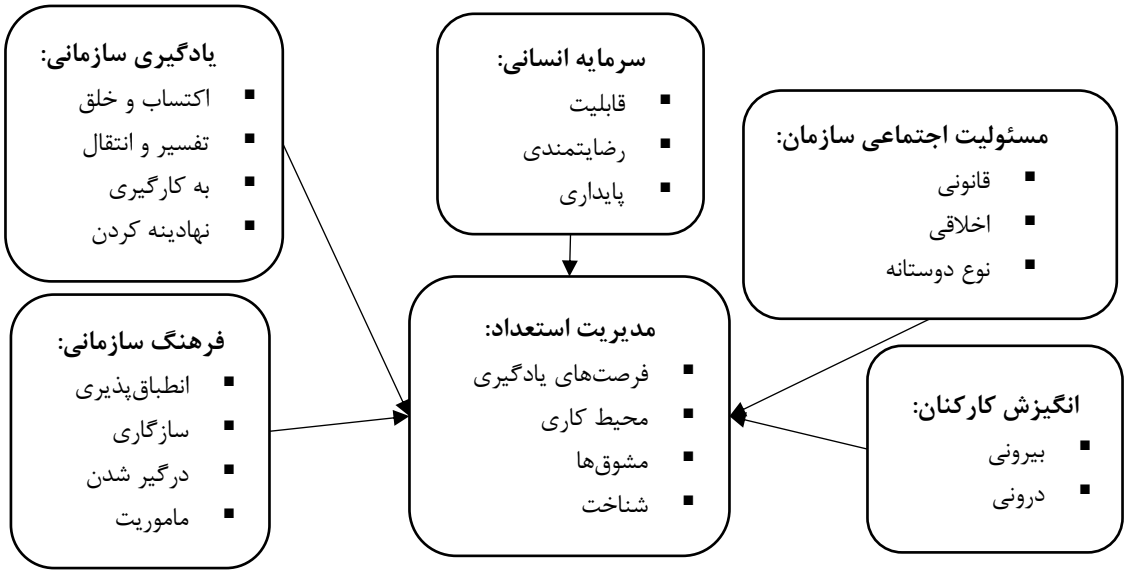
ردیف	مؤلفه ها	صاحبنظران
۱	سرمایه انسانی	نیجس و همکارانش (۲۰۱٤)
۲	انگیزش	نیجس و همکارانش (۲۰۱٤)، مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲)
۳	فرهنگ سازمانی	ایگن و همکاران (۲۰۰٤)، حاج‌کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، گودرزوند چگینی و حقی (۱۳۸۹)

1- Corporation Social Responsibility
2- Ohlrich
3- Perez, Salmones & del Bosque

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

٤	مسئولیت اجتماعی سازمان	الریچ (۲۰۱۵)
٥	یادگیری سازمانی	دی آماتو و هرتزفلد (۲۰۰۸)، ایگن و همکاران (۲۰۰٤)، هالت و همکاران (۲۰۰۳)، مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)، مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲)، تیمورنژاد و صریحی اسفستانی (۱۳۸۹)
٦	مدیریت استعداد	سوننبرگ و همکارانش (۲۰۱٤)، دریس و همکارانش (۲۰۱٤)، جونز و همکاران (۲۰۱۲)، دی آماتو و هرتزفلد (۲۰۰۸)، برغمدی و قلی‌پور (۱۳۹٤)، طهماسبی و همکارانش (۱۳۹٤)، الحسینی المدرسی و همکارانش (۱۳۹٤)، عرب¬پور و نیک-پور (۱۳۹٤)

بر همین اساس مدل پژوهش به صورت شکل شماره ۱ ارائه می‌گردد:



شکل ۱- مدل اولیه پژوهش (محقق ساخته)

روش‌شناسی

- **روش پژوهش**

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی- پیمایشی؛ از نظر نوع داده، آمیخته اکتشافی؛ از نظر زمان، مقطعی و از نظر محیط، میدانی بود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

- **جامعه و نمونه آماری**

الف: بخش کیفی: خبرگان جامعهٔ علمی و متخصصان سازمانی ناجا بودند که از سوابق اجرایی در سطوح کلان تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند[1] استفاده شد. ویژگی‌های خبرگان پژوهش که به تأیید استاد ناظر رسیده بود، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در این زمینه برجسته بوده و این که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. در این پژوهش تعداد ۱۰ نمونه به‌عنوان مصاحبه شونده درنظر گرفته شد که ٦ نفر از این خبرگان از اساتید مطلع در موضوع و در دانشگاه‌های علامه طباطبایی، تهران، شهید بهشتی، آزاد علوم و تحقیقات تهران، تهران مرکز و تهران شمال بودند و همچنین ٤ نفر از خبرگان که از متخصصان سازمانی ناجا بودند در سازمان تحقیقات ناجا و معاونت تربیت و آموزش ناجا اشتغال به کار داشتند. بطورکلی ۷ نفر از مصاحبه شونده‌ها مرد و تنها ۳ نفر از آن‌ها زن بودند. ٦ نفر از مصاحبه شوندگان بالای ٤٥ سال و ٤ نفر نیز بین ۳۵ تا ٤٥ سال سن داشتند. شایان ذکر است که فرایند مصاحبه در اواخر پاییز ۱۳۹٤ انجام شد.

ب: بخش کمی: شامل کلیه کارکنان اعم از رسمی و پیمانی در مراکز آموزش ناجا بودند که تعداد آن‌ها برابر با ۱۳۵۷ نفر بود. برای دسترسی به جامعهٔ آماری ابتدا فهرست مراکز آموزشی ناجا مشخص گردید که تعداد آن‌ها ۸ مرکز بود. با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۰۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. منظور از طبقات، مراکز آموزشی ناجا 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 نفر پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد که از این تعداد ۳۸٦ پرسشنامه برگردانده شد.

