



ارائه مدلی به منظور سنجش تأثیر متغیرهای پیشایند بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا

سعید بارفروش^۱ حمید اکاتی^۲ * جواد راهدارپور^۳

شماره ۲۰

دوره اول

سال چهارم

بهار و تابستان ۱۴۰۰

صص ۱-۲۶

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه مدلی به منظور سنجش تأثیر متغیرهای پیشایند بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا انجام شد. روش پژوهش بر حسب هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و همین‌طور از نظر نوع داده کمی بود. جامعه آماری شامل ۱۳۵۷ نفر از کارکنان اعم از رسمی و پیمانی بودند که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. به منظور 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 به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد که به دلیل بیشتر شدن مقادیر ضرایب از ۰,۷ می‌توان گفت که پرسشنامه مذکور از پایایی لازم برخوردار است. داده‌های گردآوری شده از طریق آمار توصیفی و استنباطی (آزمون کالموگروف-اسمیرنوف، همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری) و با استفاده از نرم افزار Spss و Smart Pls تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد، درجه تناسب مدل ارائه شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مناسب بود؛ همچنین هریک از ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده از ادبیات بر مدیریت استعداد تأثیر داشت.

کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، انگیزش، یادگیری سازمانی، مسئولیت اجتماعی سازمان

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد زابل، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران (saeid.barforush80@gmail.com)

^۲ استادیار گروه مدیریت، واحد زابل، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران (hamidokati@yahoo.com) (نویسنده مسئول)

^۳ استادیار گروه مدیریت، واحد زابل، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران (jrahdarpour@yahoo.com)

مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی محور، 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 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 به گونه‌ای 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).

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^۱، ۲۰۱۲). سازمان‌های امروزی با توسعه اجتماعی از قبیل، 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. اکثر 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 است (متیو^۲، 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 بلیس^۳ (۲۰۰۵)، مدیریت استعداد اغلب شایستگی کلیدی ویژه‌ای را برای متخصصان منابع انسانی اعم از مدیران عالی و افرادی با قابلیت‌های بالا که به عنوان 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

^۱-Wiblen, Dery & Grant

^۲- Mathew

^۳- Morton, Ashton and Bellis

بیست شرکت بزرگ بین‌المللی در سال ۲۰۰۶ انجام و نتایج آن در نشریه اکونومیست^۱ منتشر گردید، نشان می‌دهد که این مدیران بین ۲۰ تا ۴۰ 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؛ به عبارت 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 بروکراتیک^۲ 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^۳، ۲۰۰۸).

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 به عنوان 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.

به طور کلی 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، به دلیل ناامنی در آن سوی مرزهای کشور، ضرورت کارایی بیشتر ناجا اهمیت دوچندانی یافته است. از این رو،

¹ - The Economist

² - Bureaucratic

³ - Cappeli

توجه به پرورش و رشد استعدادها و مدیریت آنها در این سازمان حیاتی به نظر می‌رسد. هم‌چنین در مطالعات انجام شده بر مدیریت استعداد، می‌توان فقدان بررسی پیشایندهای 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 ارائه مدلی به منظور سنجش تأثیر متغیرهای پیشاینده بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا بپردازیم.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت استعداد مفهومی نسبتاً جدید است که در دهه ۱۹۹۰ ظهور کرده است. این مفهوم اولین بار در کتاب "جنگ برای استعداد" چارلز فیشر مطرح شد. فیشر معتقد است در جنگ برای استعداد، رقابت بر سر استعداد، در سال‌های دهه ۹۰ حاکم بوده و سازمان‌ها در هراندازه‌ای و از هر صنعتی برای به خدمت گرفتن بهترین و باهوش‌ترین افراد رقابت می‌کرده‌اند و مدیریت استعداد تنها راه آمادگی برای آینده است (حاج کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰). توسعه مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار 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 اکثریت آنها بر روی فناوری‌های نوین، سیستم‌های برنامه ریزی 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 موفقیت‌های 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، برخی پیشینه‌های خارجی مرتبط با ذکر نام نویسنده، کشور مورد مطالعه، محصول مورد بررسی، جامعه آماری، روش تجزیه و تحلیل و همین‌طور یافته‌های مهم به ترتیب سال آورده شده است.

جدول ۱- خلاصه نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های خارجی

نویسنده	کشور	نوع پژوهش	جامعه آماری	روش تجزیه و تحلیل	یافته‌های مهم
تاتگلو،	ترکیه	کمی	شرکت‌های تابعه	تحلیل عاملی	مشوق‌های مدیریت استعداد، گرایش استراتژیک و گرایش

گلیستر و دمیرباگ ^۱ (۲۰۱۶)			شرکت‌های چند ملیتی در ترکیه	اکتشافی و تأییدی	فنی بودند؛ شیوه‌های مدیریت استعداد، سیستم‌های مبتنی بر کار، سیستم‌های مبتنی بر مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های بین‌المللی، ساخت پورتفلیو شغلی بودند؛ نتایج بخش تأییدی تنها دو عامل از شیوه‌های مدیریت استعداد را تأیید کرد و سایر فرضیه تأیید نشدند. که شرکت‌های تابعه شرکت‌های چند ملیتی نسبت به شرکت‌های محلی بیشتر از سیستم‌های مبتنی بر مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند و اینکه شرکت‌های تابعه شرکت‌های چند ملیتی نسبت به شرکت‌های محلی بیشتر از سیستم‌های بین‌المللی استفاده می‌کنند.
الریچ (۲۰۱۵)	انگلیس	کمی	دو نسل از استعداد‌های شرکت‌ها	تحلیل محتوا	ارزش‌های سازمان در جذب و حفظ کارکنان مؤثر است.
سوننبرگ ^۲ و همکارانش (۲۰۱۴)	اروپا	آمیخته	شرکت‌های بزرگ بین‌المللی در بخش دولتی و خصوص	آزمون همبستگی و تحلیل رگرسیون	اثر منفی شیوه‌های مدیریت استعداد ادراک شده بر عدم تجانس ادراک-استعداد؛ اثر مثبت شیوه‌های مدیریت استعداد ادراک شده را بر اجرای قرارداد روانشناختی
کلاوسن و همکارانش ^۳ (۲۰۱۴)	هلند	کمی	مدیران ارشد مدیران میانی سرپرستان	همبستگی	تأثیر مثبت تجربه شغلی و تخصص شغلی مدیران روی ارتقا مدیران میانی و عالی
نیجس و همکارانش (۲۰۱۴)	اسپانیا	مروری			ارائه مفهومی عملیاتی از استعداد مبتنی بر توانایی و عواطف برای ساخت بنیان تئوریک قوی
روچ و ریچدیک (۲۰۱۱)	آلمان	آمیخته	مدل‌های معادلات ساختاری	کسب و کارهای کوچک و متوسط	اثر مثبت سرمایه انسانی کل بر رشد اثر منفی سرمایه انسانی خاص بر شکست
دی آماو و هرتزفلد ^۱ (۲۰۰۸)	اروپا	کمی	مدیران	تحلیل واریانس و همبستگی	قابلیت‌های اجتماعی کارکنان، قابلیت‌های تسهیل کار، گرایش به یادگیری و تعهد سازمانی با قصد به ماندن استعدادها در سازمان ارتباط مثبت دارد؛ نسل‌های قدیمی-

¹ - Tatoglu, Glaister & Demirbag

² - Sonnenberg

³ - Claussen, Grohsjean, Luger & Probst

تر قصد ماندن بالاتری نسبت به نسل‌های جدید در سازمان داشتند؛ گرایش به یادگیری در نسل‌های جدیدتر نسبت به نسل‌های قدیمی‌تر بیشتر بود؛ گرایش به یادگیری و قصد توسعه و تعهد سازمانی با قصد ماندن در سازمان ارتباط داشت.				
--	--	--	--	--

در جدول زیر نیز برخی پیشینه‌های داخلی مرتبط با ذکر مؤلف، نوع پژوهش، جامعه آماری، روش تجزیه و تحلیل و همین‌طور یافته‌های مهم به ترتیب سال آورده شده است.

