فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۲۱،
دوره اول،
سال چهارم،
پاییز ۱۴۰۰،
صص ۱-۲۲

ارزیابی وضعیت مدیریت استعداد و عوامل مؤثر بر آن در مراکز آموزشی ناجا

سعید بارفروش[۱]، جواد راهدارپور[۲]، حمید اکاتی[۳]

چکیده

این پژوهش با هدف ارزیابی وضعیت مدیریت استعداد و عوامل مؤثر بر آن 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. جامعهٔ 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 به‌عنوان حجم نمونه درنظر گرفته شد. به‌منظور گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته ترکیبی برگرفته از پرسش‌نامه‌های استاندارد بهره گرفته شد. برای محاسبه روایی پرسش‌نامه از روایی محتوا و سازه استفاده شد که یافته‌ها بیانگر روا بودن ابزار اندازه‌گیری بود و همین‌طور به‌منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد که به‌دلیل بیشتر شدن مقادیر ضرایب از ۰.۷ می‌توان گفت که پرسش‌نامه مذکور از پایایی لازم برخوردار است. داده‌های گردآوری شده از طریق آمار توصیفی و استنباطی(آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تی‌تک نمونه‌ای) و با استفاده از نرم افزار Spss و Smart Pls تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد، وضعیت موجود ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد و همین‌طور وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزشی ناجا مطلوب می‌باشد.

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

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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).

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، 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 (متیو[2]، 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[3] (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 می-گیرد(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 اکونومیست[4] منتشر گردید، نشان می‌دهد که این مدیران

[1]-Wiblen, Dery & Grant
[2]- Mathew
[3]- Morton, Ashton and Bellis
[4]- The Economist

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

بین ۲۰ تا ٤٠ 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 بروکراتیک[1] و پیچیده برای پیش‌بینی و برنامه–ریزی 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[2]، ۲۰۰۸). به‌طور کلی مدیریت استعداد، عبارت است از مسیر توسعه پرشتاب با استفاده از کارکنانی با بالاترین استعداد بالقوه (اگراوال[3]، ۲۰۱۰). با بررسی ادبیات مربوط به استعداد، پنج رویکرد برجسته قابل مشاهده است که در این رویکردها استعداد به‌عنوان موهبت[4]، توانایی فردی[5]، (فرا) شایستگی[6]، استعداد بالا[7] و عملکرد بالا[8] دیده شده است(میرز، ورکوم و دریس[9]، 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 سلز[10] (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 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.

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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).

یکی از وظایف اصلی مدیریت استعداد، جذب استعدادها برای سازمان می‌باشد. مسئولیت اجتماعی سازمان[4] با ایجاد برندی قوی‌تر، سازمان را در جذب و هم‌چنین حفظ استعدادها یاری می‌دهد. از سوی دیگر، سازمان‌ها و شرکت‌ها با

---

[1] -Moon & Kym
[2]- Organizational Cultural
[3]- Denison
[4]- Corporation Social Responsibility

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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[1]، 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[2]، 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).

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.

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

[1]- Ohlrich
[2]- Perez, Salmones & del Bosque

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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. در این پژوهش تلاش می‌شود تا به ارزیابی وضعیت مدیریت استعداد و عوامل مؤثر بر آن در مراکز آموزشی ناجا بپردازیم و در نهایت به سؤال‌های زیر پاسخ داده شود:

- وضعیت موجود ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا چگونه است؟
- وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزشی ناجا چگونه است؟

روش‌شناسی

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 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. اطلاعات مربوط به جامعه و نمونه‌آماری در جدول زیر آورده شده است:

جدول۱- تعیین حجم نمونه بر مبنای کارکنان مراکز آموزشی

مراکز آموزشی	تعداد جامعه	تعداد نمونه
مرکز آموزش درجه‌داری شهید بهشتی اصفهان	۱۸٦	٥٤
مرکز آموزش درجه‌داری چمران کرج	۱۸٥	٥۲
مرکز آموزش ثامن الائمه مشهد	۲۰۳	٥۸
مرکز آموزش مالک اشتر اراک	۱۸٦	٥٤
مرکز آموزش شهید باهنر کرمان	۱٥٦	٤٥

