

رابطه مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران

یگان ویژه نیروی انتظامی^۱

کامران قدردان^۲، حسن بختیاری^۳، حبیب‌الله جان‌نثاری^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۴

چکیده

زمینه و هدف: از نظر صاحب‌نظران و مدیران عالی سازمان‌ها، سرمایه انسانی مستعد، مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها و مزیت رقابتی آنهاست. استفاده هوشمندانه از این سرمایه، نه تنها موجب افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود بلکه شرایط بهبود عملکرد سایر کارکنان را هم فراهم می‌کند. راهبرد مدیریت استعدادها ابزاری است که زمینه‌های استفاده بهینه از این سرمایه‌ها در سازمان را فراهم می‌کند. هدف از پژوهش حاضر، تعیین رابطه مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی به تعداد ۲۵۰ نفر بوده که با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۱۵۲ نفر از آنان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. گردآوری اطلاعات از طریق پرسش‌نامه محقق‌ساخته و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی و آزمون‌های مقایسه میانگین‌ها، همبستگی، تحلیل واریانس و تحلیل رگرسیون انجام شد.

یافته‌ها: با توجه به اینکه در آزمون همبستگی فرضیه اصلی، مقدار ضریب همبستگی پیرسون به‌دست آمده، $0/58$ و سطح معناداری $0/01$ بوده، می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد که بین مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج یافته‌های پژوهش نشان داد بین مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و مدیریت استعدادها موجب بهبود عملکرد آنان می‌شود. همچنین در بین چهار بعد مدیریت استعدادها، بیشترین تأثیر به‌ترتیب مربوط به نگهداری استعدادها، پرورش استعدادها، به‌کارگیری استعدادها و شناسایی استعدادها است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، بهبود عملکرد، فرماندهان، مدیران، یگان ویژه نیروی انتظامی

استناد: قدردان، کامران؛ بختیاری، حسن؛ جان‌نثاری، حبیب‌الله (پاییز، ۱۳۹۶). رابطه مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی، ۱۲(۳)، ۴۰۵-۴۲۶.

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته فرماندهی و مدیریت انتظامی دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی

امین به راهنمایی «حسن بختیاری» و مشاوره «حبیب‌الله جان‌نثاری» است.

۲. کارشناس ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه:

Kgadrdan@yahoo.com

۳. دانشیار دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول). رایانامه: Hbakh4039@yahoo.com

۴. کارشناس ارشد مدیریت بحران دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام). رایانامه: h.jannesari44@gmail.com

مقدمه

امروزه یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده است. در رویارویی با این مسئله رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها که مستعد زوال و نابودی هستند برای نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه‌ای ندارند و امور را به‌دست حادثه می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به‌صورت منفعلانه عمل می‌کنند (سازمان‌های آینده‌بین). برخی دیگر از سازمان‌ها برای تأمین نیازمندی‌های آینده مدیریتی خود اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران و نیروهای مستعد بیرونی بدون توجه به منابع درون‌سازمانی می‌کنند (آینده‌گزین) و در نهایت تعداد کمی از سازمان‌های هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی، پرورش، به‌کارگیری و حفظ و نگهداشت استعدادها، مدیریتی درون سازمان (در ابتدا) و بیرون سازمان متکی می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها به دنبال ساختن آینده هستند به این سبب آن‌ها را سازمان‌های آینده‌ساز یا پیشرو می‌نامند (خان‌بابائی، ۱۳۹۲: ۷۲). «با این حال در دنیای پر رقابت امروزی که به‌سرعت در حال تغییر است و پویایی و عدم اطمینان از مشخصه‌های آن است؛ دسترسی به منابع مناسب که هر یک در جای خود مهم و باارزش هستند، بدیهی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود. در این میان منابع انسانی، تنها منبعی است که متمایز از سایر منابع بوده و ویژگی‌های منفی منابع دیگر مانند فناپذیری، قابلیت تقلید و ... را ندارد» (ابیلی و رحمتی، ۱۳۹۴: ۳). یگان ویژه نیروی انتظامی به‌عنوان یک سازمان عملیاتی و تأثیرگذار، مأموریت‌های متعددی نظیر: کنترل اغتشاشات؛ رهائی گروگان؛ امداد و نجات، تأمین نظم و امنیت در مسابقات ورزشی و ... را بر عهده دارد. این یگان برای به‌کارگیری نیروهای جوان؛ فعال، پراکنگیزه و متعهد خود افرادی را به‌عنوان فرمانده یا مدیر در رأس واحدها و یگان‌های زیرمجموعه قرار داده است. با توجه به ماهیت مأموریت یگان ویژه، عمده کارکنان آن عملیاتی است. به همین دلیل رویکردی وجود دارد که معتقد است این نیروها (و فرماندهان و مدیران آنها) فقط باید عملیاتی و مجری دستورات باشند. رویکرد دیگری نیز وجود دارد که معتقد است فرماندهان و مدیران یگان ویژه علاوه بر توان

عملیاتی، باید از هوش و استعدادهای بالایی هم برخوردار باشند تا در موقعیت‌های ویژه به بهترین وجه ممکن تصمیم‌گیری کرده و نیروهای خود را هدایت کنند. این امر مستلزم شناسایی و استفاده از افراد مستعد در پست‌های فرماندهی و مدیریتی است که در قالب مدیریت استعدادها تبلور می‌یابد. بر این اساس مسئولان معتقدند که برای انتخاب قطعی مناسب‌ترین رویکرد باید با انجام پژوهشی، تأثیر مدیریت استعدادها بر عملکرد فرماندهان و مدیران یگان مورد بررسی قرار گیرد؛ در حال حاضر قرائن و شواهد زیادی وجود دارد که در بین نیروهای موجود یگان ویژه، افراد مستعد و با قابلیت‌های فکری بالا وجود دارد که اگر انتظار از آنها فقط در حد نیروهای عملیاتی باشد، نیروی انتظامی از حضور آنان در مسئولیت‌های فرمانده و مدیریتی در سایر واحدها و یگانها محروم شده و حتی خود این نیروها نیز احساس هدر رفتن خواهند داشت. بنابراین پژوهش حاضر هم می‌تواند به مسئولان یگان ویژه کمک کند تا رویکرد مناسب را انتخاب کنند و هم موجب دستیابی آنان به نظرات خبرگان درباره رابطه مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران شود. از جمله پیامدهای انجام نشدن این پژوهش می‌توان بر باقی ماندن تردیدها درخصوص انتخاب رویکرد مناسب در این خصوص و هدر رفت بخشی از سرمایه‌های انسانی مستعد در یگان اشاره کرد. بنابراین پژوهش حاضر رابطه بین مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه را مورد مطالعه قرار داد.

