

ارائه الگوی اجرایی ارتقاء سطح مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

نوشا هژیرنژاد^۱

امیرحسین محمودی^{*۲}

فاطمه حمیدی فر^۳

محمدنقی ایمانی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۳

تاریخ وصول: ۱۴۰۰/۰۲/۱۳

چکیده

هدف از این پژوهش ارائه الگوی اجرایی ارتقاء سطح مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی بود. روش: روش انجام پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) است. برای انجام این پژوهش علاوه بر مطالعه اسنادی، از تکنیک تحلیل مضمون با نرم افزار MAXQDA12، برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها استفاده شد. جامعه آماری در این پژوهش تمام خبرگان در حوزه مدیریت آموزشی و منابع انسانی بودند که بعد از انجام ۱۳ مصاحبه اشباع نظری صورت گرفت. یافته‌ها: در نهایت ۵ بعد، ۱۱ مؤلفه و ۴۴ شاخص شناسایی شد. برای ترسیم الگو از روش معادلات ساختاری نرم افزار smartpls3 استفاده شد.

نتایج نشان داد که بعد نظام جذب استعداد با ضریب ۰.۷۴۳، بعد نظام توسعه و آموزش استعداد ۰.۶۸۰، بعد نظام ارزیابی و کشف استعداد ۰.۶۴۱، بعد نظام جذب استعداد ۰.۵۱۷ و ارتقا استعداد ۰.۴۶۸ به ترتیب بیشترین اهمیت را در الگوی اجرایی ارتقاء سطح مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی داشتند. اعتبار الگو نیز با ۴ بعد (فهم، تطبیق، تعمیم و کنترل) و ۴ بعد (فلسفه و اهداف، مبانی تئوریک، مراحل اجرا و نظام ارزشیابی و بازخورد) مورد ارزیابی قرار گرفت در نهایت میزان اجرایی بودن الگو مورد پرسش قرار گرفت که با میانگین ۳.۸۲ مورد تایید قرار گرفت و نتایج نشان داد این الگو از قابلیت اجرای بالایی برخوردار است که نشان از اعتباربخشی بالای الگو داشت.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، کارکنان، سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. noosha.hozhabrnejad@yahoo.com

^۲ استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

dr.mahmoodi1964@gmail.com

^۳ استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۴ استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

از دیرباز عنوان مدیریت در بین علمای رشته های مدیریت به عنوان کلید رفع مشکلات سازمان مطرح بوده است. مخصوصاً از هنگامی که گروه مشاوران مک کینزی^۱ اصطلاح نبرد برای بدست آوردن استعدادها را به کار گرفت، موضوع مدیریت استعداد اهمیت قابل ملاحظه ای یافته و در عرصه عملی و نظری افراد بسیاری را جذب خود نموده است (پرامونو^۲، ۲۰۲۱: ۱۵). طی دهه ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ مدیریت استعدادها بر پایه مدل انسان سازمانی انجام می گرفت. مکانیسمی که سازمان ها برای اداره مدیران و کارمندان استفاده می کردند به طور کلی بر پایه سیستم بوروکراتیک و بر این فرض استوار بود که سازمان، مالک شغل افرادی است که برایش کار می کنند و یا حداقل آنها را کنترل می کند. در آن زمان سازمان می توانست مهارت هایی که برای آینده نیاز دارد را با دقت بالایی پیش بینی نماید. سیستم های استخدام، ارزیابی و ارتقای مدیرانی که مشاغل را اداره می کردند بر پایه توافق متقابل کارگر و کارفرما بود. در چشم انداز این دوره، این برنامه ریزی ها مشکل اساسی قرار دادن استعدادها در جای مناسب و در زمان مناسب را حل می کرد (شجاعی، ۱۳۹۹: ۷۲).

ادبیات نوین مدیریت نشان داده است که دیگر دیدگاه انسان سازمانی جوابگوی حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد نیست و کشورهای در حال توسعه در این زمینه با مشکلات متعددی روبه رو هستند. در ایران براساس نتایج آثار علمی از آغاز دهه ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۳ گریز پایی استعدادها افزایش چشمگیری داشته است. در این مدت استعدادها برای جامعه ایران اهمیت مضاعفی یافته و مهاجرت نخبگان ایرانی براساس آمارها، رتبه نخست در بین کشورهای در حال توسعه و همچنین در سطح جهان را داشته است (طهوری، ۱۳۹۹: ۲۴). گریز پایی استعدادها یا همان فرار مغزها که عموماً به منزله مسئله ای اجتماعی تعریف می شود، بیانگر این واقعیت است که افراد دارای استعداد علمی، اقتصادی، مدیریتی، فکری یا سیاسی با توجه به شرایط محیطی اجتماعی از جمله کمبود امکانات و تسهیلات، ضعف در نظام آموزشی و دانشگاهی، بی اعتنایی به تولیدات و یا ایده های علمی، فقدان نظام جذب و تقویت دستاوردها و نظرات خلاقانه، مشکلات در تأمین مالی، سیاسی یا ایدئولوژیکی، اقدام به مهاجرت دائمی یا موقت از کشور خود می کنند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۱).

بنابر آمار رسمی در سال ۱۳۹۱ حدود ۱۵۰ هزار دانشجو تقاضای خروج از کشور را کرده اند که بیشترشان دانشجوی دوره دکترا بودند که خروج و عدم بازگشت این شمار از دانشجویان معادل ۱۵۰ میلیارد دلار خسارت به ایران وارد می کند (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۹). در سال های اخیر حدود چهار نفر از هر پنج ایرانی برنده مدال المپیادهای بین المللی علمی، و ۷۰ درصد رتبه های برتر کنکورهای سراسری، مهاجرت به آمریکا، کانادا و اروپای غربی را انتخاب کرده اند. بنابر اعلام وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، این مسئله حدود ۳۸ میلیارد دلار هزینه سالانه برای دولت به همراه داشته است (چن^۳ و همکاران، ۲۰۲۱: ۸۷).

^۱ Mc Kinsey

^۲ Pramono

^۳ Chen

اکثر محققان و صاحب نظران، به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن کارکنان با استعداد را از اولویت های اصلی سازمان های امروزی بیان کرده اند. تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست های استراتژیک سازمانی می باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (آل داهامه و هدر ریما^۱، ۲۰۲۱: ۶۱). با بکارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می شود که هر یک از کارکنان، با استعدادها و توانایی های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن مدیران شده و نوعی انعطاف پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می نماید. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای سیستم مدیریت استعداد مؤثر باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می شود، و دوم اینکه این کارکنان برای پست های کلیدی در آینده آماده می شوند (بارخوزین و گومده^۲، ۲۰۲۱: ۱۴).

