

طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد

سهیلا داروئیان^۱، ناصر میرسپاسی^{۲*}، کرم اله دانش فرد^۳

^۱ دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
^۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۳ استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
تاریخ دریافت: دی ۱۳۹۷، اصلاحیه: اردیبهشت ۱۳۹۸، پذیرش: خرداد ۱۳۹۸

چکیده

هدف این پژوهش شناخت مولفه های وضع موجود و مطلوب مدیریت استعداد و فاصله بین آنها و طراحی مدل و بهینه مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه می باشد. مدیریت استعداد در حقیقت به عنوان تعهد یک سازمان به استخدام، به کارگیری، حفظ و بهبود با استعدادترین و ماهرترین نیروهای کار موجود در سازمان و ایجاد زمینه توان تبدیل نیرو و استعداد بالقوه به بالفعل کارکنان در هر سطح سازمان است. که بهره مندی از آن موجب بهبود مدیریت هر چه بیشتر سرمایه های انسانی مستعد و تحول در سیستم عملکرد دانشگاه (مورد مطالعه این پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران) می گردد. دانشگاه به عنوان اهرم آموزش و انسان پروری یکی از مهم ترین بخش های کلیدی جامعه است بنابراین شناخت وضعیت مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاهی و طراحی مدل برای آن بسیار مهم می باشد. روش پژوهش از نوع توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدرسان دانشگاه با حجم نمونه ۳۶۰ نفر (روش کوکران) بوده است. در این پژوهش محقق در راستای رسیدن به مدل مناسب مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه ابتدا براساس ادبیات نظری، وضع مطلوب و موجود مدیریت استعداد را آسیب شناسی و فاصله میان آن را شناسایی نمود. ابزار گردآوری داده ها پرسش نامه محقق ساخته بوده است. نتایج پژوهش نشان می دهد براساس سنجش مولفه های مدیریت استعداد بین وضع مطلوب و وضع موجود مدیریت استعداد فاصله وجود دارد، که یافته های پژوهش نشان می دهد که مدیریت استعداد در ابعاد ساختاری با مولفه های شرایط استخدامی، جایگاه سرمایه انسانی متخصص، زیرساخت های علمی، زیرساخت های الکترونیک و فناوری، بعد زمینه ای با مولفه های بسترهای قانونی و حقوقی، شرایط فرهنگی، بعد محتوایی با مولفه های پذیرش و حمایت مدیران، پذیرش و حمایت مدرسین دارای آسیب و فاصله وضع موجود و مطلوب بیشتری نسبت به سایر مولفه های بررسی شده است. مدل بهینه پژوهش حاضر براساس نظرات نخبگان و اساتید از طریق آزمون آماری طراحی شده و راهکارهایی نیز براساس نظر سنجی از اساتید و نخبگان برای بهبود مدیریت استعداد در دانشگاه ارائه گردیده است که نتایج آن می تواند در راستای سیاست گذاری ها و تصمیمات مدیران در راستای ضرورت توجه بیشتر به مدیریت استعدادها، توسعه، بهبود و تحول آن موثر باشد.

کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، آسیب شناسی سازمانی، ابعاد ساختاری-زمینه ای- فرآیندی، مدل بهینه مدیریت استعداد

۱- مقدمه

خواهند گرفت و توانایی بالفعل نمودن استعدادهای خویش را نیز خواهند داشت. مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمندسازی مدیران شده و نوعی انعطاف پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می نماید. [۹]

به طور واضح مسئله اصلی در این پژوهش، توسعه اندک و ضرورت توجه بیشتر به موضوع مدیریت استعداد به ویژه در حوزه مدرسین دانشگاه به عنوان یک اهرم توسعه کشور است. به نظر می رسد در شرایط کنونی مهم ترین اقدام در این راستا، آسیب شناسی مدیریت استعداد و طراحی مدل بهینه برای آن و ایجاد تحول اساسی در راستای توسعه مدیریت استعداد است.

افراد با استعداد و نخبه دارای توان خودمدیریتی و خودکنترلی هستند [۱۶]. همواره به دنبال یافتن فرصت ها در اطراف خویش هستند و با بررسی نقاط قوت و ضعف خود و سازمان شان، محدودیت ها و تهدیدات موجود در محیط را به فرصت تبدیل می کنند. آنها فراتر از فعالیتهای روزمره عمل می کنند و ایجاد ارزش می کنند؛ بنابراین وجود چنین کارکنانی و شناسایی و پرورش آنها می تواند از اولویتهای اصلی سازمان های امروز است. [۹] تحقیقات اخیر نیز نشان داده است که اکثر شرکت های جهان با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند. [۱۲] با بکارگیری مدیریت استعداد متناسب با ساختارهای بومی و فرهنگی اطمینان حاصل می شود که هر یک از کارکنان با استعدادها و توانایی های ویژه در شغل مناسب قرار

*mmirs1397@gmail.com

با توجه به مطالب فوق هدف اصلی این پژوهش آسیب شناسی مدیریت استعداد و مدلی در راستای بهبود آن، می‌باشد.

۲- مبانی نظری پژوهش

تعاریف متعددی از مدیریت استعداد در تفورهای نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است که در زیر به مواردی اشاره می‌شود: استعداد درون سازمانی یعنی اینکه کارمندان اصلی و رهبران سازمانی، امور تجاری را در جهت بهبود به پیش برند. [۱۷] این افراد کسانی هستند که نقش اصلی را در سازمان داشته و می‌توانند دیگران را به کنترل و بهبود عملکرد تشویق نمایند. استعداد قابلیت کلیدی در سازمان بوده و در بین کارمندان عادی درصد پائینی را تشکیل می‌دهد. [۱۸]

از دیدگاه داگو مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان تعریف شده است که هدف آن حصول اطمینان از در دسترس بودن استعدادها و قرار دادن افراد مناسب، در شغل مناسب و در زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار است. [۲۲] مدیریت استعداد تمام فرایندهای منابع انسانی، اداری و فن آوری را در بر گرفته و معمولاً به مواردی نظیر سازمانهای آموزشی به عنوان درون داد سازمانهای دیگر استفاده می‌شود. در سازمانهای آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارتهای آنان وجود دارد. همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پرکردن خلأ ناشی از نبود این افراد به صورت نظام مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد سازمانها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پستهای کلیدی یا پر شدن این پستها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند [۲]، رو به رو خواهند بود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در دانشگاه آزاد اسلامی نیز تدوین و بازنگری در برنامه‌های منسجم برای جانشین ساختن افراد در پستهای کلیدی و یافتن استعدادها موجود در این زمینه ضروری است. کوبو و فوسوم معتقدند که سازمانهای آموزشی بخش مهمی از سرمایه انسانی و توسعه اجتماعی - اقتصادی هر کشور محسوب می‌شوند. [۲۵] همچنین با تاکید قانون تحول اداری ایران و سند چشم‌انداز علمی کشور، مبنی بر ساماندهی نیروی انسانی، مدیریت استعداد و ارتقاء روحیه خود کنترلی در سازمانها، اهمیت بررسی و طراحی مدلی جهت سنجش و بهبود مستمر فرآیند مدیریت استعداد بیشتر به نظر می‌رسد. بنابراین مدیریت استعداد یکی از مهمترین مسایل در بسیاری از سازمانها به شمار می‌رود.