- **ابزارگردآوری داده**

الف: بخش کیفی: در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شوندگان، برای بررسی مقدماتی شش سؤال مصاحبه استفاده شد. ضمن این که سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت کنندگان، داده‌ها را مورد تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت‌کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام ده مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های

[1]- Judgemental Sampling

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

مناسب برای تعیین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد پرداخته و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. درضمن مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بود.

ب: بخش کمی: در مرحله کمّی پژوهش، براساس معیارهای استخراج شده از مرحله کیفی به طراحی پرسش‌نامه پرداخته شد. درحقیقت پرسشنامهٔ پژوهش براساس پرسشنامه‌های استاندارد و نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش حاضر تدوین شد. این پرسشنامه شامل ۸۰ گویه از نوع بسته و از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. اطلاعات مربوط به پرسشنامه عبارتند از: سرمایه انسانی شامل قابلیت (٤سوال)، پایداری (۲سوال) و رضایتمندی(٤سوال)؛ انگیزش شامل درونی (۳سوال) و بیرونی (٤سوال)؛ فرهنگ سازمانی شامل انطباق پذیری (٤سوال)، سازگاری (۳ سوال)، درگیر شدن در کار (۳ سوال) و ماموریت (٤ سوال)؛ یادگیری سازمانی شامل ذخیره اطلاعات و دانش(۳ سوال)، انتقال اطلاعات و دانش(٤سوال)، تفسیر اطلاعات(٦سوال)، اکتساب اطلاعات و دانش(۳سوال) و بکارگیری دانش(۳سوال)؛ مسئولیت اجتماعی سازمان شامل قانون‌گرایی(٤سوال)، اخلاق‌گرایی(٤سوال)، توجه به محیط(٤سوال) و عدالت محوری(٤ سوال)؛ مدیریت استعداد شامل فرصت‌های یادگیری(۲سوال)، حفظ کارکنان مستعد(٤ سوال)، جو رفتاری مساعد(۲ سوال)، توجه به منابع و زیرساخت‌ها(۵ سوال)، جذب کارکنان مستعد(۳سوال) و عملکرد بهتر(۲ سوال).

- **روایی و پایایی ابزار**

الف: کیفی: برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید و متخصصان سازمانی ناجا که در این حوزه خبره و مطلع بودند، استفاده شد. هم‌چنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

ب: کمی: روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان این حوزه مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر آن برای بررسی روایی سازه، از دو معیار روایی همگرا و واگرا استفاده شد، که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد پی ال اس است. در قسمت روایی همگرا، معیار میانگین واریانس استخراج شده[1] به‌کار برده شد. حداقل مقدار ملاک برای سطح قبولی میانگین واریانس استخراج شده، ۰/۵ می‌باشد. 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 می‌باشد و حداقل بار عاملی گویه‌ها با عامل مربوطه ۰.٤ 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

[1]- AVE

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

هر عامل و شاخص t مربوط به آن نشان داد، کلیه گویه‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰.٤ بودند. همچنین کلیه متغیرها دارای میانگین واریانس استخراج شده، بالای ۰.۵ بودند، لذا روایی همگرا این متغیرها تأیید شد. علاوه بر این، به مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضریب همبستگی بین سازه‌ها برای بررسی روایی واگرا پرداخته شد. مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده در سطر و ستونی که قرار داشتند، بیشترین مقدار را نشان می‌داد که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش بود. همچنین در این تحقیق به‌منظورتعیین پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از روش آلفای کرونباخ توسط نرم افزار اس پی اس اس[1] و پایایی ترکیبی[2] که توسط نرم افزار اسمارت پی ال اس[3] محاسبه می‌شود، استفاده شد. مقادیر این ضرایب برای همه متغیرها بالای ۰/۷ بود که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه بود. مقادیر میانگین واریانس استخراج شده، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در جدول ۱ قابل مشاهده است.

- **روش تجزیه و تحلیل داده‌ها**

الف:کیفی: برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در این پژوهش تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز[4] و کدگذاری محوری[5] انجام شده است.

ب: کمی: در بخش کمّی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش توصیفی در این مقاله میانگین و انحراف معیار هریک از متغیرها ارائه شده است. در بخش استنباطی آزمون سوال‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های ضریب‌همبستگی، مدلسازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی)، فریدمن و کالموگروف–اسمیرنوف صورت پذیرفت.

یافته‌های پژوهش

در این بخش سوال‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد، اما قبل از بررسی سوال‌ها به بررسی میانگین، انحراف معیار، ضرایب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده و همبستگی بین متغیرها می‌پردازیم. همه موارد گفته شده در جدول زیر قابل مشاهده است:

[1] - Spss
2- Composite Reliability
[3] - Smart PLS
[4]- Open Coding
[5]- Axial Coding

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

جدول ۲- میانگین، انحراف معیار، ضرایب پایایی، میانگین واریانس استخراج شده و ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