مبانی نظری

استعداد: بنیان برنامه مدیریت استعدادها بر تعریف استعداد استوار است. از طریق تعریف استعداد است که می‌توان استعداد را شناخت، افرادی که دارای استعداد هستند را تشخیص داد، کسانی که نیازمند استعدادها خود هستند تعیین کرد و به بهترین شیوه‌های تقویت و توسعه نیز دست پیدا کرد. چالش اصلی در این میان آن است که باید استعداد و قابلیت را با توجه به نیازهای سازمان تعریف کرد (فالمر^۱، ۱۳۸۷: ۴۹)؛ تعریف استعداد بسته به ماهیت کار، از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و در واقع سازمان‌های مختلف استعداد را به‌طور یکسان تعریف نمی‌کنند بنابراین

تعریف استعداد باید با سازمان سازگار شود؛ زیرا مدیریت استعداد نیاز به منابع انسانی حرفه‌ای دارد که درک درستی از استعداد داشته باشند. «استعداد در سازمان به رهبران و کارکنانی اشاره دارد که کسب و کار را به جلو هدایت می‌کنند (هانسن^۱، ۲۰۰۹). در واقع دستاوردهای بالا و افرادی که برای عملکرد بالا الهام‌بخش‌اند، افراد با صلاحیت و مستعد سازمان هستند که درصد کمی از کارکنان را تشکیل می‌دهند (برگر و برگر^۲، ۲۰۰۴ و امینی، ۱۳۹۲: ۸۶). در فرهنگ لغت، استعداد به‌عنوان توانایی طبیعی خاصی به نام استعداد به کار برده شده که به عنوان اساسی برای تفسیر تلویحی از نمونه استعدادهای بود (میرز^۳، ۲۰۱۴: ۳۰۵). استعداد یکی از مفاهیم اصلی در مدیریت استعداد است. بخشی از سیستم مدیریت استعداد روشن ساختن استعدادهای محوری و مشخص کردن این است که کدامیک از ظرفیت‌های انسانی بزرگترین تفاوت را در موفقیت راهبردی سازمان دارد (تانسلی و دیگران^۴، ۲۰۱۱: ۲۶۶). استعداد و قابلیت مجموعه ویژگی‌هایی هستند که فرد عالی را از فرد متوسط در ارتباط با یک شغل متمایز می‌کنند و اصولاً بر تفاوت‌ها تأکید دارند. این قابلیت‌ها در چارچوب ویژگی‌های فردی، شخصیتی و مهارت‌های مورد نیاز شغل یا مشاغل که فرد یا افراد باید بر عهده بگیرند، تعریف می‌شود و نمود رفتاری آن با معیارهای درصورت امکان قابل اندازه‌گیری مشخص می‌شود. مک‌کینزی و کامپانی^۵ استعداد را به‌عنوان مجموع توانایی‌های شخص، بخش‌های درونی، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت و محرک تعریف کرده‌اند. واردینسکی، لیل و کولاروسو^۶ (۲۰۰۹)، از دیگر اندیشمندان هستند که در تعریف استعداد بر ترکیبی از سه بعد اصلی مهارت‌ها، دانش و رفتارهایی که سطح مطلوب و بهینه عملکرد فردی ایجاد می‌کند، تأکید کرده‌اند (ابیلی و رحمتی، ۱۳۹۴: ۱۶-۱۷). استعداد را می‌توان برآیند همه عوامل از قبیل هوش، حافظه، سرعت، شخصیت، خلاقیت، دقت و... دانست که فرد را برای انجام کاری قابل می‌سازد؛

-
1. Hansen
 2. Berger, & Berger
 3. Myers
 4. Ensley et al
 5. Mc Kinsey & Company
 6. Wardynski , Lyle & Clarusso

پیتر دراگر (پدر مدیریت نوین جهان) رمز موفقیت هر انسان را کشف استعداد ویژه‌اش و تمرکز بر آن می‌داند (علیان، ۱۳۹۳: ۱۳). برگر برترین‌ها یا همان استعدادها را گروه اندکی از افراد می‌داند که موقعیت‌های برتر و چشم‌گیری از خود به نمایش گذاشته‌اند، به دیگران الهام می‌بخشند که موقعیت‌های برتری به دست آورند و افرادی هستند که برای سازمان، شایستگی محوری و ارزشمندی به همراه دارند (برگر و برگر، ۱۳۹۳: ۴).

مدیریت استعدادها: پیرامون مفهوم استعداد بحث‌های قابل توجهی بین محققان وجود دارد. برخی از آنها به مدیریت استعداد از منظر اولویت سرمایه انسانی نگاه می‌کنند در حالی که دیگران آن را به عنوان کلید موفقیت سازمان قلمداد می‌کنند. مدیریت استعداد مفهوم نسبتاً جدیدی است که در دهه ۱۹۹۰ میلادی ظهور کرد و از دیدگاه نظریه پردازان گوناگون، تعاریف متفاوتی را دارد. از نظر میشلز، هندفیلد، و اکسلرود^۱ (۲۰۰۲)، مدیریت استعداد برای توصیف مفهوم و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگه‌داشت افراد مناسب، برای پست‌های مناسب و در زمان مناسب است. کسلر^۲ (۲۰۰۲) نیز تأکید می‌کند که مدیریت استعداد یعنی شخص مناسب در زمان مناسب و در شغل مناسب قرار گیرد. از دهه ۱۹۵۰ تا اواسط ۱۹۸۰ میلادی سازوکاری که سازمان‌ها برای اداره مدیران و کارمندان استفاده می‌کردند، به‌طور کلی بر پایه سیستم بروکراتیک و این فرض استوار بود که سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌هایی را که برای آینده نیاز دارند را با دقت بالایی پیش‌بینی کنند (کاپلی^۳، ۲۰۰۸: ۷۴). «در اواخر دهه ۱۹۹۰، پژوهشی با عنوان نبرد استعدادها که به بازتاب اهمیت کارکنان در موفقیت شرکت‌های مطرح می‌پرداخت، توسط گروه مشاوران مک کینزی^۴ انجام شد و واژه مدیریت استعداد به‌منظور توصیف چالش‌هایی که کارفرمایان با آن مواجه‌اند تا کاندیداهایی با مهارت بالا پیدا کنند، برای اولین بار ابداع شد. آنان اعتقاد داشتند؛ تنها تعداد کمی از مدیران ارشد این قابلیت را دارند که بتوانند افراد با استعداد را شناسایی کنند و بتوانند در درازمدت آنان را نگه دارند و از استعدادشان

