

طراحی الگوی مدیریت استعداد‌های فرماندهی

در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۰

محمدعلی عامری^۱

از صفحه ۱۳۹ تا ۱۷۰

چکیده

زمینه و هدف: نیروی انتظامی برای انجام مأموریت‌های ذاتی خود، نیازمند مدیریت صحیح فرایند توسعه فرماندهان و مدیران مستعد بر اساس ویژگی‌های سند افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ است که دست‌یابی به این خواسته از طریق فرآیندی به نام مدیریت استعدادها تحقق می‌یابد. این پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت استعداد‌های فرماندهی و مدیریتی در ناجا انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به روش آمیخته انجام شده، جامعه آماری پژوهش در بخش مطالعه کیفی، ۱۳ نفر از خبرگان و در بخش کمی ۵۷۳ نفر از فرماندهان مرتبط با موضوع هستند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی گلوله برفی بوده که تا اشباع نظری، با خبرگان مصاحبه و در بخش کمی با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه ۲۳۰ نفر محاسبه شد. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده و در مرحله کمی از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف، فریدمن، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی انجام شد.

یافته‌ها: الگوی مدیریت استعداد‌های فرماندهی و مدیریتی در ناجا دارای شش بُعد؛ استعدادخواهی، استعدادیابی، به‌کارگیری، نگهداشت، ارزیابی و توسعه و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، گفت‌وگو، گفت‌وگو، شناسایی، انتخاب و جذب، برنامه‌ریزی شغلی، جایابی و به‌کارگیری، جبران خدمات، امنیت شغلی، ارزش‌یابی عملکرد، نظارت و کنترل، آموزش و توانمندسازی است.

نتیجه‌گیری: با توجه به اهمیت روزافزون نیروی انسانی در اجرای موفقیت‌آمیز مأموریت‌های سازمان، توجه به ابعاد و مؤلفه‌های مدل تحقیق می‌تواند نقش مهمی در جانشین‌پروری و استفاده حداکثری از منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، الگو، فرماندهی و مدیریت، نیروی انتظامی.

مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها در حال تأکید روزافزون بر دانش، استعداد و کارکنان مستعد دانشی هستند. بنابراین در همه نهادها و سازمان‌ها بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد^۱ تأکید می‌شود. مدیریت استعدادها به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند. راهبرد 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 (عسگری باجگرانی، شائمی و علامه، ۱۳۹۰، ص ۲۱).

از آنجایی که بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد یکی از اهداف سازمان‌ها تلقی شده و راز اصلی رویارویی با چالش‌های مختلف است، برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز وجود دارد، به‌همین منظور لزوم تحقق مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیش‌تری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز وجود خواهد داشت، مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعداد‌های انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده کند.

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران برای انجام مناسب مأموریت ذاتی خود یعنی تأمین نظم و امنیت و آرامش عمومی، نیازمند مدیریت صحیح و مناسب فرایند توسعه فرماندهان و مدیران مستعد و توانمند بر اساس ویژگی‌های متناسب با سند افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ است. در این راستا در صورت اجرای صحیح فرایند توسعه استعدادها و مدیریت مناسب آن در سطح ناجا، نظم و امنیت در جامعه بهبود یافته و زمینه‌های لازم برای توسعه ناجا به‌عنوان یکی از سازمان‌های مؤثر در توسعه کشور بر اساس اهداف چشم‌انداز شناخته می‌شود. بر مبنای این راهبرد، ناجا مأموریت دارد تا افراد با استعداد، خلاق، شایسته، متعهد و کارآمد را برای به‌کارگیری در مشاغل فرماندهی و مدیریت شناسایی کرده و با تهیه و اجرای برنامه‌های توانمندسازی، ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنان، زمینه‌های بروز و بهره‌وری از این استعدادها را فراهم کند.

در حال حاضر برای بهره‌گیری از استعداد‌های موجود و مدیریت این ذخیره ارزشمند سازمانی در ناجا اقدامات مدونی بر مبنای الگوی علمی و مشخص وجود ندارد. همان‌طور که این الگو می‌تواند فرایند، ارکان، عناصر و روابط بین متغیرهای مختلف مدیریت استعدادها را مشخص کرده و پیش از هرگونه اقدام عملی، یک تصویر نسبتاً جامعی از آن را پیش روی مسئولان قرار دهد، نبود الگو نیز می‌تواند موجب عدم‌درک صحیح فرایند مدیریت استعداد، کم‌توجهی به بعضی از متغیرهای کلیدی، انتخاب راهبردهای نامناسب، هدر رفتن منابع، کاهش بهره‌وری و ... شود. بنابراین نبود الگوی مدیریت استعداد برای فرماندهان، رؤسا و مدیران ناجا یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی آنان در انجام مأموریت‌های ذاتی خود است.

البته ریشه و علت بروز این مشکل را شاید بتوان درنوپا بودن این سازمان و ادغام سازمان‌هایی که هر کدام فرایندهای خاص خود در این زمینه را داشته‌اند دانست و به‌همین دلیل موضوع مدیریت استعدادها در طول این چند سال نیز فقط در حد مباحث علمی و تعدادی پژوهش علمی مورد توجه واقع و هنوز الگوی جامع و کاملی که فرایند مدیریت استعدادها در این سازمان را پاسخ‌گو باشد تدوین و مورد استفاده قرار نگرفته است. از این‌رو با توجه به مطالب فوق مسئله این پژوهش عبارت است از: «الگوی مدیریت استعداد‌های فرماندهی و مدیریت در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟»

مبانی نظری: یکی از کارکردهای مهم در هر سازمانی جذب، استخدام و نگهداری منابع انسانی با استعداد است؛ نبود استعداد می‌تواند نتیجه خلاء مهارت‌های حرفه‌ای موجود در سازمان باشد که آن را از دستیابی به اهدافش ناتوان می‌کند رهبران با استعداد در جریان جانشین‌پروری تربیت می‌شوند تا بتوانند وضعیت سازمان را به پیش برند، مشوق کارکنان باشند و بر ارزش سهام سازمان بیافزایند (هارنی^۱، ۲۰۱۰، ص ۳۲).

مفهوم مدیریت استعداد به جنگ جهانی دوم بر می‌گردد و نوعی نگرش به نیازهای آتی سازمان است. (استدلر^۲، ۲۰۱۱) و از زمانی که عبارت «جنگ برای استعداد» توسط

۱- Harney

۲- Stdler

مکنزی و همکارانش در سال ۲۰۰۱ مطرح شد، اصطلاح «مدیریت استعداد» سوزه پژوهش بسیاری از پژوهش‌گران شد (بحرانی، ۱۳۹۲، ص ۴۰).

الگوی مدیریت استعداد شامل مراحل است که از تدوین راهبرد و شناسایی کارکنان با استعداد تا شکوفایی و توسعه استعدادهای آن‌ها را در بر می‌گیرد؛ مهم‌ترین ویژگی یک فرآیند خوب، نگرش رو به آینده آن در پرورش و هم‌سوسازی استعدادها با راهبردهای سازمان است. صاحب‌نظران همانند تعریف مدیریت استعداد، اجزا و ابعاد مختلفی برای فرآیند آن ذکر کرده‌اند که به برخی از آن‌ها در جدول شماره یک اشاره شده است:

جدول شماره ۱: اجزا و ابعاد فرایند مدیریت استعداد

ردیف	اجزاء و ابعاد تبیین شده	منبع
۱	جبران خدمات، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، توسعه رهبری، مدیریت عملکرد، جذب و استخدام، یادگیری و پیشرفت، برنامه‌ریزی نیروی کار	برسین ^۱ (۲۰۱۲)
۲	تشخیص استعداد، جذب افراد با استعداد، توسعه، جایابی، نگهداشت	فورد و دیگران ^۲ (۲۰۱۰)
۳	استخدام، سیستم مدیریت یادگیری، مدیریت عملکرد، جبران خدمات	شولی ^۳ (۲۰۱۰)
۴	آماده‌سازی، استخدام، به‌کارگیری، مربی‌گری، توسعه، جبران خدمات و تشویق، ایجاد شرایط کاری مثبت، مدیریت عملکرد	دیگران ^۴ (۲۰۱۰)
۵	جذب و استخدام، مدیریت توسعه، جایگزینی، مدیریت عملکرد، به‌کارگیری و نگهداشت، جانشین‌پروری	وینگرو ^۵ (۲۰۰۹)
۶	جذب، گزینش، به‌کارگیری، توسعه، نگهداشت	فیلیپس و رایپر ^۶ (۲۰۰۹)
۷	جذب استعداد، توسعه تیمی و فردی، ارزیابی، برنامه‌ریزی کارراه شغلی، نگهداشت، توسعه سازمان، برنامه‌ریزی جانشینی، مدیریت عملکرد	گالاکان ^۷ (۲۰۰۹)
۸	استخدام، نگهداشت، به‌کارگیری	هوگز و روگ ^۸ (۲۰۰۸)
۹	تعریف استعداد، جذب، نگهداشت، توسعه، انتقال و جابجایی	آنونزیا گرین ^۹ (۲۰۰۸)
۱۰	تدوین راهبرد استعداد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جذب، توسعه. قابلیت‌ها، توسعه رهبری و توانمندی‌ها، تحلیل فرآیند	انجمن سرمایه انسانی ^{۱۰} (۲۰۰۸)
۱۱	راهبرد، برنامه‌ریزی، مخزن شایستگی، هدف‌گذاری و هم‌سوسازی، تحلیل نیروی کار، بازنگری عملکرد، جبران خدمات، توسعه کارراه شغلی، جانشین‌پروری و کارورزی	واسانتا ^{۱۱} (۲۰۰۷)

۱- Bersin

۲- Ford et al.