با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه انتقال دانش آموختگان توانمند به بازار کار، از مدیریت استعداد به عنوان مدلی برای یکپارچه سازی مهمترین فرایندهای توسعه منابع انسانی نام برد. با توجه به این توضیحات باید گفت که نظام آموزش عالی، سازمانها و واحدهای کسب و کار در سراسر کشور در حال حاضر به شدت نیازمند جذب، نگهداشت و پرورش افراد توانمند به ویژه در سطوح مدیریتی است؛ از این رو، طراحی مدلی جهت مدیریت استعدادها در این حوزه یکی از نیازهای اصلی آن است. به عبارت دیگر چگونگی روابط بین عناصر تشکیل دهنده و مرتبط با مدیریت استعداد به منظور دستیابی به یک مدل بومی بر شرایط کشور در این زمینه، مسئله اصلی تحقیق را تشکیل می دهد. بنابراین سؤال اصلی تحقیق این است که مدل مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی از چه مؤلفه هایی تشکیل شده و روابط بین عناصر آن چگونه است؟ بنابراین مسأله اصلی پژوهش این است که وضعیت مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی چگونه است و چه الگویی برای ارتقاء مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی مناسب است.

کوهی خور، کمالیان، یعقوبی و پورعزت (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل یکپارچه مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی» انجام داده اند. تحلیل خروجی نرم افزار میک مک بیانگر این موضوع بودند که متغیرهای راهبردی پژوهش شامل (توسعه استراتژی استعداد، پذیرش سازمانی استعدادها، مدیریت عملکرد استعدادها، حمایت مدیریتی از استعدادها، برنامه ریزی جانشین پروری، بکارگیری استعدادها) می باشند. در گام نهایی، با روش سناریونویسی و استفاده از نرم افزار سناریوویزارد، سناریوهای ممکن برای آینده مدل مدیریت استعداد بررسی شد که ۴ سناریو با سازگاری قوی در نظام آموزشی عالی ارائه گردید.

جواهری زاده، دهقانان، افجه و سلطانی (۱۳۹۸) طراحی مدل چندسطحی مدیریت استعداد (مورد مطالعه: شرکت توانیر) با تغییر رویکرد اقتصاد از سنتی به دانش بنیان شاهد استقرار سیستم نوینی از مدیریت منابع انسانی با عنوان مدیریت استعدادها سازمانی هستیم. رشد مدیریت استعداد عمدتاً در شرکت های بزرگ چندملیتی غربی بوده است.

¹ Al-Dalahmeh & Héder-Rima

² Barkhuizen & Gumede

به منظور کاربست و محروم نشدن از منافع آن لازم است که سایر کشورها و شرکت‌ها اقدام به طراحی مدل‌های خودویژه نمایند.

آقائی، بحرالعلوم و اندام (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی «مدل‌سازی مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور» پرداخته‌اند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد پنج بُعد مفهوم‌سازی استعداد، عوامل فردی معلمان، عوامل سازمانی و مدیریتی، قوانین و سیاست‌های کلی سازمان و نگرش مدیران تبیین‌کننده متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد؛ پنج بُعد استراتژی سازمان، کشف و جذب استعداد، استخدام و به‌کارگیری، توسعه و بهسازی و حفظ و نگهداشت استعداد تبیین‌کننده متغیر فرآیند مدیریت استعداد و پنج بُعد انگیزش و رضایت‌مندی، رفتار فرانش، مزیت رقابتی پایدار، تعهد سازمانی و تأمین و حفظ نیروهای مستعد تبیین‌کننده پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی می‌باشند.

سالو و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «داده‌های مربوط به شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد نوآوری دانشگاه خصوصی دانشگاهی تحت مدیریت تکنولوژی» در این پژوهش، داده‌های استفاده شده در مورد شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد نوآوری کارمندان دانشگاه در یک دانشگاه خصوصی مبتنی بر تکنولوژی در نیجریه ارائه شده است. در این پژوهش به سه مؤلفه کلیدی مدیریت استعداد اشاره شده است. جذب استعداد، قرض گرفتن استعداد و حفظ استعداد به عنوان عوامل کلیدی یک مدل در نظر گرفته شده است.

کرین و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «مدیریت استعداد جهانی: دیدگاه چرخه زندگی در مورد تعامل بین سرمایه انسانی و اجتماعی» به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد با تکیه بر سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی پرداخته است. همچنین به تاثیر این فاکتورها بر میزان جان‌نشین‌پروری پرداخته است. در این پژوهش ضمن ارائه مدلی براساس مؤلفه‌های مدیریت استعداد به بررسی میزان اثرگذاری هر مؤلفه بر دیگری نیز به بحث و تفحص پرداخته است.

روپر^۱ (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان «نحوه شناسایی، توسعه، بکارگیری، و پیوند استعداد در سازمان‌های جهانی-مطالعه موردی شرکت ادونتک» تاثیر اجرای فرایند مدیریت استعداد را بر عملکرد سازمانی شرکت ادونتک مورد بررسی قرار داد و به نتایج زیر دست یافت: شناسایی کارکنان مستعد از طریق اجرای ارزیابی‌های دقیق عملکرد و تشکیل خزانه استعدادها با تاثیر بر انگیزش و روحیه کارکنان مستعد، در نهایت عملکرد سازمانی را به طور مثبت تحت تاثیر قرار خواهد داد. توسعه استعدادها از طریق اجرای روش‌های متنوع توسعه حرفه‌ای با افزایش تغییر مثبت قابلیت‌های و صلاحیت‌های هسته‌ای سازمان، در نهایت عملکرد سازمانی را به طور مثبت تحت تاثیر قرار خواهد داد. بکارگیری و استفاده اثربخش از استعدادها از طریق برقراری تناسب میان توانایی‌های آن‌ها و ماهیت مشاغل یا نقش‌های آن‌ها (تناسب فرد-شغل)، با تاثیر بر همراستایی فرد-سازمان در نهایت عملکرد سازمانی را به طور مثبت تحت تاثیر قرار خواهد داد. پیوند و ارتباط میان استعداد و سازمان از طریق ایجاد شبکه‌های ارتباطی پویا و یک جو حمایتی در سازمان، با تاثیر بر تعهد سازمانی، در نهایت عملکرد سازمانی را به طور مثبت تحت تاثیر قرار خواهد داد.

¹ Roper, Katherine.

روش شناسی پژوهش

این مطالعه به روش آمیخته (کمی و کیفی) است. در مرحله کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته مؤلفه‌های اولیه از روش تحلیل مضمون شناسایی شد. مشارکت کنندگان در پژوهش را افراد خبره در زمینه مدیریت آموزشی، مدیریت آموزش عالی، مدیریت منابع سازمانی که در زمینه مدیریت استعداد مقاله، کتاب و یا تالیفی داشته‌اند و همچنین در این زمینه مسائل مدیریت استعداد تدریس کرده باشند، تشکیل داده‌اند. معیارهای ورود به مطالعه عبارت بودند از خبرگان با حداقل سه سال تجربه فعالیت در دانشگاه در زمینه آموزش عالی، متخصصین با حداقل تحصیلات دکتری در مدیریت آموزشی و مدیریت آموزش عالی. روش نمونه‌گیری نیز به صورت هدفمند بود. از نظر تشریحی و تدلیه^۱ در این روش نمونه‌گیری، موارد بصورت غیرتصادفی و کاملاً هدفمند انتخاب می‌شوند (تدلیه و تشریحی، ۲۰۰۳، ۹۳). که در بخش کیفی تعداد ۱۳ نفر از خبرگان در این پژوهش مشارکت داشتند. فرایند تحلیل مضمون کیفی برای تعیین مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های مدیریت استعداد استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها برای جمع‌آوری داده‌های کمی، وضعیت موجود و سهم هر عامل سوال طیف لیکرت از خیلی مناسب است تا اصلاً مناسب نیست طراحی گردید که بین ۳۱۴ نفر از کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد شرکت نمودند استفاده شد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی گلوله برفی و در بخش کمی تصادفی طبقه‌ای بود. میانگین زمانی مصاحبه‌ها ۸۴ دقیقه بود. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و همزمان با جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. بدین ترتیب که پس از انجام مصاحبه‌ها ابتدا متن‌نوارها پیاده شد. پس از آن یک نسخه از کدهای استخراج شده برای مصاحبه‌شونده ارسال و تایید شد. جهت آشنایی با داده‌ها و غرق شدن، داده‌ها چندین مرتبه بازخوانی گردید بدین ترتیب کدهای اولیه شناسایی و کدهای اولیه مشابه در یک طبقه کنار هم قرار گرفتند و طبقات اولیه شکل گرفت. این طبقات درهم ادغام شده و درون مایه‌ها را تشکیل دادند. همچنین جهت اطمینان از صحت داده‌های جمع‌آوری شده، درگیری طولانی مدت و عمیق داده‌ها وجود داشت. بعلاوه، دو پژوهشگر دیگر علاوه بر پژوهشگران اصلی، در تحلیل داده‌ها مشارکت داشتند. پژوهشگر دست‌نوشته‌ها را برای تایید کدگذاری و طبقات می‌خواندند. برای افزایش تاییدپذیری مجدداً به مشارکت کنندگان مراجعه می‌گردید. داشتن حداکثر تنوع در نمونه‌گیری و دیدارهای طولانی، راه‌های دیگر افزایش اعتبار داده‌ها بودند. از همان مصاحبه اولیه کدها و طبقات فرعی شکل گرفتند و سپس کاهش داده‌ها در تمام واحدهای تحلیل (کدها) ادامه یافت تا درون مایه‌ها ظهور یافتند. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. تحلیل محتوای کیفی با نرم افزار MAXQDA12 انجام شد. برای روش کمی از تکنیک معادلات ساختاری استفاده شد. در این پژوهش اخذ رضایت نامه آگاهانه، حفظ اطلاعات هویتی و رعایت امانت داری در پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها به عنوان ملاحظات اخلاقی مد نظر قرار گرفت.

یافته‌ها

سوال اول: الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی چگونه است؟

¹ tashakkori and teddlie

ارائه الگوی اجرایی ارتقا سطح مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

برای پاسخ به این سوال ۱۳ مصاحبه از خبرگان امر مدیریت منابع انسانی و سازمانی و مدیریت آموزشی و آموزش عالی با سوالات نیمه ساختاریافته انجام پذیرفت. در نهایت در این فرایند ۳۸۵ کد اولیه استخراج گردید. با بازبینی متعدد و ادغام کدها براساس تشابه و طی چندین مرحله، ۱۱ مؤلفه برای مدیریت استعداد و ۵ درون مایه اصلی (که بسیاری در بخش ادبیات پژوهش بدست آمده بودند) و در نهایت ۴۴ شاخص (مطابق جدول ۱) استخراج گردید.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد

بعد	مؤلفه	شاخص های توسعه مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی
نظام جذب استعداد	کارمند یابی	توجه به نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشگاه ها توجه به شهرت دانشگاه ها ارائه پاداش برای جذب استعدادها ارائه فرصت به استعدادها برای جذب در دانشگاه ها حمایت از افراد مشتاق برای جذب در دانشگاه ها
	انتخاب	جست و جوی کارکنان از میان فارغ التحصیلان برتر و نوآور تدوین استاندارد های مناسب برای گزینش منابع انسانی توجه به ارزیابان منابع انسانی و آموزش آنها برای انتخاب بهترین ها انجام وظایف حرفه‌ای به صورت متقابل بین دانشجو و هیأت علمی بررسی سوابق علمی و آموزشی در دوران تحصیل
نظام ارتقای استعداد	به کارگیری	تطبیق پست سازمانی با ویژگی های شخصیتی کارکنان برای به کارگیری توجه به همخوانی پست سازمانی با علایق و رغبت های افراد کارکنان توجه به همخوانی پست سازمانی با استعدادها و قابلیت های کارکنان وجود آزادی، استقلال و قدرت تشخیص در اجرای برنامه ها وجود استانداردهای شغلی برای ارتقای کارکنان
	مدیریت عملکرد	ارائه تعریف دقیق از شایستگی برای کارکنان ارائه تعریف دقیق معیارهای ارزیابی برای کارکنان آشنا ساختن کارمند با شرح وظایف ارزیابی مستمر عملکرد و ارائه بازخورد پیش بینی استعدادهای بالقوه افراد استخدام شده و تلاش برای شکوفایی آن
نظام ارزیابی و کشف استعداد	مرکز ارزیابی	سنجش عملکرد کارکنان ایجاد یک نظام ارزیابی عملکرد آشنا ساختن کارکنان با ملاکهای ارزیابی عملکرد سنجش نقاط ضعف و قوت به منظور کشف استعدادها ارزیابی اثربخشی کارکنان

<p>توجه به گردش شغلی کارکنان</p> <p>نیازسنجی آموزشهای منابع انسانی کارکنان</p> <p>تدوین برنامه آموزش ضمن خدمت اثربخش</p> <p>اجرای دوره آموزشی</p> <p>ارزیابی دوره آموزشی</p> <p>انجام مشاوره برای بهبود عملکرد استعدادها</p> <p>ارائه دوره آموزشی (آموزش ضمن خدمت) داخل و خارج سازمان برای آموزش و توسعه استعداد</p> <p>استفاده از روش مربی گری برای توسعه استعداد</p> <p>وجود امکانات و ابزار بروزآوری دانش و تخصص کارکنان</p>	<p>توسعه و آموزش</p>	<p>نظام توسعه و آموزش استعداد</p>
<p>وجود برنامه ریزی برای جانشین پروری</p> <p>بازنگری و اصلاح کار راه های شغلی کارکنان</p> <p>گرفتن بازخورد از عملکرد کارکنان در هر یک از کارراه های شغلی</p> <p>توجه به تجارب حرفه ای مدیران در توسعه استعدادها</p> <p>توجه به فرصت های برابر شغلی در توسعه استعداد کارکنان</p>	<p>مدیریت کارراه</p>	
<p>توجه به افزایش حقوق و دستمزد برای جبران خدمات و حفظ کارکنان</p> <p>توجه به نیازهای معنوی کارکنان در کنار نیازهای مادی</p> <p>ارائه پاداش در جبران خدمات به منظور حفظ استعداد</p> <p>ارائه فرصت های برابر شغلی برای جبران خدمات و حفظ استعداد</p> <p>مشارکت دادن افراد در کارها برای جبران خدمات و حفظ استعدادها</p>	<p>جبران خدمات</p>	<p>نظام حفظ استعداد</p>
<p>اصلاح رفتارهای نامطلوب برای حفظ انضباط در سازمان</p> <p>بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات انضباطی</p> <p>تلاش در جهت ایجاد انضباط درونی بجای کنترل مستقیم و بیرونی</p> <p>تلاش در جهت ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا و اثربخش برای هدایت عملکرد کارکنان</p> <p>توجه به تقدیر از افراد منظم</p> <p>الگو سازی افراد کارآمد در دانشگاه ها</p>	<p>انضباط</p>	
<p>آشنایی کارکنان با مهارتهای یکدیگر در گروههای کاری</p> <p>شناسایی نیازهای آموزش کارکنان</p> <p>برنامه ریزی و اجرای آموزش منابع انسانی به منظور ارتقای فردی آنان</p> <p>ایجاد انگیزه در کارکنان</p> <p>تقویت تعهد و مسئولیت پذیری کارکنان</p> <p>ایجاد زمینه و فرصت برای خلاقیت و نوآوری</p> <p>تقویت روحیه کارکنان در گروههای کاری</p> <p>وجود روابط مثبت بین کارکنان در گروههای کاری</p>	<p>ارتقاء فردی</p>	<p>ارتقاء استعداد</p>

امکان بهره گیری از اندیشه های همکاران برای حل چالشهای ذهنی

اعطای فرصت به کارکنان جهت نشان دادن توانایی های مدیریتی

ایجاد نظام چرخش شغلی مناسب

ارتقاء کارکنان بر اساس شایستگی های حرفه ای آنها

ایجاد زمینه مشارکت در تصمیم گیری های سازمان

تفویض اختیار به کارکنان

حرکت سازمان به سمت غیر متمرکز شدن

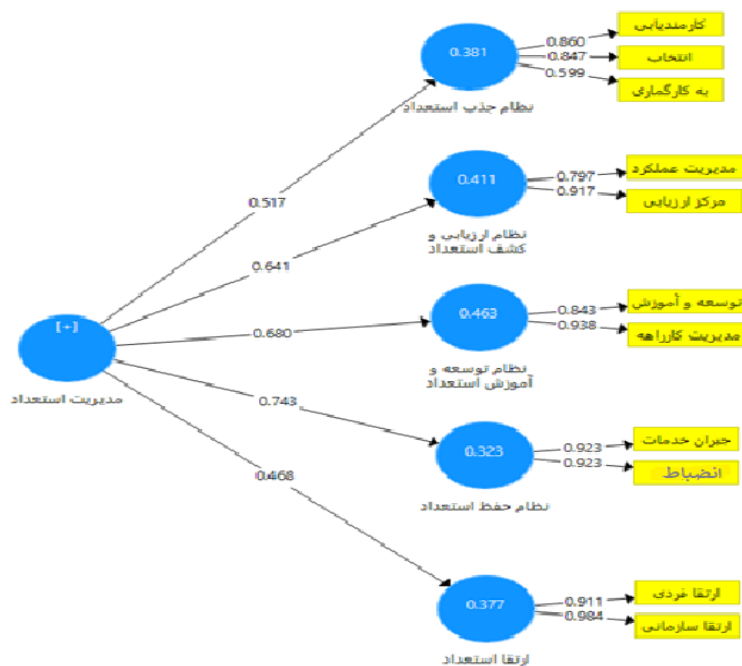
ایجاد حس مالکیت در کارکنان نسبت به دانشگاه محل خدمت

کمک به کارکنان جهت سوق دادن دانش آنها به سوی تحقق اهداف تجاری دانشگاه

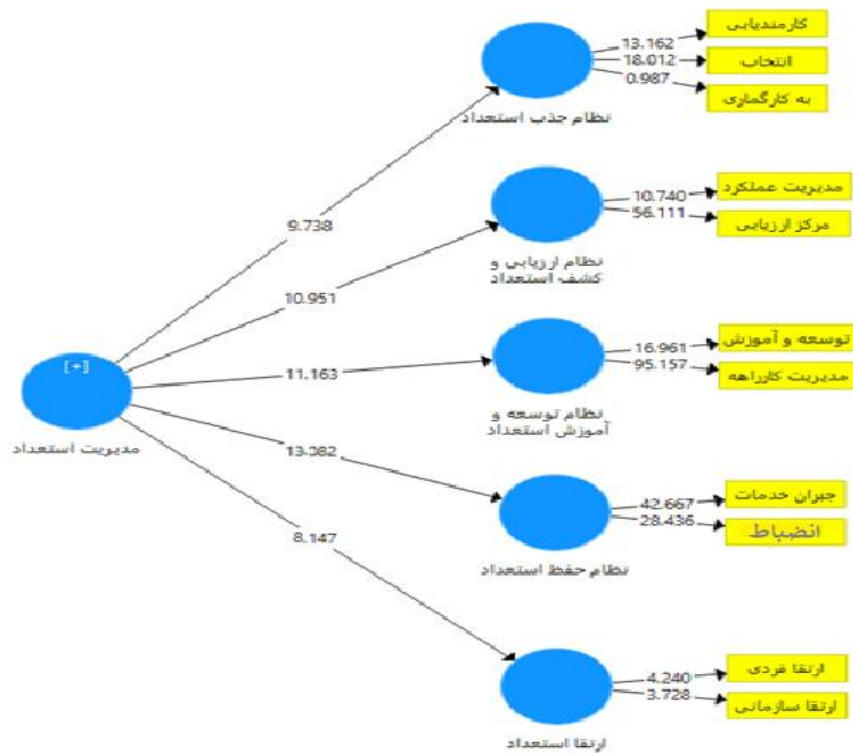
ارتقا سازمانی

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۱ و ادبیات نظری پژوهش می توان دریافت بعد از ۱۳ مصاحبه انجام شده ۵ بعد(نظام جذب استعداد، نظام ارزیابی و کشف استعداد، نظام توسعه و آموزش استعداد، نظام حفظ استعداد و ارتقا استعداد) بدست آمد و در نهایت ۴ شاخص شناسایی شد. که در مرحله دوم برای پاسخ به سولات پژوهش پرسشنامه محقق ساخته با طیف لیکرت طراحی گردید.

پرسشنامه با هدف تایید ابعاد و مؤلفه ها و شاخص ها و در نهایت طراحی مدل بین نمونه آماری (کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد) توزیع گردید و نتایج به شرح ذیل بدست آمد.



شکل ۱. تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش



شکل ۲. آماره t-value مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

با توجه به نتایج بدست آمده از شکل های ۱ و ۲ نتایج زیر حاصل شد.

جدول ۲. اولویت بندی ابعاد متغیر مدیریت استعداد

رتبه اهمیت	آماره تی	بارعاملی	مؤلفه ها
۶	۱۳.۱۶۲	۰.۸۶۰	کارمندیابی
۷	۱۸.۰۱۲	۰.۸۴۷	انتخاب
۱۰	۲.۹۸۷	۰.۵۹۹	به کارگماری
۹	۱۰.۷۴۰	۰.۷۹۷	مدیریت عملکرد
۴	۵۶.۱۱۱	۰.۹۱۷	مرکز ارزیابی
۸	۱۶.۹۶۱	۰.۸۴۳	توسعه و آموزش
۲	۹۵.۱۵۷	۰.۹۳۸	مدیریت کارراه
۳	۴۲.۶۶۷	۰.۹۲۳	جبران خدمات
۳	۲۸.۴۳۶	۰.۹۲۳	انضباط
۵	۴.۲۴۰	۰.۹۱۱	ارتقاء فردی

ارائه الگوی اجرایی ارتقا سطح مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

۱	۳.۷۲۸	۰.۹۸۴	ارتقاء سازمانی
۴	۹.۷۳۸	۰.۵۱۷	نظام جذب استعداد
۳	۱۰.۹۵۱	۰.۶۴۱	نظام ارزیابی و کشف استعداد
۲	۱۱.۱۶۳	۰.۶۸۰	نظام توسعه و آموزش استعداد
۱	۱۳.۰۸۲	۰.۷۴۳	نظام حفظ استعداد
۵	۸.۱۴۷	۰.۴۶۸	ارتقا استعداد

با توجه به جدول فوق می توان دریافت که بعد نظام حفظ استعداد در بین ابعاد مدیریت استعداد دارای اولویت اول است و نظام توسعه و آموزش استعداد دارای اولویت دوم و نظام ارزیابی و کشف استعداد دارای رتبه سوم و نظام جذب استعداد دارای رتبه چهارم مدیریت استعداد و در نهایت ارتقاء استعداد دارای اولویت پنجم است.

با توجه به جدول فوق مؤلفه های ارتقاء سازمانی، مدیریت کارراهه، جبران خدمات، انضباط، مرکز ارزیابی، ارتقاء فردی، کارمندیابی، انتخاب، توسعه و آموزش، مدیریت عملکرد و به کار گماری به ترتیب دارای اولویت اول تا دهم را در مؤلفه های مدیریت استعداد هستند.

برای رسیدن به مدل اجرایی نیازمند تعیین وضعیت موجود ابعاد مدل هستیم که در بخش دوم آمده است.

پاسخ سوال دوم: وضعیت موجود مدیریت استعداد کارکنان دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران چگونه است؟ پیرامون وضعیت هر یک از ابعاد تحقیق با استفاده از آزمون t تک نمونه دیدگاه ها بررسی شده است. خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه براساس میانگین دیدگاه افراد در جدول زیر ارائه شده است.

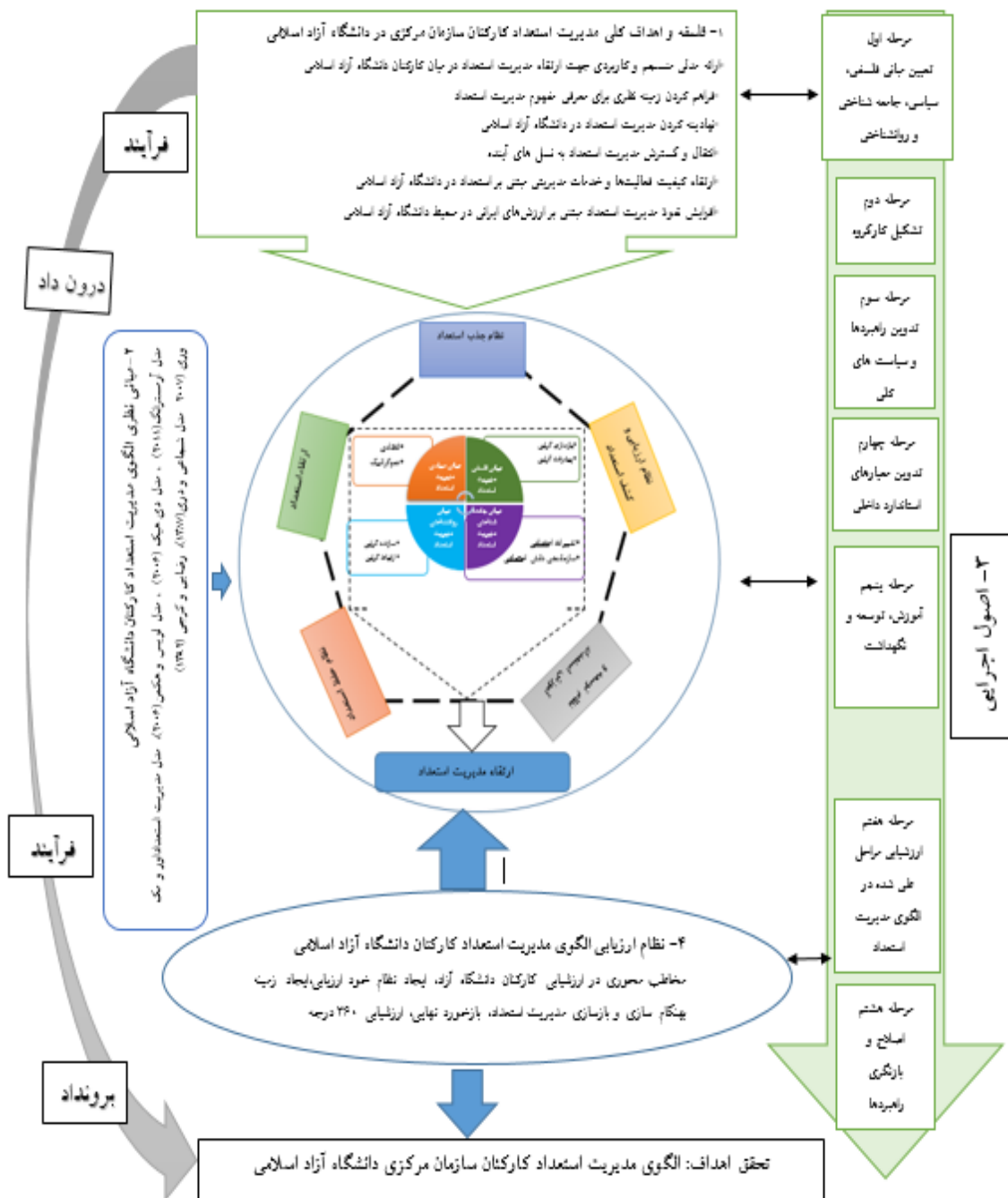
جدول ۳) خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه برای متغیرهای پژوهش

فاصله اطمینان ۹۵٪		مقدار معناداری	مقدار t	میانگین	متغیرهای پژوهش
حد پائین	حد بالا				
۰.۹۶۳	۰.۸۳۶	۰.۰۰۰	۲۷.۸۳۴	۳.۸۹۹	نظام جذب استعداد
۰.۳۱۴	۰.۰۲۶	۰.۰۱۲	۲.۵۳۹	۳.۱۱۶	نظام ارزیابی و کشف استعداد
۰.۹۱۴	۰.۷۸۱	۰.۰۰۰	۲۵.۰۳۴	۳.۸۴۸	نظام توسعه و آموزش استعداد
۰.۹۱۱	۰.۷۹۱	۰.۰۰۰	۲۷.۹۴۶	۳.۸۵۱	نظام حفظ استعداد
۱.۰۳۱	۰.۹۲۲	۰.۰۰۰	۳۶۱.۱۸	۹۷۷.۴	ارتقا استعداد

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۳ می توان دریافت که تمام ابعاد در وضعیت نسبتاً خوبی هستند. اما به جزء یک بعد ارتقا استعداد که میانگین بالای ۴ بدست آورد الباقی با حد مطلوب فاصله دارند.

پاسخ سوال سوم: الگوی اجرایی ارتقاء سطح مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

براساس نتایج مدل اندازه‌گیری مندرج در شکل ۱ بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد. با توجه به نتایج حاصل از شکل ۱ می‌توان مدل نهایی را ترسیم نمود که در شکل ۳ الگوی اجرایی ارتقاء سطح مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی در دانشگاه آزاد اسلامی است.



شکل ۳. الگوی اجرایی ارتقاء مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

پاسخ سوال چهارم: الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تا چه حد از اعتبار لازم برخوردار است؟

برای اعتباریابی از دو روش استفاده شد، بخش اول اعتباریابی از طریق خروجی نرم افزار smart pls3 و بخش دوم با توجه به پرسشنامه استاندارد اشتراوس و کوربین با ۶ سوال مشخص و پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از مصاحبه خبرگان و ادبیات پژوهش که بین ۲۵ نفر از اعضای هیأت علمی توزیع گردید. برای پاسخ به این سوال از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس ۴ فاکتور اعتباریابی درونی و ۴ فاکتور اعتباریابی بیرونی و سنجش کل الگو از لحاظ قابلیت اجرا در اختیار خبرگان قرار گرفت نتایج براساس جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. آزمون تی تک نمونه برآورد اعتبار بخشی درونی و بیرونی مدل

میانگین جامعه = ۳						
نوع اعتباریابی	مؤلفه	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	t	Df	Sig
درونی	تطبیق	۳.۲۷	۰.۹۰۹	۴.۹۶	۲۴	۰.۰۰۰
	قابلیت فهم	۳.۲۵	۰.۸۵۷	۵.۲۳	۲۴	۰.۰۰۰
	قابلیت تعمیم	۳.۳۳	۰.۷۸۴	۴.۰۰	۲۴	۰.۰۰۰
	کنترل	۳.۸۷	۰.۵۴۶	۵.۰۳	۲۴	۰.۰۰۰
بیرونی	فلسفه و اهداف	۵۱۲.۳	۶۰۹.۰	۷۸.۳	۲۴	۰.۰۰۰
	مبانی تئوریک	۶۵۸.۳	۷۵۷.۰	۸۹.۳	۲۴	۰.۰۰۰
	مراحل اجرای الگو	۷۳۹.۳	۸۸۴.۰	۷۴.۳	۲۴	۰.۰۰۰
	نظام ارزشیابی و بازخورد الگو	۳۴۲.۳	۴۲۶.۰	۵۹.۳	۲۴	۰.۰۰۰
اعتباربخشی الگو	شکل کلی الگو	۸۲.۳	۵۲۸.۰	۲۳.۱۱	۲۴	۰.۰۰۰

برای تعیین اعتبار درونی مدل پیشنهادی، به نظرخواهی از متخصصان این حوزه به واسطه پرسشنامه سنجش مدل پرداخته شد. با توجه به مقیاس پرسشنامه که ۵ درجه‌ای لیکرت بود، مبنای تصمیم‌گیری براساس میانگین نمره ۳ و T فرض صفر ۲.۵۸ معادل خطای ۰.۰۱ در نظر گرفته شده است در نظر گرفته شد و همانطور که نتایج به دست آمده از جدول بالا نشان می‌دهد:

۱- در مؤلفه تطبیق، آماره t محاسبه شده $t = 4.96$ در سطح 0.01 معنادار است. مقایسه میانگین سوال تطبیق 3.27 $M =$ با میانگین جامعه ۳ و همچنین T بدست آمده (4.96) در مقایسه با T فرض صفر 2.58 نشان می‌دهد که T بدست آمده بزرگ تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصان دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۲- در مؤلفه قابلیت فهم، آماره t محاسبه شده $t = 5.23$ در سطح 0.01 معنادار است. مقایسه میانگین قابلیت فهم $M = 3.25$ با میانگین جامعه ۳ و همچنین T بدست آمده (5.23) در مقایسه با T فرض صفر 2.58 نشان می‌دهد که

T بدست آمده بزرگ تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصان دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۳- در قابلیت تعمیم، آماره t محاسبه شده $t = 4.00$ در سطح 0.01 معنادار است. مقایسه میانگین قابلیت تعمیم $M = 3.33$ با میانگین جامعه ۳ و همچنین T بدست آمده (۰.۴) در مقایسه با T فرض صفر ۲.۵۸ نشان می دهد که T بدست آمده بزرگ تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۴- در مؤلفه کنترل، آماره t محاسبه شده 5.03 در سطح 0.01 معنادار است. مقایسه میانگین مؤلفه کنترل $3.87 = M$ با میانگین جامعه ۳ نشان می دهد و همچنین T بدست آمده (۵.۰۳) در مقایسه با T فرض صفر ۲.۵۸ نشان می دهد که T بدست آمده بزرگ تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

برای تعیین اعتبار بیرونی مدل پیشنهادی، به نظرخواهی از متخصصان این حوزه به واسطه پرسشنامه سنجش مدل پرداخته شد. با توجه به مقیاس پرسشنامه که ۵ درجه ای لیکرت بود، مبنای تصمیم گیری براساس میانگین نمره ۳ در نظر گرفته شد و همانطور که نتایج به دست آمده از جدول بالا نشان می دهد:

۱- در مؤلفه فلسفه و اهداف، آماره t محاسبه شده $t = 3.78$ در سطح 0.01 معنادار است. مقایسه میانگین سوال فلسفه و اهداف $M = 3.512$ با میانگین جامعه ۳ و همچنین T بدست آمده (۴.۹۶) در مقایسه با T فرض صفر ۲.۵۸ نشان می دهد که T بدست آمده بزرگ تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۲- در مؤلفه ساز و کار اجرایی، آماره t محاسبه شده $t = 3.89$ در سطح 0.01 معنادار است. مقایسه میانگین مبانی تئوریک $M = 3.658$ با میانگین جامعه ۳ و همچنین T بدست آمده (۵.۲۳) در مقایسه با T فرض صفر ۲.۵۸ نشان می دهد که T بدست آمده بزرگ تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصان دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۳- در مبانی تئوریک، آماره t محاسبه شده $t = 3.74$ در سطح 0.01 معنادار است. مقایسه میانگین مبانی تئوریک $M = 3.739$ با میانگین جامعه ۳ و همچنین T بدست آمده (۴.۰۰) در مقایسه با T فرض صفر ۲.۵۸ نشان می دهد که T بدست آمده بزرگ تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۴- در مؤلفه نظام ارزشیابی و بازخورد الگو، آماره t محاسبه شده 3.59 در سطح 0.01 معنادار است. مقایسه میانگین مؤلفه ارزشیابی و مهندسی مجدد $M = 3.342$ با میانگین جامعه ۳ و همچنین T بدست آمده (۳.۵۹) در مقایسه با T فرض صفر ۲.۵۸ نشان می دهد که T بدست آمده بزرگ تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۵- در نهایت شکل کلی الگو مورد ارزیابی قرار گرفت که، آماره t محاسبه شده 11.23 در سطح 0.01 معنادار است. مقایسه میانگین مؤلفه شکل کلی الگو $M = 82.3$ با میانگین جامعه ۳ و همچنین T بدست آمده (۱۱.۲۳) در

مقایسه با T فرض صفر ۲.۵۸ نشان می‌دهد که T بدست آمده بزرگتر است در نتیجه مشخص شد که الگوی طراحی شده از نظر متخصصان دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

بحث و نتیجه گیری

یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعدادهای سازمانی است، تا اطمینان حاصل شود که افرادی مناسب، در زمان مناسب و برای شغلی مناسب، در خدمت سازمان خواهند بود. رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان، استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون سازمان چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت، استفاده بهینه از نیروی انسانی یا همان بهره‌وری نیروی انسانی شایسته و مستعد از اهمیت خاصی برخوردار است. چرا که نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است، بلکه تنها عامل به کارگیری سایر عوامل نیز می‌باشد. سازمان‌های دولتی در سال‌های اخیر نرخ بی سابقه‌ای از تغییر را تجربه کرده‌اند، که این امر موجب بسیاری از بحث‌ها در خصوص اینکه چه چیزی رهبری مؤثر را معین می‌کند. در واقع بسیاری از سازمان‌های دولتی در هنگام روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید، ابهام‌های گوناگونی در مورد قابلیت رهبری مؤثر و مستمر خود داشته‌اند و همین مسئله موجب شده است که آنها دریابند که مدیریت استعداد می‌تواند آنها را در جذب، پرورش و توسعه نسل بعدی رهبران عمومی که امروزه با نام جانشین پروری مطرح می‌شود، یاری رساند.

مدیریت استعداد تمام فعالیت‌های سازمانی برای هدف جذب، انتخاب، توسعه و حفظ بهترین کارکنان و قرار دادن آنها در بیشترین نقش‌های استراتژیک را شامل می‌شود. راهبرد استعداد، مدیریت جانشین پروری و برنامه ریزی منابع انسانی از مفاهیمی هستند که اغلب به جای یکدیگر به کار می‌روند. اطمینان از اینکه افراد شایسته، در زمانی مناسب، در شغل مناسبی قرار دارند، تلاشی نظام مند بوسیله یک سازمان، برای اطمینان از دوام رهبری در موقعیت‌های کلیدی و مدیریت عرضه، تقاضا و جریان استعداد از طریق سرمایه انسانی است. مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های بخش عادی منابع انسانی، نظیر استخدام، انتخاب، توسعه و مدیریت جانشین پروری می‌باشد.

از سوی دیگر تعیین معنای دقیق «مدیریت استعداد» به دلیل بی‌نظمی‌ها و ابهاماتی که در تعاریف، تعبیر و مفروضات نویسندگان مختلف در این زمینه وجود دارد، مشکل است. اصطلاحات «مدیریت استعداد»، «استراتژی استعداد»، «مدیریت جانشین پروری» و «برنامه‌ریزی منابع انسانی» غالباً به جای هم مورد استفاده قرار می‌گیرند.

بر این اساس در این پژوهش مدیریت استعداد دارای ۵ بعد کلی: ۱. نظام جذب استعداد، ۲. نظام ارزیابی و کشف استعداد، ۳. نظام توسعه و آموزش استعداد، ۴. نظام حفظ استعداد و ۵. ارتقا استعداد فرهنگی است. مهمترین نتایج پژوهش پس از مرور دقیق ادبیات و پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی و انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب نظران حوزه‌های مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی، مدیریت فرهنگی، تدوین الگوی ارتقا مدیریت استعداد در کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی بوده است. الگوی پیشنهادی پژوهش در روش کیفی در زمینه مدیریت استعداد مشتمل بر ۵ بعد، ۱۱ مؤلفه و ۴۴ شاخص بود که با روش معادلات ساختاری مورد بررسی (دورنی و بیرونی) قرار گرفت. نتایج بدست آمده نشان داد که بعد نظام جذب استعداد با ضریب ۰.۷۴۳، بعد نظام توسعه و آموزش استعداد ۰.۶۸۰، بعد نظام ارزیابی و کشف استعداد ۰.۶۴۱، بعد نظام جذب استعداد ۰.۵۱۷ و ارتقا استعداد

۰.۶۳۸ به ترتیب از بیشترین اهمیت برخوردارند. نتایج این پژوهش با پژوهش های آقائی، بحرالعلوم و اندام (۲۰۱۸)، ویبلن و مارلر^۱ (۲۰۲۱)، آلج بور^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، هاگ ساهیم^۳ (۲۰۲۰) لیو^۴ و همکاران (۲۰۲۰) و آنلسینیا و آنچولسا- تاویا^۵ (۲۰۲۰) همسو بود.

در نهایت برای ارتقاء مدیریت استعداد با شناخت بدست آمده از مؤلفه ها می توان پیشنهاد کرد که:

- ۱- الگوسازی افراد کارآمد در سازمان صورت پذیرفته و مشارکت دادن افراد در کارها در اهم برنامه های آموزش عالی به ویژه سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی قرار گیرد.
- ۲- نیازسنجی آموزشهای کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی صورت پذیرد.
- ۳- بازنگری و اصلاح کار راهه های شغلی کارکنان
- ۴- تعریف دقیق از شایستگی برای کارکنان ارائه شود.
- ۵- جست و جوی کارکنان از میان فارغ التحصیلان برتر و نوآور صورت پذیرد.
- ۶- ارتقاء و بهبود پرداختها و پاداشها برای جذب استعدادهای مؤثر است و اگر قرار باشد افراد خبره و توانمند به دانشگاه رو بیاورند چاره ای نیست جزء بهبود نظام پرداخت فعلی در آموزش عالی.
- ۷- برای جذب افراد مستعد در آموزش عالی از استانداردهای شغلی جدید برای جذب و بکارگیری و ارتقای کارکنان استفاده شود.
- ۸- در دانشگاهها و سازمانها امکان وجود روابط مثبت بین کارکنان در گروههای کاری فراهم شده و امکان بهره گیری از اندیشههای همکاران برای حل چالشهای ذهنی فراهم شود.
- ۹- ضروری است در دانشگاهها از مدیران با سابقه و مجرب خواسته شود تا فرصت لازم به کارکنان جهت نشان دادن توانایی های مدیریتی داده شود.

1 Wiblen & Marler

2 Aljbour

3 Haak-Saheem

4 Liu

5 Anlesinya & Amponsah

منابع فارسی

- ابراهیمی، م؛ الیکلی، ف؛ عباسی، م. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی). فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. شماره ۴۳. ۹۵-۱۲۸.
- جواهری زاده، ا؛ دهقانان، ج؛ افجه، س ع و سلطانی، م. (۱۳۹۸). طراحی مدل چندسطحی مدیریت استعداد (مورد مطالعه: شرکت توانیر). رساله دکتری تخصصی. رشته مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
- خورشیدی، ع؛ حجتی، ا؛ رضایی، خ. (۱۳۹۴). مدیریت استعداد. نشر نور علم، چاپ اول.
- رضائی، پ؛ درتاج، ف (۱۳۹۱). بررسی دلایل مهاجرت نخبگان از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه های کرمان. فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی. سال ششم، شماره ۱۹، صص ۱۴۸-۱۶۶.
- رضائی، ا؛ فراهی، م م و کفاش پور، آ. (۱۳۹۹). بررسی سطح بلوغ مدیریت استعداد و شناسایی استراتژی های اثربخش مدیریت استعداد در شرکت های کوچک و متوسط مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- شیجایی، محمود. (۱۳۹۹). نقش تعدیل گر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در اداره آموزش و پرورش شهر کازرون. فصلنامه پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع. ۲(۵). ۶۸-۸۸.
- شیجایی، م. (۱۳۹۹). نقش تعدیل گر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در اداره آموزش و پرورش شهر کازرون. فصلنامه پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع. ۲(۵). ۶۸-۸۸.
- طهوری، ع. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین پروری و خودکارآمدی کارکنان در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان همدان. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. ۴(۳۹)، ۲۲-۴۰.
- کوهی خور، م؛ کمالیان، ا ر؛ یعقوبی، ن م و پورعزت، ع. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل یکپارچه مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی. رساله دکتری تخصصی، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان. محمدمین، ا ی؛ و معروفی، ف. (۱۳۹۶). طراحی مدل سیستمی مدیریت استعدادها در کردستان عراق (دانشگاه های استان سلیمانی). پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت MBA، دانشگاه کردستان.
- محمدی، ا؛ اخلاقی، م و طاهری، ع ش. (۱۳۹۹). طراحی سیستم مدیریت استعداد و نقش آن در جانشین پروری مدیران. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت. ۳(۹). ۱۳-۴۳.

- Aghaei, A.A; Bahrololom, H; Andam, R. (2018). Modeling the talent management of physical education teachers in the country. PhD Thesis in Physical Education. Shahroud University of Technology. [In Persian]
- Al-Dalahmeh, M., & Héder-Rima, M. (2021). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 59.
- 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*.
- Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*.
- 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.
- Chen, S. Y., Lee, A. Y. P., & Ahlstrom, D. (2021). Strategic talent management systems and employee behaviors: the mediating effect of calling. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 84-108.
- Crane, B.C, J, hartwell (2018). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital, *Journal of World Business*, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>
- 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.
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., & Ashta, A. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 100744.
- 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.
- Roper, Katherine. (2017). the relationship between employees' perceptions of talent management practices and levels of engagement, *journal of organizational review*, No: 15, pp: 41-59.
- Salau, O. Osibanjo, A. Adeniji, A. Oludayo. O. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. www.elsevier.com/locate/dib
- 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*.

- 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*, 1-30.