

ارائه الگوی مدیریت استعداد برای کارکنان دانشگاه شاهد

اکرم حجتی^۱، عباس خورشیدی*^۲، محسن فرمهینی فراهانی^۳، امیرحسین محمودی^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، ایران.

۳- دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

۴- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت استعداد برای کارکنان دانشگاه شاهد انجام گرفته است. روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه از نوع داده بنیاد است و از طریق مصاحبه و در نهایت با استفاده از نظریه تفسیری یک الگوی بومی نهایی شده است. جامعه آماری مورد نظر پژوهش حاضر متشکل از خبرگان دانشگاهی می‌باشد. که به کمک نمونه گیری سرشماری گلوله برفی هدفمند تعداد ۳۰ نفر خبره حوزه مدیریت انتخاب شدند. ابزار سنجش پژوهش حاضر به کمک یک فرم نیمه سازمان یافته مصاحبه که در آن الگو، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت استعداد تنظیم شده بود، شکل گرفته است. برای این کار ابتدا الگوها، یافته‌ها، مطالعات، تئوری‌ها بررسی گردید. سپس توسط کدگذاری باز شاخص‌ها احصا شدند و بعد از مقوله‌بندی کدگذاری محوری فرم نهایی مصاحبه برای ۳۰ نفر از خبرگان حوزه ارسال شده تا کدگذاری انتخابی انجام شود و از طریق فن دلفی و مصاحبه عمیق اشباع نظری به دست آمد. به کمک بررسی تعیین ضریب نسبی روایی و شاخص مرکزی (میانگین) مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج یافته‌ها نشان داد که مهمترین دسته شاخص تاثیرگذار بر ارتقاء الگوی مدیریت استعداد، دسته «تعالی» است که شامل شاخص‌های: مدیریت مسیرشغلی، جانشین‌پروری، تعهد سازمانی است. پس از آن، دسته «جذب» متشکل از شاخص‌هایی: شناسایی، انتخاب و بکارگیری قرار دارد. در نهایت مدل

شاخص‌های موثر بر الگوی مدیریت استعداد که شامل ۱۳ شاخص در پنج دسته اصلی؛ «جذب»، «نگهداشت»، «آموزش و بهسازی»، «مدیریت عملکرد»، «تعالی» تدوین شد که در این مدل، میانگین هر دسته و ترتیب اهمیت شاخص‌ها در هر دسته نشان داده شده است.

واژگان کلیدی: الگو، مدیریت استعداد، روش دلفی، شاخص مرکزی، دانشگاه شاهد

مقدمه

توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه و دارایی سازمان، طی دو دهه اخیر رشد زیادی داشته است. بسیاری از تحولات در سال‌های اخیر که در قالب عدم تمرکز نظام مدیریت، کاهش لایه‌های سازمانی، مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و امور مشابه پدید آمده‌اند، به دلیل دگرگونی نگرش سازمان‌ها نسبت به نیروی کار و رهایی کارکنان سازمان از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی می‌باشد (دولان و شولر، ۱۳۸۴). مدیریت استعداد، یکی از موضوعاتی است که سال‌ها مورد توجه بسیاری از محققین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، روانشناختی سازمانی صنعتی و رفتار سازمانی قرار گرفته است. ارزیابی عملکرد بخش مهمی از زندگی سازمانی است چرا که می‌تواند راهکارهایی را برای حل مشکلات عملکردی منابع انسانی، دستیابی به اهداف سازمانی، مدیریت پاداش و جبران خدمت، برقراری نظم و انضباط و همچنین از کار برکنار کردن افراد کم‌کار را فراهم نماید (ممبینی دهکردی، کاظمی، ۱۳۹۲).

توجه به کارکنان و در راس آن مدیریت استعداد به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه سازمان، پدیده‌ای است که در طول چند دهه اخیر رشد فراوانی داشته است. بسیاری از تحولات سال‌های کنونی که در قالب نامتمرکز کردن نظام مدیریت و کارگردانی، کاهش لایه‌های سازمانی، مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و اموری از این دست پدید آمده‌اند، جملگی دلیل این است که نگرش سازمان‌ها نسبت به نیروی کار دگرگون شده و کارکنان سازمان از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه منابع پرارزش شناخته می‌شوند (اژه‌ای و دیگران، ۱۳۸۸).

در واقع سازمان‌های هزاره‌ی سوم، از مفهومی به نام سرمایه‌ی انسانی یاد می‌کنند. توسعه‌ی منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری بنگاه‌ها تلقی می‌شود و مهمترین چالش در عرصه‌ی کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه‌ی انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌هاست. در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست؛ بلکه هم راستا با محیط رقابتی، سازمان‌ها، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه‌ی خود دارند. امروزه،

مهمترین دغدغه‌ی مدیران توسعه‌ی منابع انسانی، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوشنام کردن سازمان‌ها تأثیری حیرت‌انگیز داشته‌اند. بنابراین، نیروی انسانی را باید به عنوان مهمترین سرمایه‌ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد (نوع پسند اصیل، عاشق حسینی مهروانی همکاران، ۱۳۹۳).

در خصوص اهمیت و ضرورت تحقیق بایستی اشاره کرد که از طریق الگوی مدیریت استعداد، فرآیندها و برون‌دادهای سازمانی ارتقاء می‌یابند. به علاوه دانشگاه باید بتواند اثربخشی خود را به نحو مناسبی حفظ نموده و فرآیندهای سازمانی را برای دستیابی به بهره‌وری و کیفیت بیشتر، بهبود و بهسازی نمایند. در ادبیات تخصصی این روند تحت عنوان توسعه سازمانی یا بهبود سازمانی بیان شده است. مدیریت استعداد به طور عام و فرآیندهای آموزشی و پژوهشی و به طور خاص مسأله‌ای است که همواره برای دانشگاه مطرح می‌باشد.

تعاریف متعددی از الگوی مدیریت استعداد توسط پژوهشگران و اندیشمندان ارائه شده است از جمله اینکه 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 مؤلفه‌های 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 ارتقاء سازمان کمک می‌نماید (خورشیدی، حجتی، رضایی، ۱۳۹۴).

