

# طراحی مدلی بومی برای مدیریت استعداد فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین با تاکید بر مولفه‌های جغرافیای انسانی

سارا اکبری

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

عباس خورشیدی<sup>۱</sup>

استاد تمام گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر

بتول فقیه آرام

استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر

اکبر سلیمی

استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین

نادر برزگر

استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۵

## چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی، ارزیابی و اولویت بندی ابعاد مدیریت استعداد فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین بود؛ رویکرد پژوهش کیفی و به شیوه نوع داده بنیاد خود ظهور انجام شد. جامعه آماری شامل خبرگان، متخصصین و افراد آگاه به امر در زمینه مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی بود. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی ابزار در پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقتی بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد و پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. روش تحلیل داده‌ها کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که عوامل تشکیل دهنده مدیریت استعداد به ترتیب اولویت شامل جذب (سیاست مدیریت استعداد؛ شناسایی استعداد؛ مخزن استعداد/ استعداد بر مبنای تقاضا و تامین منابع)، حفظ و نگهداشت (برنامه‌ریزی نیروی کار و استراتژی مدیریت استعداد)، توانمندسازی (آموزش و بهسازی و توسعه استعداد)، مدیریت عملکرد (رهبری و مدیریت توسعه و پیشرفت شغلی) و تعالی (جانشین پروری؛ وفاداری سازمانی و تجربه مدیریتی/سازمانی) بودند. در همین راستا، پژوهش حاضر نیز درصدد شناسایی، ارزیابی و اولویت بندی ابعاد مدیریت استعداد فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین بود تا بتواند پاسخگوی نیازهای آتی باشد.

**کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، جانشین پروری، حفظ و نگهداشت و تعالی.**

<sup>۱</sup>. (نویسنده مسئول): a\_khorshidi40@yahoo.com

دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و رهبران را بعنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان قافله بشریت با چالش‌های فراوان رو به رو کرده است (Richardson et al., 2014: 51). در واقع امروزه منابع انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین و مهم‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند که می‌توانند منجر به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها شوند (Ruhi, 2017: 5)؛ بعبارت دیگر منابع انسانی اثربخش، یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود در سازمان هستند و رشد اقتصادی سازمان وابسته به توانمند کردن آن‌هاست (Mathise et al., 2016: 15). از این‌رو، باید به نیازهای منابع انسانی توجه ویژه‌ای گردد و در واقع بین نیازهای فردی و سازمانی اتحاد و یکپارچگی ایجاد شود (Arianto, 2017: 17). از طرفی حفظ کارکنان شایسته و متعهد و ارتقاء سطح تعهد سایر کارکنان با بهبود مولفه‌های مدیریت استعداد منجر به بهبود اهداف سازمانی و ارائه خدمات کارا به جامعه خواهد شد (گوئو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۲۶). از طرفی کشورهای توسعه یافته امروزی در محیط متلاطم حاضر که رقابت در حوزه‌های منابع و تامین سرمایه بسیار شدید است، بهای زیادی به نوآوری‌های افراد لایق داده‌اند (Aguirre et al., 2019)؛ که شناخت این افراد از طریق جز مدیریت استعداد حاصل نمی‌گردد. سازمانهای استعداد محور تمام تلاش خود را بکار می‌بندند تا برای نیل به تعالی، افراد مناسب را در زمان مناسب، در جایگاه‌های مناسب قرار دهند. این سازمان‌ها، پارادایم خود را از مدیریت منابع انسانی به مدیریت استراتژیک استعداد تغییر داده‌اند (Chiz et al., 1394: 3). در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی از جمله مراکز آموزشی نیروی انتظامی مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و ... مورد توجه قرار گرفته است. در واقع 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. سازمان‌هایی که در جذب و توسعه و نگهداری مدیران با استعداد تر موفق تر هستند، سریعتر و کارا تر به اهداف خود دست می‌یابند (Babaian and Yousefi, 2014). همچنین گزارشاتی وجود دارد که نشان میدهد به دلیل نادیده گرفتن شرایط جاری سازمان‌ها و نداشتن الگوهای خود ویژه، برنامه‌های مدیریت استعداد در همه سازمان‌ها با موفقیت توأم نبوده است (King, 2017: 299; Krishnan and Scalin, 2017: 432)؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت الگوهای مشهور و موجود برای توصیف مدیریت استعداد در بخش عمومی، دولتی و کسب و کارهای کوچک و سایر کشورها ناکافی است؛ به نحوی که این موضوع در سال‌های اخیر در مقالات معتبر مروری به عنوان یک گسست دانشی مورد توجه واقع شده است (Sabenshaw and Kraki, 2016: 445; Krishnan and Scalin, 2017: 439; McDonnell et al., 2017: 92). از طرفی ابزار هر حکومت برای تحقق و مطالبات مردم قوای مسلح بالاخص نیروهای امنیتی و انتظامی هستند. نیروی انتظامی یکی از ارگانهای آرمانی نظام جمهوری اسلامی ایران است که رسالتش همانا حفظ امنیت در پهن‌دشت کشور است و به دلیل گستردگی اندازه سازمان، تنوع ماموریت، تفاوت در ماموریت‌های سازمان در رده‌های مختلف و وظایف محوله و نقش ویژه‌ای که در زمینه نظم و امنیت بر عهده دارد به مدیرانی قوی، آگاه به مسائل

---

<sup>1</sup> Guo

روز و به بیانی دیگر فرماندهانی مستعد نیازمند است. همچنین بر اساس سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور، در افق چشم انداز، ایران کشوری توسعه یافته است. برای تحقق توسعه یافتگی کشور در طول دوره و تحقق اهداف چشم انداز، باید سازمان های مختلف و مؤثر کشور توسعه یابند که یکی از مهم ترین نیازمندی های 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 می باشد، این نیرو برای انجام مناسب این مأموریت نیازمند مدیریت صحیح و مناسب فرایند توسعه فرماندهان و مدیران مستعد و توانمند بر اساس ویژگی های متناسب با سند افق چشم انداز ۱۴۰۴ می باشد، لذا در دنیای پرقابله امروزی برای دستیابی به منابع انسانی بهره ور و اثربخش، ناجا نیز باید همگام با دیگر سازمان ها دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشد و اگر این اتفاق در نیروی انتظامی روی دهد و برنامه های راهبردی نظام مندی جهت تهیه مخزنی از استعداد های منابع انسانی و پرورش آن ها طرح ریزی و اجرا شود، در واقع فرآیند مدیریت استعداد در این نیرو بکارگرفته شده است؛ البته اجرای برنامه های مدیریت استعداد بدون شناسایی استعدادهای سازمانی، کاری بس بیهوده است و راه به جایی نخواهد برد؛ در اصل پرورش استعدادهای فرماندهی و مدیریت در ناجا از طریق فرآیندی به نام مدیریت استعداد تحقق می یابد؛ بنابراین می توان ادعا کرد که ابزار این مهم در ناجا همانا اجرای مناسب فرآیند مدیریت استعداد می باشد (Ameri, 2017)، لذا موضوعی که کمتر به آن پرداخته شده در حالی که اهمیت زیادی داشته و برای توسعه پژوهش های آتی مدیریت استعداد در سازمان های نظامی بسیار مهم می باشد، شناسایی مولفه های مدیریت استعداد برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین است. از این رو، تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به این سوال است که مدیریت استعداد برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین دارای چه ابعاد و مولفه هایی است و چگونه می توان آنها را ارزیابی و اولویت بندی کرد؟

### رویکرد نظری

واژه "استعداد" از دیدگاه تاریخی به دنیای باستان برمی گردد به گونه ای که آن یک واحد از وزن یا پول را مشخص می کرد. بعدها مفهوم استعداد به صورت قابل توجهی تغییر کرد و در قرن سیزدهم به عنوان تمایل<sup>۱</sup>، گرایش<sup>۲</sup>، اراده<sup>۳</sup> یا خواست<sup>۴</sup> مطرح می شد. در قرن چهاردهم، استعداد به مفهوم توانایی طبیعی خاص یا استعداد<sup>۵</sup> به کار برده شد که احتمالاً به عنوان اساسی برای تفسیر تلویحی از نمونه استعدادهای بود (Rosse, 2013). شرکت مکنزی در سال ۱۹۹۷ اصطلاح جنگ بر سر استعدادهای را مطرح کرد، آن ها در این پروژه چالش های مدیران را در یافتن افراد ماهر بیان کردند (Gholipour and Khazaei, 2018). جذب، توسعه، مدیریت و حفظ استعداد برای همه سازمان ها یک محرک مهم موفقیت است، سازمان ها دریافته اند که استعدادهای منابعی هستند که برای دستیابی به بهترین نتایج، نیازمند مدیریت می باشند، لذا بسیاری از سازمان ها، مدیریت استعداد و استعداد را در دستور کارشان قرار داده اند (Sadeghi,

<sup>1</sup> Inclination

<sup>2</sup> Disposition

<sup>3</sup> Will

<sup>4</sup> Desire

<sup>5</sup> Aptitude

2018). از مدیریت استعدادها به عنوان آخرین موج در مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود و از این رو مدیریت استعدادها را می‌توان تخصصی‌ترین و ظریف‌ترین لایه در مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان دانست چرا که موضوع بحث مدیریت استعدادها را شناخت، تمرکز، نگهداشت و جانشین‌پروری استعدادهای ویژه سازمان تشکیل می‌دهد؛ همانهایی که سبد استعدادهایشان منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی در سازمان به شمار می‌آید (Alian et al., 2014: 5). مدیریت استعداد طی دو دهه اخیر یکی از زمینه‌های مدیریت محسوب شده که بیشترین رشد را تجربه کرده است (McDonnell et al., 2017: 87). علیرغم تعاریف متفاوت، مدیریت استعداد را میتوان سیستمی برای شناسایی، جذب، حفظ، کشف، آموزش، رهبری و جانشین‌پروری استعدادها جهت بهبود توان سازمانها برای تحقق اهداف آنها دانست (Miller and Mehrotra, 2015). سازمانهای استعداد محور، رویکردی سیستمی و جامع‌نگر به مدیریت استعداد اتخاذ می‌کنند، بدین معنا که همه اجزاء، عناصر و مولفه‌های آن بصورت 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 (Chiz et al., 2015: 3).

