

Presenting the model of talent management in Amin University of Police Sciences

Ruhollah Salar¹, Mehdi Alizadeh²

Received: 2022-05-14

Accepted: 2022-11-09

Abstract

Background and purpose: Talent management is a complete set of processes for identifying, employing and managing people in order to successfully implement the business strategy needed by the organization. The purpose of this research is to provide a model of talent management in Amin University of Police Sciences.

Method: The present research, it is practical in terms of purpose and mixed in terms of method. In this research, two sampling methods have been used. In the first part, 17 human resources experts were selected in a targeted manner, and in the quantitative part, 247 people were selected by simple random sampling. The validity of the questionnaire tool using the content method and the opinion of experts and expert professors, and the reliability of the instrument through Cronbach's alpha was 93%. For the purpose of qualitative analysis, the method of content analysis and for the purpose of analyzing quantitative data using descriptive and inferential statistics, statistical analysis and analysis using SPSS and Lisrel statistical software and structural equation modeling are used.

Findings: Based on interviews with experts and literature review and data analysis, the results showed that the final model of the talent model has 5 components, identification, attraction, selection, maintenance, development and utilization 37 indicators.

Conclusion: The presented talent management model can help those in charge, instead of repeating what is done in human resources management, Have a coherent framework to discover, develop, evaluate and maintain valuable human capitals and thereby respond to emerging challenges and needs.

Keywords: Talent management, Talent management model, Amin University of Police Sciences

Citation (APA): Salar, Ruhollah; Alizadeh, Mehdi. (1401). Presenting the model of talent management in Amin University of Police Sciences, Quarterly of Supervision and Inspection, 16 (61), pp 89-116

DOI: [10.22034/SI.2022.99464](https://doi.org/10.22034/SI.2022.99464)

1. Member of the academic staff of the University of Police Sciences, assistant professor of the Department of Educational Sciences (corresponding author). Email: R.SALAR93@gmail.com
2. Member of the faculty of the University of Police Sciences, assistant professor of the human resources management department. Email: Alizadehmehdi598@gmail.com



ارائه الگوی مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین

روح... سالار^{۱*}، مهدی علیزاده^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۸

چکیده

زمینه و هدف: مدیریت استعداد، مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز راهبرد کسب و کار مورد نیاز سازمان است. پژوهش با هدف ارائه الگوی مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین انجام شده است.

روش: تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) و از دو روش نمونه‌گیری استفاده شده است. در بخش اول، ۱۷ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی به صورت هدفمند و در بخش کمی ۲۴۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه بوده است. روایی ابزار پرسشنامه با استفاده از روش محتوایی و نظر خبرگان و استادان و پایایی ابزار از طریق آلفای کرونباخ ۹۳ درصد بوده است. به منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوا و برای تحلیل داده‌های کمی از نرم افزار آماری SPSS و Lisrel و الگویابی معادلات ساختاری استفاده شده است. **یافته‌ها:** بر اساس مصاحبه با خبرگان و بررسی متون و تحلیل داده‌ها نتایج نشان داد که مدل نهایی مدیریت استعداد دارای پنج مؤلفه شناسایی، جذب، انتخاب، نگهداشت، توسعه و به کارگیری و ۳۷ شاخص می‌باشد. **نتیجه‌گیری:** الگوی مدیریت استعداد می‌تواند به مسئولان کمک کند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، چارچوب منسجمی را برای کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت سرمایه‌های انسانی ارزشمند پیش روی خود داشته و بدین وسیله پاسخگوی چالشها و نیازهای نوظهور باشند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، الگوی استعداد، اداره دانشگاه برتر، مدیریت در دانشگاه علوم انتظامی امین.

استناد (APA): سالار، روح...؛ علیزاده، مهدی. (۱۴۰۱). ارائه الگوی مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۶ (۶۱)، صص ۸۹-۱۱۶

DOI: [10.22034/SI.2022.99464](https://doi.org/10.22034/SI.2022.99464)

۱. استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
ایمانه: R.SALAR93@gmail.com

۲. استادیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران. ایمانه: Alizadehmehdi598@gmail.com



سازمانهای کنونی با پدیده نابودی استعدادهای روبرو هستند. حفظ و نگهداری استعدادهای کلیدی به مشکل مدیران منابع انسانی تبدیل شده است. در فضای رقابتی کسب و کار که در سراسر جهان حاکم است، سازمانها عملکرد بالاتر از سطح انتظار کارکنان را محاسبه می کنند. همان گونه که جنگ استعداد همچنان ادامه دارد بر اهمیت مدیریت استعداد رقابتی بارها تأکید می شود. بسیاری از مدیران فکر می کنند که ناتوانی برای جذب و حفظ بهترین استعدادهای یکی از تهدیدات بزرگ دستیابی به موفقیت به شمار می رود (کارلا، ۲۰۱۸). مدیریت استعداد یکی از مهمترین و ضروریترین موضوعات مدیریت منابع نیروی انسانی در جهان است و هنوز هم یکی از حادترین مسائل در بسیاری از سازمانها به شمار می رود (محمدی، شیری، تابان، ۱۳۹۸، ص ۱۰۸) به گونه ای که در سالیان اخیر این مشکل افزایش پیدا کرده است (مک دونالد و همکاران، ۲۰۱۷، ص ۸۹). مدیریت استعداد برای موفقیت سازمانها حیاتی و عامل مهمی است؛ چرا که از روش شناسایی، توسعه و چینش کارکنان مستعد، امکان دستیابی به رقابت در جهان امروز فراهم می شود. مدیریت استعداد در واقع رویکردی انحصاری و بخش بندی شده را از منابع نیروی انسانی ارائه می کند که در آن به استعدادهای خاص سازمان بیش از دیگران ارزش می دهند (نادری و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۷).

با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ و بقای سازمان و افزایش بهره وری آن مطرح شد. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا سازمانها برای جذب بهترین استعدادهای خود با یکدیگر بپردازند. سازمانهای موفق در پی این هستند که راهبردها و خط مشی ها و روشهای خود را به گونه ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را جذب کنند؛ توسعه دهند و نگهداری کنند که برای تداوم حیات سازمان ضروری است. راهبرد مدیریت استعداد، ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری می کند و درصدد ایجاد زمینه ای است که در آن مهارتهای کارکنان مستعد شناسایی، و از آنها در حوزه های مناسب استفاده شود (باجگرانی، شائمی و علامه، ۱۳۹۱).

یکی از وظایف اصلی استعدادیابی، جذب استعداد برای سازمان است. مسئولیت اجتماعی

1. Karla

2. Makdonal& et al

سازمان با ایجاد عنوانی قویتر به سازمان در جذب و نیز حفظ استعدادها یاری می کند. از دیگر سو سازمانها و شرکتهای با فعالیتهای خود، مشکلاتی را در جامعه، محیط زیست و ... ایجاد کرده اند؛ لذا رویکرد سنتی مبتنی بر حداکثرسازی سود برای سهامداران به گونه‌ای با چالشهای جدی رو به رو شده است که نگرش جدیدتر سازمانها را برای مشکلات ایجاد شده از فعالیت آنها طلب می کند (اولریش^۱، ۲۰۱۵). در پژوهشی که در مؤسسه مدیریت امریکا انجام شده است نزدیک به سه چهارم پاسخ دهندگان در فهرست مسائل مربوط به منابع انسانی، بیشترین اهمیت و اولویت را به مدیریت استعداد داده اند. به عقیده مرتون، اشتون و بلیس (۲۰۰۵) مدیریت استعداد، اغلب شایستگی کلیدی ویژه‌ای را برای متخصصان منابع انسانی، اعم از مدیران عالی و افرادی با توان قوی در نظر می گیرد که منابع انسانی راهبردی با نقش کلیدی بویژه در شرکتهای جهانی هستند (حسینی، ۱۳۸۹). نتایج پژوهشی در زمینه نقش مدیران عامل در مدیریت استعداد در مورد مدیران عامل بیست شرکت بزرگ بین المللی در سال ۲۰۰۶ انجام، و نتایج آن که در نشریه اکونومیست منتشر شد، نشان می دهد که این مدیران بین ۲۰ تا ۴۰ درصد از وقت خود را برای مدیریت استعداد اختصاص می دهند. مدیران دلیل اختصاص این زمان قابل ملاحظه را، پرورش استعدادها برای تضمین مزیت رقابتی سازمان خود دانسته اند (حاج کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰). فراجا از سازمانهایی است که نیروی انسانی متخصص، مهمترین منبع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف این سازمان غیرانتفاعی است؛ چرا که با پیشرفت فناوریها و پیچیدگی اوضاع امنیتی در کشور به دلیل ناامنی در آن سوی مرزهای کشور، ضرورت کارایی بیشتر فراجا اهمیت دوچندانی یافته است؛ از این رو، توجه به پرورش و رشد استعدادها و مدیریت آنها در این سازمان حیاتی به نظر می رسد. هم چنین در مطالعات مدیریت استعداد می توان نبود بررسی پیشایندهای مدیریت استعداد را مشاهده کرد؛ چرا که عمدتاً تأثیر مدیریت استعداد بر متغیرهای مهمی همچون عملکرد و تعهد سازمانی و نیز ارتقای مدیریت استعداد افسران صف، مورد توجه قرار گرفته و کمتر به پیشایندهای مدیریت استعداد توجه شده است.