سازه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	۱	۲	۳	٤	٥	٦
۱. فرهنگ سازمانی	۳.٥٦۹	۰.٥۱۱	۰.۸۳۰	۰.۸۸٦	۰.٦۷۸	۱.۰۰۰					
۲. سرمایه انسانی	۳.٤۹٤	۰.٥٦٦	۰.۷۹۷	۰.۸۸۰	۰.٦٦۱	۰.٥۷٦	۱.۰۰۰				
۳. یادگیری سازمانی	۳.٥۳۳	۰.٥٥۸	۰۸۷۹	۰.۹۱۲	۰.۸۱۲	۰.٦۳۲	۰.۷٤۱	۱.۰۰۰			
٤. انگیزش	۳.٤٦۱	۰.٥٥۰	۰.۷٦۸	۰.۸۸۹	۰.۷۱۰	۰.۷٥۲	۰.٥٤۹	۰.٦۲٤	۱.۰۰۰		
٥. مسئولیت اجتماعی سازمان	۳.٤۸۸	۰.٥۹٤	۰.۸۳٤	۰.۸۸۹	۰.٦۷۲	۰.٥۰٤	۰.٥٦٦	۰.٥۸٦	۰.٥۱۷	۱.۰۰۰	
٦. مدیریت استعداد	۳.۷۹٦	۰.٤۸۸	۰.۷۱۹	۰.۸۲۲	۰.٥٤۱	۰.٦۸۳	۰.٦۹۹	۰.۷٤۱	۰.۷٤۷	۰.٦۱۷	۱.۰۰۰

براساس نتایج جدول فوق، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، انگیزش، مسئولیت اجتماعی سازمان با مدیریت استعداد ارتباط مثبت و معناداری دارند. در ادامه به بررسی هر یک از سوال‌های پژوهش می‌پردازیم:

ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا کدامند؟

به منظور تعیین عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد و هم‌چنین مشخص کردن مولفه‌های مدیریت استعداد از مصاحبه استفاده شد. برای این منظور ابتدا تعدادی شاخص از پیش تعیین شده که برگرفته از ادبیات و پیشینه در حوزه مدیریت استعداد و عوامل اثرگذار بر آن بود در اختیار مصاحبه شونده‌ها قرار گرفت، سپس فراوانی نظرات مصاحبه شوندگان در مورد شاخص‌ها موجب حذف، تایید و یا اضافه شدن یک شاخص شد. همه این موارد در چک لیست مربوط به نتایج

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

تحلیل محتوای مصاحبه آورده شد. در این جدول در یک ستون بعد که شامل عوامل موثر بر مدیریت استعداد و همین طور خود مدیریت استعداد بود آورده شد، در ستون بعدی شاخص‌های هر بعد، در ستون بعد کد مصاحبه شونده‌ها و در نهایت فراوانی مربوط به هر شاخص آورده شد. یافته‌ها نشان داد، برای متغیر مدیریت استعداد، یک شاخص حذف و دو شاخص اضافه شد؛ برای متغیر سرمایه انسانی یک شاخص حذف و یک شاخص اضافه شد، در متغیر انگیزش دو شاخص اضافه شد و برای متغیر فرهنگ سازمانی چهار شاخص اضافه شد و در متغیر یادگیری سازمانی سه شاخص حذف و دو شاخص اضافه شد، هم‌چنین برای متغیر مسئولیت اجتماعی سازمان دو شاخص اضافه شد. البته شایان ذکر است که برخی شاخص‌ها که در چند طبقه جای می‌گرفتند، بعد از بررسی مفاهیم و نزدیکی آن‌ها با طبقه‌ای خاص، این مفاهیم در طبقه مرتبط قرار داده شد و با توجه به این که برخی شاخص‌ها در چند متغیر مشترک بوده و یا دارای اشتراکات زیادی بودند، حذف شدند.

براساس نتایج حاصل از بخش کیفی ، ۱۳ شاخص جدید برای متغیرهای موجود در مدل پژوهش شناسایی و ۵ شاخص اولیه نیز حذف شدند. بر همین اساس شاخص‌های شناسایی شده در بخش کیفی با شاخص‌های استاندارد اولیه، ادغام و تحلیل عاملی اکتشافی روی شاخص‌های جدید انجام شد. به منظور تعیین اینکه آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر از شاخص کا ام او[1] و آزمون بارتلت استفاده شد. براساس نتایج به دست آمده، شاخص کا ام او مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان داد که حاکی از کفایت داده‌های مربوط به عوامل مؤثر شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. البته سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ برای آزمون بارتلت نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد. بعد از آن نوبت به تحلیل عاملی اکتشافی می‌رسد. برای این منظور جداول مقادیر اشتراکی شاخص‌ها، تبیین واریانس عوامل مؤثر و ماتریس عوامل چرخش یافته برای هر یک از ابعاد اثرگذار بر مدیریت استعداد و همین طور بعد مدیریت استعداد آورده شد. درنهایت براساس نتایج بخش کیفی و تحلیل عاملی اکتشافی ابعاد و مولفه‌های موثر بر مدیریت استعداد در جدول زیر آمده است:

جدول ۳- ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۱	سرمایه انسانی	قابلیت‌ها
		پایداری
		رضایتمندی

[1] - KMO

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

۲	انگیزش	درونی
		بیرونی
۳	فرهنگ سازمانی	انطباق‌پذیری
		سازگاری
		درگیر شدن در کار
		ماموریت
٤	یادگیری سازمانی	ذخیره اطلاعات و دانش
		انتقال اطلاعات
		تفسیر اطلاعات
		اکتساب طلاعات و دانش
		بکارگیری دانش
٥	مسئولیت اجتماعی سازمان	قانون‌گرایی
		عدالت محوری
		اخلاق‌گرایی
		توجه به محیط
٦	مدیریت استعداد	فرصت‌های یاگیری
		جو رفتاری مساعد
		حفظ کارکنان مستعد
		توجه به منابع و زیرساخت‌ها
		جذب کارکنان مستعد
		عملکرد بهتر

میزان اهمیت هریک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده به چه صورت می‌باشد؟

به‌منظور پاسخ به این سوال با توجه به بارهای عاملی؛ میزان شدت تأثیر هریک از شاخص‌های شناسایی شده در هر بعد رتبه‌بندی شد. در بعد یادگیری سازمانی گویه ١٤ یعنی "کارکنان به کسب مهارت عملی در انجام وظایف خود اهتمام می‌ورزند"؛ در بعد انگیزش گویه ٤ یعنی "مشارکت در هدف‌گذاری، ابزاری است تا اطلاعاتی که برای شغلم مهم است را فراهم کنم."؛ در بعد فرهنگ سازمانی گویه ١٠ یعنی "قابلیت‌های کارکنان به‌طور مستمر بهبود می‌یابد"؛ در بعد سرمایه

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

انسانی گویه ۳ یعنی "سازمان معمولا هر ماه آموزش‌هایی را برای ارتقا سطح دانش کارکنان برگزار می‌کند"؛ در بعد مسئولیت اجتماعی گویه ۱۲ یعنی"سازمان برای ارزش‌ها و باورهای جامعه ارزش قائل است"، بیشترین میزان اهمیت را داشت.

برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های ابعاد شناسایی شده نیز از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج حاصل از آن را در جدول زیر می‌توان مشاهده کرد.

جدول ٤- رتبه‌بندی مؤلفه‌های هر یک ابعاد پژوهش

بعد	مؤلفه	رتبه		نتایج
یادگیری سازمانی	ذخیره اطلاعات و دانش	۲	تعداد	۳۸٦
	انتقال اطلاعات و دانش	۱	کای اسکوئر	۸۹۱.٦٦۸
	تفسیر اطلاعات	٥	درجه آزادی	٤
	اکتساب اطلاعات و دانش	۳	سطح معناداری	۰.۰۰۰
	بکارگیری دانش	٤		
انگیزش	درونی	۱	تعداد	۳۸٦
			کای اسکوئر	۳٥٤.۳۸۱
	بیرونی	۲	درجه آزادی	۱
			سطح معناداری	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی	انطباق‌پذیری	٤	تعداد	۳۸٦
	سازگاری	۲	کای اسکوئر	۸۹۹.٦٦۹
	درگیر شدن در کار	۱	درجه آزادی	۳
	ماموریت	۳	سطح معناداری	۰.۰۰۰
سرمایه انسانی	قابلیت‌ها	۲	تعداد	۳۸٦
	پایداری	۱	کای اسکوئر	٦۰۱.٤٦۳
	رضایتمندی	۳	درجه آزادی	۲
			سطح معناداری	۰.۰۰۰
مسئولیت اجتماعی سازمان	قانون‌گرایی	۲	تعداد	۳۸٦
	عدالت محوری	۱	کای اسکوئر	۹٤۷.۳٥۳
	اخلاق‌گرایی	٤	درجه آزادی	۳
	توجه به محیط	۳	سطح معناداری	۰.۰۰۰

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

همان‌طور که در جدول قابل مشاهده است، در بعد یادگیری سازمانی بالاترین رتبه مربوط به مؤلفه انتقال اطلاعات و دانش؛ در بعد انگیزش بالاترین رتبه مربوط به مؤلفه انگیزه درونی؛ در بعد فرهنگ سازمانی بالاترین رتبه مربوط به مؤلفه درگیرشدن در کار؛ در بعد سرمایه انسانی بالاترین رتبه مربوط به مولفه پایداری و در بعد مسئولیت اجتماعی سازمان بالاترین رتبه مربوط به مؤلفه عدالت محوری بود. برای رتبه‌بندی ابعاد شناسایی شده نیز از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج حاصل از آن را در جدول زیر می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۵- رتبه‌بندی ابعاد مؤثر بر مدیریت استعداد براساس آزمون فریدمن

بعد	رتبه		نتایج
یادگیری سازمانی	۳	تعداد	۳۸٦
انگیزش	۱	کای اسکوئر	۳۵.۱۹۱
فرهنگ سازمانی	۵	درجه آزادی	٤
سرمایه انسانی	٤		
مسئولیت اجتماعی سازمان	۲	سطح معناداری	۰.۰۰۰

همان‌طور که در جدول قابل مشاهده است، بالاترین رتبه مربوط به انگیزش و پس از آن به ترتیب متعلق به مسئولیت اجتماعی سازمان، یادگیری سازمانی، سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی بود.

نتیجه‌گیری

بعد از تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر و آزمودن هر یک از سؤال‌های پژوهش، نتایجی حاصل گشت که در این قسمت با مقایسهٔ آن‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین، سعی در تفسیر درست و دقیق نتایج شده است. در واقع در این بخش نتایج حاصل از پژوهش با توجه به داده‌های جمع‌آوری‌شده از آزمون آماری که در بخش قبل به‌تفصیل ارائه گردید، تحلیل می‌گردد.

با توجه به‌مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، در این مطالعه پنج عامل مؤثر بر مدیریت استعداد شناسایی شد که بر این اساس عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا عبارتند از سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، مسئولیت اجتماعی سازمانی، فرهنگ سازمانی، انگیزش کارکنان؛ که برای هر یک از این ابعاد با استفاده از نتایج مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل عاملی اکتشافی مولفه‌ها شناسایی شدند. در نهایت ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر بر مدیریت

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

استعداد در مراکز آموزشی ناجا عبارت بودند از: سرمایه انسانی(قابلیت‌ها، پایداری و رضایتمندی)، انگیزش(درونی و بیرونی)، فرهنگ سازمانی (انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیر شدن در کار و ماموریت)، یادگیری سازمانی (ذخیره اطلاعات و دانش، انتقال اطلاعات، تفسیر اطلاعات، اکتساب اطلاعات و دانش و بکارگیری دانش)، مسئولیت‌اجتماعی سازمان (قانون‌گرایی، عدالت محوری، اخلاق‌گرایی و توجه به محیط).