مدیریت استعداد «کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تامین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود در حال و آینده اطمینان می‌یابند و با تاکید بر اینکه افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می‌روند، هدفشان حفظ جریان استعدادها است». عبارتی دیگر الگوی مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا، پرورش و نگهداشت افراد مستعد به منظور بهبود توان و عملکرد سازمان در جهت تحقق اهداف آن است. به بیان دیگر یک الگوی مدیریت استعداد فهرستی از مولفه‌های مدیریت استعداد است که به مدیران در جهت شناسایی افراد شایسته و به کارگماری آنان در جایگاه شغلی مناسب و در نهایت به بهبود و ارتقای سازمان کمک می‌نماید (Armstrong, 2014).

با بررسی مطالعات صورت گرفته در ادبیات مدیریت استعداد می‌توان دریافت که مطالعات خارجی گرایش به مطالعات آمیخته برای حصول نتایج با عمق بیشتر داشته در حالی که مطالعات داخلی عمدتاً بر مطالعات کمی تاکید داشته‌اند. شاید دلیل آن در میزان اهمیت و نوع هدف پژوهشگران نهفته باشد چرا که رقابت شدید سازمان‌ها در عرصه جهانی مستلزم شناخت و بکارگیری نیروی‌های مستعد و توانمند است که در داخل کشور به دلیل حمایت‌های دولتی و استیلای کامل بخش دولتی بر بخش خصوصی بتوان یافت. چنان که در مطالعات بررسی شده نمایان است کمتر به بررسی پیشایندهای مدیریت استعداد پرداخته شده است و عمدتاً مطالعات برای آشکار ساختن اهمیت و نقش مدیریت استعداد به بررسی ارتباط و اثر آن با عملکرد و متغیرهای عملکردی پرداخته‌اند، در واقع نوعی شکاف در ارتباط با شناخت عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد مشاهده می‌شود. در جدول زیر، مؤلفه‌های مؤثر موجود در مدیریت استعداد براساس مطالعات بررسی شده، ارائه شده است که در ذیل قابل مشاهده است.

#### جدول ۱: مؤلفه‌های مؤثر موجود در مدیریت استعداد بر اساس پیشینه تحقیق

ردیف	مؤلفه‌ها	صاحب‌نظران
۱	انتخاب و	محمدی (۱۳۹۷)، عامری (۱۳۹۷)، لشگری و همکاران (۱۳۹۵)، قلی‌پور و
	انتصاب	افتخار (۱۳۹۵)، جباری و همکاران (۱۳۹۵)، یوهانس (۲۰۱۸)، شایستا و همکاران
	(استعداد یابی	(۲۰۱۵)، اردم اکسالا (۲۰۱۳)، اوترهیم و آکرلوند (۲۰۱۳)، اسکالین و کالینگز (۲۰۱۱)

و بکارگیری)	
۲	بالندگی (آموزش و توسعه)
محمدی (۱۳۹۷)، عامری (۱۳۹۷)، خدایی و همکاران (۱۳۹۵)، قلی پور و افتخار (۱۳۹۵)، جباری و همکاران (۱۳۹۵)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۵)، حسین پور و همکاران (۱۳۹۴)، مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)، تیموری و نجفی (۱۳۹۳)، نصر اصفهانی و اکبرزاده (۱۳۹۳)، دابسون (۲۰۱۶)، کانوان و همکاران (۲۰۱۳)	
۳	ماندگاری (حفظ و نگه داشت)
عامری (۱۳۹۷)، قلی پور و افتخار (۱۳۹۵)، جباری و همکاران (۱۳۹۵)، عاکفی و رشیدی (۱۳۹۵)، قوسی و همکاران (۱۳۹۵)، یوهانس (۲۰۱۸)، کوک (۲۰۱۵)	
۴	جانشین پروری
جزینی و اطیابی (۱۳۹۷)، عامری (۱۳۹۷)، قلی پور و افتخار (۱۳۹۵)، زین الدین بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳)، ادونوح (۲۰۱۶)، پاندی و شارما (۲۰۱۴)	
۵	توانایی های مدیریتی
بختیاری (۱۳۹۷)، قلی پور و افتخار (۱۳۹۵)، بیات و همکاران (۱۳۹۵)، جواهری زاده و همکاران (۱۳۹۳)، خورشیدی و قربانی (۱۳۹۱)، هیوگتن و همکاران (۲۰۱۶)، دریس (۲۰۱۳)، منسون و اشמיד (۲۰۱۱)	
۶	بهبود عملکرد
قلی پور و افتخار (۱۳۹۵)، بابائیان و همکاران (۱۳۹۴)، طالقانی و همکاران (۱۳۹۲)، هارینگتون (۲۰۱۷)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، بریک و همکاران (۲۰۱۳)	
۷	انگیزش و منابع انسانی
قلی پور و افتخار (۱۳۹۵)، طهماسبی (۱۳۹۵)، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)، تانگلو و همکاران (۲۰۱۶)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، نیجس و همکاران (۲۰۱۴)، دانيسن و همکاران (۲۰۱۳)، استوارت و هارت (۲۰۱۰)	
۸	عدالت سازمانی
یاورنورعلیان و همکاران (۱۳۹۳)، اوروا (۲۰۱۴)، گلنس و همکاران (۲۰۱۳)	
۹	تعهد و اعتماد و تاب آوری سازمانی
آقایی و همکاران (۱۳۹۶)، کوک (۲۰۱۵)، ورال و همکاران (۲۰۱۲)	

Source: Research Findings, 2020

همه مدل ها فرایند شناسایی و جذب را در مدل خود گنجانده و به کارگیری و توسعه و نگهداشت استعدادها نیز در اکثر مدل ها وجود دارد. این سه عنصر وجه مشترک مدل هاست؛ اما همان گونه که مشخص است بیشترین میزان توجه در اکثر الگوها به مبحث آموزش و یادگیری (۸۵ درصد) و مبحث جذب در حوزه های شناسایی (۸۴ درصد) مخزن استعداد (۳۲ درصد) و تامین منابع (۶۶ درصد) و توجه ضعیفی به سیاست مدیریت استعداد در مبحث جذب (در حدود ۲۴ درصد) و همچنین در مبحث تعالی به جانشین پروری (۲۶ درصد)، تعهد سازمانی (۴ درصد) و تجربه مدیریتی و سازمانی (صفر درصد) گردیده است که شاید علت آن پیش فرض دانستن فرهنگ امریکایی در مدل های ارائه شده است. به نظر می رسد مدل های موجود تبیین کننده بخشی از واقعیت های صحنه اجرا هستند و نمی توانند چالش های صحنه اجرا در سایر فرهنگ ها مانند فرهنگ ایرانی را پیش بینی و برای آن آمادگی ایجاد نمایند. چارچوب نظری پژوهش حاضر را نظریه آرمسترانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) تشکیل خواهد داد، این نظریه مولفه هایی به شرح زیر را برای مدیریت استعداد تبیین نموده است این اصول از نظر آرمسترانگ عبارتند از:

<sup>1</sup> Armstrong

**مخزن استعداد:** مخزن استعدادیابی شامل منابعی از افراد با استعدادی است که برای یک سازمان لازم است تا اطمینان حاصل شود که جای خالی افراد در نقش‌های محوری می‌تواند به راحتی پر شود.

**استعداد بر مبنای تقاضا:** وجود مخزن استعداد باعث می‌شود که سیاستی از "استعداد بر مبنای تقاضا" اتخاذ شود، به این معنی که افراد با استعداد در صورت ضرورت برای رفع نیازهای نوظهور برای مدیران ارشد یا سایر کارکنان کلیدی در دسترس هستند.

**سیاست مدیریت استعداد:** سازمانی که در حال توسعه برنامه‌های مدیریت استعداد می‌باشد در ابتدا مجبور به اتخاذ دو تصمیم سیاسی می‌باشد. اولین تصمیم این است که آیا سیاست استعداد بر اساس تقاضا را اتخاذ کند؟ برای انجام این کار در هر شرایطی که تعاریف دقیقی از الزامات استعدادهای آینده مشکل باشد چیزهای زیادی برای گفتن وجود دارد. تصمیم سیاسی دوم این است که برنامه مدیریت استعداد شامل چه کسی می‌باشد. این انتخاب بین فرد خاص و منحصر به فرد (افراد خاص و بلند پرواز یک سازمان) و جامع (همه افراد با استعداد) است.

**استراتژی مدیریت استعداد:** استراتژی مدیریت استعداد شامل یک دیدگاه در مورد این است که چطور فرایندهای درگیر در ایجاد یک مخزن استعداد برای به دست آوردن و پرورش استعداد در هر کجا که باشد و هرکجا که نیاز باشد از طریق شماری از سیاستها و روشهای وابسته با یک هدف کلی در هم بافته شوند.

**برنامه ریزی نیروی کار:** برنامه ریزی نیروی کار برای مدیریت استعداد (برنامه ریزی استعداد) با در نظر گرفتن پیامدهای برنامه‌های تجاری، تعداد افراد با استعداد مورد نیاز در آینده را تخمین زده، همچنین نوع مهارت‌های مورد نیاز را ارزیابی می‌کند.