نهادهای امنیتی با رشد فناوریهای ارتباطی، افزایش ارتباطات، تغییرات اساسی در سبک زندگی و روندهای تجاری به نیازهای جدیدی برای رویارویی با مشکلات جدید و انطباق با این موقعیت نیازمند هستند.

فراجا اصلی ترین نهاد ایجاد کننده نظم و امنیت در جامعه به شمار می رود. با بررسی وظایف این نهاد در جامعه بسادگی می توان دریافت که میزان فعالیتها و وظایف این سازمان بمراتب

1. Ulrich

افزایش یافته است. ورود به عرصه های جدید از قبیل فضای مجازی، نیازهای جدیدی را برای این سازمان ایجاد کرده است. از مهمترین منابع مورد نیاز فراجا برای رویارویی و انطباق با وضع جدید، نیروی انسانی متخصص و کارآمد است؛ نیروی انسانی که بتواند نیازهای کنونی این سازمان را پوشش دهد و بتواند اهداف آینده این سازمان با وظایف مهم را محقق کند؛ لذا حرکت به سمت مدیریت استعداد برای دستیابی به این مهم، حیاتی است. دانشگاه علوم انتظامی امین به عنوان بدنه اصلی فکری، آموزشی و پژوهشی فراجا در تحقق مأموریتها، نقش کلیدی ایفا می کند. اگر این سازمان از لحاظ الگوی مدیریت استعداد متعالی نباشد، دچار چالشهای بسیاری می شود و نمی تواند نیروی انسانی متخصص و متعهد را برای سازمان فراجا پرورش دهد. با توجه به این مسائل، پژوهشگر به دنبال این است که الگوی مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین کدام است؟

۲. پیشینه پژوهش

اکبری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "الگوی ارتقای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین" به این نتیجه دست یافتند که الگوی ارتقای استعداد اولاً پنج بعد مشخص دارد. ثانیاً شش مؤلفه جدید در قالب ۷۸ شاخص 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 نشده است. روشن و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارائه الگوی بنیادی سامانه مدیریت استعداد پرداختند. نتایج نشان می دهد که مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت باشد. رجبی پور و محمدی (۱۳۹۹) در پژوهشی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد را به روش تحلیل مضمون طراحی کردند. یافته ها نشان داد که الگوی تلفیقی مدیریت استعداد از هفت مقوله اصلی تشکیل شده که عبارت است از شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج منابع استعداد. محمدی، شیری و تابان (۱۳۹۸) طراحی الگوی مدیریت استعداد را مبتنی بر نهج البلاغه تدوین کرده اند. یافته ها در ۲۵ عنوان فرعی و ۷ عنوان اصلی با نامهای انتخاب و انتصاب، بالندگی، ماندگاری زمینه تأثیرپذیری استعدادهای، رسالت و ارزشها، جامعه پذیری، جا به جایی و عزل، دسته بندی شده است. حسن پور و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی طراحی الگوی استعداد در صنعت بانکداری پرداخته اند. نتایج نشان داد مدیریت استعداد در

نقشهای شرایط علی، زمینه ای، مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها طراحی و تدوین و ابعاد استعداد خواهی، استعدادیابی، استعداد پروری، استعداد گماری و استعداد داری برای پدیده اصلی شناسایی می‌شود. طایفه سیفی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی را با هدف ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس شهر تهران انجام دادند که یافته‌ها شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج منابع استعداد است. بارانی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب انجام دادند. نتایج نشان داد الگوی مدیریت استعداد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب دارای پنج بعد (جذب، آموزش و بهسازی، نگهداشت، ارزشیابی و تعالی استعداد)، ۱۳ مؤلفه و ۸۳ شاخص است. احمدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل پرداختند. یافته‌ها نشان داد که شایسته‌گرایی (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌گماری) از طریق عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی)، راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکز زدایی)، عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظام‌مند، امکانات آموزشی) و استقلال مدارس بر بالندگی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نظری پور و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی طراحی و تبیین الگوی سیستمی مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت استعداد می‌تواند به تعالی فردی و سازمانی به عنوان بالاترین سطح عملکرد در دانشگاه‌ها منجر شود. هم چنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که نتایج یا خروجی‌های فردی مدیریت استعداد بر نتایج سازمانی مدیریت استعداد مقدم است. حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰) بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران) را در پژوهشی تدوین کرده‌اند. نتایج نشان داد که با هفده عامل می‌توان مدیریت استعداد را سنجید و عوامل اصلی سنجش مدیریت استعداد عبارت است از به رسمیت شناختن مدیریت استعداد، انگیزش نیروهای مستعد، حمایت شغلی نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد. قوسی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای تحت عنوان مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت نفت، مدیریت استعداد را سامانه‌ای برای شناسایی، استخدام، پرورش و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن کسب کار تعریف کردند. یافته‌ها نشان داد که چهار پیامد مدیریت استعداد عبارت است از ترک نکردن سازمان توسط افراد با استعداد، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نکردن منصبهای کلیدی. تاج‌الدین و معالی تفتی (۱۳۸۷) در پژوهش خود به این نتیجه

رسیدند که مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد؛ از این راه آنها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند تا موجب بهبود روابط کاری می‌گردد. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو از بازگشت سرمایه زیاد برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان نگاه خواهد داشت. در چنین وضعیتی سازمان از مزایای نیروی کار چابک، با انگیزه و راضی بهره می‌برد. عسگری باجگیرانی و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی میزان حاکمیت راهبرد مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان پرداختند. نتایج حاکی است که سطح راهبرد مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان از متوسط بیشتر است. طبق نظر کارکنان مؤلفه "ارتباطات" بیشترین امتیاز را، و کمترین امتیاز به مؤلفه "پاداش و قدردانی" اختصاص دارد. شاهی و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی شناسایی عوامل رفتاری مؤثر بر مدیریت استعداد پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل موثر بر روی مدیریت استعداد عبارت است از ۱. شناسایی استعدادهای (با عنوانهای فرعی عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی) ۲. توسعه استعداد (با عنوانهای فرعی مدیریت مسیر شغل، ارتباطات تعاملی و پرورش کارکنان) ۳. حفظ و نگهداری استعدادهای (با عنوانهای فرعی رهبری و عوامل مدیریت، عوامل فرهنگی و سازمانی). موسی سلامه اللوزی و همکاران^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر راهبردهای مدیریت استعداد بر اثربخشی سامانه‌های اطلاعاتی منابع نیروی انسانی بر بانکهای تجاری کشور اردن پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد راهبردهای مدیریت استعداد در کارایی و اثربخشی سامانه‌های اطلاعاتی منابع بانکی در کشور اردن تأثیر زیادی دارد. تحقیق مکنزی^۳ و شرکت (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که بین کیفیت برنامه‌های مدیریت جانشین پروری، تمایز افراد مستعد از دیگران و بازگشت سرمایه و توجه سهامداران به سازمان ارتباط مستقیمی وجود دارد. مدیریت استعداد نتایجی چون ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری در سازمان را به دنبال دارد. برای این منظور بهبود فرهنگ سازمانی، سامانه‌ها و فرایندها و مشخص کردن اهداف عملکرد به همراه اولویت بندی منابع، مدیریت عملکرد به عنوان مدیریت معیارهای عملکرد به منظور استفاده مناسب از اطلاعات باید مد نظر قرار گیرد (حسینی، ۱۳۹۱).