جدول ۲- برخی مطالعات و پژوهش‌های داخلی

مؤلف	نوع پژوهش	جامعه آماری	روش تجزیه و تحلیل	یافته‌های مهم
برغم‌دی و قلی‌پور (۱۳۹۴)	کیفی	بانک رفاه	تحلیل تم	تأثیر پنج عامل داخلی از برند کارفرما و یک عامل متفرقه، بر جذب در صورت اطلاع رسانی و انتقال به افراد با استعداد؛ تأثیر عوامل خارجی بر جذب استعدادها در بانک رفاه
طهماسبی و همکارانش (۱۳۹۴)	کیفی	مدیران سازمان‌ها و نهادهای بازار سرمایه	نظریه داده بنیاد	اعتقاد بر این است که سیستم‌های منابع انسانی باید به سمت دوهسته‌ای سازی حرکت کند و طی آن، از طریق جداسازی ساختاری، مدیریت استعدادها (هسته اول) از مدیریت منابع انسانی عادی (هسته دوم) مجزا شود. هریک از سیستم‌های مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، دربرگیرنده اقدام‌های منابع انسانی متمایز و خاص خود هستند.
عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴)	کمی	کارکنان سازمان های دولتی شهر کرمان	همبستگی پیرسون، جزئی، رگرسیون گام به گام و آزمون رتبه بندی فریدمن	ارتباط مثبت بین مدیریت استعداد و زیرمتغیرهای آن؛ یعنی جذب استعدادها، نگه داشت استعدادها، توسعه ی استعدادها و بهره وری نیروی انسانی؛ توان پیش‌بینی ابعاد نگه داشت استعدادها و توسعه استعدادها برای بهره‌وری نیروی انسانی
بابائیان (۱۳۹۳)	کمی	دانشگاه علوم انتظامی امین	مدل معادلات ساختاری	تأیید اثر مدیریت استعداد و ابعاد آن بر تعهد سازمانی
حاج کریمی و سلطانی (۱۳۹۰)	کمی	مدیران صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی	تحلیل عاملی	عوامل اصلی سنجش مدیریت استعداد: به رسمیت شناختن مدیریت استعداد، انگیزش نیروهای مستعد، حمایت شغلی نیروهای مستعد، خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد
حاج کریمی و حسینی (۱۳۸۹)	کمی	مدیران کل ۱۰ وزارتخانه	تحلیل عاملی	اثر مثبت فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، اهداف و راهبردها، سبک مدیران، قوانین و رویه‌های دولتی را بر مدیریت استعداد
گودرزوند چگینی و	کمی	مدیران، کارمندان سازمان‌های دولتی	تحلیل واریانس و آزمون	باورهای راهنما به عنوان مؤلفه فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست مدیریتی تأثیر دارد؛ باورهای روزمره به عنوان مؤلفه

¹ - D'Amato & Herzfeldt

حق (۱۳۸۹)	استان گیلان	دانکن	فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست مدیریتی تأثیر دارد.
-----------	-------------	-------	--

با بررسی مطالعات صورت گرفته در ادبیات مدیریت استعداد می‌توان دریافت که مطالعات خارجی گرایش به مطالعات آمیخته برای حصول نتایج با عمق بیشتر داشته در حالی که مطالعات داخلی عمدتاً بر مطالعات کمی تأکید داشته‌اند. شاید دلیل آن در میزان اهمیت و نوع هدف پژوهشگران نهفته باشد چرا که رقابت شدید سازمان‌ها در عرصه جهانی مستلزم شناخت و بکارگیری نیروی‌های مستعد و توانمند است که در داخل کشور به دلیل حمایت‌های دولتی و استیلای کامل بخش دولتی بر بخش خصوصی بتوان یافت.

چنان که در مطالعات بررسی شده نمایان است کمتر به بررسی پیشایندها مدیریت استعداد پرداخته شده است و عمدتاً مطالعات برای آشکار ساختن اهمیت و نقش مدیریت استعداد به بررسی ارتباط و اثر آن با عملکرد و متغیرهای عملکردی پرداخته‌اند، در واقع نوعی شکاف در ارتباط با شناخت عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد مشاهده می‌شود. در جدول زیر مؤلفه‌های مؤثر موجود بر مدیریت استعداد براساس مطالعات بررسی شده، ارائه شده است که در ذیل قابل مشاهده است.

جدول ۳- مؤلفه‌های مؤثر موجود بر مدیریت استعداد، مستخرج از ادبیات و پیشینه پژوهش

ردیف	مؤلفه‌ها	صاحب‌نظران
۱	سرمایه انسانی	نیجس و همکارانش (۲۰۱۴)
۲	انگیزش	نیجس و همکارانش (۲۰۱۴)، مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲)
۳	فرهنگ سازمانی	ایگن و همکاران (۲۰۰۴)، حاج کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، گودرزوند چگینی و حق (۱۳۸۹)
۴	مسئولیت اجتماعی سازمان	الریج (۲۰۱۵)
۵	یادگیری سازمانی	دی آماو و هرتزفلد (۲۰۰۸)، ایگن و همکاران (۲۰۰۴)، هالت و همکاران (۲۰۰۳)، مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)، مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲)، تیمورنژاد و صریحی اسفستانی (۱۳۸۹)
۶	مدیریت استعداد	سوننبرگ و همکارانش (۲۰۱۴)، دریس و همکارانش (۲۰۱۴)، جونز و همکاران (۲۰۱۲)، دی آماو و هرتزفلد (۲۰۰۸)، برغمندی و قلی‌پور (۱۳۹۴)، طهماسبی و همکارانش (۱۳۹۴)، الحسینی المدرسی و همکارانش (۱۳۹۴)، عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴)