جدول ۱، تعاریف و مفاهیمی از واژه مدیریت استعداد در دیدگاه‌ها و طرح‌های مختلف

صاحب نظران	سال	موضوع	یافته‌ها
صاحب نظران مدیریت	۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰	مدیریت استعداد	یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود
صاحب نظران مدیریت	۱۹۹۰	مدیریت استعداد	پدیدار شدن مدیریت استعداد
ویلیامز	۲۰۰۰	مدیریت استعداد	به عنوان مدیریت راهبردی است
مایکل و همکاران	۲۰۰۱	مدیریت استعداد	یک سلاح پنهان در جنگ جهانی برای به دست آوردن استعدادها
دوتاگوپتا	۲۰۰۵	مدیریت استعداد	مدیریت استراتژیک جریان استعداد

شکوفاسازی استعدادهاى بالقوه افراد و کمک به آن‌ها برای بهره بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف	مدیریت استعداد	۲۰۰۸	گارو و هریش
<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک - ایجاد مخزن استعداد - طراحی معماری منابع انسانی خاص - استعدادهای - ستاده‌ها 	الگوی مدیریت استعداد	۲۰۰۹	کالینگر و ملاهی
فعالیت کشف استعداد و تا حدودی فعالیت ارزیابی و تطبیق این استعدادها در درون شرکت از دغدغه‌های اصلی آن‌هاست.	مدیریت استعداد در شرکت جنرال الکتریک	۲۰۱۰	گریشام و میسکو
<ul style="list-style-type: none"> - به عنوان ترکیبی از عملکرد بالا در مقابل پتانسیل بالا - استعداد به عنوان پتانسیل بالا - استعداد به عنوان عملکرد بالا - استعداد به عنوان قدرت فردی. 	استعداد	۲۰۱۱	تنسلی
مدیریت استعداد به عنوان پدیده‌ی با تأثیر بالا بر احتمالات درونی و بیرونی	احتمالات مدیریت استعدادها	۲۰۱۳	توماش اینگرام
<ul style="list-style-type: none"> - جذب استعدادها - حفظ و نگهداشت استعدادها - انگیزش استعدادها - توسعه استعدادها - جانشین پروری 	الگوی مدیریت استعداد	۲۰۱۴	آرمسترانگ

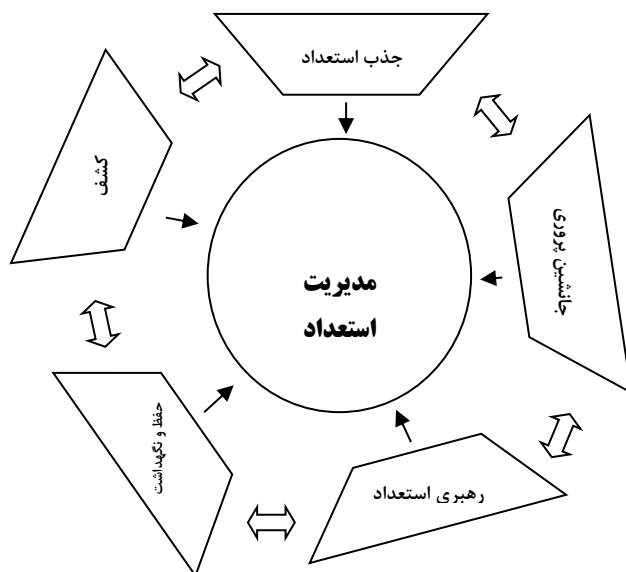
منابع: مطالعات نگارندگان

تعداد کثیری از محققان در حوزه مدیریت استعداد، الگوی آرمسترانگ را به عنوان یکی از الگوهای نسبتاً جامع در مدیریت استعداد، در نظر گرفته‌اند. مبانی نظری پژوهش حاضر را الگوی مدیریت استعداد آرمسترانگ^۱ (۲۰۱۴) تشکیل می‌دهد.

در این الگو، مدیریت استعداد با اهتمام به نقشه استراتژیک شرکت آغاز می‌شود. مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، کشف، حفظ و نگهداشت، رهبری و جانشین پروری) نیروهای مورد نیاز خود - در حال و آینده - اطمینان می‌یابند و با تأکید بر اینکه افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می‌روند، هدفشان حفظ جریان استعدادها است.

۱. Armstrong

۱. جذب استعدادها: جذب استعدادها شامل تمام موضوع‌های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است.
۲. کشف استعدادها: هدف از فرآیند کشف کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار مورد نظر را انجام دهند.
۳. رهبری استعدادها: رهبری استعدادها، مهارتی متفاوت از مهارت‌های قبلی مدیران است و باید آن را آموخت. مدیران باید بدانند که چطور حداکثر استفاده را از افراد بکنند و چطور به نحوی استراتژیک آنان را در موقعیتی مناسب قرار دهند.
۴. حفظ و نگهداشت استعدادها: زیر سیستم حفظ و نگهداشت در نظام مدیریت استعداد دارای این هدف بلندمدت است که به افراد کمک کند که تمامی توان خود را به بالفعل تبدیل کنند. آن‌ها بیان می‌کنند که این زیر سیستم به طور مستقیم به جبران خدمات متصل نیست بلکه ما به این نتیجه رسیده‌ایم که افراد بیشتر با لذتی برانگیخته شوند که آن‌ها از طریق به کارگیری استعداد و نقاط قوتشان به دست می‌آورند.
۵. جانشین پروری: برنامه‌ریزی جانشین پروری مدیریت استعداد فرآیندی است که به طور نظام‌مند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد (Armstrong, 2014).



شکل ۱. الگوی مدیریت استعداد، آرمسترانگ، ۲۰۱۴

مطالعه تحقیقات انجام شده در زمینه موضوع تحقیق نشان می‌دهد. که در رابطه با الگوی مدیریت استعداد، پژوهش‌های زیادی انجام شده است. همچنین پژوهش‌های انجام شده مؤید

آن است که الگوی مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی مورد توجه بوده است و تحقیقات متعددی نیز در این زمینه انجام گرفته است. از جمله می‌توان به تحقیق رضائی و گرجی (۱۳۹۲)، با عنوان «ارائه الگوی مدیریت استعداد برای کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان گلستان» اشاره نمود، که سعی نموده‌اند الگویی در راستای کمک به بهبود و ارتقای این سیستم ارائه دهند. از این رو پس از مطالعه الگوهای مختلف ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، الگوی اوهلی و الگوی دی هیک به دلیل داشتن نقاط مشترک انتخاب و پرسش‌نامه مدیریت استعداد تهیه شده توسط اوهلی، ترجمه و اصلاح و بومی شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان گلستان به تعداد ۱۱۰۰ نفر است و تعداد ۲۸۶ نفر طبق جدول مورگان به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است. سپس در تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه دوم، ابعاد جذب استعداد، شناسایی استعداد، ایجاد روابط مثبت و توسعه استعداد بعنوان مؤلفه طرز تفکر استعداد و ابعاد نگهداری استعداد، بکارگیری استعداد و قابلیت عملکردی استعداد بعنوان مؤلفه استراتژی استعداد نامگذاری شدند. پس از شکل‌گیری فرضیات، جهت آزمون فرضیات از تحلیل عاملی تائیدی استفاده شده است. نتایج نشان داد که هم طرز فکر استعداد و هم استراتژی استعداد در شکل‌گیری مدیریت استعداد اثر بسیار زیادی دارند. در بین ابعاد مرتبط با طرز تفکر استعداد، بعد توسعه استعداد دارای بالاترین اثر بوده و در بین ابعاد مرتبط با استراتژی استعداد، بعد قابلیت عملکردی بالاترین اثر را دارد.