صاحب‌نظران و محققان مختلف با توجه به مبانی نظری و الگوها و نیز مبانی نظری پژوهشها، براساس رویکردی که به این موضوع دارند، عوامل، ابعاد و مؤلفه‌هایی را برای الگوی مدیریت

1. Shai & et al

2. Musa Salameh Al-Lozi

3. Mkanze

استعداد فرماندهان صف، الگوی استعداد در فراجا و نیز الگوی استعداد مراکز آموزش فراجا و ... مطرح کرده‌اند. اگرچه برخی از این مؤلفه‌ها ممکن است به ظاهر با یکدیگر همپوشانی داشته باشد ولی در عمل پژوهشی در این زمینه در دانشگاه علوم انتظامی امین انجام نشده است.

۳. مبانی نظری پژوهش

۳-۱. مدیریت استعداد

اصطلاح مدیریت استعداد اولین بار در سال ۱۹۹۰ میلادی و زمانی ارائه شد که گروه پژوهشگران میگزینی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعدادها باعث افزایش کارایی و عملکرد سازمانها می‌شود (روشن و همکاران، ۱۳۹۹، ۱۶۴). برخی از محققان استعداد را مجموعه‌ای از توانمندیهای هر فرد می‌دانند (برگر^۱، ۲۰۰۴). استعداد به طور کلی مجموعه توانایی ذاتی است که در اثر تجربه زیاد و ممارست فراوان و آموزشهای مختلف توسعه پیدا می‌کند (باتل^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). مدیریت استعداد مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز راهبرد کسب و کار مورد نیاز سازمان است. این فرایندها در چرخه حیات کارکنان مؤثر است. مدیریت استعداد، شناسایی استعداد و سپس همونوا کردن آن با نقشهای شغل به منظور عجین شدن فرد با نقشی است که با توانایی ذاتی او منطبق است (موچا^۳، ۲۰۰۴). مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای مدیریتی در چهار حوزه اصلی، جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه ریزی جانشین پروری، توسعه و نگهداشت و مدیریت استعداد است (رجبی پور میبیدی، محمدی، ۱۳۹۹، ص ۸۳). به طور کلی می‌توان گفت سازمانهایی که از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند راهبردی هستند و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقا و انتقال کارکنان را در سازمان پیش بینی می‌کنند (بارون^۴، ۲۰۰۸).

۳-۲. مدل فرایندهای مدیریت استعداد

الگوهای مختلف مدیریت استعداد برای طراحی الگوی آن بررسی، و ابعاد هر یک از آنها استخراج و مقایسه شد که برخی از آنها در قالب جدول (۱) نمایش داده شده است.

-
1. Bargar&et al
 2. Butter& et al
 3. Mucha
 4. Barron

جدول (۱): ابعاد مدل مدیریت استعداد از نگاه نظریه پردازان

ردیف	نظریه پرداز	سال	ابعاد الگو
۱	فیلیپس و راپر ^۲	۲۰۰۹	جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت کارکنان
۲	کالینز و ملاحی ^۳	۲۰۰۹	معماری متمایز منابع انسانی (بررسی بازار کار داخلی و خارجی، مخزن استعداد، مشاغل کلیدی)
۳	سیلزر و داو ^۴	۲۰۱۰	باید بر مبنای ارزیابی و سنجش دائم انجام شود و ابعاد اصلی آن عبارت است از تدوین راهبرد مدیریت، جذب، ارزیابی، ممیزی، طراحی برنامه عملیاتی، توسعه و به کارگماری و نگهداشت آنها
۴	شاینمن ^۵	۲۰۱۳	ابعاد چرخه استعداد، اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت استعداد است.
۵	ارنست و یانگ ^۶	۲۰۱۵	در این الگو مدیریت استعداد از سه جنبه مورد بررسی قرار گرفته شامل برنامه‌ها، منابع و یکپارچه سازی که در برنامه‌ها ابعاد اصلی شامل تدوین راهبرد مدیریت اراهربرد، جذب، یادگیری، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش، برنامه ریزی حرفه‌ای، جانشین پروری، الگوسازی شایستگی، توسعه رهبری و در بخش منابع به توان کارکردی، داده‌های کارکنان و فناوری پرداخته شده است.

این تحقیق، مدیریت استعداد را متغیری مستقل با ابعاد و مؤلفه‌هایی می‌داند. این مؤلفه‌ها از نظر فیلیپس و راپر پنج بعد به صورت فرایند شامل: ۱. جذب و شناسایی استعداد ۲. انتخاب استعداد ۳. به کارگیری استعداد ۴. توسعه استعداد ۵. نگهداشت استعداد دارد.

چارچوب نظری: الگوهای زیادی در حوزه مدیریت استعداد در جهان معرفی شده است. یکی از رایجترین الگوهای مدیریت استعداد، الگوی فیلیپس و روپر است که به عنوان چارچوب نظری است و دربرگیرنده عوامل ۱. شناسایی و جذب استعدادها ۲. انتخاب استعدادها ۳. به کارگیری استعدادها ۴. توسعه استعدادها ۵. نگهداشت استعدادها (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹).

1. Phillips & Roper
2. Collings & Mellahi
3. Silzer & Dowell
4. Schieman
5. Ernest & Yang

۴. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد، آمیخته (کیفی و کمی) با دو روش نمونه‌گیری است. خبرگان در بخش کیفی به صورت غیرتصادفی و هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کمی کارکنان دانشگاه به استعداد ۶۸۵ نفر با روش تصادفی طبقه‌ای ۲۴۷ نفر از میان رده‌های مختلف کارکنان در دانشکده‌های مختلف انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته است. در بخش کیفی تحقیق به منظور افزایش اعتمادپذیری از روشهای بررسی و درگیری طولانی مدت با داده‌ها، مشاهده مستمر، سه سو سازی (جمع آوری داده‌ها از منابع و روشهای گوناگون، تحلیل داده‌های متضاد، بررسی تفسیرهای داده‌های خام، گفتگو با همکاران، شتاب نکردن در ارائه نتایج) استفاده شده است. روایی ابزار تحقیق (پرسشنامه) با استفاده از روش محتوایی و نظر خبرگان و استادان محترم، مورد تأیید واقع شد. پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ۹۳ درصد بوده است. در بخش اول به منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوا و در بخش دوم به منظور تحلیل داده‌های کمی از آمار توصیفی استفاده شده است. به طور کلی تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و Lisrel صورت گرفته است. با استفاده از آزمون کالموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن متغیرهای تحقیق بررسی شده است. هم چنین از الگویابی معادلات ساختاری به منظور بررسی برازش الگوی پیشنهادی، بهره برداری شده است.