مدیریت استعداد به عنوان فعالیت ها و فرایندهایی که شامل شناسایی سیستماتیک مشاغل کلیدی که به کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا و پر کردن این نقش ها توسط استعدادها، و توسعه ساختار منابع انسانی به منظور تسهیل در پر کردن این مشاغل توسط افراد شایسته، و حصول اطمینان از تعهد آن ها به سازمان؛ تعریف شده است. در این راستا، مهم است که توجه داشته باشید که مشاغل کلیدی لزوماً به تیم مدیریت ارشد

محدود نشده و مشاغل کلیدی سطوح پایین تر را نیز در نظر می‌گیرد. [۲۳]

با توجه به تعاریف فوق می‌توان مدیریت استعداد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث شناسایی توانمندی، ظرفیتها و قابلیت های کارکنان از یکسو و پرورش، ارتقا و بهره برداری این توانمندی ها در جهت نیل به اهداف فردی و سازمانی گردد. به این ترتیب مدیریت استعداد می‌تواند جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان مورد استفاده قرار گیرد. [۲۴] بنابراین در این تحقیق سعی خواهد شد تا با توجه به تاکید برنامه تحول اداری ایران و سند نقشه جامع علمی کشور برافزایش بهره وری و تعیین شاخص‌های هدفمند و نتیجه‌گرا در خدمات، و ترکیب و بررسی مدل‌ها، نظریات و تعاریف متعدد نظریه پردازان و صاحب نظران، با آسیب شناسی سازمانی مدیریت استعداد، به یک مدل از مدیریت استعداد در دانشگاه (دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران) پرداخته شود و خلأ ناشی از این مورد تا حد اندکی مرتفع گردد.

آسیب‌شناسی سازمانی نیز، فرآیند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد. [۲۱] اما از آنجا که پایین بودن سطح بهره‌وری به مفهوم کارایی و اثربخشی، فقط ناشی از اشکالات و نارسایی‌های عامل انسانی نیست، بلکه عوامل دیگری همچون سازماندهی نامناسب، ضعف نظام کنترل، نامناسب بودن فرآیندهای کاری و غیره نیز در این میان نقش دارند، که می‌بایست مورد مطالعه قرار گیرند [۴]. لذا این تحقیق علاوه بر مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روشهای دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری سازمانی و ... را نیز مدنظر دارد. [۱۹] بررسی‌های بعمل آمده (اجرای برنامه‌های تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند مطلوبی نشان نمی‌دهد. آسیب شناسی سازمانی: برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می‌باشد و سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند [۵].

بعد ساختاری: علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند؛ آسیب‌های ساختاری نامیده می‌شوند. ساختارهای سازمانی مسیرها، کانالها و ظروفی هستند که فرآیندها و عملیات سازمانی در آنها جاری می‌شوند. شاخه ساختاری در برگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند [۳].

مترادف مفهوم محیط است، به قدری مهم است که از سطح مفهوم به سطح تئوری ارتقاء یافته و امروزه محققین و تئوری پردازان نظریه‌های سازمانی، تئوری‌های مهمی درباره محیط ارایه داده اند. اصلی‌ترین کار عوامل زمینه یا محیطی تنظیم روابط سازمان با سیستم‌های بالاتر از خود است. چون هر سیستم یا سازمانی در جایگاه خاص خودش همواره با سیستم‌های بالاتر از خودش درکنش و واکنش دایمی است و نسبت به سیستم‌های بالاتر سیستم فرعی محسوب می‌شود. بنابراین، همه علل و عواملی که موجبات برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سیستم‌های اصلی‌تر را فراهم می‌آورند، زمینه یا محیط نامیده می‌شوند. بنابراین، آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی آسیب‌هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی‌اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند. [۵].

بعد محتوایی (رفتاری): همانطور که اشاره شد ساختار به مثابه ظرف فعالیتها و حرکات سازمانی است. محتوا یا ماده‌های که در ظرف سازمان می‌ریزد، همان کار یا رفتار انسانهاست. [۶]. بنابراین محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می‌دهد و فعالیتها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می‌پذیرند، برآیند کار و انرژی انسان و اهداف و ساختارهای سازمان در کارکردها یا وظایف اصلی سازمان تبلور پیدا می‌کند. در شناخت آسیب‌های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسانها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می‌زنند که درسازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می‌دارند. [۵]. بعد زمینه ای: شاخه زمینه در تئوری سه شاخگی و در آسیب شناسی سازمانی جایگاه خاص دارد. اولاً مهمترین ویژگی، اهمیت وسعت و قدمت این شاخه نسبت به شاخه‌های ساختار و محتوا است. در اهمیت زمینه و محیط همین بس که دو شاخه دیگر وجود و پیدا شدن خود را وابسته به شاخه محیط می‌دانند. مفهوم زمینه که در تئوری سیستمی معادل و

جدول (۱): شاخص‌های مولفه‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مدیریت استعداد

مؤلفه‌های ساختاری	مؤلفه‌های رفتاری	مؤلفه‌های زمینه ای	منبع
نظم در کار، ضوابط اداری، وقت شناسی، تخصص نیروی کار، زیرساختهای علمی، شرایط استخدامی	سعه صدر، پذیرش مدیران، پذیرش نظرات، دوری از خشونت	معرفت فرهنگی، عدم امنیت شغلی، عدم آزادی بیان	صفاریان، ۱۳۹۲، اسکات ۲۰۰۸، هادیزاده ۱۳۹۲، دارستانی ۱۳۹۰، فیلیس ۲۰۰۹، هجاز ۲۰۱۱
تصمیم گیری و کنترل، نظام پاداش، سیستم تحفیت و توسعه، نظام ارزیابی عملکرد	حمایت مدیریت، ویژگی مدیران، ویژگی کارکنان، روحیه گروهی	تغییرات، عدم اطمینان، ارتباطات	لعلی و همکاران، ۱۳۹۱، کولینز ۲۰۰۹، میرزایی ۱۳۷۷، کراس ۲۰۰۷، هادیزاده ۱۳۹۲
ساختار سازمانی، شرایط استخدام، تحقیق و توسعه، زیرساخت الکترونیک	ویژگی مدیران و کارکنان، سبک رهبری	قوانین دولتی، اجتماعی و اقتصادی، شرایط فرهنگی	دهقان و همکاران، ۱۳۹۱، کالینگ ۲۰۰۹، آنگابندا ۲۰۱۱، موهان ۲۰۰۸، میرزایی ۱۳۷۷
ساختار سازمانی، پرداخت، گزینش و استخدام، ارتقاء شغلی	قوانین و مقررات، امنیت شغلی، آموزش	مشتری گرایی، پیمان کاران و مشاوران	اسفندیاری و همکاران، ۱۳۹۰، میرزایی ۱۳۷۷، رضاییان ۱۳۸۹، کالینگ ۲۰۰۹، امیرخانی ۱۳۸۹، دارستانی ۱۳۹۰
نیروی انسانی، ساختار اجرایی و هماهنگ کننده، فناوری، زیرساخت علمی	حمایت کارکنان از تغییر، پشتیبانی مدیران، پذیرش کارکنان	بسترهای قانونی، بسترهای قانونی حقوقی، سیاست گذاری ها	امیرخانی و همکاران، ۱۳۸۹، هادیزاده ۱۳۹۰، ولیز ۲۰۰۶، میرزایی ۱۳۷۷، سونبرگ ۲۰۱۱، فیلیس ۲۰۰۶

۳- روش شناسی پژوهش

پیمایشی است که در مرحله اول آن محقق با رویکرد بررسی و آسیب شناسی ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی با توجه به پژوهش‌ها و ادبیات نظری گویه‌ها یا شاخص‌های مدیریت استعداد را شناسایی و به طراحی پرسش نامه پرداخته و با سنجش پایایی و روایی آن، و با توزیع پرسش نامه، عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری مدیریت استعداد را مورد سنجش قرار داده است. براساس ابعاد مولفه‌های شناسایی شده فاصله وضع مطلوب و وضع موجود نیز مورد سنجش قرار گرفت و براساس سنجش‌های آماری و ادبیات تحقیق و مدل و راهکارهای بهینه آن ارائه گردید. با این توصیفات در این تحقیق سعی بر آن است که با یک رویکرد جامع به