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

مرکز آموزش دستغیب جهرم (شیراز)	۱۲٦	۳٦
مرکز آموزش ولیعصر (ع) تبریز	۲۱۸	٦۳
مرکز آموزش شهید بیگلری مشکین شهر	۹۷	۲۸
جمع	۱۳۵۷	۳۹۰

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 می‌باشد. اطلاعات مربوط به پرسشنامه در جدول زیر آورده شده است:

جدول۲- اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	منابع	تعداد گویه‌ها
۱	سرمایه انسانی	قابلیت	نیجس و همکارانش (۲۰۱٤)؛ مون و کیم (۲۰۰٦)؛ عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹٤)؛ مقیمی و همکارانش (۱۳۹۳)؛ روچ و ریجیدیک (۲۰۱۱) و ترانک و همکارانش (۲۰۰۲)	٤
		پایداری		۲
		رضایتمندی		٤
۲	انگیزش	انگیزش درونی	نیجس و همکارانش (۲۰۱٤)؛ مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲) و الوانی(۱۳۸٦)	۳
		انگیزش بیرونی		٤
۳	فرهنگ سازمانی	انطباق‌پذیری	ایگن و همکاران (۲۰۰٤)؛ حاج‌کریمی و حسینی (۱۳۸۹)؛ گودرزوند چگینی و حقی (۱۳۸۹)؛ دنیسون (۲۰۰۰) و حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰)	٤
		سازگاری		۳
		درگیر شدن در کار		۳
		ماموریت		٤
٤	یادگیری سازمانی	ذخیره اطلاعات و دانش		۳

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

		انتقال اطلاعات و دانش	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) و قربانی‌زاده و مشبکی(۱۳۸۷)	٤
		تفسیر اطلاعات		٦
		اکتساب اطلاعات و دانش		۳
		بکارگیری دانش		۳
٥	مسئولیت اجتماعی سازمان	قانون‌گرایی	الریچ (۲۰۱٥) و پرز، سالمونس و دل‌بوسکه (۲۰۱۳)	۲
		اخلاق‌گرایی		٤
		توجه به محیط		٤
		عدالت محوری		۲
٦	مدیریت استعداد	فرصت‌های یادگیری	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)؛ عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹٤) و اگراوال (۲۰۱۰)	۲
		حفظ کارکنان مستعد		٤
		جو رفتاری مساعد		۲
		توجه به منابع و زیرساخت‌ها		٥
		جذب کارکنان مستعد		۳
		عملکرد بهتر		۲

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[1] به‌کار برده شد. حداقل مقدار ملاک برای سطح قبولی میانگین واریانس استخراج شده، ۰/٥ می‌باشد. برای بررسی بار عاملی گویه‌ها، گویه‌های مربوط به هر متغیر مکنون که دارای

[1]- AVE

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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 هر عامل و شاخص t مربوط به آن نشان داد، کلیه گویه‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰.٤ بودند. بر اساس اطلاعات موجود در جدول زیر نیز کلیه متغیرها دارای میانگین واریانس استخراج شده، بالای ۰.۵ می‌باشند، لذا روایی همگرا این متغیرها تأیید می‌شود. هم‌چنین در جدول زیر، به مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضریب همبستگی بین سازه‌ها برای بررسی روایی واگرا پرداخته شده است.