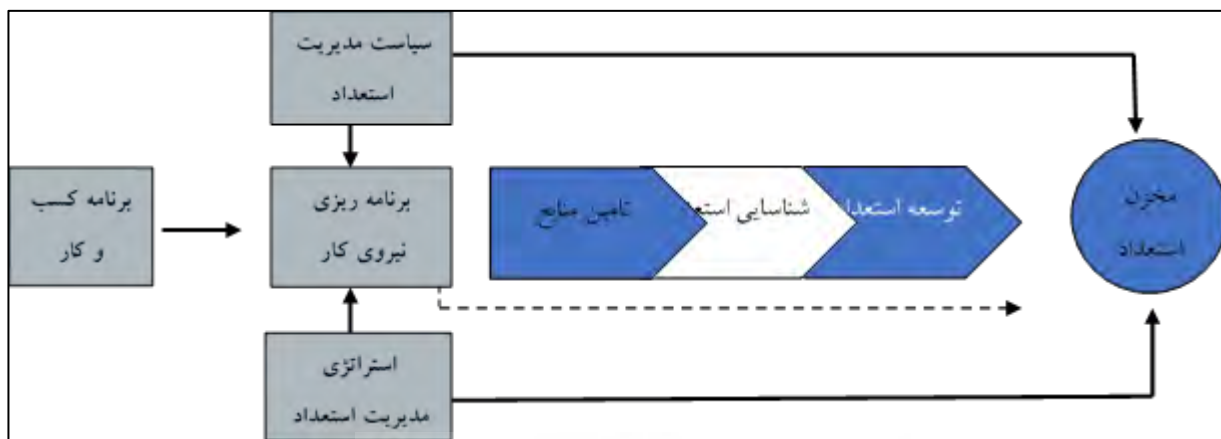
**تامین منابع:** اولین گام در جهت ایجاد مخزن استعداد است. این امر در درجه اول این است که سازمان بتواند افراد مناسب و دارای مهارتهای مناسب را برای نقش‌های آینده و همچنین خلاءها به دست آورد.

**شناسایی استعداد:** روش لازم برای شناسایی افرادی که هم اکنون واجد شرایط برای عضویت در مخزن استعداد می‌باشند؛ یا کسانی که بعد از اتمام برنامه توسعه مدیریت استعداد پتانسیل لازم را به دست می‌آورند. ارزیابی‌های بالقوه در ابتدا توسط مدیر مستقیم فرد انجام شود. آنها ممکن است بوسیله گفتگوهای فرعی با یک متخصص مدیریت استعداد و امکان حضور در یک مرکز ارزیابی برای افراد مستعد پی‌گیری شوند.

**توسعه استعداد:** توسعه استعداد فرایند تضمین این است که کارمندان با استعداد، مهارت و تجربه لازم برای تحقق تعهد خویش را کسب نموده، در شغل خود ترقی کنند و نیاز سازمان را برای پر کردن پستهای ارشد و کلیدی خود با افراد توانمند برآورده سازند.

**رهبری و توسعه مدیریت:** برنامه‌های رهبری و توسعه مدیریت این اطمینان را ایجاد می‌کند که مدیران از ویژگی‌های رهبری و مدیریتی جهت دستیابی به موفقیت برخوردار می‌باشند که در آن از یک رویکرد یادگیری ترکیبی مبتنی بر تجزیه و تحلیل نیازهای یادگیری و ترکیبی از تعدادی فعالیت‌های یادگیری استفاده شده است. اینها شامل تجربه برنامه ریزی شده، یادگیری خود مدیریتی، منتورینگ، کوچینگ، یادگیری عملی، یادگیری بیرونی و دوره‌های آموزش رسمی است.

توسعه شغلی: توجه توسعه شغلی، شکل دهی به پیشرفت افراد در یک سازمان است تا بتوانند یک رشته از تجربه و فعالیتهای یادگیری را برای آنان ارائه دهد تا آنها را برای هر سطح مسئولیت پذیری که توانایی دستیابی به آنها را داشته باشند فراهم کند (آرمسترانگ، ۲۰۱۷: ۲۷۹).



شکل ۱: الگوی مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۱۷) Source: Research Findings, 2020

با توجه به محاسن فوق‌الگوی مزبور برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین کامل نبوده لذا در نظر است یک الگوی بومی جامعی توسط پژوهشگر برای این مهم ارائه شود و چون الگوی مدیریت استعداد مدنظر این تحقیق، طبیعی و تا حدودی بومی بوده و کارویژه‌های هر مرحله از آن را شناسایی و احصا می‌نماید، بنابراین می‌تواند فرماندهان و مدیران انتظامی را به سوی همسوسازی استعدادها و نیز جانشین‌پروری هر چه بهتر رهنمود شود و به عنوان یک طرح عملی در جهت ایجاد همسویی منابع انسانی با راهبردها و استراتژی‌های بلند مدت سازمان، مورد استفاده گیرد؛ به بیان دیگر، پاسخی به خلا موجود در این زمینه باشد.

#### یافته‌ها

#### یافته‌های توصیفی

در این طرح پژوهش‌گر ابتدا از لحاظ کیفی موضوع پژوهش را با شرکت‌کنندگان محدود بررسی و سپس بر مبنای یافته‌های کیفی نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام نمود. با توجه به مطالب فوق و از آنجاکه در این پژوهش هدف اصلی شناسایی، ارزیابی و اولویت بندی ابعاد مدیریت استعداد فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین بود و به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع در زمینه ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد، ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع بررسی پرداخته شد، سپس از مصاحبه و روش تحلیل محتوا به مثابه تکنیکی پژوهشی برای درک بیشتر و شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت استعداد برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین پرداخته شد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان، متخصصین و افراد آگاه (منظور از خبرگان یا حلقه‌های کانونی، فرماندهان و مدیرانی هستند که ۱۵ سال به بالا سنوات خدمتی دارند و دارای مدرک کارشناسی ارشد به بالا هستند و حداقل سه سال در دانشگاه علوم انتظامی مشغول به کارند) در زمینه مدیریت استعداد برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین بود. خبرگان پژوهش، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه مدیریت

۶۶۸ فصلنامه علمی - پژوهشی جغرافیا و برنامه‌ریزی منطقه‌ای، سال یازدهم، شماره چهارم، پائیز ۱۴۰۰

استعداد برجسته بوده و این‌که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در صورتی‌که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل‌دسترس می‌توان از تعداد ۱۰-۲۵ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود که در این پژوهش تعداد ۱۷ نفر به‌عنوان مصاحبه‌شونده با توجه به اصل اشباع در نظر گرفته شد. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول زیر، ارائه شده است.

جدول ۲: آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
تحصیلات	فوق لیسانس	۱۰ نفر	سن	پایین‌تر از ۳۹ سال	۲
		۲ نفر		۴۰ تا ۴۵ سال	
				۴۶ تا ۵۰ سال	۱۰
جنسیت	زن			بالای ۵۰ سال	۵
		۵ نفر	سابقه کار	زیر ۵ سال	۳ نفر
				۵ تا ۱۵ سال	
				بالای ۱۵ سال	۱۴ نفر

Source: Research Findings, 2020

برای جمع‌آوری اطلاعات ابتدا برای انجام مصاحبه‌های اکتشافی به‌صورت هدفمند تعدادی از خبرگان انتخاب شده و پس از اعمال هماهنگی‌های لازم در محل کار آن‌ها حضور یافته و با آن‌ها مصاحبه شد. همچنین از روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری استفاده شده است. در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی پنج سؤال مصاحبه استفاده شد که این سؤال‌ها بر گرفته از موضوع، مدل و اهداف پژوهش بود که در جدول زیر به آن اشاره شده است. علاوه بر سؤال‌های زیر پژوهشگر سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح کرد.

جدول ۳: سؤال‌های مصاحبه با خبرگان



ردیف	سؤال
۱	تعریف شما از مدیریت استعداد در فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین چیست؟
۲	به نظر شما معیارهای مدیریت استعداد در فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین چیست؟
۳	به نظر شما با چه ساز و کارهایی می توان مدیریت استعداد را در دانشگاه علوم انتظامی امین پیاده کرد؟
۴	به نظر شما شناسایی فرماندهان بهتر است بر اساس چه معیارهایی انجام گردد؟
۵	چه راهکارهایی را برای نگهداری فرماندهان مستعد پیشنهاد می فرمائید؟

Source: Research Findings, 2020

در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای مدیریت استعداد در فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین پرداخته شد و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. شایان ذکر است که مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه بود. برای حصول اطمینان از روایی ابزار و به‌منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند، استفاده شد. هم‌چنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. در ادامه برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. در این پژوهش ضریب پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده ۸۱ درصد به دست آمد که بیانگر قابل قبول بودن آن است.

### یافته های تحلیلی

در جدول زیر، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مربوط مشخصه‌های آماری مدیریت استعداد نمایش داده شده است. لازم به ذکر است، نتایج نشان می دهد که فرض نرمال بودن قابل قبول است از آنجایی که مقادیر چولگی و کشیدگی که در بازه‌ی معقولی برای حدس بر نرمال بودن داده‌ها قرار دارند.