۳- Shulli

۴- Behrastak & et al.

۵- Wingrove

۶- Galagan

۷- Hugs & Rog

۸- Annonzia Green

۹- Human Capital Institute

۱۰- Vasanta

ردیف	اجزاء و ابعاد تبیین شده	منبع
۱۲	انتخاب، استخدام، جای‌گذاری و ارتقاء، یادگیری و توسعه، برنامه‌ریزی جانشینی، هدایت کارراهه شغلی	کانینگهام ^۱ (۲۰۰۷)
۱۳	جذب، تعیین هویت، توسعه، جایابی و به‌کارگماری	اورن ^۲ (۲۰۰۷)
۱۴	گزینش و استخدام مدیریت کارراهه شغلی، کارورزی و توسعه، برنامه‌ریزی جانشینی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و اعطای پاداش، برنامه‌ریزی راهبرد منابع انسانی	گانز ^۳ (۲۰۰۶)
۱۵	توسعه رهبری، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، پیشرفت حرفه‌ای، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشینی، پرورش منابع انسانی با عملکرد مطلوب، کارورزی و یادگیری، مدیریت شایستگی، نگهداشت	پرین ^۴ (۲۰۰۵)
۱۶	مقایسه عرضه و تقاضای نیروی با استعداد، برنامه‌ریزی نیروی کار، جذب، نگهداری و توسعه، یادگیری سازمانی	اشتون و مرتون (۲۰۰۵)
۱۷	استخدام، نگهداشت، پیشرفت کاری، توسعه استعدادها و رهبری، مدیریت عملکرد، دریافت بازخورد، برنامه‌ریزی نیروی کار، فرهنگ سازی	مرتون (۲۰۰۴)
۱۸	کشف استعدادها، الهام بخشیدن به افراد با استعداد، توسعه استعداد	نیوهاوس (۲۰۰۴)
۱۹	گزینش و استخدام، جامعه‌پذیری، مربی‌گری، مدیریت عملکرد، توسعه کارراهه شغلی، توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشینی، به رسمیت شناختن و اعطای پاداش.	هتین و اونیل (۲۰۰۴)
۲۰	تعریف استعداد در سطوح مختلف سازمان، تهیه فایل افراد با استعداد، استخدام مستمر افراد با استعداد، رشد و توسعه رهبران، تفکیک استعدادها و خلق فرصت‌های شغلی	مک کنزی و شرکاء (۲۰۰۱)
۲۱	جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه، نگهداری	رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸)

(بحرانی، ۱۳۹۲، ص ۳۰)

با توجه به مطالب گردآوری شده در جدول شماره یک و با بررسی ادبیات گسترده موجود در این زمینه، می‌توان مناسب‌ترین فرایند برای مدیریت استعداد را به شرح زیر ارائه کرد.

مرحله اول - تدوین راهبرد مدیریت استعدادها: از دلایل نیاز به تدوین راهبرد می‌توان به مواردی همچون جلب حمایت و اتحاد مدیران عالی، انرژی بخشیدن به مدیران منابع انسانی جهت سامان‌دهی فعالیت‌های خود هم‌سو با برنامه‌های راهبردی سازمان، ایجاد انگیزه در منابع انسانی با استعداد، کسب اطلاع مدیران از منابع مختلف استعداد سازمان، ایجاد تغییرات اصلاحی در برنامه‌ریزی کلان سازمان اشاره کرد (راول و کازانس^۵، ۲۰۰۳، ص ۱۰۱).

۱- Koningham

۲- Uren

۳- Gandz

۴- Perrine

۵- Rothwell & Kazanas

مرحله دوم - نیازسنجی، جذب و استخدام (اکتساب استعدادها): راهبرد مورد استفاده در این مرحله شامل دو راهبرد «خرید یا پرورش استعداد» است که اصطلاحاً در بین مدیران منابع انسانی در پاسخ به سؤال «نیروی انسانی مورد نیاز را بخریم یا بسازیم؟» تعیین می‌شود که تا حدی تداعی‌کننده موضوع کارمندیابی از درون یا بیرون سازمان است. منظور از راهبرد خرید افراد با استعداد، جذب و استخدام نیروی کاری است که قابلیت‌های وی برای سازمان مفید تلقی می‌شود (هیلز^۱، ۲۰۰۹، ص ۹۸).

مرحله سوم - مدیریت و پرورش استعدادها (به‌کارگیری و بهسازی): پس از استخدام، نوبت به به‌کارگیری افراد با استعداد در زمان و مکان مناسب در سازمان است؛ به‌زعم کانینگهام (۲۰۰۷) عموماً افراد با استعداد با دو رویکرد راهبردی در سازمان به‌کار گرفته می‌شوند:

الف- تناسب افراد با نقش: فرض بر این است که نقش‌های توافق شده‌ای در سازمان وجود دارد و افراد متناسب با این نقش‌ها به‌کار گرفته می‌شوند.

ب- تناسب نقش‌ها با افراد: در این روش، سازمان به‌دنبال گرفتن افراد با استعداد به دنبال بازتعریف نقش‌های سازمان است (کانینگهام، ۲۰۰۷).

برای به‌کارگیری کارکنان با استعداد در سازمان، هر دو رویکرد ضروری است؛ منتها به‌نظر می‌رسد تناسب شغل با شاغل (رویکرد دوم) برای فرآیند مدیریت استعداد راهبردی‌تر است. پس از به‌کارگیری، توسعه مهارت‌ها و یادگیری یکی از مهم‌ترین خصیصه‌های یک سازمان استعدادپرور است؛ در این مرحله است که توانمندی‌های نیروی انسانی با استعداد در راستای نیازهای سازمان قرار گرفته و استعدادهایشان از طریق کارویژه‌هایی هم‌چون کارآموزی و مربی‌گری، ارزیابی عملکرد، مدیریت دانش و... شکوفا می‌شود.

مرحله چهارم - نگهداشت استعدادها: پس از مدیریت شایستگی‌ها و شکوفاسازی استعدادها و قابلیت‌های منابع انسانی، نوبت به هم‌سوسازی اقدامات ایشان با سازمان، جبران خدمات ایشان و ایجاد شرایط کاری جذاب برای کسب اطمینان از نگهداری و احساس مسئولیت ایشان در قبال اهداف سازمان می‌رسد؛ گفته می‌شود که شرط لازم

فرآیند مدیریت استعداد، جذب افراد با استعداد و لایق سازمان و شرط لازم آن، نگهداشت این افراد است (بحرانی، ۱۳۹۲، ص ۴۰).

مدل‌های مدیریت استعداد: مهم‌ترین مدل‌های مختلف مدیریت استعداد به شرح

زیر است:

مدل فیلیپس و راپر (۲۰۰۹): عناصر فرآیند مدیریت استعداد را بدین صورت تعریف

کرده‌اند:

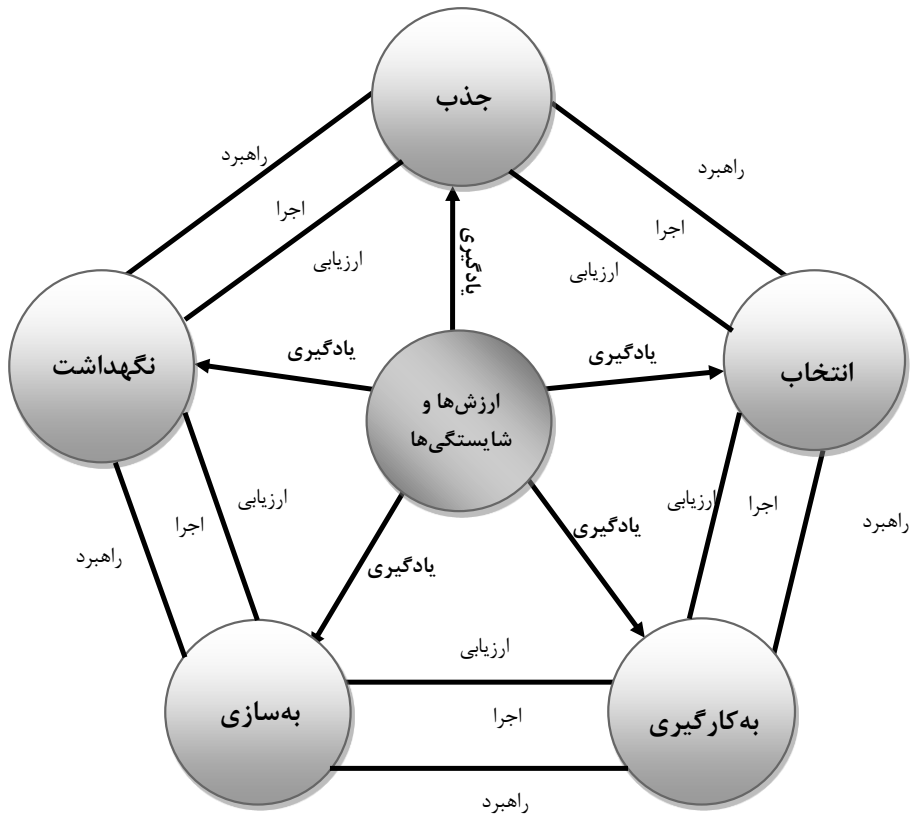
➤ جذب: توصیه ایشان به مدیران سازمان‌ها این است که روش‌های سنتی و منسوخ را کنار گذاشته و از راهبردهای نوین در جذب افراد با استعداد کمک گیرند.