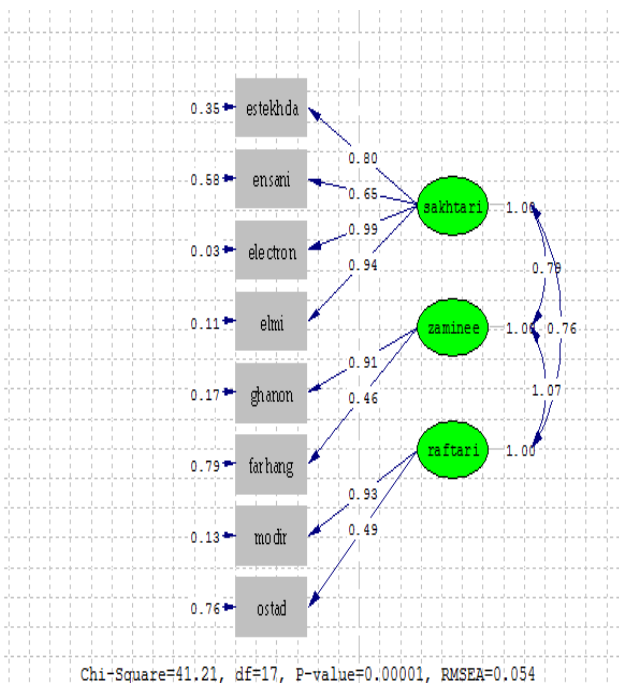
این پژوهش با هدف طراحی مدل مدیریت استعداد ابتدا با آسیب شناسی وضعیت مطلوب و موجود فرآیند مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه و به منظور سنجش میزان آمادگی سازمانهای آموزشی برای شروع برنامه مدیریت استعداد پرداخته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر موقعیت، میدانی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. همچنین با توجه به اهداف این پژوهش، پژوهش از نوع اکتشافی خواهد بود. همچنین از آنجا که ارزیابان و مخاطبان این پژوهش، جامعه علمی بوده و نتایج این تحقیق منبع ایده‌ها و راه حل‌های آتی خواهد بود. این تحقیق دارای دو مرحله

میانگین‌های محاسبه شده در تمام مولفه‌های مستخرجه که بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد.

۵- طراحی مدل مدیریت استعداد

بر اساس مدل مفهومی اولیه پژوهش و شناخت فاصله وضعیت مطلوب و موجود مدیریت استعداد، گویه‌های پژوهش در حالت برآورد استاندارد به شکل زیر و با روش تحلیل عاملی تاییدی به صورت مدل بهینه زیر در سه بعد ساختار با مولفه‌های: استخدام، جایگاه نیروی انسانی، زیرساخت‌های الکترونیک و فنی و زیرساخت‌های علمی مدیریت استعداد؛ بعد زمینه‌ای با مولفه‌های قوانین ومقررات، و شرایط فرهنگی مدیریت استعداد؛ و نهایتاً بعد رفتاری با مولفه‌های پذیرش و حمایت مدیران و پذیرش اساتید از مدیریت استعداد طراحی و تایید گردید.

برای بررسی مدل، از آزمون تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادله ساختاری (SEM) با نرم‌افزار آماری لیزرل استفاده شده است که نتایج به دست آمده به شرح زیر می‌باشد:



شکل (۱): مدل تحلیل عاملی تاییدی در حالت برآورد استاندارد

مدل در حالت برآورد استاندارد: مدل در حالت برآورد استاندارد بارهای عاملی «کل عوامل و مولفه‌ها» را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، بار عاملی تمام عوامل و مولفه‌ها بیشتر از ۰/۴ و در حد قابل قبولی قرار دارد.

مدل در حالت معنی‌داری: شکل شماره ۲ مدل تحلیل عاملی تاییدی «کل عوامل و مولفه‌ها» را در حالت ضرایب معناداری نشان می‌دهد. اعداد موجود بر روی مسیرها نشان‌گر مقدار آماره t می‌باشد. با توجه به اینکه

مدل‌های موجود در مدیریت استعداد و بر پایه مدل سه شاخگی آسیب شناسی فعالیت انجام گیرد و نهایتاً به مدلی جامع متناسب با فرهنگ و چشم‌انداز سازمان مورد نظر دست یافت. باتوجه به این امر، متغیر مستقل تحقیق حاضر با رویکرد آسیب شناسی سه شاخگی در سه بُعد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری یا محتوایی سازمان و ارتباط آن با متغیر وابسته که مدیریت استعداد است، می‌باشد. بنابراین سوالات پژوهش حاضر به این شرح است:

سوال ۱: فاصله وضعیت مطلوب و موجود مدیریت استعداد در دانشگاه چگونه است؟

سوال ۲: مدل بهینه مناسب جهت مدیریت استعداد در دانشگاه چگونه است؟

۴- یافته‌های حاصل از پژوهش

روش پژوهش حاضر روش تحلیل عاملی است، در این پژوهش تعداد ۳۰ گویه، شاخص (یا سؤال) برای آسیب شناسی مدیریت استعداد بر اساس ادبیات نظری و نظرات نخبگان و آزمون شاخص‌ها طراحی و تایید شد که توسط تحلیل عاملی امتشافی مرتبه اول و دوم شاخص‌ها مشخص و مدل مفهومی تحقیق طراحی گردید که با استفاده از تحلیل عاملی صحت نتایج تحلیل آزمون شد. پس از انجام تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم طبق جداول زیر، تفاوت بین وضع مطلوب و موجود مدیریت استعداد مشخص گردید.

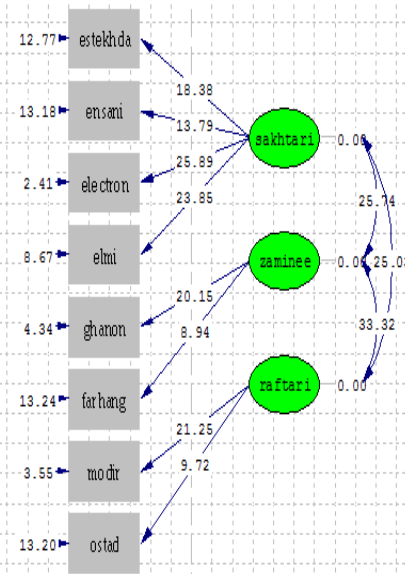
جدول (۲): شاخص‌های توصیفی مولفه‌های استخراج شده از پرسشنامه ابعاد موثر بر فرآیند در وضعیت موجود

مولفه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	
			کمترین	بیشترین
بسترهای قانونی و حقوقی	۳۶۰	۳/۰۴۹۴	۱/۰۷۳۷۲	۵
شرایط فرهنگی	۳۶۰	۲/۹۰۰۰	۱/۱۴۵۸۵	۵
شرایط استخدامی	۳۶۰	۳/۰۰۰۶	۱/۱۳۸۹۸	۵
نیروی انسانی متخصص	۳۶۰	۲/۹۷۱۳	۱/۰۸۴۵۳	۵
زیرساخت‌های الکترونیکی	۳۶۰	۲/۹۴۰۷	۱/۰۶۳۵۴	۵
زیرساخت‌های علمی	۳۶۰	۲/۹۱۵۷	۱/۱۳۴۶۹	۵
پذیرش مدیران	۳۶۰	۳/۰۵۱۹	۱/۱۲۵۰۱	۵
پذیرش اساتید	۳۶۰	۲/۹۰۸۳	۱/۱۵۱۹۹	۵

جهت مقایسه گویه‌های طراحی شده، شرایط مطلوب و موجود سی گویه طراحی شده جهت سه بُعد ساختار، زمینه و محتوا مورد سنجش قرار گرفت. همانطور که در جدول نشان داده شده است، مقایسه بین