### جدول ۴: مشخصه‌های آماری مدیریت استعداد

بعد	مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
جذب	سیاست مدیریت استعداد	۵.۶۵	۱.۲۰	-۰.۶۳	-۱.۰۸
	شناسایی استعداد	۵.۴۹	۱.۳۵	-۰.۵۱	-۱.۳۷
	مخزن استعداد / استعداد بر مبنای تقاضا	۵.۴۱	۱.۵۲	-۰.۵۰	-۱.۵۱
	تامین منابع	۵.۷۵	۱.۱۲	-۰.۵۲	-۱.۳۴
حفظ و نگهداشت	برنامه ریزی نیروی کار	۵.۴۱	۱.۳۵	-۰.۴۸	-۱.۴۱
	استراتژی مدیریت استعداد	۵.۴۴	۱.۶۲	-۰.۷۱	-۱.۳۹
توانمندسازی	آموزش و بهسازی	۵.۴۳	۱.۱۸	-۰.۵۳	-۰.۹۵
	توسعه استعداد	۵.۴۸	۱.۲۲	-۰.۴۹	-۱.۰۹
مدیریت عملکرد	رهبری و مدیریت توسعه	۵.۴۰	۱.۱۲	-۰.۴۱	-۱.۴۴
	پیشرفت شغلی	۵.۳۳	۱.۱۸	-۰.۱۸	-۱.۵۰
تعالی	جانشین پروری	۵.۳۱	۱.۳۶	-۰.۳۰	-۱.۱۹

وفاداری سازمانی	۵.۴۸	۱.۲۰	-۰.۲۶	-۱.۱۴
تجربه مدیریتی/سازمانی	۵.۶۵	۱.۲۸	-۰.۷۳	-۰.۹۲

Source: Research Findings, 2020

### ابعاد و مولفه‌های مدیریت استعداد فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین کدامند؟

بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود و همچنین مصاحبه با خبرگان امر، این مولفه‌ها در جدول زیر نام‌گذاری شده‌اند.

#### جدول ۵: مولفه‌های شناسایی شده بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود

بعده	مولفه	تعداد گویه
جذب	سیاست مدیریت استعداد	۵
	شناسایی استعداد	۵
	مخزن استعداد/استعداد بر مبنای تقاضا	۳
	تامین منابع	۴
حفظ و	برنامه ریزی نیروی کار	۵
نگهداشت	استراتژی مدیریت استعداد	۹
توانمندسازی	آموزش و بهسازی	۱۰
	توسعه استعداد	۶
مدیریت	رهبری و مدیریت توسعه	۱۱
عملکرد	پیشرفت شغلی	۱۰
تعالی	جانشین پروری	۴
	وفاداری سازمانی	۱۱
	تجربه مدیریتی/سازمانی	۴

Source: Research Findings, 2020

ارزیابی وضعیت ابعاد، مولفه‌های مدیریت استعداد فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین چگونه است؟ برای اینکه بدانیم وضعیت مولفه‌های شناسایی شده به چه میزان است، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و مقیاس فاصله‌ای متغیرها از آزمون t استفاده شد.

در این قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۷ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی را عدد ۳.۵ در نظر گرفتیم. در ادامه فرض صفر و پژوهش برای این سوال آورده شده است:

$$3.5H_0: \mu =$$

$$3.5H_1: \mu \neq$$

نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر آورده شده است.

#### جدول ۶: آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

بعده	مولفه	ارزش آزمون = ۳.۵
	مقدار تی	Si
		g.
	اختلاف	اختلاف
	میانه	حد
		حد بالا

	پایین	گین					
جذب	۲.۴۲	۱.۸۸	۲.۱۵	۰.۰	۱۶.۰۰	مدیریت سیاست استعداد	۰.۰
				۰.۰			۰.۰
	۲.۲۹	۱.۶۸	۱.۹۹	۰.۰	۱۳.۱۲	شناسایی استعداد	۰.۰
				۰.۰			۰.۰
	۲.۲۵	۱.۵۷	۱.۹۱	۰.۰	۱۱.۲۷	مخزن استعداد/استعداد بر مبنای تقاضا	۰.۰
				۰.۰			۰.۰
	۲.۵۰	۲.۰۰	۲.۲۵	۰.۰	۱۸.۰۰	تامین منابع	۰.۰
				۰.۰			۰.۰
حفظ و نگهداشت	۲.۲۱	۱.۶۰	۱.۹۱	۰.۰	۱۲.۶۱	برنامه ریزی نیروی کار	۰.۰
				۰.۰			۰.۰
	۲.۳۰	۱.۵۸	۱.۹۴	۰.۰	۱۰.۶۹	استراتژی مدیریت استعداد	۰.۰
				۰.۰			۰.۰
توانمندسازی	۲.۱۹	۱.۶۶	۱.۹۳	۰.۰	۱۴.۶۲	آموزش و بهسازی	۰.۰
ی				۰.۰			۰.۰
	۲.۲۵	۱.۷۱	۱.۹۸	۰.۰	۱۴.۵۵	توسعه استعداد	۰.۰
				۰.۰			۰.۰
مدیریت عملکرد	۲.۱۵	۱.۶۵	۱.۹۰	۰.۰	۱۵.۱۱	رهبری و مدیریت توسعه	۰.۰
				۰.۰			۰.۰
	۲.۰۹	۱.۵۶	۱.۸۳	۰.۰	۱۳.۸۷	پیشرفت شغلی	۰.۰
				۰.۰			۰.۰
تعالی	۲.۱۲	۱.۵۱	۱.۸۱	۰.۰	۱۱.۹۰	جانشین پروری	۰.۰
				۰.۰			۰.۰
	۲.۲۵	۱.۷۱	۱.۹۸	۰.۰	۱۴.۸۱	وفاداری سازمانی	۰.۰
				۰.۰			۰.۰
	۲.۴۳	۱.۸۶	۲.۱۵	۰.۰	۱۵.۰۴	تجربه مدیریتی/سازمانی	۰.۰
				۰.۰			۰.۰

Source: Research Findings, 2020

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری در همه مولفه‌ها کمتر از پنج صدم می‌باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مولفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، با توجه به اختلاف میانگین‌ها که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می‌شود که وضعیت مولفه‌ها و ابعاد در حالت مطلوب می‌باشد.

**اولویت بندی ابعاد، مولفه‌های مدیریت استعداد فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین چگونه است؟**

در این بخش، مسیرهای مربوط به مدل اصلی آزمون می‌شود. پس از بررسی مدل اصلی، مسیرهای مدل مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند؛ اگر مقدار قدرمطلق آماره  $t$  کوچکتر از مقدار ۱.۹۶ باشد، مسیر مورد نظر تأیید می‌شود، در غیر این صورت رد می‌شود. نهایتاً، خلاصه آزمون مسیرهای پژوهش به صورت خلاصه در جدول زیر آورده شد. همچنین، اولویت هر یک از مولفه‌ها در جدول زیر آورده شده است

جدول ۷: خلاصه ضرایب مسیر و آماره t و الویت بندی مولفه‌ها

مسیر	ضریب مسیر	آماره t	الویت	نتیجه
سیاست مدیریت استعداد	۰.۹۶۶	۱۲۰.۹۱۴	۳	تائید
شناسایی استعداد	۰.۹۷۱	۱۰۸.۴۶۵	۲	تائید
مخزن استعداد/استعداد بر مبنای تقاضا	۰.۹۸۸	۱۳۱.۹۴۱	۱	تائید
تامین منابع	۰.۹۶۲	۱۳۱.۵۵۷	۴	تائید
و برنامه ریزی نیروی کار	۰.۹۸۵	۱۱۹.۷۹۲	۲	تائید
نگهداشت	۰.۹۸۵	۲۷۵.۸۲۹	۱	تائید
استراتژی مدیریت استعداد	۰.۹۸۷	۱۸۴.۸۴۶	۲	تائید
آموزش و بهسازی	۰.۹۸۸	۱۴۴.۵۲۰	۱	تائید
توسعه استعداد	۰.۹۷۲	۱۰۶.۱۲۱	۱	تائید
رهبری و مدیریت توسعه	۰.۹۷۱	۳۱۴.۳۲۳	۲	تائید
عملکرد	۰.۹۵۵	۴۶.۹۸۵	۱	تائید
پیشرفت شغلی	۰.۹۳۹	۲۹.۶۰۶	۲	تائید
تعالی	۰.۹۱۲	۳۳.۲۰۴	۳	تائید
جانشین پروری				
وفاداری سازمانی				
تجربه مدیریتی/سازمانی				

Source: Research Findings, 2020

نتیجه گیری و دستاورد علمی پژوهشی

بطور کلی دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و مدیران در کلیه سطوح را بعنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران حوزه‌های مختلف با چالش‌های فراوان روبرو کرده است. در این شرایط شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مدیریت استعداد می‌تواند راهگشا باشد، در همین راستا، پژوهش حاضر نیز درصدد، شناسایی این ابعاد مدیریت استعداد برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین بود تا بتواند پاسخگوی نیازهای آتی باشد. در این خصوص پس از مطالعه ادبیات و پیشینه در زمینه مدیریت استعداد و با انجام تحلیل داده‌های کیفی، ابعاد، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها شناسایی شدند.

در نهایت ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین عبارت بودند از: عامل جذب (سیاست مدیریت استعداد، شناسایی استعداد، مخزن استعداد /استعداد بر مبنای تقاضا و تامین منابع) عامل حفظ و نگهداشت (به کارگیری /برنامه ریزی نیروی کار، استراتژی مدیریت استعداد) عامل آموزش و بهسازی (آموزش و یادگیری، توسعه شغلی) عامل رهبری و توسعه مدیریت (ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد/ مدیریت مسیر شغلی) عامل تعالی (جانشین پروری، تعهد سازمانی، تجربه مدیریتی/سازمانی).

با توجه به مرور ادبیات و پیشینه پژوهش و بررسی‌های صورت گرفته، پنج بعد مؤثر بر فرایند مدیریت استعدادهای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین شامل جذب؛ حفظ و نگهداشت، توانمندسازی، مدیریت عملکرد و تعالی شناسایی شد.