➤ انتخاب: از روش‌های عینی سنجش عملکرد فرد و آزمون‌های مختلف متناسب با فرد و شغل وی استفاده شود.

➤ درگیر کردن (به‌کارگیری): منظور از درگیر کردن، مشغولیت کاری توأم با رضایت‌مندی شغلی فرد است که مسیر خلاقیت و نوآوری وی را در سازمان تسهیل و مهیا می‌سازد.

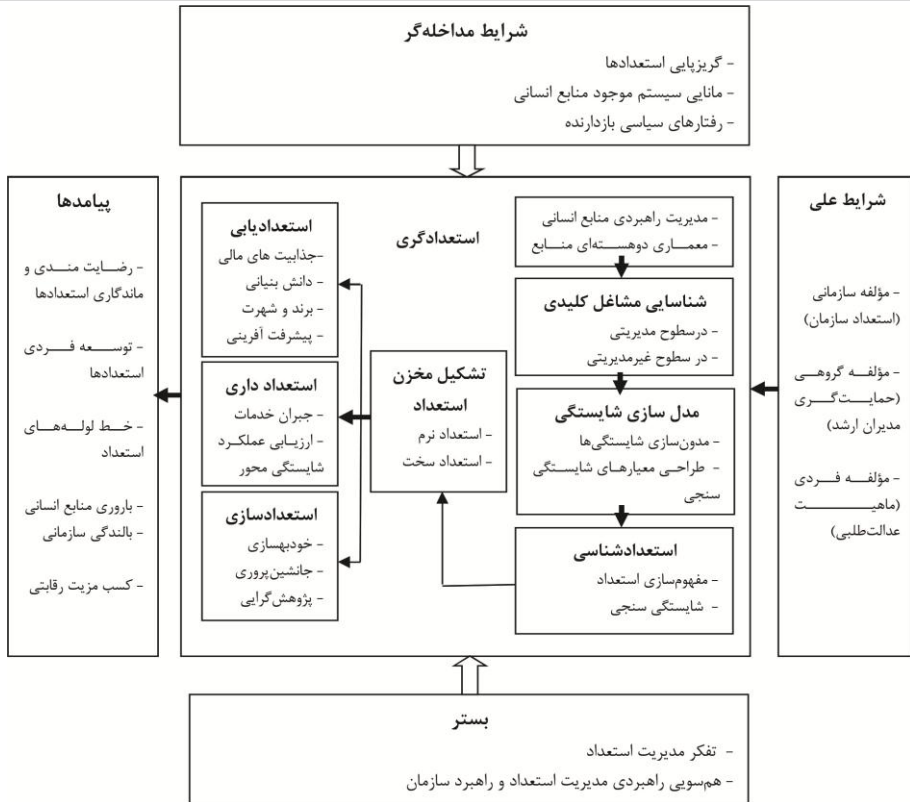
➤ بهسازی و توسعه: فرصت‌های یادگیری و بهسازی افراد با استعداد می‌بایست در طی دوره مسیر شغلی ایشان تعریف شده و خاص باشد؛ محیط کاری منعطف و جذابیت شغلی بایسته‌های زندگی کاری محسوب می‌شود.

➤ نگهداشت: آخرین مرحله در فرآیند مدیریت استعداد است شامل اعطای بسته‌های حقوقی مبتنی بر عملکرد فردی و ایجاد فرصت‌های رشد و بهبود مستمر برای افراد با استعداد سازمان.



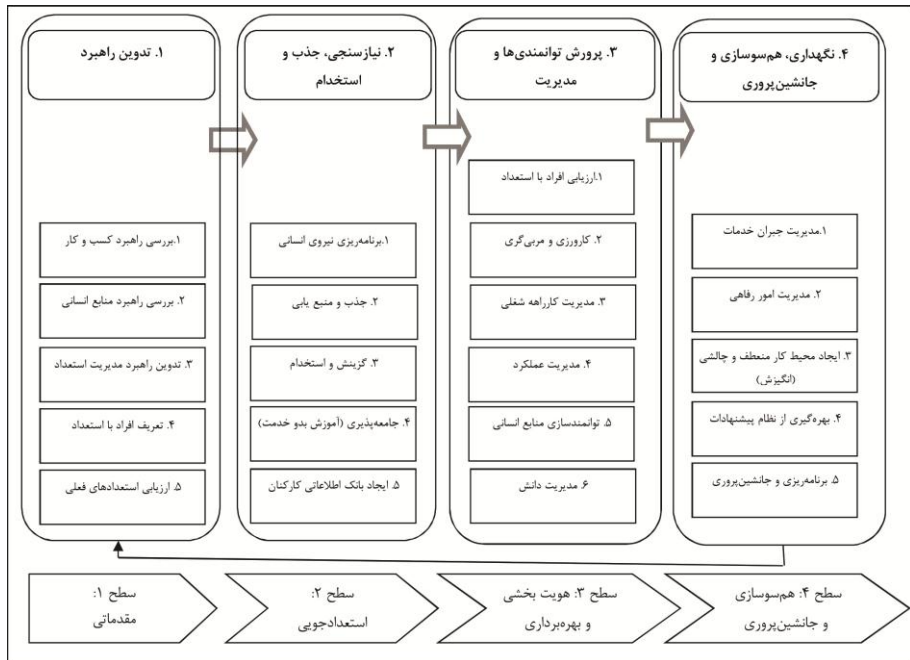
شکل شماره ۱: مدل مدیریت استعداد فیلیپس و راپر (۲۰۰۹، ص ۱۱۰)

مدل طهماسبی (۱۳۹۱): وی با رویکرد نظریه‌پردازی زمینه بنیان (گراندد تئوری) مدیریت استعداد را هسته دوم سیستم‌های منابع انسانی (هسته اول) در نظر گرفته است؛ هم‌چنین مفهوم مدیریت به‌زعم وی، می‌تواند مبتنی بر هوش منطقی، عاطفی، مدیریتی، انگیزش و فرصت بروز استعداد باشد. تحت مدل مذکور، اعتقاد بر این است که مدیریت استعدادهای در بازار سرمایه، در وهله اول مستلزم شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی است؛ سپس می‌توان شایستگی‌های موردنیاز برای تصدی آن‌ها را از طریق مدون‌سازی شناسایی کرد.



شکل شماره ۲: مدیریت استعداد در بازار سرمایه (طهماسبی، ۱۳۹۱)

مدل بحرانی (۱۳۹۲): وی در رساله دکترای خود تأثیر پنج متغیر عوامل ساختاری، عوامل محتوایی، عوامل بیرونی، مدیریت استعداد و رهبری اصیل را بر متغیر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار داده و در نهایت الگوی فرایند مدیریت استعداد را به شرح زیر ارائه کرده است:



شکل شماره ۳: فرایند مدیریت استعداد (بحرانی، ۱۳۹۲)

پیشینه پژوهش: در بررسی و مطالعه پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه موضوع تعداد ۳۴ پژوهش داخلی و ۲۲ پژوهش خارجی دارای بیش‌ترین ارتباط با موضوع احصاء که خلاصه یافته‌های تعدادی از آنها ارائه می‌شود:

– علیجانی (۱۳۸۱)، در مقاله پژوهشی با موضوع «بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو میدانی» با هدف بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی ایران، سه پرسش‌نامه محقق ساخته متغیرهایی مانند وضع موجود استعدادیابی در ایران و جهان، ضرورت وجود الگوی استعدادیابی، مناسب‌ترین نهاد استعدادیاب، مهم‌ترین نهاد جذب‌کننده و پرورش‌دهنده استعدادها و تعیین اولویت شاخص‌های مختلف ساختاری، فیزیولوژیکی، روانی-اجتماعی، آمادگی جسمانی و تکنیکی در گروه رشته‌های مختلف دو و میدانی مورد ارزیابی قرار داده است.

- رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با هدف معرفی مدلی جامع در زمینه مدیریت استعداد برای شرکت نفت به بیان و تحلیل مدل‌های مختلف در این زمینه پرداخته‌اند؛ بر اساس نتایج ناشی از مطالعات کتابخانه‌ای، از منظر ایشان مدل مدیریت استعداد می‌بایست شامل چهار بخش: عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد، نتایج فردی و سازمانی، عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد و فرآیند مدیریت استعداد باشد.
- حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران)» در پی شناسایی عوامل سنجش مدیریت استعداد بوده و بدین منظور از روش تحلیل عاملی (تأییدی و اکتشافی) بهره گرفته‌اند. نمونه پژوهش شامل ۱۱۲ نفر از مدیران صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی کشور بوده که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که با هفده عامل می‌توان مدیریت استعداد را سنجید و عوامل اصلی سنجش مدیریت استعداد عبارتند از: به رسمیت شناختن مدیریت استعداد، انگیزش نیروهای مستعد، حمایت شغلی نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد.
- طهماسبی و همکارانش (۱۳۹۱) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی با تأکید بر قشر دانشگاهی در دانشگاه تهران اقدام کردند؛ ایشان پس از بررسی پیشینه، ۳۹ عامل را در ۷ طبقه دسته‌بندی کردند؛ پس از نظرسنجی از دانشجویان دکتری به اولویت‌بندی عوامل پرداختند که به ترتیب اولویت عبارت هستند از: جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه، شرایط کاری، نام‌نما و شهرت دانشگاه، توسعه حرفه‌ای و شخصی، ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، جو تدریس و آموزش در دانشگاه، محیط فیزیکی کاری.
- مقیمی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی»، به روش آمیخته، مبتنی بر تحلیل زمینه، با استفاده از ابزار مصاحبه و پرسش‌نامه

اقدام کرده‌اند. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از فن گلوله‌برفی انجام شده که بر مبنای آن تعداد ۱۵ مصاحبه با کارشناسان و مدیران دانشگاه تهران صورت گرفته است. نتایج این پژوهش، ۴۹ شاخص را برای شناسایی کارکنان کلیدی این دانشگاه شناسایی کرده است که از بین آن‌ها قدرت یادگیرندگی در رتبه‌ی اول اهمیت قرار دارد.

— آشتون و مورتون (۲۰۰۵) با نگرشی نظام‌مند به اهمیت راهبردی مدیریت استعداد اشاره کرده و با هدف مطالعه موردی، سیر مدیریت استعداد را در چندین شرکت اطلاعات محور مورد بررسی قرار دادند؛ سپس با استفاده از اطلاعات به‌دست آمده، به ارائه مدلی در این زمینه پرداختند که شامل مراحل نیازسنجی، گردآوری اطلاعات، برنامه‌ریزی، اقدام و نتایج و هم‌چنین کارویژه‌های مربوط به هر کدام است.

— بیچ لر و ودوارد (۲۰۰۹) در مقاله‌ای با عنوان «جنگ جهانی استعداد» به ارائه مدل مدیریت استعداد بر اساس الزامات جهانی آن همت گمارده است؛ در این مدل، نحوه مدیریت عوامل موجد نبرد برای مدیریت استعداد نظیر روندهای جهانی، تحرک نیروی انسانی، تحول کسب و کار و تنوع نیروی کار، نتایج نبرد را تعیین می‌کنند که یا مدیریت خلاقانه از سوی مدیران است یا سردرگمی و در نتیجه شکست در این جنگ است.

— عزیز و اوگبولو (۲۰۱۲) در مقاله خود «استعداد: منابع راهبردی گریزان چین» اهمیت راهبردی مدیریت استعداد و چالش‌های مدیریت استعداد در چین را بررسی کرده‌اند؛ نتایج پژوهش نشان می‌دهد که جست‌وجوی افراد بااستعداد و جذب و مدیریت ایشان کار بس مشکلی است و بنابراین شرکت‌های چند ملیتی چین می‌بایست در این زمینه به تدوین راهبرد جامعی همت گمارند.

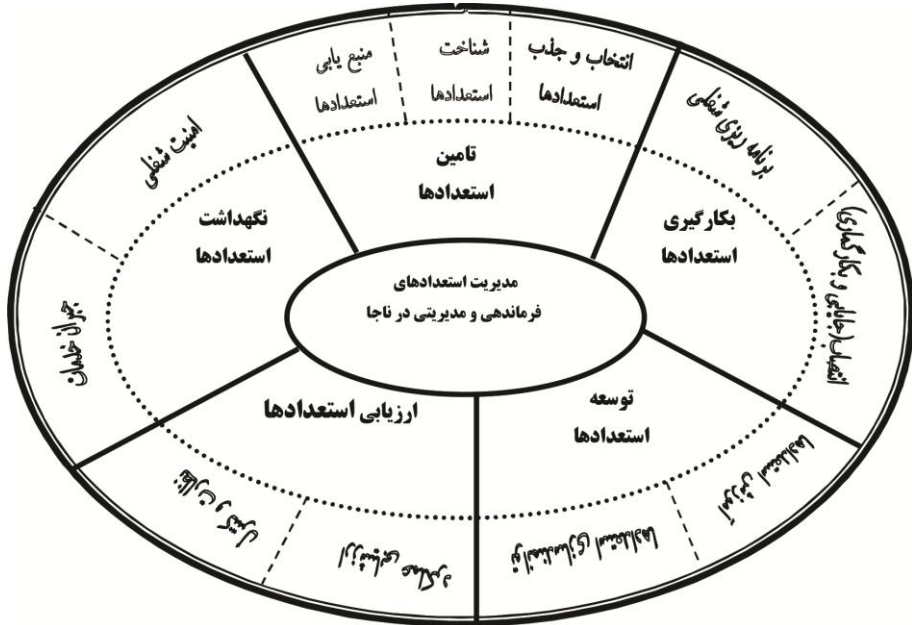
— تاتنگلو، گلیستر و دمیرباگ (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان «شیوه‌ها و روش‌های مدیریت استعداد در بازار نوظهور: مقایسه بین شرکت‌های محلی» با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به این نتیجه رسیده‌اند که مشوق‌های مدیریت استعداد، گرایش راهبردی و گرایش فنی بودند. شیوه‌های مدیریت استعداد،

سیستم‌های مبتنی بر کار، سیستم‌های مبتنی بر مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های بین‌المللی بوده و نتایج بخش تأییدی تنها دو عامل از شیوه‌های مدیریت استعداد را تأیید کرد و سایر فرضیه تأیید نشده‌اند که شرکت‌های تابعه شرکت‌های چند ملیتی نسبت به شرکت‌های محلی بیش‌تر از سیستم‌های مبتنی بر مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند.

چنان‌که در مطالعات بررسی‌شده نمایان است، کم‌تر به بررسی جامع مدیریت استعداد و ارائه الگو و مدل جامع برای آن به‌ویژه برای سازمان‌های نظامی و انتظامی پرداخته شده و عمدتاً مطالعات برای آشکار ساختن اهمیت و نقش مدیریت استعداد، بررسی ارتباط و اثر آن با عملکرد و متغیرهای عملکردی پرداخته و در واقع مدلی که بتواند فرایند تمامی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در را پوشش دهد و کارویژه‌های اجرایی آن را در هر مرحله از فرآیند تعیین کند، در دسترس نیست.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری ارائه‌شده مدل فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) که برای مدیریت استعداد پنج بُعد شامل (جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداشت کارکنان) در نظر گرفته‌اند به‌دلیل جامع بودن ابعاد و مؤلفه‌ها نسبت به سایر مدل‌ها به‌عنوان چارچوب اصلی نظری این پژوهش انتخاب و به‌همین منظور مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره چهار نشان داده می‌شود.



شکل شماره ۴: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و به روش آمیخته انجام شده، جامعه آماری پژوهش در بخش مطالعه کیفی، ۱۳ نفر از خبرگان مرتبط با موضوع و در بخش کمی تعداد ۵۷۳ نفر از فرماندهان و خبرگان مرتبط با موضوع در هر دو حوزه نظری و تجربی شاغل در مشاغل فرماندهی و مدیریتی ناجا هستند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی گلوله برفی بوده که تا اشباع نظری، با خبرگان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام و در بخش کمی با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه ۲۳۰ نفر محاسبه شد. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده که روایی آن با روش ارزیابی لینکولن و گوبا و پایایی آن از روش بازآزمون و روش توافق درون موضوعی محاسبه شد. در مرحله کمی از پرسش‌نامه محقق ساخته حاوی ۷۵ سؤال استفاده که روایی آن به روش ظاهری و محتوایی و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف، فریدمن، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی انجام شد.

یافته‌های پژوهش

الف- ویژگی‌های جمعیتی مصاحبه‌شوندگان

جامعه آماری مصاحبه شده ۱۳ نفر بوده که ۹ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۴ نفر کارشناسی ارشد هستند که همگی بالای ۲۱ سال سابقه فرماندهی و مدیریت در ناجا داشته و تجربه خوبی در زمینه موضوع مورد پژوهش دارند.

جدول شماره ۲: توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

تعداد	سطح تحصیلات	سابقه فرماندهی و مدیریت	سن
۱۳ نفر	دکتری (۹ نفر) کارشناسی ارشد (۴ نفر)	کل ۱۳ نفر بالای ۲۱ سال	کل ۱۳ نفر بالای ۴۱ سال

جدول شماره ۳: توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کمی تحقیق

سن	سنوات خدمتی	تحصیلات	سابقه فرماندهی و مدیریت
دامنه سنی	سنوات	تحصیلات	سابقه
فراروانی	فراروانی	فراروانی	فراروانی
کم‌تر از ۳۰ سال	تا ۱۰ سال	کارشناسی و پایین‌تر	۷۷ تا ۱۰ سال
۳۱ - ۴۰ سال	۱۱ تا ۲۰ سال	کارشناسی ارشد	۱۲۸ تا ۲۰ سال
۴۱ - ۵۰ سال	۲۱ تا ۳۰ سال	دکتری و بالاتر	۲۵ تا ۲۱ تا ۳۰ سال
بالای ۵۰ سال	۲۲ تا ۳۱ سال به بالا		۲۴

ب- یافته‌های استنباطی پژوهش (نتایج تحلیل عاملی اکتشافی)

محاسبه کفایت حجم نمونه و تقارن داده‌ها (مؤلفه‌های مدیریت استعداد‌های فرماندهی) در شناسایی مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد‌های فرماندهی در ناجا، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل می‌شد که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده که شاخص KMO به منظور کفایت نمونه‌گیری از طریق ارزیابی کوچک بودن هم‌بستگی جزئی بین متغیرها بررسی شد.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون KMO و بار تلت در خصوص مؤلفه‌های مدیریت استعداد های فرماندهی

عوامل	آزمون	نتایج
	ضریب کفایت نمونه‌گیری KMO	۰/۸۴۰
شناسایی مؤلفه‌های پیاده سازی	کای اسکور	۱۰۶۱۶/۷۴۲
مدیریت استعدادهای فرماندهی در ناجا	آزمون کرویت بار تلت	۲۷۷۵
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

بر اساس نتایج به دست آمده، شاخص KMO بزرگ‌تر از ۰/۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی است. سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ برای آزمون بار تلت نیز نشان‌دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی است؛ زیرا فرض یک بودن ماتریس هم‌بستگی رد می‌شود.