1. Micheals , Handfeild & Axelrod

2. Kesler

3. Cappeli

4. Mc Kinsey consulting grup

به بهترین حالت استفاده کنند» (میشلز، هندفیلد و الکسرود^۱، ۲۰۰۱ به نقل از علیان، ۱۳۹۳: ۲۸). «امروزه مدیریت استعداد نشان‌دهنده نوعی پارادایم از مدیریت است که از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین رفته و دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است و به نوعی سلاح پنهان در جنگ جهانی کسب استعدادها به‌شمار می‌رود» (کالینگس و ملاحی^۲، ۲۰۰۹: ۳۰۴). مدیریت استعداد به صورت کلی شامل برنامه‌ریزی و تقویت نیروهای بااستعداد است که مفهوم نسبتاً جدیدی به‌شمار می‌رود. «این اصطلاح در سال‌های پس از سال ۲۰۰۰ میلادی شکوفا شده است و دلیل توجه به آن نیز مشکلات بارز سازمان‌ها برای جذب و نگهداری نیروهای مستعد است» (نوع‌پسند اصیل و دیگران، ۱۳۹۲: ۳۵). یکی از کارکردهای مهم در هر سازمانی، جذب، استخدام و نگهداری منابع انسانی با استعداد است؛ فقدان استعداد می‌تواند نتیجه خلأ مهارت‌های حرفه‌ای موجود در سازمان باشد که آن را از دستیابی به اهداف ناتوان می‌کند؛ رهبران با استعداد در جریان جانشین‌پروری تربیت می‌شوند تا بتوانند وضعیت سازمان را به پیش ببرند، مشوق کارکنان باشند و بر ارزش سهام سازمان بیفزایند (هارنی^۳، ۲۰۱۰: ۱۹).

مدل‌های مدیریت استعدادها: با توجه به اهمیت مدیریت استعدادها و توجه ویژه صاحب‌نظران به آن، مدل‌های متنوع و متعددی تاکنون مطرح شده است. برای رعایت اختصار در این مقاله فقط به ذکر ۵ مدل اکتفا می‌شود:

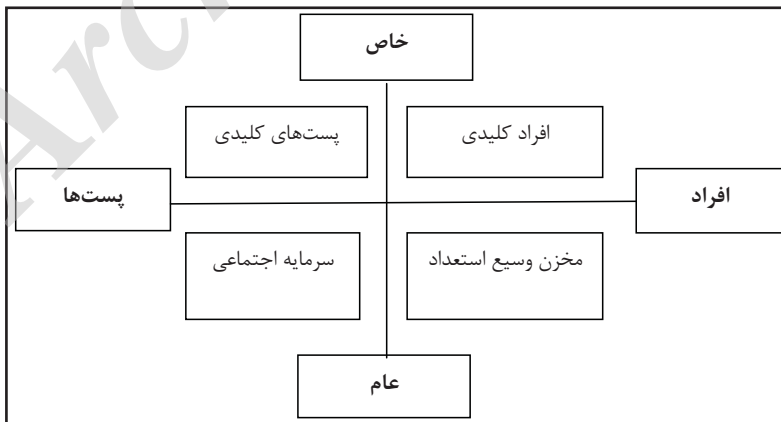
۱- مدل برسین^۴ (۲۰۱۲): برسین (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان «مدیریت استعداد چگونه عملکرد سازمان را به پیش می‌برد»، مدل بلوغ مدیریت استعداد که از بررسی سطح مدیریت استعداد در ۶۰۰ سازمان مختلف بدست آمده را شامل چهار سطح زیر ارائه کرد (برسین و همکاران، ۲۰۱۲).

-
1. Micheals , Handfeild & Axelrod
 2. Colling & Mellahi
 3. Harney
 4. Bersin



شکل ۱. مدل بلوغ مدیریت استعداد (برسین و همکاران، ۲۰۱۲)

۲- مدل آیلِس و همکاران (۲۰۱۰): آیلِس و همکاران (۲۰۱۰) با بررسی دیدگاه‌های مختلف در زمینه مدیریت استعداد با توجه به دو بعد تمرکز بر افراد خاص در مقابل عموم افراد و تمرکز بر پست‌های سازمانی در مقابل تمرکز بر خود، افراد مدل خود را در چهار دسته اصلی تقسیم و مدل چهاربخشی زیر را ارائه دادند:



شکل ۲. مدل مدیریت استعداد آیلِس و همکاران (۲۰۱۰)

افراد خاص: این دیدگاه نگرشی محدود نسبت به استعداد دارد و تنها گروه خاصی از افراد سازمان را به منزله استعداد در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه برترین‌ها، گروه اندکی از کارکنان تلقی می‌شوند که عملکردهای برتری از خود به نمایش گذاشته به دیگران الهام می‌بخشند که موقعیت‌های برتری به دست آورند.

پست‌های خاص: این دیدگاه نیز نگرش محدودی نسبت به مدیریت استعداد دارد با این تفاوت که بر پست‌های خاص تمرکز دارد در این رویکرد شناسایی مشاغل مهم و راهبردی مورد تأکید بوده و فقط افرادی که این مشاغل را احراز می‌کنند به منزله استعداد قلمداد می‌شوند. به‌طور کلی توصیه می‌شود بهترین‌ها در پست‌ها و مشاغل راهبردی قرار داده شوند و افراد خوب در پست‌ها و مشاغل ستادی و پشتیبانی قرار گیرند و پست‌ها و مشاغل غیرمهم و کارکنانی که ارزش افزوده ندارند حذف و برون‌سپاری شوند. در این دیدگاه انتخاب درست جایگاه‌ها و سپس افراد متناسب با آن بسیار با اهمیت است.

عموم افراد: در این رویکرد اعتقاد این است که هر فرد در سازمان به‌طور بالقوه دارای استعداد است و این بر عهده مدیران سازمان است که همه کارکنان را برای عملکرد بالا سوق دهند.

عموم پست‌ها (سرمایه اجتماعی): این دیدگاه عنوان می‌کند که زمانی که یک ستاره را از سازمانی دیگر استخدام و به کار می‌گیرد، عملکرد ستاره غالباً پس از مدتی افول می‌کند، ضمن این که این وضعیت موجب افول افراد گروه می‌شود که با وی کار می‌کرده‌اند و در نتیجه عملکرد کل سازمان نیز تنزل می‌یابد؛ بنابراین سازمان‌ها باید بر رشد استعدادهای درون سازمان تمرکز کرده و ستادهایی را که پدیدار می‌شوند، حفظ کنند (شاملوحسینی، ۱۳۹۳: ۳۷).

