

## بررسی وضعیت مدیریت استعداد در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی

دکتر مسعود مرادی<sup>۱</sup>

دکتر محمد باشکوه<sup>۲</sup>

حسن احمدی<sup>۳</sup>

تاریخ وصول: ۹۵/۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۵/۶/۲۶

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی وضعیت مدیریت استعداد در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی بود. برای نیل به این هدف از مطالعه موردی استفاده شد که در ابتدا داده های کمی، و سپس بر اساس یافته های آن، داده های کیفی نیز گردآوری و تحلیل شدند. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی، ۲۵۳ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه محقق بودند که از طریق نمونه گیری خوشه ای تعداد ۱۲۱ نفر برای نمونه گیری برآورد شدند. در بخش کیفی و با استفاده از نمونه گیری هدفمند تعداد ۹ نفر تحت مصاحبه های عمیق قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده ها در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته با پایایی ۹۲٪ و ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه بدون ساختار بود و از روش سه بعدی نگری و بازخورد مشارکت کننده برای اعتباریابی آن استفاده شد. به منظور تحلیل داده های کمی از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد و در بخش کیفی از تحلیل محتوای استقرایی مبتنی بر کدگذاری باز استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد که مولفه های جذب و انتخاب و ارزیابی استعداد دارای وضعیت مطلوب و مولفه های نگهداشت استعداد و توسعه استعداد از وضعیت نامطلوبی در بین اعضای هیئت علمی برخوردار است. یافته ها همچنین نشان داد که عدم ارائه تسهیلات لازم و ساختار سنتی سیستم موجب قرار گرفتن توسعه و نگهداشت استعداد در وضعیت نامطلوب بوده اند.

**واژگان کلیدی:** اعضای هیئت علمی، مدیریت استعداد، آموزش عالی.

### مقدمه

دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی از جمله سازمان های مهمی محسوب می شوند که نقشی استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارند. از دانشگاه ها انتظار میرود به تولید دانش پرداخته و به تربیت نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور همت گمارند. دانشگاه را می توان مبدا تحولات در هر کشور در نظر گرفت به شرطی که دانشگاه، این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد. مهمترین سرمایه های هر دانشگاهی اعضای هیئت علمی آن است (طهماسبی و

۱. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی [Massod76@yahoo.com](mailto:Massod76@yahoo.com)

۲. استادیار مدیریت جهانگردی دانشگاه محقق اردبیلی [m\\_bashekouh@uma.ac.ir](mailto:m_bashekouh@uma.ac.ir)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی و نویسنده مسئول [Ahmadi.hasan9@gmail.com](mailto:Ahmadi.hasan9@gmail.com)

همکاران، ۱۱، ۱۳۹۱). اعضای هیئت علمی بیشترین تاثیر را بر دانشجویان می گذارند (فراهانی، ۲۰۱۴، ۲۰۸۶). همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعداد ها، سازمان ها دریافته اند که استعداد ها منابع بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها نیازمند مدیریت می باشند. مدیریت استعداد یک وظیفه نیست، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت های سازمانی نمایند. متأسفانه، به رغم تحمل هزینه های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند (خالوندی و عباسپور، ۱۳۹۲، ۵۱). توانایی برای جذب و نگهداری و توسعه کارکنان سریعاً به یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی و سازمان های سراسر جهان تبدیل شده است. در جهان در حال توسعه سازمان ها مجبورند کارکنان خود را تحت شرایط محیطی در حال تغییر و پیچیده انتخاب کنند (گومش و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۷۹۸). این امر مدیران را به اهمیت انتخاب کارکنان مناسب بر حسب شرایط متفاوت متعهد و ملزم می سازد. استعداد ها به یکی از مهمترین موضوعات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده که به طور مستقیم بر موفقیت سازمانها تاثیر می گذارد. با این وجود رقابت سازمان به رقابت استعداد ها تبدیل شده است (آکساکال و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ۷۱). به طور فزاینده ای موفقیت سازمان های امروزی به جذب، نگهداری و توسعه کارکنان با استعداد مرتبط می شود (آگویی نس و همکاران، ۲۰۱۲، ۶۱۲). سازمان های امروزی به نیرو های خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی و جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل تر از قبل شده است. سازمان های پویا در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت هایی برای جذب این استعداد ها هستند و سازمان هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸، ۱۳).

یکی از چالش های مهم سازمان ها در آینده رقابت برای بدست آوردن استعداد است (عزیز و اوگبولو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲، ۳۵۴). در دهه ۱۹۹۰ اصطلاح "جنگ برای استعداد" برای اولین بار توسط مکینزی و مشاوران سازمان مطرح شد. در بررسی مکینزی او مدیریت استعداد را عامل مهم و تاثیر گذار در موفقیت سازمانی دانسته و معتقد است که مدیریت استعداد با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان مستعد برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کند (ولادت و نوه ابراهیم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ۵؛ ساها و سیریواستاوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲، ۲۵۰). برای مثال مطالعه ای را کلارک و وینکلر (۲۰۰۶) در موسسه سی.آی.پی.دی انگلستان انجام دادند که ۹۰ درصد پاسخ دهندگان آن معتقد بودند که فعالیت های مدیریت استعداد می تواند بر حوزه فعالیت های سازمان تاثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آنها بر این باورند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت های مدیریت

- 1 . Gümüş & et al
- 2 . Aksakal & et al
- 3 .Aziz & ogbolu
- 4 . veladat & navehebrahim
- 5 . Sahai & Srivastava

استعداد قرار می‌گیرد (آدامسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۴۸). یک بررسی اولیه در سال ۲۰۰۷ در وب سایت گوگل نشان داد که محققین نزدیک به ۵۷۵۰۰۰۰ بار کلمات مرتبط با استعداد را جستجو کرده اند (ولادت و نوه ابراهیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، ۵۵).

بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعداد های در دسترس، جایگاه ضعف برای نگهداری از استعداد های برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعداد ها مواجه هستند (فیلیپ و روپرز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۱۰). در یک بررسی که بر روی ۱۵۰ شرکت مندرج در لیست «فورچون ۵۰۰» انجام شد، شرکت ها برای رده های مدیریتی خود طی پنج سال حدود ۳۳ درصد در سال نرخ خروج (ریزش آینده) پیش بینی کرده و اعتراف نمودند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین های مناسب مطمئن نیستند. با به کارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان، با استعداد ها و توانایی های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد موثر باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعداد ها می‌شود و دوم اینکه کارکنان برای پست های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند (هیوز، ۲۰۰۸؛ به نقل از رضائیان و سلطانی فرد، ۱۳۸۸، ۱۵).