همانطور که در جدول شماره ۴ نشان داده شده است، مقدار مجذور کای با درجه آزادی $df=17$ برای این مدل $X^2=41/21$ و سطح معنی داری آن $0/000$ برآورد شده که در سطح $0/05$ معنی دار است. نسبت مجذور کای به درجه آزادی مربوطه برابر با $2/42$ به دست آمده است که این مقدار منطبق با سطح قابل قبول که کمتر از 5 می باشد، است و نشان دهنده برازش قابل قبولی برای مدل است. شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برای مدل های خوب $0/05$ است. در صورتی که بین $0/05$ تا $0/08$ باشد، برازش قابل قبول، اگر بین $0/08$ تا $0/1$ باشد، برازش متوسط است و مدلی که در آن این شاخص از $0/1$ بیشتر باشد، برازش ضعیفی دارد. این شاخص در مدل ارائه شده برابر با $0/054$ محاسبه شده است که نشان می دهد مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است. شاخص ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR) برای این مدل $0/041$ محاسبه شده است که مقادیر کوچکتر از $0/05$ نشان از تبیین نسبتا مناسب کوواریانس ها دارد. سایر شاخص ها همچون نیکویی برازش (GFI)، برازش هنجار یافته (NFI)، برازش هنجار نیافته (NNFI) و در مورد شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) بیشتر از $0/80$ و در مورد شاخص نیکویی برازش افزایش (IFI) نیز می بایستی بیشتر از $0/80$ باشند که در مدل پژوهش این شروط نیز رعایت شده است و میزان آنها به ترتیب برابر با $0/90$ ، $0/91$ ، $0/91$ ، $0/90$ ، $0/90$ ، $0/90$ ، $0/83$ است و بنابراین می توان نتیجه گرفت که مقادیر به دست آمده در شاخص های برازش مدل در کل عوامل و مولفه ها (تعداد ۳ عامل و ۸ مولفه) مطابق با استانداردهای قابل قبول است و می توان با اطمینان اظهار نمود که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و داده های تجربی اصطلاحا به خوبی با آن منطبق می باشند. بر این اساس، می توان عوامل و مولفه های ذکر شده را برای تدوین مدل مدیریت استعداد در دانشگاه به صورت شکل زیر ارائه داد.

کلیه مقادیر آماره χ^2 مسیرها بزرگتر از $1/96$ هستند، بنابراین ارتباط معناداری بین هر گویه با «عوامل و مولفه ها» وجود دارد.

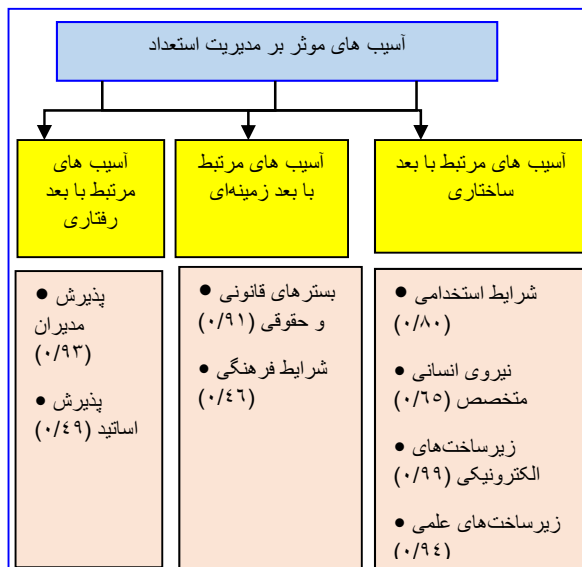


Chi-Square=41.21, df=17, P-value=0.00001, RMSEA=0.054

شکل (۲): مدل تحلیل عاملی تاییدی در حالت معنی داری

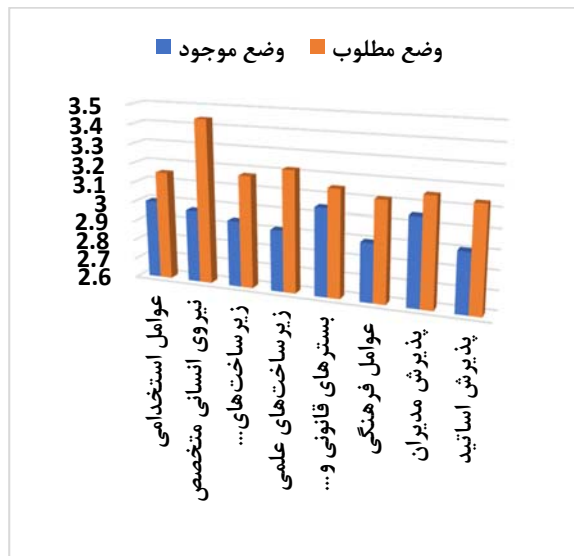
جدول (۴): شاخص های برازش مدل

نام شاخص	مقدار شاخص محاسبه شده	سطح قابل قبول	نتیجه برازش
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	0/054	<0/8	عالی
نسبت کای اسکور به درجه آزادی (X2 / df)	2/42	<5	عالی
نیکویی برازش (GFI)	0/90	>0/90	عالی
نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)	0/83	>0/80	عالی
برازش هنجار یافته (NFI)	0/91	>0/90	عالی
برازش هنجار نیافته (NNFI)	0/91	>0/90	عالی
برازش تطبیقی (CFI)	0/90	>0/90	عالی
برازش افزایش (IFI)	0/90	>0/90	عالی
ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR)	0/041	<0/05	عالی



شکل (۳): شناسایی آسیب های مرتبط مدیریت استعداد

۶- یافته‌های پژوهش



شکل (۴): مقایسه وضع موجود و مطلوب

جهت پیشنهادها و سازوکارهایی حاصل از مدل و توسعه مدیریت استعداد می‌توان این موارد را بیان نمود. برای بررسی، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج به دست آمده به شرح زیر می‌باشد: با توجه به نتایج حاصل از سنجش وضع موجود و مطلوب مدیریت استعداد در دانشگاه، و همانگونه که در نمودار مشاهده می‌گردد مولفه‌های شناسایی شده مدل مدیریت استعداد، با وضع مطلوب فاصله دارندی در این میان عوامل یا شرایط جایگاه نیروی انسانی نسبت به سایر مولفه‌ها از فاصله بیشتری برخوردار می‌باشد که در سازکاهاری ارائه شده حاصل از پژوهش راهکارهایی به منظور بهیود آن ارائه گردیده است. همچنین کمترین فاصله شرایط فرهنگی را نشان می‌دهد که با توجه به جامعه آماری که مدرسین دانشگاه می‌باشند این فاصله اندک وضع موجود و وطلوب نشانه نقطه قوتی جهت سیستم است که در سیاست گذاری‌های و برنامه ریزی‌های آتی می‌تواند تقویت گردد.