جدول ۳- میانگین واریانس استخراج شده (روایی همگرا) و مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها (روایی واگرا)

سازه‌ها	میانگین واریانس استخراج شده	۱	۲	۳	٤	۵	٦
۱. سرمایه انسانی	۰.٦٦١	۰.۸۱۳					
۲. انگیزش کارکنان	۰.۷۱۰	۰.۵۷٦	۰.۸٤۲				
۳. فرهنگ سازمانی	۰.٦۷۸	۰.٦۳۲	۰.۷٤۱	۰.۸۲۳			
٤. یادگیری سازمانی	۰.۸۱۲	۰.۷۵۲	۰.۵٤۹	۰.٦۲٤	۰.۹۰۱		
۵. مسئولیت اجتماعی سازمان	۰.٦۷۲	۰.۵۰٤	۰.۵٦٦	۰.۵۸٦	۰.۵۱۷	۰.۸۱۹	
٦. مدیریت استعداد	۰.۵٤۱	۰.٦۸۳	۰.٦۹۹	۰.۷٤۱	۰.۷٤۷	۰.٦۱۷	۰.۷۳۵

مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده در سطر و ستونی که قرار دارند بیشترین مقدار را نشان می‌دهند که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش است.

در این تحقیق به‌منظور تعیین پایایی ابزار گردآوری اطلاعات از روش آلفای کرونباخ توسط نرم افزار Spss و پایایی ترکیبی[1] که توسط نرم افزار Smart PLS محاسبه می‌شود، استفاده شد، که مقادیر بالای ۰/۷ ابعاد برای هر دو معیار

1- Composite Reliability

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه می‌باشد. در جدول زیر مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد و خود بعد مدیریت استعداد به صورت جداگانه آورده شده است:

جدول ٤- مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ابعاد پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
فرهنگ سازمانی	۰.۸۳۰	۰.۸۸٦
سرمایه انسانی	۰.۷۹۷	۰.۸۸۰
یادگیری سازمانی	۰۸۷۹	۰.۹۱۲
انگیزش	۰.۷٦۸	۰.۸۸۹
مسئولیت اجتماعی سازمان	۰.۸۳٤	۰.۸۸۹
مدیریت استعداد	۰.۷۱۹	۰.۸۲۲

با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های 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 سوال‌های پژوهش با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای و با استفاده از نرم افزارهای SPSS صورت پذیرفت و هم‌چنین نرم افزار Smart- PLS به‌منظور محاسبه روایی همگرا، روایی واگرا و ضریب پایایی ترکیبی به کار گرفته شد.

یافته‌ها

در این بخش ابتدا به توصیف آماری نمونه و متغیرهای پژوهش می‌پردازیم و سپس سوال‌های پژوهش با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد.

آمار توصیفی آزمودنی‌ها

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

جدول۵- اطلاعات جمعیت شناختی نمونه

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد	متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۵۳	۹۱.۵	جایگاه شغلی	کمتر از ۱۱	۶۳	۱۶.۳
	زن	۱۷	٤.٤		۱۱ تا ۱٤	۱۷۹	٤٦.٤
	بی پاسخ	۱٦	٤.۱		بیش از ۱٤	۱۰۷	۲۷.۷
سطح تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۵۸	۱۵		بی پاسخ	۳۷	۹.٦
	کاردانی	۸۲	۲۱.۳	سن	کمتر از ۲۵	۸	۲.۱
	کارشناسی	۱۳۹	۳٦		۲۵ تا ۳۵	۱۱۳	۲۹.۲
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۹۹	۲۵.٦		۳٦ تا ٤۵	۱۸٦	٤۸.۲
	بی پاسخ	۸	۲.۱		٤٦ تا ۵۵	۱٦	٤.۲
					بی پاسخ	۶۳	۱٦.۳

یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان) که درجدول فوق قابل مشاهده است، نشان داد که بیشترین درصد افراد مورد مطالعه مرد، در رده سنی بین ۳٦ تا ٤۵ سال، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، و با سابقه کاری بین ۱۱ تا ۱٤ سال می‌باشند.