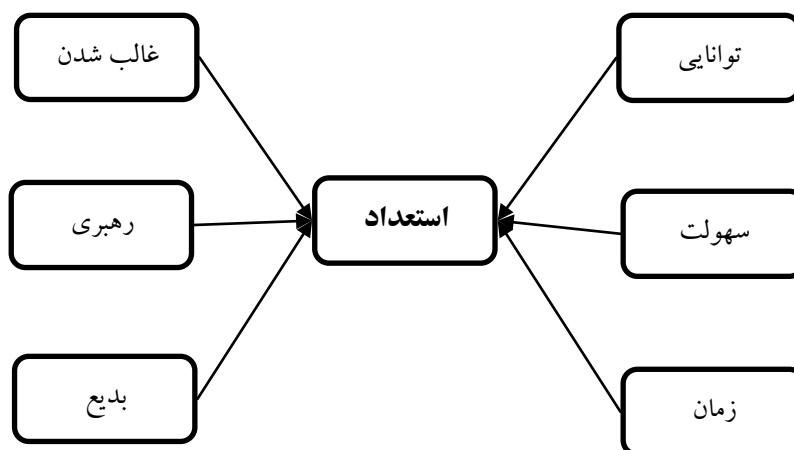
بنابراین دانشگاه ها باید بهترین ها، که همان استعداد های علمی محسوب میشوند را شناسایی و موقعیتی را فراهم کنند که این افراد راغب به همکاری و عضویت در هیئت علمی دانشگاه ها باشند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۷). بر پایه مرور تفاسیر گوناگون از مدیریت استعداد و همچنین، کارهای پژوهشی مختلف انجام شده در این رابطه، ملاحظه می‌گردد که مدیریت استعداد به عنوان رویکرد راهبردی منظم و طولانی مدت برای مواجهه با استعدادهای کنونی و آینده یک سازمان، تعریف میشود که هدف آن داشتن افراد مستعد در زمان مناسب برای به کارگیری در مشاغل مناسب بوده و مبتنی بر هماهنگ سازی و یکپارچه سازی مجموعه کاملی از ۴ فرایند (بعد) کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت استعداد می‌باشد. لذا انجام تحقیق حاضر از جهات چندی ضروری به نظر می‌رسد؛ اولاً به لحاظ نظری، انجام این تحقیق به پیشبرد و توسعه دانش در این زمینه کمک می‌کند که پیشتر به عنوان یک خلاء معرفی شد؛ دوماً به لحاظ عملی، انجام این تحقیق می‌تواند سیاست گذاران نظام تحصیلات تکمیلی را نسبت به شناخت سطح حاکمیت مدیریت استعداد آگاه کرده و به آن‌ها کمک کند تا راهکارهایی را ارائه دهند. سوماً تحقیق حاضر به محققان بعدی نیز کمک می‌کند تا هم به لحاظ کمی به بررسی میزان اهمیت هر کدام از دلایلی بپردازند که از تحقیق حاضر استخراج می‌شوند و هم به لحاظ کیفی به آن‌ها کمک کند تا تحقیق‌هایی مبتنی بر شناخت راهکارهای برون رفت از این چالش، انجام دهند. پس تحقیق حاضر با تکیه بر روش شناسی آمیخته به دنبال پاسخگویی به این سوال است که سطح حاکمیت مدیریت استعداد در دانشکده علوم انسانی و علوم تربیتی و روانشناسی در بین اعضای هیئت علمی چگونه است؟. بنابراین هدف کلی پژوهش حاضر بررسی سطح حاکمیت مدیریت استعداد از دیدگاه صاحب نظران و اساتید حوزه علوم انسانی و علوم تربیتی و روانشناسی در دانشگاه محقق اردبیلی است.

- 1 . Adamesky
- 2 . veladat & navehebrahim
- 3 . Phillips& Roper

**مدیریت استعداد**

در درون پویایی های زندگی کاری، سازمان ها باید با سرعت تغییر و تحولات خودشان را تطبیق دهند، توسعه یابند و سطح بالایی از رشد را بدست آورند. به منظور حفظ مزیت رقابتی سود آور و پایدار، سازمان ها به منابع انسانی خلاق و نوآور نیاز دارند (آلتینوز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۸۵۰). منابع علمی برای تعریف مفهوم مدیریت استعداد منجر به تعاریف مختلفی شده است که آن را به عنوان فرایند جامع و یکپارچه در نظر گرفته است. مدیریت استعداد توسعه استراتژی هایی برای استخدام، نگهداری کارکنان و ایجاد مخزن استعداد است. قبل از بحث درباره مدیریت استعداد، مفهوم "استعداد" باید توضیح داده شود.

کلمه "استعداد" که در زندگی روزمره به طور مکرر به کار برده می شود به یکی از منابع مهم واقعی برای تجارت تبدیل شده است. استعداد مفهومی است که به طور همزمان مهارت، رهبری، غالب شدن (برتری)، عملی بودن و استفاده بهتر از زمان را در نظر می گیرد. نوع دیگری از تعریف به توانایی یک فرد برای انجام کارها در یک دوره زمانی معین به راحتی و با به کارگیری خلاقیت خود و برای فعال کردن دیگران در بدست آوردن موفقیت اطلاق می شود.