۵. یافته‌های پژوهش

سؤال اول: مؤلفه‌ها و شاخصهای مربوط به شناسایی و جذب افراد مستعد در دانشگاه امین کدام است؟

جدول (۲): تحلیل محتوای کیفی داده‌های شناسایی و جذب

ردیف	مقوله‌ها/طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها/ زیرطبقه‌ها	برچسب‌ها/کدها	جملات کلیدی متون (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و اسناد)		
۱	استعدادیابی	شناسایی انتخاب و جذب	تعیین مشاغل کلیدی تعیین شایستگی طبقه بندی کارکنان مستعد شناخت وضع موجود مشاغل آزمون استعدادیابی آموزش	تعیین مشاغل هدف و کلیدی، تعیین شایستگی‌های مورد نیاز، تعریف ویژگیهای افراد مستعد، شناخت وضع موجود در هر شغل، طبقه بندی کارکنان مستعد متناسب با شغل و توانمندیهای آنان، ارزیابی افراد مستعد، آزمونهای کتبی و شفاهی مبتنی بر شاخصهای ارزشی، دینی، مدیریتی، آزمون روانشناسی، دانشی، رفتاری، جذب افراد مستعد منتخب، توجیه و آموزش اولیه آنها		
۲				انتخاب و جذب	ارزیابی آموزش	توجه به سابقه خدمتی کارکنان، برخورداری از آموزشها و پژوهشهای مناسب
۳				انتخاب و جذب	ویژگی افراد مستعد	هوش و قدرت فراگیری علوم مرتبط، تعهد و صداقت در امور سازمانی و شخصی و انگیزه و علاقه و دلبستگی نسبت به وظایف
۴				انتخاب و جذب	ویژگی افراد مستعد	توانایی فراگیری علوم و مباحث مورد انتظار، توانایی ارائه آنها و تعهد، تجربه و علاقه
۵				انتخاب و جذب	ویژگی افراد مستعد	تناسب شغل و شاغل، شناسایی محیط کار، نیازهای کاری؛ شناسایی استانداردهای نخبگی، توجه به خلاقیت و نوآوری
۶				انتخاب و جذب	ویژگی افراد مستعد	ویژگیهای تعهد، تخصص، انگیزه، وجدان کاری، دانش تخصصی در زمینه شغل

سؤال دوم: مؤلفه ها و شاخصهای مربوط به انتخاب افراد مستعد در دانشگاه امین کدام است؟

جدول (۳): تحلیل محتوای کیفی داده‌های انتخاب

ردیف	مقوله‌ها/طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها/ زیرطبقه‌ها	برچسب‌ها/کدها	جملات کلیدی متون (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و اسناد)
۱	استعدادیابی استعدادخواهی	انتخاب و جذب انتخاب و جذب برنامه ریزی	تدوین شرح شغل شناخت استعدادها مورد نیاز تدوین راهبرد مدیریت استعداد	تدوین شرح شغل، تبیین مسیر شغلی، تبیین استعدادهای مورد نیاز برای هر شغل و متناسب با آن ایجاد مخزن و پروفایل استعدادها از شاخصهای اولیه، برنامه ریزی شغلی برای مسیر اهداف سازمانی تا به مدیران و تصمیم گیران دانشگاه کمک کند که بهتر بتوانند عمل کنند
۲	استعدادیابی	انتخاب و جذب	ویژگیهای افراد مستعد	سابقه آموزشی و پژوهشی، برخورداری از دانش نسبی انضمامی، آشنایی با مهارت انضمامی، هوش هیجانی مناسب، فناوری به روز و جدید
۳	استعدادیابی	انتخاب و جذب	ویژگیهای افراد مستعد	تجربه، آشنایی با مأموریت، نظم و انضباط باطنی و ظاهری، پایبند به مقررات، صداقت، انگیزه
۴	استعدادیابی	انتخاب و جذب	ویژگیهای افراد مستعد	ترکیبی از مباحث نظری و عملی
۵	استعدادیابی	انتخاب و جذب	ویژگیهای افراد مستعد ارزیابی افراد مستعد	صلاحیتهای تخصصی و عمومی، انطباق با شغل، دانش و مهارت مرتبط با شغل
۶	استعدادیابی	انتخاب و جذب	ویژگیهای افراد مستعد	تعریف استانداردهای انتخاب
۷	استعدادیابی استعدادخواهی	انتخاب و جذب شناسایی گفتمان سازی	ارزیابی افراد مستعد آزمون تعیین استعداد باور و اعتقاد	تشکیل هیأتی از اداری، پشتیبانی، طرح و برنامه، بازرسی، آموزش، نماینده ای از گروه روانشناسی، مدیریت و جامعه شناسی، نمایندگان یگان هدف، تعیین ظرفیت آنها و ایجاد باور در مدیران

سؤال سوم: مؤلفه ها و شاخصهای مربوط به توسعه استعدادها در دانشگاه امین کدام است؟

جدول (۴): تحلیل محتوای کیفی داده‌های توسعه

ردیف	مقوله‌ها/طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها/ زیرطبقه‌ها	برچسب‌ها/کدها	جملات کلیدی متون (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و اسناد)
۱	توسعه افراد مستعد	توانمندسازی	تدوین نظام و سامانه تعالی طراحی و تدوین سامانه انتقال تجربیات ترویج و تشویق کارگروهی تلاش به منظور تبدیل دانش ذهنی به عینی واگذاری اختیار ایجاد فضای توسعه اصلاح ساختار شفاف سازی مسئولیتها ارتقای افراد مستعد	تدوین نظام و سامانه جامع تعالی افراد مستعد، طراحی و تدوین سامانه انتقال تجربیات به افراد مستعد، ترویج، تشویق و زمینه‌سازی کار گروهی در مسئولیتها، تلاش در راستای تبدیل دانش ذهنی به دانش عینی، واگذاری اختیار مدیران عالی به افراد مستعد، ایجاد فضای توسعه و امکان مشارکت افراد مستعد در تصمیم‌گیری سازمانی، اصلاح ساختار و شفاف سازی مسئولیتها به افراد مستعد، حذف مقررات غیرضروری در مسیر خدمتی افراد مستعد، ارتقای افراد مستعد مبتنی بر توانمندی احراز شده در موفقیت فرایند مدیریت استعداد
۲	توسعه افراد مستعد ارزیابی افراد مستعد	آموزش توانمندسازی نظارت و کنترل	برنامه ریزی آموزشی، چرخش شغلی، واگذاری اختیار، جانشین‌پروری، غنی‌سازی، نظارت مستمر	تدوین برنامه‌های آموزشی، چرخش شغلی، سپردن شغل با توجه به روحیه شخص، سپردن پست مربیگری برای توسعه و شکوفایی، جانشین‌پروری، غنی سازی شغلی، نظارت مستمر
۳	توسعه افراد مستعد	آموزش	برنامه ریزی آموزشی	مطالعه رشته تخصصی
۴	توسعه افراد مستعد	آموزش توانمندسازی	برنامه ریزی آموزشی ایجاد فضای توسعه	دروس نظری و مهارتی، ارتباط با بیرون دانشگاه، علاقه، انگیزه توانایی دانشجویان
۵	توسعه افراد مستعد	آموزش توانمندسازی	برنامه ریزی آموزشی مسیر کارراه شغلی جانشین‌پروری	کارگاه آموزشی، توانمندسازی، مسیر پیشرفت شغلی، لنگرگاه‌های شغلی، همتا پروری

ادامه جدول (۴): تحلیل محتوای کیفی داده‌های توسعه

ردیف	مقوله‌ها/طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها/ زیرطبقه‌ها	برچسب‌ها/کدها	جملات کلیدی متون (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و اسناد)
۶	ارزیابی افراد مستعد	ارزشیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد
۷	توسعه افراد مستعد	آموزش	برنامه ریزی آموزشی	برگزاری فرصت مطالعاتی، تعامل با دانشگاه‌های معتبر، برگزاری کارگاه‌های مرتبط
۸	توسعه افراد مستعد	توانمندسازی	تدوین نظام و سامانه جامع تعالی	اجرای الگوی تعالی کارکنان