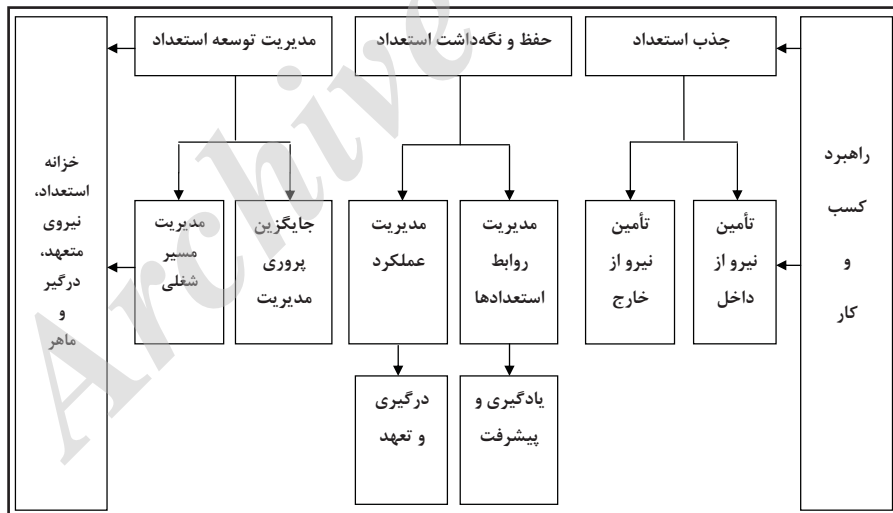
۳- مدل کالینگز و ملاحی^۱ (۲۰۰۹): یکی از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل کالینگز و ملاحی است. براساس این مدل ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی، مأموریت، چشم‌انداز و راهبرد سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و آن‌گاه باید دست به ایجاد منبع استعداد زد. منبع استعداد می‌تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار کار نیروی خارج از سازمان تأمین شود. این مدل بیان می‌دارد که فرایند مدیریت استعداد کارکنان باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود.

1. Collings & Mullahi

2. Talent Pool

هدف اصلی از به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب، رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری^۱؛ تعهد سازمانی^۲ و رفتارهای فرانشی^۳ کارکنان، موجب ارتقاء عملکرد سازمانی می‌شود (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹: ۳۱۳).

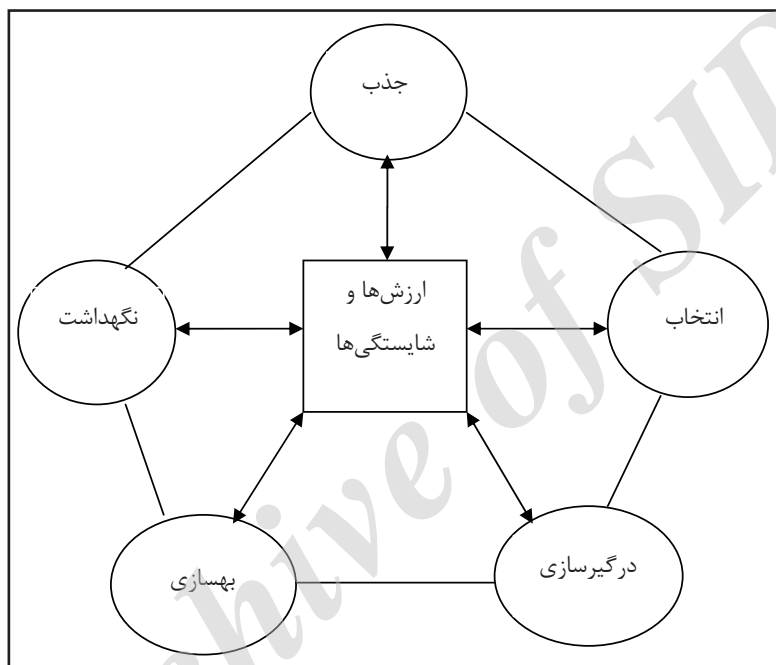
۴- مدل آرمسترانگ^۴ (۲۰۰۶): «در این مدل، فرایند مدیریت استعدادها با راهبرد کسب و کار (به‌عنوان نقشه راه) آغاز می‌شود. در ادامه تهیه کمبودهای موجود در رابطه با کارکنان مستعد مورد توجه قرار می‌گیرد و سپس از طریق حفظ و مدیریت استعدادهائی که از داخل یا خارج سازمان تأمین شده‌اند، سازمان یک خزانه استعداد شامل نیروهای کار ماهر، متخصص و متعهد را در اختیار خواهد داشت» (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۹۱). به‌طورکلی عناصر این مدل در سه مرحله شامل: فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها؛ فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادها و فعالیت‌های مربوط به توسعه استعدادها جای می‌گیرند (بابائی‌شلمانی، ۱۳۹۴).



شکل ۳. مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۹۱)

1. Work Motivation
2. Organizational Commitment
3. Extra – Role Behavior
4. Armstrong

۵- مدل فیلیپس و راپر: «در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری کارکنان بسیار مشکل شده و امروزه تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب است که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوش است» (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹: ۱۲).



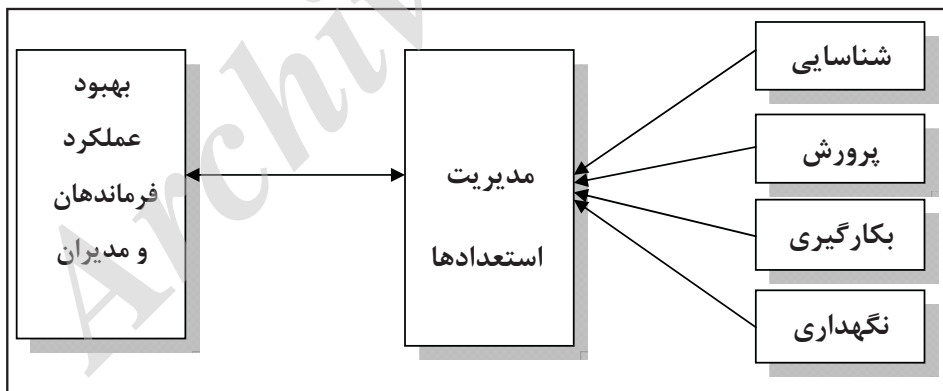
شکل ۴. مدل مدیریت استعداد فیلیپس و راپر (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹: ۱۲)

۱. جذب: از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت استعداد، جذب افراد توانمند است. همواره یکی از معضلات در سیستم‌های سازمانی، انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است.
۲. انتخاب: امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد، مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی و آزمون‌های دانش شغلی، برای انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول‌تر است.
۳. درگیر کردن: درگیر کردن افراد به صورت‌های مختلف می‌تواند وجود داشته باشد مانند توجه

به خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می‌دهد و تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان.

۴. توسعه و بهسازی: در بحث توسعه و بهسازی استعدادها، مهم‌ترین نقش بر عهده مدیران عملیاتی (مدیران مستقیم افراد) است. این مدیران باید درک کنند چه چیزی موجب قوی‌تر شدن کارمند می‌شود.