توسعه مدل مفهومی

- تأثیر سرمایه انسانی بر مدیریت استعداد

به طور کلی مدیریت استعداد، عبارت است از مسیر توسعه پرشتاب با استفاده از کارکنانی با بالاترین استعداد بالقوه (اگراوال^۱، ۲۰۱۰). با بررسی ادبیات مربوط به استعداد، پنج رویکرد برجسته قابل مشاهده است که در این رویکردها استعداد به عنوان موهبت^۲، توانایی فردی^۳، (فرا) شایستگی^۴، استعداد بالا^۵ و عملکرد بالا^۶ دیده شده است (میرز، ورکوم و دریس^۷، ۲۰۱۳). با توجه به رویکردهای مطرح شده می توان 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، به نحوی که از انگیزه به عنوان عاملی درونی و سرمایه انسانی به عنوان عاملی اکتسابی در آن سهم قابل ملاحظه ای دارد، استفاده شده است. سرمایه انسانی، شامل مهارت های مرتبط با وظیفه از قبیل: دانش فنی، مهارت های نرم مانند مهارت های ارتباطی و کارآفرینی، ویژگی های شخصی از قبیل وظیفه شناسی و تمایل به درگیر شدن در یادگیری به صورت دائمی می باشد (مون و کیم^۸، ۲۰۰۶). مون و کیم (۲۰۰۶)، سرمایه انسانی را با شاخص هایی همچون قابلیت کارکنان، رضایتمندی کارکنان و پایداری کارکنان مطرح نموده است. قابلیت کارکنان شامل شایستگی های فردی، مهارت های افراد و سرمایه گذاری سازمان در سرمایه انسانی شان است؛ رضایتمندی کارکنان اشاره به بیان عاطفی و احساسی کارکنان دارد. رضایت کلی کارکنان در ارتباط مثبتی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی است که منعکس کننده تفاوت بین آنچه که کارکنان از شغل خود می خواهند و آنچه که آن را درک کرده اند می باشد؛ پایداری کارکنان نیز در درجه اول اشاره به نگهداری و حفظ کارکنان دارد. جابجایی داوطلبانه می تواند تهدیدی برای سازمان به عنوان از دست دادن دانش انباشته شده کارکنانی که سازمان را ترک می کنند، باشد. بر این اساس، سازمان ها باید در حفظ کارکنان، پیشگام باشند (طالبی و دهقان نجم آبادی، ۱۳۹۲). براساس نتایج مطالعات نیجس و همکاران (۲۰۱۴)، عرب پور و نیک پور (۱۳۹۴) و مقیمی و همکارانش (۱۳۹۳)، مفاهیمی همچون قدرت یادگیرندگی، توسعه توانایی ها و توانایی قادر به تبیین مدیریت استعداد هستند، حال آنکه سرمایه انسانی با موارد مطرح شده ارتباط مستقیم دارد. همچنین نتایج مطالعات روچ و ریچیدیک (۲۰۱۱) و ترانک و همکارانش (۲۰۰۲)، در راستای پاسخگویی به این فرضیه از پژوهش حاضر هستند که سرمایه انسانی بر مدیریت استعداد تأثیر دارد. با توجه به آنچه که گفته شد فرضیه زیر مطرح می شود:

¹- Agrawal

²- Giftedness

³- Individual Strength

⁴- (Meta-) Competency

⁵- High Potential

⁶- High Performance

⁷- Meyers, Woerkmom & Dries

⁸- Moon & Kym

فرضیه ۱: سرمایه انسانی بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا تأثیر دارد.

- تأثیر انگیزش بر مدیریت استعداد

نیجس، گالاردو-گالاردو، دریس و سلز^۱ (۲۰۱۴)، 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 به عنوان مؤلفه‌هایی برای تبیین مفهوم 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. منظور از انگیزش، حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار و عملی خاص متمایل می‌سازد (الوانی، ۱۳۸۶). لائو و روپناریان (۲۰۱۴)، در مطالعه خود انگیزش را با دو بعد انگیزش درونی و انگیزش بیرونی اندازه‌گیری کردند که به اختصار تشریح می‌شود. انگیزش درونی: این بعد از انگیزش، منبع آن از درون فرد است که مستقل و توسط خود فرد تعیین می‌شود و این انگیزش به برخی از نیازهای درونی اشاره دارد. ؛ انگیزش بیرونی. منبع انگیزش در این بعد، خارجی است و براساس رویکرد کلاسیک، افراد برای دستیابی به پاداش و اجتناب از تنبیه برانگیخته می‌شوند (لائو و روپناریان، ۲۰۱۴). براساس مطالعات نیجس و همکاران (۲۰۱۴)، حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰) و حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، انگیزش به عنوان مفهومی اثرگذار بر مدیریت استعداد ارائه شده است که نوعی شکاف در بررسی اثر آن بر مدیریت استعداد نیز دیده می‌شود. در نهایت باتوجه به آنچه که گفته شد، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۲: انگیزش بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا تأثیر دارد.

- تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت استعداد

در عصر حاضر، منابع انسانی دانش‌گر به عنوان 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 (حاجی کریمی و رحیمی، ۱۳۸۹). از سوی دیگر، مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت این واقعیت را نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی^۲، 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 می‌

^۱ - Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries & Sels

^۲ - Organizational Cultural

توانند 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 (دنيسون^۱، ۲۰۰۰). دنيسون (۲۰۰۰)، در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را این‌گونه برشمرد: ۱- درگیر شدن در کار؛ ۲- سازگاری؛ ۳- انطباق‌پذیری؛ ۴- مأموریت یا رسالت. براساس مطالعات ایگن و همکاران (۲۰۰۴)، حاج‌کریمی و حسینی (۱۳۸۹) و گودرزوند چگینی و حقی (۱۳۸۹)، فرهنگ سازمانی به عنوان مفهومی اثرگذار بر مدیریت استعداد ارائه شده است که نوعی شکاف در بررسی اثر آن بر مدیریت استعداد ناشی از کمبود بررسی این عامل بر مدیریت استعداد، نیز دیده می‌شود. با توجه به آنچه که گفته شد، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۳: فرهنگ سازمانی بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا تاثیر دارد.

- تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت استعداد

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). در ادامه به اختصار ابعاد یادگیری سازمانی براساس مطالعه قربانی‌زاده و مشبکی (۱۳۸۷)، تشریح می‌شود. اکتساب/ خلق اطلاعات. به جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به نیازها و ترجیحات مشتریان و نیروهای مؤثر در تقویت نیازها و خواسته‌های آنان اشاره دارد. ؛ تعبیر و تفسیر اطلاعات. فرآیندی است که طی آن اطلاعات معنادار می‌شود؛ البته با در نظر گرفتن محدودیت‌های موجود در انتقال اطلاعات و توسعه فهم مشترک و مدل‌های مفهومی مشترک در بین افراد؛ بکارگیری اطلاعات/ ایجاد دانش. این بعد اشاره به استفاده از دانش عملی در سازمان دارد؛ نهادینه کردن دانش. موجب می‌شود تا سازمان‌ها به سرعت خود را با تقاضاهای محیطی متضاد تطبیق می‌-

¹ - Denison

دهند (قربانی زاده و مشبکی، ۱۳۸۷). براساس مطالعات 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)، یادگیری سازمانی به عنوان مفهومی اثرگذار بر مدیریت استعداد ارائه شده است. با توجه به آنچه که گفته شد، فرضیه زیر مطرح می شود:

فرضیه ۴: یادگیری سازمانی بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا تأثیر دارد.

- تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر مدیریت استعداد

یکی از وظایف اصلی مدیریت استعداد، جذب استعدادها برای سازمان می باشد. مسئولیت اجتماعی سازمان^۱ با ایجاد برندی قوی تر، سازمان را در جذب و همچنین حفظ استعدادها یاری می دهد. از سوی دیگر، سازمان ها و شرکت ها با فعالیت های خود، مشکلاتی را در جامعه، محیط زیست و ... ایجاد کرده اند. لذا رویکرد سنتی مبتنی بر حداکثرسازی سود برای سهامداران به نحوی با چالش های جدی مواجه شده است که نگرش جدی تر سازمان ها را برای مشکلات ایجاد شده از فعالیت آن ها را طلب می کند (آلریچ^۲، ۲۰۱۵). از این رو، در این مطالعه مسئولیت اجتماعی سازمان به عنوان مفهومی تأثیر گذار بر مدیریت استعداد بررسی می شود. مسئولیت اجتماعی سازمان عبارت است از تصویر درک شده توسط ارباب رجوع در ارتباط با ویژگی اجتماعی سازمان (پرز، سالمونس و دل بوسکه^۳، ۲۰۱۳). براساس مطالعات آلریچ (۲۰۱۵)، برخی از ابعاد مسئولیت اجتماعی سازمان بر جذب و حفظ استعدادها در سازمان تأثیر دارد. پرز و همکارانش (۲۰۱۳)، براساس مطالعه کارول^۴ (۱۹۷۹)، سه بعد مسئولیت قانونی، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت نوع دوستانه را برای اندازه گیری مسئولیت اجتماعی سازمان استفاده کردند که در ادامه به اختصار تشریح می شوند؛ مسئولیت قانونی. جامعه از طریق واگذاری نقش تولیدی به سیستم اقتصادی، در واقع مجوز لازم را برای فعالیت سازمان ها صادر می کند که انجام تعهدات سازمان ها، ایفای قرارداد اجتماعی آنان است و باید براساس قوانین و مقرراتی که انتظار می رود این سازمان ها باید فعالیت نمایند؛ مسئولیت اخلاقی. هنجارهای اخلاقی از بارزترین فعالیت ها و رفتارهایی است که به صورت قانون در نیامده اند اما از سازمان ها انتظار می رود که به رعایت آن ها متعهد باشند؛ مسئولیت نوع دوستانه. این دسته از مسئولیت ها نسبت به مسئولیت های اخلاقی نامشخص تر هستند و بیشتر به انتخاب و قضاوت فرد وابسته است به نحوی که مانند دو مسئولیت قانونی و اخلاقی انتظار مشخصی از سازمان وجود ندارد. نقش هایی که در این مسئولیت، سازمان

^۱- Corporation Social Responsibility

^۲- Ohlrich

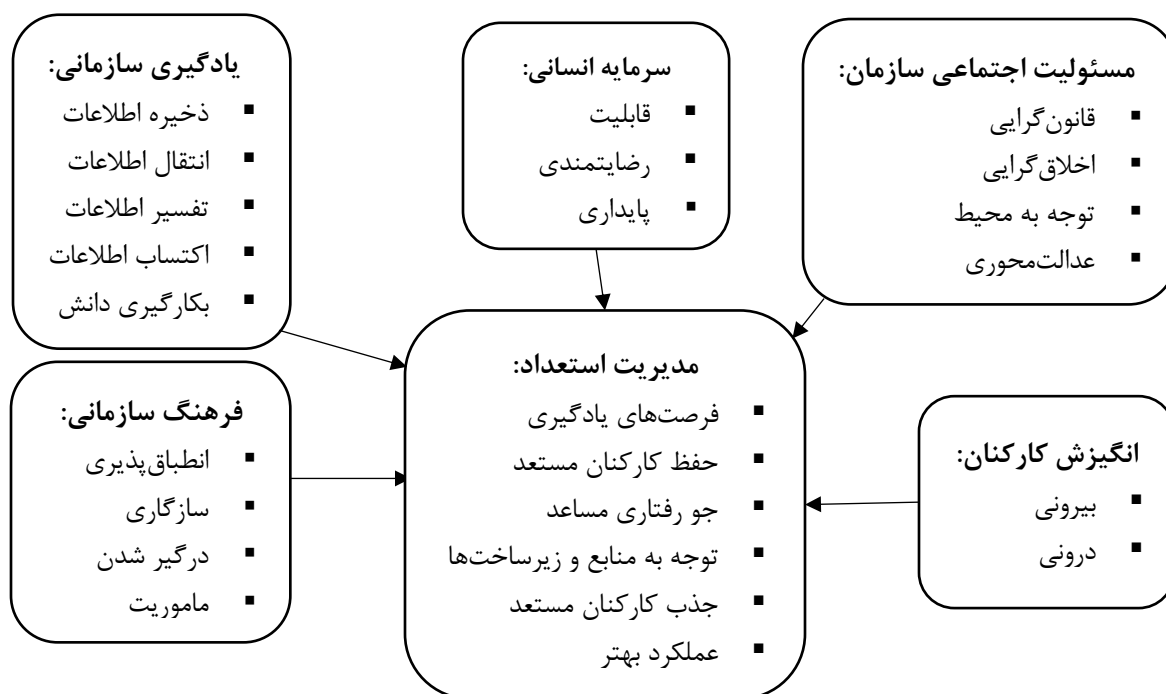
^۳- Perez, Salmenes & del Bosque

^۴- Carroll

انجام می‌دهد داوطلبانه است (کارول، ۱۹۷۹). در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان با مدیریت استعداد فقدان مطالعات به وضوح دیده می‌شود. به‌طور کلی با توجه به آنچه که گفته شد، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۵: مسئولیت اجتماعی سازمان بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا تاثیر دارد.

در نهایت می‌توان گفت، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، انگیزش، مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی به‌عنوان پیشایندهای مدیریت استعداد در ادبیات موجود شناسایی شدند. با توجه به چهارچوب مفهومی و فرضیه‌های پژوهش مدل مفهومی پژوهش در شکل زیر آورده شده است:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از ادبیات و پیشینه پژوهش)

مواد و روش‌ها

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 اعم از رسمی و پیمانی در مراکز آموزش ناجا بودند که تعداد آن‌ها برابر با ۱۳۵۷ نفر بود. برای دسترسی به جامعه 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 به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. منظور از طبقات، مراکز آموزشی ناجا است که به نسبت حجم جامعه هر طبقه (مرکز) نمونه مورد نظر به صورت تصادفی انتخاب شد. البته شایان ذکر است که به منظور اطمینان بیشتر ۳۹۰ نفر پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد که از این تعداد ۳۸۶ پرسشنامه برگردانده شد.