سوال چهارم: مؤلفه‌ها و شاخصهای مربوط به نگهداشت استعدادها در دانشگاه امین کدام

است؟

جدول (۵): تحلیل محتوای کیفی داده‌های نگهداشت

ردیف	مقوله‌ها/طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها/ زیرطبقه‌ها	برچسب‌ها/کدها	جملات کلیدی متون (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و اسناد)
۱	نگهداشت افراد مستعد	جبران خدمات	شناسایی نیاز تأمین نیاز خدمات بیمه و بازنشستگی رفع موانع خدمتی	تعیین و شناسایی خواسته‌ها، انتظارات، نیازهای مادی و غیرمادی افراد مستعد، تأمین نیازهای فردی یا خانوادگی مستعد، تأمین و پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر عملکرد شایسته و کارآمدی سازمانی به افراد مستعد، توجه به خدمات بیمه و بازنشستگی افراد مستعد، رفع موانع خدمتی و شغلی
۲	نگهداشت افراد مستعد	امنیت شغلی	حمایت مدیران عالی ایجاد فضای عادلانه ایجاد محیط کار پویا شایسته‌پروری	حمایت مدیران از کارکنان، عدالت سازمانی، فراهم کردن فرصت رشد، پویایی سازمانی، شایسته‌پروری
۳	نگهداشت افراد مستعد	امنیت شغلی جبران خدمات	ایجاد جذابیت ایجاد وابستگی رفع موانع خدمتی	ایجاد جاذبه شغلی، ثبات شغلی، ایجاد رقابت درون و برون سازمانی، حذف برخی محدودیت‌های سازمانی و مشارکت در مجامع بین‌المللی

ادامه جدول (۵): تحلیل محتوای کیفی داده‌های نگهداشت

ردیف	مقوله‌ها/طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها/ زیرطبقه‌ها	برچسب‌ها/کدها	جملات کلیدی متون (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و اسناد)
۴	نگهداشت افراد مستعد	جبران خدمات امنیت شغلی	تأمین نیاز روحی ایجاد فضای رشد	زندگی با امید به آینده، آموزش
۵	نگهداشت افراد مستعد	جبران خدمات امنیت شغلی	تأمین نیاز ایجاد محیط کار مناسب و با آرامش	عرضه خدمات مناسب، مناسب‌سازی حقوق و مزایا، فراهم آوردن خدمات رفاهی، رعایت شان و منزلت، ارگونومی
۶	نگهداشت افراد مستعد	امنیت شغلی جبران خدمات	ایجاد فضای رشد ایجاد وابستگی سازمانی تأمین نیاز	دادن فضای رشد، رشد شخصیت و کار، انگیزه تحصیلات عالی، برقراری ارتباط بین خانواده و دانشگاه، جبران خدمات
۷	نگهداشت افراد مستعد	جبران خدمات امنیت شغلی	تأمین نیاز ایجاد امنیت	حقوق و مزایا، ایجاد امنیت شغلی
۸	نگهداشت افراد مستعد	جبران خدمات امنیت شغلی	تأمین نیاز ایجاد فضای رشد	پاداشهای نقدی و غیرنقدی، ارتقای شغلی، استفاده از سبک رهبری مشارکتی، اجرای برنامه پیشرفت شغلی

سوال پنجم: مؤلفه‌ها و شاخصهای مربوط به بکارگیری استعدادها در دانشگاه امین کدام است؟

جدول (۶): تحلیل محتوای کیفی داده‌های به کارگیری

ردیف	مقوله‌ها/طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها/ زیرطبقه‌ها	برچسب‌ها/کدها	جملات کلیدی متون (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و اسناد)
۱	به کارگیری افراد مستعد	انتصاب برنامه ریزی شغلی	ایجاد سامانه انتصاب تبیین مشاغل فاقد حکم طبقه بندی افراد مستعد تبیین استعداد برنامه ریزی	ایجاد و یکپارچه سازی سامانه انتصاب افراد مستعد، تبیین مشاغل فاقد حکم انتصاب، طبقه بندی و دسته بندی افراد مستعد متناسب با شغل، پیشنهاد شغل متناسب با استعداد، بررسی صلاحیتهای لازم تخصصی، مدیریتی، امنیتی، و مکتبی، توجه به کارآمدی افراد، داشتن روش مشخص انتصاب افراد

ادامه جدول (۶): تحلیل محتوای کیفی داده های بکارگیری

ردیف	مقوله‌ها/طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها/ زیرطبقه‌ها	برچسب‌ها/کدها	جملات کلیدی متون (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و اسناد)
۲	به کارگیری افراد مستعد	انتصاب	بررسی صلاحیت	ارزیابی، آموزش، نظارت، بازخورگیری
۳	به کارگیری افراد مستعد	برنامه ریزی شغلی	برنامه ریزی	شایسته یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری
۴	به کارگیری افراد مستعد	انتصاب	بررسی صلاحیت	انتصاب براساس معیارهای نظری و عملی، پرورش، آزمون
۵	به کارگیری افراد مستعد	برنامه ریزی شغلی	تبیین استعدادهای مورد نیاز	مشاغل متناسب با صلاحیتها، ویژگیهای شغلی
۶	به کارگیری افراد مستعد	انتصاب	توجه به ویژگی‌های کارآمدی	علاقه، انگیزه، تناسب شغل و شاغل، طراحی صحیح شغل، مدیریت نوآوری و خلاق
۷	به کارگیری افراد مستعد	انتصاب برنامه ریزی شغلی	ایجاد سامانه انتصاب برنامه ریزی	برنامه‌ریزی مسیر شغلی، ایجاد سامانه

سؤال اصلی: الگوی مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین چیست؟

برای تأیید الگو، پرسشنامه‌ای تنظیم، و میان کارشناسان جامعه به تعداد ۲۴۵ نفر طبق فرمول کوکران توزیع شد. داده‌ها برای تحلیل عاملی تأییدی به کار گرفته شد. بدین منظور از الگویابی معادلات ساختاری بهره برداری گردید. لازم به ذکر است که اگر قدر مطلق مقدار معنی داری هر متغیر (Value-T) از ۱/۹۶ بزرگتر باشد، بار عاملی برای هر مؤلفه یا شاخص، معنی دار است. از آنجا که در این بخش، خروجی نرم افزار بدون تغییر آورده شده، قبل از مشاهده خروجی نرم افزار به منظور شناسایی نشانه‌های اختصاری متغیرهای مکنون و آشکار در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول (۷): راهنمای شناسایی نشانه‌های اختصاری متغیرهای الگو

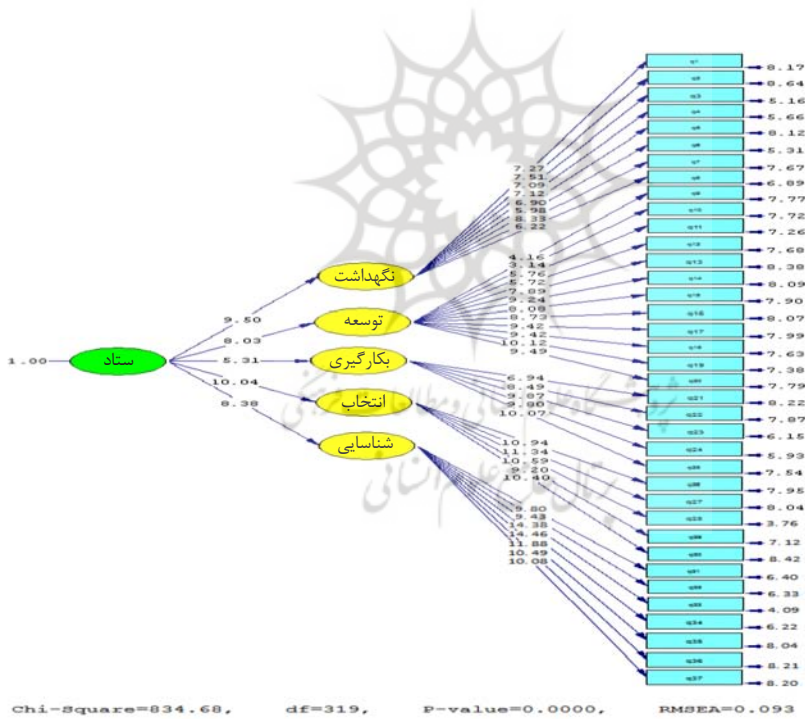
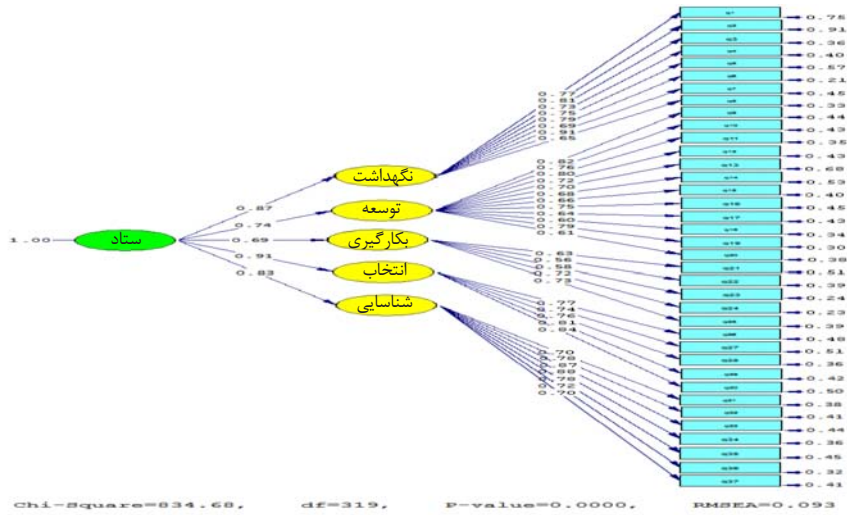
علا مت اختصاری	عامل
NEGAHDASHT	نگهداشت استعدادها
TOSEIH	توسعه استعدادها
BEKARGIRI	به کارگیری استعدادها
ENTEKHAB	انتخاب استعدادها
SHENASAEI	شناسایی و جذب استعدادها
q _j	شاخص ها