آمار توصیفی متغیرها

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

جدول ٦- میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش(n=۳۸٦)

سازه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	٤	٥	٦
۱. فرهنگ سازمانی	۳.٥٦۹	۰.٥۱۱	۱.۰۰۰					
۲. سرمایه انسانی	۳.٤۹٤	۰.٥٦٦	۰.٥۷٦	۱.۰۰۰				
۳. یادگیری سازمانی	۳.٥۳۳	۰.٥٥۸	۰.٦۳۲	۰.۷٤۱	۱.۰۰۰			
٤. انگیزش	۳.٤٦۱	۰.٥٥۰	۰.۷٥۲	۰.٥٤۹	۰.٦۲٤	۱.۰۰۰		
٥. مسئولیت اجتماعی سازمان	۳.٤۸۸	۰.٥۹٤	۰.٥۰٤	۰.٥٦٦	۰.٥۸٦	۰.٥۱۷	۱.۰۰۰	
٦. مدیریت استعداد	۳.۷۹٦	۰.٤۸۸	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.

بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

در مورد آزمون سؤال‌ها، متغیرهای کمی از قبیل آزمون‌های همبستگی، آزمون تی و ... پیش‌فرض محقق تبعیت داده‌های کمی از توزیع نرمال است. برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در پژوهش حاضر از آزمون‌های کولموگروف- اسمیرنف استفاده شد. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در مورد ابعاد پژوهش در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۷- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیرها	آماره آزمون	سطح معناداری
سرمایه انسانی	۱.۲٦٥	۰.۰۸۱
انگیزش	۱.۲٤۸	۰.۰۹۳

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

فرهنگ سازمانی	۰.۹٤۸	۰.۱۳٦
یادگیری سازمانی	۱.۲۸۱	۰.۰۷٦
مسئولیت اجتماعی سازمان	۰.۸۹۵	۰.۱٦۷
مدیریت استعداد	۱.۲۳۸	۰.۰۹۸

مطابق با جدول فوق به‌دلیل بیشتر شدن سطح‌معناداری برای تمامی ابعاد از ۰.۰۵، می‌توان گفت توزیع داده‌های پژوهش نرمال است. بنابراین می‌توان از آزمون تی تک نمونه‌ای و آزمون همبستگی پیرسون استفاده کرد. در ادامه به بررسی هر یک از سوال‌های پژوهش می‌پردازیم:

- **وضعیت موجود ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا چگونه است؟**

نتایج اجرای آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای برای ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا در جدول زیر آمده است:

جدول ۸- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد

متغیر یا مؤلفه	مقدار t	سطح معناداری	سطح اطمینان ۹۵٪	
			حد پایین	حد بالا
سرمایه انسانی	۱۲۱.۱۳۵	۰.۰۰۰	۳.٤۳۷	۳.۵۵۱
انگیزش	۱۲۳.۵۰۱	۰.۰۰۰	۳.٤۰٦	۳.۵۱٦
فرهنگ سازمانی	۱۳۷.۰۲۹	۰.۰۰۰	۳.۵۱۸	۳.٦۲۱
یادگیری سازمانی	۱۲٤.۳٤۸	۰.۰۰۰	۳.٤۷۷	۳.۵۸۹
مسئولیت اجتماعی سازمان	۱۱۵.۱۸۷	۰.۰۰۰	۳.٤۲۸	۳.۵٤۷

مطابق با جدول بالا، با توجه به اینکه در مورد تمامی ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد، سطح معناداری آماره t کمتر از ۰.۰۵ شده است، می‌توان گفت، تفاوت معناداری بین میانگین عوامل شناسایی شده با میانگین فرضی جامعه (۳)

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

وجود دارد. مقادیر حد بالا و پایین، فاصله تفاوت اختلاف میانگین متغیرها و ابعاد را نشان می‌دهد که در مورد تمامی ابعاد، مثبت شده است. به عبارت دیگر از دید پاسخ دهندگان، وضعیت ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد در این سازمان از حد متوسط بیشتر است و در حالت مطلوب قرار دارد.