پژوهشگر با توجه به پرسشنامه‌های موجود استاندارد در زمینه مدیریت استعداد و ابعاد اثر گذار بر آن اقدام به تهیه پرسشنامه محقق ساخته ترکیبی نمود. این پرسشنامه شامل ۸۰ گویه از نوع بسته پاسخ و با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می-باشد. اطلاعات مربوط به پرسشنامه در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۴- اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش

ابعاد	مخفف	مؤلفه‌ها	مخفف	منابع	تعداد گویه‌ها
سرمایه انسانی	Human C..	قابلیت	Capability	نیجس و همکارانش (۲۰۱۴)؛ مون و کیم	۴
		پایداری	Consiste...	(۲۰۰۶)؛ عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴)؛ مقیمی	۲
		رضایتمندی	Satisfacti...	و همکارانش (۱۳۹۳)؛ روج و ریجیدیک (۲۰۱۱) و ترانک و همکارانش (۲۰۰۲)	۴
انگیزش	Motivation	انگیزش درونی	Internal	نیجس و همکارانش (۲۰۱۴)؛ مرعشیان و	۳
		انگیزش بیرونی	External	صفرزاده (۱۳۹۲) و الوانی (۱۳۸۶)	۴
فرهنگ سازمانی	culture	انطباق‌پذیری	Adaptabi...	ایگن و همکاران (۲۰۰۴)؛ حاج‌کریمی و	۴
		سازگاری	Compati...	حسینی (۱۳۸۹)؛ گودرزوند چگینی و حق	۳
		درگیر شدن در کار	Engaging	(۱۳۸۹)؛ دنیسون (۲۰۰۰) و حاجی کریمی و	۳
		ماموریت	Mission	سلطانی (۱۳۹۰)	۴
یادگیری سازمانی	Learning	ذخیره اطلاعات و دانش	Saving	دی آماو و هرتزفلد (۲۰۰۸)؛ ایگن و همکاران (۲۰۰۴)؛ هالت و همکاران (۲۰۰۳)؛	۳
		انتقال اطلاعات و دانش	Transfери..	مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)؛ مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲)؛ تیمورزاد و صریحی	۴
		تفسیر اطلاعات	Intrepret...	اسفستانی (۱۳۸۹) و قربانی‌زاده و	۶
		اکتساب اطلاعات و دانش	Aquisiti...	مشبکی (۱۳۸۷)	۳

۳		Impleme...	بکارگیری دانش		
۲	الریج (۲۰۱۵) و پرز، سالمونس و دل‌بوسکه (۲۰۱۳)	Law	قانون‌گرایی	Response..	مسئولیت اجتماعی سازمان
۴		Ethical	اخلاق‌گرایی		
۴		Attetio...	توجه به محیط		
۲		Justice	عدالت محوری		
۲	سوننبرگ و همکارانش (۲۰۱۴)؛ دریس و همکارانش (۲۰۱۴)؛ جونز و همکاران (۲۰۱۲)؛ دی آماتو و هرتزفلد (۲۰۰۸)؛ برغمندی و قلی‌پور (۱۳۹۴)؛ طهماسبی و همکارانش (۱۳۹۴)؛ الحسینی المدرسی و همکارانش (۱۳۹۴)؛ عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴) و اگرال (۲۰۱۰)	Opprtu...	فرصت‌های یادگیری	Talent M..	مدیریت استعداد
۴		Preserva...	حفظ کارکنان مستعد		
۲		Climate	جو رفتاری مساعد		
۵		Resource	توجه به منابع و زیرساخت‌ها		
۳		Attracting	جذب کارکنان مستعد		
۲		Perform...	عملکرد بهتر		

روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان 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 PLS است. در قسمت روایی همگرا، معیار میانگین واریانس استخراج شده^۱ به کار برده شد که 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 ۰/۴ 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 t مربوط به آن نشان داد، کلیه گویه‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰/۴ بودند. بر اساس اطلاعات موجود در جدول بعدی نیز کلیه متغیرها دارای میانگین واریانس استخراج شده، بالای ۰/۵ می‌باشند، لذا روایی همگرا این متغیرها تأیید می‌شود. هم‌چنین مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده در سطر و ستونی که قرار دارند بیشترین مقدار را نشان دادند که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش است.

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی ابزار گردآوری اطلاعات از روش آلفای کرونباخ توسط نرم افزار Spss و پایایی ترکیبی^۲ که توسط نرم افزار Smart PLS محاسبه می‌شود، استفاده شد، که مقادیر بالای ۰/۷ ابعاد برای هر دو معیار بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه می‌باشد. در جدول بعدی مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد و خود بعد مدیریت استعداد به صورت جداگانه آورده شده است.

^۱ - AVE

^۲ - Composite Reliability

آمار توصیفی و استنباطی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در بخش توصیفی در این مقاله میانگین و انحراف معیار هریک از متغیرها و همین‌طور بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی ارائه شده است که این فرآیند توسط نرم‌افزار SPSS انجام شد. در بخش استنباطی آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزارهای SPSS و Smart-PLS صورت گرفت.

تحلیل داده‌ها

در این بخش ابتدا به توصیف آماری نمونه و متغیرهای پژوهش می‌پردازیم و سپس فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد.

آمار توصیفی آزمودنی‌ها

در جدول زیر، نمونه از منظر جمعیت شناختی به‌طور خلاصه آورده شده است:

جدول ۵- اطلاعات جمعیت شناختی نمونه

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد	متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۵۳	۹۱٫۵	سن	کمتر از ۱۱	۶۳	۱۶٫۳
	زن	۱۷	۴٫۴		۱۱ تا ۱۴	۱۷۹	۴۶٫۴
	بی پاسخ	۱۶	۴٫۱		بیش از ۱۴	۱۰۷	۲۷٫۷
	دیپلم و پایین‌تر	۵۸	۱۵		بی پاسخ	۳۷	۹٫۶
تحصیل	کاردانی	۸۲	۲۱٫۳	وضعیت شغلی	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	۲٫۱		۴۶ تا ۵۵	۱۶	۴٫۲
					بی پاسخ	۶۳	۱۶٫۳

یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان) که در جدول فوق 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.