از آنجا که به زعم مون و کیم (۲۰۰۶) سرمایه انسانی شامل مهارت‌های مرتبط با امور محوله به کارکنان شامل دانش فنی؛ مهارت‌های نرم مانند مهارت‌های ارتباطی و کارآفرینی؛ ویژگی‌های شخصی از قبیل وظیفه‌شناسی و تمایل به درگیرشدن در یادگیری به‌صورت دائمی می باشد، لذا نقش آن در مدیریت استعداد غیر قابل انکار می‌باشد، زیرا درصورتی– که در سازمان به سرمایه‌های انسانی توجه ویژه‌ای گردد و دانش فنی و ویژگی‌های شخصیتی آنان مورد توجه مدیران، تصمیم‌گیرندگان و برنامه‌ریزان سازمان قرار گیرد، می‌تواند در شناسایی استعدادهای موجود در سازمان کمک نموده و در واقع نقش تسهیل کننده داشته باشد و در پی آن زمینه و بستر لازم برای مدیریت استعدادها در سازمان فراهم گردد، به‌عبارت دیگر اصل و بنیان مدیریت استعداد بر پایه سرمایه‌های انسانی بنا نهاده شده و تأثیرگذاری آن قابل دفاع و بدیهی می‌باشد، که در این راستا یافته‌های پژوهش‌های محققانی هم‌چون نیجس همکارانش(۲۰۱٤) و عرب‌پور و نیک‌پور(۱۳۹٤) در تائید یافته‌های به‌دست آمده در خصوص سؤال پژوهش حاضر هستند.

از طرفی انگیزش نیز به حالتی در کارکنان اشاره دارد که آنان را به انجام رفتار و عملی خاص متمایل می‌سازد، لذا کنکاش و مورد بررسی قرار دادن آن منجر به شناسایی رفتارهایی می‌گردد که به انگیزش بیرونی و درونی کارکنان اشاره دارد و این انگیزش سبب می‌شود رفتارها و فعالیت‌های صورت گرفته در سازمان در خصوص مدیریت استعداد ناشی از میزان انگیزه کلیه کارکنان و مدیران در کلیه سطوح باشد. تأثیرگذاری انگیزش بر مدیریت استعداد در پژوهش‌های محققانی هم‌چون نیجس همکارانش (۲۰۱٤)، حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰) و حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) که انگیزش را به‌عنوان مفهومی اثرگذار بر مدیریت استعداد قبول داشته و نیز به تأیید رسانده بودند که در واقع تائید بر یافته‌های مدل حاضر می‌باشد.

یادگیری سازمانی در برگیرنده تغییر شناختی و رفتاری در کارکنان می‌باشد که تغییر شناختی نیز با مفاهیمی همچون کسب دانش، فهم و بینش‌های جدید سروکار دارد. جنبه رفتاری تغییر به ایجاد تغییر واقعی یا بالقوه در رفتار فرد یادگیرنده اشاره دارد، که هر یک با توجه به درگیر بودن با مفاهیم زیربنایی دانش و یادگیری از نقش غیر قابل انکاری در مدیریت استعداد برخوردار می باشند. سازمان‌ها از طریق مهیا نمودن فرصت‌های توسعه و یادگیری برای کارکنان مهارت‌های آنان را همواره به روز و متناسب با نیازمندی‌های در حال تغییر سازمان‌ها می نمایند و لذا افرادی که از فرصت‌های توسعه در سازمان، بی‌بهره‌اند به‌دنبال فرصت‌های بهتر خواهند گشت. آموزش‌هایی با محتوای غنی و الزام پاسخ‌گویی کارکنان درباره

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

یادگیری، کلید موفقیت توسعه استعداد است که این یافته با نتایج پژوهش‌های محققانی هم‌چون دی آماتو و هرتزفلد(۲۰۰۸) و مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲) نیز مطابقت و هم‌خوانی دارد.

از دیگر عوامل اثر گذار بر مدیریت استعداد می‌توان به فرهنگ سازمانی اشاره نمود که طبق نظر دنیسون (۲۰۰۰) عبارت است از ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای رفتاری که از بین این ارزش‌های مشترک ناشی می‌شود و نمادهایی که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان هستند، که با نگاهی دقیق در تک تک ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی به‌خوبی می‌توان به محرک بودن آن در بروز مدیریت استعداد در سازمان پی برد، زیرا اگر فرهنگ سازمانی مشوق افراد با استعداد بوده و فرهنگ حمایت از کارکنان مستعد در سازمان نهادینه شود می‌تواند فرایند حفظ و نگهداری استعدادهای سازمان را فراهم و از خروج آنان از سازمان جلوگیری کند. تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر مدیریت استعداد در مطالعات حاج‌کریمی و حسینی (۱۳۸۹) نیز به روشنی بیان و به تأیید رسیده است.

در نهایت همان‌طور که پرز و همکاران (۲۰۱۳) بیان نموده‌اند مسئولیت اجتماعی سازمان عبارت است از تصویر درک شده توسط ارباب رجوع در ارتباط با ویژگی اجتماعی سازمان که در صورت توجه به این موضوع سازمان در نگاه ارباب رجوعان دارای ارزش بالایی خواهد شد و از احترام و عزت فراوانی برخورد خواهد شد که در پی آن تمایل در پیوستن به سازمان افزایش پیدا می‌کند و در نتیجه کمک شایانی به مدیریت استعداد و جذب استعدادها خواهد نمود. این تأثیرگذاری جدیداً در ادبیات مدیریت استعداد به چشم می‌خورد، از جمله براساس مطالعات الریچ (۲۰۱۵)، برخی از ابعاد مسئولیت اجتماعی سازمان بر جذب و حفظ استعدادها در سازمان تأثیر دارد.