- سنجری و دیگران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه بین مدیریت استعداد (جذب و شناسایی، انتخاب، توسعه، حفظ و به کارگیری استعدادهای) و ارتقای عملکرد (مالی، دانشی و رفتاری)» کارکنان نخه شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران به بررسی رابطه مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد پرداختند. روش این پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل مجموعه فارغ‌التحصیلان ممتازی است از طریق سامانه گزینش نخبگان وزارت نفت در ده سال اخیر، جذب این شرکت شده‌اند که ۱۱۲ نفر می‌باشند و از این تعداد ۸۷ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی در تناسب با حجم جامعه انتخاب شدند و پرسش‌نامه بین آن‌ها توزیع شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد وجود دارد اما درعین حال با وجود این رابطه، نتایج حاصله از آزمون‌ها نشان می‌دهد که وضعیت شاخص‌های عملکرد دانشی، جذب و شناسایی، توسعه، نگهداری و به کارگیری کارکنان نخه در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و سازمان باید این ابعاد را تقویت کند.

پسندیده و دیگران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگو مدیریت استعداد در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان» به ارائه الگو پرداختند. پژوهش حاضر از نوع پژوهش توصیفی و از شاخه میدانی می‌باشد که مبتنی بر الگو معادلات ساختاری است

اطلاعات مورد نیاز برای تحلیل، از طریق توزیع پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری در میان نمونه‌ای متشکل از ۵۴ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران سازمان توزیع گردید اطلاعات گردآوری شده توسط نرم افزار PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت نتایج نشان می‌دهد که الگو مدیریت استعداد ارائه شده برای سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان، الگو مناسبی است و براساس الگو پژوهش سازمان می‌تواند از فرآیند مدیریت استعداد، بهره‌بردار. قسمت اصلی الگو برگرفته از الگو فرآیند مدیریت استعداد فلیس و روپر (۲۰۰۹) است که براساس این الگو همه فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد می‌توانند هدایت شوند.

رحیمی و پذیره (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان «ارتباط مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان اداره تأمین اجتماعی جنوب آذربایجان غربی» به بررسی ارتباط آن‌ها پرداختند. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان ادارات تأمین اجتماعی جنوب استان آذربایجان غربی که شامل ۱۴۰ نفر بودند. تعداد نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۰۳ نفر بدست آمد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه مدیریت استعداد اوهمی (۲۰۰۷) و پرسش‌نامه عملکرد هری و گلداسمیت استفاده نمودند. روایی پرسش‌نامه‌ها توسط ۷ نفر از استید رشته مدیریت تأیید شده و پایایی پرسش‌نامه‌ها با آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۴ و ۰/۷۹ بدست آمد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان ادارات تأمین اجتماعی جنوب استان آذربایجان غربی رابطه مثبت وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین مولفه‌های مدیریت استعداد یعنی جذب استعداد ($p < 0,05$)، نگهداشت ($p < 0,05$) و توسعه استعداد ($p < 0,05$)، با عملکرد کارکنان ادارات تأمین اجتماعی جنوب استان آذربایجان غربی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

شارما و باتناگار^۱ (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت استعداد - توسعه شایستگی: کلیدی برای رهبری جهانی» انجام دادند. روش پژوهش کیفی، مطالعه موردی و ابزار پژوهش مصاحبه بود. محل اجرای پژوهش یک شرکت داروسازی مطرح در هند بود. براساس یافته‌های تحقیق و به منظور جذب، نگهداشت و بهسازی استعدادها پیشنهادها زیر را مطرح می‌کنند:

شارما و باتناگار فرایند مدیریت استعداد در این شرکت را نیز بدین صورت پیشنهاد می‌کنند:

۱. شناسایی استعدادها: افراد می‌باید بر مبنای چارچوب تدوین شده شایستگی‌ها مورد ارزیابی قرار گیرند. روش مورد استفاده می‌تواند کانون‌های ارزیابی و بهسازی^۲ باشد. این روش برای کلیه مدیران میانی می‌تواند بکار گرفته شود.

۲. بر مبنای نتایج ارزیابی مرحله قبل، افراد داخل یک ماتریس استعداد ۳*۳ قرار می‌گیرند که دارای ۲ بعد اصلی عملکرد و توانمندی است (این ماتریس فقط برای مدیران میانی استفاده می‌شود). ماتریس توسط مدیران ارشد و متخصصین منابع انسانی تهیه می‌شود و افراد نه از ماتریس و نه از نوع استعدادشان اطلاع ندارند.

۳. در این مرحله می‌باید مستندسازی طرح بهسازی فردی (IDP) صورت گیرد که دارای مراحل زیر است:

- مستندسازی تمایلات و آمال‌ها و آرزوهای فرد (بلندمدت و کوتاه‌مدت)؛
- مستندسازی نقاط قوت فرد؛
- مستندسازی حوزه‌های توسعه و بهسازی.

۴. در این مرحله هر مدیر یا مسئول هر فرد در رابطه با طرح بهسازی فردی با وی بحث کرده و استراتژی‌های مختلف یادگیری که می‌تواند برای بهسازی مؤثر باشد تهیه گردد.

۵. از شخصی که برای وی طرح بهسازی فردی تهیه شده خواسته شود که به طرح تعهد کامل داشته باشد.

۶. مسئولیت یادگیری هر فرد به خود وی واگذار شود.

طرح بهسازی فردی در دوره‌های مختلف زمانی مورد بررسی و بازبینی قرار گرفته تا نواحی پیشرفت در هر حوزه مشخص شود. این بررسی‌ها یک به یک و با همکاری متخصصین منابع انسانی انجام پذیرد.

کوکی و همکاران^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت استعداد در چین و هند، مقایسه در برداشت‌های مدیریت و ویژگی‌های منابع انسانی» به مقایسه مدیریت استعداد در دو کشور چین و هند انجام دادند. این پژوهش براساس تجربه‌ی ۱۷۸ مدیر از شرکت‌هایی که در این دو کشور کار می‌کردند، انجام گرفت. محققان به درک متفاوت از استعداد، ویژگی‌های مختلف استعداد و موانع مدیریت استعداد در این دو کشور پی بردند تحقیقات آن‌ها نشان می‌دهد که در روابط بین کارگر و کارفرما در هر دو کشور سیستم ارزش مادی (مادی گرایی) حاکم است همچنین آن‌ها الزامات مورد نیاز برای ایجاد ظرفیت مربوط به منابع انسانی را متناسب با هر کشور و همچنین ضرورت عمومی شناسایی کردند در هر یک از این کشورها

۲. Assessment and Development Centers

۱. Cooke et al

هم در تئوری و هم در عمل برای رسیدن به مدیریت استعداد با توجه به زمینه‌های خاص بین‌المللی باید بجای پذیرفتن یک دیدگاه عمومی، یک نگاه ویژه داشت.