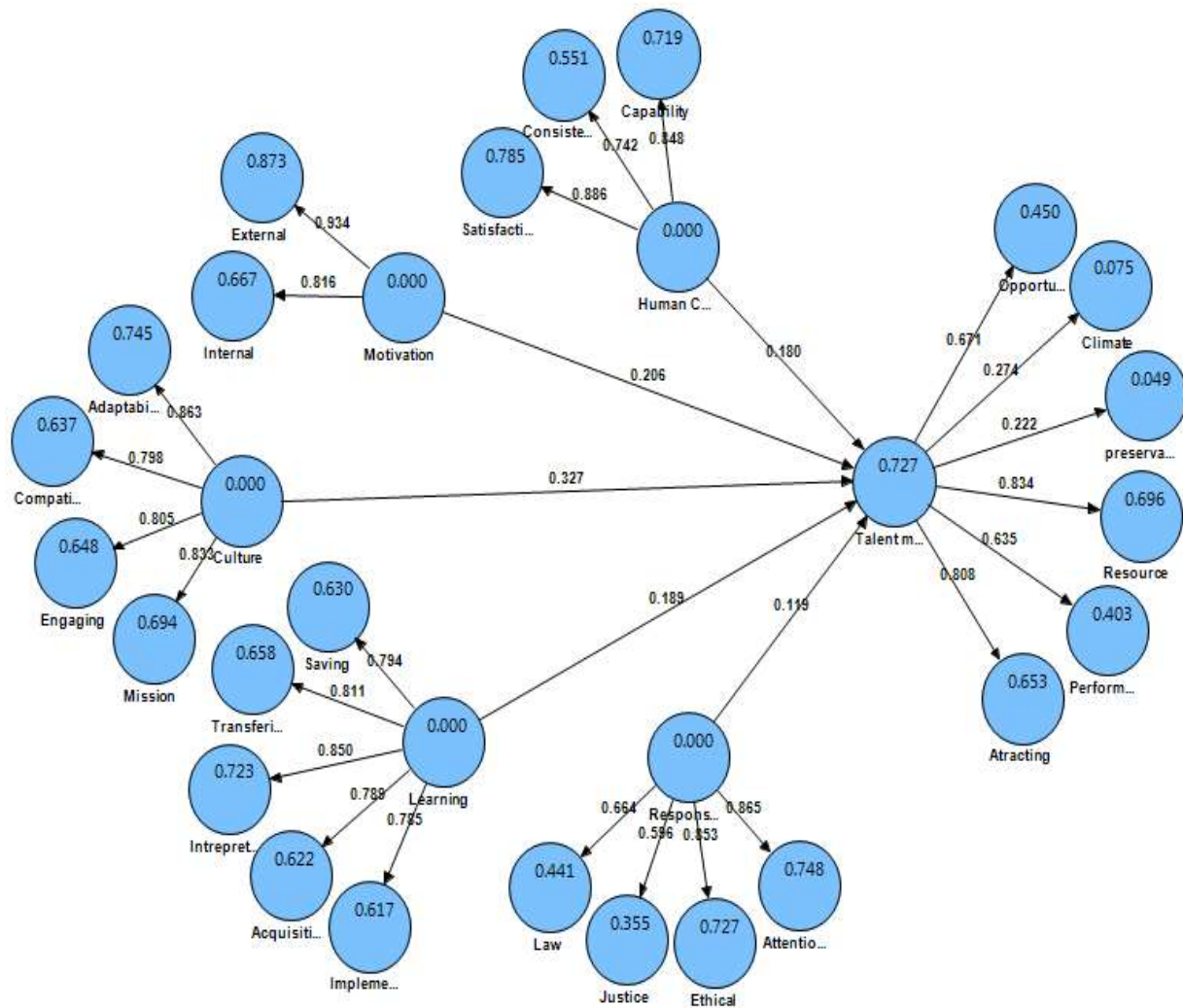
آمار توصیفی متغیرها

در جدول زیر، میانگین، انحراف معیار، ضرایب پایایی، میانگین واریانس استخراج شده و همبستگی بین متغیرهای پژوهش آورده شده است:

جدول ۶- میانگین، انحراف معیار، ضرایب پایایی، AVE و ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

سازه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. فرهنگ سازمانی	۳,۵۶۹	۰,۵۱۱	۰,۸۳۰	۰,۸۸۶	۰,۶۷۸	۱,۰۰۰					
۲. سرمایه انسانی	۳,۴۹۴	۰,۵۶۶	۰,۷۹۷	۰,۸۸۰	۰,۶۶۱	۰,۵۷۶	۱,۰۰۰				
۳. یادگیری سازمانی	۳,۵۳۳	۰,۵۵۸	۰,۸۷۹	۰,۹۱۲	۰,۸۱۲	۰,۶۳۲	۰,۷۴۱	۱,۰۰۰			
۴. انگیزش	۳,۴۶۱	۰,۵۵۰	۰,۷۶۸	۰,۸۸۹	۰,۷۱۰	۰,۷۵۲	۰,۵۴۹	۰,۶۲۴	۱,۰۰۰		
۵. مسئولیت اجتماعی سازمان	۳,۴۸۸	۰,۵۹۴	۰,۸۳۴	۰,۸۸۹	۰,۶۷۲	۰,۵۰۴	۰,۵۶۶	۰,۵۸۶	۰,۵۱۷	۱,۰۰۰	
۶. مدیریت استعداد	۳,۷۹۶	۰,۴۸۸	۰,۷۱۹	۰,۸۲۲	۰,۵۴۱	۰,۶۸۳	۰,۶۹۹	۰,۷۴۱	۰,۷۴۷	۰,۶۱۷	۱,۰۰۰

در ادامه به بررسی فرضیه‌ها یعنی آزمون مدل پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (شیوه تحلیل مسیر) و نرم-افزار Smart PLS 2 می‌پردازیم. در شکل زیر مدل پژوهش بر اساس ضرایب استاندارد آورده شده است:



شکل ۲- مدل پژوهش براساس ضرایب استاندارد شده

براساس نتایج حاصل شده کلیه ابعاد شناسایی شده بر مدیریت استعداد دارای تأثیر مثبت بوده و این عوامل به میزان ۷۲ درصد قابلیت پیش‌بینی مدیریت استعداد را دارند. هم‌چنین در شکل زیر، مدل پژوهش براساس مقادیر آماره t ارائه شده است، مقادیر بیش از ۲,۵۸ برای این آماره، بیانگر تأیید اثر بین دو متغیر است.



جدول ۶- نتایج آزمون مدل پژوهش

بررسی فرضیه‌ها	ضرایب استاندارد شده	t-value	تأیید/ رد اثر
۱ تأثیر سرمایه انسانی بر مدیریت استعداد	۰,۱۸۰	۳,۹۶۰	تأیید
۲ تأثیر انگیزش بر مدیریت استعداد	۰,۲۰۶	۳,۳۲۳	تأیید
۳ تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت استعداد	۰,۳۲۷	۵,۰۸۰	تأیید
۴ تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت استعداد	۰,۱۸۹	۲,۹۹۷	تأیید

۵	تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر مدیریت استعداد	۰,۱۱۹	۳,۳۹۵	تأیید
---	--	-------	-------	-------

براساس جدول بالا می‌توان نوع و میزان اثر هریک از متغیرهای شناسایی شده را بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا مشاهده کرد که بر این اساس کلیه عوامل شناسایی شده بر مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند.

در انتهای این بخش به بررسی برازش مدل می‌پردازیم. در سطح مدل اندازه‌گیری، PLS بارهای گویه‌ها و کواریانس مانده‌ها را برآورد می‌کند. در سطح ساختاری نیز ضرایب مسیر، همبستگی میان متغیرهای مکنون، واریانس تبیین شده و میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای مکنون را برآورد می‌کند. آماره T برای هریک از مسیرها و بارهای عاملی با استفاده از روش برش متقاطع یا خودگردان سازی محاسبه می‌شود. برازش مناسب مدل زمانی محقق می‌شود که ضریب مسیر معنادار بوده، واریانس تبیین شده قابل قبول باشد و همسانی درونی بالای ۰,۰۵ برای هریک از سازه‌ها برقرار باشد. مقادیر قابل قبول بارهای عاملی نیز نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشند. علاوه بر این شاخص GOF نیز شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا می‌باشد. سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند (داوودی و رضازاده، ۱۳۹۲). در جدول زیر اشتراکات به منظور محاسبه برازش مدل آورده شده است.