جدول (۵): نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای ارائه سازوکارهای موثر جهت توجه به مدیریت استعداد در بعد ساختاری

میانگین جامعه = ۳					
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	پیشنهاد و سازوکار
۰/۰۰۰	۲۹	۱۳/۲۶۰	۰/۷۰۲	۴/۷۰	بازنگری و تجدید نظر در استانداردهای جذب و ترفیع اساتید
۰/۰۰۰	۲۹	۶/۱۰۶۷	۱/۰۵۳	۴/۱۷	استفاده از آزمون‌های استعدادسنجی و مصاحبه‌های کیفی مستمر از نیروهای متخصص جذب شده
۰/۰۰۰	۲۹	۷/۴۷۷	۰/۹۶۲	۴/۳۰	ارزیابی فرآیند اداری جذب و استخدام اساتید بر اساس شناخت فرهنگ سازمانی و فرهنگ جامعه
۰/۰۰۰	۲۹	۵/۹۵۱	۱/۱۳۵	۴/۲۳	قرار نگرفتن فرآیند جذب متأثر از شرایط سیاسی و سفارشات اداری
۰/۰۰۰	۲۹	۷/۴۷۷	۰/۹۵۲	۴/۳۰	همراه بودن سیستم جذب بر اساس استعدادسنجی افراد با استانداردهای جهانی و کیفی نه براساس تعداد مقالات و یا اختراعات
۰/۰۰۰	۲۹	۱۷/۰۲۶	۰/۵۶۸	۴/۷۷	مصاحبه اساتید با فرآیند بی طرفی و توسط متخصصان هر رشته
۰/۰۰۰	۲۹	۶/۹۶۰	۱/۱۰۲	۴/۴۰	به روز رسانی سیستم اتوماسیون جذب
۰/۰۰۰	۲۹	۵/۶۴۱	۱/۲۳۰	۴/۲۷	ارزیابی عملکرد به صورت استاندارد و منظم و در اختیار قرار دادن نتایج به اساتید
۰/۰۰۰	۲۹	۸/۳۳۲	۱/۰۰۸	۴/۵۳	نهادینه شدن مسئله جانشین پروری در ساختار سیستم به گونه‌ای که پرورش استعدادها مستمر و دائمی انجام گیرد
۰/۰۰۰	۲۹	۸/۳۹۴	۰/۹۳۵	۴/۴۳	بازبینی سیستم پرداخت پاداش بر اساس استانداردهای علمی و اخلاقی

جدول (۶): نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای ارائه سازوکارهای موثر جهت توجه به مدیریت استعداد در بعد زمینه‌ای

میانگین جامعه = ۳					
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	پیشنهاد و سازوکار
۰/۰۰۰	۲۹	۶/۹۶۶	۱/۰۲۲	۴/۳۰	تدوین قوانین و مقررات حقوقی جهت حمایت از اساتید و استعدادها در دانشگاه
۰/۰۰۰	۲۹	۸/۷۴۶	۰/۸۹۸	۴/۴۳	حمایت نهادی قضایی آشنا با مباحث جذب و استخدام و نگذاشت
۰/۰۰۰	۲۹	۹/۰۴۹	۰/۹۶۸	۴/۶۰	به روز رسانی علوم مرتبط با فضای مجازی و تکنولوژیکی برای اساتید آموزش
۰/۰۰۰	۲۹	۵/۷۷۴	۱/۲۰۲	۴/۲۷	انجام مستمر مکاتبات و ارتباطات مجازی بین اساتید و نخبگان در سراسر دانشگاه‌های جهان با یک سیستم یکپارچه

- به روز رسانی علوم مرتبط با فضای مجازی و تکنولوژیکی برای اساتید آموزش با میانگین ۴/۶۰ و ضریب t برابر با ۹/۰۴۹ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- انجام مستمر مکاتبات و ارتباطات مجازی بین اساتید و نخبگان در سراسر دانشگاه‌های جهان با یک سیستم یکپارچه با میانگین ۴/۲۷ و ضریب t برابر با ۵/۷۷۴ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

بر اساس نتایج حاصل از جدول شماره ۶ سازوکارهای موثر جهت توجه به مدیریت استعداد در بعد زمینه‌ای عبارتند از:
- تدوین قوانین و مقررات حقوقی جهت حمایت از اساتید و استعدادها در دانشگاه با میانگین ۴/۳۰ و ضریب t برابر با ۶/۹۶۶ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- حمایت نهادهای قضایی آشنا با مباحث جذب و استخدام و نگهداشت با میانگین ۴/۴۳ و ضریب t برابر با ۸/۷۴۶ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

جدول (۷): نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای ارائه سازوکارهای موثر جهت توجه به مدیریت استعداد در بعد رفتاری

میانگین جامعه = ۳					
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	سازوکار
۰/۰۰۰	۲۹	۶/۴۵۸	۱/۱۵۹	۴/۳۷	فراهم نمودن زمینه امنیت شغلی جهت ریسک‌پذیری اساتید در حوزه پژوهش
۰/۰۰۰	۲۹	۴/۰۶۵	۱/۲۵۸	۳/۹۳	حمایت مدیران از فرایند عملکرد اساتید
۰/۰۰۰	۲۹	۴/۱۰۲	۱/۰۲۸	۴/۳۳	حمایت و پشتیبانی اساتید پیشکسوت از اساتید جوان
۰/۰۰۰	۲۹	۷/۷۷۰	۱/۱۰۴	۴/۵۷	ارزیابی مستمر روش‌های روان‌شناسی سیستم رفتاری و روحی اساتید و نخبگان
۰/۰۰۰	۲۹	۹/۷۶۱	۰/۸۶۰	۴/۵۳	تدوین منشور اخلاقی نگهداشت و پرورش استعداد

(۱/۹۶) هستند. لذا فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین‌های مشاهده شده و میانگین جامعه (۳) رد شده و مشخص می‌شود که بین میانگین‌های مشاهده شده و میانگین جامعه (۳) تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه ۱۹ سازوکار ارائه شده در زمینه توجه به مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد اسلامی تهران مورد توافق نمونه پژوهش می‌باشد.

همان‌گونه که مشاهده شد با وجود تاکیدات بسیار زیاد جامعه امروز در مورد شناسایی و مدیریت استعداد، نتایج حاصل از پژوهش حاضر، آسیب شناسی مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی است، تفاوت از وضع موجود و مطلوب را نشان می‌دهد، توجه به نتایج فوق آنچه که از نتایج تحقیق حاصل شده است را می‌توان به صورت نمودار زیر نمایش داد:

در ادامه فرآیند بررسی‌های حاصل شده از نتایج تحقیق پیرامون یافتن راهکارهایی جهت بهینه‌سازی مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد واحدهای تهران، نتایج حاصل از برآیند مولفه‌ها و سنجش مدل‌های تحقیق مشخص می‌گردد که میزان توجه به مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد اسلامی تهران کمتر از متوسط جامعه است. بنابراین راهکارهای حاصل از مدل بهینه براساس نظرسنجی از نخبگان به صورت زیر مورد تایید قرار گرفت.

بر اساس نتایج حاصل از جدول شماره ۷ سازوکارهای موثر جهت توجه به مدیریت استعداد در بعد رفتاری عبارتند از:
- فراهم نمودن زمینه امنیت شغلی جهت ریسک‌پذیری اساتید در حوزه پژوهش با میانگین ۴/۳۷ و ضریب t برابر با ۶/۴۵۸ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- حمایت مدیران از فرایند عملکرد اساتید با میانگین ۳/۹۳ و ضریب t برابر با ۴/۰۶۵ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- حمایت و پشتیبانی اساتید پیشکسوت از اساتید جوان با میانگین ۴/۳۳ و ضریب t برابر با ۷/۱۰۲ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- ارزیابی مستمر روش‌های روان‌شناسی سیستم رفتاری و روحی اساتید و نخبگان با میانگین ۴/۵۷ و ضریب t برابر با ۷/۷۷۰ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- تدوین منشور اخلاقی نگهداشت و پرورش استعداد با میانگین ۴/۵۳ و ضریب t برابر با ۹/۷۶۱ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
همانطور که در جداول فوق نشان داده شده است، آماره t محاسبه شده در تمام سازوکارهای ارائه شده نشان می‌دهد که مقادیر به دست آمده با درجه آزادی ۲۹ و آلفای ۰/۰۵ بزرگتر از مقدار t بحرانی