بعد جذب یکی از ابعاد اصلی فرایند مدیریت استعدادهای در فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین است که شامل ۴ مولفه سیاست مدیریت استعداد، شناسایی استعداد، مخزن استعداد /استعداد بر مبنای تقاضا و تامین منابع می‌باشد

که به این موضوع اشاره دارد که فرایند مدیریت استعداد جهت فرماندهان دانشگاه در وهله اول می بایست سیاستگذاری های لازم را در خصوص استراتژی های مدیریت استعداد اتخاذ نماید که این امر می تواند در خصوص تامین 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 با استعداد درون و نخبگان برون دانشگاه به منظور پر نمودن شکافهای استعدادی و استفاده از ظرفیتهای موجود جهت دستیابی به اهداف والای نیروی انتظامی باشد. به زعم فریگو و همکاران (۲۰۱۱) نیز جذب و استخدام افراد ضعیف و نالایق علاوه بر تحمیل هزینه های هنگفت استخدام و آموزش کوتاه مدت موجب از دست دادن فرصتها، کاهش مزایا، فرسودگی شغلی و به تبع آن از دست دادن شهرت و تصویر مثبت دانشگاه در بلند مدت می گردد و استراتژی مدیریت استعداد می بایست بر جذب و استخدام منابع انسانی با استعداد متناسب با نیازهای سازمان در سه حوزه فنی، رهبری و کلی (شایستگی های همگام با الزامات جهانی) متمرکز نماید تا بتواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی گردد. کولینگ و ملاحی (۲۰۰۹) نیز در این خصوص عقیده دارند که مدیریت استراتژیک استعدادها، فعالیت ها و فرایندهایی است که به شناسایی سیستماتیک موقعیت های کلیدی در سازمان (آن هایی که در مزیت رقابتی پایدار سازمان نقش دارند) می پردازند و با توسعه یک مخزن استعداد از متصدیان شغلی با پتانسیل و عملکرد بالا، این موقعیت ها را پر می کنند و از تعهد آنان نسبت به سازمان مطمئن می شوند.

**بعد حفظ و نگهداشت:** شرط لازم فرایند مدیریت استعداد پس از جذب افراد با استعداد و لایق دانشگاه، نگهداشت این افراد می باشد زیرا از آنجایی که فرماندهان مستعد به احتمال زیاد فرصت هایی را در چه در دانشگاه و چه در خارج از آن جستجو می کنند، اگر فرایند نگهداشت، به خوبی شکل گیرد در مجموع منجر به افزایش رضایت و ماندگاری کارکنان مستعد فرماندهی و مدیریت در ناجا می گردد.

**بعد توانمند سازی:** از آنجا که مدیریت استعداد متعلق به همه فرایندهای توسعه منابع انسانی و برای پرورش و توسعه تمام کارکنان است. موفقیت برنامه های مدیریت استعداد مستلزم آن است که توسعه افراد مستعد سازمان بصورت متوازن صورت گیرد. کارکنان بااستعدادی که بتدریج پرورش می یابند باید توسط مدیرانی توسعه یافته اداره شوند. بی توجهی یا کم توجهی سازمان به مقوله آموزش مدیران موجود از دو جنبه میتواند این برنامه ها را با خطر مواجه کند. اول آنکه مدیران موجود در قبال برنامه های پرورش استعدادها موضع مخالف بگیرند و دوم آنکه حتی اگر چنین موضع مخالفی نداشته باشند نتوانند از عهده کمک به پرورش کارکنان با استعداد برآیند. بدون شک جذب و استخدام نیروی مستعد با فراهم کردن محیط کاری انعطاف پذیری سبب توسعه و ارتقاء سرمایه انسانی در هر سازمانی می شود که این موضوع در نیز صدق می کند، بعبارتی دیگر کارکنان ناجا بعنوان سرمایه انسانی در محیطی پویا زمینه را برای رشد و ترقی خود مساعد خواهند دید. به طور کلی سازمان های دارای ساز و کار توسعه، توان جذب بهترین مشتریان و کارکنان را دارند و از این رو به مزیت رقابتی خوبی دست می یابند و سرمایه انسانی خود را از زوال محافظت می کنند.

**بعد مدیریت عملکرد:** یکی از مهمترین ابزارهایی که متخصصان منابع انسانی برای اعمال توسعه استعدادها به کار

می‌برند مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد از طریق رهبری و مدیریت توسعه و پیشرفت شغلی به توسعه و ترویج رهبران فرماندهان ناجا با ظرفیت بالا می‌پردازد. همچنین به معنای فراهم کردن فرصت‌هایی برای توسعه و انگیزه‌ای برای موفقیت فرماندهان و مدیران می‌باشد. به وسیله ارزیابی قابلیت‌های فرماندهی افراد می‌تواند حوزه‌هایی برای توسعه شناسایی نمایند. در زمینه مدیریت مسیر ترقی فرماندهان، رهبردهای شایستگی فنی، صلاحیت‌های مدیریتی، امنیت، استقلال و خلاقیت می‌توانند مد نظر قرار گیرند. مدیریت عملکرد از طریق مدیریت مسیر شغلی به زعم گنجعلی و همکاران (۱۳۹۶)، با فراهم سازی فرصت‌هایی برای مردم سازمان جهت پیشرفت و توسعه مسیر شغلی خویش و حصول اطمینان از گردش استعداد‌های مورد نیاز سازمان در آن سر و کار دارد. هدف مسیر پیشرفت شغلی، ارائه نمودن، پشتیبانی و تشویق‌های مورد نیاز به افراد است، برای اینکه بتوانند پتانسیل خویش را شکوفا و کامیاب نمایند و به مسیر شغلی موفقیت آمیز در سازمان مطابق با استعدادها و آرزوهای خویش دست یابند. بر این اساس مدیریت عملکرد عاملی بالقوه در اجرای موفقیت آمیز فعالیتهای آینده برای رسیدن به اهداف سازمانی و فردی است. مهم‌ترین ارکان آن عبارتند از هدف‌گذاری، ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان و پاداش. از این نظر مدیریت عملکرد یک فرایند مستمر است که باید با رهبردهای سازمان و راهبرد منابع انسانی همسو باشد.

**بعد تعالی:** تعالی در این پژوهش به حد بالایی از فضیلت و برتری در کلیه فعالیتها اطلاق می‌شود که می‌تواند منشاء بسیاری دیگر از توانمندیها باشد. منظور از نظام تعالی استعداد، هدایت و رهبری افراد مستعد و با انگیزه جهت رسیدن به اوج شکوفایی در شغل و آماده سازی آنها برای بر عهده گرفتن مشاغل کلیدی در سازمان تعریف شده است؛ که در این مسیر می‌بایست از طریق نظام جانشین پروری در قالب‌های گوناگونی نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده و ... با رویکرد مدیریت استعداد به بالاترین تجارب مدیریتی دست یافته و در زندگی کاری خود به تعالی دسترسی پیدا نمایند. این امر منجر به تعهد و وفاداری سازمانی گردیده که این تعهد در سازمانهای انتظامی به طور گسترده‌ای در شناسایی استعداد‌های بالقوه و درک فرماندهان با عملکرد بالا دارای اهمیت است و مدیریت استعداد در این خصوص منجر به افزایش تعهد در کارکنان می‌گردد. این بعد در مطالعه بارانی (۱۳۹۶) نیز با سه مولفه رهبری استعداد، جانشین پروری و تعهد سازمانی تعریف شده است.

در ادامه تک تک مولفه‌ها مورد تفسیر و بررسی قرار می‌گیرد:

**سیاست مدیریت استعداد:** در بررسی پیشینه و ادبیات موضوع به این مبحث توجه کمی گردیده است، می‌توان گفت سازمانی که در حال توسعه برنامه‌های مدیریت استعداد می‌باشد در ابتدا مجبور به اتخاذ دو تصمیم سیاسی می‌باشد. اولین تصمیم این است که آیا سیاست استعداد بر اساس تقاضا را اتخاذ کند؟ برای انجام این کار در هر شرایطی که تعاریف دقیقی از الزامات استعداد‌های آینده مشکل باشد چیزهای زیادی برای گفتن وجود دارد. تصمیم سیاسی دوم این است که برنامه مدیریت استعداد شامل چه کسی می‌باشد. این انتخاب بین فرد خاص و منحصر به فرد (افراد خاص و بلند پرواز یک سازمان) و جامع (همه افراد با استعداد) است. در خصوص مدیریت استعداد‌های فرماندهی و مدیریتی در ناجا نیز یکی از ارکان اصلی سیاست‌گذاری و برنامه ریزی مناسب مدیریت استعداد به منظور پیش بینی الزامات مرتبط با شناسایی و جذب فرماندهان و مدیران مستعد موجود در دانشگاه برای تصمیم‌گیری مناسب جهت استفاده از ظرفیتهای آنان می‌باشد به زعم عامری (۱۳۹۶) انتخاب و جذب استعداد‌های برتر می‌تواند

نقش چشمگیری در اجرای موفق فرایند مدیریت استعداد در پلیس پیشگیری ناجا داشته باشد؛ زیرا تک تک شاخص های مذکور می تواند زمینه و بستر لازم برای اجرای بدون نقص فرایند مدیریت استعداد را فراهم کند که این یافته با پژوهش محققانی همچون عامری (۱۳۹۶)، نظر پوری و همکاران (۱۳۹۵)، صالح زاده و لباف (۱۳۹۰)، حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، یلنر و برونیا (۲۰۱۳)، اشتون و مورتون (۲۰۱۰) و لولپور وایمن (۲۰۰۷) همخوانی دارد.

