



شناسایی پیشران‌های مؤثر بر توسعه استراتژیک استعدادها در دانشگاه صنعتی شریف

نسیم میری نژاد^۱، صدیقه طوطیان اصفهانی^۲*

۱. کارشناسی ارشد گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۲. دانشیار دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Tootian_ir@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

در بررسی‌های اخیر مشخص شده است که بسیاری از سازمان‌های بزرگ با مشکل کمبود شدید نیروی کار مستعد مواجه هستند. به همین دلیل، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی پیشران‌های مؤثر بر توسعه استراتژیک استعدادها در دانشگاه صنعتی شریف است. روش تحقیق به صورت کمی می‌باشد که از تکنیک دلفی بهره گرفته شده و از نوع توصیفی-پیمایشی است. پژوهش از لحاظ هدف نیز از نوع کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل در مرحله اول خبرگان دانشگاهی به تعداد ۲۰ نفر و در مرحله دوم مدیران و کارشناسان در دانشگاه صنعتی شریف می‌باشد که نمونه ۱۰۸ نفری برای این پژوهش انتخاب شده است. جهت گردآوری اطلاعات از روش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی بهره گرفته شده است که در روش میدانی از ابزار پرسشنامه عوامل مؤثر بر توسعه استعدادها و پرسشنامه ارجحیت بندی استفاده شده است. روایی محتوایی آن توسط اساتید راهنما مورد تایید و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تایید شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی شامل درصد فراوانی و میانگین و همچنین آزمون تحلیل سلسله مراتبی (AHP) برای اولویت بندی شاخص‌ها استفاده شده است. برای انجام آزمون‌های فوق از نرم افزار SPSS و Exper Choice استفاده شده است. یافته‌های حاصل از این تحقیق نشان داد که اهداف و راهبرد سازمان، رویکرد مدیران، قوانین و مقررات دولتی، منابع نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی بر توسعه استراتژیک استعدادها مؤثر هستند و فرهنگ سازمانی با وزن ۰.۴۳۳ در اولویت اول و قوانین و مقررات دولتی با وزن ۰.۰۵۴ در آخرین اولویت قرار دارند. همچنین، متغیر احترام به عقاید و ارزش‌های کارکنان در اولویت اول و متغیر بروکراسی و انعطاف پذیری محدود در آخرین اولویت قرار گرفتند.

تاریخچه مقاله

دریافت:

۱۴۰۲/۰۵/۲۳

پذیرش:

۱۴۰۲/۰۶/۱۸

(مقاله پژوهشی)

کلمات کلیدی: استعداد، استراتژیک، توسعه استعداد استراتژیک

مقدمه

امروزه استعداد^۱ که ریشه در یک نگرش مبتنی بر منبع دارد، به عنوان عاملی ارزشمند، کمیاب، بی رقیب و غیرقابل جایگزین استنباط می‌شود که اجرای راهبردهای خالق ارزش و تحقق مزیت رقابتی پایدار را ممکن می‌سازد (بارنی^۲، ۱۹۹۱؛ اسپارو و مکرام^۳، ۲۰۱۵).

¹ Talent² Barney³ Sparrow & Makram

بنابراین، استعداد به عنوان یکی از منابع راهبردی از سوی سازمانها شناخته شده است (ونبرگ^۱، ۲۰۱۶) و مدیریت استعداد یکی از حیاتی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمانها در زمان حال و آتی است (دلویت^۲، ۲۰۱۳؛ در ایز^۳، ۲۰۱۳؛ کاپلی و کلر^۴، ۲۰۱۶). بحث «جنگ برای استعداد» که در اوایل قرن ۲۱ توسط مایکلز و همکاران (۲۰۰۱) مطرح شد، از همان ابتدا دیدگاه‌ها را به سمت افزایش رقابت برای استعداد سوق داد. از آن زمان، مدیریت استعداد به عنوان یک گفتمان غالب در حوزه‌ی منابع انسانی، نه تنها در میان صاحب نظران منابع انسانی، بلکه در میان مدیران اجرایی هم جایگاه ویژه‌ی پیدا کرد (گروه مشاوره‌ی بوستون^۵، ۲۰۱۴). با اینکه علاقه‌ی شدید کارورزان نیروی محرک مدیریت استعداد بوده است، اما در سالهای اخیر، این علاقه در میان دانشگاهیان نیز به شدت افزایش یافته است (تونیس^۶ و همکاران، ۲۰۱۳). تغییرات جمعیتی نظیر افزایش سن، افزایش گوناگونی و تحریک پذیری نیروی کار ناشی از پدیده‌ی جهانی شدن از جمله برخی دلایل کمبود استعداد است (شولر و همکاران، ۲۰۱۱؛ آستون و دیدریک، ۲۰۲۰). به علاوه، تحولات بنیادین در محیط کسب و کار نظیر گذر از اقتصاد تولید محور به اقتصاد دانش محور و نیاز به کارکنان متخصص برای انجام کارهای پیچیده‌تر و با کیفیت‌تر، بر خصوصیات استعداد مورد نیاز، تأثیر خواهد گذاشت (ویامن و همکاران، ۲۰۲۰). سیلزر و دول^۷ (۲۰۱۰) بر تمرکز استراتژیک مدیریت استعداد تأکید می‌کنند. برای یک سازمان دستیابی به موفقیت، بدون بررسی دقیق نوع استعدادی که آن سازمان به آن نیاز دارد، در درازمدت دشوار خواهد بود. اشتون و مارتین^۸ (۲۰۱۵) تأکید می‌کنند که یک مدیریت استعداد خوب از نظر استراتژیکی بسیار حائز اهمیت است؛ چراکه می‌تواند سازمان را از رقابیش متمایز کند. استعداد می‌تواند به اجرای بهتر استراتژی کمک کند و برتری عملیاتی سازمان را تعالی بخشد. به زعم گاروان^۹ و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهش‌های مربوط به مدیریت استعداد کمتر به توسعه استعدادها علی‌رغم اهمیت بالای آن، توجه شده و این سهم بسیار کمتری از پژوهش‌ها را به خود اختصاص داده است. وورال^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۲) نیز بیان می‌دارند که سازمان‌ها در شناسایی و توسعه کارکنان خود چندان موفق نیستند و این خود نشان دهنده عدم توجه به فرایندهای مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد. امروزه آموزش عالی محور اصلی توسعه انسانی در سراسر جهان می‌باشد. دانشگاه‌ها بخش کلیدی نظام‌های آموزشی هستند، که با ایجاد توانمندیهای لازم زمینه را برای توسعه جامعه فراهم می‌کنند (آقای^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۸). نهادهای آموزشی به تدریج پی برده‌اند که در شرایط پیچیده و دشوار امروز بدون داشتن نیروی انسانی متعهد و متخصص قادر نخواهند بود که پاسخگوی نیازهای روزافزون آموزش جامعه‌ی خود باشند (جونگ و تاکوچی^{۱۲}، ۲۰۱۶). به اعتقاد لیک (۲۰۰۲) دانشگاه برای پاسخ به اقتضائات محیط و تضمین بقا و اثربخشی خود در شرایط متحول امروزی باید بتواند خود را به طور مستمر و به نحو اثربخش بازآفرینی نماید. اصلی‌ترین عامل تعیین کننده پیشرفت و توسعه جامعه در شرایط متحول کنونی جهانی، میزان برخورداری از نیروی انسانی کارا و خلاق در دانشگاه است (اقبال و همکاران، ۱۳۹۵). تحقق این مهم، مستلزم آن است که مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی توجه شود. از طرف دیگر 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 است (بارانی و همکاران، ۱۳۹۷). امروزه، مهم‌ترین دغدغه‌ی مدیران توسعه‌ی منابع انسانی، حفظ و توسعه

¹ Wennberg

² Deloitte

³ Dries

⁴ Cappelli & Keller

⁵ Boston Consultation Group

⁶ Thunnissen

⁷ Silzer & Dowell

⁸ Ashton & Morton

⁹ Garavan

¹⁰ Vural

¹¹ Aghaei

¹² Jung & Takeuchi

استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادها در رشد و شکوفایی سازمان‌ها تأثیری حیرت‌انگیز داشته‌اند (احمدی مقدم و سلیمان پور، ۱۳۹۷).

