

تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین

سارا اکبری^۱، عباس خورشیدی^۲، بتول فقیه آرام^۳، اکبر سلیمی^۴، نادر برزگر^۵

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۱/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۲/۱۴

چکیده

زمینه و هدف: ایجاد شرایطی که در آن مهارت‌های فرماندهان مستعد شناسایی و در حوزه‌های مناسب استفاده شود. هدف اصلی پژوهش تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد فرماندهان صف دانشگاه علوم انتظامی امین بوده است.

روش: از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نوع توصیفی - پیمایشی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها کیفی بود. جامعه آماری شامل کلیه خبرگان دانشگاه علوم انتظامی امین بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام گردید ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که از تکنیک فن دلفی و بارش فکری نیز استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل با استفاده از کدگذاری بود و همچنین از نرم‌افزار MAXQDA استفاده گردید.

یافته‌ها: الگوی به‌دست آمده شامل پنج بعد، سیزده مؤلفه و ۸۷ شاخص بود که اولاً دارای پنج بعد مشخص بود ثانیاً شش مؤلفه جدید برای آن استخراج شد که برخی از آن‌ها مانند بعد تعالی و سه مؤلفه جانشین پروری، وفاداری سازمانی، تجربه مدیریتی / سازمانی آن در الگوهای مشابه دیده نشد.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج به‌دست آمده به مسئولین پیشنهاد می‌گردد که از ابعاد جانشین پروری، وفاداری سازمانی و تجربه مدیریتی در مدیریت استعداد فرماندهان استفاده گردد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، جذب، توسعه، رهبری، مدیریت.

این مقاله برگرفته از رساله دکتری بوده است.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران
۲. استناد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، نویسنده مسئول، رایانامه: (a_khorshidi40@yahoo.com)
۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، ایران
۴. استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین
۵. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، ایران.

مقدمه

توسعه منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری بنگاه‌ها تلقی شده است و بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و مستعد راز اصلی رویارویی با چالش‌های کسب و کار می‌باشد (کارترایت^۱، ۱۳۸۷: ۷). به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (حیب پور، قلی پور و معمار زاده طهرانی، ۱۳۹۷: ۲). از این رو، در محیط پویای امروز، سازمان‌ها می‌بایست بر سرمایه‌های انسانی خود به‌طور مستمر سرمایه‌گذاری نموده و نخبگان را به‌منزله منابع ارزشمند سازمان، به‌درستی مدیریت کنند (طالقانی، امینی، غفاری و آدوسی، ۱۳۹۲: ۱۲).

راهبرد مدیریت استعداد^۲، ابزاری است که سازمان را برای دستیابی به این مهم یاری کرده و درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارکنان مستعد شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود (عسکری باجگرانی، شامی و علامه، ۱۳۹۱: ۲۷۸).

معیارهای جامع و صحیح مدیریت استعداد تضمین می‌کند که کارکنان با توانایی‌ها و استعداد‌های خاص خود به شغل‌های متناسب منصوب شوند و خدمات آنان به‌صورت منصفانه و مکفی جبران شود. مسیر توسعه آنان شفاف و فرصت‌های بیشتر و بهتری برای آنان فراهم می‌شود (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰: ۹۷).

در همین راستا نیروی انتظامی به‌عنوان یکی از ارگان‌های مهم نظام جمهوری اسلامی ایران است که رسالتش حفظ امنیت در سرتاسر کشور است و به دلیل گستردگی اندازه سازمان، تنوع مأموریت، تفاوت در مأموریت‌های سازمان در رده‌های مختلف و

1 Cartwright

2 Talent Management

وظایف محوله و نقش ویژه‌ای که در زمینه نظم و امنیت بر عهده دارد به مدیرانی قوی، آگاه به مسائل روز و به بیانی دیگر فرماندهانی مستعد نیازمند است. در مراکز آموزشی نیروی انتظامی به‌ویژه دانشگاه علوم انتظامی امین مأموریت آموزش، پرورش و توسعه افسران پلیس به‌عنوان فرماندهان و مدیران آینده مورد توجه است. رسالت تربیت فرماندهان با استعداد در مرحله اول، به عهده دانشگاه علوم انتظامی امین است و این دانشگاه زمانی می‌تواند فرماندهانی مستعد تربیت کند که خود دارای فرماندهان آموزشی با استعداد باشد؛ بنابراین ضرورت توجه به ارتقای مدیریت استعداد فرماندهان آموزشی دانشگاه کاملاً روشن می‌گردد.

اهمیت این تحقیق در آن است که مدیریت استعداد موجب ارتقاء عملکرد (کریمی آرا، ۱۳۹۳: ۱۰۱؛ بابائیان، رضایی و نظری، ۱۳۹۴: ۳۰)، تعهد سازمانی (بابائیان و یوسفی، ۱۳۹۳: ۲۱۹)، عدالت سازمانی (نورعلیان، محمد پناه و شمخانی، ۱۳۹۳: ۱۵) در سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی خواهد شد. هدف اصلی این تحقیق نیز طراحی الگوی ارتقای مدیریت استعداد برای فرماندهان صف دانشگاه علوم انتظامی امین می‌باشد.

بر اساس سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، در افق چشم‌انداز، ایران کشوری توسعه یافته است. برای تحقق توسعه یافتگی 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 از طریق فرماندهان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد، 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 این سند می‌باشد.

لذا 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 جهت تهیه مخزنی از استعداد‌های منابع انسانی و پرورش آن‌ها طرح‌ریزی و اجرا شود، در واقع فرآیند مدیریت استعداد در این نیرو بکار گرفته شده است. بنابراین می‌توان ادعا کرد که ابزار این مهم در ناجا همانا اجرای مناسب فرآیند مدیریت استعداد می‌باشد (عامری، ۱۳۹۶: ۱۵).