۵. حفظ و نگهداشت کارکنان: «نگه‌داشتن کارکنان، پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان برای نگاه‌داشت آن‌ها بسیار مهم است؛ استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به‌طور مستمر و دائم توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند؛ در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راهکارهای اصلی است» (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹: ۱۳). با توجه به محیط مورد مطالعه (یگان ویژه نیروی انتظامی) و پس از بررسی مدل‌های موجود در حوزه مدیریت استعدادها، مدل فیلیپس به‌عنوان مدل مبنا در پژوهش حاضر تعیین شد و با اصلاحاتی متناسب با محیط پژوهش به شکل زیر ترسیم شد:



شکل ۵. مدل مفهومی پژوهش

ابعاد مدیریت استعداد: ابعاد مدیریت استعدادها در تمامی مدل‌های ارائه شده مشابهت فراوانی دارند. ممکن است یک مدل این فرایند را به شکل کلی‌تر مطرح کرده باشد در صورتی که مدل دیگری همین فرایند را با جزئیات بیشتری ارائه کرده است (نظری و رضائی، ۱۳۹۴: ۳۳). با توجه

به تعدد مدل‌ها و در عین حال مشابهت‌های آنها و برای رعایت اختصار در این مقاله، ابعاد مدیریت استعدادها را براساس مدل فیلیپس و روپر مورد بحث قرار می‌گیرد. بر مبنای این مدل، مدیریت استعدادها دارای چهار بعد: شناسایی، پرورش، به‌کارگیری و نگهداری استعدادها است.

شناسایی استعدادها: «رهبران باید استعدادهای موجود در سازمان خود را شناسایی و بر روی آنها سرمایه‌گذاری کنند زیرا استعدادها سکویی برای رشد و موفقیت آنها بوده و فرصت‌های جدیدی را در اختیارشان قرار می‌دهند و نیز استعداد به چنان منبع گران‌بهایی تبدیل شده است که بر سر آن بین رقبا یک جنگ جهانی در جریان است» (چیز، ۱۳۹۴: ۲۴). در این میان کارکنان در سازمان از ویژگی‌های شخصی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی‌ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آنها را مدیریت کند. مدیر باید به تفاوت‌های فردی تک‌تک افراد به چشم یک عامل نگرسته و بتواند از این توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه به‌نحو مطلوب و در جای مطلوب استفاده کند (نظری و رضایی، ۱۳۹۴: ۳۳) و «همچنین با شناسایی استعدادهای درون سازمان، مدیران قادر خواهند بود استعدادهای برجسته را برای اهداف سازمان هدایت کنند و آنها را پرورش دهند و با جذب افراد با استعداد از خارج سازمان، انرژی و نیروهای تازه، وارد کنند» (علیان، ۱۳۹۳: ۴۲).

پرورش استعدادها: پس از شناسایی استعدادها وارد مرحله حساسی می‌شویم که پرورش استعدادها نام دارد که در آن با عملکرد مناسب باید استعدادهای موجود را در سازمان شکوفا و هدایت کرد تا برای اهداف سازمانی و راهبردی بتوان از این استعدادها استفاده کرد. باید توجه داشت که عملکرد نامناسب می‌تواند نتیجه کاملاً عکس دهد و باعث سرکوب استعدادها و سرخوردگی و بی‌انگیزگی کارکنان شود (کریمی، ۱۳۹۲). سازمان‌ها وقتی می‌توانند به نحوی محسوس منتفع شوند که منابع و امکانات خود را با همکاری کارکنان‌شان، برای کمک به آنها در مسیر کسب مهارت‌های مورد نیاز برای تبدیل شدن به مدیران موفق و شایسته به کار گیرند (فالمر، ۱۳۸۷: ۷۷)؛ با این حال هر فرد از کارکنان سازمان باید درک کند که توانایی و مهارت وی می‌تواند باعث پیشرفت کاری

1. Chees

2. Folmer

و بهتر شدن جایگاه و منزلت شغلی او شود. افراد باید یقین حاصل کنند که به واسطه مهارت هایشان بهتر دیده می‌شوند؛ پیشرفت می‌کنند و از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند. این انگیزه می‌تواند در رقابت بین کارکنان برای آموزش بیشتر و بالابردن توانایی‌ها و مهارت‌های خود تأثیر بسزایی داشته باشد (کریمی، ۱۳۹۲: ۲۳).

به کارگیری استعدادها: سومین مرحله از فرایند مدیریت استعدادها، به کارگیری افراد مستعد در زمان و مکان مناسب در سازمان است. «بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی مستعد هرچند یک شرط ضروری برای موفقیت سازمان محسوب می‌شود اما کافی نیست. آنها همچنین به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به‌طور مؤثری بهره‌گیری کنند (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲: ۱۲۸). با عنایت به مطالب ذکر شده به این نتیجه می‌رسیم که مدیریت استعداد این اطمینان را به‌وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، همچنین مسیر شغلی آنها شفاف است و به‌عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر درون و بیرون سازمان، عمل می‌کنند که این‌ها زمینه‌های افزایش رضایت شغلی کارکنان را فراهم می‌آورد (تاج‌الدین و معالی، ۱۳۸۷: ۷۲).

نگهداری استعدادها: مرحله آخر از فرایند مدیریت استعدادها، نگهداری استعدادها است. نگهداری به معنی پایین نگهداشتن نرخ ترک خدمت کارکنان سازمان است که در این بین نگهداری از کارکنان با استعداد از اهمیت بیشتری برخوردار است و اولویت برتر سازمان‌های امروزی به‌شمار می‌رود. در عصر حاضر افراد با استعداد بالا نسبت به سایر کارکنان از شانس بیشتری برای استخدام‌های متعدد برخوردارند؛ به همین دلیل برای پیشرفت شغلی ناشکیبا بوده و مرتب در پی دستیابی به شرایط کاری بهتری هستند و این پویایی خود باعث ایجاد معضلی سهمگین‌تر به‌نام فرار مغزها شده است (امینی، ۱۳۹۲: ۸۸).

عملکرد و استعداد: همانند استعداد و مدیریت استعداد، از عملکرد تعاریف مختلفی ارائه شده است. برخی از تعاریف عبارت‌اند از: عملکرد، نتایج قابل اندازه‌گیری تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده است. (تانگن، ۲۰۰۴،

به نقل از بیانیضی طهرابند و دیگران، ۱۳۸۸: ۴۹). سیدنقوی (۱۳۹۱)، معتقد است: عملکرد به طور ساده می‌تواند رفتار مورد نظر یا کار هدفمند تعریف شود. «عملکرد شامل دانش، مهارت‌ها و نگرش و رفتارها از یک طرف و نتایج از سوی دیگر است» (سیدنقوی، ۱۳۹۱: ۱۱۴-۱۱۵). مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سلامت سازمانی نیست. با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آنها در جایی مناسب، از عملکردهای مطلوب هم رضایت کارمند برآورده شده و هم سازمان به اهداف خود می‌رسد (کریمی، ۱۳۹۲: ۴۲). تلاش سازمان برای ارتقای عملکرد کارکنان، امکان کشف استعدادهای نهفته در آنان را ایجاد کرده است و نیز توان مقابله آنان با مشکلات در شرایط بحرانی را افزایش داده و برای امور مربوطه آماده می‌سازد. شایان ذکر است که ارتقای عملکرد تک تک کارکنان زمینه رشد و بهبود کارایی سازمان را فراهم آورده و توسعه و ترقی روزافزون سازمان را به همراه رضایت‌مندی کارکنان به دنبال خواهد داشت؛ زیرا اولین گام در ارتقاء بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان، افزایش کارایی تک تک اعضای آن سازمان است. در نتیجه هر اقدامی که افزایش و بهبود سطح عملکرد کارکنان را به دنبال داشته باشد امری مهم و ارزشمند در نظر گرفته می‌شود (خوشبخت و همکاران، ۱۳۹۱).