بنابراین، نیروی انسانی را باید به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دست‌یابی سازمان به اهدافش دارد (الجبور^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). چرا که حفظ کارکنان با استعداد و ماهر، جهت حفظ موقعیت رقابتی آن‌ها برای سازمان، از اهمیت شایان‌ذکری برخوردار است (بارخویزن و گومد^۲، ۲۰۲۱). بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمانهاست و متولیان این سازمانها، انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمانها را پدید آورند (اورین و ساب، ۲۰۱۶).

از سویی استعدادها می‌توانند به عنوان پیشران‌های مؤثر در توسعه استراتژیک دانشگاه عمل کنند، اما شناسایی و جذب آن‌ها به دلیل عدم وجود یک فرآیند سیستماتیک و یکپارچه، به چالش‌هایی برای مدیران دانشگاه مبدل می‌شود. همچنین، در بسیاری از موارد، استعدادهای کارکنان دانشگاه به طور کامل شناسایی نمی‌شوند و از آن‌ها بهره‌برداری نمی‌شود، در حالی که این استعدادها می‌توانند در ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش، بهبود فرآیندهای اداری و مدیریتی و حتی توسعه فناوری‌های جدید و نوآوری کمک شایانی کنند. به همین دلیل، شناسایی و جذب پیشران‌های مؤثر در توسعه استعدادهای کارکنان، به یکی از چالش‌های اساسی مدیران دانشگاه صنعتی شریف تبدیل شده است. بنابراین این پژوهش در پی پاسخ به این سؤالات است:

- ۱- پیشران‌های مؤثر بر توسعه استراتژیک استعدادها در دانشگاه صنعتی شریف کدامند؟
- ۲- اولویت بندی پیشران‌های مؤثر بر توسعه استراتژیک استعدادها در دانشگاه صنعتی شریف چگونه است؟
- ۳- راهکارهای توسعه استراتژیک استعدادها در دانشگاه صنعتی شریف چگونه است؟

روش تحقیق

از آنجا که تحقیق حاضر به سمت کاربرد علمی دانش در قلمرو مکانی تحقیق حرکت می‌کند جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌گردد. این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی اکتشافی است. زیرا هدف پژوهش، شناسایی پیشران‌های مؤثر بر توسعه استراتژیک استعداد برای دانشگاه صنعتی شریف است. جامعه آماری پژوهش در مرحله اول خبرگان (اساتید، متخصصان) دانشگاه صنعتی شریف و دیگر دانشگاه‌ها می‌باشد که برای این پژوهش ۲۰ نفر به عنوان نمونه آماری و بصورت هدفمند انتخاب شدند. در مرحله دوم نیز مدیران و کارشناسان دانشگاه صنعتی شریف به تعداد ۱۵۰ نفر بود که از طریق جدول مورگان ۱۰۸ نفر بصورت تصادفی انتخاب شدند. در تحقیق حاضر جهت جمع‌آوری داده‌ها از دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شد. جهت گردآوری اطلاعات میدانی از پرسشنامه عوامل مؤثر بر توسعه استراتژیک استعدادها و پرسشنامه ارجحیت بندی استفاده شد که بین خبرگان دانشگاه توزیع می‌شود و نظرات آنها را نسبت به پیشران‌های شناسایی شده گردآوری کرده و مورد تحلیل قرار خواهد گرفت. به منظور بررسی سؤالات و اولویت بندی پیشران‌ها از تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شد که برای این منظور نیز از نرم افزار Expert Choice استفاده گردید.

چارچوب نظری و مدل تحقیق

کیوی و کامپنهود (۱۹۸۸) معتقدند که هر تحقیق علمی شامل هفت مرحله می‌باشد که مرحله چهارم آن ساختن مدل تحلیلی تحقیق است. از نظر آنها، مدل تحلیلی تحقیق، لولایی است که طرح نظری مسأله تحقیق تدوین شده توسط محقق را با کارهای بعدیش یعنی مشاهده و تحلیل اطلاعات به یکدیگر متصل می‌نماید (کیوی و کامپنهود، ۱۳۹۶):

1 Aljbour

2 Barkhuizen & Gumede

۱۰۱). مدل تحلیلی تحقیق که از بررسی مبانی نظری و پرس و جو از نظرات خبرگان مطرح شده است، پیشران‌های مؤثر توسعه استراتژیک استعداد را در پنج عامل نشان می‌دهد که راهنمای محقق در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات می‌باشد، در جدول ۱ به صورت یک مدل ارائه شده است.

جدول ۱- چارچوب تحلیلی تحقیق

مؤلفه‌ها	ابعاد	
سهولت و دسترسی به خدمات	اهداف و راهبرد سازمان	شناسایی و اولویت بندی پیشران‌های مؤثر بر توسعه استراتژیک استعدادها در دانشگاه صنعتی شریف
افزایش میزان سود سازمان		
ارتقاء آگاهی سازمانی		
کاهش هزینه‌های سازمانی		
ارتقاء سطح دانش فنی		
افزایش میزان رضایت مشتریان		
تفویض اختیار به کارکنان	رویکرد مدیران	
استفاده از سبک رهبری مشارکتی		
سبک رهبری اقتضائی		
تشویق کارکنان به امر تصمیم‌گیری در سازمان		
حمایت از ایده‌ها و نوآوری کارکنان		
استقبال از کسب تجربه		
بروکراسی و انعطاف پذیری محدود	قوانین و مقررات دولتی	
یکسان برخورد کردن (برابری)		
ارزیابی عملکرد عادلانه		
انعطاف پذیری در پرداخت پاداش‌ها		
دستمزد بسیار بالا		
پرداخت طیف وسیعی از منافع		
جا به جایی نیروی کار	منابع نیروی انسانی	
پیشرفت کارکنان		
تجزیه و تحلیل درآمدی کارکنان		
تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان		
برنامه ریزی جانشین پروری		
غنی‌سازی شغل		
احترام به عقاید و ارزش‌های کارکنان	فرهنگ سازمانی	
برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های فرهنگی		
درگیر شدن کارکنان در کار		
سازگاری با سازمان		
یادگیری سازمانی		

توسعه قابلیت ها		
-----------------	--	--

یافته‌های اجرای روش دلفی

دور اول دلفی

در این دور، اعضای پانل بر روی ۵ مولفه، ۳۳ سنجه پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد که از جمع‌بندی مطالعات ادبیات نظری و پیشینه تحقیقات مرتبط استخراج شده بودند، اظهارنظر نمودند. نتایج تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها در دور اول اجرای دلفی نشان داد که اعضای پانل همه عوامل را (به‌جزء حرفه‌ای ساختن واحدهای سازمانی، کاهش میزان پیچیدگی سازمانی، به‌کارگیری افق زمانی بلندمدت برای انجام فعالیت‌های سازمانی، تشویق فرهنگ عمل‌گرایی) در الگوی پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد را مؤثر دانسته‌اند؛ به عبارتی میزان تأثیر عوامل یادشده را زیاد و بسیار زیاد (دارای میانگین ۴ و بیشتر از آن) دانسته‌اند. نتایج تفصیلی و مبسوط مرتبط با اجرای مرحله اول توزیع پرسشنامه در جدول ۱، آمده است. در این جدول نام عامل، تعداد پاسخ‌ها، میانگین، انحراف معیار، ترتیب اهمیت هر عامل بر اساس میانگین پاسخ‌ها به همراه مقدار کمینه و بیشینه عوامل درج شده است.