هرچند تاکنون در حوزه استعداد پژوهش‌های اندک درون‌سازمانی انجام پذیرفته است لیکن پرداختن به الگویی جامع در این زمینه و در حوزه فرماندهان دانشگاه انجام نشده، هم‌چنین در مطالعات انجام شده بر مدیریت استعداد می‌توان گفت به‌صورت مجزا به عوامل مختلفی همچون جانشین پروری یا عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی یا تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر عواملی همچون تعهد سازمانی و یا ... تأکید گردیده لیکن در خصوص طراحی الگوی مدیریت استعداد در جامعه هدف این مقاله پژوهشی جامع صورت نگرفته است که قابلیت انجام دارد و محقق درصد بود با استفاده از مدل‌ها و الگوهای جهانی مدیریت استعداد و نظرات خبرگان و کارشناسان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نسبت به طراحی الگوی مدیریت استعداد جهت فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین اقدام نموده تا با شناسایی و دستیابی به این الگو بتوان انسجام لازم را در مجموعه اقدامات و برنامه‌های مدیریت استعداد در انجام مأموریت ذاتی ناجا که اولین قدم در تربیت نیرویی توانمند، خلاق و متعهد است را به وجود آورد. بر این اساس مسئله تحقیق این است که تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد فرماندهان صف دانشگاه علوم انتظامی امین چگونه است؟

سؤالات فرعی

- ۱- ابعاد الگوی ارتقای مدیریت استعداد فرماندهان صف دانشگاه امین کدامند؟
- ۲- مؤلفه‌های هر یک از ابعاد الگوی مذکور کدامند؟
- ۳- شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های الگوی مذکور کدامند؟

مبانی نظری

واژه مدیریت استعداد در جهان اولین بار در سال ۱۹۹۶ در مدرسه وارتون دانشگاه پنسیلوانیا ایالات متحده آمریکا به کار رفت. تا اینکه در سال ۱۹۹۷ موسسه مک کنزی عبارت سیستم مدیریت استعداد را برای توصیف چالش‌هایی به کار برد که در آن کارفرمایان به دنبال یافتن کارکنان شایسته و بامهارت بالا بودند. 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 به بهترین حالت استفاده کنند (پیرزاد، ۱۳۹۶: ۴۴).

بالاخره علیرغم تعاریف متفاوت، مدیریت استعداد را می‌توان سیستمی برای شناسایی، جذب، حفظ، کشف، آموزش، رهبری و جانشین پروری استعدادهای جهت بهبود توان سازمان‌ها برای تحقق اهداف آن‌ها دانست (میلر و مهرتروا، ۲۰۱۵: ۹۴۰). سازمان‌های استعداد محور، رویکردی سیستمی و جامع‌نگر به مدیریت استعداد اتخاذ می‌کنند، بدین معنا که تمامی اجزاء، عناصر و مؤلفه‌های آن به صورت یک کل منسجم و یکپارچه در نظر گرفته و نیز نوعی ورودی (زمان، پول، تکنولوژی)، فرایند (شناسایی، جذب و توسعه)، خروجی (رشد سرمایه انسانی و ارزش افزوده) برای آن قائلند. این سازمان‌ها، پارادایم خود را از مدیریت منابع انسانی به مدیریت استراتژیک استعداد تغییر داده‌اند (چیژ، توماس و کرگ، ۱۳۹۴: ۳).

1 Miller & Mehrotra

2 Cheese, Thomas & Craig

بر طبق یافته‌های انستیتو بروکینی^۱ در سال ۱۹۸۲، بیست درصد دارایی‌های محوری یک سازمان دارایی‌های غیرملموس (حق امتیاز یا حق اختراع، سرمایه فکری و برند) است. تنها یک نسل بعد و در سال ۲۰۰۳ این درصد کاملاً برعکس شد و به ۸۰٪ دارایی غیرملموس و ۲۰٪ دارایی‌های ملموس تغییر یافت (حسینی و حاجی کریمی، ۱۳۹۴: ۴۸). مطالعات اخیر نشان می‌دهد که ۸۵٪ از مدیران اجرایی بیان می‌دارند که بزرگ‌ترین چالش در محیط کار ایجاد یا حفظ توانایی‌های شرکت در رقابت بر سر استعدادها می‌باشد (اسمیت^۲، ۲۰۰۷: ۱۸).

مشاوران هویت^۳ گزارش داده‌اند که اکثر شرکت‌های موفق مالی (حدود ۸۵٪ از ۲۰ شرکت اول در بین ۳۷۳ شرکت مورد مطالعه) رهبران مسئولیت خود را توسعه استعداد و پرداختن به آن می‌دانند. درحالی که سایر شرکت‌ها تنها ۴۶٪ از رهبران‌شان به آن توجه نشان می‌دهند. بر طبق گزارش تحقیق (SHRM)^۴ در سال ۲۰۰۶ در زمینه مدیریت استعداد، ۵۳ درصد سازمان‌ها در این کار پیش قدم شده‌اند و اگر سازمان‌های بزرگ‌تر با ۵۰ تا ۹۹ پرسنل را هم به آن اضافه کنیم این درصد به عدد ۸۶ درصد می‌رسد. همچنین ۷۶ درصد این سازمان‌ها مدیریت استعداد را به عنوان اولویت اصلی خود انتخاب کرده‌اند (فیگلی^۵، ۲۰۰۶: ۱۰).

همچنین گزارش‌هایی وجود دارد که نشان می‌دهد به دلیل نادیده گرفتن شرایط جاری سازمان‌ها و نداشتن الگوهای ویژه، برنامه‌های مدیریت استعداد در همه سازمان‌ها با موفقیت توأم نبوده است (کینگ^۶، ۲۰۱۷: ۲۹۹). به‌نحوی که این موضوع در سال‌های

1 Brookiny Institution

2 Smith

3 Hewitt Associates

4 Society for human resource management

5 Figley

6 King

اخیر در مقالات معتبر مروری به عنوان یک گسست دانشی مورد توجه واقع شده است (سبشو و کراکی^۱، ۲۰۱۶: ۴۴۵؛ مک دانل، کالینگز و ملاحی^۲، ۲۰۱۷: ۹۲).

بنابراین مدیریت استعدادها هر روز مهم تر و چشمگیرتر می شود، چرا که سازمانها با از دست دادن یا بازنشسته شدن منابع انسانی مستعد دچار مشکلات عدیده‌ای می شوند و جایگزینی این مهم برای آنها قدری دشوار است (وانس^۳، ۲۰۱۵: ۲۸۲).

پیشینه تحقیق

نظر پوری، موسوی، حکاک و پیرزاد (۱۳۹۵) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که متغیرهای ورودی سیستم مدیریت استعداد عبارت‌اند از؛ راهبرد سازمان، مدیریت تعارض استعدادها، نظام شایسته‌سالاری، فرهنگ سازمانی، جانشین پروری، حمایت مدیران، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات. بارانی، خورشیدی، مشبکی اصفهانی و حاجیها (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند که رهبری صحیح استعدادها، جانشین پروری و در نهایت ایجاد تعهد سازمانی در آنها، قطعاً به حفظ و نگهداری سرمایه انسانی شرکت جامه عمل پوشانده می شود. دهقانان، افجه، سلطانی و جواهری زاده (۱۳۹۷) نیز مدیریت استعداد را شامل: «استعداد خواهی»، «استعدادیابی»، «استعداد گماری»، «استعداد داری» و «استعداد افزایی» دانستند. در مطالعه‌ی محفوظی، لفظ فروشان و قربانی (۱۳۹۸)، مدل را شامل سه بعد مدیریت استعداد، شامل دو مؤلفه استراتژی استعداد و طرز تفکر استعداد، بعد استراتژی مدیریت استعداد، شامل پنج مؤلفه ارتباطات، پرورش کارکنان، فرهنگ، مدیریت عملکرد پاداش و قدردانی، و بعد جانشین پروری شامل سه مؤلفه ساختار، زمینه و محتوا فرض نمودند. گودرزی و جهانگیری (۱۳۹۳) نقش مدیریت عملکرد و نظارت بر عملکرد نیروی انتظامی توسط