- **وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزشی ناجا چگونه است؟**

نتایج آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای برای مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزشی ناجا در جدول زیر آمده است:

جدول ۹- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن

بعد و مؤلفه‌ها	مقدار t	سطح معناداری	سطح اطمینان ۹۵٪	
			حد پایین	حد بالا
مدیریت استعداد	۱۵۲.۵۵۹	۰.۰۰۰	۳.۷۴۷	۳.۸۴۵
فرصت‌های یادگیری	۸۴.۷۳۳	۰.۰۰۰	۳.۴۲۰	۳.۵۸۲
حفظ کارکنان مستعد	۸۶.۰۰۳	۰.۰۰۰	۴.۱۴۹	۴.۳۴۳
جو رفتاری مساعد	۷۱.۸۱۱	۰.۰۰۰	۳.۸۸۸	۴.۱۰۶
توجه به منابع	۱۲۴.۰۲۱	۰.۰۰۰	۳.۵۴۵	۳.۶۵۹
عملکرد بهتر	۱۰۴.۸۷۳	۰.۰۰۰	۳.۶۱۶	۳.۷۵۴
جذب کارکنان مستعد	۱۰۴.۶۹۳	۰.۰۰۰	۳.۵۸۶	۳.۷۲۴

براساس نتایج، مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن میانگینی بیش از میانگین فرضی مورد بررسی دارند که بیانگر ادراک مساعد کارکنان از وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزشی ناجا می‌باشد.

نتیجه‌گیری

بعد از تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر و آزمودن هر یک از سؤال‌های پژوهش، نتایجی حاصل گشت که در این قسمت، سعی در تفسیر درست و دقیق نتایج شده است. در واقع در این بخش نتایج حاصل از پژوهش با توجه به داده‌های

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

جمع‌آوری‌شده از آزمون آماری که در بخش قبل به‌تفصیل ارائه گردید، تحلیل می‌گردد. یافته‌ها بدست آمده نشان داد، وضعیت موجود ابعاد شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد مطلوب می‌باشد؛ به عبارت دیگر از دید پاسخ‌دهندگان، وضعیت ابعاد و مؤلفه‌های مورد مطالعه در مراکز آموزشی ناجا از حد متوسط بیشتر است و در حالت مطلوب قرار دارد.

امروزه مدیران و برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران سازمان ناجا به خوبی به این امر پی برده‌اند که ارزشمندترین دارایی آن‌ها، نیروی انسانی و خصوصاً کارکنان اعم از رسمی و پیمانی می‌باشد و بر این مبنا سعی نموده‌اند در امر شکل دادن به نگرش و رفتار کارکنان و مدیران سازمان، نقش به‌سزایی داشته باشند، که این توجه و تغییر رویکرد زمینه و بستر لازم برای بهبود و ارتقاء سرمایه انسانی در سطوح مختلف کارکنان ناجا را فراهم نموده و در پی آن وضعیت متغیر سرمایه انسانی در مراکز آموزشی ناجا را در حالت مطلوب قرار داده است.

در مورد متغیر انگیزش نیز وضعیت این سازمان نسبت به گذشته تفاوت فراوانی کرده است و مدیران و تصمیم‌گیران ناجا به شناخت و پیش‌بینی انگیزه‌های نیروی انسانی همت گمارده‌اند تا بتوانند با ارضای صحیح و به موقع نیازهای آنان، زمینه‌ی فعالیت و بازدهی بیشتر کارکنان اعم از رسمی و پیمانی را در جهت اهداف سازمانی فراهم نمایند، زیرا مدیران ارشد سازمان ناجا بخوبی دریافته‌اند عدم توجه به ارضای نیازهای کارکنان باعث بروز رفتارهای سوء مانند ناکامی، لاقیدی، پرخاشگری و کاهش شدید بازدهی در آنان می‌گردد، لذا بر رفع نیازهای کارکنان و بهبود وضعیت انگیزشی آنان توجه ویژه‌ای دارند، که در نهایت این توجه وضعیت متغیر انگیزش در مراکز آموزشی ناجا را در حالت مطلوب قرار داده است.