سوننبرگ، زیدرولد و برینک^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «ناهمخوانی ادراک استعداد در مدیریت استعداد اثربخش» انجام دادند. روش اجرای پژوهش توصیفی پیمایشی بود. ۲۶۶۰ نفر از ۲۱ سازمان در پژوهش شرکت کردند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل رگرسیون با نرم‌افزار spss استفاده کردند. نتایج نشان داد که روش‌های مدیریت استعداد با ارضای روانشناختی بیشتر رابطه دارد، این رابطه بصورت منفی توسط ناهمخوانی ادارکات استعداد تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

دانشگاه شاهد سیستمی نسبتاً نوپاست که در شکل‌گیری آن دیگر دانشگاه‌های دولتی الگو بوده است. شواهد و بررسی‌های مؤید آن است که اقداماتی برای مطالعه، تحلیل و بهبود رویه‌ها و فرآیندهای آن انجام شده است. در این زمینه می‌توان به تشکیل، اهداف و وظایف کارگروه اصلاح ساختار اداری اشاره نمود (دانشگاه شاهد، ۱۳۹۰). در آیین‌نامه مذکور چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات و همچنین افزایش اثربخشی و کارآیی به عنوان هدف مطرح شده‌اند.

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 مؤلفه‌های 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 ارتقاء سازمان کمک می‌نماید (خورشیدی، حجتی، رضایی، ۱۳۹۴).

بررسی مستندات و تجربیات موجود در دانشگاه مورد مطالعه، مؤید عزم مدیریت مبنی بر توجه مستمر به مدیریت استعداد و عدم ارائه الگوی مدیریت استعداد برای این دانشگاه، یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در دانشگاه، مدیریت استعداد سازمانی است، تا اطمینان حاصل شود که افرادی مناسب، در زمان مناسب و برای شغلی مناسب، در خدمت سازمان خواهند بود. در واقع همواره یکی از معضلات در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمانی، جذب استعدادها، حفظ و نگهداشت استعدادها، رهبری استعدادها، کشف استعدادها و جانشین‌پروری استعدادها است که این مهم بستر تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی را در سازمان‌ها مهیا می‌کنند و این موضوع مسأله‌ای جدی برای مدیریت دانشگاه بوده است. مسأله تحقیق به طور مشخص عبارت بوده است از اینکه چگونه می‌توان الگوی مناسبی برای مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه شاهد ارائه نمود.

سوال های پژوهش

سوال اصلی:

الگوی مناسب مدیریت استعداد برای کارکنان دانشگاه شاهد کدام است؟

سوال های فرعی:

۱. الگوی سازنده مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه شاهد شامل چه ابعادی است؟
۲. الگوی سازنده مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه شاهد مرکب از چه مؤلفه‌هایی است؟
۳. هر یک از مؤلفه‌های سازنده الگوی مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه شاهد مرکب از چه شاخص‌هایی است؟
۴. اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگوی مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه شاهد چگونه است؟

روش پژوهش

جامعه آماری مورد نظر پژوهش حاضر شامل خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت استعداد بوده است که به کمک نمونه‌گیری سرشماری گلوله برفی هدفمند تعداد ۳۰ نفر خبره حوزه مدیریت استعداد انتخاب شدند. در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۳۰ نفر از متخصصان گردآوری شد. نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری^۱ ادامه داشته است.

روش پژوهش حاضر از نظر هدف؛ کاربردی است؛ زیرا پژوهشگر قصد دارد به توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص تحت عنوان سازمان یادگیرنده بپردازد. از نظر داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه از نوع داده بنیاد است که بر تولید، تامل و اعتبارسنجی یک نظریه تاکید دارد و از طریق مصاحبه و در نهایت با استفاده از نظریه تفسیری یک الگوی بومی نهایی ارائه شده است.

این مقاله در پی یافتن شاخص‌های موثر بر ارائه الگوی مدیریت استعداد است. که ابتدا، پس از مرور منابع مرتبط، به کمک روش «تحلیل محتوا»، کدهای مدیریت استعداد استخراج شده‌اند. که در اینجا چگونگی استفاده از روش دلفی به منظور تدقیق و پالایش این کدها و نزدیک‌تر شدن به اهداف پژوهش آمده است. از آنجا که هدف پژوهش ارائه الگوی مدیریت استعداد است از شاخص‌ها به عنوان شاخص‌های مدیریت استعداد یاد می‌شود. بنابراین منظور

۱. مقصود از اشباع نظری یعنی زمانی که هیچ داده جدیدی مرتبط به یک مقوله به دست نیاید. مقوله از لحاظ ویژگی‌ها و ابعاد به خوبی پرورش یافته باشد و گوناگونی‌های آن را به نمایش بگذارد و مناسبات میان مقوله‌ها به خوبی مشخص و اعتبارشان ثابت شده باشد.

از شاخص‌های مدیریت استعداد، شاخص‌های کیفی هستند که اولاً به حوزه مفهومی مدیریت در منابع انسانی و مدیریت استعداد اشاره دارند و دوماً معرف ارتقاء سطح مدیریت در حوزه سازمانی است. بنابراین هدف این مقاله، دستیابی به مدلی از شاخص‌هاست که به عنوان یک چارچوب مفهومی در طرح‌ها و برنامه‌های مدیریتی به منظور بهبود و ارتقاء سطح مدیریت استعداد فراروی طراحان و برنامه‌ریزان باشد.

انتخاب حلقه صاحب‌نظران بخش بسیار مهمی از روش دلفی است. آگاهی این گروه، از موضوع مورد نظر، تضمین خوبی برای کیفیت بالای نتایج دلفی است. بنابراین حلقه اعضای دلفی در یک پژوهش، براساس تخصص انتخاب می‌شوند نه براساس فرآیند انتخاب تصادفی. پژوهشگر، حلقه دلفی را براساس آگاهی‌شان از موضوع مورد نظر انتخاب می‌نماید. بر همین اساس، در این پژوهش ابتدا لیستی از اساتید دانشگاه که در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد صاحب‌نظر بودند، انتخاب شدند. پس از اطلاع‌رسانی راجع به موضوع پژوهش و فرآیند آن، سی نفر از این لیست، برای انجام مصاحبه، زمان لازم را در اختیار پژوهشگر قرار دادند.

زمانی که بنا باشد درباره اتفاق نظر یک جمع صاحب‌نظر در یک موضوع خاص به بررسی پرداخته شود، از روش دلفی استفاده می‌شود. این روش، فرآیندی ساختاریافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق مصاحبه و توزیع پرسش‌نامه‌هایی در بین افراد و بازخورد کنترل‌شده پاسخ‌ها و نظرهای دریافتی صورت می‌گیرد. به اعتقاد هلمر^۱ (۱۹۹۷) دلفی ابزار ارتباطی سودمندی بین گروهی از خبرگان است که فرموله کردن آراء اعضای گروه را تسهیل می‌کند. بالدوین^۱ (۱۹۷۵)، معتقد است در شرایط عدم کفایت دانش علمی موجود در نزد تصمیم‌گیرندگان، آنان ناگزیر به اخذ تصمیم با اتکاء به ادراکات مستقیم خود و یا آراء خبرگان هستند (سرمد، بازرگان، حجازی، ۲۰۰۵: ۱۳۹۵).