1 Sabuncu & Karacay

2 McDonnell, Collings & Mellahi

3 Vance

فرماندهان و مدیران را پررنگ و اثرگذار می‌دانند. عامری (۱۳۹۷) فرایند مدیریت استعداد فرماندهی در ناجا را شامل ۶ بعد استعداد خواهی، استعدادیابی، به‌کارگیری، نگهداشت، ارزیابی و توسعه به دست آورد. رضائی و گرجی (۱۳۹۲) نیز ابعاد مدیریت استعداد را جذب استعداد، شناسایی استعداد، ایجاد روابط مثبت و توسعه استعداد به‌عنوان مؤلفه طرز تفکر استعداد و ابعاد نگهداری استعداد، به‌کارگیری استعداد و قابلیت عملکردی استعداد به‌عنوان مؤلفه استراتژی استعداد نام‌گذاری کردند. از نظر بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳) نیز مدیریت استعداد به واحد آموزش و تربیت نیروی انتظامی، اطمینان می‌دهد که افراد شایسته با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف‌های مورد انتظار ناجا قرار دارند. به‌زعم حبیب‌پور و همکاران (۱۳۹۷) عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روش‌های توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، در تبیین الگوی مدیریت استعدادهای در صنعت بانکداری نقش معنادار دارند.

هارینگتون^۱ (۲۰۱۷) نیز نتیجه گرفت که ارتش آمریکا بایستی به‌صورت اساسی با پیاده‌سازی سازوکارهای تغییر بیشتر، تازه استقرار یافته و تقویت‌کننده، فرهنگ مدیریت استعداد خویش را تغییر دهد. وایمن^۲ (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای نگرشی را برای ارزیابی تلاش‌های فعلی مدیریت استعداد، شناسایی شکاف‌ها و فرصت‌ها و توسعه عملیات یکپارچه در راستای اهداف و ساختار منحصر به فرد هر شرکت ارائه نموده است. یلنر و برونیلا^۳ (۲۰۱۳) در تحقیق خود نتیجه گرفتند که تجزیه و تحلیل داده‌های تجربی منجر به پیشنهاد الگویی مبتنی بر استراتژی سازمان می‌گردد.

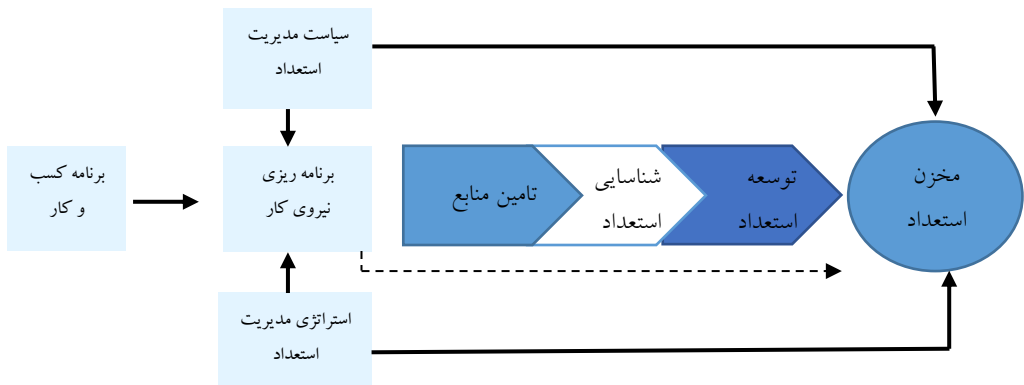
1 Harrington

2 Wyman

3 Yllner & Brunila

آلن و می^۱ (۱۹۹۰) نیز وفاداری یا تعهد سازمانی درجه همانندسازی روان‌شناختی و یا چسبیدگی به سازمانی که ما برای آن کار می‌کنیم و دارای سه جزء قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان، تمایل به اعمال تلاش برای سازمان و دارا بودن میل قوی به برای پیوسته ماندن به سازمان می‌دانند.

مدل مفهومی: مدل‌های زیادی در حوزه مدیریت استعداد در جهان معرفی شده است. آرمسترانگ یکی از دانشمندانی است که این الگو را تدوین و چند مرتبه نیز تجدید کرده است. در این تحقیق آخرین نسخه الگوی نامبرده که متعلق به سال ۲۰۱۷ می‌باشد به‌عنوان چارچوب نظری ملاک عمل قرار گرفته و مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل (۱) ارائه می‌گردد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش برگرفته از الگوی آرمسترانگ^۲ (۲۰۱۷)

1 Allen& Meyer

2 Armstrong

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع توصیفی - پیمایشی، جامعه آماری شامل کلیه خبرگان دانشگاه علوم انتظامی امین در سال ۹۸ بودند که با روش نمونه-گیری هدفمند و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و شرط اشباع نظری ۲۷ نفر از خبرگان که دارای مدرک دکترای تخصصی و رتبه دانشیاری و با سابقه بالای ۱۵ سال به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که برای حصول اطمینان از روایی و پایایی و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها، از تکنیک فن دلفی و بارش فکری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری بود و از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که گفته شد در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری استفاده شد. این بخش طی سه مرحله زیر انجام شده است:

۱) کدگذاری باز: که پژوهشگر پس از مطالعه عمیق یافته‌های ملی و جهانی و مصاحبه با خبرگان شاخص‌ها را به شرح جدول ذیل احصاء نموده است که در مجموع ابتدا ۹۱ شاخص در این مرحله برای الگوی مدیریت استعداد فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین مشخص شد.

۲) کدگذاری محوری: در این مرحله پژوهشگر شاخص‌های مرحله یک را بر اساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن به شرح جدول ذیل طبقه‌بندی نموده است که در این مرحله در مجموع تعداد ۵ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۸۷ شاخص برای الگوی مدیریت استعداد فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین طبقه‌بندی شد.