پیش از آزمون روابط متغیرها لازم است نرمال بودن آنها بررسی شود. بدین منظور از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول (۸): توزیع نرمال متغیرها

متغیر	سطح معنی داری	آماره z کولموگروف اسمیرنوف
نگهداشت استعدادها	۰/۰۷۳	۱/۰۸۴
توسعه استعدادها	۰/۰۶۲	۱/۱۱۷
به کارگیری استعدادها	۰/۰۶۰	۱/۲۰۵
انتخاب استعدادها	۰/۰۷۶	۱/۰۶۵
شناسایی و جذب استعدادها	۰/۰۵۷	۱/۳۲۱

نتایج آزمون نشان می‌دهد سطح معناداری متغیرهای تحقیق از ۰/۰۵ بیشتر است و فرضیه نرمال بودن متغیرها تأیید می‌شود. از آنجا که توزیع متغیرها نرمال تشخیص داده شد برای بررسی پاسخ به سؤال اصلی از روش الگوی معادلات ساختاری استفاده شده و این عمل در این پژوهش با استفاده از نرم افزار LISREL انجام شده است. نتایج در شکل‌های (۱) و (۲) منعکس شده است.



برای آزمون برازندگی در تحلیل معادلات ساختاری یا تحلیل مسیر، باید شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب، کمتر از ۰/۱، شاخص کمتر از سه و (NNFI,IFI,CFL,GFH) از ۰/۹ بیشتر باشد. نتایج از خروجیهای لیزرل نشان می‌دهد که نسبت مجذور کا به درجه آزادی از ۳ کمتر، و دیگر شاخصهای برازندگی، حاکی از برازش خوب الگو است که طبق جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول (۹): شاخصهای برازندگی الگوی مفهومی تحقیق

X2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
۲/۶۱۶	۰/۰۹۳	۰/۰۴۷	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۱

بنابراین الگوی شکل، به عنوان الگوی مناسب استعداد شایستگی مدیران تشخیص داده شد. نتایج تحلیل کمی نشان داد که شاخصهای الگوی مدیریت استعداد دانشگاه امین به صورت جدول ذیل است:

مؤلفه	شاخص
نگهداشت استعدادها	مدیران این دانشگاه می‌دانند که چگونه می‌توان کارکنان را حفظ کرد.
	سامانه جبران خدمات و پرداخت در این دانشگاه بر مبنای عملکرد کارکنان است.
	خط مشی جبران خدمت و مزایای آن در این دانشگاه عادلانه و منصفانه است.
	مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود آورده است که هر یک از کارکنان با استعدادها و مهارتهای ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند.
	نوع مدیریت استعدادها در این دانشگاه، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم آورده است.
	مدیریت این دانشگاه، مجموعه استعدادهای گوناگون کارکنان را در این سازمان حفظ کرده است.
	دانشگاه از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد که این خود باعث افزایش بهره‌وری سازمانی شده است.
	مدیریت این دانشگاه برای توسعه استعداد کارکنان خود، مزایا و جبران خدمات را در نظر می‌گیرد.

شاخص	مؤلفه
<p>در این دانشگاه، توسعه کارکنان و مسیر توسعه شغلی در برنامه توسعه آینده سازمان تدوین شده است. مدیریت این دانشگاه برای به روز نگهداشتن مهارت‌های افراد به منظور پاسخگویی به نیازها و نیازهای آینده سازمان در جهت ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه، سرمایه گذاری می‌کند.</p>	
<p>سازمان به سرمایه گذاری بیشتر روی کارکنان با هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه نیاز دارد.</p>	
<p>مدیریت این دانشگاه تلاش می‌کند تا با راضی نگهداشتن و در سطح عالی تر خوشحال نگهداشتن کارکنان مستعد را به عنوان توسعه استعدادها مدنظر قرار دهد.</p>	
<p>در این دانشگاه به خواسته ها و نیازهای کارکنان به عنوان یکی از ضرورتها و الزامات اداری امور سازمانها توجه شده است.</p>	توسعه استعدادها
<p>این دانشگاه با انتخاب افراد شایسته، انگیزش شغلی آنها را بهبود بخشیده و در نهایت باعث افزایش بهره وری شده است.</p>	
<p>مدیریت استعداد در دانشگاه این اطمینان را به وجود آورده است که نگهداشت و پرورش نیروی کار خروجی سازمان را ارتقا دهد.</p>	
<p>مسیر شغلی افراد مستعد در این دانشگاه شفاف است و برای فرصت‌های شغلی بهتر به عنوان عامل محرک و انگیزاننده در سازمان عمل می‌کند.</p>	
<p>مدیران این دانشگاه به فکر رشد و پیشرفت شغلی کارکنان مستعد خود است.</p>	
<p>مدیران این دانشگاه به پیشرفت آموزشی و تحصیلی و توسعه استعداد کارکنان خود توجه می‌کنند.</p>	
<p>مدیران این دانشگاه به جانشین محوری کارکنان مستعد خود عنایت دارند.</p>	
<p>مدیریت این دانشگاه برای توسعه استعداد کارکنان خود، مزایا و جبران خدمات را در نظر می‌گیرد.</p>	
<p>در این دانشگاه، افراد با استعداد در مکان مناسبی به کارگیری می‌شوند.</p>	به کارگیری استعدادها
<p>در این دانشگاه، افراد با استعداد در زمان مناسبی به کارگیری می‌شوند.</p>	
<p>در این دانشگاه به کارگیری افراد با استعداد فرصت تلقی می‌شود.</p>	
<p>در این دانشگاه به کارگیری افراد با استعداد بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیمی گذاشته است.</p>	
<p>در این دانشگاه، فرایند به کارگیری افراد با استعداد، بسرعت آسان و با آنها همکاری مطلوبی می‌شود.</p>	

مؤلفه	شاخص
انتخاب استعدادها	در این دانشگاه برای گزینش افراد با استعداد، مصاحبه های رفتاری، ارزیابی شخصیتی و آزمون هایی در زمینه صلاحیت عمومی این افراد انجام می شود.
	در این دانشگاه برای گزینش افراد با استعداد، صلاحیتهای علمی و تخصصی در زمینه دانش کاری بررسی می شود.
	در این دانشگاه فرایند انتخاب افراد با استعداد، رقابت برای قرار دادن افراد شایسته در جایگاه و پستهای سازمانی مناسب اجرا می شود.
	در این دانشگاه هدف از فرایند انتخاب کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان تعدادی از نامزدهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو، کار مورد نظر را مطلوب انجام دهند.
	به طور کلی در این دانشگاه افراد مستعد در ساختار سازمانی و جایگاه شغلی مناسب انتخاب می شوند.
شناسایی و جذب استعدادها	در این دانشگاه، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان است.
	مدیریت سازمان تواناییها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را می شناسد و آنها را مدیریت می کند.
	مدیریت این دانشگاه به تفاوت های فردی تک تک کارکنان به چشم عامل مهمی توجه می کند و می تواند از این تواناییها و استعداد های بالقوه به نحو مطلوب و در جای مناسب استفاده کند.
	کارکنان جذب شده در این دانشگاه مجموعه مهارت های متناسب با سازمان را دارند.
	این دانشگاه می داند باید روی چه افرادی سرمایه گذاری کند.
	این دانشگاه می داند چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست های تعیین شده، برنامه ریزی کند.
	این دانشگاه می داند برای توسعه سازمانی چه نوع استعداد هایی مورد نیاز است.