تکنیک دلفی راه مناسبی را پیش روی متخصصان می‌گذارد که بدون نیاز به تعامل رویاروی، به اجماع دست یابند. وقتی نیاز به دانستن نظر گروهی از متخصصان باشد ولی امکان الزم برای جمع کردن آنان در یک جلسه وجود نداشته باشد، می‌توان از روش دلفی استفاده نمود (Stone Fish & Busby, ۲۰۰۵).

سو و سندفورد^۲ (۲۰۰۷) در مقاله خود راجع به روش دلفی، ضمن جمع‌آوری نظر صاحب‌نظران در مورد فرآیند استفاده از این روش، آن را در سه یا چهار مرحله عملی می‌دانند.

۱. Helmer

۱. Baldwin

۲. Hsu & Sandford

در مرحله اول، فرآیند دلفی با یک پرسش نامه یا مصاحبه باز شروع می شود. در این مصاحبه باز، مبانی اساسی مستخرج از مرور ادبیات در موضوع مورد نظر، مورد توجه قرار می گیرد. بعد از جمع آوری پاسخها، پژوهشگر باید براساس اطلاعات دریافتی از این مرحله، پرسش نامه بسته ای تهیه کند. در مرحله دوم، هر شرکت کننده در این روش، پرسش نامه بسته ای دریافت می کند که در آن نکات اساسی خلاصه شده از مرحله اول آمده است. در این مرحله، شرکت کنندگان باید به اولویت بندی و درجه بندی ابعاد موضوع مورد بحث، پردازند. در پایان مرحله دوم نکات مورد عدم توافق خبرگان، معلوم خواهد شد. در این مرحله، اجماع، شروع به شکل گیری می کند و می توان پاسخ های شرکت کنندگان را برای هم منتشر نمود. در مرحله سوم هر یک از اعضای پانل، دوباره پرسش نامه ای دریافت خواهند نمود که در آن خلاصه نکات مرحله قبل آمده است. در این مرحله، از آنان خواسته می شود در داوری خود در باب موضوعات طرح شده تجدیدنظر کنند یا دلیل خود را در مورد موارد عدم اجماع بیان نمایند. این مرحله به اعضای پانل فرصت می دهد که اطلاعات و داوری خود را در موضوعات مورد بحث، به روشنی تبیین نمایند. هر چند نسبت به مرحله قبل، اندکی از افزایش اجماع انتظار می رود. در چهارمین و معمولاً آخرین مرحله، لیستی از موارد اجماع و موارد عدم اجماع در اختیار اعضای پانل قرار می گیرد. این مرحله، آخرین فرصت برای اعضای پانل به منظور تجدید دیدگاه و داوری آن ها محسوب می شود. تعداد دفعات تکرار و مراحل در روش دلفی بسته به میزان و درجه توافق اعضا، می تواند از سه تا پنج مرحله باشد (Stone Fish & Busby, 2005).

در جدول زیر خلاصه ای از نکات کلیدی استفاده از روش دلفی آمده است.

جدول ۲: نکات کلیدی روش دلفی

خلاصه ای از نکات کلیدی روش دلفی	
مزایا	بهره گیری از نظرات کارشناسان خبره در حوزه موضوع مورد نظر استفاده از فرآیند بازتاب و تجدیدنظر به منظور حصول نتیجه دقیقتر
تعداد افراد مورد نیاز برای تشکیل پانل	۱۰ تا ۱۵ نفر
مدت زمان مورد نیاز	حداقل ۴۵ روز
تعداد مراحل تکرار مصاحبه یا پرسش	سه تا چهار مرحله (مصاحبه و پرسش نامه)
میزان توافق مورد نظر برای حصول نتیجه	بین ۷۰ تا ۸۰ درصد (نمره بالای سه از مقیاس لیکرت)

(Hsu & Sandford, 2007)

یافته‌ها

الف) یافته‌های حاصل از مصاحبه با متخصصان

نخستین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که الگوی بهینه مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه شاهد کدام است.

در مرحله اول، مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته ترتیب داده شد. در این مصاحبه‌ها، سعی پژوهشگر بر آن بود که ابتدا رویکرد و نگاه متخصصان به موضوع «مدیریت استعداد» و ارتباط آن را با سازمان‌های یادگیرنده (دانشگاه‌ها) مورد کنکاش قرار دادند و مهمترین عوامل تاثیرگذار بر ارتقای مدیریت استعداد از نگاه آنان را شناسایی نماید و سپس یافته‌های حاصل از مرور منابع را با آن‌ها در میان گذاشته و نظر آن‌ها را جویا شود. در این گفتگوها همچنین یافتن میزان موافقت متخصصان با نگاه بومی و محلی به مدیریت استعداد و تفاوت آن با رویکرد جهانی به این مقوله مدنظر پژوهشگر بود. در این مرحله گفتگو با حلقه سی نفره متخصصان انجام شد که خلاصه‌ای از نکات کلیدی آن در جدول ۳ دیده می‌شود.

جدول ۳: نکات کلیدی برآمده از مصاحبه با متخصصان در مرحله اول روش

دلفی

متخصص	کلید واژه‌های مفهوم مدیریت استعداد	عوامل موثر در حوزه سازمان
۱	شناسایی و انتخاب سنجش و اندازه گیری	برنامه ریزی منظم جهت شناسایی استعدادهای درون دانشگاهی برنامه ریزی منظم جهت شناسایی استعدادهای برتر و نوآور خارج از دانشگاه
۲	شناسایی انتخاب ارزیابی عملکرد مدیریت مسیرشغلی جانشین پروری	شناسایی کارکنان مستعد متناسب با ویژگی‌های مشاغل و ارتقا یا جابجایی آنها وجود ساختار سازمانی مکتوب و شفاف از کلیه سطوح استفاده از خط مشی‌ها و فرآیندهای استخدامی علمی و عملی بر اساس مقتضیات دانشگاه
۳	تعهدسازمانی جانشین پروری بکارگیری	حفظ و ثبات تیم مدیریتی جهت اجرای مداوم و مستمر فرایند مدیریت استعداد ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان
۴	شناسایی و انتخاب آموزش حفظ و انطباق	قابل اعتماد بودن برنامه حفظ کارکنان مستعد ایجاد جو دوستانه، احترام آمیز و همکارانه بین کارکنان شایسته محور بودن سیستم جبران خدمت و پاداش همسوسازی مهارت‌های افراد با نیازهای فعلی و آتی سازمان
۵	انطباق	برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقای توانایی‌های