۳) کدگذاری انتخابی: در این مرحله علاوه بر مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری بر روی خبرگان انجام که نتیجه آن به شرح جدول شماره ۲ می‌باشد:

جدول شماره ۲- کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مصاحبه شونده	شاخص‌ها (کدگذاری باز)	مؤلفه‌ها (کدگذاری محوری)	ابعاد (کدگذاری انتخابی)
I4, I6, I7, I15, I17	استقرار فرهنگ مدیریت استعدادها در دانشگاه توسط فرماندهان و مدیران	سیاست مدیریت استعداد	جذب
I4, I17, I14	جذب نیروی بااستعداد جهت انتصاب در مشاغل فرماندهی توسط دانشگاه		
I10, I4	تعهد و الزام دانشگاه به شایسته‌سالاری در انتصاب فرماندهان صف		
I3, I5, I6, I7, I8, I12	توجه به علاقه‌مند بودن افراد در انتصاب به مشاغل فرماندهی		
I14	دخالت دادن فرماندهان صف در برنامه‌ریزی مدیریت استعداد دانشجویان مستعد		
I4, I9, I1, I2, I11	برنامه‌ریزی منظم و مستمر جهت شناسایی استعدادهای بالقوه و بالفعل درون دانشگاهی	شناسایی استعداد	
I4, I9, I11	برنامه‌ریزی منظم جهت شناسایی استعدادهای برتر و نوآور خارج از دانشگاه		
I1, I2, I4, I9, I10, I11	شناسایی دانشجویان مستعد فرماندهی و مدیریتی در طول دوران آموزش در دانشگاه		
I4, I17	شناسایی فرماندهان مستعد برای افق ۵ ساله بعدی توسط دانشگاه		
I17	شناسایی افراد مستعد در دانشگاه که در مرز بازنشستگی قرار دارند.		
I4, I6, I11	تشکیل بانک اطلاعاتی از افراد درون دانشگاهی شایسته و مستعد برای ارتقا یا	مخزن استعداد / استعداد بر مبنای	

I5, I7,I8	توجه به سوابق علمی به‌عنوان معیار مهم در انتخاب فرماندهان	تقاضا	
I5, I7,I8	توجه به سوابق اجرایی به‌عنوان معیار مهم در انتخاب فرماندهان		
I1	انتخاب فرماندهان صفی از میان دانشجویان اصلح	تأمین منابع	
I5,I6,I7	توجه به دارا بودن صفات جسمانی مناسب در انتخاب فرماندهان		
I17	توجه به سوابق اخلاقی در انتخاب افراد برای مشاغل فرماندهی		
I5	توجه به دارا بودن علم تخصصی در خصوص آئین‌نامه‌های درون‌سازمانی در انتصاب فرماندهان		
I4,I6,I12,I17	به‌کارگیری فرماندهان بر اساس مقتضیات سازمان انتظامی	برنامه‌ریزی نیروی کار	حفظ و نگهداشت
I8	سپردن مشاغل و وظایف سازمانی متناسب با توان و ظرفیت فرماندهان		
I2,I6,I9	چرخش شغلی جهت ارتقای شایستگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز جهت فرماندهان در دانشگاه		
I1,I2,I7	به‌کارگیری و استفاده مداوم از فرماندهان مستعد با عملکرد خوب و سطح بالا		
I1	به‌کارگیری آزمایشی افسران انتخاب‌شده به‌عنوان فرمانده دسته و گروهان به مدت ۵ سال		
I2,I6	ایجاد سیستم مدیریتی مناسب جهت اجرای مداوم و مستمر فرایند مدیریت استعداد		

I3,I5,I9,I10,I11, I15, I17	ایجاد ثبات و امنیت شغلی در بین فرماندهان		
I2,I6	راهبرد حفظ فرماندهان مستعد قابل اعتماد و باثبات		
I2,I5	ایجاد سیستم جبران خدمت قوی برای حفظ فرماندهان مستعد و مشتاق		
I1,I3,I5,I6,I8,I9,I10, I16, I17	ایجاد سیستم‌های محرک انگیزه (همانند تأمین مسکن و اعطای تسهیلات مانند ادامه تحصیل) جهت فرماندهان		
I4,I7,I17	برنامه‌ریزی و فرهنگ‌سازی در خصوص حفظ حرمت و نگهداری فرماندهان مستعد		
I7,I10	مهیا کردن محل کاری مناسب برای افراد مستعد توسط دانشگاه علوم انتظامی		
I4,I9	مدیریت نقاط قوت و قابلیت‌ها و مهارت‌های فرماندهان مستعد توسط مقامات ارشد.		
I8,I7	مدیریت نقاط ضعف فرماندهان مستعد توسط مقامات ارشد.		
I1	به اشتراک گذاشتن تجارب شغلی توسط فرماندهان مستعد		
I4,I6,	فراهم نمودن فرصت‌های آموزشی و علمی ویژه برای فرماندهان مستعد	آموزش و بهسازی	توانمندسازی
I5,I6,I13	اجرای برنامه‌های علمی آموزشی مناسب به منظور ارتقاء انگیزه یادگیری در فرماندهان مستعد		
I5,I6,I7,I13	حمایت مدیران ارشد از شرکت فرماندهان مستعد در دوره‌های آموزشی		

I1,I8,I10,I5	تقویت مهارت‌های لازم فردی در فرماندهان مستعد		
I1,I8,I9,I5	تقویت مهارت‌های لازم سازمانی در فرماندهان مستعد		
I1,I5,I6	آموزش به فرماندهان و مدیران در راستای مسئولیت اجتماعی دانشگاه		
I5,I11,I2	انجام توانمندسازی در فرماندهان توسط دانشگاه		
I4,	تقویت خودباوری در فرماندهان توسط دانشگاه		
I1,I5,I6	آموزش به فرماندهان و مدیران در راستای اهداف و چشم‌انداز دانشگاه		
I4	ایجاد فرصت برای رشد شخصی در فرماندهان		
I1,I2,I4,I13,I17	ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی و حرفه‌ای جهت ارتقاء فرماندهان و مدیران به صورت مستمر		
I3,I9	ایجاد فرصت برای فرماندهان باهدف مشارکت در امور و تصمیم‌گیری در خصوص موضوعات کاری		
I3,I9	فراهم نمودن فرصت کار کردن مستقل جهت حل مسائل و رسیدن به اهداف سازمان		
I3,I9	فراهم نمودن فرصت آزادی عمل جهت حل مسائل و رسیدن به اهداف سازمان		
I2	برنامه‌ریزی در جهت واگذاری مسئولیت آزمایشی به دانشجویان مستعد به‌منظور آمادگی برای انجام وظایف آینده	توسعه استعداد	
I6	تدوین ویژگی‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های فرماندهان مستعد به‌طور کمی		
		رهبری و مدیریت توسعه	مدیریت عملکرد