جدول ۲. توصیف آماری تفصیلی نتایج دور اول دلفی پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد

ردیف	مؤلفه	تعداد پاسخ‌ها	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
۱	تفویض اختیار به کارکنان	۳۳	۱	۵	۴/۲۷	۱/۲۲
۲	استفاده از سبک رهبری مشارکتی	۳۳	۱	۵	۴/۲۰	۱/۲۰
۳	رهبری اقتضایی	۳۳	۲	۵	۴/۲۰	۱/۰۸
۴	تشویق کارکنان در امر تصمیم‌گیری	۳۳	۲	۵	۴/۴۷	۰/۸۳
۵	حمایت از ایده‌ها و نوآوری کارکنان	۳۳	۱	۵	۴/۵۳	۱/۵۰
۶	استقبال از کسب تجربه	۳۳	۲	۵	۴/۰۷	۰/۹۶
۷	حرفه‌ای ساختن واحدهای سازمانی	۳۳	۲	۵	۳/۸۰	۱/۰۸
۸	کاهش میزان پیچیدگی سازمانی	۳۳	۱	۵	۳/۸۷	۱/۲۴
۹	احترام به عقاید و ارزش‌های کارکنان	۳۳	۱	۵	۴/۶۰	۱/۱۲
۱۰	توسعه قابلیت‌ها	۳۳	۲	۵	۴/۶۰	۰/۹۱
۱۱	یادگیری سازمانی	۳۳	۲	۵	۴/۵۳	۰/۸۳
۱۲	سازگاری با سازمان	۳۳	۲	۵	۴/۱۳	۰/۹۹
۱۳	درگیر شدن با کار	۳۳	۲	۵	۴/۷۳	۰/۷۹
۱۴	برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های فرهنگی	۳۳	۲	۵	۴/۲۷	۱/۱۰
۱۵	به‌کارگیری افق زمانی بلندمدت برای انجام فعالیت‌های سازمانی	۳۳	۱	۵	۳/۶۰	۱/۳۵
۱۶	غنی‌سازی شغل	۳۳	۳	۵	۴/۱۳	۰/۸۳
۱۷	تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان	۳۳	۳	۵	۴/۲۷	۰/۷۰
۱۸	پیشرفت کارکنان	۳۳	۲	۵	۴/۰۰	۰/۸۴
۱۹	جا به جایی کارکنان	۳۳	۱	۵	۴/۰۰	۱/۳۰
۲۰	برنامه ریزی جانشین‌پروری	۳۳	۳	۵	۴/۶۰	۰/۶۳

۱/۳۸	۳/۷۳	۵	۱	۳۳	تشویق فرهنگ عمل‌گرایی	۲۱
۰/۹۱	۴/۴۰	۵	۲	۳۳	ارتقاء سطح دانش فنی	۲۲
۱/۰۵	۴/۴۰	۵	۲	۳۳	ارتقاء آگاهی سازمانی	۲۳
۱/۲۴	۴/۱۳	۵	۱	۳۳	سهولت و دسترسی به خدمات	۲۴
۱/۳۰	۴/۱۳	۵	۲	۳۳	افزایش میزان سود سازمان	۲۵
۰/۷۹	۴/۷۳	۵	۲	۳۳	کاهش هزینه‌های سازمانی	۲۶
۰/۹۱	۴/۶۰	۵	۲	۳۳	افزایش میزان رضایت مشتریان	۲۷
۰/۹۱	۴/۴۷	۵	۲	۳۳	یکسان بودن (برابری)	۲۸
۰/۷۴	۴/۵۳	۵	۳	۳۳	ارزیابی عملکرد عادلانه	۲۹
۱/۰۶	۴/۵۳	۵	۱	۳۳	انعطاف‌پذیری در پرداخت پاداش‌ها	۳۰
۱/۰۵	۴/۴۰	۵	۲	۳۳	پرداخت طیف وسیعی از منافع	۳۱
۰/۹۱	۴/۵۳	۵	۲	۳۳	دستمزد بسیار بالا	۳۲
۰/۹۹	۴/۴۷	۵	۲	۳۳	بروکراسی و انعطاف‌پذیری محدود	۳۳

جدول ۳، بیانگر نتایج شاخص‌های اجماع مقادیر عددی آزمون فرض (سطح معناداری) و میزان ضریب همبستگی کندال (W) در دور اول هستند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مقادیر آزمون فرض اکثراً مقادیر نسبتاً قابل قبولی را نشان می‌دهند که با مقادیر شاخص‌های موجود در جداول قبل نیز همبستگی دارد؛ اما نکته مهم در خصوص ضریب همبستگی کندال که در جدول فوق‌الذکر مقادیر نسبتاً پایینی را نشان می‌دهد آن است که این ضریب اساساً در حالت مقایسه معنای واقعی خود را پیدا می‌کند، این نکته در نتایج حاصل از دوره‌های دوم و سوم دلفی که میزان توافق بالاتر می‌رود، بهتر قابل مشاهده و تفسیر خواهد بود. ضریب همبستگی کندال برای پاسخ‌های اعضای درباره ترتیب عوامل ۳۳ گانه پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد که در این دور دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد بودند، ۰/۲۴۹ به دست آمد.

a. جدول ۳. نتایج شاخص‌های اجماع پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد (آزمون فرض، ضریب همبستگی کندال) - دور اول دلفی

مقادیر آزمون فرض (سطح معناداری)	میزان ضریب همبستگی کندال (W)	عامل	بعد
۰/۰۰۰	۰/۲۵۰	اهداف و راهبرد سازمان	توسعه استراتژیک استعداد
۰/۰۰۰	۰/۲۱۹	رویکرد مدیران	
۰/۰۰۰	۰/۳۰۷	مقررات و قوانین دولتی	
۰/۰۰۰	۰/۲۵۹	منابع نیروی انسانی	
۰/۰۰۰	۰/۱۸۳	فرهنگ سازمانی	

دور دوم دلفی

در دور اول دلفی اعضای پانل بر روی یک متغیر، ۵ مؤلفه و ۳۳ سنجه پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد که از جمع‌بندی مطالعات ادبیات نظری و پیشینه تحقیقات مرتبط استخراج شده بودند، اظهار نظر نمودند. پس از اجرای مرحله اول سنجش و ارزیابی دیدگاه صاحب‌نظران پانل در مورد عوامل مطرح‌شده و همچنین دریافت پیشنهادهای اعضای پانل در مورد سایر عوامل مؤثر در طراحی مدل مورد نظر در این دور، به منظور رعایت احتیاط، به‌طور مجدد تمامی عوامل مستخرج از مبانی نظری و همچنین عوامل

پیشنهادی از سوی اعضای پانل در مورد سایر عوامل مؤثر بر طراحی مدل پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد به همراه میانگین نظر اعضا در دور اول و نظر پیشین همان عضو در اختیار کلیه صاحب‌نظران قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها در دور دوم نشان داد که اعضای پانل همان عوامل دور اول را در الگوی پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد مؤثر دانسته‌اند؛ به عبارتی میزان تأثیر عوامل یادشده را زیاد و بسیار زیاد (دارای میانگین ۴ و بیشتر از آن) دانسته‌اند.

نتایج تفصیلی و مبسوط مرتبط با اجرای مرحله دوم توزیع پرسشنامه در جدول ۴ آمده است. در این جدول نام عامل، تعداد پاسخ‌ها، میانگین، انحراف معیار، ترتیب اهمیت هر عامل بر اساس میانگین پاسخ‌ها به همراه مقدار کمینه و بیشینه عوامل درج شده است.

جدول ۴. توصیف آماری تفصیلی نتایج دور دوم دلفی پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد

ردیف	مؤلفه	تعداد پاسخ‌ها	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
۱	تفویض اختیار به کارکنان	۳۳	۲	۵	۴/۳۵	۱/۱۴
۲	استفاده از سبک رهبری مشارکتی	۳۳	۲	۵	۴/۴۳	۱/۰۶
۳	رهبری اقتضایی	۳۳	۳	۵	۴/۳۸	۰/۹۵
۴	تشویق کارکنان در امر تصمیم‌گیری	۳۳	۳	۵	۴/۰۰	۱/۰۰
۵	حمایت از ایده‌ها و نوآوری کارکنان	۳۳	۳	۵	۴/۰۳	۱/۲۴
۶	استقبال از کسب تجربه	۳۳	۳	۵	۴/۲۳	۰/۸۲
۷	احترام به عقاید و ارزش‌های کارکنان	۳۳	۲	۵	۴/۵۴	۰/۷۶
۸	توسعه قابلیت‌ها	۳۳	۳	۵	۴/۱۶	۱/۱۶
۹	یادگیری سازمانی	۳۳	۱	۵	۴/۸۷	۱/۰۰
۱۰	سازگاری با سازمان	۳۳	۳	۵	۴/۷۱	۰/۶۲
۱۱	درگیر شدن با کار	۳۳	۳	۵	۴/۶۰	۰/۷۳
۱۲	برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های فرهنگی	۳۳	۲	۵	۴/۲۴	۰/۸۶
۱۳	غنی‌سازی شغل	۳۳	۲	۵	۴/۸۲	۰/۶۵
۱۴	تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان	۳۳	۳	۵	۴/۴۰	۰/۹۲
۱۵	پیشرفت کارکنان	۳۳	۲	۵	۴/۰۰	۱/۲۰
۱۶	جا به جایی کارکنان	۳۳	۳	۵	۴/۲۵	۰/۷۹
۱۷	برنامه ریزی جانشین پروری	۳۳	۳	۵	۴/۳۶	۰/۶۱
۱۸	ارتقاء سطح دانش فنی	۳۳	۳	۵	۴/۱۶	۰/۶۹
۱۹	ارتقاء آگاهی سازمانی	۳۳	۳	۵	۴/۱۰	۱/۲۰
۲۰	سهولت و دسترسی به خدمات	۳۳	۳	۵	۴/۶۸	۰/۵۲
۲۱	افزایش میزان سود سازمان	۳۳	۳	۵	۴/۰۱	۱/۴۲
۲۲	کاهش هزینه‌های سازمانی	۳۳	۲	۵	۴/۵۳	۰/۸۶
۲۳	افزایش میزان رضایت مشتریان	۳۳	۳	۵	۴/۵۴	۱/۱۴
۲۴	یکسان بودن (برابری)	۳۳	۲	۵	۴/۳۰	۱/۰۸
۲۵	ارزیابی عملکرد عادلانه	۳۳	۲	۵	۴/۱۹	۱/۲۴
۲۶	انعطاف‌پذیری در پرداخت پاداش‌ها	۳۳	۲	۵	۴/۸۳	۰/۵۸
۲۷	پرداخت طیف وسیعی از منافع	۳۳	۲	۵	۴/۷۰	۰/۸۱
۲۸	دستمزد بسیار بالا	۳۳	۳	۵	۴/۵۶	۰/۷۷