**شناسایی استعداد:** از نظر آمسترانگ (۲۰۱۷) شناسایی استعداد روش لازم برای شناسایی افرادی که هم اکنون واجد شرایط برای عضویت در مخزن استعداد می باشند؛ یا کسانی که بعد از اتمام برنامه توسعه مدیریت استعداد پتانسیل لازم را به دست می آورند. فرایند مدیریت استعداد شناسایی کردن فرماندهان با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج دانشگاه است. مسئولیت استخدام بالاترین استعدادها نه تنها زمانبر است بلکه نیاز به سرمایه گذاری های مالی نیز دارد، به ویژه اگر مربوط به پست های اجرایی و فرماندهی دانشگاه باشد. در این راستا دانشگاه باید در زمینه توسعه استراتژی استخدام خلاق بوده و از روشهای سنتی استخدام در جذب فرماندهان دوری کند. برنامه ریزی بهینه در این عرصه می تواند بسیاری از هزینه ها را کاهش داده و نتیجه خوبی داشته باشد. با شناسایی استعدادهای درون دانشگاه انتظام مدیران ارشد قادر خواهند بود استعدادهای برجسته را در جهت اهداف والای انتظامی هدایت نموده و آن ها را پرورش دهند و با جذب فرماندهان با استعداد از خارج دانشگاه، انرژی و نیروهای تازه ای وارد نمایند که در این مرحله نیاز به استراتژی هایی برای جذب استعدادهای به سمت دانشگاه خواهیم بود. این مطلب با پژوهش های بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، سهرابی و همکاران (۱۳۹۶)، غفاری و همکاران (۱۳۹۵)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵) نیز همراستا می باشد.

**مخزن استعداد/استعداد بر مبنای تقاضا:** بر طبق نظر آمسترانگ (۲۰۱۷) مخزن استعدادیابی شامل منابعی از افراد با استعدادی است که برای یک سازمان لازم است تا اطمینان حاصل شود که جای خالی افراد در نقش های محوری می تواند به راحتی پر شود. وجود مخزن استعداد باعث می شود که سیاستی از "استعداد بر مبنای تقاضا" اتخاذ شود، به این معنی که افراد با استعداد در صورت ضرورت برای رفع نیازهای نوظهور برای مدیران ارشد یا سایر کارکنان کلیدی در دسترس هستند. در ایجاد مخزن استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین، تشکیل بانک اطلاعاتی از فرماندهان درون و برون دانشگاهی شایسته و مستعد برای ارتقا یا جابجایی شغلی که در آن به سوابق علمی و اجرایی بعنوان معیار مهم توجه گردیده باشد، از ضروریات می باشد. این امر به طور راهبردی شکاف استعدادهای سازمان را پر می کند؛ بدین منظور می بایست بین برنامه ریزی نیروی انسانی، برنامه ریزی جانشینی و امور استخدامی در دانشگاه علوم انتظامی امین پیوند مناسب برقرار گردد تا اکتساب استعدادهای به منظور تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد در جهت نیازهای رو به آینده این دانشگاه صورت پذیرد و نه به عنوان اقدامی منفعلانه؛ در نهایت نیز وظیفه مدیران ارشد، جامعه پذیری و قراردادن فرماندهان مناسب در پست های مناسب است در این راستا یافته های پژوهش های محققانی همچون دهقانان و همکاران (۱۳۹۷)، عامری (۱۳۹۶)، پریش و همکاران (۱۳۹۵)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۴) و برسین و همکاران (۲۰۱۲)، جاسپر (۲۰۰۹) نیز در تائید یافته های به دست آمده در خصوص پژوهش حاضر هستند.

**تامین منابع:** تامین منابع اولین گام در جهت ایجاد مخزن استعداد است. این امر در درجه اول این است که سازمان بتواند افراد مناسب و دارای مهارت‌های مناسب را برای نقش‌های آینده و همچنین خلاء‌های ناگهانی به دست آورد. در الگوهای مورد بررسی در این تحقیق در حدود ۶۶ درصد به تامین منابع اشاره شده است. بعبارت دیگر اصول و بنیان مدیریت استعداد بر پایه تامین سرمایه‌های انسانی بنا نهاده شده است و می‌توان گفت اولین گام در یک سیستم مدیریت استعداد موثر است. در خصوص مدیریت استعداد‌های فرماندهی و مدیریتی در ناجا نیز یکی از ارکان اصلی سیاستگذاری و برنامه‌ریزی مناسب مدیریت استعداد به منظور پیش‌بینی الزامات مرتبط با شناسایی و جذب فرماندهان و مدیران مستعد موجود در دانشگاه برای تصمیم‌گیری مناسب جهت استفاده از ظرفیت‌های آنان می‌باشد از دیدگاه عامری (۱۳۹۶) انتخاب و جذب استعداد‌های برتر می‌تواند نقش چشمگیری در اجرای موفق فرایند مدیریت استعداد در پلیس پیشگیری ناجا داشته باشد؛ زیرا تک‌تک شاخص‌های مذکور می‌تواند زمینه و بستر لازم برای اجرای بدون نقص فرایند مدیریت استعداد را فراهم کند. پژوهش‌های حبیب‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، سهرابی و همکاران (۱۳۹۶)، زین‌الدینی (۱۳۹۶)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۴) نیز موید این موضوع می‌باشند.

**به کارگیری / برنامه‌ریزی نیروی کار:** برنامه‌ریزی نیروی کار برای مدیریت استعداد (برنامه‌ریزی استعداد) با در نظر گرفتن پیامدهای برنامه‌ها، تعداد افراد با استعداد مورد نیاز در آینده را تخمین زده، همچنین نوع مهارت‌های مورد نیاز را ارزیابی می‌کند. برنامه‌ریزی نیروی کار به طور خاص تمرکز بر پیش‌بینی یا مدل‌سازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان براساس عواملی مانند مهارت‌های نیروی کار، عرضه و تقاضا، رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه، مدیریت استعداد کم و بیش مترادف با منابع انسانی یا برنامه‌ریزی نیروی کار است. به زعم عامری (۱۳۹۶) برنامه‌ریزی به شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون سازمان و برون سازمانی کمک می‌کند؛ برنامه‌ریزی در راستای ارتقاء سطح انضباط فردی و سازمانی (ظاهری و معنوی) استعدادها عمل نموده و در واقع بدون داشتن برنامه‌ریزی علمی با در نظر گرفتن کلیه عوامل امکان استقرار فرایند مدیریت استعدادها در پلیس پیشگیری ناجا میسر نمی‌باشد، لذا در این خصوص لازم است تدابیری اندیشیده شود تا بکارگیری فرماندهان بر اساس مقتضیات سازمان انتظامی صورت گرفته و سپردن وظایف و مشاغل سازمانی متناسب با توان و ظرفیت ایشان و به همراه چرخش شغلی جهت ارتقای شایستگی و مهارت ایشان صورت گرفته و قبل از بکارگیری و استفاده مداوم به مدت حداقل ۵ سال به صورت آزمایشی بکارگیری گردند. محفوظی و همکاران (۱۳۹۸)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، سهرابی و همکاران (۱۳۹۶)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵) و راثول (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود به این موارد اشاره نموده‌اند.

**استراتژی مدیریت استعداد:** استراتژی مدیریت استعداد شامل یک دیدگاه در مورد این است که چطور فرآیندهای درگیر در ایجاد یک مخزن استعداد برای به دست آوردن و پرورش استعداد در هر کجا که باشد و هرکجا که نیاز باشد از طریق شماری از سیاستها و روشهای وابسته با یک هدف کلی در هم بافته شوند. استراتژی مدیریت استعداد



در واحد آموزش تربیت نیروی انتظامی ابزاری است که فرماندهان دانشگاه را به اولویت استراتژیک سازمان مبدل می‌سازد؛ به عبارت دیگر فرماندهان، منبع استراتژیک کلیدی هستند که برای موفقیت نهایی ناجا بسیار حیاتی می‌باشند؛ بنابراین در وهله اول اینکه اجرای موثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز 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. بنا به نظر محفوظی و همکاران (۱۳۹۸) استراتژی مدیریت استعداد، شامل پنج مولفه ارتباطات، پرورش کارکنان، فرهنگ، مدیریت عملکرد و پاداش و قدردانی می‌باشد. داشتن استراتژی استعداد و طرز تفکر مدیریت استعداد به نوعی برای دانشگاه علوم انتظامی امین الزامی است چرا که با داشتن این دو دانشگاه بهتر می‌تواند اقدام به پیاده‌سازی مدیریت استعداد کند. با طرز تفکر مدیریت استعداد دانشگاه به جذب و استخدام استعداد، توسعه استعداد، شناسایی استعداد و با استراتژی مدیریت استعداد، به نگهداری استعداد و قابلیت عملکردی استعداد در فرماندهان می‌پردازد. این مورد نیز در مطالعات طالبانی و همکاران (۱۳۹۲)، هرینگتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، هیوز و راگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) و اوهلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) مشاهده گردیده است.

**آموزش و یادگیری:** بحث آموزش‌ها به توسعه استعداد بر می‌گردد که مدیران در اختیار کارکنان مستعد قرار می‌دهند تا ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را بهبود دهند. توسعه استعداد فرایند تضمین این است که کارمندان با استعداد، مهارت و تجربه لازم برای تحقق تعهد خویش را کسب نموده، در شغل خود ترقی کنند و نیاز سازمان را برای پر کردن پستهای ارشد و کلیدی خود با افراد توانمند برآورده سازند. سازمان‌ها از طریق مهیا نمودن فرصت‌های توسعه و یادگیری برای کارکنان مهارت‌های آنان را همواره به روز و متناسب با نیازمندی‌های در حال تغییر سازمان‌ها می‌نمایند و لذا افرادی که از فرصت‌های توسعه در سازمان، بی‌بهره‌اند به دنبال فرصت‌های بهتر خواهند گشت. آموزش‌هایی با محتوای غنی و الزام پاسخ‌گویی کارکنان درباره یادگیری، کلید موفقیت توسعه استعداد است از راه حل‌های موثر 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. در این خصوص می‌توان به پژوهش‌های دهقانان و همکاران (۱۳۹۷)، سهرابی و همکاران (۱۳۹۶)، عامری (۱۳۹۶)، هرینگتون (۲۰۱۷) و منگاشو و همکاران (۲۰۱۵) اشاره نمود.