لازم به ذکر است که در مورد بعد مدیریت استعداد نیز پس از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان و در نهایت تحلیل عاملی اکتشافی شش مؤلفه شناسایی شده است که عبارتند از: فرصت‌های یادگیری، جو رفتاری مساعد، حفظ کارکنان مستعد، توجه به منابع و زیرساخت‌ها، جذب کارکنان مستعد و عملکرد بهتر که در قسمت‌های بعدی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

همچنین در بخش قبل رتبه بندی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مؤثر بر مدیریت استعداد مشخص شد، به‌طوریکه در بعد یادگیری سازمانی بالاترین رتبه به مؤلفه انتقال اطلاعات و دانش؛ در بعد انگیزش بالاترین رتبه به مؤلفه انگیزه درونی؛ در بعد فرهنگ سازمانی بالاترین رتبه به مؤلفه درگیرشدن در کار؛ در بعد سرمایه انسانی بالاترین رتبه به مولفه پایداری و در بعد مسئولیت اجتماعی سازمان بالاترین رتبه به مؤلفه عدالت محوری تعلق داشت؛ همچنین انگیزش از بالاترین میزان

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

اهمیت در میان ابعاد شناسایی شده برخوردار بود. در ادامه به بررسی اهمیت و رتبه بندی ابعاد، مولفه ها و شاخص ها خواهیم پرداخت:

تأثیر انگیزش بر مدیریت استعداد در رتبه اول قرار گرفته است هر چند که انتظار این رتبه برای این متغیر پیش‌بینی نمی‌شد، اما به‌دلیل اینکه سایر متغیرها ابعاد برون سازمانی و محیطی را در بر می‌گیرند و کمتر به مسائل روحی و رفتاری کارکنان توجه دارند، رتبه اول از نظر اهمیت برای انگیزش به‌دست آمده است. بدون شک نگرش کارکنان ناجا و وضعیت اقتصادی و کیفیت زندگی آن‌ها در اولویت نخست انگیزش بی تاثیر نبوده است. زیرا امروزه کارکنان ناجا نیاز به عوامل انگیزشی مختلف دارند تا در آنها میل به بروز استعدادها و توانایی های بالقوه ایجاد گردد، که این موضوع با توجه به وجود نگرانی و دغدغه های آنها با توجه وضعیت اقتصادی و کیفیت زندگی در جامعه امروزی، توسط عوامل انگیزشی به خوبی برآورده می شود و کارکنان فارغ از نیازهای روزمره زندگی با آرامش ایجاد شده که توسط برآورده شدن نیازهای آن‌ها فراهم می‌گردد به بروز استعداهای خود جهت انجام بهتر فرایندهای کاری در سازمان بپردازند و لذا میزان اهمیت آن از نظر کارکنان ناجا بدیهی می باشد. همچنین با بررسی و تحلیل داده‌ها روشن شد که در متغیر انگیزش بالاترین میزان اهمیت مربوط به انگیزه درونی می باشد.

در واقع انگیزش‌درونی باتوجه به اینکه بر نیازهای غیرمادی مانند احترام، تکریم و ارتقاء و غیره تأکید دارد، سبب می‌شود در کارکنان احساس تعهد و مسئولیت در قبال اقداماتی که سازمان جهت افزایش انگیزه درونی انجام می‌دهد، ایجاد شود و کارکنان با توجه به حس دیده شدن توسط سازمان به امور محوله به خود پرداخته و سعی می‌کنند به بهترین شکل استعدادها و توانایی‌های خود را بروز دهند. به‌عبارت دیگر بر اساس تئوری انگیزشی هرزبرگ این دسته از اقدامات سبب انگیزه در کارکنان می‌شود. همچنین شاخص مشارکت در هدف‌گذاری دارای اهمیت بیشتری شناخته شد، در واقع از آنجا که مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری های سازمان ناجا سبب می گردد کارکنان در رده های آموزشی ناجا، حس تعلق و شناخت بیشتر از سازمان پیدا کرده و بعبارتی دیگر کاملاً منطقی است که اگر کارکنان در هدف گذاری های سازمان مشارکت فعال و موثر داشته باشند هدف های سازمانی برای آنها روشن و واضح خواهد بود و بر این اساس هنگام قبول وظایف و محول شدن فعالیت ها به آنها دچار سردرگمی نخواهند شد و این موضوع سبب انگیزش درونی در آنها شده و در پی آن سعی می کنند در تدوین هدف های سازمان استعدادهای خود را بروز دهند.

با بررسی‌وتحلیل داده‌ها روشن شد که در بعد مسئولیت اجتماعی سازمان بالاترین میزان اهمیت به قانون گرایی تعلق دارد که علت آن در سازمانی مانند ناجا که مانند تمامی ارگان‌های نظامی، نظم و انضباط از اهمیت فراوانی برخوردار است، قابل دفاع و توجیه می‌باشد. همچنین شاخص ارزش‌ها و باورهای که جامعه برای سازمان ارزش قائل است دارای اهمیت بیشتری شناخته شده است، از آنجا که ارزش های و باورهای که در اذهان عمومی در مورد فعالیت های سازمانی مثل ناجا

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

که بطور مستقیم با مردم سر و کار دارد بسیار مهم و تاثیرگذار می باشد این موضوع سبب قانونمندی در جهت حفظ ارزش ها و جایگاه سازمان در جامعه شده و در پی آن زمینه و بستر لازم برای شکوفا شده استعدادهای کارکنان را بر اساس قوانین و دستوالعمل ها فراهم می کند.