فرهنگ سازمانی نیز از دیگر متغیرهای است که توجه ویژه‌ای در تمامی سطوح کارکنان ناجا به آن شده است و به خوبی تفاوت فرهنگ سازمانی نسبت به گذشته این سازمان با توجه به رویکرد اسلامی و پایبندی به اصول اخلاقی قابل مشاهده می‌باشد.

در خصوص یادگیری سازمانی باید اذعان نمود، حوزه فعالیت‌های ناجا در جامعه امروزی به شدت در حال تغییر و تحول است و همگام با پیشرفت تکنولوژی و فناوری اطلاعات فعالیت‌های کارکنان ناجا تحت تأثیر قرار گرفته و نیازمند دانش فنی و بروز در زمینه تغییرات کنونی می‌باشد. با این رویکرد ناجا سعی نموده است برای کارکنان در کلیه سطوح فرصت‌های توسعه و یادگیری را فراهم آورده تا مهارت‌های آنان همواره به روز و متناسب با نیازمندی‌های در حال تغییر جامعه کنونی باشد، لذا بر این اساس وضعیت متغیر یادگیری سازمانی و ابعاد مورد مطالعه در مراکز آموزشی ناجا با توجه به گسترش روز افزون استفاده از تکنولوژی‌های هوشمند از حد متوسط بیشتر است و در حالت مطلوب تعیین شده است.

در رابطه با مسئولیت اجتماعی سازمان نیز ناجا و مدیران آن سعی نموده‌اند همگام با تغییر و تمایل نگرش به مسئولیت‌های اجتماعی کارکنان و سازمان با اقدام به فعالیت‌های مفید مشکلاتی را در جامعه، محیط زیست و ... از بین برده و یا

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

کاهش دهند. رویکرد سنتی مبتنی بر وظیفه مداری صرف به نحوی با چالش‌های جدی مواجه شده است و مسئولیت اجتماعی در آن داخل شده است و کارکنان نیز این موضوع را بخوبی درک نموده‌اند، هر چند که این موضوع در ابتدای راه می‌باشد و نیاز به تلاش بیشتر دارد با این حال وضعیت این متغیر هم در سطح مطلوب قرار گرفته است.

همچنین نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد، وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزشی ناجا مطلوب می‌باشد؛ به‌عبارتی دیگر بر اساس یافته‌ها، مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن دارای میانگینی بیش از میانگین فرضی مورد بررسی دارد که بیانگر ادراک مساعد کارکنان از وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزشی ناجا می‌باشد.

امروزه در سازمان ناجا یک اعتقاد عمیق برای جذب بهترین استعداد برای همه سطوح در نظر گرفته می‌شود و با گذشته که به شایستگی‌ها و استعداد کارکنان توجه‌ای نمی‌شد و کارکنان با استعداد سازمان در مراکز آموزشی ناجا شناسایی نشده و عملاً استعدادهای آنان به هدر می‌رفت، تفاوت قابل ملاحظه‌ای نموده است و این اعتقاد در مدیران ناجا بوجود آمده است تا قابلیت‌های استخراج استعدادهای کارکنان را تعیین کنند و در ارائه کارهای فوق العاده جرأت داشته باشند، که این موضوعات سبب وضعیت مطلوب موجود مدیریت استعداد در مراکز آموزشی ناجا شده است.