**توسعه شغلی:** توجه به توسعه شغلی نیز به توسعه استعداد بر می‌گردد و درباره تضمین اینکه فرماندهان در چه شغل مناسبی بر اساس مهارت‌ها، شایستگی‌ها و برنامه‌های مسیر شغلی شان قرار گیرند، به بحث می‌پردازد در واقع توسعه شغلی شکل دهی به پیشرفت فرماندهان در یک سازمان نظامی است تا بتوانند یک رشته از تجربه و

<sup>1</sup> Harrington

<sup>2</sup> Hughes & Rog

<sup>3</sup> Oehley

فعالیت‌های یادگیری را برای آنان ارائه دهد تا آنها را برای هر سطح مسئولیت پذیری که توانایی دستیابی به آنها را داشته باشند فراهم کند. (آرمسترانگ، ۲۰۱۷) توسعه فرایند دراز مدتی است که باید به طور منظم ارزیابی شود تا تعداد فرماندهان منتخب توسعه یافته مشخص شود و بتوان تناسبی بین این فرماندهان با پست های جذاب مناسب برای آنان در زمان مناسب ایجاد نمود. می توان گفت در مرحله توسعه شغلی دانشگاه جهت فرماندهان مستعد از مدیریت عملکرد، کارراهه شغلی و جانشین پروری استفاده می نماید. در خصوص توسعه شغلی پژوهشگرانی همچون بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، سهرابی و همکاران (۱۳۹۶) نیز بررسی و اظهار نظر نموده اند.

**رهبری و مدیریت توسعه:** رهبری و مدیریت توسعه از مولفه های برنامه های مدیریت عملکرد می باشد که این اطمینان را ایجاد می کند که فرماندهان از ویژگی های رهبری و مدیریتی جهت دستیابی به موفقیت برخوردار می باشند. از دیدگاه قلی پور و افتخار (۱۳۹۶) زمانی که فردی در پستی قرار گرفت، هنوز هم باید برای ارزیابی قابلیت های فعلی و آتی خویش با توجه به عملکرد کسب و کار، شایستگی های استراتژیک و پتانسیل های مسیر شغلی، مورد ارزیابی قرار گیرد. یک رهبر و مدیر توسعه خوب که افراد را بر اساس آنچه انجام می دهند، نحوه انجام آن و نیز توسعه شایستگی های استراتژیکشان می سنجد، بنیانی مهم را برای این امر فراهم می آورد. چنین سیستمی در صورتی موثر است که مدیران دیدگاه عینی داشته باشند و از مهارت‌های ارزیابی نتایج، رفتارها و شایستگی ها برخوردار باشند. مطابق نظر گودرزی و جهانشیری (۱۳۹۳) مدیریت در سازمان انتظامی عبارت است از فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع انسانی و مادی از طریق ساماندهی، سازمان دهی، هماهنگی، رهبری و نظارت و کنترل فعالیت های انتظامی، جهت تحقق اهداف امنیت داخلی کشور که همان حفظ نظم و امنیت عمومی و اجتماعی است؛ همانطور که در تعریف فوق دیده می شود؛ نقش مدیریت عملکرد و نظارت بر عملکرد نیروی انتظامی توسط فرماندهان و مدیران پررنگ و اثرگذار می باشد پژوهشگرانی همچون حبیبپور و همکاران (۱۳۹۷)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، عامری (۱۳۹۶)، خالوندی و عباسپور (۱۳۹۲) نیز در خصوص ارزیابی عملکرد در پژوهش های خود اشاره نموده اند.

**پیشرفت شغلی:** فرایندهای پیشرفت شغلی نیز از مولفه های برنامه های مدیریت عملکرد می باشد که امکانی برای ساختن روابط با کارکنان فراهم می آورد. کارکنان با استعداد و دارای ظرفیت استعداد را شناسایی می نماید. فعالیت های آموزش و بهسازی را طراحی می کند و به سازمان امکان می بخشد تا اکثر کارکنان با استعداد را به تصاحب خویش درآورد. اگر مدیریت مسیر شغلی به طور مناسب انجام گیرد ابزاری برای افزایش التزام و گزینش کارکنان از طریق ارائه بازخورد مثبت و قدردانی محسوب می گردد. مدیریت پیشرفت شغلی عاملی بالقوه در اجرای موفقیت آمیز فعالیت های آینده برای رسیدن به اهداف سازمان انتظامی و فرماندهان است و مهم ترین ارکان آن هدف گذاری و ارزیابی عملکرد به منظور توسعه فرماندهان و رسیدن به اهداف دانشگاه می باشد. از جمله پژوهشگران در این زمینه را می توان حبیب پور و همکاران (۱۳۹۷)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵) و یلنر و برونیا (۲۰۱۲) نام برد.

**جانشین پروری:** در مطالعه الگوها و پیشینه در حدود ۲۱٪ یعنی به میزان کمی نسبت به سایر مولفه ها به آن اشاره گردیده است. در سال های اخیر، در سازمان های ایرانی از جمله مراکز آموزشی نیروی انتظامی مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب های گوناگونی نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده و ... مورد توجه قرار گرفته است. تلاش سازمانها خصوصاً نیروی انتظامی همواره بر این است که مطمئن شوند آیا اعضای سازمان توانایی جانشینی افرادی که سازمان را ترک کرده اند یا در سازمان ارتقاء می یابند را دارند؟ اما مشکل این است که این تغییرات به استثناء بازنشستگی، اغلب غیر قابل پیش بینی است. توسعه جانشین پروری رویکردی است که نیاز دانشگاه را به انعطاف پذیری در انتخاب از میان گزینه های مختلف برای پستهای خالی، برآورده می سازد. مدیریت جانشین پروری می تواند بسیاری از اهداف ذهنی را به عمل تبدیل نماید و برای یک سازمان تشخیص این امر بسیار مهم است در خصوص مبحث جانشین پروری می توان به تحقیقات پژوهشگرانی همچون محفوظی و همکاران (۱۳۹۸)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری و همکاران (۱۳۹۵) و یلنر و برونیلا (۲۰۱۳) اشاره نمود.

**تعهد سازمانی:** منظور از تعهد سازمانی به زعم بارانی (۱۳۹۶) درجه همانند سازی و یا چسبیدگی به سازمانی که ما برای آن کار میکنیم است و دارا سه جزء قبول ارزش ها و اهداف سازمان، تمایل به اعمال تلاش برای سازمان و دارا بودن میل قوی برای پیوسته ماندن به سازمان می باشد. می توان گفت به جای کنترل مستقیم، باید در افراد نسبت به اهداف سازمانی تعهد ایجاد نمود که نتیجه آن بهبود کیفیت تولیدات و خدمات است؛ بنابراین افراد توسعه یافته می توانند به انتشار خلاقیت و ایجاد دانش کمک کنند. تعهد در سازمانهای انتظامی به طور گسترده ای در شناسایی استعدادهای بالقوه و درک فرماندهان با عملکرد بالا دارای اهمیت است و مدیریت استعداد در این خصوص منجر به افزایش تعهد در کارکنان می گردد. از جمله پژوهشگرانی که در این خصوص به این مسئله پرداخته اند می توان به مطالعات بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، رضائی و گرجی (۱۳۹۲)، بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳)، رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) اشاره کرد.

**تجربه مدیریتی/سازمانی:** ابعاد مدیریت استعداد که تحت عناوین جذب، حفظ و نگه داشت، توسعه استعداد، رهبری و توسعه مدیریت استعداد و تعالی برشمرده شد سازمان را قادر می سازد فرایندها و برنامه های مناسب را در جای مناسب خویش مورد استفاده قرار دهد و از یکپارچگی درون سازمانی اطمینان حاصل شود لیکن اجرای دقیق و مناسب تمامی سطوح فرایند مدیریت استعداد در سازمان منجر به جایگزینی مدیران و فرماندهانی در سطح نیروهای انتظامی خواهد شد که با داشتن تجربه مدیریتی بالا در انجام متفکرانه و اندیشمندانه امور نه تنها مسئولیت پرورش استعدادهای نوین از میان دانشجویان جوان، برای تصدی مقامهای فرماندهی در امروز را برعهده دارند بلکه با تقویت و سازماندهی تیمهای مدیریتی قوی، برای استعدادهای آینده نیروهای انتظامی نیز مدیریت استعداد را بعنوان عاملی برای موفقیت در آینده پایه گذاری می نمایند. در این خصوص قلی پور و افتخار (۱۳۹۵)، علیان عطا آبادی و همکاران (۱۳۹۳) تا حدودی به این امر اشاره نموده اند.

در نهایت با توجه به یافته های بدست آمده پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

۱. مدیران ارشد ناجا در جهت جذب و حفظ کیفیت بالای کارکنان با انگیزه و حرفه‌ای برنامه‌ریزی کنند و دستورالعمل‌های لازم در این زمینه تدوین گردد.
۲. ارائه اطلاعات و برنامه‌های انگیزشی برای کارکنان مراکز آموزش ناجا با نظارت مدیران ارشد سازمان صورت گیرد.
۳. در جهت حفظ فرماندهان مستعد نظام جامع عادلانه‌ای در جهت تامین درخواستهای مادی و معنوی افراد تدوین گردد.
۴. نقاط قوت و قابلیت‌ها و مهارت‌های فرماندهان مستعد توسط مقامات ارشد مدیریت گردد.
۵. آموزش به فرماندهان و مدیران در راستای اهداف و چشم‌انداز دانشگاه انجام گیرد.
۶. فرصت‌های توسعه شغلی و حرفه‌ای جهت ارتقاء فرماندهان و مدیران به صورت مستمر ایجاد گردد.
۷. در راستای بهبود وضعیت یادگیری سازمانی پیشنهاد می‌شود از تولیدات دانش سایر سازمان‌ها و پژوهش‌ها و توسعه‌ای مراکز پژوهشی و نظامی مشابه دیگر استفاده شود.
۸. از مکانیزم‌های همگانی جهت کار و یادگیری گروهی (یادگیری الکترونیکی) استفاده شود که در این صورت ایجاد اینترانت داخلی و یا اینترنت مورد نیاز است.
۹. برنامه توسعه شغلی مناسب و مدون برای فرماندهان با لحاظ نمودن نیمرخ شایستگی تدوین گردد.
۱۰. برنامه‌های آموزشی خاص توسط دانشگاه به منظور توسعه استعدادها و فرماندهان طراحی و اجرا گردد.
۱۱. فرماندهان ارشد در پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری حمایت و تشویق لازم را انجام دهند.
۱۲. سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی منسجم و یکپارچه در دانشگاه در حوزه جانشین‌پروری ایجاد گردد.