۲۹	بروکراسی و انعطاف پذیری محدود	۳۳	۳	۵	۴/۶۰	۰/۶۹
----	-------------------------------	----	---	---	------	------

جدول ۵، بیانگر نتایج شاخص‌های اجماع مقادیر عددی آزمون فرض (سطح معناداری) و میزان ضریب هم‌آهنگی کندال (W) در دور دوم هستند. همچنین، ضریب هم‌آهنگی کندال برای پاسخ‌های اعضاء درباره ترتیب عوامل ۲۹ گانه پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد که در این دور دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد بودند، ۰/۵۰۶ به دست آمد.

جدول ۵. نتایج شاخص‌های اجتماع پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد (آزمون فرض، ضریب همبستگی کندال) - دور دوم دلفی

بعد	عامل	میزان ضریب هم‌آهنگی کندال (W)	مقادیر آزمون فرض (سطح معناداری)
توسعه استراتژیک استعداد	اهداف و راهبرد سازمان	۰/۵۳۶	۰/۰۰۰
	رویکرد مدیران	۰/۵۰۳	۰/۰۰۰
	مقررات و قوانین دولتی	۰/۶۱۲	۰/۰۰۰
	منابع نیروی انسانی	۰/۵۶۱	۰/۰۰۰
	فرهنگ سازمانی	۰/۴۷۲	۰/۰۰۰

دور سوم دلفی

در دور سوم اجرای روش دلفی کلیه متغیرهای دور دوم به دور سوم نیز راه یافتند؛ زیرا میانگین هیچ کدام از آن‌ها تأثیر متوسط یا کمتر از آن را نشان ندادند (هیچ تغییری دارای میانگین کوچک‌تر یا مساوی ۳ نبود)؛ بنابراین، فهرست عوامل و متغیرها به‌طور کامل همراه با میانگین نظر اعضاء (میزان اهمیت) و نیز نظر پیشین همان عضو به اطلاع اعضاء پانل رسید و آن‌ها مجدد نظرات خود را با توجه به نظر پیشین خود و نیز میانگین اظهارنظر جمع در هر مورد (میزان اهمیت) تعدیل کرده و مشخص نمودند. نتایج تفصیلی و مبسوط مرتبط با اجرای مرحله سوم توزیع پرسشنامه در جدول ۶ آمده است. در این جداول نام عامل، تعداد پاسخ‌ها، میانگین، انحراف معیار، ترتیب اهمیت هر عامل بر اساس میانگین پاسخ‌ها به همراه مقدار کمینه و بیشینه عوامل درج شده است.

جدول ۶. توصیف آماری تفصیلی نتایج دور سوم دلفی پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد

ردیف	مؤلفه	تعداد پاسخ‌ها	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
۱	تفویض اختیار به کارکنان	۳۳	۳	۵	۴/۵۰	۱/۰۰
۲	استفاده از سبک رهبری مشارکتی	۳۳	۳	۵	۴/۵۴	۰/۸۹
۳	رهبری اقتضایی	۳۳	۳	۵	۴/۳۸	۰/۹۵
۴	تشویق کارکنان در امر تصمیم‌گیری	۳۳	۳	۵	۴/۲۹	۱/۰۰
۵	حمایت از ایده‌ها و نوآوری کارکنان	۳۳	۳	۵	۴/۰۴	۱/۲۴
۶	استقبال از کسب تجربه	۳۳	۳	۵	۴/۲۳	۰/۸۲
۷	احترام به عقاید و ارزش‌های کارکنان	۳۳	۳	۵	۴/۶۱	۰/۵۸
۸	توسعه قابلیت‌ها	۳۳	۲	۵	۳/۹۵	۱/۱۶

۰/۹۰	۴/۹۳	۵	۲	۳۳	یادگیری سازمانی	۹
۰/۵۲	۴/۸۵	۵	۴	۳۳	سازگاری با سازمان	۱۰
۰/۷۳	۴/۶۰	۵	۳	۳۳	درگیر شدن با کار	۱۱
۰/۷۵	۴/۳۶	۵	۳	۳۳	برگزاری همایش ها و کنفرانس های فرهنگی	۱۲
۰/۴۹	۴/۹۵	۵	۳	۳۳	غنی سازی شغل	۱۳
۰/۹۲	۴/۴۰	۵	۳	۳۳	تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان	۱۴
۱/۰۸	۴/۱۹	۵	۳	۳۳	پیشرفت کارکنان	۱۵
۰/۷۹	۴/۲۵	۵	۳	۳۳	جا به جایی کارکنان	۱۶
۰/۶۱	۴/۳۶	۵	۳	۳۳	برنامه ریزی جانشین پروری	۱۷
۰/۶۹	۴/۱۶	۵	۳	۳۳	ارتقاء سطح دانش فنی	۱۸
۱/۲۰	۴/۱۰	۵	۳	۳۳	ارتقاء آگاهی سازمانی	۱۹
۰/۵۲	۴/۶۸	۵	۳	۳۳	سهولت و دسترسی به خدمات	۲۰
۱/۳۰	۴/۲۵	۵	۳	۳۳	افزایش میزان سود سازمان	۲۱
۰/۸۶	۴/۵۳	۵	۲	۳۳	کاهش هزینه های سازمانی	۲۲
۱/۱۴	۴/۵۴	۵	۳	۳۳	افزایش میزان رضایت مشتریان	۲۳
۱/۰۸	۴/۳۰	۵	۲	۳۳	یکسان بودن (برابری)	۲۴
۱/۱۳	۴/۲۶	۵	۳	۳۳	ارزیابی عملکرد عادلانه	۲۵
۰/۴۴	۴/۹۱	۵	۳	۳۳	انعطاف پذیری در پرداخت پاداش ها	۲۶
۰/۸۱	۴/۷۰	۵	۲	۳۳	پرداخت طیف وسیعی از منافع	۲۷
۰/۶۲	۴/۷۰	۵	۴	۳۳	دستمزد بسیار بالا	۲۸
۰/۶۹	۴/۶۰	۵	۳	۳۳	بروکراسی و انعطاف پذیری محدود	۲۹

جدول ۷، بیانگر نتایج شاخص های اجماع مقادیر عددی آزمون فرض (سطح معناداری) و میزان ضریب همبستگی کندال (W) در دور سوم هستند. همچنین، ضریب همبستگی کندال در این دور ۰/۷۹۲ به دست آمد.