جدول ۷- جدول اشتراکات به منظور محاسبه برازش مدل

عوامل مؤثر	اشتراکات	ضریب تعیین
سرمایه انسانی	۰,۷۱۰	
انگیزش	۰,۸۱۲	
فرهنگ سازمانی	۰,۶۶۱	
یادگیری سازمانی	۰,۶۷۸	
مسئولیت اجتماعی سازمان	۰,۶۷۲	
مدیریت استعداد	۰,۵۴۱	۰,۷۶۵
میانگین	۰,۶۷۹	۰,۷۶۵

$$0.874 = \sqrt{0.679 * 0.765} \text{ } Gof = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} =$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF بزرگتر از ۰,۳۶ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد، هم چنین کلیه ضرایب مسیرها معنادار بوده و واریانس تبیین شده قابل قبول و همسانی درونی سازه‌ها بالای ۰,۰۵ می‌باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بعد از تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر و آزمودن هر یک از فرضیه‌های پژوهش، نتایجی حاصل گشت که در این قسمت با مقایسه 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 جمع‌آوری شده از آزمون آماری که در بخش قبل به تفصیل ارائه گردید، تحلیل می‌گردد.

یافته‌های به دست آمده در بخش قبل میزان تأثیر هر یک از پیشایندها بر مدیریت استعداد را مشخص کرد بر این اساس کلیه پیشایندها بر مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار بوده و در واقع با بررسی و تحلیل داده‌ها در بخش قبل روشن شد که هر یک از ابعاد انگیزش، مسئولیت اجتماعی سازمان، یادگیری سازمانی، سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی بر مدیریت استعداد تأثیر دارد.

تأثیر انگیزش بر مدیریت استعداد با توجه به اینکه انگیزش بیشتر به نیازهای سطوح مختلف سلسه مراتب نیاز مازلو در سازمان‌های امروزی اشاره دارد، لذا نقش آن با توجه به نگرش کارکنان ناجا و وضعیت اقتصادی و رفاهی زندگی آن‌ها قابل قبول است. انگیزش کارکنان سبب می‌شود کارکنان با تمایل بیشتری استعدادهای خود را به وسیله بروز ایده‌های نوآورانه و خلاقانه در اختیار سازمان قرار دهند و این موضوع به مدیریت استعداد در جهت شناسایی و تفکیک استعدادها، توسعه استعدادها، اداره و مدیریت استعدادها کمک شایانی می‌نماید، لذا تأثیر به دست آمده قابل دفاع می‌باشد.

اثرگذاری مسئولیت اجتماعی سازمان بر مدیریت استعداد نیز در واقع با ایجاد ذهنیت قوی در مورد سازمان ناجا که توسط مسئولیت اجتماعی در اذهان عمومی شکل می‌گیرد، سازمان را در جذب و هم‌چنین حفظ استعدادها و در پی آن مدیریت استعداد، یاری می‌دهد. از سوی دیگر، به اعتقاد آلریچ (۲۰۱۵) 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، طلب می‌کند. از این‌رو، مسئولیت اجتماعی سازمان به عنوان مفهومی تأثیر گذار بر مدیریت استعداد با توجه به وجهه-

ای که از سازمان در ذهن افراد مستعد جامعه شکل می‌دهد، تأثیر گذار می‌باشد.

تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت استعداد نیز از آنجا که یادگیری سازمانی از طریق بینش، دانش و مدل‌های ذهنی مشترک ایجاد می‌شود و بر پایه دانش گذشته و تجارب که حافظه هستند، ساخته می‌شوند، لذا می‌تواند از طریق اختصاص دانش سازمانی به وظایف کاری کارکنان در واحدها و بخش‌های مختلف بستر لازم برای بهبود مدیریت استعداد را فراهم کند. علاوه بر این، بدون شک یادگیری سازمانی دارایی‌های کلیدی را از طریق گردآوری، ضبط، سازماندهی، توزیع، ترویج و استفاده مجدد از دانشی که توسط کارکنان ایجاد شده، توسعه و تقویت می‌کند و زمینه لازم را برای ایجاد بهره‌وری بالاتر در کارکنان مستعد فراهم می‌کند. هم‌چنین یادگیری سازمانی به‌عنوان فرایندی تعریف می‌شود که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یادگرفتن به‌معنی هرگونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ استعدادها در سازمان می‌شود.

سرمایه انسانی نیز با توجه به اینکه امروزه موسسات موفق به این امر پی برده‌اند که ارزشمندترین دارایی آن‌ها، نیروی انسانی می‌باشد. انسان‌ها به‌عنوان مهمترین عنصر سازمانی، تحت مدیریت استعداد می‌باشند و از طرفی نیز بدیهی است در تمامی مراحل مدیریت استعداد از جمله جذب و استخدام، شناسایی و تفکیک توسعه، اداره و مدیریت و سرانجام نگهداری استعدادها سروکار سازمان با سرمایه‌های انسانی آن می‌باشد. در واقع سرمایه انسانی به قابلیت‌ها، مهارت‌ها و تخصص اعضای سازمانی اطلاق می‌شود و شامل شایستگی حرفه‌ای و تخصصی کارکنان کلیدی که نکته کلیدی در مدیریت استعداد است، تحصیلات، تجربه، که از ارکان موفقیت مدیریت استعداد است و تعداد کارکنان با زمینه قبلی مرتبط و هم‌چنین توزیع دقیق مسئولیت‌ها می‌باشد که هر یک در مدیریت استعداد نقش آفرینی می‌کند.

در نهایت فرهنگ سازمانی می‌تواند کارکنان سازمان را به سمت بروز استعدادها و آشکار شدن کارکنان مستعد هدایت کند و یا به‌عنوان مانعی برای بروز استعدادها در سازمان عمل نماید. از آنجا که رویکرد فرهنگی در مدیریت استعداد به-عنوان یک طرز تفکر مطرح می‌شود و اعتقاد بر آن است که، استعداد عامل اصلی موفقیت سازمان است، لذا نقش غیرقابل‌انکاری در موفقیت مدیریت استعداد دارد. فرهنگ سازمانی در واقع سبب ایجاد طرز تفکری می‌شود که در مدیریت استعداد، بهترین استعداد را برای همه سطوح در نظر گرفته تا سازمان از عملکرد بهتری نسبت به رقبایش برخوردار شود. این اعتقاد به مدیران داده می‌شود تا قابلیت‌های استخر استعدادشان را تعیین کنند و در ارائه کارهای فوق العاده جرأت داشته باشند. به‌عبارتی ساده‌تر فرهنگ سازمانی زمینه‌ساز و پایه و اساس مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد که می‌تواند سبب از بین رفتن مقاومت‌ها و موانع موجود در سازمان با فرهنگ سازمانی می‌گردد و این فرهنگ حمایت کننده و ترویج دهنده مدیریت استعداد است و برای مدیریت استعداد عزت و احترام قائل است، هم‌چنین باید در نظر داشت هر سازمان فرهنگ خاص خود را دارد و فرهنگ مزبور با توجه به میزان قدرتش می‌تواند در امر شکل-