#### - منابع

1. Akbari, Sara. (2019). Designing a talent management model for commanders of Amin University of Law Enforcement Sciences. PhD Thesis, Islamic Azad University, Islamshahr Branch.
2. Barani, Manouchehr. (2017). Provide a talent management model for managers (Case study: Managers of the National Company for Southern Oilfields). Specialized doctoral dissertation (not published). Islamic Azad University, United Arab Emirates Branch.
3. Babaian, Ali and Yousefi, Hussein. (2014). The Impact of Talent Management on Organizational Commitment of NAJA Employees. Journal of Disciplinary Management Research, 6 (9), pp. 217-236.
4. Parish, Roghayeh; Salarzahi, Habibollah; Moghli, Alireza and Roshan, Seyed Aligholi. (2016). A framework for talent management in the tourism industry. Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, 8th year, No. 29-1.
5. Thing, Peter; Thomas, Robert; Craig, Elizabeth. (2015). Talent-based organization, strategies for globalization, talent management and performance improvement. Translated by Ibrahim, Abdul Rahim and Keshvari grandson, Hadi. Tehran: Iran Industrial Training and Research Center Publications. (Original language release date, 2007). 4.
6. Haji Karimi, Abbas Ali and Hosseini Abolhassan. (2010). The Impact of Underlying Strategic Factors on Talent Management, Strategic Management Studies, No. 2, pp. 71-51.
7. Habibpour, Al-Hawirdi; Gholipour, Arian and Memarzadeh Tehran, Gholamreza. (2018). Designing a Talent Management Model in the Banking Industry, Quarterly Journal of Human Resources Training and Development, Fifth Year, No. 19, 28-1.

8. Khalundi, Fatemeh and Abbaspour, Abbas. (2013). Designing a talent management process optimization model; Case study of Pars Oil and Gas Company. *Public Management Research, Scientific Research Journal*, No. 19, 128-103.
9. Rezaian, Ali and Soltani, Farzaneh. (2009). Introducing a comprehensive and systematic talent management model to improve the individual performance of oil industry employees. *Quarterly Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*. Third Year, No. 8, 49-7.
10. Rezaei, Ahmad and Gorji, Mohammad Baqer. (2013). Providing a talent management model for Golestan Azad University staff. *Golestan: The Second National Conference on Modern Management Sciences*.
11. Zayn al-Dini, Jahanshah. (2017). Designing a talent management model in NAJA special units. Master Thesis in Crime Prevention Management, Amin University of Law Enforcement Sciences.
12. Dehghanan, Hamed; Afjeh, Seyed Ali Akbar; Soltani, Morteza and Javaherizadeh, Ebrahim. (2018). Data foundation model of the talent management process. *Human Resource Management Research, Scientific Research*, No. 34, 83-52.
13. Sohrabi, Ruhollah; Jafari Seresht, Davood and Miandar Basmanji, Fahimeh. (2017). Provide a talent management framework with a human resource agility approach. *Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University (AS)*. Year 9, No. 2, pp. 20-1.
14. Sadeghi, Esmatullah. (2018). The effect of strategic application of talent management on organizational learning and job empowerment of Kashan University staff. Master Thesis, Kashan University.
15. Salehzadeh, Reza and Labaf, Hassan. (2011). Development of a Model for Strategic Talent Management to Improve Organizational Performance, *Second Executive Management Conference*.
16. Taleghani, Gholamreza; Amini, Somayeh; Ghaffari, Ali and Adousi, Hussein. (2013). Investigating the relationship between talent management and the performance of faculty members of the University of Isfahan. *Journal of Public Management, Faculty of Management, University of Tehran, Scientific Research*. No. 3, Volume 5, 102-83.
17. Ameri, Mohammad Ali (2017). Designing a Management Model for Command and Management Talents in the Police Force of the Islamic Republic of Iran (Case Study: Preventive Police). PhD Thesis in Crime Prevention Management (not published). Amin University of Law Enforcement Sciences, Faculty of Command and Staff.
18. Alian Ataabadi, Hossein; Taghavi Rashidzadeh, Hossein and Zarei, Farhad. (2014). *Talent Management System (First Edition)*, Isfahan: Amokhteh Publications. 28.
19. Ghaffari, Hassan; Purkiani, Massoud; Shekari, Gholam Abbas and Sheikhi, Ayub. (2016). Design a talent management model with an integration approach. *Journal of Public Management Research, Scientific Research*, Tenth Year, No. 36, 142-117.
20. Gholipour, Arian and Iftikhar, Nayreh. (2017). *Talent management (elitism, elitism and elitism)*. First Edition. Tehran: Mehraban Publishing House, 65.
21. Gholipour, Rahmatollah and Khazaei, Mahmoud. (2017). Study of the effect of perception of talent management strategy on employees' job performance with the role of emotional intelligence mediation. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, Volume 27, Number 87, 28-1.
22. Goodarzi, Gholamreza and Jahanshiri, Javad. (2014) *Command and Disciplinary Management from the Perspective of Islamic Doctrines*, *National Security Quarterly*, No. 14, 89-118.
23. Ganjali, Asadaleh; Alishiri, Mohammad Mehdi and Bagheri, Muslim. (2017). *Talent management: what, why and how*. First Edition. Tehran: Imam Sadegh (AS) University. 44-43.
24. Mahfouzi, Ali; Word sellers, Davood and Ghorbani, Mahmoud. (2019). Designing a comprehensive model of talent management with a succession approach in order to develop organizational productivity using structural equation method (Case study: government organizations). *Journal of Productivity Management, Scientific Research*, Twelfth Year, No. 48, 275-249.
25. Nazar Pouri, Amir Hoshang; Mousavi, Seyed Najmuddin; Hakak, Mohammad and Pirzad, Ali. (2016). Designing and explaining the system model of talent management in universities. Tehran: Armaghan Danesh Magazine. *Journal of Yasouj University of Medical Sciences*. Volume 21, Number 10, 1040-1029.

26. Aguirre, M. C. D., Lagunas, E. A., Rodríguez, S. V. M., & Campbell, A. C. (2019). Entrepreneurship as a Boost of Economic Growth in Mexico and Chile. In *Regional Integration in Latin America: Dynamics of the Pacific Alliance* (pp. 167-176). Emerald Publishing Limited
27. Armstrong, M. (2014). *Human Resource Management Practice*. 13th edition. Printed and bound in the UK by Ashford Colour press Ltd. pp.263-276.
28. Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th Edition. | New York: Kogan Page Limited. British Library Cataloguing-in-Publication Data.
29. Aryanto, V. D. W. (2017). The Role of Local Wisdom-Based e-Eco-Innovation to Promote Firms' Marketing Performance. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 8(1), 17-31.
30. Bersin, J., Harris, S., Lamoureux, K., Laurano, M., Mallon, D. (2010). *The Talent Management Framework*. Oakland: Bersin and Associates.
31. Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, pp 304 – 313.
32. Frigo, M.L.; Rapp, J.D and Templin, R.W., (2011). Transforming Talent at Whirepool. *Strategic Finance* [online]. (May 2011). Available from: [Http://www. William Rieser/www.R2design.com](http://www.WilliamRieser/www.R2design.com).
33. Harington, Bernard.J. (2017). *Transforming U.S. Army Talent Management*, Strategy Research Project. United States Army War College Class of 2017.
34. Huges, J. Rog, E. (2008). "Rog Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations Talent management strategy." Pp 743-757.
35. Guo, H. (2018, October). The Formation of Highly-Cooperative Organizational Climate Considering Impacts of Organizational Commitment and Team Cohesion. In 3rd International Symposium on Asian B&R Conference on International Business Cooperation (ISBCD 2018). Atlantis Press.
36. Jasper associates Ltd. (2009). *Talent Management Framework*. [www.maricopa.edu/hrweb/tm/models.php](http://www.maricopa.edu/hrweb/tm/models.php), 2010
37. 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
38. Krishnan, T, Scullion, H (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource management Review*. 27(3): 431- 441.
39. Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Nelson Education, 9(3), pp 5-16.
40. 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.
41. Mangusho, Yona Sakaja. Murei, Raphael KipKoech. Nelima, Eunice. (2015). Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science*. 5(8):191-199.
42. McDonnell, A. Collings, D.G. Mellahi, K. and Schuler, R. (2017) Talent management: a systematic review and future prospects. *European International Management*, Vol. 11, No. 1, pp.86–128
43. Oehley, A.M (2007). *The Development and Evaluation of a partial talent management Competency Model*. A thesis of MA: Stellenbosch University.
44. Richardson, J., Millage, P., Millage, J., & Lane, S. (2014). The effects of culture on leadership styles in China, Germany, and Russia. *Journal of Technology Management in China*, 9(3), pp 45-64.
45. Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring Leadership continuity and building talent from within*, New York, American Management Association, Fourth edition.
46. Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and commercial training*, 45(3), 166-170.
47. Ruhi, T. (2017). What is excellence in practice?: Empirical explorations of vocational Bildung and practical wisdom through case narratives (3), pp 4-21.
48. 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.