فرصت‌های یادگیری نیز در این سازمان جدیداً مورد توجه قرار گرفته است و سعی شده است بر اساس نقش جامع آموزشی بر اساس نیازهای کلیه کارکنان در همه سطوح فرصت‌های یادگیری در اختیار آن‌ها قرار بگیرد. زیر این درک در مراکز آموزشی ناجا به‌عنوان یکی از اهداف بزرگ در جهت رسیدن به بالندگی و به‌منظور ارتقا سوددهی، رضایت شغلی و کشف استعدادها می‌باشد، که این امور با در اختیار گذاشتن فرصت‌های یادگیری در جهت ارتقاء دانش در تمامی کارکنان قابل دسترسی می‌باشد، لذا وضعیت مطلوب فرصت‌های یادگیری در مراکز آموزشی ناجا ناشی از این دیدگاه می‌باشد.

حفظ کارکنان مستعد از دیگر جنبه‌های است که در مراکز آموزشی ناجا بر آن تأکید می‌شود و این سازمان سعی می‌کند با فراهم آوردن امکانات رفاهی و انگیزشی در جهت حفظ کارکنان مستعد اقدام نماید، در واقع فراهم آوردن شرایطی که در آن کارکنان با استعداد احساس آرامش داشته و با فراغ بال به فعالیت‌های محول شده به آنان در سازمان بپردازند در دستور کار ناجا قرار گرفته است و متقابلاً این حس در کارکنان با استعداد نیز القاء شده است که سازمان آن‌ها را شناسایی و برای آنان احترام و عزت فراونی قائل است و در جهت حفظ آنان از هیچ کوششی فروگذار نمی‌باشد. به‌عبارت دیگر سازمان با کارکنان طوری رفتار می‌کند که گویی همه آنان مدیر و شریک هستند و مایه نگرانی ناجا است که افراد با استعداد را از دست ندهد. زیرا به‌خوبی درک شده که کارکنان مستعد می‌توانند به هر کجا که می‌خواهند بروند و در نتیجه

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

بر لزوم حفظ کارکنان مستعد در ناجا تأکید می‌شود، لذا این عوامل سبب وضعیت مطلوب این متغیر در مراکز آموزشی ناجا شده است.

در خصوص جو رفتاری مساعد امروزه در مراکز آموزشی ناجا از نظرات و پیشنهادات کارکنان مستعد استفاده می‌شود که این موضوع سبب می‌شود تا سرمایه‌های انسانی سازمان ناجا احساس کنند که به توانایی‌ها و قابلیت‌های آن‌ها اطمینان کافی وجود دارد و موجبات جو رفتاری مساعد فراهم می‌شود. هم‌چنین امروزه در مراکز آموزشی ناجا سعی می‌شود جو رفتاری طوری نباشد که کاری عادی و معمولی سبب بی‌حالی و بی‌حوصلگی کارکنان ستادی و خصوصاً عملیاتی شود. مدیران محیط را به‌نحوی طراحی می‌کنند که حداکثر دانش و اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تأثیر را به همراه داشته باشند و لذا در پی آن وضعیت مطلوب جو رفتاری مساعد در مراکز آموزشی ناجا بدیهی و قابل انتظار است.

در خصوص توجه به منابع، مدیران ناجا به‌خوبی می دانند که چطور حداکثر استفاده را از منابع ببرند و چطور به نحوی استراتژیک آن را در موقعیتی مناسب قرار دهند. در واقع منابع سازمانی که به‌نحوی استراتژیک اداره می‌شوند، حداکثر بازگشت را به همراه دارند. مراکز آموزشی ناجا، مدیران ارشد مستعدی دارند که به‌طرز مؤثری منابع را در درون و بیرون از سازمان اداره می‌کنند که این موضوع زمینه و بستر لازم برای بروز وضعیت مطلوب توجه به منابع مراکز آموزشی ناجا را فراهم نموده است.