کارکنان وجود فرصت‌هایی برای رشد شخصی و توسعه شغلی و حرفه‌ای بکارگیری ابزارهایی چون آزمون کتبی، مصاحبه علمی - تخصصی و... برای انتخاب افراد	حفظ مدیریت روابط جانشین‌پروری	
ایجاد فرصت مشارکت در امور و تصمیم‌گیری در خصوص موضوعات کاری برنامه ریزی جهت برخورداری از نظام ارزیابی عملکرد	شناسایی حفظ مدیریت مسیر شغلی	۶
یکپارچه‌سازی و هم‌راستایی سیستم مدیریت استعداد با استراتژی سازمان	آموزش و یادگیری توسعه جانشین‌پروری	۷
برقراری جلسات منظم با کارکنان جهت برنامه ریزی و توسعه مسیر شغلی اعتقاد داشتن به فلسفه وجودی دانشگاه	آموزش و یادگیری تعهد سازمانی	۸
برخورداری مسیر شغلی از تخصص و شایستگی سطح بالاتر	مدیریت مسیر شغلی	۹
شفاف و مشخص بودن اهداف و فرایند جانشین‌پروری برای کارکنان چرخش شغلی در بین کارکنان به منظور ارتقای شایستگی‌ها و مهارت‌ها پذیرش ارزشها و نگرشهای حاکم بر دانشگاه	مدیریت روابط توسعه	۱۰

ب) یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های تاییدی

پس از انجام مرحله اول و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، شاخص‌های مؤثر بر مدیریت استعداد یا اصطلاحاً کدهای باز از نگاه این سی متخصص استخراج شد. این کدها، در تناظر با کدهای مستخرج از مرور منابع قرار گرفت، کدهای مشترک حذف شد و در نهایت ۱۰۷ کد به عنوان کدهای باز مؤثر بر الگوی مدیریت استعداد تعیین شد. این ۱۰۷ کد در مرحله دوم تکنیک دلفی، بنا به نظر پژوهشگر، اساتید راهنما، در ۵ دسته موضوعی، که این دسته‌ها عبارتند از: جذب، نگهداشت، آموزش و بهسازی، مدیریت عملکرد، تعالی دسته‌بندی شده است.

- **جذب:** شامل شاخص‌های شناسایی، انتخاب، بکارگیری
- **نگهداشت:** شامل شاخص‌های حفظ، انطباق، مدیریت روابط
- **آموزش و بهسازی:** شامل آموزش و یادگیری، توسعه
- **مدیریت عملکرد:** شامل شاخص‌های: سنجش و اندازه‌گیری، ارزیابی عملکرد
- **تعالی:** شامل شاخص‌های جانشین‌پروری، تعهد سازمانی

ج) تعیین اعتبار الگوی مدیریت استعداد

سپس کدهای ۱۰۷ گانه به صورت پرسش نامه بسته با پاسخ‌های پنج درجه‌ای طیف لیکرت از معرض نظر حلقه سی نفره متخصصان گذشت. داده‌های حاصل از این مرحله نیز به صورت نمره‌دهی به هر کد جمع‌آوری شده است. که نمره ۵ برای موافقت کامل و نمره ۱ برای مخالفت کامل از سوی هر متخصص در نظر گرفته شده است. در ابتدای این پرسش نامه همچنین پیشنهاد دسته‌بندی این ۱۰۷ شاخص در پنج دسته یاد شده از نگاه متخصصان گذشت. برخی، نظر خاصی در موافقت یا مخالفت با این مدل، اعلام نکردند و تعدادی نیز موافقت خود را با کلیت این دسته‌بندی به منظور حصول مدل نهایی، اعلام نمودند. با محاسبه ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)، سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سؤال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند به علت اینکه بر اساس شاخص روایی محتوایی، روایی محتوایی قابل قبولی ندارند. سیف (۱۳۸۹) بیان می‌دارد که مناسب با تعداد متخصصین می‌بایست حداقل CVR در نظر گرفته شود. لذا با توجه به بهره‌مندی از سی متخصص در زمینه بررسی روایی محتوایی آزمون مدیریت استعداد، لذا حداقل مقدار CVR برابر با ۰/۴۹ می‌باشد که در این پژوهش پس از جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها روایی محتوایی هر یک از گویه‌های پرسش نامه بدست آمد که ۴ گویه به شماره‌های ۳، ۵، ۱۴، ۱۸، ۷۶، ۹۳، از روایی قابل قبولی برخوردار نبودند و ۱۰۱ شاخص از روایی قابل قبول و بالاتر از ۰/۴۹ برخوردار شدند. در پایان این مرحله با حذف ۶ گویه از مجموع ۱۰۷ گویه به عنوان پرسش نامه الگوی مدیریت استعداد مورد تایید قرار گرفتند و مبنای پرسش نامه الگوی مدیریت استعداد قرار گرفته است. در جدول زیر ضریب نسبی روایی محتوا برای هر یک از مولفه‌ها و ابعاد الگوی مدیریت استعداد نیز بدست آمد که نتایج آن به شرح زیر است:

جدول ۴: ضریب نسبی روایی محتوا به گویه‌های پرسش‌نامه در مرحله دوم روش دلفی

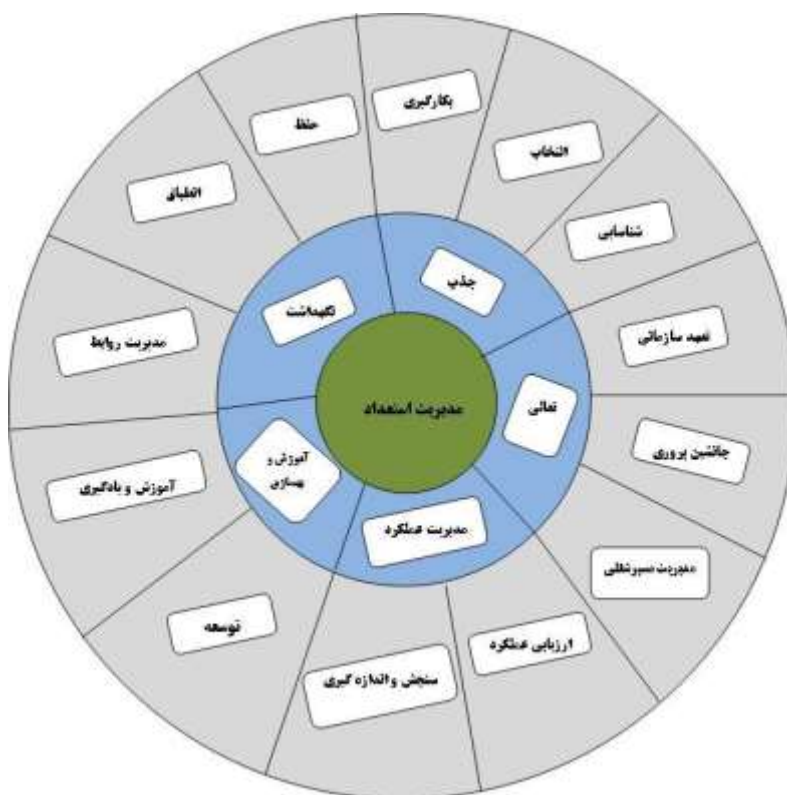
ابعاد	ضریب نسبی روایی محتوا	مولفه‌ها	ضریب نسبی روایی محتوا
جذب	۰,۹۲	شناسایی	۰,۹۵
		انتخاب	۰,۹۱
		بکارگیری	۰,۹۰
نگهداشت	۰,۹۱	حفظ	۰,۹۱
		انطباق	۰,۸۷
		مدیریت روابط	۰,۸۷
آموزش و بهسازی	۰,۹۰	آموزش و یادگیری	۰,۹۴
		توسعه	۰,۹۲
مدیریت عملکرد	۰,۹۱	سنجش و اندازه‌گیری	۰,۸۹
		ارزیابی عملکرد	۰,۹۳
تعالی	۰,۹۳	مدیریت مسیر شغلی	۰,۹۰
		جانشین پروری	۰,۸۹
		تعهد سازمانی	۰,۹۵

پس از جمع‌آوری داده‌ها در مرحله دوم روش دلفی، به منظور یافتن میزان موافقت متخصصان با هر شاخص، ابتدا از ساده‌ترین روش یعنی حاصل جمع نمرات و میانگین آن‌ها استفاده شد. در جدول ۵، جمع و معدل نمرات هر شاخص و نیز هر دسته را نشان می‌دهد.