در خصوص رابطه مدیریت استعدادها با عملکرد کارکنان، پژوهش‌های زیادی انجام شده است، ولی محققان در خصوص رابطه مدیریت استعدادها با عملکرد فرماندهان و مدیران به پژوهشی برخورد نکردند. با این حال به چند نمونه از پژوهش‌های مرتبط اشاره می‌شود. رضائی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی و تحلیل مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان نیروی انتظامی (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی شهرستان کرمانشاه) به این نتیجه رسیده است که رابطه معناداری بین مدیریت استعداد و ابعاد آن (جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه و نگهداری) با عملکرد کارکنان وجود دارد (رضایی و دیگران، ۱۳۹۴: ۳۶). یافته‌های پژوهش بابایی‌شلمانی (۱۳۹۴) با عنوان بررسی رابطه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی در بین کارکنان بانک صادرات شرق استان گیلان نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد (جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، به کارگیری، توسعه، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادها) با عملکرد سازمانی در بین

کارکنان یادشده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (بابایی شلمانی، ۱۳۹۴: ۱۵۲). یافته‌های پژوهش باقری پور اصل شبستر (۱۳۹۳) با عنوان بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد استراتژیک بر عملکرد کارکنان شرکت کاجیران نشان می‌دهد که مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان شرکت کاجیران تأثیر دارد؛ همچنین فرضیه‌های فرعی پژوهش شامل پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، جو و فرهنگ باز و ارتباطات، بر عملکرد کارکنان شرکت یادشده مؤثر است (باقری پور اصل شبستر، ۱۳۹۳: ۱۳۸). خان‌بابائی (۱۳۹۲) پژوهشی را با عنوان نقش مدیریت استعداد بر عملکرد کادر پژوهشی - آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز انجام داده و یافته‌های آن نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان وجود دارد و هریک از مؤلفه‌های مدیریت استعداد (اطمینان، شکل‌دهی و پاداش) به ترتیب قادر به پیش‌بینی عملکرد کارکنان هستند و مؤلفه توسعه استعدادها سهم معناداری در پیش‌بینی عملکرد کارکنان ندارد (خان‌بابائی، ۱۳۹۲: ۱۶۳). دریس^۱ (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان بررسی روانشناسی مدیریت استعداد انجام داد و دریافت که استعداد به‌عنوان قدرت، استعداد به‌عنوان تفاوت‌های فردی و استعداد به‌عنوان هویت مورد استفاده قرار می‌گیرد. استعداد، انحصاری و ذاتی است و این عناوین می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای ساخت یک نظریه مورد استفاده قرار گیرد (دریس، ۲۰۱۳: ۲۷۲).

روش پژوهش

نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. زمان انجام پژوهش زمستان سال ۱۳۹۵ و مکان انجام آن، فرماندهی یگان ویژه نیروی انتظامی در شهر تهران است. جامعه آماری ۲۵۰ نفر از فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی هستند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۱۵۲ نفر از آنان انتخاب شد. روش نمونه‌گیری به‌صورت طبقه‌ای- تصادفی و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه محقق‌ساخته چندگزینه‌ای بود. برای تعیین اعتبار پرسش‌نامه از ضریب لوشه و برای تعیین پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. پس از تکمیل و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، داده‌ها در دو روش توصیفی و استنباطی

مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در بخش توصیفی از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی نظیر فراوانی، درصد، درصد فراوانی تجمعی، میانگین و انحراف استاندارد و در بخش استنباطی برای بررسی تصادفی بودن و نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون ران تست^۱ و کولموگروف اسمیرنوف^۲ و برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد.

ویژگی‌های نمونه‌های پژوهش: یافته‌های این بخش شامل ویژگی‌های نمونه‌های پژوهش (سن؛ سنوات خدمتی؛ میزان تحصیل؛ درجه و سابقه خدمت در یگان ویژه نیروی انتظامی) است. بیشترین نسبت پاسخگویان (۴۰ درصد) سن ۳۰ تا ۳۵ سال و کمترین نسبت (۳/۳ درصد) بیشتر از ۴۵ سال سن داشته‌اند؛ بیشترین نسبت (۴۸ درصد) سنوات خدمت ۱۰ تا ۱۵ سال و کمترین نسبت (۳/۳ درصد) سنوات خدمت بیشتر از ۲۵ سال داشته‌اند؛ بیشترین نسبت (۷۴/۷ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و کمترین نسبت (۸ درصد) دارای مدرک تحصیلی دیپلم و کاردانی بوده‌اند؛ بیشترین نسبت (۶۶/۷ درصد) دارای درجه سروان و پایین‌تر و کمترین نسبت (۶/۰ درصد) دارای درجه سرتیپ‌دومی بوده‌اند و در نهایت بیشترین نسبت پاسخ‌گویان (۴۲ درصد) دارای سابقه خدمت در یگان ویژه به میزان ۱۱ تا ۱۵ سال و کمترین نسبت آنان (۵/۳ درصد) سابقه بیشتر از ۲۰ سال داشته‌اند. یافته‌های مربوط به پرسش‌های پژوهش: داده‌های پژوهش با هدف پاسخگویی به این پرسش که رابطه بین مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی چگونه است؟ گردآوری شد. ابتدا تأثیر هر یک از ابعاد مدیریت استعدادها بر بهبود عملکرد مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های مرکزی و پراکندگی تأثیر ابعاد مدیریت استعدادها بر بهبود عملکرد کارکنان مستعد

ردیف	بعد	میانگین	انحراف استاندارد
۱	نگهداری استعدادها	۴/۱۵	۰/۵۷۷
۲	به‌کارگیری استعدادها	۳/۹۳	۰/۸۲۷
۳	پرورش استعدادها	۳/۸۹	۰/۴۶۰
۴	شناسایی استعدادها	۳/۶۴	۰/۵۰۹

1. Run test
2. K-S

بیشترین میزان تأثیر مربوط به بعد نگهداری استعدادها با میانگین $4/152$ و کمترین میزان تأثیر با $3/645$ مربوط به بعد شناسایی استعدادها بوده است. همچنین بیشترین انحراف معیار مربوط به بعد به‌کارگیری استعدادها با $0/82715$ و کمترین انحراف معیار با $0/46$ مربوط به بعد پرورش استعدادها بوده است.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف درباره نرمال بودن توزیع داده‌ها

ردیف	بعد	مقدار آزمون	سطح معناداری
۱	شناسایی استعدادها	۴/۲۱	۰/۵۱۲
۲	پرورش استعدادها	۳/۲۲	۰/۴۱۱
۳	به‌کارگیری استعدادها	۴/۲۸	۰/۸۸۴
۴	نگهداری استعدادها	۵/۱۹	۰/۶۲۹

با توجه به نتایج آزمون و سطح معناداری در کلیه ابعاد که بیش از $0/05$ هستند با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت: فرض اچ. صفر تأیید و فرض اچ. یک رد می‌شود و این بدان معناست که توزیع داده‌ها نرمال است.