جدول ۷. نتایج شاخص های اجتماع پیشران های توسعه استراتژیک استعداد (آزمون فرض، ضریب همبستگی کندال) - دور سوم دلفی

مقادیر آزمون فرض (سطح معناداری)	میزان ضریب همبستگی کندال (W)	عامل	بعد
۰/۰۰۰	۰/۸۴۱	اهداف و راهبرد سازمان	توسعه استراتژیک استعداد
۰/۰۰۰	۰/۸۰۶	رویکرد مدیران	
۰/۰۰۰	۰/۹۲۲	مقررات و قوانین دولتی	
۰/۰۰۰	۰/۷۹۹	منابع نیروی انسانی	
۰/۰۰۰	۰/۷۶۵	فرهنگ سازمانی	

دور چهارم دلفی

در دور چهارم اجرای روش دلفی کلیه متغیرهای دور سوم به دور چهارم راه یافتند؛ بنابراین، فهرست عوامل و متغیرها به‌طور کامل همراه با میانگین نظر اعضا (میزان اهمیت) و نیز نظر پیشین همان عضو به اطلاع اعضای پانل رسید و آن‌ها مجدد نظرات خود را با توجه به نظر پیشین خود و نیز میانگین اظهارنظر جمع در هر مورد (میزان اهمیت) تعدیل کرده و مشخص نمودند. نتایج تفصیلی و مبسوط مرتبط با اجرای مرحله سوم توزیع پرسشنامه در جدول ۸ آمده است. در این جداول نام عامل، تعداد پاسخ‌ها، میانگین، انحراف معیار، ترتیب اهمیت هر عامل بر اساس میانگین پاسخ‌ها به همراه مقدار کمینه و بیشینه عوامل درج شده است.

جدول ۸. توصیف آماری تفصیلی نتایج دور چهارم دلفی پیشران‌های توسعه استراتژیک استعداد

ردیف	مؤلفه	تعداد پاسخ‌ها	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
۱	تفویض اختیار به کارکنان	۳۳	۳	۵	۴/۷۱	۰/۶۱۱
۲	استفاده از سبک رهبری مشارکتی	۳۳	۴	۵	۴/۶۴	۰/۴۹۷
۳	رهبری اقتضایی	۳۳	۴	۵	۴/۷۱	۰/۴۶۹
۴	تشویق کارکنان در امر تصمیم‌گیری	۳۳	۴	۵	۴/۶۴	۰/۴۹۷
۵	حمایت از ایده‌ها و نوآوری کارکنان	۳۳	۴	۵	۴/۵۷	۰/۵۱۴
۶	استقبال از کسب تجربه	۳۳	۴	۵	۴/۶۴	۰/۴۹۷
۷	احترام به عقاید و ارزش‌های کارکنان	۳۳	۴	۵	۴/۶۴	۰/۴۹۷
۸	توسعه قابلیت‌ها	۳۳	۴	۵	۴/۶۴	۰/۴۹۷
۹	یادگیری سازمانی	۳۳	۳	۵	۴/۵۰	۰/۷۶۰
۱۰	سازگاری با سازمان	۳۳	۳	۵	۴/۴۳	۰/۷۵۶
۱۱	درگیر شدن با کار	۳۳	۳	۵	۴/۴۳	۰/۷۵۶
۱۲	برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های فرهنگی	۳۳	۳	۵	۴/۵۰	۰/۶۵۰
۱۳	غنی‌سازی شغل	۳۳	۳	۵	۴/۷۱	۰/۶۱۱
۱۴	تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان	۳۳	۳	۵	۴/۶۴	۰/۶۳۳
۱۵	پیشرفت کارکنان	۳۳	۳	۵	۴/۶۴	۰/۶۳۳
۱۶	جا به جایی کارکنان	۳۳	۳	۵	۴/۷۹	۰/۵۷۹
۱۷	برنامه ریزی جانشین‌پروری	۳۳	۳	۵	۴/۷۱	۰/۶۱۱
۱۸	ارتقاء سطح دانش فنی	۳۳	۳	۵	۴/۴۳	۰/۸۵۲
۱۹	ارتقاء آگاهی سازمانی	۳۳	۳	۵	۴/۵۰	۰/۷۶۰
۲۰	سهولت و دسترسی به خدمات	۳۳	۳	۵	۴/۲۹	۰/۷۲۶
۲۱	افزایش میزان سود سازمان	۳۳	۲	۵	۴/۰۷	۰/۹۱۷
۲۲	کاهش هزینه‌های سازمانی	۳۳	۳	۵	۴/۲۱	۰/۶۹۹
۲۳	افزایش میزان رضایت مشتریان	۳۳	۲	۵	۴/۰۷	۰/۹۱۷
۲۴	یکسان بودن (برابری)	۳۳	۴	۵	۴/۶۴	۰/۴۹۷
۲۵	ارزیابی عملکرد عادلانه	۳۳	۲	۵	۳/۹۳	۱/۰۷۲
۲۶	انعطاف‌پذیری در پرداخت پاداش‌ها	۳۳	۲	۵	۴/۳۶	۰/۸۴۲
۲۷	پرداخت طیف وسیعی از منافع	۳۳	۲	۵	۴/۰۷	۰/۹۹۷
۲۸	دستمزد بسیار بالا	۳۳	۲	۵	۴/۰۷	۱/۰۷۲
۲۹	بروکراسی و انعطاف‌پذیری محدود	۳۳	۲	۵	۴/۰۷	۱/۰۷۲

جدول ۹، بیانگر نتایج شاخص‌های اجماع مقادیر عددی آزمون فرض (سطح معناداری) و میزان ضریب هم‌هنگی کندال (W) در دور چهارم هستند. همچنین، ضریب هم‌هنگی کندال در این دور ۰/۸۱۵ به دست آمد.

جدول ۹. نتایج شاخص‌های اجتماع پیش‌ران‌های توسعه استراتژیک استعداد (آزمون فرض، ضریب هم‌بستگی کندال) - دور چهارم دلفی

مقادیر آزمون فرض (سطح معناداری)	میزان ضریب هم‌هنگی کندال (W)	عامل	بعد
۰/۰۰۰	۰/۸۵۷	اهداف و راهبرد سازمان	توسعه استراتژیک استعداد
۰/۰۰۰	۰/۸۲۲	رویکرد مدیران	
۰/۰۰۰	۰/۹۳۰	مقررات و قوانین دولتی	
۰/۰۰۰	۰/۸۱۸	منابع نیروی انسانی	
۰/۰۰۰	۰/۷۶۹	فرهنگ سازمانی	

دلایل توافق نظرخواهی

نتایج حاصل از دورهای چهارگانه دلفی نشان داد که به دلایل زیر اتفاق نظر بین اعضای پانل دلفی ایجاد شده است و می‌توان از نظرخواهی مجدد و اجرای دورهای بعدی دلفی صرف نظر کرد:

- میزان انحراف معیار پاسخ‌های اعضا درباره میزان اهمیت عوامل در دور سوم نسبت به دورهای قبلی کاهش چشم‌گیری داشته است.

- میزان ضریب هم‌هنگی کندال برای پاسخ‌های اعضا در دور سوم به ۰/۷۹۲ به دست آمد، که با توجه به این که تعداد اعضای پانل بیش از ده نفر بودند، این میزان ضریب کندال کاملاً معنادار به حساب می‌آید.

- ضریب هم‌هنگی کندال در دور سوم ۰/۲۸۶ از میزان این ضریب در دور دوم افزایش داشته است که در دور متوالی رشد قابل توجهی را نشان می‌دهد. همچنین ضریب هم‌هنگی کندال در دور چهارم ۰/۰۲۳ از میزان این ضریب در دور سوم افزایش داشته است که در دور متوالی رشد قابل توجهی را نشان نمی‌دهد.