۶. نتیجه گیری

سازمانها و شرکتهای سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می کنند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش را برای بلند مدت داشته باشد و در این زمینه راهبردهایی را در نظر بگیرد. در این پژوهش تلاش شد مقوله های استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین شناسایی، تعیین و در قالب الگویی ارائه شود.

اولین مقوله اصلی مدیریت استعداد، استعدادیابی است که خود شامل دو زیر مقوله انتخاب و کدهای تشکیل دهنده آن در این محورهاست: تعیین مشاغل کلیدی، تعیین شایستگی، طبقه بندی کارکنان مستعد، شناخت وضع موجود مشاغل، آزمون استعدادیابی، آموزش، ارزیابی

و ویژگی افراد مستعد. در تأیید این یافته‌ها می‌توان به پژوهش‌های شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، روشن و همکاران (۱۳۹۹)، رجبی‌پور و محمدی (۱۳۹۹)، بارانی و همکاران (۱۳۹۸)، یانگ و ارنست (۲۰۱۵) فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سیلزر و داوول (۲۰۱۰)، شاینمن (۲۰۱۳) اشاره کرد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت مؤلفه شناسایی استعداد به فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی کمک می‌کند تا بهتر و تخصصی‌تر، نیروهای مستعد را شناسایی و جذب کنند. یکی از راه‌های اصلی و مهم در استعدادیابی ارزش، اعتبار و خوشنامی سازمانهاست؛ چرا که ارزش، اعتبار و خوشنامی به عنوان عاملی مهم می‌تواند در جذب افراد مستعد کمک فراوانی کند.

مقاله دوم مدیریت استعداد، انتخاب استعدادهاست که خود شامل چهار زیر مقوله برنامه‌ریزی، گفتمان سازی، شناسایی و انتخاب و جذب است و کدهای تشکیل دهنده آن در این محورهاست: تدوین شرح شغل، شناسایی استعدادهای مورد نیاز، تدوین راهبرد مدیریت استعداد، ویژگیهای افراد مستعد، ارزیابی افراد مستعد، اجرای آزمون، باور و اعتقاد مدیران. در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد توجه نکردن به این فرایند موجب انتخاب نیروهای نامناسب سازمان خواهد شد. اگر ورودیهای نظام مدیریت استعداد، کیفیت مناسب را نداشته باشد، فرایندهای بعدی مدیریت استعداد با چالشهای فراوانی رو به رو خواهد شد. یافته‌ها با نتایج شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، موسی سلامه اللوزی و همکاران (۲۰۱۸)، رجبی‌پور و محمدی (۱۳۹۹)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سیلزر و داوول (۲۰۱۰)، شاینمن (۲۰۱۳)، بارانی و همکاران (۱۳۹۸) همسویی دارد.

مقاله سوم مدیریت استعداد، توسعه منابع آن است. این مقوله خود شامل چهار زیرمقاله توانمندسازی، آموزش، ارزشیابی عملکرد و نظارت و کنترل است و کدهای تشکیل دهنده آن این محورهاست: تدوین نظام و سامانه تعالی، طراحی و تدوین سامانه انتقال تجربیات، ترویج و تشویق کار گروهی، تلاش برای تبدیل دانش ذهنی به عینی، واگذاری اختیار، ایجاد فضای توسعه، اصلاح ساختار، شفاف سازی مسئولیتها، ارتقای افراد مستعد، برنامه‌ریزی آموزشی، چرخش شغلی، جانشین‌پروری، غنی‌سازی، مسیرکار راهه شغلی، ارزیابی عملکرد و نظارت مستمر. این یافته‌ها با نتایج پژوهشهای شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، رجبی‌پور و محمدی (۱۳۹۹)، روشن و همکاران (۱۳۹۹)، بارانی و همکاران (۱۳۹۸)، حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سیلزر و داوول (۲۰۱۰)، شاینمن (۲۰۱۳) همخوانی دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که از راه‌های مختلف می‌توان به پرورش نیروهای مستعد در سازمان کمک کرد. این راه‌ها می‌تواند از قبیل آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه علوم انتظامی، جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی باشد که ایجاد فرصت بیشتر برای کارکنان با استعداد، پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش

ضروری کارکنان، افزایش خزانه استعدادها از میان کارکنان مستعد، توجه مدیران و فرماندهان را می‌طلبد.

مقوله چهارم مدیریت استعداد، مقوله نگهداشت افراد مستعد است که خود شامل دو زیرمقوله جبران خدمات و امنیت شغلی است و کدهای تشکیل دهنده آن این عنوانها است: شناسایی نیاز، تأمین نیاز، توجه به خدمات بیمه و بازنشستگی، رفع موانع خدمتی، حمایت مدیران عالی، ایجاد فضای عادلانه، ایجاد محیط کار پویا، شایسته پروری، ایجاد جذابیت، ایجاد وابستگی، تأمین نیاز روحی، ایجاد فضای رشد، ایجاد محیط کار مناسب و با آرامش و ایجاد امنیت. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که برای فرماندهان و مدیران لازم است که در این مقوله و برای نگهداشت کارکنان فراجا سامانه‌های جبران خدمات که شاخصهای مادی و معنوی را شامل می‌شود در سالهای اولیه زندگی کاری مورد توجه قرار دهند. در ادامه توجه به نیازهای مادی و پولی و ارضای انگیزه‌های غیرمادی و درونی که بیشتر جنبه رفتاری و روانشناختی دارد. سازمان در این زمینه باید نیازها و انگیزه‌های غیرمادی و غیرپولی کارکنان را شناسایی کند تا بتواند موجبات حفظ و نگهداری کارکنان را بهتر فراهم سازد. از سوی دیگر سبک فرماندهی و مدیریت می‌تواند موجب ماندگاری و نگهداشت کارکنان سازمان را فراهم سازد. یافته‌های پژوهش، پژوهشگرانی چون شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، رجبی پور و محمدی (۱۳۹۹)، روشن و همکاران (۱۳۹۹)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سیلزر و داوول (۲۰۱۰)، شاینمن (۲۰۱۳)، طایفه سیفی و همکاران (۱۳۹۹) با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد.

آخرین مقوله شناسایی شده در مدیریت استعداد به کارگیری افراد مستعد است که خود شامل دو زیر مقوله برنامه‌ریزی شغلی و انتصاب است و کدهای تشکیل دهنده آن این عنوانها است: ایجاد سامانه انتصاب، تبیین مشاغل فاقد حکم، طبقه‌بندی افراد مستعد، تبیین استعداد و برنامه‌ریزی. یافته‌های این پژوهش با پژوهشهای شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، رجبی پور و محمدی (۱۳۹۹)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سیلزر و داوول (۲۰۱۰)، شاینمن (۲۰۱۳)، طایفه سیفی و همکاران (۱۳۹۹) همسو است. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت سازمانها در این زمینه باید الزامات و شرایط لازم را در مدیریت استعداد فراهم سازند تا امکان حرکت در مسیر فراهم شود؛ از جمله این عوامل در به کارگیری افراد مستعد می‌توان به زیر ساختهای سازمان از قبیل تجزیه و تحلیل شغل، مدیریت عملکرد، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و ... اشاره کرد.