بررسی فرضیه‌های پژوهش: با توجه به اینکه مقیاس‌های مورد استفاده در پرسش‌نامه، فاصله‌ای و توزیع داده‌ها نیز نرمال و تصادفی بود، برای بررسی رابطه بین متغیرها باید از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شود. فرض اچ. یک در این آزمون وجود رابطه همبستگی و فرض اچ. صفر نبود رابطه بین دو متغیر است، که نتایج آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر ارائه می‌شود:

فرضیه اصلی: بین مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳. نتیجه آزمون همبستگی در باره رابطه بین مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران

ردیف	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	تعداد
۱	۰/۵۸	۰/۰۰۱	۱۵۰

با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون ($0/58$) و سطح معناداری ($0/001$)، می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد که بین مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران

یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه معناداری وجود دارد و فرض «ا.چ.یک» تأیید و فرض «ا.چ.صفر» رد می‌شود. به عبارت دیگر بین دو متغیر رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و موفقیت یگان در مدیریت استعدادها موجب افزایش بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران آن می‌شود.

فرضیه فرعی اول: بین شناسایی استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴. نتیجه آزمون همبستگی درباره رابطه بین شناسایی استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران

ردیف	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	تعداد
۱	۰/۴۷	۰/۰۲۲	۱۵۰

با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون که (۰/۴۷) است و سطح معناداری (۰/۰۲۲)، می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد که بین شناسایی استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه معناداری وجود دارد و فرض «ا.چ.یک» تأیید و «ا.چ.صفر» رد می‌شود. به عبارت دیگر بین دو متغیر رابطه مثبت و معنادار است و موفقیت یگان در شناسایی استعدادها موجب افزایش بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران آن می‌شود.

فرضیه فرعی دوم: بین پرورش استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵. نتیجه آزمون همبستگی درباره رابطه بین پرورش استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران

ردیف	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	تعداد
۱	۰/۱۳	۰/۱۰۶	۱۵۰

با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون (۰/۱۳) و سطح معناداری (۰/۱۰۶) می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد که بین پرورش استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه معناداری وجود ندارد. و فرض «ا.چ.صفر» تأیید و «ا.چ.یک» رد می‌شود. به عبارت دیگر بین دو متغیر رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و موفقیت یگان در پرورش استعدادها موجب افزایش بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران آن می‌شود.

فرضیه فرعی سوم: بین به کارگیری استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶. نتیجه آزمون همبستگی درباره رابطه بین به کارگیری استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران

ردیف	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	تعداد
۱	۰/۶۵	۰/۰۰۲	۱۵۰

با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون (۰/۶۵) و سطح معناداری (۰/۰۰۲)، می توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد که بین به کارگیری استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه معناداری وجود دارد و فرض «اچ.یک» تأیید و «اچ.صفر» رد می شود. به عبارت دیگر بین دو متغیر رابطه مثبت و معنادار است و موفقیت یگان در به کارگیری استعدادها موجب افزایش بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران آن می شود.

فرضیه فرعی چهارم: بین نگهداری استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۷. نتیجه آزمون همبستگی درباره رابطه بین نگهداری استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران

ردیف	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	تعداد
۱	۰/۴۹	۰/۰۰۱	۱۵۰

با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون (۰/۴۹) و سطح معناداری (۰/۰۰۱)، می توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد که بین نگهداری استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه معناداری وجود دارد. و فرض «اچ.یک» تأیید و «اچ.صفر» رد می شود. به عبارت دیگر بین دو متغیر رابطه مثبت و معنادار است و موفقیت یگان در نگهداری استعدادها موجب افزایش بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران آن می شود.

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعدادها (و ابعاد آن به طور جداگانه) با بهبود عملکرد

فرماندهان و مدیران یگانهای ویژه نیروی انتظامی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همانطور که در متن اشاره شد، درخصوص نیروهای یگان ویژه دو رویکرد وجود دارد. یک رویکرد معتقد است از آنجا که ماهیت مأموریت یگان عملیاتی است، عمده کارکنان و فرماندهان آن نیز باید عملیاتی و مجری دستورات باشند. رویکرد دیگری نیز وجود دارد که معتقد است فرماندهان و مدیران یگان ویژه علاوه بر توان عملیاتی، باید از هوش و استعدادهای بالایی هم برخوردار باشند تا در موقعیت‌های ویژه به بهترین وجه ممکن تصمیم‌گیری کرده و نیروهای خود را هدایت کنند. بنابر نتایج پژوهش، رویکرد دوم با این نتایج پشتیبانی می‌شود. همچنین یافته‌ها با نتایج پژوهش رضایی و همکاران (۱۳۹۴) مبنی بر وجود رابطه معنادار بین مدیریت استعداد و ابعاد آن (جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداری) با عملکرد کارکنان نیروی انتظامی منطبق است. یافته‌های پژوهش بابایی‌شلمانی (۱۳۹۴) هم نشان داده بود که بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد با عملکرد سازمانی کارکنان بانک صادرات شرق استان گیلان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش شیهان (۲۰۱۲) در حوزه رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد ادراک شده نیز نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت استعداد و عملکرد شعبات شرکت‌ها وجود دارد. این نتایج نیز با نتایج پژوهش حاضر هم‌سو است.

پیشنهادها: یکی از دیدگاه‌های غالب بین مسئولان و تصمیم‌گیرندگان این است که کارکنان یگان ویژه باید عملیاتی صرف باشند. اما نتایج تحقیق نشان داد که هر چه افراد با استعدادتری در مناصب مدیریت و فرمانده یگان قرار گیرند این یگان از عملکرد بهتری برخوردار می‌شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود نخست، مسئولان یگان ویژه شرایط و موقعیت‌های عملیاتی را که مستلزم هوش و استعداد بیشتر است را شناسایی کند و دوم، تجربیات مأموریتی فرماندهان و مدیران برخوردار از هوش و استعداد بیشتر (در مقایسه با دیگران) که عملکرد بهتری از خود نشان داده و یا مأموریت را با هزینه کمتر انجام داده‌اند را گردآوری، تدوین و منتشر کنند.