	و قابل لمس		
I6,I1	استفاده از فنون و روش های مناسب و منطقی برای جمع آوری اطلاعات مربوط به توانایی های فرماندهان		
I10,I11	تجمع گزارش کمی و توصیفی از توانایی ها و شایستگی های افراد مستعد برای انتصاب در فرماندهی		
I2,I6	تدوین شاخص های شفاف در جهت توسعه فرماندهان برای اهداف آینده		
I1,I6,I13	استقرار سیستم ارزیابی عملکرد بهینه و مستمر جهت ارزیابی عملکرد فرماندهان		
I13	ارائه بازخورد مستمر در مورد عملکرد فردی فرمانده جهت بهبود عملکرد به وی		
I5,I8,I17	اتصال نتایج ارزیابی عملکرد به سایر زیر نظام های منابع انسانی از جمله حقوق و دستمزد، ارتقاء، آموزش، انفصال و ...		
I5,I8,I17	اتصال نتایج ارزیابی عملکرد به سایر زیر نظام های منابع انسانی از جمله ارتقاء		
I5,I8,I17	اتصال نتایج ارزیابی عملکرد به سایر زیر نظام های منابع انسانی از جمله آموزش		
I5,I8,I17	اتصال نتایج ارزیابی عملکرد به سایر زیر نظام های منابع انسانی از جمله انفصال		
I13, I17,I11	مقایسه و اعلام عملکرد فرماندهان با توجه به اهدافی که بین آنها مشترک است جهت ایجاد حس رقابت		
I9	تدوین برنامه توسعه شغلی مناسب و مدون برای فرماندهان با لحاظ نمودن نیمرخ شایستگی	پیشرفت شغلی	

I5	ایجاد فرهنگ سازمانی مشوق در جهت پرورش حرفه‌ای و ارتقای قابلیت‌های فرماندهان مستعد		
I4	ایجاد آمادگی در فرماندهان مستعد برای ارتقا به پست‌های بالاتر یا پست‌های هم‌ردیف		
I4,I9	فراهم کردن برنامه توسعه فردی با در نظر گرفتن مسیر ارتقای شغلی		
I4,I9	فراهم کردن برنامه توسعه سازمانی با در نظر گرفتن مسیر ارتقای شغلی		
I9	فارغ بودن مسیر شغلی از انحصارات و محدودیت‌های سازمانی		
I9,I7,I8,I2	برخوردار بودن مسیر شغلی از تخصص و شایستگی سطح بالاتر		
I11	برخوردار بودن مسیر شغلی از امنیت و پایداری و ثبات شغلی		
I2,I4,I5,I17	برنامه‌ریزی لازم کوتاه‌مدت و میان‌مدت در جهت ارتقاء شغلی به منظور حفظ انگیزه فرماندهان		
I13	طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی خاص توسط دانشگاه به منظور توسعه استعدادها فرماندهان		
I2,I4	حمایت و تشویق فرماندهان ارشد در پیاده‌سازی و اجرای برنامه جانشین‌پروری	جانشین‌پروری	تعالی
I2,I4	ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی منسجم و یکپارچه در دانشگاه در حوزه جانشین‌پروری		

I10,I11	فرهنگ سازی جهت پذیرش و مقبولیت جانشین پروری در سازمان از طرف فرماندهان		
I6	تخصیص بودجه خاص برای اجرا و پیاده- سازی برنامه جانشین پروری		
I6,I5	وجود تعهد مستمر جهت پذیرش ارزش ها و نگرش های حاکم بر دانشگاه	وفاداری سازمانی	
I1	وجود تعهد و الزام فرماندهان صف در ایجاد ارزش های دانشگاه		
I1	وجود تعهد و الزام فرماندهان صف در ارتقای ارزش های دانشگاه		
I5,I1	وجود تعهد عاطفی فرماندهان به تعیین هویت از طریق دانشگاه		
I15	وجود احساس دین و الزام به ماندن در دانشگاه/ تمایل به ماندگاری در دانشگاه در بین فرماندهان		
I8	در اولویت بودن احساس نگرانی نسبت به سرنوشت و آینده دانشگاه برای فرماندهان		
I17	اعتقاد فرماندهان به فلسفه وجودی دانشگاه		
I1,I17	برخورداری فرماندهان و مدیران از تعهد به گفتار مناسب		
I1,I17	برخورداری فرماندهان و مدیران از تعهد به کردار مناسب		
I1	پاسخگو بودن فرماندهان در قبال نقش واگذار شده به ایشان		
I5,I6	اعتقاد فرماندهان به آرمان ها و سیاست های جاری کشور به عنوان یکی از معیارهای اصلی		

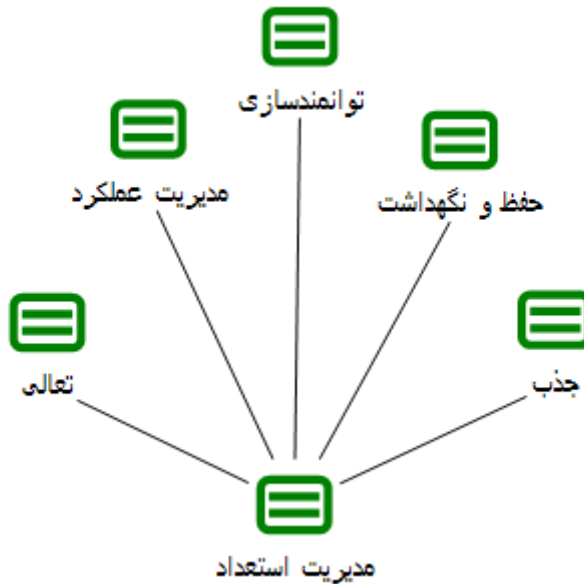
در انتخاب			
I1,I7	داشتن تجربه لازم برای فرماندهان به منظور توسعه و تعمیق شخصیت انتظامی دانشجویان	تجربه مدیریتی/سازمانی	
I7,I9	پیشگیری از سرکوب استعدادها در دانشجویان تحت امر توسط فرماندهان		
I9	پیشگیری از تبعیض در مدیریت استعدادها دانشجویان توسط فرماندهان		
I10,I11	حمایت و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری دانشجویان توسط فرماندهان		

در شکل ۲ فراوانی کدهای حاصل از نرم‌افزار MAXQDA قابل مشاهده است.

Code System	87
مدیریت استعداد	0
جذب	0
سیاست مدیریت استعداد	5
شناسایی استعداد	5
مخزن استعداد/استعداد بر مبنای تقاضا	3
تامین منابع	4
حفظ و نگهداشت	0
برنامه‌ریزی نیروی کار	5
استراتژی مدیریت استعداد	9
توانمندسازی	0
آموزش و بهسازی	10
توسعه استعداد	6
مدیریت عملکرد	0
رهبری و مدیریت توسعه	11
بیشرفت شغلی	10
تعالی	0
جانشین‌پروری	4
وفاداری سازمانی	11
تجربه مدیریتی/سازمانی	4

شکل ۲- فراوانی کدهای حاصل از MAXQDA

شکل فوق سهم فراوانی کدهای اولیه در شناسایی کدهای ثانویه را نشان می دهد. همان طور که در سؤالات فوق مشخص شد، بعد از انجام تحلیل محتوای کیفی ۱۳ زیر مقوله کشف شد. در شکل ۳ الگوی اولیه از مقولات فوق ارائه می شود.