در شناسایی مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعدادهای فرماندهی در ناجا بر اساس نتایج حاصل از بخش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و روایی محتوا، روی ۷۵ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول شماره پنج، اشتراکات این شاخص‌ها را نشان می‌دهد. در حقیقت در جدول اشتراکات هر سؤال میزان واریانس را که می‌تواند مؤلفه‌ها را تبیین کند، نشان می‌دهد و بیان می‌دارد که کدام سؤالات واریانس بیشتری را تبیین کرده است و کدام سؤال واریانس کم‌تری را تبیین کرده است. روش استخراج مؤلفه‌ها، تحلیل مؤلفه اصلی^۱ است. هرچه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگ‌تر باشد، مؤلفه‌های استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می‌دهند. متغیرهایی که مقادیر اشتراک استخراجی آن‌ها کوچک‌تر از ۰/۵ هستند، حذف می‌شوند. البته این کار به صورت مرحله‌ای انجام می‌شود و از متغیرهایی با مقادیر اشتراک استخراجی پایین‌تر آغاز می‌شود.

جدول شماره ۵: اشتراکات شاخص‌ها

سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی	سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی	سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی	سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی
سؤال ۱	۰/۶۶۷	سؤال ۲۰	۰/۶۷۲	سؤال ۳۹	۰/۵۸۶	سؤال ۵۸	۰/۵۲۸
سؤال ۲	۰/۶۷۶	سؤال ۲۱	۰/۷۱۵	سؤال ۴۰	۰/۶۲۸	سؤال ۵۹	۰/۸۲۶
سؤال ۳	۰/۶۹۵	سؤال ۲۲	۰/۶۴۶	سؤال ۴۱	۰/۵۳۸	سؤال ۶۰	۰/۷۳۲

۱- Principal Component Analysis

سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی	سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی	سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی	سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی
سؤال ۴	۰/۶۸۵	سؤال ۲۳	۰/۶۸۸	سؤال ۴۲	۰/۶۱۷	سؤال ۶۱	۰/۶۰۶
سؤال ۵	۰/۷۸۱	سؤال ۲۴	۰/۶۷۰	سؤال ۴۳	۰/۵۵۶	سؤال ۶۲	۰/۷۵۷
سؤال ۶	۰/۵۹۵	سؤال ۲۵	۰/۵۹۰	سؤال ۴۴	۰/۶۸۲	سؤال ۶۳	۰/۷۸۱
سؤال ۷	۰/۶۶۸	سؤال ۲۶	۰/۶۷۲	سؤال ۴۵	۰/۷۰۴	سؤال ۶۴	۰/۸۰۰
سؤال ۸	۰/۶۶۹	سؤال ۲۷	۰/۵۹۴	سؤال ۴۶	۰/۷۰۵	سؤال ۶۵	۰/۸۱۲
سؤال ۹	۰/۶۱۴	سؤال ۲۸	۰/۶۵۸	سؤال ۴۷	۰/۶۶۱	سؤال ۶۶	۰/۸۰۷
سؤال ۱۰	۰/۶۸۸	سؤال ۲۹	۰/۷۰۴	سؤال ۴۸	۰/۵۷۱	سؤال ۶۷	۰/۷۸۶
سؤال ۱۱	۰/۶۱۸	سؤال ۳۰	۰/۶۵۴	سؤال ۴۹	۰/۶۹۶	سؤال ۶۸	۰/۸۲۲
سؤال ۱۲	۰/۷۰۱	سؤال ۳۱	۰/۶۴۹	سؤال ۵۰	۰/۵۱۳	سؤال ۶۹	۰/۷۲۶
سؤال ۱۳	۰/۶۱۵	سؤال ۳۲	۰/۶۲۳	سؤال ۵۱	۰/۶۸۰	سؤال ۷۰	۰/۷۷۹
سؤال ۱۴	۰/۶۷۶	سؤال ۳۳	۰/۶۶۷	سؤال ۵۲	۰/۶۲۳	سؤال ۷۱	۰/۷۷۷
سؤال ۱۵	۰/۵۹۵	سؤال ۳۴	۰/۶۶۳	سؤال ۵۳	۰/۶۶۶	سؤال ۷۲	۰/۷۲۵
سؤال ۱۶	۰/۶۲۳	سؤال ۳۵	۰/۷۱۸	سؤال ۵۴	۰/۵۴۲	سؤال ۷۳	۰/۷۹۷
سؤال ۱۷	۰/۵۱۶	سؤال ۳۶	۰/۶۸۴	سؤال ۵۵	۰/۷۳۲	سؤال ۷۴	۰/۷۰۷
سؤال ۱۸	۰/۶۶۷	سؤال ۳۷	۰/۶۶۱	سؤال ۵۶	۰/۷۷۲	سؤال ۷۵	۰/۷۸۸
سؤال ۱۹	۰/۶۷۶	سؤال ۳۸	۰/۶۸۹	سؤال ۵۷	۰/۷۰۱		

همان‌طور که در جدول شماره پنج، قابل مشاهده است اشتراکات برای همه شاخص‌ها بالای ۰/۵ است؛ بنابراین، هیچ سؤالی در این مرحله حذف نمی‌شود.

در جدول شماره شش، می‌توان تبیین واریانس کل^۱ را مشاهده کرد. این جدول شامل سه قسمت است. قسمت اول شامل مقادیر ویژه اولیه^۲، مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین‌کننده مؤلفه‌هایی است که در تحلیل باقی می‌مانند. در مؤلفه‌هایی که دارای مقادیر ویژه کم‌تر از یک هستند، از تحلیل خارج می‌شوند. مؤلفه‌های خارج شده از تبیین، مؤلفه‌هایی هستند که حضور آن‌ها باعث تبیین بیش‌تر واریانس نمی‌شود. قسمت دوم شامل مجموع مربع بارهای استخراج شده^۳، مربوط به مقادیر ویژه مؤلفه‌های استخراجی بدون چرخش است و قسمت سوم مربوط به مجموع مربع بارهای چرخش یافته^۴ است. موارد ذکر شده در جدول شماره شش قابل مشاهده است.

۱- Total Variance Explained

۲- Initial Eigenvalues

۳- Extraction Sums of Squared Loadings

۴- Rotated Sums of Squared Loadings

جدول شماره ۶: تبیین واریانس مؤلفه‌های مستخرجه

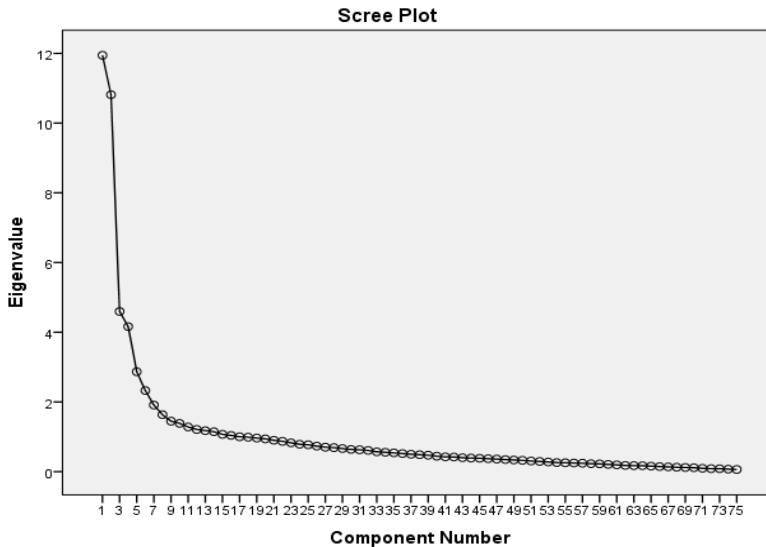
مؤلفه	مقادیر ویژه اولیه		مجموع مربع بارهای استخراج شده		مجموع مربع بارهای چرخش یافته	
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۱۱/۹۴۴	۱۵/۹۲۵	۱۵/۹۲۵	۱۱/۹۴۴	۱۵/۹۲۵	۱۴/۷۰۴
۲	۱۰/۸۱۵	۱۴/۴۱۹	۳۰/۳۴۵	۱۰/۸۱۵	۱۴/۴۱۹	۵۶/۵۶۹
۳	۴/۵۹۶	۶/۱۲۸	۳۶/۴۷۳	۴/۵۹۶	۶/۱۲۸	۲۹/۴۱۷
۴	۴/۱۶۳	۵/۵۵۰	۴۲/۰۲۳	۴/۱۶۳	۵/۵۵۰	۳۴/۵۳۹
۵	۲/۸۶۷	۳/۸۲۳	۴۵/۸۴۶	۲/۸۶۷	۳/۸۲۳	۳۹/۱۲۱
۶	۲/۳۲۶	۳/۱۰۲	۴۸/۹۴۸	۲/۳۲۶	۳/۱۰۲	۴۳/۶۸۰
۷	۱/۹۱۰	۲/۵۴۷	۵۱/۴۹۵	۱/۹۱۰	۲/۵۴۷	۴۷/۶۴۴
۸	۱/۶۳۳	۲/۱۷۸	۵۳/۶۷۳	۱/۶۳۳	۲/۱۷۸	۵۰/۱۱۸
۹	۱/۴۴۷	۱/۹۳۰	۵۵/۶۰۳	۱/۴۴۷	۱/۹۳۰	۵۲/۵۲۹
۱۰	۱/۳۸۵	۱/۸۴۷	۵۷/۴۵۰	۱/۳۸۵	۱/۸۴۷	۵۴/۸۲۴
۱۱	۱/۲۸۱	۱/۷۰۸	۵۹/۱۵۸	۱/۲۸۱	۱/۷۰۸	۵۷/۰۳۰
۱۲	۱/۲۱۱	۱/۶۱۴	۶۰/۷۷۲	۱/۲۱۱	۱/۶۱۴	۵۹/۱۷۸
۱۳	۰/۹۸۸	۱/۳۱۸	۶۹/۳۳۴			
۱۴	۰/۹۶۴	۱/۲۸۵	۷۰/۶۱۹			
۱۵	۰/۹۴۰	۱/۲۵۳	۷۱/۸۷۲			
...						
۷۴	۰/۰۷۳	۰/۰۹۷	۹۹/۹۱۸			
۷۵	۰/۰۶۲	۰/۰۸۲	۱۰۰			

با توجه به جدول شماره شش، ۱۲ مؤلفه‌ی اول دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این مؤلفه‌ها تقریباً ۶۱ درصد واریانس شاخص‌های مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعدادها را فرماندهی در ناجا را تبیین می‌کنند. به‌منظور پژوهش درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نام‌گذاری مؤلفه‌ها، ضرایب بالاتر از ۰/۴ در تعریف مؤلفه‌ها مهم و بامعنی بوده و ضرایب کم‌تر از این حدود به‌عنوان مؤلفه‌ی تصادفی در نظر گرفته شده است. برای تفسیر مؤلفه‌ها رینولدز^۱ و همکاران (۱۹۸۸) کم‌ترین مقدار این ضریب را برابر با ۰/۴ به‌کار برده‌اند.

نمودار سنگریزه^۲، موید نتایج فوق است و نشان می‌دهد، همان ۱۲ مؤلفه شناسایی شده است.

۱-Reynolds

۲ - Scree plot



شکل ۶- نمودار سنگریزه شناسایی مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد‌های فرماندهی در ناجا نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۷۵ شاخص (گویه) موجود، ۱۲ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها در جدول شماره هفت نام‌گذاری شده‌اند.

جدول شماره ۷: مؤلفه‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی

شماره مؤلفه	نام مؤلفه	تعداد شاخص
۱	برنامه‌ریزی	۳
۲	گفتمان‌سازی	۳
۳	شناسایی	۳
۴	انتخاب و جذب	۱۰
۵	برنامه‌ریزی شغلی	۶
۶	جایابی و به‌کارگیری	۷
۷	جبران خدمات	۷
۸	امنیت شغلی	۷
۹	ارزش‌یابی عملکرد	۵
۱۰	نظارت و کنترل	۶
۱۱	آموزش	۹
۱۲	توانمندسازی	۹

محاسبه کیفیت حجم نمونه و تقارن داده‌ها (ابعاد مدیریت استعدادها فرماندهی) در جدول شماره هشت، نتایج حاصل از شاخص KMO و آزمون بارتلت روی شاخص‌های موجود و شناسایی شده برای متغیرهای مدل پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

جدول شماره ۸: نتایج آزمون KMO و بارتلت در خصوص ابعاد مدیریت استعدادها فرماندهی

عوامل	آزمون	نتایج
	ضریب کیفیت نمونه‌گیری KMO	۰/۷۵۲
ابعاد مدیریت استعدادها فرماندهی و مدیریتی در ناجا	کای اسکوئر	۱۷۳۲/۶۶۴
	آزمون کرویت بارتلت	۶۶
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

براساس نتایج به‌دست آمده، شاخص KMO بزرگ‌تر از $0/6$ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کیفیت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی است. سطح معنی‌داری $0/000$ برای آزمون بارتلت نشان‌دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی است. همان‌طور که گفته شد در شناسایی ابعاد مدیریت استعدادها فرماندهی در ناجا براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۱۲ مؤلفه شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام که جدول شماره ۹، اشتراکات شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۹: اشتراکات شاخص‌ها

مؤلفه‌ها	اشتراکات استخراجی	مؤلفه‌ها	اشتراکات استخراجی
مؤلفه ۱	۰/۷۴۷	مؤلفه ۷	۰/۵۴۵
مؤلفه ۲	۰/۶۸۲	مؤلفه ۸	۰/۵۴۵
مؤلفه ۳	۰/۷۵۲	مؤلفه ۹	۰/۸۸۸
مؤلفه ۴	۰/۷۱۴	مؤلفه ۱۰	۰/۸۴۷
مؤلفه ۵	۰/۸۲۴	مؤلفه ۱۱	۰/۷۷۱
مؤلفه ۶	۰/۸۳۲	مؤلفه ۱۲	۰/۷۶۹

همان‌طور که در جدول شماره نه، قابل مشاهده است اشتراکات برای همه مؤلفه‌ها، بالای $0/5$ است بنابراین، هیچ مؤلفه‌ای از تحلیل خارج نخواهد شد.

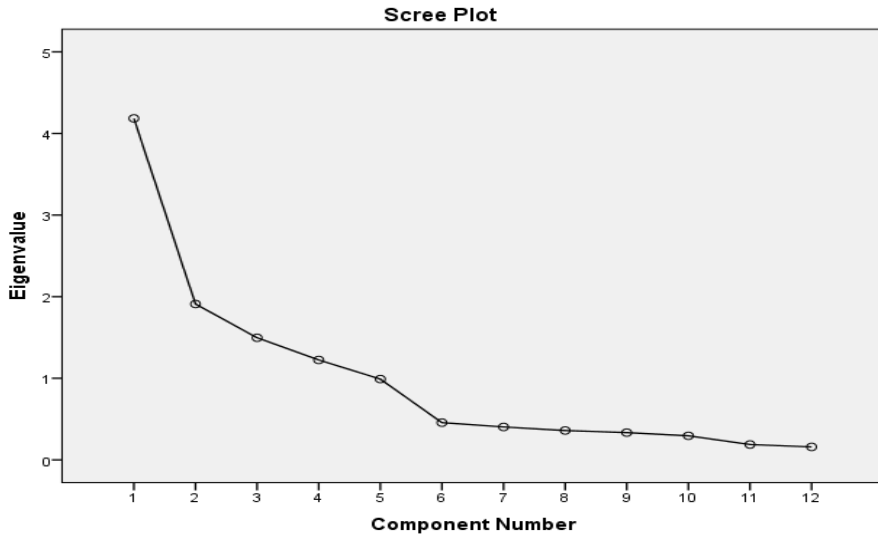
در جدول شماره ده، می‌توان تبیین واریانس کل را مشاهده کرد. این جدول شامل مقادیر ویژه اولیه، مجموع مربع بارهای استخراج شده و مجموع مربع بارهای چرخش یافته است. موارد ذکر شده در جدول شماره ده قابل مشاهده است.

جدول شماره ۱۰: تبیین واریانس مؤلفه‌های مستخرجه

عوامل	مقادیر ویژه اولیه		مجموع مربع بارهای استخراج شده		مجموع مربع بارهای چرخش یافته	
	کل	واریانس	درصد	کل	واریانس	درصد
۱	۴/۱۸۴	۳۴/۸۶۹	۳۴/۸۶۹	۴/۱۸۴	۳۴/۸۶۹	۳۴/۸۶۹
۲	۱/۹۱۰	۱۵/۹۱۶	۵۰/۷۸۴	۱/۹۱۰	۲۰/۱۴۴	۴۳/۶۹۱
۳	۱/۴۹۶	۱۲/۴۶۸	۶۳/۲۵۲	۱/۴۹۶	۱۶/۷۰۹	۶۰/۴۰۱
۴	۱/۲۲۴	۱۰/۲۰۴	۷۳/۴۵۶	۱/۲۲۴	۱۳/۰۵۵	۷۳/۴۵۶
۵	۱/۱۰۰	۸/۲۵۰	۸۱/۷۰۶	۱/۱۰۰	۳/۳۶۳	۸۱/۷۰۶
۶	۱/۰۰۵	۳/۸۰۱	۸۵/۵۰۷	۱/۰۰۵	۲/۹۹۹	۸۵/۵۰۷
۷		۳/۳۶۳				
۸		۲/۹۹۹				
۹		۰/۳۳۴				
۱۰		۰/۲۹۵				
۱۱		۰/۱۸۸				
۱۲		۰/۱۵۹				

با توجه به جدول شماره ده، شش عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۷۳ درصد واریانس ابعاد مدیریت استعدادهای فرماندهی و مدیریتی در ناجا را تبیین می‌کند. به‌منظور پژوهش درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نام‌گذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰/۴ در تعریف عامل‌ها مهم و بامعنی بوده و ضرایب کم‌تر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است.

نمودار سنگریزه نیز، موید نتایج فوق است و نشان می‌دهد، شش بُعد شناسایی شده است.



شکل شماره ۷: نمودار سنگریزه شناسایی ابعاد مدیریت استعدادهاى فرماندهی در ناجا

جدول شماره یازده، ماتریس مؤلفه‌های شناسایی شده ابعاد مدیریت استعدادهاى فرماندهی در ناجا را با چرخش نشان می‌دهد. از آن جا که تفسیر بارهای عاملی بدون چرخش، ساده نیست. بنابراین عامل‌ها را می‌چرخانیم تا قابلیت تفسیر آنها افزایش یابد.