در هر حال اگر الگوی استعداد شناسایی شده در دانشگاه علوم انتظامی امین، مطلوب اجرا شود، نتایج و پیامدهایی در سطح فردی و سازمانی به همراه خواهد داشت. به گونه‌ای که در سطح فردی باعث افزایش رضایتمندی، تعهدپذیری و ایجاد انگیزه در افراد می‌شود و در سطح سازمانی مناسب بودن شغل و سازمان، اثربخش و کارایی سازمان، کاهش هزینه‌ها و ... را به دنبال دارد.

۷. پیشنهادهای کاربردی

- مسئولان به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می شود، چارچوب منسجمی را برای کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت سرمایه های انسانی ارزشمند پیش روی خود داشته و بدین وسیله پاسخگوی چالشها و نیازهای نوظهور باشند.
- بازنگری کلی در دستورالعملها و خط مشی های سازمانی به منظور به کارگیری افراد مستعد در دانشگاه علوم انتظامی
- فرایند مدیریت منابع انسانی دانشگاه امین مبتنی بر الگوی مدیریت استعداد و با فرایند شناسایی، انتخاب، به کارگماری، نگهداشت و توسعه افراد مستعد طراحی و اجرایی شود.
- در حوزه انتخاب، از ابزارها و شیوه های مختلف به منظور شناسایی مشاغل کلیدی، شناسایی ظرفیت افراد و ترغیب عضویت آنها در سازمان استفاده شود.
- در حوزه نگهداشت به نیازهای مختلف افراد (اولیه و ثانویه) توجه ویژه شود و برنامه ریزی مناسبی برای آن انجام گیرد تا کارکنان با روحیه و انگیزه قوی بتوانند خدمت کنند.
- در راستای ماندگاری افراد بویژه اعضای هیأت علمی به نیازهای ثانویه آنها مانند رشد، آزادی عمل، استقلال و واگذاری اختیار و مشاغل مدیریتی توجه ویژه بشود.
- از ابزارهای انگیزشی مختلف مانند ایجاد فرصتهای رشد و ترقی، عدالت سازمانی، ایجاد محیط کار چالشی، منعطف، پویا و تأمین فرصتهای شغلی مناسب بهره گیری شود.
- از ابزارهای توسعه ای مناسب به منظور تقویت افراد مستعد مانند جانشین پروری، مربیگری، مأموریت به دانشگاه های خارج از کشور و ... به کار گرفته شود.

۸. سپاسگزاری

از تمامی افرادی که در پیشبرد این پژوهش، ما را مورد لطف و عنایت ویژه خویش قرار داده اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

- احمدی، حسن؛ زاهد بابلان، عادل؛ مسعود، مرادی و خالق خواه، علی. (۱۳۹۶) طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه. فصلنامه علمی - پژوهشی رهپای‌تی نو در مدیریت آموزشی، س ۱، بهار ۹۸، پیاپی ۳۷. ص ۲۶۶-۲۴۵. قابل بازیابی از:

<http://jedu.miau.ac>.

- اکبری، سارا؛ خورشیدی، عباس؛ فقیه آرام، بتول؛ سلیمی، اکبر و برزگر، نادر. (۱۳۹۹). تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، س بیست و دوم، ش اول، بهار ۹۹. ص ۶۵-۳۵. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/fa/article/423708>

- بارانی، منوچهر؛ خورشیدی، عباس؛ مشبکی اصفهانی، اصغر و حاجیها، علی. (۱۳۹۸). شناسایی الگوی مدیریت استعداد به عنوان استراتژی برند سازمان، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال یازدهم، ش ۴۱، پاییز ۱۳۹۸. ص ۲۰۶-۱۷۳. قابل بازیابی از:

<http://iieshrm.ir>

- تاج الدین، محمد و معالی تفتی، مرجان. (۱۳۸۷). جنگ استعدادها، ماهنامه تدبیر، س نوزدهم، ش ۱۹۲، صص ۷۲ و ۷۳. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/fa/article/163605>

- حسن‌پور، اکبر؛ عبدالهی، بیژن؛ جعفرنیا، سعید و معماری، محبوبه. (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، س بیست و هشتم، ش ۹۳، پاییز ۹۸. ص ۱۲۹-۹۳. قابل بازیابی از:

https://jmsd.atu.ac.ir/article_10421.html

- حاجی کریمی، عباسعلی و سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، س نهم، ش بیست و سوم، بهار و تابستان ۱۳۹۰.

ص ۹۵-۱۱۶. قابل بازیابی از: <http://ensani.ir/fa/article/309377>

- رجبی‌پور میبیدی و محمدی، معصومه. (۱۳۹۹). طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۰، ش ۳. ص ۱۰۴-۷۹. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/FileServer/JF/4042313990304>

- روشن، سید علیقلی؛ برزگر، کیوان و یعقوبی، محسن. (۱۳۹۹). طراحی الگوی بنیادی مدیریت استعداد، فصلنامه پژوهش مدیریت عمومی، س سیزدهم، ش چهل و هفتم، بهار ۱۳۹۹.

ص ۱۸۸-۱۶۱. قابل بازیابی از: <file:///C:/Users/ici/Desktop/4011713994707>

- طایفه سیفی، زهره؛ هاشمی، سید احمد و قلتاش، عباس. (۱۳۹۹). طراحی الگوی استعداد مدیران مدارس، فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمانها، س نهم، ش ۲، پاییز و زمستان ۹۹. ص ۶۳-۳۵. قابل بازیابی از: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q>
- عسگری باجگیرانی، معصومه؛ شائمی، علی و علامه، سید محسن. (۱۳۹۱)، مدیریت شهری و روستایی، بهار و تابستان ۱۳۹۱، ش ۲۹. ص ۲۸۶-۲۷۷. قابل بازیابی از: <https://www.noormags.ir/view/fa/creator/276174>
- قوسی، صدیقه؛ مهرآرا، اسدا... و شاکری نوایی، غلامرضا. (۱۳۹۴). مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری، فصلنامه فرایند نو، ش ۵۲، ص ۲۷۵-۲۵۱. قابل بازیابی از: http://www.farayandno.ir/?_action=article&kw
- نادر، نادری؛ یاراحمدی، محسن و الماسی، محمد رسول. (۱۳۹۱). مدیریت استعداد: مفاهیم، رویکردها و مدل مفهومی، فصلنامه علمی ترویجی منابع انسانی فراجا، ش ۲۹، دوره ۷، ص ۱۰۰-۷۵. قابل بازیابی از: http://www.jhrs.ir/article_65568.html
- نظرپوری، امیرهوشنگ؛ موسوی، سیدنجم الدین؛ حکاک، محمد و پیرزاد، علی. (۱۳۹۱) طراحی و تبیین مدل سیستمی مدیریت استعداد در دانشگاه ها. ارمغان دانش، دوره ۲۱، ش ۱۰ (پی در پی ۱۱۷). ص ۱۰۲۹ تا ۱۰۴۰. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=294591>
- یارمحمدی، سعید؛ شیر، اردشیر و تابان، محمد. (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر نهج البلاغه. دو فصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت، س ۸، ش ۱۵ و ۱۶، بهار زمستان ۱۳۹۸. ص ۱۳۲-۱۰۷. قابل بازیابی از: http://im.rihu.ac.ir/article_1639.htm
- Al-Lozi, M. S., Almomani.R.Zuhier.Q. & Al-Hawary. S.I. S. (2018). «Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan». Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43
- Butter, M. C., Valenzuela, E. S., & Quintana, M. G. B. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers'and students' perceptions. Computers in Human Behavior, (51), 1191-1197.
- Barron, Paul. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Group,20(7) , pp. 730-742

- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). The people problem in talent management. *The McKinsey Quarterly*, 2, 6-12
- Karla, A. (2018). «Influence of Talent Management Practices on Commitment of Non-critical Employees in IT Companies in Chennai». *International Journal of Business Administration and Management Research*, 4(1), 1-5
- Mucha, R. T.(2004). The Art and Science of Talent Management. *Organization Development Journal*, 22(4): 96-100..
- 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
- Shahi, T., Farroksheresht, B., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پرتال جامع علوم انسانی



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني