



## آسیب شناسی و مدل بهینه مدیریت استعداد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران)

سهبیلا داروئیان

دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
Darouian82@gmail.com

ناصر میرسپاسی

استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
mmirs1397@gmail.com

کرم‌اله دانش‌فرد

استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
daneshfard@srbiau.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۱/۲۹

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۹/۰۶

### چکیده

در جهان پر تغییر و دانش محور امروز، این اندیشه‌ها، تفکرات و استعدادها هستند که می‌توانند از عوامل مهم موفقیت سازمان‌ها در نوآوری سازمانی و مدیریت آینده باشند. هدف اصلی این پژوهش آسیب شناسی مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه و طراحی مدل بهینه آسیب شناسی آن می‌باشد. روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدرسان دانشگاه آزاد واحدهای تهران با حجم نمونه ۳۶۰ نفر بوده است که با روش نمونه‌گیری کوکران انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته بوده است، که پس از تایید روایی محتوایی آن، پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰.۹۲ محاسبه شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تحلیل عاملی تاییدی و تکنیک مدل‌یابی معادله ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> با نرم‌افزار آماری لیزرل انجام گرفته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد براساس سنجش شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت استعداد که براساس مدل آسیب شناسی سه شاخگی در ابعاد ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی، بین وضع مطلوب و وضع موجود مدیریت استعداد فاصله وجود دارد، که در پایان پژوهش براساس نتایج به دست آمده راهکارها و مدل بهینه بهبود مدیریت استعداد در مولفه‌های شرایط استخدامی، جایگاه سرمایه انسانی متخصص، زیرساخت‌های علمی، زیرساخت‌های الکترونیک و فناوری، بسترهای قانونی و حقوقی، شرایط فرهنگی، پذیرش و حمایت مدیران، پذیرش و حمایت مدرسین توسط مدل نهایی حاصل از نتایج حاصل گردید. مدل تحقیق حاضر و نتایج آن می‌تواند در راستای سیاست‌گذاری‌ها آینده و تصمیمات مدیران در راستای آینده پژوهی در این حوزه و ضرورت توجه بیشتر به مدیریت استعدادها، توسعه و بهبود آن موثر باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، آسیب شناسی سازمانی، مدل سه شاخگی، ابعاد زمینه‌ای-ساختاری-رفتاری.

## ۱- مقدمه

معمولاً در هر مسئله حداقل یک جزء مجهول است و به همین دلیل محقق نیاز به تحقیق و یافتن پاسخ برای آن دارد. مسئله استعداد و شایستگی افراد و مدیریت آن در سازمان های امروزی که هرروز بیش از پیش به سمت نخبه گرایی و بهره مندی حداکثری از اندیشه های افراد حرکت می کند امری بسیار مهم است. در ایران نیز براساس برنامه تحول اداری ایران و همچنین سند نقشه جامع علمی کشور تاکید بر جذب و توسعه سرمایه های انسانی مستعد در اندیشه و مهارت و پرورش و نگهداشت آنها مورد تاکید است. همچنین در حوزه مدیریتی به ویژه در بخش آموزش عالی آسیب شناسی و بازبینی و اصلاح رویه های رفتاری، ساختاری و زمینه ایی مدیریت استعداد مسئله مهمی است، بنابراین رویکرد این پژوهش آسیب شناسی مدیریت استعداد و طراحی مدل بهینه است. این مدل می تواند به عنوان یک مدل نشان دهنده آسیب های موجود در حوزه مدیریت استعداد آموزش عالی در سیاست گذاری ها و برنامه ریزی های آتی این حوزه موثر واقع گردد.

با توجه به اهمیت این موضوع، در این مطالعه، پژوهشگر به دنبال ارائه مدلی در حوزه مدیریت استعداد در دانشگاه است، اما پیش از ارائه مدل در گام نخست به آسیب شناسی فاصله وضع موجود و مطلوب پرداخته و سپس براساس نتایج به دست آمده از طریق طراحی پرسشنامه براساس ادبیات نظری پژوهش و نظرات نخبگان، در مرحله دوم با استفاده از تحلیل های آماری حاصل از توزیع پرسش نامه و تحلیل و برآورد مدل، به مدل مطلوب براساس شرایط فرهنگی و سازمانی پرداخته شده است. در این حوزه به دلیل آموزشی بودن ماهیت دانشگاهی و پرورش انسان ها، ضرورت توجه به استعداد ها در این بخش بسیار بیشتر از سایر حوزه ها مورد توجه است.

## ۲- ادبیات نظری پژوهش

## مدیریت استعداد

افراد با استعداد و نخبه دارای توان خودمدیریتی و خود کنترلی هستند. آنان 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 فعالیت های روزمره عمل می کنند و ایجاد ارزش می کنند؛ بنابراین وجود چنین کارکنانی و شناسایی و پرورش آنها می تواند از اولویت های اصلی سازمان های امروز است. (بتینگر، ۲۰۰۷)<sup>۲</sup> تحقیقات اخیر نیز نشان داده است که اکثر شرکت های جهان با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند. (کالینگ، ۲۰۱۰)<sup>۳</sup> با بکارگیری مدیریت استعداد متناسب با ساختارهای بومی و فرهنگی اطمینان حاصل می شود که هریک از کارکنان با استعدادها و توانایی های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت و توانایی بالفعل نمودن استعداد های 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. (بتینگر، ۲۰۰۷)<sup>۴</sup>

## آسیب شناسی سازمانی مدیریت استعداد

آسیب شناسی سازمانی نیز، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها می باشد (رونالدون، ۲۰۰۹)<sup>۵</sup> اما از آنجا که پایین بودن سطح بهره وری به مفهوم کارآیی و اثربخشی، فقط ناشی از اشکالات و نارسایی های 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 می بایست مورد مطالعه قرار گیرند. لذا این تحقیق علاوه بر مفاهیم و روش های علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روش های دانش مدیریت، در زمینه های برنامه ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره وری سازمانی و ... را نیز مدنظر دارد. بررسی های بعمل آمده (اجرای برنامه های تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می دهد که بهره وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند مطلوبی نشان نمی دهد. آسیب شناسی سازمانی: برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان و مدیریت

عملکرد انسانها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می زند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می دارند. (میرزایی، ۱۳۸۱)

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 شاخه های 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 می دانند. مفهوم زمینه که در تئوری سیستمی معادل و مترادف مفهوم محیط است، به قدری مهم است که از سطح مفهوم به سطح تئوری ارتقاء یافته و امروزه محققین و تئوری پردازان نظریه های سازمانی، تئوری های مهمی درباره محیط ارایه داده اند. اصلی ترین کار عوامل زمینه یا محیطی تنظیم روابط سازمان با سیستم های بالاتر از خود است. چون هر سیستم یا سازمانی در جایگاه خاص خودش همواره با سیستم های بالاتر از خودش درکنش و واکنش دایمی است و نسبت به سیستم های بالاتر سیستمی فرعی محسوب می شود. بنابراین، همه علل و عواملی که موجبات برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سیستم های اصلی تر را فراهم می آورند، زمینه یا محیط نامیده می شوند. بنابراین، آسیب های زمینه ای یا محیطی آسیب هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم های همجوار محیطی اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می نمایند. (میرزایی، ۱۳۸۱)

را می توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی، عوامل ساختاری در برگرفته مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می باشد و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند. (میرزایی، ۱۳۸۱)

بعد ساختاری: علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می دهند؛ آسیب های ساختاری نامیده می شوند. ساختارهای سازمانی مسیرها، کانالها و ظرفی هستند که فرآیندها و عملیات سازمانی در آنها جاری می شوند. شاخه ساختاری در برگرفته همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان میباید که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را می سازند.

بعد محتوایی (رفتاری): همانطور که اشاره شد ساختار به مثابه ظرف فعالیتها و حرکات سازمانی است. محتوا یا ماده های که در ظرف سازمان می ریزد، همان کار یا رفتار انسانهاست. بنابراین محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می دهد و فعالیتها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می پذیرند، برآیند کار و انرژی انسان و اهداف و ساختارهای سازمان در کارکردها یا وظایف اصلی سازمان تبلور پیدا می کند. در شناخت آسیب های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا

جدول (۱) شاخص های مولفه های ساختاری، رفتاری و زمینه ای مدیریت استعداد

منبع	مولفه های زمینه ای	مولفه های رفتاری	مولفه های ساختاری
صفریان، ۱۳۹۲، اسکات، ۲۰۰۸، هادیزاده، ۱۳۹۲، دارستانی، ۱۳۹۰، فیلیپس، ۲۰۰۹، هجاز، ۲۰۱۱	معرفت فرهنگی، عدم امنیت شغلی، عدم آزادی بیان	سعه صدر، پذیرش مدیران، پذیرش نظرات، دوری از خشونت	نظم در کار، ضوابط اداری، وقت شناسی، تخصص نیروی کار، زیرساختهای علمی، شرایط استخدامی
لعلی و همکاران، ۱۳۹۱، کولینز، ۲۰۰۹، میرزایی، ۱۳۷۷، کراس، ۲۰۰۷، هادیزاده، ۱۳۹۲	تغییرات، عدم اطمینان، ارتباطات	حمایت مدیریت، ویژگی مدیران، ویژگی کارکنان، روحیه گروهی	تصمیم گیری و کنترل، نظام پاداش، سیستم تحقیق و توسعه،

منبع	مولفه های زمینه ای	مولفه های رفتاری	مولفه های ساختاری
			نظام ارزیابی عملکرد
دهقان و همکاران، ۱۳۹۱، کالینگ ۲۰۰۹، آگابندا ۲۰۱۱، موهان ۲۰۰۸، میرزایی ۱۳۷۷	قوانین دولتی، اجتماعی و اقتصادی، شرایط فرهنگی	ویژگی مدیران و کارکنان، سبک رهبری	ساختار سازمانی، شرایط استخدام، تحقیق و توسعه، زیرساخت الکترونیک
اسفندیاری و همکاران، ۱۳۹۰، میرزایی ۱۳۷۷، رضاییان ۱۳۸۹، کالینگ ۲۰۰۹، امیرخانی ۱۳۸۹، دارستانی ۱۳۹۰، سوننبرگ ۲۰۱۱	مشتری گرایی، پیمان کاران و مشاوران	قوانین و مقررات، امنیت شغلی، آموزش	ساختار سازمانی، پرداخت، گزینش و استخدام، ارتقاء شغلی
امیرخانی و همکاران، ۱۳۸۹، هادی زاده ۱۳۹۰، ولیز ۲۰۰۶، میرزایی ۱۳۷۷، سوننبرگ ۲۰۱۱، فیلیپس ۲۰۰۶	بسترهای قانونی، بسترهای قانونی حقوقی، سیاست گذاری ها	حمایت کارکنان از تغییر، پشتیبانی مدیران، پذیرش کارکنان	نیروی انسانی، ساختار اجرایی و هماهنگ کننده، فناوری، زیرساخت علمی

### ۳- روش شناسی پژوهش

با سنجش پایایی و روایی آن، و باتوزیع پرسش نامه، عوامل ساختاری، زمینه ای و رفتاری مدیریت استعداد را مورد سنجش قرار داده است.

یافته های حاصل از پژوهش

روش پژوهش حاضر روش تحلیل عاملی است، در این پژوهش تعداد ۳۰ گویه، شاخص (یا سؤال) برای آسیب شناسی مدیریت استعداد براساس ادبیات نظری و نظرات نخبگان و آزمون شاخص ها طراحی و تایید شد که توسط تحلیل عاملی امتشافی مرتبه اول و دوم شاخص ها 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.

این پژوهش با هدف 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 انجام شد. 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 می باشد. همچنین از آنجا که ارزیابان و مخاطبان این پژوهش؛ جامعه علمی بوده و نتایج این تحقیق منبع ایده ها و راه حل های آتی خواهد بود. این تحقیق دارای دو مرحله پیمایشی است که در مرحله اول آن محقق با رویکرد بررسی و آسیب شناسی ساختاری، زمینه ای و محتوایی با توجه به پژوهش ها و ادبیات نظری گویه ها یا شاخص های مدیریت استعداد را شناسایی و به طراحی پرسش نامه پرداخته و

جدول ۲- نام گذاری ابعاد شناسایی شده

ردیف	ابعاد	میزان اثر (درصد واریانس)	مولفه
۱	بعد ساختاری مدیریت استعداد	۳۲/۳۵۹	- شرایط استخدامی موثر بر مدیریت استعداد - جایگاه ساختاری نیروی انسانی متخصص در مدیریت استعداد - زیرساخت های الکترونیکی و فناوری موثر بر مدیریت استعداد - زیرساخت های علمی موثر بر مدیریت استعداد
۲	بعد زمینه ای مدیریت استعداد	۳۰/۹۶۳	- بسترهای قانونی و حقوقی مدیریت استعداد - عوامل فرهنگی موثر بر مدیریت استعداد
۳	بعد رفتاری مدیریت استعداد	۲۲/۶۷۷	- پذیرش فرآیند مدیریت استعداد توسط مدیران - پذیرش فرآیند مدیریت استعداد توسط اساتید

جدول ۳- نتایج آزمون t زوجی در بعد ساختاری و مولفه‌های آن

همبستگی	Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	وضعیت	مولفه
.925	.000	359	6.727	1.13898	3.0006	موجود	شرایط استخدامی موثر بر
				1.01393	3.1550	مطلوب	مدیریت استعداد
.605	.000	359	8.755	1.08453	2.9713	موجود	جایگاه ساختاری نیروی
				1.19669	3.4417	مطلوب	انسانی متخصص در مدیریت استعداد
.761	.000	359	6.257	1.06354	2.9407	موجود	زیرساخت‌های الکترونیکی
				.96677	3.1741	مطلوب	و فناوری موثر بر مدیریت استعداد
.398	.000	359	5.050	1.13469	2.9157	موجود	زیرساخت‌های علمی موثر
				.93628	3.2213	مطلوب	بر مدیریت استعداد

موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد و بنابراین، بین وضعیت موجود عوامل موثر بر فرآیند مدیریت استعداد در دانشگاه از لحاظ مولفه‌های مستخرجه از بعد زمینه‌ای با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد. همانطور که در جدول شماره نشان داده شده است، مقایسه بین میانگین‌های محاسبه شده در تمام مولفه‌های مستخرجه از عوامل رفتاری نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد و بنابراین، بین وضعیت موجود عوامل موثر بر فرآیند مدیریت استعداد در دانشگاه از لحاظ مولفه‌های مستخرجه از عوامل رفتاری با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد.

جهت مقایسه گویه‌های طراحی شده، شرایط مطلوب و موجود سی گویه طراحی شده جهت سه بعد ساختار، زمینه و محتوا مورد سنجش قرار گرفت. همانطور که در جدول نشان داده شده است، مقایسه بین میانگین‌های محاسبه شده در تمام مولفه‌های مستخرجه از عوامل ساختاری نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد و بنابراین، بین وضعیت موجود عوامل موثر بر فرآیند مدیریت استعداد در دانشگاه از لحاظ مولفه‌های مستخرجه از عوامل ساختاری با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد. همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است، مقایسه بین میانگین‌های محاسبه شده در تمام مولفه‌های مستخرجه از بعد زمینه‌ای نشان می‌دهد که بین وضعیت

جدول ۴- نتایج آزمون t زوجی در بعد زمینه‌ای و مولفه‌های آن

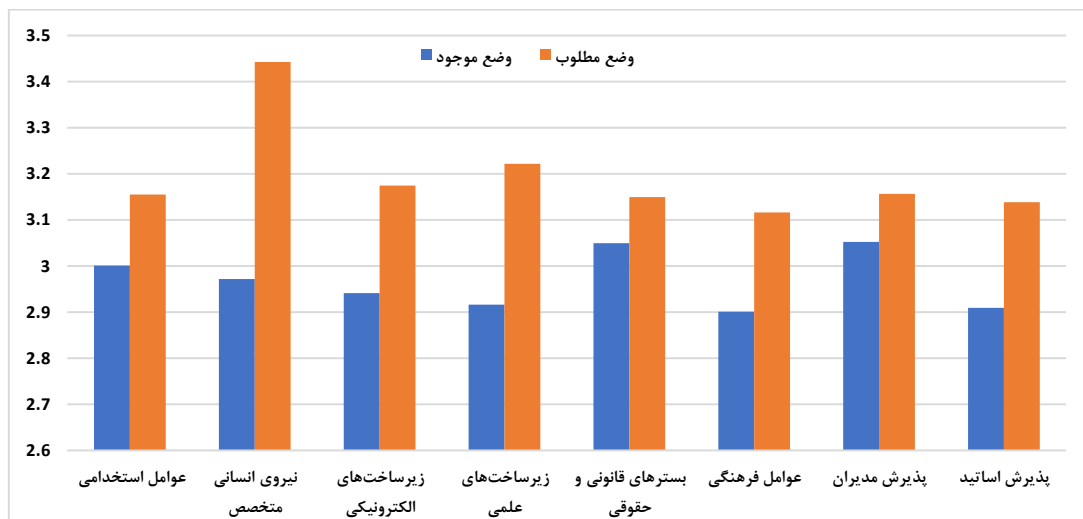
همبستگی	Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	وضعیت	مولفه
.949	.000	359	5.404	1.07372	3.0494	موجود	بسترهای قانونی و حقوقی
				.93060	3.1489	مطلوب	مدیریت استعداد
.827	.000	359	6.335	1.14585	2.9000	موجود	عوامل فرهنگی موثر بر
				.93368	3.1150	مطلوب	مدیریت استعداد

جدول ۵- نتایج آزمون t زوجی در بعد رفتاری و مولفه‌های آن

همبستگی	Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	وضعیت	مولفه
.463	.036	359	3.778	1.12501	3.0519	موجود	پذیرش مدیریت استعداد
				1.00102	3.1556	مطلوب	توسط مدیران
.519	.000	359	4.047	1.15199	2.9083	موجود	پذیرش مدیریت استعداد
				1.03264	3.1380	مطلوب	توسط اساتید

حاصل ارزیابی های فوق نشان از فاصله وضع موجود و مطلوب مدیریت استعداد در دانشگاه از سه بعد مورد مطالعه است. شرایط فوق نشان دهنده خلاء مدیریت استعداد در دانشگاه و درمیان مدرسین می باشد. بنابراین براساس هدف پژوهش محقق با شناخت این فاصله سعی در طراحی و ارائه راهکارهایی در جهت بهبود مدیریت استعداد دارد. طبق مدل بهینه آزمون شده تحقیق این گویه ها به عنوان مدل مفهومی مورد سنجش قرار گرفت. مدل در حالت معنی داری: مدل تحلیل عاملی تاییدی « کل عوامل و مولفه ها » را در حالت ضرایب معناداری نشان می دهد. اعداد موجود بر روی مسیرها نشانگر مقدار آماره  $t$  می باشد. با توجه به اینکه کلیه مقادیر آماره  $t$  مسیرها بزرگتر از  $1/96$  هستند، بنابراین ارتباط معناداری بین هر گویه با «عوامل و مولفه ها» وجود دارد.

حاصل ارزیابی های فوق نشان از فاصله وضع موجود و مطلوب مدیریت استعداد در دانشگاه از سه بعد مورد مطالعه است. شرایط فوق نشان دهنده خلاء مدیریت استعداد در دانشگاه و درمیان مدرسین می باشد. بنابراین براساس هدف پژوهش محقق با شناخت این فاصله سعی در طراحی و ارائه راهکارهایی در جهت بهبود مدیریت استعداد دارد. طبق مدل بهینه آزمون شده تحقیق این گویه ها به عنوان مدل مفهومی مورد سنجش قرار گرفت. مدل در حالت معنی داری: مدل تحلیل عاملی تاییدی « کل عوامل و مولفه ها » را در حالت ضرایب معناداری نشان می دهد. اعداد موجود بر روی مسیرها نشانگر مقدار آماره  $t$  می باشد. با توجه به اینکه کلیه مقادیر آماره  $t$  مسیرها بزرگتر از  $1/96$  هستند، بنابراین ارتباط معناداری بین هر گویه با «عوامل و مولفه ها» وجود دارد.



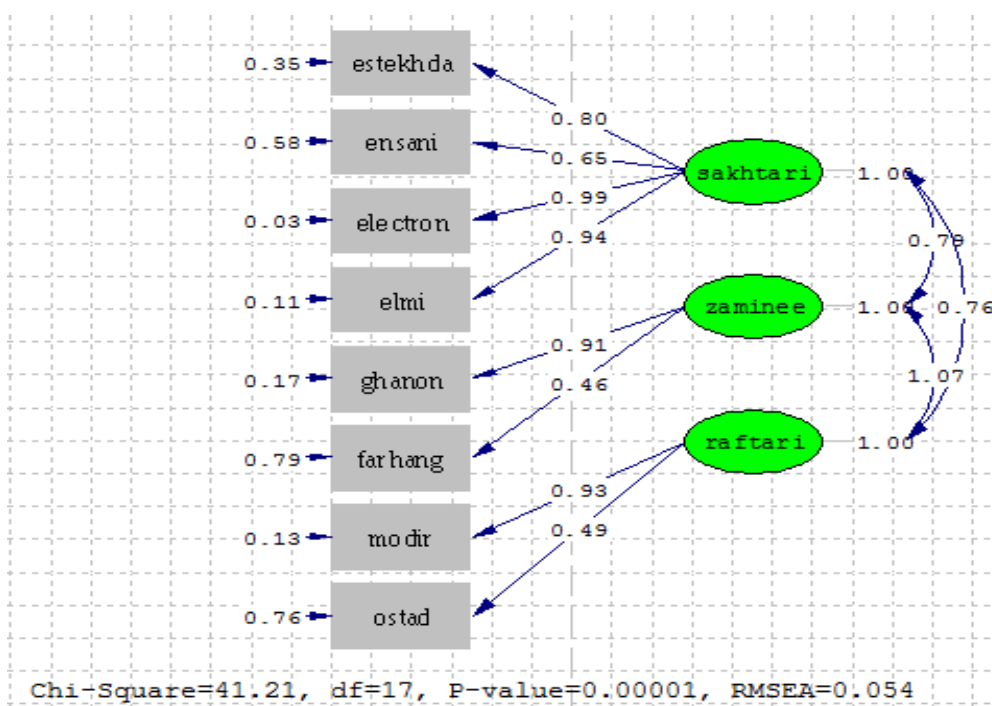
نمودار ستونی ۱- مقایسه وضع موجود و مطلوب مدیریت استعداد

نهایتاً بعد رفتاری با مولفه های پذیرش و حمایت مدیران و پذیرش اساتید از مدیریت استعداد طراحی و تایید گردید.

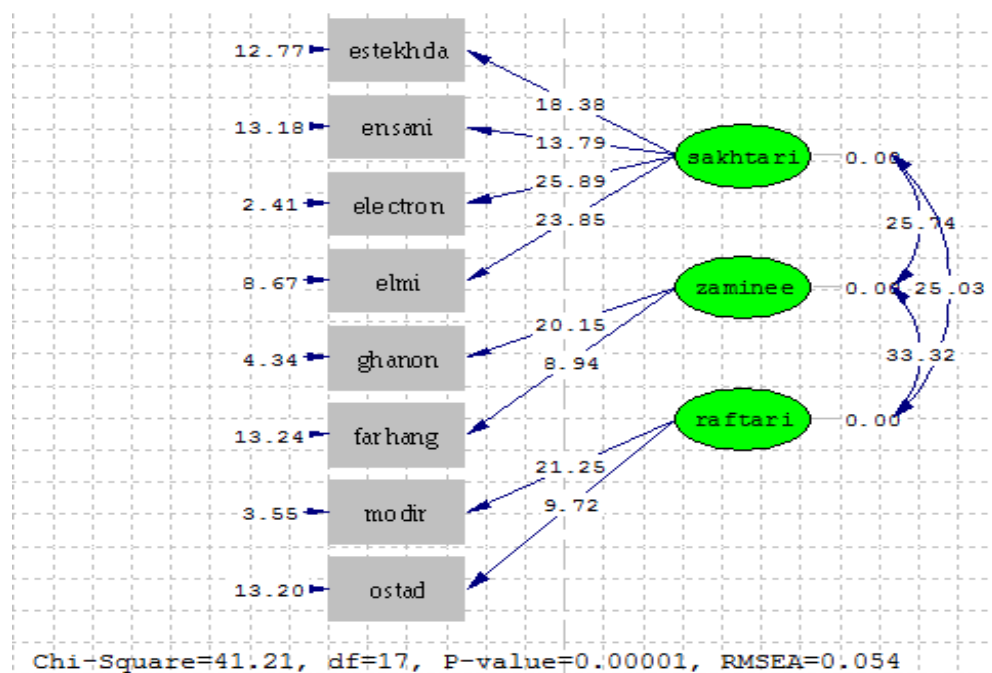
جهت طراحی مدل مدیریت استعداد از آزمون تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از تکنیک مدل پابی معادله ساختاری (SEM) با نرم افزار آماری لیزرل استفاده شده است که نتایج به دست آمده به شرح زیر می باشد:

#### ۴- مدل بهینه مدیریت استعداد

با توجه به مدل مفهومی اولیه پژوهش و شناخت فاصله وضعیت مطلوب و موجود مدیریت استعداد، گویه های پژوهش در حالت برآورد استاندارد به شکل زیر و با روش تحلیل عاملی تاییدی به صورت مدل بهینه زیر در سه بعد ساختار با مولفه های: استخدام، جایگاه نیروی انسانی، زیرساخت های الکترونیک و فنی و زیرساخت های علمی مدیریت استعداد؛ بعد زمینه ای با مولفه های قوانین و مقررات، و شرایط فرهنگی مدیریت استعداد؛ و



نمودار اول: مدل تحلیل عاملی تاییدی در حالت برآورد استاندارد



نمودار دوم: مدل تحلیل عاملی تاییدی در حالت معنی‌داری

ب) مدل در حالت معنی‌داری: نمودار شماره دو 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 کلیه مقادیر آماره  $t$  مسیرها بزرگتر از  $1/96$  هستند،

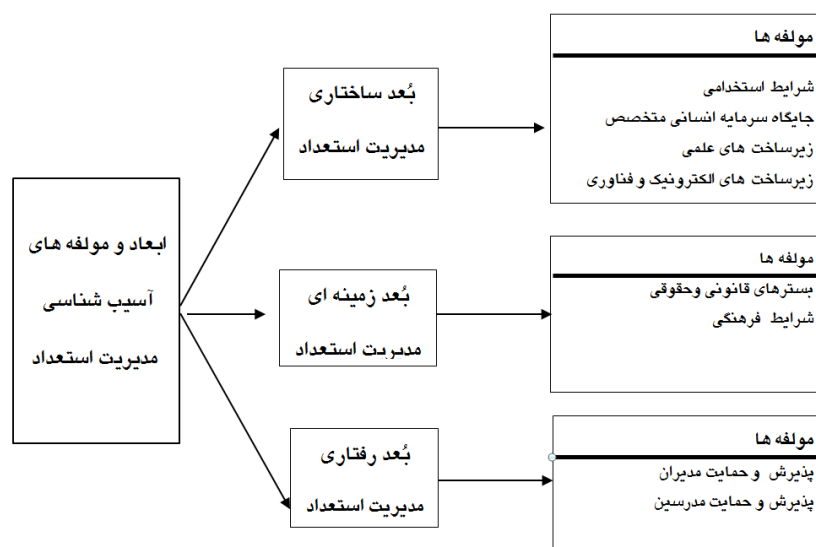
مدل در حالت برآورد استاندارد: مدل در حالت برآورد استاندارد بارهای عاملی « کل عوامل و مولفه‌ها » را نشان می‌دهد. همانطور که در نمودار شماره اول مشاهده می‌شود، بار عاملی تمام عوامل و مولفه‌ها بیشتر از  $0/4$  و در حد قابل قبولی قرار دارد.

بهبود شرایط مدیریت استعداد در دانشگاه را دارد. با توجه به آنچه که در جریان پژوهش تشریح گردید، می توان مدل زیر را جهت فرآیند بهینه سازی مدیریت استعداد در دانشگاه نمایش داد. این مدل نمایان گر مولفه های آسیب در بخش های ساختاری، زمینه ای و محیطی مدیریت استعداد است که حاصل از ارزیابی های انجام شده از تحقیق است.

بنابراین ارتباط معناداری بین هر گویه با «عوامل و مولفه ها» وجود دارد.

براساس ابعاد مولفه های شناسایی شده فاصله وضع مطلوب و وضع موجود نیز مورد سنجش قرار گرفت و براساس سنجش های آماری و ادبیات تحقیق و مدل و راهکارهای بهینه آن ارائه گردید.

این پژوهش با تاکید بر شناخت وضع موجود و مطلوب و سنجش فاصله آنها و ارائه راهکارهای، سعی در



شکل ۱- مدل حاصل از تحقیق (ابعاد ساختاری، زمینه ای، رفتاری و مولفه های مدیریت استعداد)

همچنین با استناد به پژوهش سویم در سال ۲۰۱۱، در رساله دکتری خود، با پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در آمریکا، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. نتایج حاصل از مصاحبه های نیمه ساختار یافته در پژوهش وی علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان، نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی می تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد (سویم، ۲۰۱۰)؛<sup>۶</sup> لیکن در پژوهش حاضر به دلیل وجود فاصله میان وضع مطلوب و موجود مدیریت استعداد هنوز اجرای کامل چنین فرایندی محقق نشده و توسعه انسانی

## ۵- بحث و نتیجه گیری

نهایتاً آنکه 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 جوان گرایی 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 می تواند برای مدیران، کارکنان و سیستم آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یک پژوهش کاربردی مورد استفاده قرار گیرد.



- ✓ ارزیابی براساس استانداردهای جهانی و کیفی
- ✓ مصاحبه مدرسین با فرآیند بی طرفی
- ✓ به روز رسانی سیستم اتوماسیون جذب
- ✓ ارزیابی عملکرد به صورت مستمر و در اختیار قرار دادن نتایج به مدرسین
- ✓ نهادینه شدن مسئله استعداد و شایسته سالاری در ساختار سیستم
- ✓ جذب افراد براساس استعداد سنجی
- ✓ جوان گرایی و نخبه گزینی براساس استاندارد ها
- ✓ بازبینی سیستم پرداخت، پاداش بر اساس استانداردهای علمی و اخلاقی
- ✓ بازبینی سیستم اداری جذب، استخدام و نگهداشت مدرسین براساس استانداردهای نوین علمی
- ✓ ارزیابی و بازبینی مجدد سلسله مراتب انتخاب افراد براساس شایسته سالاری و نخبه گزینی
- ✓ هم راستایی استراتژی سازمان و استراتژی مدیریت استعداد
- ✓ هماهنگی ساختاری در تمامی بخش های جذب و پرورش و نگهداشت و توسعه استعداد

#### راهکارهای پیشنهادی بهبود بعد زمینه ای مدیریت استعداد

- ✓ تدوین قوانین و مقررات حقوقی جهت حمایت از مدرسین و استعدادها
- ✓ حمایت نهادهای قضایی آشنا با مباحث جذب و استخدام و نگهداشت
- ✓ به روز رسانی علوم مرتبط با فضای مجازی و تکنولوژیکی برای مدرسین
- ✓ ارتباطات مجازی بین مدرسین و نخبگان در سراسر دانشگاه های جهان با یک سیستم یکپارچه
- ✓ کاهش فضای انتخاب سلیقه ایی و سفارشی
- ✓ وجود تعاریف عملیاتی و ابزار مناسب سنجش استعداد
- ✓ توجه به الزامات دینی، اخلاقی و فرهنگی در مدیریت استعداد

در این حوزه نیارمند بازنگری است و بهره مندی از مدل و راهکار طراحی شده از این تحقیق به عنوان یک تحقیق کاربردی می تواند موثر باشد.

با استناد به پژوهشی از کریمی در سال ۱۳۸۹ انجام شده تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش، در میان ۱۷۴ نفر از مدیران کل وزارت خانه های کشور، با استفاده از روش پیمایشی- همبستگی و پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. محققان با تدوین فرضیه هایی به بررسی وجود رابطه بین عوامل راهبردی زمینه ساز (راهبرد سازمان، نقش مدیران، مدیریت منابع انسانی راهبردی، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات دولتی) و مدیریت استعداد پرداخته اند. نتایج بدست آمده نشان داد که هر یک از عوامل فوق تأثیر معناداری بر مدیریت استعداد دارند. در میان این عوامل، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را داشته اند پژوهش حاضر نیز نشان دهنده تأثیر سیاست گذاری ها و راهبردهای سازمانی و ساختاری در مدیریت استعداد موثر است.

بنابر مطالب فوق آنچه که از نتایج تحقیق حاصل می گردد نشان می دهد که مدیریت استعداد در میان جامعه نمونه، مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی 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 راهکارهای حاصل از نتایج تحقیق پس از آزمون آنها به شرح زیر ارائه می گردد:

#### راهکارهای پیشنهادی بهبود بعد ساختاری مدیریت استعداد

- ✓ بازنگری در استانداردهای جذب و ترفیع مدرسین
- ✓ بهره مندی آزمون های استعدادسنجی
- ✓ مصاحبه های کیفی مستمر
- ✓ ارزیابی جذب مدرسین بر اساس فرهنگ سازمانی و فرهنگ جامعه
- ✓ متاثر نبودن استخدام از شرایط سیاسی و سفارشات اداری

## راهکارهای پیشنهادی بهبود بعد رفتاری مدیریت استعداد

- ✓ امنیت شغلی جهت ریسک پذیری مدرسین در حوزه پژوهش
- ✓ حمایت مدیران از فرایند عملکرد مدرسین
- ✓ حمایت و پشتیبانی مدرسین پیشکسوت از مدرسین جوان
- ✓ ارزیابی مستمر روان شناسی سیستم رفتاری و روحی مدرسین
- ✓ تدوین منشور اخلاقی نگهداشت و پرورش استعداد
- ✓ آموزش مستمر جهت بالفعل کردن استعدادهای
- ✓ تهیه نرم افزارهای به روز جهت توسعه استعدادهای
- ✓ ایجاد فضای امنیت شغلی و اخلاقی
- ✓ وجود مدل آموزشی و پرورشی مدیریت استعداد
- ✓ ایجاد یک مدل شایستگی تعریف شده از استعداد در سطوح مختلف سازمانی

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 دارای هایی 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. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند به عنوان یک ابزار کاربردی جهت ارتقاء

بهره‌وری سازمانی و همچنین یک مدل بهینه همراه با راهکارهای آن که جز نخستین تحقیقات پیرامون مدیریت استعداد است مورد استفاده دانشگاه‌ها، سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌ها در جهت خط مشی گذاری‌های مدیریت استعداد و یا در تدوین استراتژی‌ها و خط مشی‌های مدیریتی مورد کاربرد قرار گیرد.

## فهرست منابع

- (۱) امیرخانی، امیر حسین؛ مهدی رشیدی و بلال پناهی، ۱۳۸۹، مدیریت استعداد و نقش آن در خلق مزیت رقابتی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، شیراز، [https://www.civilica.com/Paper-MIEAC01-MIEAC01\\_090.html](https://www.civilica.com/Paper-MIEAC01-MIEAC01_090.html)
- (۲) بیدمشکی، زهره ۱۳۹۳، مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه آموزش عالی.
- (۳) خالوندی، فاطمه و عباس‌پور، عباس (۲۰۱۴)، طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد، مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، پژوهش‌های مدیریت عمومی،
- (۴) میرزایی اهرنجانی، حسن ۱۳۸۱. طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب شناسی سازمانهای عمومی و دولتی ایران (آب منطقه ای غرب). مرکز پژوهش‌های کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- (۵) رضایان، علی ۱۳۹۴، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت.
- (۶) هادیزاده، مقدم ۱۳۹۴، آسیب شناسی پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه مدیریت نوآوری
- 7) Alagheband, A. (2011). Introductions of educational management. Tehran: Ravaan Publication in Persi.
- 8) Abdollah, Z. (2009). Succession planning in Malaysian institution of higher education. International Education Studies.
- 9) Bhatnagar, J. (2009). Talent management-competency development: key to global leadership. Industrial and Commercial training.

## یادداشت‌ها

<sup>1</sup> - Structural Equation Model

<sup>2</sup> - Bhatnagar, 2009

<sup>3</sup> - Collings, 2010

<sup>4</sup> - Bhatnagar, 2009

<sup>5</sup> - Ronnlund, 2009

<sup>6</sup> - Sweem, 2010

- 10) Cappelli, Peter (2004). Talent Management in the 21st Century: Singapore Management University.
- 11) Collings, D. G., & Mellahi, K. (2011). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review.
- 12) 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.
- 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) Michaels, E., Handfield-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
- 18) Sweem, Susan L. (2009). Leveraging Employee Engagement through 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>.
- 19) Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. Journal of Corporate Real Estate
- 20) Ronnlund, Josefin, (2009), "Talent management and identification of leadership potential within Company X in Finland", Master thesis, Umeå School of Business.
- 21) Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. Journal of World Business.
- 22) Smith, Audrey B.; Wellins, Richard S.; and Paese, Matthew J. (2010). Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent? DDI Publication. available at: <http://www.ddiworld.com>