با توجه به اینکه یکی از یافته‌های فرعی این پژوهش حاضر، تأیید مدل مدیریت استعدادها توسط خبرگان و پاسخگویان بود، پیشنهاد می‌شود مسئولان یگان ویژه نسبت به اجرایی نمودن سیستم مدیریت استعدادهای یگان براساس مدل این مسئولان اقدام کنند.

نظر به طولانی بودن فرایند اجرای کامل نظام مدیریت استعدادها، پیشنهاد می‌شود یگان

ویژه در کوتاه مدت با اجرای آزمون‌های استعدادیابی فرماندهی و مدیریت، افراد واجد شرایط را شناسایی و در پست‌های مورد نیاز منصوب کند.

براساس نتایج پژوهش، نگهداری استعدادها رتبه اول را در بین ابعاد مدیریت استعدادها داشته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مسئولان یگان ویژه با اتخاذ خط‌مشی‌هایی نظیر: انتصاب در مشاغل بالاتر، استفاده به‌عنوان مدرس و یا مربی، واگذاری برخی تسهیلات و امتیازات برای افراد با استعداد موجود، مانع از انتقال آنان به سایر بخش‌ها و یگان‌های نیروی انتظامی شوند.

فهرست منابع

- بابایی شلمانی، ناصر (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی در بین کارکنان بانک صادرات شرق استان گیلان (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن.
- ایلی، خدیجه و رحمتی، سارا (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها؛ رویکرد نو در مدیریت منابع انسانی. تهران: کتاب آینار.
- امینی، سمیه؛ طالقانی، غلامرضا؛ غفاری، علی و آدوسی، حسین (پاییز ۱۳۹۲). بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان. فصلنامه مدیریت دولتی. ۵(۳)، ص ۸۲-۱۰۲. بازیابی از: https://jipa.ut.ac.ir/article_50081_4589.html
- باقری پور اصل شیبستر، زهرا (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد استراتژیک بر عملکرد کارکنان شرکت کاجیران (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد شبستر.
- برگر، لنس. ای و برگر دروسی. آر (۱۳۹۳). راهنمای مدیریت استعداد (نیکزاد شیری، مترجم). تهران: مرکز تحقیقات کاربردی بازرسی کل نیروی انتظامی.
- بیاضی طهراند، علی؛ عقیلی، حسن و معین نجف‌آبادی، فقیهه (آذر ۱۳۸۸). مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان‌ها. ماهنامه تدبیر. (۲۱۱)، ص ۴۹-۵۴. بازیابی از: [www.ensani.ir/storage/Files/20110215170033-i%20\(12\).pdf](http://www.ensani.ir/storage/Files/20110215170033-i%20(12).pdf)
- تاج‌الدین، محمد و معالی تفتی، مرجان (اسفند ۱۳۸۷). مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی. ماهنامه تدبیر. ۲۰(۲)، ص ۷۱-۷۳. بازیابی از: [http://www.ensani.ir/storage/Files/20110214193457-s%20\(32\).pdf](http://www.ensani.ir/storage/Files/20110214193457-s%20(32).pdf)
- چیز، پیترو؛ توماس، رابرت و گریک، الیزابت (۱۳۹۴). سازمان استعدادمحور (عبدالرحیم نوه‌ابراهیم و هادی کشوری، مترجمان). تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- خالوندی، فاطمه و عباس پور، عباس (بهار ۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد مورد مطالعه: شرکت نفت و گاز پارس. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۶(۱۹)، ص ۱۰۳-۱۲۸. بازیابی از: http://jmr.usb.ac.ir/article_1261_0.html
- خان‌بابایی، پریسا (۱۳۹۲). نقش مدیریت استعداد بر عملکرد کادر پژوهشی و آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- رضایی، نسرین، بابائیان، علی، نظری، کامران (بهار ۱۳۹۴). بررسی و تحلیل رابطه مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان نیروی انتظامی. فصلنامه منابع انسانی نیروی انتظامی. ۶(۳۹)، ص ۲۱-۴۰. بازیابی از: goo.gl/ZMSA82
- سیدنقوی، میرعلی، حسن پور، اکبر و حسامی، زهرا (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان از تئوری تا عمل. تهران: مهربان نشر.

- شاملو حسینی، مهدی (۱۳۹۳). بررسی رابطه هوش رقابتی با مدیریت استعداد، مطالعه موردی بیمارستان امام حسین (علیه‌السلام) ملایر. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد واحد ملایر.
- علیان عطاآبادی، حسین و تقوی رشیدزاده، فرهاد (۱۳۹۳). نظام مدیریت استعدادها. تهران: انتشارات آموخته.
- فالمر، رابرت و کانگر، جی (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین پروری (بهزاد ابوالعلائی، مترجم). تهران: انتشارات سرآمد.
- کریمی، عباس (۱۳۹۲). ارائه مدل مناسب مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه برای بهبود عملکرد فردی آنان (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علوم انتظامی امین.
- نوع پسنداصیل، سیدمحمد؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل و عاشق حسینی‌مهروائی، مجید (بهار ۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام). (۱)، ص ۳۱-۵۱. بازیابی از: <http://www.magiran.com/view.asp?Type=pdf&ID=1285048>
- خوشبخت، میرزاعلی؛ خائف‌اله، احمدعلی و احمدی، سیدعلی‌اکبر (تابستان ۱۳۹۱). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر ارتقاء کارایی کارکنان. فصلنامه مطالعات پژوهشی راهور. (۱)، ص ۳۳-۵۱. بازیابی از: <http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?id=185423>
- Armstrong, Michael (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan page Ltd. 10th edition.
- Bersin, J, Berggren, Erik. (2012). *How Talent Management Drives Financial Performance*, Bersin & Associates Research Report.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86 (3):74-81, 133. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18411966>
- Collings, D. G. Retrieve from: and Mellahi' K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda: Science Direct Group, *Human Resource Management Review journal*, HUM-RES. 19 (12), pp 304-313. DOI:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. Vol. 23, No. 4, PP: 272-285. Retrieve from: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Harney, T. J. M. (2010). *Utilizing Action Research for the Development of a Succession Plan and Management Program for the Nonprofit Regional Center*. PH. D. Thesis, Alliant International University.
- Iles, p., Chau, X and Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers. *Journal of world business*, vol. 412, p. 3. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.09.014.
- Meyers, M. C. Van Woerkom' M. & Dries' N. (2014). Talent-Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications of talent management. *Human Resource Management Review* 23(4), p 305. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.03>.
- Phillips, R. and Roper' O. (2009). A framework for talent management in real estate: Emerald Group. *Journal of Corporate Real Estate*. 11(1), pp 7-16. <https://doi.org/10.1108/14630010910940525>
- Tansley, C., (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*. 43(5), pp 266-274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>.