جدول (۸): آزمون t تک نمونه‌ای برای تعیین درجه تناسب راهکارهای مدل

میانگین جامعه = ۳					
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	راهکارهای مدل
۰/۰۰۰	۲۹	۳۲/۳۲۲	۰/۷۷۴	۴/۵۷	بازنگری در شرایط استخدامی و حفظ و نگهداشت اساتید مستعد
۰/۰۰۰	۲۹	۴۰/۵۴۲	۰/۶۲۱	۴/۶۰	ارزیابی کیفی فعالیت‌ها و تولیدات علمی براساس استانداردهای جهانی
۰/۰۰۰	۲۹	۵۴/۲۹۳	۰/۴۸۴	۴/۸۰	توسعه زیرساخت‌های الکترونیک در شناسایی افراد مستعد
۰/۰۰۰	۲۹	۴۷/۷۲۶	۰/۵۵۱	۴/۸۰	یکپارچگی سیستم ساختاری جذب مدرسین
۰/۰۰۰	۲۹	۶۴/۳۱۸	۰/۳۹۱	۴/۵۹	بازنگری در قوانین و مقررات مدیریت استعداد
۰/۰۰۰	۲۹	۵۸/۹۷۴	۰/۴۳۸	۴/۷۲	حمایت مدیران ارشد از جذب و توسعه و نگهداشت افراد مستعد
۰/۰۰۰	۲۹	۸۸/۴۹۲	۰/۲۹۳	۴/۷۴	برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب جهت نگهداشت استعدادها
۰/۰۰۰	۲۹	۳۷/۵۶۹	۰/۶۴۸	۴/۲۵	-حمایت اساتید پیشکسوت و ایجاد فرهنگ جانشین پروری
۰/۰۰۰	۲۹	۵۸/۹۲۰	۰/۴۱۳	۴/۴۴	فرهنگ سازی سازمانی و مدیریتی در راستای بهبود مدیریت استعداد
۰/۰۰۰	۲۹	۵۱/۶۲۹	۰/۴۸۱	۴/۵۴	حمایت نهادهای قضایی از مدیریت استعداد
۰/۰۰۰	۲۹	۷۰/۴۱۶	۰/۳۴۷	۴/۴۶	ایجاد شرایط اعتماد به نحوه استخدام و ارزیابی
۰/۰۰۰	۲۹	۶۴/۵۰۴	۰/۳۹۱	۴/۶۰	ضرورت وجود سواد اینترنتی و مکاتبات با دانشگاه‌های معتبر همسو با پیشرفت جهانی
۰/۰۰۰	۲۹	۸۴/۰۹۲	۰/۳۰۱۵	۴/۶۰۸۴	راهکارهای (کلی)

جهت فرآیند بهینه سازی مدیریت استعداد در دانشگاه نمایش داد. مشخص شد که از دیدگاه مورد مطالعه تفاوت میان وضعیت موجود و مطلوب در تمام ابعاد وجود دارد و به طوری توان گفت که ایجاد آمادگی و آگاهی درباره این برنامه در دانشگاهها ضروری است. این برنامه نیز مانند بسیاری از برنامه های مدیریتی دیگر برای اینکه بتواند از سازمانهای آموزشی، شود به صرف زمان و توجه ویژه ای نیاز دارد. در اغلب پژوهشهایی که در سازمانهای تجاری و آموزشی در مورد صورت گرفته، از این مفهوم نسبتا اطلاع و آگاهی لازم وجود ندارد، و این حاکی از نبود آمادگی چنین برنامه‌ای است و اینکه این برنامه به صورت اولویت در برنامه‌های منابع انسانی مورد توجه قرار ندارد.

بنابر مطالب فوق آنچه که از نتایج تحقیق حاصل می‌گردد نشان می‌دهد که مدیریت استعداد در میان جامعه نمونه، مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران به خوبی تحقق نیافته است، و فاصله بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد و جهت دست یابی به وضع مطلوب و رسیدن به آن با توجه به تحقیق صورت گرفته مدل حاصل از نتایج تحلیل عاملی ارائه می‌گردد.

هرچند که این مدل در جامعه آماری مدرسین دانشگاه آزاد واحدهای تهران انجام شده است، اما می‌تواند به عنوان یک شمای کلی جهت برنامه ریزی‌ها و تدوین استراتژی‌های آتی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. این مدل نشان دهنده برخی از مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد است که برای هر سازمانی به عنوان یک نمای معماری کلی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

همانطور که نتایج به دست آمده از جدول نشان می‌دهد، در سازوکارهای اجرایی مدل، آماره t محاسبه شده $t=84/092$ در سطح $0/05$ معنادار است. مقایسه میانگین سازوکارهای اجرایی مدل $M=4/6082$ با میانگین جامعه $t\text{-value}=3$ نشان می‌دهد که سازوکارهای اجرایی مطرح شده در مدل از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار گرفته است. همانطور که در جداول نشان می‌دهد که مقادیر به دست آمده با درجه آزادی ۲۹ و آلفای $0/05$ بزرگتر از مقدار t بحرانی هستند. لذا فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین‌های مشاهده شده و میانگین جامعه (۳) رد شده و مشخص می‌شود که بین میانگین‌های مشاهده شده و میانگین جامعه (۳) تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، مدل تحقیق از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار گرفته است.

آنچه از نتایج پژوهش حاضر، حاصل می‌گردد نشان دهنده فاصله وضع موجود و مطلوب مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه می‌باشد، بررسی چشم انداز دانشگاه و همچنین سند علمی کشور، نشان می‌دهد که توسعه کمی و کیفی سرمایه‌ها و استعدادهای انسانی با هدف حفظ برتری راهبردی نسبت به سازمان‌های مشابه در کشور و در سطح منطقه و حتی جهان از اولین اولویت‌های این سازمان است و در سطوح بهدی با استراتژی‌های جذب نیروهای متخصص، به روز، جوان و متعهد، و همچنین حفظ و نگهداری و توسعه این سرمایه‌های انسانی با تجربه و کارآمد مورد تاکید قرار می‌گیرد. همچنین نتایج این تحقیق در بُعد فرایند مدیریت استعداد نشان دهنده عدم عملکرد بهینه در این حوزه نیز می‌باشد.

این پژوهش با تاکید بر شناخت وضع موجود و مطلوب و سنجش فاصله آنها و ارائه راهکارهای، سعی در بهبود شرایط مدیریت استعداد در دانشگاه را دارد. با توجه به آنچه که در جریان پژوهش تشریح گردید، می‌توان مدل زیر را

ارتباط مستقیم بین استعدادها و عملکرد برتر سازمان: مطالعات نشان داده است هنگامی که سازمانی بر روی استعدادهای سرمایه‌گذاری کند افزایش درآمد چشمگیری خواهد داشت در نتیجه، استعدادها می‌توانند بر روی عملکرد کسب و کار تاثیر داشته باشند.

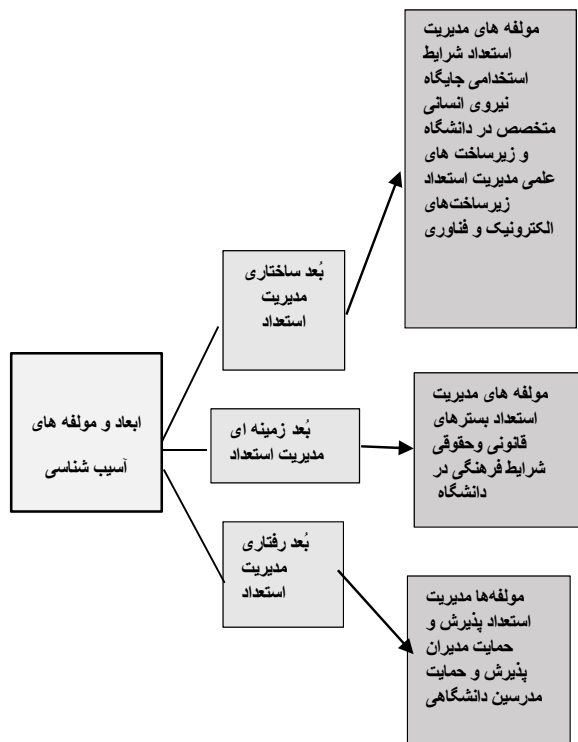
ارزش آفرینی استعدادها: ارزش مالی سازمانها به کیفیت استعدادهای آنها بستگی دارد و استعدادها به سرعت ارزش سازمان را افزایش می‌دهند.

کسب و کار در محیط پیچیده‌تر و پویا: ترک رقابت شدید، حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل‌های جدید کسب و کار چرخه کوتاه تری دارند و خواهان نوآوری مستمرند. چه کسانی باید برای رویارویی سازمان با این چالشها پیشرو باشند؟ چه افرادی می‌توانند رهبری سازمانها را در این محیط پیچیده و پویای کسب و کار به عهده داشته باشند؟

تغییر انتظارات کارکنان: انتظارات کارکنان در حال تغییر است و به طور فزاینده‌ای علاقمند به انجام کارهای چالش برانگیز هستند، و خواهان تغییر مسیر شغلی خود هستند، پاسخگویی به این چالشهای بیشمار، تسخیر قلبها و مغزهای کارکنان امروزی را بسیار دشوار کرده است. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی در جذب و نگهداشت استعدادهای کلیدی بسیار تعیین کننده است و به وسیله آن، کارکنان نسبت به سازمان و مدیران علاقمند خواهند شد. بواقع مدیریت استعداد، شامل مجموعه کاملی از فرآیندها برای شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است.

استراتژی‌های مفید برای مدیریت استعداد: یک استراتژی مناسب در مدیریت استعداد، سه مولفه دارد. در صورت وجود سیستم مدیریت استعداد، نخستین مؤلفه شامل ارزیابی فرآیندهای فعلی سیستم در سازمان است. با انجام یک ارزیابی مناسب می‌توان نقصها و ضعفهای سیستم را شناسایی و توصیه‌هایی برای برطرف کردن آنها لحاظ کرد. مؤلفه بعدی، طراحی و پیاده سازی سیستم استعداد (یک ابزار یا سیستم نرم افزاری پشتیبانی است که از فرایند طراحی و نظارت، ارائه نتایج در ساختار سیستم، اجرا و دسته بندی پشتیبانی می‌کند. آخرین مؤلفه، مربوط به تحلیل دقیق استعداد است. مشاهده و نظارت بر اینکه آیا استعداد شناسایی شده در محل مناسب برای انجام یک فعالیت قرار گرفته است یا خیر؟ که این امر می‌تواند با پیاده سازی یک راهکار هوشمندانه کسب و کار در جهت اثر بخش کردن مدیریت استعداد قابل تحقق باشد.

جانشین پروری و شایسته سالاری: مدیران سازمانها باید استعدادیابی و جانشین پروری را از وظایف اصلی خود بدانند، اجرای طرحهای استعداد یابی و جانشین پروری که هدف اصلی آن یافتن استعدادها و مدیریتی سازمانهاست نباید مانع سرمایه گذاریهای آموزشی کارکنانی شود که علی رغم فقدان استعداد برای تصدی مناسب مدیریتی، در مشاغل خود ارزش آفرین هستند. سازمانها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژیهای جانشین پروری را اتخاذ کرده اند که روی توسعه و پرورش استعدادها موجودشان تمرکز دارند. به صورت تاریخی، موفق ترین سازمانها در اجراء آنها هستند که سرمایه‌گذاری



شکل (۵): مدل اول بهینه مدیریت استعداد

۷- نتیجه گیری

با توجه به یافته های حاصل از پژوهش مشخص می گردد که در بسیاری از بخش های مختلف به ویژه در بخش حمایت مدیران ارشد از فرآیند مدیریت استعداد و همچنین فاصله زیاد وضع موجود فناوری و سیستم جذب و استعدادیابی مدرسين با وضع مطلوب و استانداردهای بین المللی لازم است تا، از طریق برنامه ریزی های مدیریتی در تصمیم گیری‌ها، برنامه ریزی‌ها و امور اجرایی همه گروه های اجتماعی علاقه مند به کار و خدمت را به طور هوشمندانه مشارکت داد و همچنین مسئولیت های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی را بر پایه تخصص، کاردانی، تجربه و بالاخره بر پایه شایستگی و تعهد به افراد واگذار نمود. بر پایه سیاستها و برنامه ریزی های فرهنگی و علمی، باید قانون مداری و احترام به قانون را، در راستای شکل دهی جامعه مدنی، نهادینه کرد. به نظر می رسد که برای ساماندهی و سازماندهی کار و تولید، روابط و مناسبات اجتماعی و شکل دهی و هدایت باورها، ارزشها و هنجارهای اجتماعی برای توسعه پایدار، ضرورت دارد که روی عوامل و بنیان های توسعه و ارکان اصلی جامعه از نظر شناخت، مطالعه و تحقیق سرمایه گذاری جدی شود تا با آگاهی از کم و کیف واقعیتها بتوان به تدوین برنامه های واقع بینانه برای افزایش بهره وری در تولید اجتماعی، ارتقای وجدان کاری در افراد و گروه های اجتماعی و نظام مند کردن انضباط اجتماعی اقدام کرده و آنها را به مرحله اجرا درآورد.

علمی کشور، نشان می‌دهد که توسعه کمی و کیفی سرمایه‌ها و استعداد‌های انسانی با هدف حفظ پرتی راهبردی نسبت به سازمان‌های مشابه در کشور و در سطح منطقه و حتی جهان از اولین اولویت‌های این سازمان است و در سطوح بهدی با استراتژی‌های جذب نیروهای متخصص، به روز، جوان و متعهد، و همچنین حفظ و نگهداری و توسعه این سرمایه‌های انسانی با تجربه و کارآمد مورد تاکید قرار می‌گیرد. همچنین نتایج این تحقیق در بُعد فرایند مدیریت استعداد نشان دهنده عدم عملکرد بهینه در این حوزه نیز می‌باشد.

دانشگاه به مثابه یک سازمان انسان پرور برای آینده جامعه نسبت به سایر سازمان‌ها دارای اهمیت بیشتری در حوزه سرمایه انسانی است و نتایج حاصل از این تحقیق و وجود فاصله وضع مطلوب و موجود و عملکرد کند فرایند مدیریت استعداد، ضرورت توجه به این امر را ضروری می‌سازد.

تحقیق نمایان شده نشان می‌دهد شرایط موجود و مطلوب مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران و در میان مدرسین آن، فاصله دارد جهت پوشش چنین فاصله‌ایی و رسیدن به شرایط مطلوب راهکارهایی را پژوهش حاضر بررسی و ارائه نمود که در دو مدل فوق نیز خلاصه‌ایی از آنها آورده شده است، اما بر طبق نگرش سیستمی آنچه مسلم است آن است که رسیدن به شرایط مطلوب مدیریت استعداد بیش از همه نیازمند بازنگری در قوانین مرتبط، حمایت مدیران ارشد و حمایت از جوان‌گرایی و ایجاد محیط و فرهنگ سازمانی است که از این شرایط حمایت لازم را داشته و آن را از مرحله تدوین و طراحی تا اجرا و ارزیابی مستمر، مدیریت نماید. به هر جهت پژوهش حاضر به عنوان یک پژوهش کوچک در حوزه آموزش عالی که منبع تربیت نیروی انسانی و سرمایه انسانی آتی است می‌تواند برای مدیران، کارکنان و سیستم آموزش عالی به عنوان یک پژوهش کاربردی مورد استفاده قرار گیرد.

براساس مدل حاصل از یافته‌های پژوهش و براساس پیشنهادات حاصل از پژوهش شکل زیر براساس نظرسنجی از نخبگان و اساتید به صورت کلی به عنوان راهکارهایی جهت بهبود مدیریت استعداد ارائه می‌گردد.