شکل ۳- مدل اولیه پژوهش برگرفته از نرم افزار MAXQDA

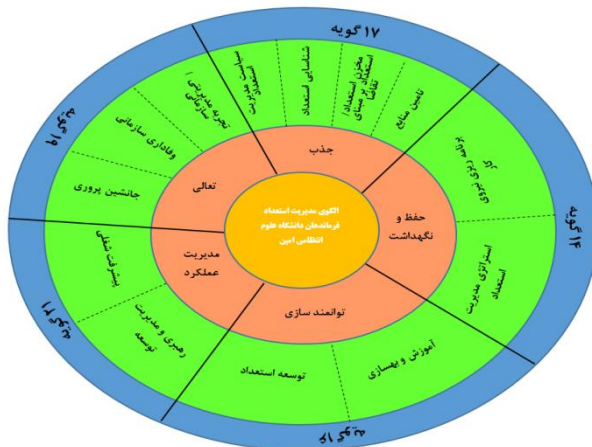
کار تأیید مدل مفهومی حاصل از استخراج نتایج تحلیل پاسخ های مصاحبه شوندگان از طریق نرم افزار MAXQDA از طریق آزمودن همبستگی پیرسون صورت گرفت. با توجه به ماتریس همبستگی ناشی از ارتباط متغیرهای تحقیق و با توجه به این که سطح معناداری برای تمام عوامل کمتر از ۰,۰۵ است؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ مؤلفه های تحقیق با اقدامات لازم همبستگی دارند. در جدول ۳ زیر میزان این ضرایب زیر قابل مشاهده است.

جدول ۳- همبستگی بین ابعاد شناسایی شده مدیریت استعداد

تعالی	مدیریت عملکرد	توانمندسازی	حفظ و نگهداشت	جذب		
				۱	همبستگی Sig.	جذب
			۱	**۰,۷۴۸ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	حفظ و نگهداشت
		۱	**۰,۶۱۴ ۰,۰۰۰	**۰,۵۳۲ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	توانمندسازی
	۱	**۰,۴۹۸ ۰,۰۰۰	**۰,۵۴۶ ۰,۰۰۰	**۰,۶۱۷ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	مدیریت عملکرد
۱	**۰,۷۰۳ ۰,۰۰۰	**۰,۵۳۸ ۰,۰۰۰	**۰,۵۱۰ ۰,۰۰۰	**۰,۵۸۲ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	تعالی

به‌طور کلی نتایج حاصل از کدگذاری نشان داد که از دسته‌بندی ۸۷ شاخص (گویه) موجود، ۱۳ مؤلفه و از تحلیل آن‌ها نیز پنج بعد قابل شناسایی است که این مؤلفه‌ها و ابعاد بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود نام‌گذاری شده‌اند. که در شکل (۴) به‌طور خلاصه قابل مشاهده است.

شکل ۴: مدل نهایی پژوهش



بحث و نتیجه گیری

با تدوین الگوی تحقیق به شرح شکل شماره ۴ پاسخ سؤالات تحقیق به شرح زیر به دست آمده است:

- ابعاد الگو شامل: جذب، حفظ و نگهداشت، توانمندسازی، مدیریت عملکرد و تعالی هستند.
 - مؤلفه‌های الگو شامل: مؤلفه‌های بعد جذب عبارت‌اند از: سیاست مدیریت استعداد، شناسایی استعداد، مخزن استعداد / استعداد بر مبنای تقاضا و تأمین منابع مؤلفه‌های بعد حفظ و نگهداشت عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی نیروی کار، استراتژی مدیریت استعداد
 - مؤلفه‌های بعد توانمندسازی عبارت‌اند از: آموزش و یادگیری، توسعه استعداد
 - مؤلفه‌های بعد مدیریت عملکرد عبارت‌اند از: رهبری و مدیریت توسعه / پیشرفت شغلی
 - مؤلفه‌های بعد تعالی عبارت‌اند از: جانشین پروری، وفاداری سازمانی، تجربه مدیریتی / سازمانی
 - شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌ها طبق جدول شماره یک جمعاً به تعداد ۸۷ مورد می‌باشد.
- پس از تحلیل یافته‌ها در جدول ۴ رتبه‌بندی اهمیت هر عامل مشخص شد.

جدول ۴- رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت استعدادها در فرماندهان دانشگاه علوم
انتظامی امین

رتبه	مؤلفه	رتبه	بعد
۳	سیاست مدیریت استعداد	۳	جذب
۲	شناسایی استعداد		
۱	مخزن استعداد/استعداد بر مبنای تقاضا		
۴	تامین منابع		
۲	برنامه ریزی نیروی کار	۱	حفظ و نگهداشت
۱	استراتژی مدیریت استعداد		
۲	آموزش و بهسازی	۴	توانمند سازی
۱	توسعه استعداد		
۱	رهبری و مدیریت توسعه	۲	مدیریت عملکرد
۲	پیشرفت شغلی		
۱	جانشین بروری	۵	تعالی
۲	وفاداری سازمانی		
۳	تجربه مدیریتی/سازمائی		

در ادامه به تبیین چند مورد از ابعاد شناسایی شده و برخی مؤلفه‌های جدید الگو پرداخته می‌شود.

بعد جذب به این موضوع اشاره دارد که فرایند مدیریت استعداد جهت فرماندهان دانشگاه در وهله اول می‌بایست سیاست‌گذاری‌های لازم را در خصوص استراتژی‌های مدیریت استعداد اتخاذ نماید که این امر می‌تواند در خصوص تأمین منابع چه بر اساس تقاضا که ناشی از الزامات موجود در حال و آینده برای رفع نیازهای نوظهور و چه بر اساس مخزن استعداد شناسایی شده از میان فرماندهان بااستعداد درون و نخبگان برون دانشگاه به منظور پر نمودن شکاف‌های استعدادی و استفاده از ظرفیت‌های موجود جهت دستیابی به اهداف والای نیروی انتظامی باشد و باعث کاهش هزینه‌ها گردد که

این یافته با نتایج پژوهش‌های عامری (۱۳۹۶)، نظر پوری و همکاران (۱۳۹۵)، و ایمن، (۲۰۰۷)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷) تناسب دارد.

در توجیه بعد حفظ و نگه داشت باید گفت که در برنامه‌ریزی نیروی کار برای مدیریت استعداد (برنامه‌ریزی استعداد) با در نظر گرفتن پیامدهای برنامه‌ها، تعداد افراد بااستعداد موردنیاز در آینده را تخمین زده، همچنین نوع مهارت‌های موردنیاز را ارزیابی می‌کند. اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد نیز باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای شده و دوم اینکه این فرماندهان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند. مورد دوم مبحثی است که امروزه تحت عنوان مدیریت جانشین پروری مطرح و توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب کرده است این یافته نیز با نتیجه تحقیق عامری (۱۳۹۶) کاملاً متناسب و همسو می‌باشد.