در ادامه در مراکز آموزشی ناجا سعی شده است، عملکرد بهتر با آموزش‌ها و امکاناتی که مدیران در اختیار کارکنان قرار می‌دهند، فراهم گردد تا کارکنان ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را بهبود دهند و در پی آن عملکرد ارتقاء پیدا کند. هم‌چنین کارکنان مراکز آموزشی ناجا حمایت لازم را از فعالیت‌های خود در سازمان و مدیران را به‌عنوان افراد تسهیل کننده در ارتقا سطح توانایی خود می‌بینند و این موضوع سبب می‌شود این سرمایه‌های گران بهای انسانی مراکز آموزشی ناجا عملکردی بهتری داشته باشند. هم‌چنین ارزیابی عملکرد جایگاه خود را در این سازمان پیدا کرده و تصمیم‌گیری‌ها در خصوص ارتقاء و پیشرفت کارکنان بر اساس ارزیابی عملکرد آنان صورت می‌گیرد، لذا وضعیت مطلوب این متغیر ناشی از این رویکرد می‌باشد.

در خصوص جذب کارکنان مستعد نیز بدون شک جذب و استخدام نیروی مستعد با فراهم کردن محیط کاری انعطاف‌پذیر سبب توسعه و ارتقاء سرمایه انسانی در هر سازمانی می‌شود که این موضوع در مراکز آموزشی ناجا و در مورد کارکنان نیز صدق می‌کند، به‌عبارت دیگر کارکنان مراکز آموزشی ناجا به‌عنوان سرمایه انسانی در محیطی پویا زمینه را برای رشد و ترقی خود مساعد درک می‌کنند. هم‌چنین تعقیب جدی استعداد یکی از استراتژی‌های اصلی مدیریت در ناجا است که زمینه ساز درک وضعیت مطلوب وجود در خصوص جذب کارکنان مستعد در مراکز آموزشی ناجا می‌باشد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

در این پژوهش به ارزیابی وضعیت موجود مدیریت استعداد و مولفه‌های آن و همین‌طور ارزیابی ابعاد موثر بر مدیریت استعداد پرداخته شد که در ادامه و در این راستا، پیشنهادهای زیر 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؛
- 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؛
- 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.
- 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 ارایه 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.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

منابع

الحسینی المدرسی، سید مهدی؛ ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا و ابوالقاسمی، مهدی. (۱۳۹٤). مطالعه اثر انواع رهبری بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: سازمان هلال احمر استان یزد). *مدیریت سلامت ، ۱۸(۵۹)*، صص: ۱۰۵-۹۲.

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

برغمدی، قاسم و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹٤). بررسی تاثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه. *مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۳۵)*، صص: ۲۲۵-۲۰۷.

تیموری‌نژاد، حسین و دینی، غلامعلی. (۱۳۸٤). منابع انسانی با کیفیت، کلید طلایی رقابت. تدبیر، شماره ۱٦۰، صص ۲٦-۲۹.

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.

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.

طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ ضیائی، محمد صادق و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹٤)، مدیریت استعدادها: یک نظریه داده بنیان. *مدیریت دولتی، ۷(۲۱)*، صص: ۱۵۱-۱۳۳.

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.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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

گودرزوند چگینی، مهرداد و حقی، معصومه (۱۳۸۹)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی. زن و جامعه، ۱(٤)، صص: ۱۱۲-۹۷.

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.

مقیمی، سید محمد؛ قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ٦(۳ (پیاپی ۱۷))*، صص: ۱۹۱-۱٦۵.

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.

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.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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.

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. & Rijsdijk, 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.

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.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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

Saeid Barforush
MA Student, Department of Management, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran (saeid.barforush80@gmail.com)

Javad Rahdarpour
Assistant Professor, Department of Management, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran (jrahdarpour@yahoo.com) (Corresponding Author)

Hamid Okati
Assistant Professor, Department of Management, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran (hamidokati@yahoo.com)

Abstract

The present research was conducted with the aim of Evaluating Talent Management and Its Affecting Factors 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 formulla 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 (one-sample t-test, K-S and structural equation modelling) statistics using SPSS and Smart PLS software. The findings showed that current status of the identified dimensions affecting on talent management and current status of talent management and its components in NAJA training centers were desirable.

Keywords: talent management, motivation, organizational learning, organizational culture, human capital

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]