جدول شماره یازده: ماتریس عوامل چرخش یافته

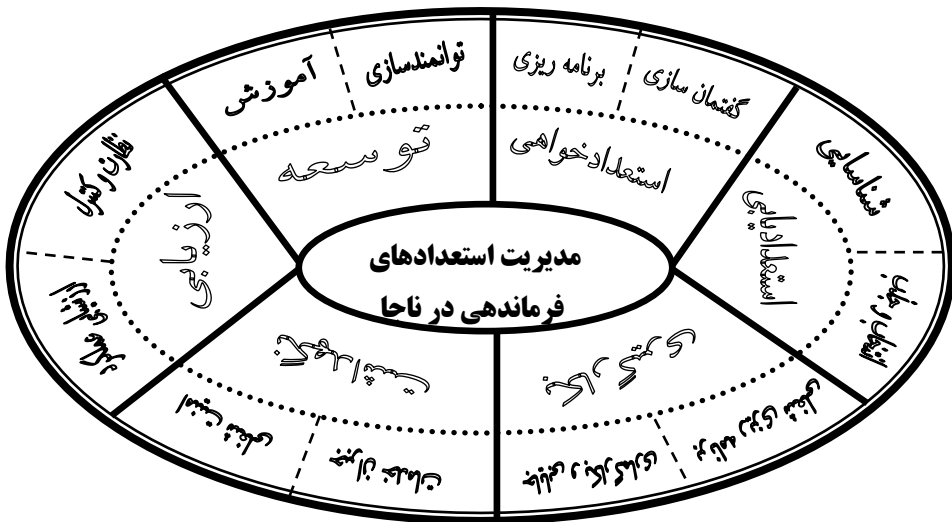
مؤلفه		۶	۵	۴	۳	۲	۱
مؤلفه ۱	۰/۷۹۹						
مؤلفه ۲	۰/۸۱۸						
مؤلفه ۳	۰/۷۸۱						
مؤلفه ۴	۰/۵۶۹						
مؤلفه ۵	۰/۴۷۴						
مؤلفه ۶	۰/۷۷۸						
مؤلفه ۷	۰/۵۲						
مؤلفه ۸	۰/۴۳۸						
مؤلفه ۹	۰/۷۲۱						
مؤلفه ۱۰	۰/۸۶۳						
مؤلفه ۱۱	۰/۶۲۸						
مؤلفه ۱۲	۰/۸۲۹						

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۱۲ مؤلفه موجود، ۶ بعد قابل شناسایی است. ابعاد اکتشاف شده را در جدول شماره یازده، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این ابعاد در جدول شماره دوازده نام‌گذاری شده‌اند.

جدول شماره ۱۲: ابعاد حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی

شماره	نام بعد	تعداد مؤلفه
۱	استعدادخواهی	۲
۲	استعدادیابی	۲
۳	به‌کارگیری افراد مستعد	۲
۴	نگهداشت افراد مستعد	۲
۵	ارزیابی افراد مستعد	۲
۶	توسعه افراد مستعد	۲

بر اساس عوامل شناسایی شده حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی و کدگذاری‌های صورت گرفته، ابعاد و مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد‌های فرماندهی در ناجا مانند شکل شماره هشت ارائه می‌شود.



شکل شماره ۸: ابعاد و مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد‌های فرماندهی در ناجا

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، در افق چشم‌انداز، ایران کشوری توسعه یافته است. برای تحقق توسعه‌یافتگی کشور در طول دوره و تحقق اهداف چشم‌انداز، باید سازمان‌های مختلف و مؤثر کشور توسعه یابند که یکی از مهم‌ترین نیازمندی‌های اساسی آن، برقراری نظم و امنیت پایدار در کشور است. با توجه به این‌که وظیفه برقراری نظم و امنیت در داخل کشور به عهده نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است، این نیرو برای انجام مناسب این مأموریت نیازمند مدیریت صحیح و مناسب فرایند توسعه فرماندهان و مدیران مستعد و توانمند بر اساس ویژگی‌های متناسب با سند افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ است.

از این‌رو در صورت اجرای صحیح فرایند توسعه استعدادها و مدیریت مناسب آن در سطح ناجا، نظم و امنیت در جامعه بهبود یافته و زمینه‌های لازم برای توسعه سازمان‌های مؤثر در کشور را فراهم می‌کند و توسعه سازمان‌ها نیز منجر به توسعه‌یافتگی کشور بر اساس اهداف چشم‌انداز می‌شود. بر مبنای این راهبرد، ناجا مأموریت دارد تا افراد با استعداد، خلاق، شایسته، متعهد و کارآمد را برای به‌کارگیری در مشاغل فرماندهی و مدیریت شناسایی کرده و با تهیه و اجرای برنامه‌های توانمندسازی، ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنان، زمینه‌های بروز و بهره‌وری از این استعدادها را فراهم کند.

بنابراین در دنیای پرقاب‌ت امروزی برای دستیابی به منابع انسانی بهره‌ور و اثربخش، ناجا نیز باید همگام با دیگر سازمان‌ها دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشد و اگر این اتفاق در نیروی انتظامی روی دهد و برنامه‌های راهبردی نظام‌مندی برای تهیه مخزنی از استعدادهای منابع انسانی و پرورش آن‌ها طرح‌ریزی و اجرا شود، در واقع فرآیند مدیریت استعداد در این نیرو به‌کارگرفته شده است؛ البته اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد بدون شناسایی استعدادهای سازمانی، کاری بس بیهوده است و راه به‌جایی نخواهد برد؛ در اصل پرورش استعدادهای فرماندهی و مدیریت در ناجا از طریق فرآیندی به نام پیاده‌سازی مدیریت استعداد تحقق می‌یابد؛

بنابراین می‌توان ادعا کرد که ابزار این مهم در ناجا همانا اجرای مناسب فرآیند پیاده‌سازی مدیریت استعداد است.

از طرفی اقدامات علمی و پژوهش‌های انجام شده در مراکز آموزشی و پژوهشی ناجا شامل: (حسینیان، ۱۳۸۲) کاربرد الگوهای ریاضی در تصمیم‌سازی نظام جانشینی ناجا؛ (حمیدآبادی، ۱۳۸۹) بررسی مدل ریاضی جانشینی مدیران میانی در سطح فرماندهی انتظامی استان خوزستان؛ (کریمی، ۱۳۹۲) ارائه مدل مناسب مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه جهت بهبود عملکرد فردی آنان (مورد مطالعه: مدیران میانی دانشگاه علوم انتظامی امین)؛ (بابائیان، ۱۳۹۳) تأثیر به‌کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا و شوقی (۱۳۹۴) الگوی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش ناجا، بیش‌تر بر عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد، رابطه آن با سایر عوامل و تأثیر سایر شرایط و عوامل بر این موضوع پرداخته و در مجموع مدل یا الگویی که چاره‌ساز رفع این مشکل در ناجا باشد ارائه نشده است. در همین راستا و در این پژوهش نسبت به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مورد نیاز به‌منظور پیاده‌سازی این فرآیند در ناجا اقدام که به شرح جدول شماره سیزده ابعاد و مؤلفه‌های موصوف شناسایی و احصاء شدند.

جدول شماره ۱۳: ابعاد و مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد‌های فرماندهی در ناجا

شماره	بعد	مؤلفه‌ها
۱	استعدادخواهی	برنامه‌ریزی گفتمان‌سازی
۲	استعدادیابی	شناسایی انتخاب و جذب
۳	به‌کارگیری افراد مستعد	برنامه‌ریزی شغلی جایابی و به‌کارگماری
۴	نگهداشت افراد مستعد	جبران خدمات امنیت شغلی
۵	ارزیابی افراد مستعد	ارزش‌یابی عملکرد نظارت و کنترل
۶	توسعه افراد مستعد	آموزش توانمندسازی

تقدیر و سپاس‌گزاری

جا دارد نهایت تشکر خود را از کسانی که مرا در تهیه این مقاله و پژوهش علمی یاری کردند، اعلام دارم، به‌ویژه از کلیه فرماندهان محترم که در مصاحبه‌ها و تنظیم پرسش‌نامه همراهی خوبی در راستای دستیابی به نتایج علمی داشتند.

منابع

- بابائیان، حسین‌علی (۱۳۹۳). تأثیر به کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، سال نهم، شماره ۲، صص ۲۳۶-۲۱۷.
- http://pmsq.jrl.police.ir/issue_۳۴۰۱_۳۴۰۹.html
- بحرانی، عطیه (۱۳۹۲). تدوین الگوی راهبردی مدیریت استعداد (مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران)، رساله دکتری مدیریت گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس
- بخشایی، مریم (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی (منطقه همدان)، پایان نامه کارشناسی ارشد حسابداری، دانشکده مدیریت حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
- برغمندی، قاسم؛ قلی‌پور، آریین (۱۳۹۴). بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، سال سیزدهم، شماره ۳۵، صص ۲۲۵-۲۰۷.
- https://jomc.ut.ac.ir/issue_۷۲۹۲_۷۲۹۳.html
- جوکار دهبویی، مریم (۱۳۹۱). تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی
- جعفری‌مقدم، سعید (۱۳۸۷). ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران، پروژه پژوهشی چاپ نشده، وزارت نیرو.
- حمیدآبادی، زهرا (۱۳۸۹). ارائه مدل ریاضی جانشینی مدیران میانی در سطح فرماندهی انتظامی استان خوزستان، پایان نامه تحصیلی مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی
- دهقانپور فراشاه، علی (۱۳۹۰). الگوی برنامه‌ریزی جانشین پروری. بررسی موضوع در شرکت‌های زیر مجموعه وزارت دفاع جمهوری اسلامی
- رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۸: ۱۶-۹.
- زینی‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا؛ وزیری، مژده (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، سال بیستم، شماره ۲ (پیاپی ۷۲)، صص ۷۲-۵۱.