بعد از مشخص شدن پیش‌ران‌ها به اولویت بندی آنها پرداخته می‌شود:

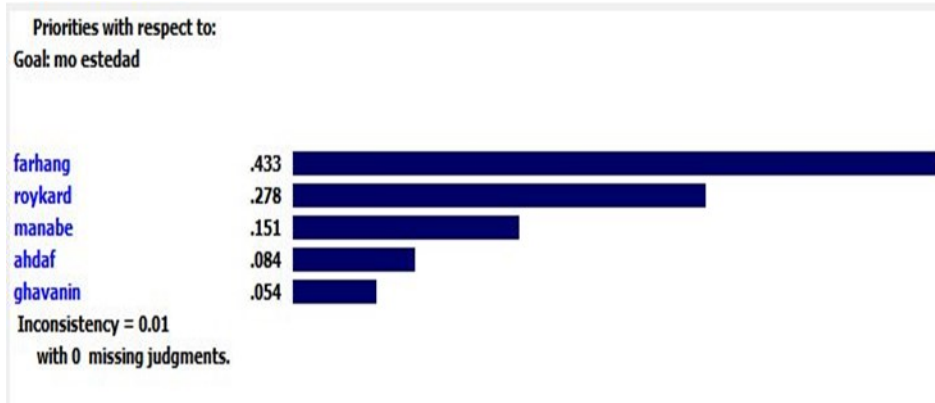
نتایج رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارهای موثر بر توسعه استعداد

در این قسمت به رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارهای موثر بر توسعه استعداد دانشگاه پرداختیم. که شامل مراحل: الف) رتبه‌بندی پنج بعد اصلی از دیدگاه جامعه آماری ب) رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به هر کدام از ابعاد پنج گانه موثر بر توسعه استعداد پ) رتبه‌بندی همه شاخص‌های موثر بر توسعه استعداد

رتبه بندی ابعاد پنج گانه موثر بر توسعه استعداد

جدول ۱۰: رتبه‌بندی ابعاد پنج گانه موثر بر توسعه استعداد

هدف: تعیین مهمترین بعد موثر بر توسعه استعداد					
ابعاد	فرهنگ سازمانی	رویکرد مدیران	منابع انسانی	اهداف و راهبردهای سازمان	قوانین و مقررات دولتی
وزن	۰.۴۳۳	۰.۲۷۸	۰.۱۵۱	۰.۰۸۴	۰.۰۵۴
نرخ ناسازگاری = ۰.۰۱					



نمودار ۱: رتبه‌بندی ابعاد پنج گانه مؤثر بر توسعه استعداد

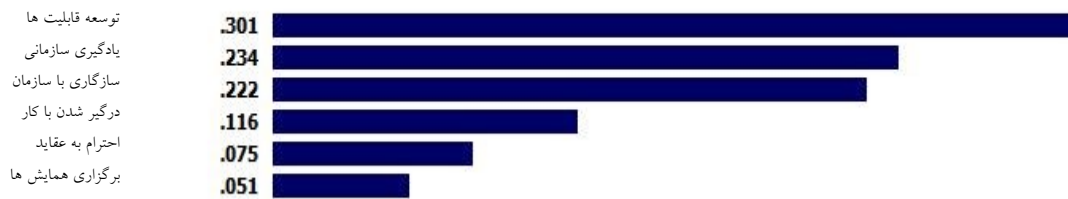
همانطور که در جدول ۱۰ و نمودار ۱ مشهود است از میان ابعاد پنج گانه مؤثر بر توسعه استعداد، بعد "فرهنگ سازمانی" با وزن ۰.۴۳۳ بالاترین اهمیت را در میان ابعاد و بعد "قوانین و مقررات دولتی" با وزن ۰.۰۵۴ پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند. ابعاد رویکرد مدیران، منابع انسانی و اهداف و راهبردهای سازمان به ترتیب در اولویت‌های دوم، سوم و چهارم قرار گرفتند.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به بعد فرهنگ سازمانی

جدول ۱۱: رتبه‌بندی شاخص‌های فرهنگ سازمانی

هدف: تعیین مهمترین شاخص بعد فرهنگ سازمانی						
ابعاد	احترام به عقاید و ارزش کارکنان	توسعه قابلیت‌ها	یادگیری سازمانی	سازگاری با سازمان	درگیر شدن با کار	برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های فرهنگی
وزن	۰.۳۰۱	۰.۲۳۴	۰.۲۲۲	۰.۱۱۶	۰.۰۷۵	۰.۰۵۱
نرخ ناسازگاری = ۰.۰۴						

Priorities with respect to:
Goal: mo estedad
>farhang



Inconsistency = 0.04
with 0 missing judgments.

نمودار ۲: رتبه‌بندی شاخص‌های بعد فرهنگ سازمانی

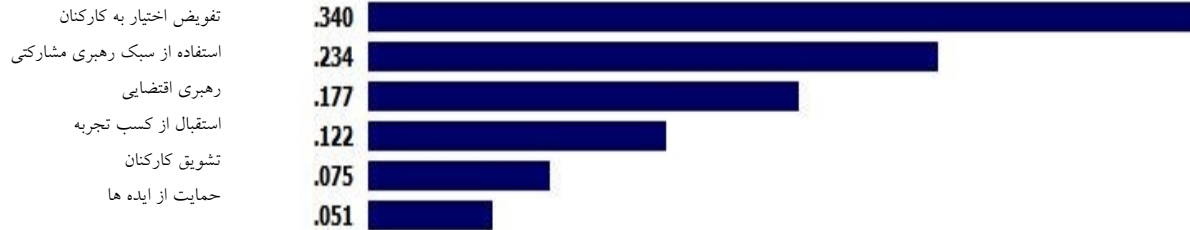
جدول ۱۱ و نمودار ۲ نمودار زیر رتبه‌بندی شاخص‌های بعد "فرهنگ سازمانی" در دانشگاه را نشان می‌دهد. از میان شش شاخص این بعد، شاخص احترام به عقاید و ارزش‌های کارکنان با وزن ۰.۳۰۱ بالاترین اهمیت را در میان شاخص‌ها و شاخص برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های فرهنگی با وزن ۰.۰۵۱ پایین‌ترین اهمیت و شاخص‌های توسعه قابلیت‌ها، یادگیری سازمانی، سازگاری با سازمان و درگیر شدن با کار در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به بعد رویکرد مدیران

جدول ۱۲: رتبه‌بندی شاخص‌های بعد رویکرد مدیران

هدف: تعیین مهمترین شاخص‌های بعد رویکرد مدیران						
ابعاد	تفویض اختیار به کارکنان	استفاده از سبک رهبری مشارکتی	رهبری اقتضایی	تشویق کارکنان در امر تصمیم‌گیری	حمایت از ایده‌ها و نوآوری کارکنان	استقبال از کسب تجربه
وزن	۰.۳۴۰	۰.۲۳۴	۰.۱۷۷	۰.۱۲۲	۰.۰۷۵	۰.۰۵۱
نرخ ناسازگاری = ۰.۰۲						

Priorities with respect to:
Goal: no estedad
>roykard



Inconsistency = 0.02
with 0 missing judgments.

نمودار ۳: رتبه‌بندی شاخص‌های بعد رویکرد مدیران

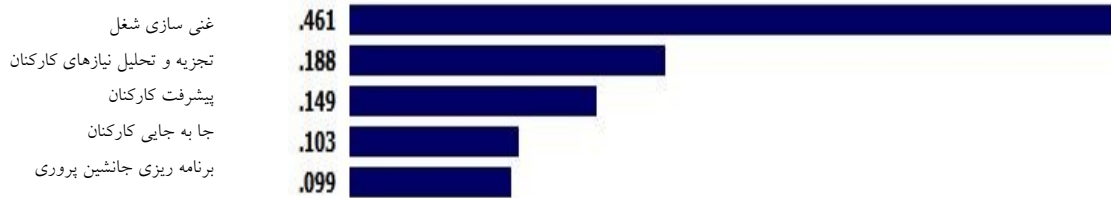
جدول ۱۲ و نمودار ۳، رتبه‌بندی شاخص‌های بعد "رویکرد مدیران" در دانشگاه را نشان می‌دهد. از میان شش شاخص این بعد، شاخص تفویض اختیار به کارکنان با وزن ۰.۳۴۰ بالاترین اهمیت را در میان شاخص‌ها و شاخص استقبال از کسب تجربه با وزن ۰.۰۵۱ پایین‌ترین اهمیت و شاخص‌های استفاده از سبک رهبری مشارکتی، رهبری اقتضایی، تشویق کارکنان در امر تصمیم‌گیری و حمایت از ایده‌ها و نوآوری کارکنان در اولویت‌های دوم، سوم، چهارم و پنجم قرار گرفتند.

– رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به بعد منابع انسانی

جدول ۱۳: رتبه‌بندی شاخص‌های بعد منابع انسانی

هدف: تعیین مهمترین شاخص بعد منابع انسانی					
ابعاد	غنی‌سازی شغل	تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان	پیشرفت کارکنان	جا به جایی کارکنان	برنامه ریزی پروری جانشین
وزن	۰.۴۶۱	۰.۱۸۸	۰.۱۴۹	۰.۱۰۳	۰.۰۹۹
نرخ ناسازگاری = ۰.۰۸					

Priorities with respect to:
Goal: no estedad
>manabe



Inconsistency = 0.08
with 0 missing judgments.