در توجیه بعد توانمندسازی همین بس که اگر توانمندسازی صورت نگیرد افرادی که از فرصت‌های توسعه در سازمان، بی‌بهره بمانند به دنبال فرصت‌های بهتر و دیگری خواهند گشت و در نهایت سازمان را ترک خواهند گفت. از راه‌حل‌های مؤثر جهت توسعه استعدادهای فرماندهان در دانشگاه علوم انتظامی امین می‌توان به ایجاد فرصت‌های آموزشی و علمی ویژه برای فرماندهان مستعد و ارتقاء انگیزه یادگیری از طریق اجرای برنامه‌های علمی و آموزشی مناسب و آموزش‌های لازم در راستای اهداف و چشم‌انداز دانشگاه دانست نتیجه تحقیقات دهقانان و همکاران (۱۳۹۷)، هرینگتون (۲۰۱۷) از این یافته پشتیبانی می‌کند.

برای توجیه بعد مدیریت عملکرد رهبری و مدیریت توسعه از مؤلفه‌های برنامه‌های مدیریت عملکرد می‌باشد که این اطمینان را ایجاد می‌کند که فرماندهان از ویژگی‌های رهبری و مدیریتی جهت دستیابی به موفقیت برخوردار می‌باشند. فرایند پیشرفت شغلی نیز عاملی بالقوه در اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌های آینده برای رسیدن به اهداف

سازمان انتظامی و فرماندهان است و مهم‌ترین ارکان آن هدف‌گذاری و ارزیابی عملکرد به منظور توسعه فرماندهان و رسیدن به اهداف دانشگاه می‌باشد. پژوهش‌های گودرزی و جهانشیری (۱۳۹۳)، حبیب پور و همکاران (۱۳۹۷) از این یافته پشتیبانی کرده است

بعد تعالی و سه مؤلفه آن شامل: جانشین پروری، وفاداری سازمانی و تجربه مدیریتی / سازمانی یکی از یافته‌های خاص این تحقیق است و تاکنون در الگوهای قبلی دیده نشده است. در خصوص مؤلفه جانشین پروری می‌توان گفت که مدیریت جانشین پروری می‌تواند بسیاری از اهداف ذهنی را به عمل تبدیل نماید و برای یک سازمان تشخیص این امر بسیار مهم است. همچنین وفاداری در سازمان‌های انتظامی به‌طور گسترده‌ای در شناسایی استعدادها بالقوه و درک فرماندهان با عملکرد بالا دارای اهمیت است و مدیریت استعداد در این خصوص منجر به افزایش وفاداری در کارکنان می‌گردد. تجربه مدیریتی / سازمانی به‌عنوان سومین مؤلفه‌های بعد تعالی در مدیریت استعداد، دانشگاه را قادر می‌سازد فرایندها و برنامه‌های مناسب را در جای مناسب خویش مورد استفاده قرار دهد و از یکپارچگی درون دانشگاه اطمینان حاصل شود محفوظی و همکاران (۱۳۹۸)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، یلنر و برونیلا (۲۰۱۳)، رضائی و گرجی (۱۳۹۲)، بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳) و آلن و می یر (۱۹۹۰) تا حدودی به این امر اشاره نموده‌اند.

پیشنهادهای

- انتشار اطلاعات شفاف و قابل‌اتکا از نحوه ارتقاء، پاداش و حقوق کارکنان مستعد فرماندهی و مدیریت در ناجا با نظارت مستمر و سخت‌گیرانه بر اجرای آن.

1 Yllner& Brunila

2 Allen& Meyer

- بازنگری کلی در خط‌مشی سازمانی و رفع ابهامات و مشخص کردن چارچوب‌ها و تعریف روش‌ها و اهداف اجرایی جانشین پروری در ناجا با تأکید بر به‌کارگیری و استفاده از افراد مستعد فرماندهی و مدیریت در ناجا
 - استفاده از تجربیات سایر سازمان‌ها در زمینه به‌کارگیری استعدادهای برتر فرماندهی و مدیریت
 - همسو نمودن خواسته‌های افراد مستعد با اهداف، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی
 - توجه به‌ویژه به حضور افراد مستعد در کارگروه‌های اندیشه ورزی و استفاده از روش‌های علمی در زمینه مشارکت این کارکنان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی
 - ارائه پاداش به مدیرانی که به موضوع مدیریت استعدادهای توجیه ویژه نموده و بسترسازی عمومی خوبی در این زمینه داشته‌اند.
 - طراحی و تدوین سامانه جامع مدیریت استعدادهای فرماندهی و مدیریتی در ناجا سپاسگزاری
- از مجموعه دانشگاه علوم انتظامی امین و تمامی دست‌اندرکاران معاونت پژوهش دانشگاه که نهایت همکاری را در زمینه اجرای تحقیق داشتند کمال تشکر و قدردانی را دارم.

منابع

- بارانی، منوچهر؛ خورشیدی، عباس؛ مشبکی اصفهانی، اصغر؛ حاجیها، علی. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مدیریت استعداد به منظور کسب مزیت رقابتی. نشریه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶ (۲): ۱۶۵-۱۹۳. قابل بازیابی از:

<https://www.magiran.com/paper/1911777>

- بابائیان، علی؛ رضایی، نسرین؛ نظری، کامران. (۱۳۹۴). بررسی و تحلیل رابطه مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان ناجا (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی شهرستان کرمانشاه). منابع انسانی ناجا، ۳۹(۱۰): ۲۱-۴۰. قابل بازیابی از http://phr.jrl.police.ir/article_12442.html
- بابائیان، علی؛ یوسفی، حسین. (۱۳۹۳). تأثیر به کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۶(۹): ۲۱۷-۲۳۶. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=317678>
- پیرزاد، علی. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد (چاپ اول). تهران: انتشارات سخنوران.
- چیز، پیتر؛ توماس، رابرت؛ کریگ، الیزابت. (۱۳۹۴). سازمان استعداد محور، استراتژی‌هایی برای جهانی شدن، مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد. ترجمه نوه ابراهیم، عبدالرحیم، کشوری، هادی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. (تاریخ انتشار به زبان اصلی، ۲۰۰۷): ۴.
- حبیب پور، الهویردی؛ قلی پور، آرین؛ معمار زاده طهرانی، غلامرضا. (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵(۱۹): ۲۸-۱. قابل بازیابی از: <https://www.magiran.com/paper/1972568>
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹(۲۳): ۱۱۶-۹۵. قابل بازیابی از: https://jomc.ut.ac.ir/article_28784.html
- حسینی، ابوالحسن، حاجی کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۴). مدیریت استعداد در سازمان، چاپ اول. بابلسر، انتشارات دانشگاه مازندران: ۴۸.
- دهقانان، حامد؛ افجه، سید علی اکبر؛ سلطانی، مرتضی؛ جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۷). مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد. پژوهش‌های مدیریت انسانی، ۳۴(۳۴): ۸۳-۵۲. قابل بازیابی از: <http://ensani.ir/fa/article/405018>