- https://journal.irphe.ac.ir/browse.php?mag_id=۴۸&slc_lang=fa&sid=۱
- شائمی، علی؛ علامه، سید محسن؛ عسکری، محبوبه (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم، شماره ۷۰، صص ۷۵-۴۷.
- http://jmsd.atu.ac.ir/issue_۷۰_۱۲۵.html
- شوقی، بهزاد (۱۳۹۴). الگوی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش ناجا، طرح تحقیقاتی کسر خدمت سربازی در رشته مدیریت آموزشی، معاونت تربیت و آموزش ناجا.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۷: ۲۰-۵.
- http://jmr.usb.ac.ir/issue_۱۱۶_۱۲۴.html
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ ضیائی، محمد صادق؛ قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها: یک نظریه داده بنیان، فصلنامه مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره ۲۱، صص ۱۵۱-۱۳۳.
- https://jipa.ut.ac.ir/issue_۷۲۶۰_۷۲۶۱.html
- عرب‌پور، علیرضا؛ نیک‌پور، امین (۱۳۹۴). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۱ (پیاپی ۱۹)، صص ۱۸۶-۱۵۹.
- https://hrmj.ihu.ac.ir/issue_۲۲۱۸_۲۲۱۹.html
- عسکری باجگرانی، محبوبه؛ شائمی، علی؛ علامه، سید محسن (۱۳۹۰). سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان، دوفصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۹، صص ۲۷۶-۲۸۶.
- <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=۱۷۵۲۴۷>
- غیائی ندوشن، سعید؛ پرداخت‌چی، محمدحسن، دری، بهروز؛ فراستخواه، مقصود (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار نظام جانشین پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد، تهران، پژوهش در نظام‌های آموزشی.
- علیجانی، عیدی (۱۳۸۱). بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو‌ومیدانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

— کرد، باقر؛ کرد، حامد؛ عرب، باقر (۱۳۹۳). بررسی رابطه بکارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت، مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هفتم، شماره ۲۴، صص ۱۴۰-۱۱۳.

— http://jmr.usb.ac.ir/issue_288_305.html

— کریمی، عباس (۱۳۹۲). ارائه مدل مناسب مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه جهت بهبود عملکرد فردی آنان (مورد مطالعه دانشگاه علوم انتظامی امین)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین

— معالی تفتی، مرجان (۱۳۹۰). بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالش‌ها و موانع پیاده سازی مدیریت استعداد در گروه سایپا. فصلنامه مقاله‌های پژوهشی مدیریت، شماره ۲

— مقیمی، سیدمحمد؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعداد‌های سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۳ (پیاپی ۱۷)، صص ۱۶۵-۱۹۱.

— https://hrmj.ihu.ac.ir/issue_1297_1949.html

— نادرعلی، معصومه (۱۳۹۱). بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایت مندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه علامه طباطبایی.

— هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جان‌نشین‌پروری در سازمان. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ده.

— http://iieshrm.ir/browse.php?mag_id=22&slc_lang=fa&sid=1

— Ashton, Ch; Morton,L.,(۲۰۱۰). Managing Talent for Competitive Advantage , Strategic HR Review,vol. ۴, no. ۵, pp. ۲۸-۳۱.

— Annunzio-Green, N. (۲۰۰۸). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. Contemporary Hospitality Management, ۲۰(۷), ۸۰۷-۸۱۹.

— Ashton, Ch; Morton,L.,(۲۰۱۰). Managing Talent for Competitive Advantage ,Strategic HR Review,vol. ۴, no. ۵, pp. ۲۸-۳۱.

— Aziz,A.; Ogbolu,M., (۲۰۱۲).” Talent: China’s Elusive Stategic Resource “,Social and Behavioral Science , vol.۵۸, pp.۳۵۰-۳۵۴.

— Beechler,S ; C.Woodward,L ., (۲۰۰۹).”The Global War For Talent”, Journal of International Management , vol.۱۵ , pp.۲۷۴

- Behrastack, E., Meyer, C., Wraight, S., & Bhatt, M. (۲۰۱۰), Talent management in the private and education sectors: a literature review. Learning point associates.
- Bersin, J., ۲۰۱۲. How Talent Management Drives Financial Performance, Bersin& Associates Research Report. Retrieved from:
<http://www.forbes.com/sites/joshbersin/۲۰۱۲/۱۰/۱۹/how-talent-management-drives-financial-performance/>
- Collings, D.; Mellahi, K. (۲۰۰۹). "Strategic Talent Management: A review and research agenda". Human Resource Management Review, ۱۹, ۳۰۴-۳۱۳.
- Derry, M.(۲۰۰۸) , "Talent Management tops European challenges list " , Personnel Today , June ۱۹ , P.۸.
- Ford, K. (۲۰۱۰). Shedding Light on Talent Tactics. Personnel Today. ۲۰-۲۲. September
- Galagan,P., (۲۰۰۹). The New Face of Talent Management, The American Society for Training and Development (ASTD). Retrieved from:
<http://www.astd.org>
- Gandz,J., ۲۰۰۶.Talent Development :The Architecture of a Talent Pipeline That Works ,Ivey Business Journal , vol. ۷۰,no. ۵, pp. ۱-۴.
- Harney,T.J.M., (۲۰۱۰).Utilizing Action Research for the Development of a Succession Plan and Management Program for the Nonprofit Regional Center. PH.D.Thesis ,Alliant International University
- Heinen, J.S; O'Neill, C. , ۲۰۰۴ . Managing Talent To Maximize Performance ,Published online in Wiley InterScience , pp. ۶۷.
- Heinen, J.S; O'Neill, C. , (۲۰۰۴) . Managing Talent To Maximize Performance ,Published online in Wiley InterScience , pp. ۶۷.
- Huges.JuliaChristensen, and EvelinaRog(۲۰۰۸). "RogTalentmanagement:A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizationsTalentmanagement strategy."Pp ۷۴۳-۷۵۷
- Ingham, J., ۲۰۰۶.Closinf The Talent management gap. Melcrom Publishing Ltd [online]. Available from: <Http://www.melcrom.com>
- koningham, I. ,(۲۰۰۷). Talent management: making it real. Development and Learning in Organizations,vol. ۲۱, no. ۲, pp. ۴-۶.
- koningham, I. ,(۲۰۰۷). Talent management: making it real. Development and Learning in Organizations,vol. ۲۱, no. ۲, pp. ۴-۶.
- Mckinsey&Company ,(۲۰۰۱). The War of Talent, Copyright McKinsey &company ,Inc.
- Morton, L., Ashton, C., & Bellis, R. (۲۰۰۴). Differentiating Talent Management: Integrating talent management to drive business performance.

- Galagan, P., ۲۰۰۹. The New Face of Talent Management, The American Society for Training and Development (ASTD). Retrieved from: <http://www.astd.org>
- Lawler, E.E., (۲۰۰۸). Strategic Talent Management : Lessons From the Corporate World. A Project of the Consortium for Policy Research in Education, University of Wisconsin-Madison
- Morton, L., Ashton, C., & Bellis, R. (۲۰۰۴). Differentiating Talent Management: Integrating talent management to drive business performance.
- Newhouse , N.K, B.O , Jones . J.W (۲۰۰۴). Strategic Talent management : Assessment As a Foundation Next Generation Strategies in the ongoing Talent War , Institute for Personality and Ability Testing , Inc (IPAT)
- Phillips, R., and Roper, O. (۲۰۰۹), A framework for talent management in real estate: Emerald Group, Journal of Corporate Real Estate, Vol. ۱۱ No. ۱, PP. ۷-۱۶.
- Perrine, P, ۲۰۰۵ , Integrating Talent management , Retrived from Society for Humanr Resource - Piansoongnern, O ; Anurit, P. , ۲۰۱۰. Talent Management: Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners in THAILAND, International Journal of Organizational Innovation, vol. ۳, no. ۱ , pp. ۲۸۰-۲۸۵. Management . Retrieved from: <http://www.shrm.org> [۵ June ۲۰۰۵].
- Schooley, C., (۲۰۱۰). The four Pillars of Talent management. Forrester Research, Inc.
- Sonnenberg, M., vanZijderveld, V., & Brinks, M. (۲۰۱۴). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. Journal of World Business, ۴۹(۲), ۲۷۲-۲۸۰.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (۲۰۱۶). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. Journal of World Business, ۵۱(۲), ۲۷۸-۲۹۳.
- Uren, L. (۲۰۰۷). "From talent compliance to talent commitment." , Strategic HR Review , ۶(۳) , ۳۲- ۵۰.
- Vaiman, V.; Scullion, H.; Collings, D., (۲۰۱۲). Talent Management Decision Making. Management Decision, vol. ۵۰, no. ۵ , pp. ۹۴۱-۹۴۵.
- Vasanta , P. (۲۰۰۷), Soft-Sensing of Level of Satisfaction in TOC Product-Mix Decision Heuristic Using Robust Fuzzy-LP, European Journal of Operational Research Vol. ۱۷۷, pp ۵۵-۷۰.
- Wingrove, C., ۲۰۰۹. Talent Management: A Unified Model. Bsc, DMS, MCIPD, MCCI Principal Consultant, Pilat (North America) Inc.