در ادامه بررسی و تحلیل داده‌ها روشن شد که در بعد یادگیری سازمانی بالاترین میزان اهمیت مولفه‌ها به انتقال اطلاعات و دانش بستگی دارد. رتبه‌بندی به‌دست آمده در خصوص مؤلفه‌های یادگیری سازمانی کاملاً منطقی و بر پایه مبانی علمی درخصوص فرایندهای مدیریت دانش و یادگیری می‌باشد که در اولین گام به‌وسیله انتقال اطلاعات و دانش به داخل سازمان شروع می گردد زیرا انتقال دانش و اطلاعات رکن اصیلی یادگیری در ه ر سازماین از جمله ناجا می باشد و بدون انتقال دانش شاهد یادگیری سازمانی در هیچ سازمانی نخواهیم بود. همچنین شاخص دوره های رسمی آموزشی برای کارکنان دارای اهمیت بیشتری شناخته شد، از آنجا که در عصر کنونی که عصر ارتباطات می باشد فرایندهای انتقال دانش دگرگون شده است. امروزه یکی از راه های ساده و کم هزینه برای انتقال اطلاعات و دانش روز به درون سازمان برگزاری دوره های آموزشی می باشد، که این موضوع اگر بطور رسمی و توسط مدیران سازمان ناجا به خوبی حمایت شده و نظارت بر حسن اجرای دوره ها صورت گیرد فرایند انتقال دانش به درون کارکنان ناجا را تسهیل می بخشد.

در ادامه با بررسی‌وتحلیل داده‌ها روشن شد که در متغیر سرمایه انسانی بالاترین میزان اهمیت مولفه‌ها به قابلیت‌ها تعلق دارد. بدون شک در بحث اثرگذاری سرمایه انسانی بر مدیریت استعداد نقش قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان هر سازمانی می‌تواند مهم‌ترین عامل محسوب گردد، در این پژوهش نیز مؤلفه قابلیت در سرمایه انسانی با توجه به اینکه پوشش دهنده و نشان دهنده تک تک ظرفیت‌های کارکنان ناجا می‌باشد به‌عنوان اولویت اول اثرگذاری مورد تائید قرار گرفته است، بعبارتی دیگر قابلیت کارکنان شامل شایستگی‌های فردی، مهارت‌های افراد و سرمایه گذاری در سرمایهٔ انسانی سازمان است که رابطه مستقیم با مدیریت استعداد دارد. در این نگرش سرمایهٔ انسانی، مستلزم سرمایه‌گذاری روی نیروهای انسانی یک مجموعه، به‌منظور بالا بردن بازدهی آن‌هاست. از آنجا که این نوع هزینه‌ها با هدف بهره‌برداری در آینده انجام می‌گیرد، با مدیریت استعداد رابطه تنگاتنگی دارد. همچنین شاخص برگزاری آموزش‌ها در جهت بهبود و ارتقا سطح دانش کارکنان دارای اهمیت بیشتری شناخته شد. اگر سازمانی مانند ناجا بدنبال استافده از ساتعدادهای بالقوه کارکنان خود و مدیریت استعداد های آنان می باشد باید زمینه وبستر لازم برای شکوفایی توانایی ها و قابلیت های آنها را فراهم کند. در این خصوص اگر ناجا بصورت ماهیانه آموزش‌هایی را برای ارتقا سطح دانش کارکنان برگزار می‌کند، ناخوداگاه قابلیت ها و ظرفیت های کارکنان مستعد مشخص شده و کارکنان مستعد شناسایی می رگدد و این امر به مدیریت استعداهای کارکنان ناجا کمکم شایانی خواهد نمود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

در نهایت با بررسی‌وتحلیل داده‌ها روشن شد که در بعد فرهنگ سازمانی بالاترین میزان اهمیت به مولفه درگیر شدن در کار بستگی دارد. بر این اساس، درخصوص بعد درگیر شدن در کار، با افزایش میزان درگیر شدن در کار توسط کارکنان در تصمیم گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان، ناجا رشد خواهد یافت. بدون شک درگیر شدن در کار میزان نفوذ و مسئولیت را در فرآیند تصمیم گیری در سطوح مختلف ناجا افزایش می‌دهد، و هدف نیز این است که از طریق دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری از میزان برخوردها و تعارضات موجود بین کارکنان کاسته شود و کارکنان با داشتن حق و فرصت تساوی برای تبادل نظر و تصمیم‌گیری درباره مسائل سازمانی و آموزشی، خود را متعلق به گروه واحدی دانسته که در جهت تحقق هدف‌های مشترک فعالیت می‌کنند. از طرفی در مؤلفه درگیر شدن در کار فرهنگ‌سازمانی فاصله بین کارکنان و مدیران در سازمان کاهش می‌یابد؛ آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و روند برنامه‌ریزی دخالت داده می‌شوند و به همان نسبت از فواید و دستاوردهای ناشی از مشارکت برخوردار خواهند بود که این امر سبب حمایت مدیران از وجود استعدادها و رشد و پیشرفت آن در میان کارکنان می‌گردد. همچنین شاخص بهبود مستمر قابلیت های کارکنان دارای اهمیت بیشتری شناخته شد. از آنجا که اگر رویکرد سازمان ناجا در جهت بهبود و ارتقاء مستمر قابلیت های کارکنان باشد این موضوع سبب می گردد کارکنان با توجه به قابلیت های کشب شده اعتماد به نفس بیشتری پیدا کرده و در کارها و فعالیت های سازمان بیشتر درگیر شوند.