نمودار ۴: رتبه‌بندی شاخص‌های بعد منابع انسانی

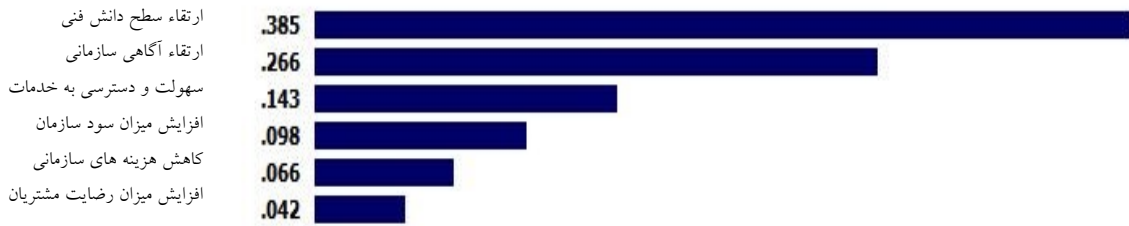
جدول ۱۳ و نمودار ۴، رتبه‌بندی شاخص‌های بعد "منابع انسانی" در دانشگاه را نشان می‌دهد. از میان سه شاخص این بعد، شاخص غنی سازی شغل با وزن ۰.۴۶۱ بالاترین اهمیت را در میان شاخص‌ها و شاخص برنامه ریزی جانشین پروری با وزن ۰.۰۹۹ پایین‌ترین اهمیت و شاخص تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان، پیشرفت کارکنان و جا به جایی کارکنان در اولویت دوم، سوم و چهارم قرار دارند.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به بعد اهداف و راهبردهای سازمان

جدول ۱۴: رتبه‌بندی شاخص‌های بعد اهداف و راهبردهای سازمان

هدف: تعیین مهمترین شاخص بعد اهداف و راهبردهای سازمان						
ابعاد	ارتقاء سطح دانش فنی	ارتقاء آگاهی سازمانی	سهولت و دسترسی به خدمات	افزایش میزان سود سازمان	کاهش هزینه های سازمانی	افزایش میزان رضایت مشتریان
وزن	۰.۳۸۵	۰.۲۶۶	۰.۱۴۳	۰.۰۹۸	۰.۰۶۶	۰.۰۴۲
نرخ ناسازگاری = ۰.۰۴						

Priorities with respect to:
Goal: mo estedad
>ahdaf



Inconsistency = 0.04
with 0 missing judgments.

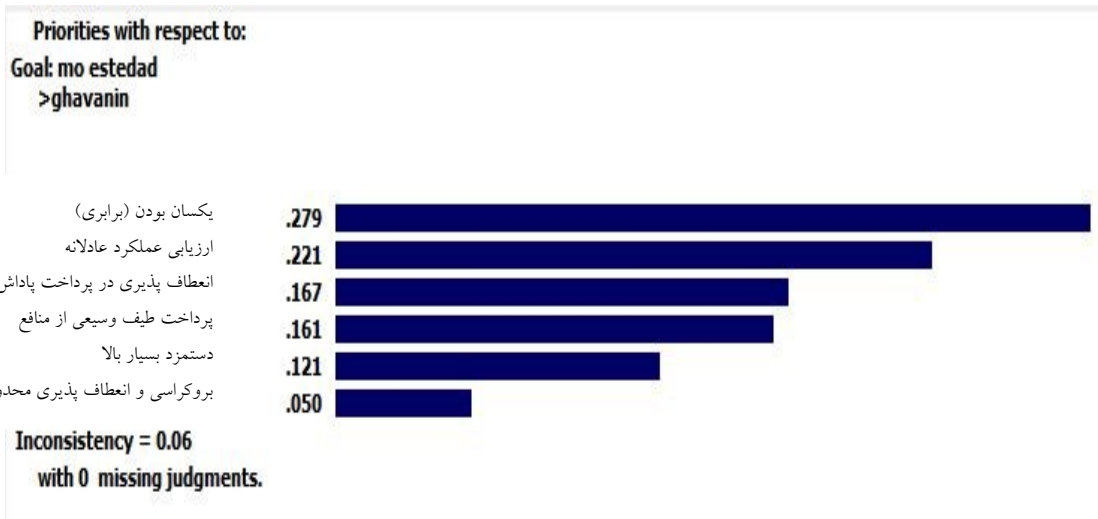
نمودار ۵: رتبه‌بندی شاخص‌های بعد اهداف و راهبردهای سازمان

جدول ۱۴ و نمودار ۵ رتبه‌بندی شاخص‌های بعد "اهداف و راهبردهای سازمان" در دانشگاه را نشان می‌دهد. از میان چهار شاخص این بعد، شاخص ارتقاء سطح دانش فنی با وزن ۰.۳۸۵ بالاترین اهمیت را در میان شاخص‌ها و شاخص افزایش میزان رضایت مشتریان با وزن ۰.۰۴۲ پایین‌ترین اهمیت و شاخص‌های ارتقاء آگاهی سازمانی، سهولت و دسترسی به خدمات، افزایش میزان سود سازمان و کاهش هزینه‌های سازمانی در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به قوانین و مقررات دولتی

جدول ۱۵: رتبه‌بندی شاخص‌های بعد قوانین و مقررات دولتی

هدف: تعیین مهمترین شاخص بعد قوانین و مقررات دولتی						
ابعاد	یکسان بودن (برابری)	ارزیابی عملکرد عادلانه	انعطاف پذیری در پرداخت پاداش‌ها	پرداخت طیف وسیعی از منافع	دستمزد بسیار بالا	بروکراسی و انعطاف پذیری محدود
وزن	۰.۲۷۹	۰.۲۲۱	۰.۱۶۷	۰.۱۶۱	۰.۱۲۱	۰.۰۵۰
نرخ ناسازگاری = ۰.۰۶						



نمودار ۶: رتبه‌بندی شاخص‌های بعد قوانین و مقررات دولتی

جدول ۱۵ و نمودار ۶، رتبه‌بندی شاخص‌های بعد "قوانین و مقررات دولتی" از پیشران‌های موثر بر توسعه استراتژیک استعداد در دانشگاه صنعتی شریف را نشان می‌دهد. از میان شش شاخص این بعد، شاخص یکسان برخورد کردن با وزن ۰.۲۷۹ بالاترین اهمیت را در میان شاخص‌ها و شاخص بروکراسی و انعطاف پذیری محدود با وزن ۰.۰۵۰ پایین‌ترین اهمیت را دارا می‌باشد، و همچنین شاخص‌های ارزیابی عملکرد عادلانه، انعطاف پذیری در پرداخت پاداش‌ها، پرداخت طیف وسیعی از منافع و دستمزد بسیار بالا در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری

تحلیل نشان می‌دهد که عوامل ذکر شده نقش مهمی در توسعه استعداد در سازمان دارند. در این میان نقش رویکرد مدیران و مدیریت منابع انسانی راهبردی و شدت تاثیر آن پس از فرهنگ سازمانی بیشتر بوده و میزان تاثیر گذاری قوانین دولتی نیز مورد تایید بوده است. لازم به توضیح است که در این تاثیر نقش فرهنگ سازمانی بیشتر بوده است و پس از آن رویکرد مدیران، منابع انسانی، اهداف و راهبردهای سازمان و قوانین و مقررات دولتی در موفقیت توسعه استعداد تاثیرگذار خواهد بود. در تحقیقات گذشته به عامل فرهنگ سازمان و راهبرد و اهداف سازمان بسیار توجه می‌شد و حتی در برخی از مدلها از جمله مدل معروف DDI به اولویتهای فرهنگی، اولویتهای کسب و کار و اولویتهای راهبردی به عنوان عوامل زمینه ساز توسعه استعداد توجه می‌شد که در این تحقیق نیز این تاثیر تایید گردید. مدل‌های بسیار دیگری را می‌توان یافت که مهمترین عوامل را در ایجاد توسعه استعداد از راهبرد سازمان و اهداف آن در نظر می‌گیرند اما در این تحقیق مشخص شده است که علاوه بر مدیریت منابع انسانی راهبردی با توجه به دولتی بودن سازمانها نقش قوانین و مقررات بسیار پر رنگ می‌باشد. براساس گزارش هادسون که یکی از مهمترین تفاوت‌های بین بخش خصوصی و دولتی را در قوانین و سیاست‌های حاکم می‌داند، در این تحقیق نیز این امر مورد تایید قرار گرفته است. با این حال تاثیر بالای متغیرهای دیگر را نیز باید تاییدی بر تحقیقات گذشته دانست. نتایج این تحقیق با یافته‌های کریمی و حسینی (۱۳۹۹) و صیادی و همکاران (۱۳۹۱) هم خوانی و هم سو می‌باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده از هر پیشران، راهکارهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