جدول ۵: ابعاد و مولفه‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری محوری

دسته	شاخص	جمع نمره	میانگین	میانگین دسته
جذب	شناسایی	۲۹	۴,۱۴	۴,۱۵
	انتخاب	۲۶	۴,۳	
	بکارگیری	۲۰	۴	
نگهداشت	حفظ	۴۴	۴,۴	۴,۱۷
	انطباق	۲۹	۴,۱	
	مدیریت روابط	۲۴	۴	
آموزش و بهسازی	آموزش و یادگیری	۳۵	۳,۹	۳,۸
	توسعه	۲۲	۳,۷	
مدیریت عملکرد	سنجش و اندازه‌گیری	۲۶	۴,۳	۴,۲
	ارزیابی عملکرد	۴۱	۴,۱	
تعالی	مدیریت مسیر شغلی	۶۷	۴,۵	۴,۴
	جانشین پروری	۴۱	۴,۶	
	تعهد سازمانی	۴۴	۴	

همانگونه که انتظار می‌رفت و در جدول ۵ نیز دیده می‌شود، یافته‌های حاصل از فراوانی، به کمک شاخص مرکزی میانگین نمرات، دقت بیشتری دارد. همانگونه که در جدول نیز پیداست. دسته تعالی، شامل شاخص‌های جانشین پروری، تعهد سازمانی دارای بیشترین نمره و میانگین هستند و پس از آن به ترتیب دسته‌های «جذب»، «نگهداشت»، «مدیریت عملکرد» و «آموزش و بهسازی» در ارتقاء الگوی مدیریت استعداد از سوی متخصصان حائز اهمیت شناخته شده‌اند. متخصصان حائز اهمیت شناخته شده‌اند. در نهایت در شکل ۲، الگوی بهینه مدیریت استعداد ارایه شده است.



**شکل ۲: چارچوب الگوی مدیریت استعداد
بحث و نتیجه‌گیری:**

الگوی مدیریت استعداد ارایه شده براساس تکنیک دلفی و محاسبه ضریب نسبی روایی محتوا الگو ارایه شده مشخص شد که الگوی حاضر با الگوی ارایه شده توسط آرمسترانگ (۲۰۱۴)، که شامل (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) که در دو بعد جذب و حفظ با نتایج پژوهش حاضر یکسان است. همچنین در الگوی ارایه شده توسط شای من (۲۰۱۳)، تحت

عنوان الگو چرخه عمر استعداد شامل آموزش، ضمن خدمت، توسعه، مدیریت، آموزش و بهبود استعداد جذب می‌کند. که در ابعاد آموزش و بهسازی، مدیریت با یافته‌های پژوهش حاضر منطبق است. در الگوی فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، نیز که شامل ابعاد جذب، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت می‌باشد. که در سه بعد جذب، نگهداشت، بهسازی با مدل پژوهش حاضر همراستا می‌باشند. رضائی و گرجی (۱۳۹۲) ابعاد مدیریت استعداد را جذب استعداد، شناسایی استعداد، ایجاد روابط مثبت و توسعه استعداد بعنوان مؤلفه طرز تفکر استعداد و ابعاد نگهداری استعداد، بکارگیری استعداد و قابلیت عملکردی استعداد بعنوان مؤلفه استراتژی استعداد نامگذاری کردند. که در ابعاد جذب، نگهداشت، قابلیت عملکردی با ابعاد الگوی مدیریت استعداد در پژوهش حاضر منطبق می‌باشند.

دومین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست الگوی ارائه شده برای کارکنان دانشگاه شاهد، مرکب از ۵ بعد، که شامل ابعاد جذب، نگهداشت، آموزش و بهسازی، مدیریت عملکرد، تعالی می‌باشد، که می‌تواند مددیار مسئولان دانشگاه باشد. بهره‌گیری از الگوی تدوین شده این امکان را فراهم می‌کند تا مسئولان امر، چارچوبی منسجم برای کشف، توسعه، راهبری و حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی سازمان خود داشته باشند. همچنین الگوی مدیریت استعداد ارائه شده در این پژوهش همراستا با الگوهای ارائه شده توسط تحقیقات دیگر نظیر راستی‌ن و سیمون (۲۰۱۳)، والیس، آندرهیل و مک نامارا (۲۰۱۰)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، طهماسبی، قلیپور، وجواهریزاده (۱۳۹۱) افجه و غفاری (۱۳۹۲) خالوندی و عباس پور (۱۳۹۲)، سیدی و حسینمردی (۱۳۹۱)، صیادی، محمدی و نیکپور (۱۳۹۱)، خائف الهی و همکاران (۱۳۹۲)، نوع پسند اصیل، ملک اخلاق و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۲) می‌باشد.

سومین یافته پژوهش حاضر نشان داد که مولفه‌های سازنده الگوی مذکور ۱۳ مورد است که شامل ۳ مولفه (شناسایی، انتخاب و بکارگیری) برای بعد جذب، برای نگهداشت ۳ مولفه (حفظ، انطباق، مدیریت روابط)، آموزش و بهسازی با ۲ مولفه (آموزش و یادگیری، توسعه)، مدیریت عملکرد با ۲ مولفه (ارزیابی عملکرد، سنجش و اندازه‌گیری)، تعالی با ۳ مولفه (مدیریت مسیر شغلی، جانشین پروری، تعهد سازمانی) می‌باشد که با یافته‌های مدل رضائی و گرجی (۱۳۹۲)، سنجرى، علیزاده و دهویی (۱۳۹۲)، نوع پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۳)، شفیعیان (۱۳۹۳)، پسندیده، احمدی و اسماعیلپور (۱۳۹۴)، عرب پور و نیک پور (۱۳۹۴)، حسین پور، منطقی و ملک محمدی (۱۳۹۴)، رحیمی و پذیره (۱۳۹۵)، محمودی و دهکردی (۱۳۹۵) مطابقت دارد و نسبت به مبانی نظری به تعداد مولفه‌ها، مولفه‌های شناسایی، بکارگیری، انطباق، آموزش و یادگیری، توسعه، مدیریت روابط، اندازه‌گیری و سنجش، ارزیابی عملکرد، مدیریت مسیر شغلی، تعهد سازمانی اضافه شده است. چهارمین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که مولفه‌های الگوی مذکور مرکب از ۱۰۱ شاخص است. امروزه مدیریت