دادن به نگرش و رفتار کارکنان و مدیران سازمان، نقش به‌سزایی داشته باشد که این تأثیرگذاری به‌زعم حاج کریمی و سلطانی (۱۳۹۰) که بیان نموده فرهنگ‌سازمانی، بر مدیریت استعداد دارای اثر مثبت می‌باشد نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

در این پژوهش مدلی به‌منظور سنجش تأثیر متغیرهای پیشایند بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا ارائه گردید که در ادامه و در این راستا، پیشنهادهای زیر نیز بر اساس یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود:

- 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 پست الکترونیک در خصوص مسئولیت اجتماعی ناجا؛
- درنظر گرفتن سازو کارهایی از قبیل برگزاری جلسات، سمینارها و کنفرانس‌ها برای اشتراک‌گذاری تجربیات مسئولیت‌پذیری ناجا نسبت به جامعه؛
- ارائه ابزارهایی که امکان استفاده از فرصت‌های یادگیری و اطلاعات را به‌شکلی سریعتر و قابل اتکاتر و به‌صورت مستقیم و یکسان برای عموم کارکنان مراکز آموزشی ناجا امکان‌پذیر سازد؛
- استفاده از تولیدات دانش سایر سازمان‌ها و پژوهش‌ها و توسعه‌ای مراکز پژوهشی و نظامی مشابه دیگر؛
- در هنگام استخدام حتماً فرهنگ و اهداف ناجا برای متقاضیان اشتغال تشریح شود تا همسان سازی اهداف شخص و سازمان صورت گیرد. نتیجه این همسان سازی مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها خواهد بود.
- برای نهادینه کردن فرهنگ سازمانی مناسب که زمینه ساز بهره‌وری بالای منابع انسانی باشد مدیران ارشد ناجا باید برنامه ریزی بلند مدت و استراتژیک انجام داده و نقشه راه مناسب برای آن تدوین گردد.
- مدیران ناجا برای تحقق یادگیری و نهادینه شدن فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده مدیریت استعداد، در گام اول بهتر است به‌سمت ایجاد فرهنگ مشارکتی و انجام کارها مبتنی بر فعالیت‌های گروهی و نیز ایجاد و یا تغییر ساختار سازمان به سمت ساختار مبتنی بر گروه پیش بروند و به‌گونه‌ای عمل کنند که کارکنان موفقیت سازمان را موفقیت خود بدانند و مشارکت حداکثری افراد حاصل شده و استعدادهای بالقوه افراد به‌طور کامل بالفعل گردد.
- مراکز آموزشی برای برانگیختن توانایی‌های کارکنان با استعداد به فنونی مثل طوفان مغزی، گروه اسمی و دلفی با توجه بیشتری نگاه کرده و از آن‌ها به‌صورت کارآمدتر استفاده نمایند.
- راه‌اندازی دفاتر مشاوره علمی و آموزشی در سازمان و ارائه خدمات به کارکنان برای شناسایی قابلیت‌ها و

شایستگی‌های خود؛

- مسئولین مراکز آموزشی ناجا 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.

منابع

- الحسینی المدرسی، سید مهدی؛ ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا و ابوالقاسمی، مهدی. (۱۳۹۴). مطالعه اثر انواع رهبری بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: سازمان هلال احمر استان یزد). *مدیریت سلامت*، ۱۸(۵۹)، صص: ۹۲-۱۰۵.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۶). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.
- بابائیان، حسین علی (۱۳۹۳)، تأثیر به کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، سال نهم، شماره ۲، صص ۲۳۶-۲۱۷.
- برغمندی، قاسم و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۳۵)، صص: ۲۲۵-۲۰۷.
- تیموری‌نژاد، حسین و دینی، غلامعلی. (۱۳۸۴). منابع انسانی با کیفیت، کلید طلایی رقابت. تدبیر، شماره ۱۶۰، صص ۲۹-۲۶.
- 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: ۹۵-۱۱۶.
- حاجی کریمی، 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 ۲۴، 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: ۷۵-۴۷.
- طالبی، کامبیز؛ دهقان‌نجم‌آبادی، عامر (۱۳۹۲). تأثیر سرمایه انسانی بر تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک علم و فناوری اقبال شهر یزد). *مدیریت بازرگانی*، ۵(۳)، صص: ۸۳-۱۰۴.

- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ ضیائی، محمد صادق و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴)، مدیریت استعدادها: یک نظریه داده بنیان. *مدیریت دولتی*، ۷(۲۱)، صص: ۱۵۱-۱۳۳.
- عرب‌پور، علیرضا و نیک‌پور، امین. (۱۳۹۴). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷(۱) (پیاپی ۱۹)، صص: ۱۵۹-۱۸۶.
- 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: ۲۸۶-۲۷۶.
- قربانی‌زاده، وجه‌اله و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۷). ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش فرآیند یادگیری سازمانی. *دانشور رفتار*، ۱۵(۲۹)، صص: ۸۵-۱۰۰.
- گودرزوند چگینی، مهرداد و حقی، معصومه (۱۳۸۹)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی. زن و جامعه، ۱(۴)، صص: ۹۷-۱۱۲.
- مرعشیان، فاطمه سادات و صفرزاده، سحر. (۱۳۹۲). نقش یادگیری سازمانی و انگیزش‌شغلی در پیش‌بینی خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی کارکنان. *روانشناسی اجتماعی*، ۸(۲۹)، صص: ۸۵-۹۸.
- مقیمی، سید محمد؛ قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۶(۳) (پیاپی ۱۷)، صص: ۱۶۵-۱۹۱.
- 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.
- Carol, A. (1979). A three-dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 12(1), 85-105.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236-244.
- 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.
- organizational Denison, Daniel.(2000). Organizational Culture;can it be a key lever for driving .chang?. International Institute For Management Development, Denison@ imd.chapter2
- 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.
- 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.

- 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.
- Lau, C. M., & Roopnarain, K. (2014). The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *The British Accounting Review*, 46(3), 228-247.
- 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.
- Rauch, A. & Rijdsdijk, S.A. (2011), 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.
- 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.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.
- 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.
- 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.

Presenting a Model to Measure the Impact of Antecedents Variables on Talent Management in Police Training Centers

Abstract

The present research was conducted with the aim of presenting a model to measure the impact of antecedent variables on talent management in police training centers. The research was applied in terms of objectives and descriptive-survey in terms of data collection method. 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 formula and classification random sampling method. Data collection tool was, mixed made researcher questionnaires based on standard questionnaires. 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. Moreover, the collected data were analyzed through descriptive and inferential (K-S and Pearson test and structural equation modelling) statistics using SPSS and Smart PLS software. The findings showed that degree of appropriateness the proposed model according to the research components was acceptable; also each of the identified components from literature (motivation, organizational learning, organizational culture, human capital and corporate social responsibility) had impact on talent management.

Keywords: talent management, motivation, organizational learning, corporate social responsibility