بلندمدت بر روی کارکنان نشان انجام داده‌اند. با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعداد‌های داخلی، این سازمانها قادر خواهند بود هنگامی که استعداد‌های اصلی آنها بازنشسته می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند.

اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین پروری برنده - برنده به سازمانها اجازه می‌دهد که مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی را شناسایی کرده، به کارکنان، گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهایی برای برنامه ریزی و دستیابی به اهداف شغلی شان، ارائه کنند. به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می‌کند. ثابت شده است که برنامه‌های جانشین پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره‌وری آنها را افزایش می‌دهد. سازمانهایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می‌کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصت‌های جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی، به احتمال بسیار قوی آنها را در توسعه شغلی خود سهیم می‌کنند.

مدیریت جایگزین پروری اشاره به فرایندهایی دارد که طی آنها استعداد‌های انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. از آنجا که سازمان‌های آتی با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران کنونی نیاز است، «مدیریت استعدادها» و «مدیریت جانشین پروری» به‌طور روزافزون از اهمیتی مضاعف در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود.

از جمله ویژگی‌های مهم این پژوهش می‌توان به جامعیت آن در رابطه با در نظر گرفتن کلیه ابعاد و مولفه‌های مرتبط با جذب و کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت آن اشاره کرد. چرا که پژوهش‌های حاضر چه در سطح داخلی و چه در سطح خارجی عموماً بخشی‌نگر بوده و در بهترین حالت به چند بعد جزئی یا مولفه می‌پردازند. اگر چه، این محدودیت پژوهش نیز همانند هر پژوهش دیگری دارای‌هایی بوده است، اما این محدودیت‌ها می‌توانند دریچه‌های جدیدی بر روی پژوهش‌های آتی بگشایند. بنابراین، با توجه به محدود بودن تحقیقات و جدید بودن بحث مدیریت استعداد در ایران انتظار می‌رود که در تحقیقات آتی به بومی‌سازی هر چه بیشتر الگوهای کاربردی مدیریت راهبردی استعداد توجه شود. همچنین، دنبال کردن جریان به کارگیری و ارزیابی کارآیی الگوی طراحی شده و تأثیر هر یک از عوامل بیرونی بر مدیریت استعداد از جمله مواردی است که امید می‌رود در تحقیقات بعدی مورد توجه قرار گیرند.

آنچه از نتایج پژوهش حاضر، حاصل می‌گردد نشان دهنده فاصله وضع موجود و مطلوب مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران می‌باشد، بررسی چشم‌انداز دانشگاه آزاد و همچنین سند

نقش آن در خلق مزیت رقابتی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نوآوری، شیراز.

- [۲] بیدمشکی، زهره (۱۳۹۳)، مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام دانشگاه، فصلنامه آموزش عالی.
- [۳] خالوندی، فاطمه، عباس پور، عباس، (۱۳۹۴)، طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد، مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، پژوهش‌های مدیریت عمومی،
- [۴] رضایان، علی، (۱۳۹۴)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت.
- [۵] میرزایی اهرنجانی، حسن، (۱۳۸۱)، طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب شناسی سازمانهای عمومی و دولتی ایران (آب منطقه‌ای غرب)، مرکز پژوهشهای کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [۶] هادیزاده، مقدم، (۱۳۹۴)، آسیب شناسی پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه مدیریت نوآوری

- [7] Abdollah, Z., (2009), **Succession Planning in Malaysian Institution of Higher Education**, International Education Studies.
- [8] Alagheband, A., (2011), **Introductions of Educational Management**, Tehran: Ravaan Publication in Persi.
- [9] Bhatnagar, J., (2009), **Talent Management-Competency Development: key to Global Leadership**, Industrial and Commercial training.
- [10] Cappelli, P., (2004), **Talent Management in the 21st Century**, Singapore Management University.
- [11] Clunies, J.P., (2007), **Benchmarking Succession Planning and Executive Development in Higher Education: Is the Academy Ready now to Employ these Corporate Paradigms?**, Academic Leadership the Online Journal.
- [12] Collings, D. G., Mellahi, K., (2011), **Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda**, Human Resource Management Review.
- [13] Creelman, D., (2004), **The Special Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises**. Talent Management. Human Capital Institute.
- [14] Gay, M., & Sims, D. (2007). **Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning**, AuthorHouse.
- [15] Greer, C., Virick, M., (2008), **Diverse succession planning: Lessons from the Industry Leaders**, Human Resource Management.
- [16] Hejase., (2016), **Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon**, International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER).
- [17] Mead-Fox, D., (2010), **It's Harder to Find Superior Leaders**, Chronicle of Higher Education. 56(17), D25-D26. Retrieved from Academic Search Complete database.
- [18] Mehta, A., (2011), **Human Capital Management: A Comprehensive Approach to Augment Organizational Performance**, Review of Management.
- [19] Michaels, E., Handfiled-Jones, H., Axelrod, B., (2001), **The War for the Talent**, Harvard Business School Publishing Boston Martin, E.W., (1982), **Critical Success Factors of Chief MIS/DP Executives**, MIS Quarterly
- [20] Phillips, D. R., Roper, K. O., (2009), **A Framework for Talent Management in Real State**, Journal of Corporate Real Estate
- [21] Ronnlund, J., (2009), **Talent Management and Identification of Leadership Potential within Company X in Finland**, Master thesis, Umeå School of Business.
- [22] Smith, A. B., Wellins, R. S., Paese, M. J., (2010), **Grow Your Own Leaders. How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent?**, DDI Publication. Available at:<http://www.ddiworld.com>
- [23] Smith, A. B., Wellins, R. S., Paese, M. J., (2015), **The CEO guide to Talent Management**.
- [24] Sonnenberg, M., van Zijnderveld, V., Brinks, M., (2014), **The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management**, Journal of World Business.
- [25] Sweem, S. L., (2009), **Leveraging Employee Engagement through**

بعد ساختاری

- بازنگری در فرآیند جذب و ترفیع اساتید بر اساس استانداردهای استعدادسنجی
- ارزیابی مستمر و مصاحبه‌های کیفی توسط متخصصین
- به روز رسانی سیستم اتوماسیون جذب برابر استانداردهای جهانی
- نهادینه سازی سیستم جانشین پروری جهت کشف و پرورش دائمی استعدادها
- بازبینی سیستم پرداخت دستمزد و پاداش در راستای شایسته سالاری و استعداد پروری

بعد زمینه‌ای

- حمایت نهادهای فضایی مرتبط از اساتید و استعدادها
- ایجاد زمینه مکاتبات اساتید و نخبگان با سراسر دانشگاه‌های جهان
- بازبینی و تدوین مقررات حمایت و نگهداشت استعدادها
- به روز رسانی علوم مرتبط با تکنولوژی جهت آموزش اساتید
- ایجاد فضای ارزیابی و توسعه علوم اساتید و استعدادها

بعد رفتاری

- حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های نگهداشت توسعه استعدادها
- ارزیابی مستمر روان شناختی روحی و رفتاری اساتید
- فراهم نمودن زمینه امنیت شغلی
- هماهنگی فرهنگ سازمانی و روحیه نخبه گرایی و شایسته سالاری
- حمایت اساتید پیشکسوت از اساتید جوان
- تکریم روحیه پژوهشگری و استعداد پروری

شکل (۶): مدل دوم راهکارهای پیشنهادی بهبود عوامل ساختاری، زمینه‌ای، رفتاری مدیریت استعداد

منابع و مأخذ

[۱] امیرخانی، امیر حسین، رشیدی، مهدی، پناهی، بلال، (۱۳۸۹)، مدیریت استعداد و

a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study, Dissertation, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>.