استعداد برای دانشگاه‌ها از اهمیت غیرقابل انکاری برخوردار است چرا که دنیا در حال رقابت است و سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است و نیازمند منطبق کردن مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی می‌باشد. بدیهی است که طراحی این الگویی تواند مسیر را برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب مدیریت استعداد هموار نماید و به مدد این الگو در هر دانشگاه و محیط آموزشی می‌توان نیروی انسانی را در مسیر رسالت و مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌های راهبردی و اهداف کلان مجموعه هدایت کرد و اطمینان حاصل شود که افرادی مناسب، در زمان مناسب و برای شغلی مناسب، در خدمت سازمان خواهند بود. در واقع همواره یکی از معضلات در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمانی، جذب استعدادها، حفظ و نگهداشت استعدادها، رهبری استعدادها، کشف استعدادها و جانشین‌پروری استعدادها است که این مهم بستر تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی را در سازمان‌ها مهیا می‌کنند به مدد آن می‌توان در تهیه گزارش ملی عملکرد به منظور ممیزی مدیریت استعداد در دانشگاه همت گماشت که این خود ابزار بهتر تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌های بلندمدت، میان‌مدت، کوتاه‌مدت در سطح ملی را فراهم خواهد ساخت. به بیان دیگر کاربست این الگو، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های آن، دانشگاه‌های کشور را قادر می‌کند تا منابع انسانی خود را مدیریت نموده و به عنوان یک قطب نما حرکت علمی خود را از برنامه‌روزی به برنامه‌ریزی تغییر داده و ارتقا کیفی دانشگاه را فراهم آورد. در این پژوهش محدودیت‌هایی وجود دارد من جمله کیفی بودن آن است و در کل پیشنهاد می‌شود این پژوهش در غالب یک پژوهش آمیخته انجام شود.

منابع:

۱. اژه ای، جواد، خداپناهی، محمد کریم، فتحی آشتیانی، علی، ثابتی، آزاد، قنبری، سعید، سید موسوی، پریسا سادات. (۱۳۸۸). تعامل بین شخصیتی و سبک‌های فرآینگی در عملکرد شغلی. مجله علوم رفتار. رفتار.
۲. افجه، سیدعلی اکبر، صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران، راهبرد فرهنگ، شماره بیست و یکم.
۳. پسندیده، المیرا، احمدی، پرویز، اسماعیل پور، رضا (۱۳۹۴)، طراحی مدل مدیریت استعداد در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت فرهنگ و توسعه اقتصادی، ۳۱ اردیبهشت.
۴. حسین پور، داود، منطقی، منوچهر، ملک محمدی، سحر (۱۳۹۴)، بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران- پنها)، نشریه علمی - پژوهشی مدیریت نوآور، سال چهارم. شماره، صص ۹۷-۱۱۸.
۵. خالوندی، فاطمه، عباس پور، عباس (۱۳۹۲)، طراحی مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد، مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم، بهار، صص ۱۰۳-۱۲۸.
۶. خائف الهی، احمدعلی، دانایی فرد، حسن، آذر، عادل، بحرانی، عطیه، علیزاده، علی اکبر (۱۳۹۲)، مدیریت استعداد: تبیین نقش رهبری اصیل، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ششم، شماره ۲۳، صص ۹۹-۱۱۸.
۷. خورشیدی، عباس، حجتی، اکرم، رضایی، خاطره (۱۳۹۴)، مدیریت استعداد، نشر نورعلم، چاپ اول.
۸. دانشگاه شاهد (۱۳۹۰)، دستورالعمل کارگروه اصلاح ساختار و فرآیندها، معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی.
۹. دولان، شیمون ال وشولر، رندال اس (۱۳۸۸)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه: محمدعلی طوسی، نشر: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۰. رحیمی، غلامرضا، پذیره، طاهر (۱۳۹۵)، تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان (مطالعه مودی: کارکنان ادارات تأمین اجتماعی جنوب استان آذربایجان غربی، مطالعات مدیریت و کارآفرینی، دوره ۲، شماره ۱، صص ۱۴۰-۱۳۴).
۱۱. رضائی، احمد، گرجی، محمدباقر (۱۳۹۲)، ارائه مدل مدیریت استعداد، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، استان گلستان، گرگان - چهاردهم شهریور.

۱۲. رضائی، احمد، گرجی، محمدباقر (۱۳۹۲)، ارائه مدل مدیریت استعداد، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، استان گلستان، گرگان - چهاردهم شهریور.
۱۳. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۹۵)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران.
۱۴. سنجری، احمد رضا، علیزاده، علی اکبر، و جوکاردهویی، مریم (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ششم. شماره ۲۲، زمستان ۱۳۹۳، صص ۳۰-۹.
۱۵. سیدی، امیرحسین، مردی، حمیده (۱۳۹۱)، مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۴۹، آبان ماه، صص ۱۸-۱۳.
۱۶. صیادی، سعید، محمدی، مرضیه، نیک پور، امین (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی. نشریه فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، شماره ۲، پیاپی ۸۰، تابستان.
۱۷. طهماسبی، رضا، قلی پور، آرین، جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، پاییز، صص ۲۶-۵.
۱۸. محمودی، محمدتقی، نیک پور دهکردی، عظمی (۱۳۹۵)، بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت و کارآفرینی، دوره ۲، شماره ۱، صص ۱۲-۱.
۱۹. ممبینی دهکردی، علی، طهماسب کاظمی، بهروز. (۱۳۹۲). مدیریت راهبردی استعدادها، جستاری در رویکردها، مسائل و مؤلفه ها. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، پرتال جامع علوم انسانی، راهبرد فرهنگ، شماره بیست و دوم، تابستان.
۲۰. نوع پسند اصیل، سید محمد، عاشق حسینی مهروانی همکاران، مجید، (۱۳۹۳)، تأثیر فرآیندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷۵، پاییز.

۲۱. Armstrong, M. (۲۰۱۴). *Armstrong'S Handbook of Human resource management practice*. Thirteenth edition. Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press.

۲۲. Hsu, Chia-Chien & Brian A. S. (۲۰۰۷). *The Delphi Technique: Making Sense of Consensus*. Practical Assessment, Research & Evalua

۲۳. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (۲۰۰۹). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), ۷-۱۶.

۲۴. Schiemann, W.A. (۲۰۱۳). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business* <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>

۲۵. Stone Fish, L. & Busby, D. (۲۰۰۵). The Delphi Method. In D. Sprenkle & F. Piercy (Eds.) *Research Methods in Family Therapy* (۲nd Ed., pp.۲۳۸-۲۵۳). New York: Guilford Press.

۲۶. Wallis, Shannon. , Underhill, Briano & Mcnamara, carter (۲۰۱۰). *Microsoft Corporation In Marshall Goldsmith and Louis Carter (eds): Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent.* John Wiley & Sons, Inc.