الف) مولفه فرهنگ سازمانی:

۱. ترویج فرهنگ کار تیمی برای ارتقای هم‌افزایی و همکاری بین اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان
۲. رشد فرهنگ مشارکت مؤثر مردم در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی با توجه به نظرات و ایده‌های ارائه شده
۳. توسعه فرهنگ کیفیت و بهبود مداوم در انجام امور، مدیریت منابع انسانی و سایر فعالیت‌های دانشگاهی

ب) مولفه رویکرد مدیران:

۱. طراحی مسیری برای توسعه استعدادها در دانشگاه صنعتی شریف و ایجاد برنامه‌های آموزشی و پرورشی برای دانشجویان و اعضای هیئت علمی
۲. توسعه رویکرد مشارکتی با اعضای هیئت علمی و کارکنان و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی
۳. رویکرد توسعه‌محور در مدیریت منابع انسانی و توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های اعضای هیئت علمی و کارکنان

ج) مولفه منابع انسانی:

۱. برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های اعضای هیئت علمی و کارکنان
۲. ارائه مشاوره‌های مستمر به دانشجویان و اعضای هیئت علمی برای توسعه مهارت‌های اجتماعی و تخصصی
۳. توسعه فرهنگ پایداری شغلی و ارائه شرایط زیستی، اجتماعی و مادی مناسب برای اعضای هیئت علمی و کارکنان به منظور حفظ و افزایش تعهد آن‌ها به دانشگاه صنعتی شریف

د) مولفه اهداف و راهبرد سازمان:

۱. برنامه‌ریزی دقیق برای توسعه استعدادها در دانشگاه صنعتی شریف با توجه به اولویت‌ها و نیازهای روز افزون صنعت و بازار کار
۲. تعیین اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت برای توسعه استعدادها و تحقق آن‌ها با ارزیابی دوره‌ای و مداوم عملکرد
۳. برنامه‌ریزی برای شناسایی و پذیرش دانشجویان و اعضای هیئت علمی با استعداد بالا و توسعه مهارت‌های آن‌ها در حوزه‌های مورد نیاز صنعت

ث) مولفه قوانین و مقررات دولتی:

۱. رعایت دقیق قوانین و مقررات دولتی و ارائه شفافیت در فعالیت‌های دانشگاه صنعتی شریف
۲. استفاده از تجربیات و دانش‌های موجود در سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به منظور توسعه استعدادهای دانشگاه صنعتی شریف
۳. همکاری با دولت و سایر نهادها و سازمان‌ها در زمینه توسعه استعدادها و ارائه حمایت‌های مالی، فنی و علمی برای دانشگاه صنعتی شریف

فهرست منابع

- Aghaei, A.A; Bahrololom, H; Andam,(2018). Modeling the talent management of physical R education teachers in the country. PhD Thesis in Physical Education. Shahroud University of Technology.
- Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2021). An evidence-based multilevel framework of talent management: a systematic review. International Journal of Productivity and Performance Management.

- Barani, M., Khorshidi, A., Mashbaki Esfahani, A., & Hajihaa, A. (2018). Presenting a talent management model to gain competitive advantage. *Journal of Human Resource Management in Law Enforcement*, 22(2), 165-194. (in Persian)
 - Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 12.
 - Bazargan, A. (2014). *An Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods, Methodological Approaches in Behavioral Sciences*. Tehran: Didar Publication. (in Persian)
 - Dibaei Saber, M., Abbasi, O., Fathi Vajargah, K., & Safaei Movahhed, S. (2019). Identifying the core competencies of secondary school teachers from the perspective of education experts. *Educational and school studies*, 8(2), 83-111. (in Persian)
 - Factors affecting talent management of employees at the Central Organization of Islamic Azad University. *Education and Training Association*, 14(1), 287-298. (in Persian)
 - Ghafouri, D., HassanGholipour, T., Khairandish, M., & Momeni, M. (2017). An operational model for assessing the competencies of strategic commanders to promote combat capability with an asymmetric warfare approach. *Interdisciplinary Studies in Strategic Knowledge*, 29, 53-74. (in Persian)
 - Haak-Saheem, W. (2020). Talent management in Covid-19 crisis: how Dubai manages and sustains its global talent pool. *Asian Business & Management*, 19, 298-301.
 - Khonifar, H., Ebrahimi, S., Saadat, S., Naderi Beni, N., & Seifi, A. (2021). A competency model of middle school managers in education: A mixed study. *Educational and school studies*, 10(1), 163-193. (in Persian)
 - Kong H.(2016). Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement , *International Journal of Hospitality Management*.
 - Kuhl Khor, M., Kamalian, A.R., Yaghoubi, N.M., & Pourezat, A. (2020). Designing and explaining an integrated model of human resource talent management with a futuristic approach. PhD Thesis, Public Administration, University of Sistan and Baluchestan. (in Persian)
 - Nowak, H. E., & Scanlan, J. M. (2021, March). Strategy to stay ahead of the curve: A concept analysis of talent management. In *Nursing Forum*.
 - Pramono, R. (2021). Implementation of Analysis of Talent Management in Family Business.
 - Rostami, P., Visei, K., Ghaffari, F., & Aliabadi, S. (2020). Designing a competency model for physical education student teachers of Farhangian University based on grounded theory. *Educational and school studies*, 9(2), 63-89. (in Persian)
 - Sehatpour, M. H., Abedin, B., & Kazemi, A. (2021). Talent management in government organizations: identification of challenges and ranking the solutions to address them. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
 - Shojaei, M. (2020). The moderating role of social capital on the relationship between talent management and knowledge sharing in Kazeron Education Department. *Journal of Management and Industrial Engineering Research*, 2(5), 68-88. (in Persian)
 - Tahmasebi, R., Gholipour, A., Ziaei, M.S., & Ghalibaf Asl, H. (2015). Talent management: A grounded theory approach. *Journal of Public Administration*, 1, 133-151. (in Persian)
 - Tahouri, A. (2020). Investigating the effect of talent management on succession planning and self-efficacy of employees in Hamadan Industry, Mine and Trade Organization. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(39), 22-40. (in Persian)
- Wiblen, S., & Marler, J. H. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*.

Identifying effective drivers on the strategic development of talents in Sharif University of Technology

Nasim Mirinejad ¹, Sediqeh Tootian Isfahani ^{2*}

1. Master's degree in Management Department, Islamic Azad University, Science and Research branch, Tehran, Iran

2. Associate Professor, Faculty of Accounting and Management, Islamic Azad University, Tehran West Branch,

Tehran, Iran (corresponding author)

Tootian_ir@yahoo.com

Abstract

In recent surveys, it has been determined that many large organizations are facing the problem of a severe shortage of talented workers. For this reason, the purpose of this research is to identify the effective drivers for the strategic development of talents in Sharif University of Technology. The research method is quantitative, which uses the Delphi technique and is descriptive-survey. The research is also applied in terms of purpose. The statistical population of this research includes 20 university experts in the first stage and managers and experts in Sharif University of Technology in the second stage, a sample of 108 people has been selected for this research. In order to collect information, the method of library and field studies has been used, and in the field method, the tools of the questionnaire of factors affecting the development of talents and the questionnaire of priorities have been used. Its content validity was approved by supervisors and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test. In order to analyze the data, descriptive statistics including frequency percentage and mean as well as analysis hierarchy test (AHP) have been used to prioritize indicators. SPSS and Expert Choice software were used to perform the above tests. The findings of this research showed that the goals and strategy of the organization, the approach of managers, government laws and regulations, human resources and organizational culture are effective on the strategic development of talents, and organizational culture with a weight of 0.433 is the first priority and government laws and regulations. With a weight of 0.054, they are in the last priority. Also, the variable of respect for the opinions and values of employees was given the first priority and the variable of bureaucracy and limited flexibility was given the last priority.

Keywords: talent, strategic, strategic talent development