در این پژوهش به شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا پرداخته شد، که در ادامه و در این راستا، پیشنهادهای زیر بر اساس یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود:

- برگزاری کلاس های آموزشی برای کارکنان ناجا در مراکز آموزشی جهت افزایش دانش محیطی آنها و گنجاندن مفاهیم مرتبط با مسئولیت اجتماعی، نصب پارچه با شعارهای مناسب در مورد مسئولیت اجتماعی ناجا در معابر عمومی، ساخت برنامه های تلویزیونی مستند، برگزاری همایش ها و کنگره هایی در زمینه آموزش مسئولیت ها و ترغیب آنها به رفتارهای مسئولانه، می تواند در خصوص بهبود و ارتقاء مسئولیت پذیری کارکنان ناجا راهگشا باشد.
- بررسی مستمر و نقد میزان اشترک، اکتساب و کاربرد دانش درون مراکز آموزشی ناجا و تشویق کارکنان فعال در این حوزه و پیگیری مداوم جهت رفع عوامل بازدارنده؛
- راه اندازی دفاتر مشاوره علمی و آموزشی در سازمان و ارایه خدمات به کارکنان برای شناسایی قابلیت ها و شایستگی های خود؛
- با استقرا سامانه نظام پیشنهادات از طریق اتوماسیون از نظرات سازنده کارکنان مستعد مراکز آموزشی ناجا که قادر به بیان نظرات خود بصورت رودرو نیستند در جهت بهبود عملکرد استفاده گردد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان گفت، با توجه به اینکه پژوهش در محیط نظامی انجام شده است، تعمیم نتایج پژوهش به سایر حوزه‌ها بایستی با احتیاط انجام پذیرد. لذا پیشنهاد می‌گردد تا پژوهشگران آینده به بررسی همین موضوع در سایر ارگان‌های نظامی و یا حتی سایر سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی بپردازند.

منابع

الوانی، سید مهدی. (۱۳۸٦). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.

حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی ابوالحسن. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. *مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲*، صص: ۷۱-۵۱.

حاجی کریمی، عباسعلی و سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد(مطالعه موردی صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران). *مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹(۲۳)*، صص: ۱۱٦-۹۵.

حاجی‌کریمی، عباسعلی و رحیمی، فرجا... (۱۳۸۹). تأثیر سرمایه‌گذاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی: نقش میانجی سرمایه انسانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲*، صص: ۳۹-۲۵.

حسینی، ابوالحسن. (۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد. *فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره‌های ۲۳ و ۲٤*، صص: ۲۰۵-۱۸۱.

داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار *PLS*. تهران: جهاد دانشگاهی.

شائمی، علی؛ علامه، سید محسن و عسکری، محبوبه. (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۷۰)*، صص: ۷۵-٤۷.

عرب‌پور، علیرضا و نیک‌پور، امین. (۱۳۹٤). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی‌انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۱ (پیاپی ۱۹))*، صص: ۱۸٦-۱۵۹.

عسکری باجگرانی، محبوبه؛ شائمی، علی و علامه، سید محسن. (۱۳۹۰). سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان. *مدیریت شهری، شماره ۲۹*، صص: ۲۸٦- ۲۷٦.

قربانی‌زاده، وجه اله و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۷). ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش فرآیند یادگیری سازمانی. *دانشور رفتار، ۱۵(۲۹)*، صص:۱۰۰-۸۵.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

کریمی آرا، محمدحسن. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر ارتقاء عملکرد کارکنان پلیس امنیت اخلاقی ناجا. *مطالعات اطلاعات و امنیت انتظامی، ۷(۱)*، صص: ۹۹-۱۲۲.

مرعشیان، فاطمه سادات و صفرزاده، سحر. (۱۳۹۲). نقش یادگیری‌سازمانی و انگیزش‌شغلی در پیش‌بینی خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی کارکنان. *روان‌شناسی اجتماعی، ۸(۲۹)*، صص: ۹۸-۸۵.

Agrawal, S. (2010). Talent management model for business schools: Factor analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 481-491.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. Harvard business review, 86(3), 74.

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), 929-953.

Denison, Daniel.(2000). Organizational Culture;can it be a key lever for driving organizational chang?. International Institute For Management Development, Denison@ imd.chapter2.

Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Select Organizations in India. Global Business Review, 16(1), 137-150.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

Identifying and Ranking the Affecting Factors on Talent Management in Police Training Centers

Javad Nozari
MA Student, Department of Human Resources, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran (javadnozari28@yahoo.com)
Javad Rahdarpour
Assistant Professor, Department of Human Resources, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran (jrahdarpour@yahoo.com) (Corresponding Author)

Abstract

Context and aim: The present research was conducted with the aim of identifying and ranking the affecting factors on talent management in police training centers. **Methodology:** The research was practical in terms of objectives and descriptive-survey in terms of data collection method. Moreover, it was exploratory mixed in terms of type of data. In the qualitative section, the population consisted of 10 of experts of the scientific community and organizational specialists of NAJA who were selected using purposive sampling method. Furthermore, in the quantitative section, the population consisted of all employees in NAJA including 1357 official and contractual among whom 300 individuals were selected as a sample size using Chocran formulla and classification random sampling method. Data collection tool was individual exploratory interviews in the section of qualitative research which valuable opinions of professors and specialists familiar with the area of NAJA and organizational experts who were informed in this area were employed in order to investigate the validity of the results. In the section of quantitative research, standard questionnaires were used to collect data and the obtained results were formulated afterwards. In order to investigate the validity of the questionnaire, content and structural validity were used which the findings indicated the validity of the research instrument. Moreover, Cronbach's alpha method and combined reliability coefficient were utilized to investigate the reliability which the values were greater than 0.7. Therefore, the questionnaires had proper reliability. Content validity was used in order to analyze qualitative data of the research. **Finding**: Moreover, the collected data were analyzed through descriptive and inferential (one-sample t-test and structural equation modelling) statistics using SPSS and Smart PLS software. **Result:** affecting dimensions and variable on talented management in police training centers were human capital, motivation, organizational culture; organizational learning, corporate social responsibility; talent management variable were learning opportunities, appropriate behavior atmosphere, retaining talented staff, attention to resources and infrastructure, attracting talented staff and better performance; Finally each of the components of identified dimensions was ranked .

Key Words: talent management, human capital, motivation, organizational culture; organizational learning

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]