- رضائی، احمد؛ گرجی، محمدباقر. (۱۳۹۲). ارائه مدل مدیریت استعداد برای کارکنان دانشگاه آزاد گلستان. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین. گلستان. قابل بازیابی از:
https://www.civilica.com/Paper-CMMS02-CMMS02_676.html
- رضائی، مجید؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ ابراهیمی، مسیح؛ نظری، یونس. (۱۳۹۷). ارتقاء عملکرد سازمانی با تمرکز بر مدیریت استعداد و تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: یک سازمان با فناوری پیشرفته)، دومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، قابل بازیابی از-
https://www.civilica.com/Paper-MDMCONF02-MDMCONF02_170.html
- طالقانی، غلامرضا؛ امینی، سمیه؛ غفاری، علی؛ آدوسی، حسین. (۱۳۹۲). بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت‌علمی دانشگاه اصفهان. نشریه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، علمی پژوهشی. ۳(۵): ۱۰۲-۸۳. قابل بازیابی از:
https://jipa.ut.ac.ir/article_50081.html
- عامری، محمدعلی. (۱۳۹۷). ابعاد و مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استعدادهای فرماندهی در ناجا. مجله نظارت و بازرسی. علمی - ترویجی. ۱۲(۴۳): ۴۰-۱۳. قابل بازیابی از:
<https://elmnet.ir/article/2020747-92711>
- علیزاده، مهدی، نوری، احمد، سید احمدی، سید باقر، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر فرایند مدیریت استعداد بر انگیزش کارکنان، فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۴۸(۲): ۳۶-۹. قابل بازیابی از:
http://phr.jrl.police.ir/article_12496.html
- عامری، محمدعلی. (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت استعدادهای فرماندهی و مدیریتی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: پلیس پیشگیری). رساله مقطع دکتری رشته مدیریت پیشگیری از جرم (چاپ نشد). دانشگاه علوم انتظامی امین، دانشکده فرماندهی و ستاد.

- عسگری باجگرانی، محبوبه؛ شائمی، علی؛ علامه، سیدمحسن. (۱۳۹۱). سنجش سطح حاکمیت راهبرد مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان. مدیریت شهری. (۲۹): ۲۸۶-۲۷۶. قابل بازیابی از:
<http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?id=175247>
- کارترایت، راجر. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی (چاپ اول)، ترجمه گودرزی، علی محمد، حسینی، سید جمال. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا. (تاریخ انتشار به زبان اصلی، ۲۰۰۸): ۷
- کریمی آرا، محمدحسن. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر ارتقاء عملکرد کارکنان پلیس امنیت اخلاقی ناجا. مطالعات اطلاعات و امنیت انتظامی، ۷(۱): ۹۹-۱۲۲. قابل بازیابی از:
https://iranjournals.nlai.ir/2379/article_573412.html
- گودرزی، غلامرضا. جهانگیری، جواد. (۱۳۹۳) فرماندهی و مدیریت انتظامی از منظر آموزه‌های اسلامی، فصلنامه امنیت ملی، (۱۴): ۱۱۸-۸۹. قابل بازیابی از:
<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1100250/>
- محمدی، سعید. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر نهج البلاغه، پایان‌نامه تحصیلی کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ایلام.
- محفوظی، علی؛ لفظ فروشان، داود؛ قربانی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی). نشریه مدیریت بهره‌وری، علمی پژوهشی، ۱۲(۴۸): ۲۷۵-۲۴۹. قابل بازیابی از:
http://jpm.iaut.ac.ir/article_665042.html
- نورعلیان، یاور؛ محمد پناه، امیرحسین؛ شمخانی، اژدر. (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت استعداد با مؤلفه‌های عدالت سازمانی (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان همدان). منابع انسانی ناجا، ۳۶(۹): ۲۸-۹. قابل بازیابی از:
<https://elmnet.ir/article/891586-52767/>

- نظر پوری، امیر هوشنگ؛ موسوی، سید نجم الدین؛ حکاک، محمد؛ پیرزاد، علی. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل سیستمی مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها. نشریه ارمغان دانش. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی یاسوج. ۲۱(۱۰): ۱۰۴۰-۱۰۲۹. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=294591>

- Allen, N.J., & Meyer, J.P.(1990) The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation, Journal of Occupational Psychology: At Retrieved : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Armstrong, M. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th Edition. New York : Kogan Page Limited. British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- Dobson April, D. (2016), The Impact of Civilian Workforce Talent Management On Organizational Consciousness in The Department of Defense – an Exploratory Study. Colorado Technical University. ProQuest Dissertations Publishing, 2016. 10243434. At Retrieved : <https://search.proquest.com/openview/17aee1fe6b3584ecfe17140b12a11d1d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Figley, S. (2006). Talent Management Survey Report. SHRM Research, Alexandria, VA. At Retrieved:https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2006_20talent_20management_20survey_20report.aspx
- Harrington, B. J. (2017). Transforming U.S. Army Talent Management. United States Army War College. U.S. Army War College, 122 Forbes Avenue, Carlisle, PA 17013.
- King, K. A. (2017). The talent climate: Creating an organisational context supportive of sustainable talent

development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 4(4):298-314 At Retrieved:

- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-03-2017-0023/full/html>
- Miller, D. Xu. X., & Mehrotra, V. (2015). When is human capital a valuable resource? The performance effects of Ivy League selection among celebrated CEOs. *Strategic Management Journal*, 36(6): 930-944. At Retrieved:
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2251>
- McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European International Management*, 11(1):86-128. At Retrieved:
- https://scholar.google.com/scholar?q=Talent+management:+a+systematic+review+and+future+prospects&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart
- Smith, J. J. (2007). China Faces “Talent Paradox,” High Employee Turnover, Society for Human Resource Management Headline News, Alexandria, VA.18-23
- Sabuncu, K. U., Karacay, G. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. 12th International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey. At Retrieved:
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315890>
- Vance, C.M. (2015). Recognizing the important role of selfinitiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3): 280-286. At Retrieved
: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000224>

- Wyman, O. (2007). Talent Management Strategy Approach. Natural Gas & Electricity. December 2007. Wiley Periodicals, Inc.
- Yllner, E. B. Brunila, A. (2013). Talent management-Retaining and managing technical specialists in a technical career. Master of Science. KTH Industrial Engineering and Management. Stockholm, Sweden At Retrieved <https://www.semanticscholar.org/paper/Talent-management-%3A-Retaining-and-managing-in-a-Brunila-Yllner/4432244581500b8ef6926e83e625a03c9cfa7e9e>