**شکل شماره ۱: ویژگی های بنیادی استعداد**

همان طور که در شکل (۱) ملاحظه می کنید، "استعداد" به عنوان کل مفاهیم غالب شدن، توانایی، رهبری، سهولت، بدیع بودن و زمان تعریف می شود (گوموش و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ۸۰۱).

در آن سوی دیگر مدیریت استعداد عبارت است شناسایی استعداد و سپس همنا کردن آن با نقش های شغل به منظور بیشینه کردن درگیری فرد با نقشی که با قوت های ذاتی او منطبق است. در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان. هدف مدیریت استعداد توسعه و نگهداری یک استخر استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجیب

1 . Altınöz et al  
2 . Gümüş & et al

شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد است. مدیریت استعداد تضمین می کند که افراد مناسب با مهارت های مناسب در محل مناسب قرار گرفته اند و بر فعالیت های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجزین شده اند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، به نقل از حاج کریمی و سلطانی، ۹۹، ۱۳۹۰). در واقع مدیریت استعداد به کارگیری شخص مناسب در مکان مناسب و در زمان مناسب است (آلتینوز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۸۵۱).

### اهمیت مدیریت استعداد در سازمان

ما در قرنی زندگی می کنیم که پیشرفت های تکنولوژیکی سریع و تغییرات فرهنگی، اجتماعی، سیاسی غیر قابل اجتناب اند (آلتینوز و همکاران، ۲۰۱۳، ۸۵۶). اغلب سازمانها امروزه بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعداد های در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعداد های برجسته، بالا رفتن نرخ جابه جایی کارکنان و استراتژی های منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند (فیلیپس و روپر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۱۱). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده شده 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 برای رشد را محدود ساخته است. مدیریت استعداد به دودلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای موثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می شود و دوم اینکه کارکنان برای پست های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می شوند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۶).

در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و امروزه تاکید سازمانها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری است. بسیاری از کارشناسان این عصر را عصر کارکنان دانشی می نامند. اکنون شرکتها بر پایه مهارت ها و استعداد های کارکنان خود باهم رقابت می کنند و می دانند که با جذب و نگهداشت بهترین ها و با استعداد ترین کارکنان، شرکت می تواند به بالاترین سهم بازار رسیدت و سود خود را افزایش دهد (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹، ۱۳).

### فرایند های مدیریت استعداد

- **جذب و انتخاب:** مرحله اول در فرایند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان می باشد کارکنان در سازمان از ویژگی های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آنها را مدیریت کند. هدف از فرایند انتخاب کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیدا های واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار مورد نظر را انجام دهند (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸، ۲۲).
- **توسعه استعدادها:** فرد با استعدادی که پتانسیل رشد و پیشرفت را دارد، اگر وارد سازمانی شود که امکان هیچ گونه توسعه ای در آن وجود نداشته باشد، مطمئنا در آنجا دوام نخواهد آورد. این یافته ها از ارزش سازمان های یادگیرنده حمایت می کند. این سازمانها در خلق بدست آوردن، تفسیر، انتقال و نگهداری از دانش و کارمندان دانشی، مهارت داشته و می توانند رفتارهای خود را بر اساس دانش های جدید اصلاح نمایند (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹، ۱۳).

1 . Altınöz et al  
2 . Phillips & Roper

• **نگهداری استعدادها:** نگه داشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش ها و انتظارات نسل جوان برای نگه داشتن آنها بسیار مهم است. استعداد ها به سازمان فشار می آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی ها و قابلیت های آنان را بهبود بخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته سالاری یکی از راهکارهای اصلی است. بیشترین ترک خدمت افراد مستعد از سازمان ها، بدلیل عدم توجه مدیران به آنان است (همان منبع).

• **ارزیابی:** در طی فرایند ارزیابی عملکرد به عملکرد کارکنان طبق اهداف مورد انتظار توجه شود. در واقع در ارزیابی هدف این است که تا چه حد استعداد فرد با شغل او متناسب است.

در زمینه مدیریت استعداد در داخل و خارج از کشور پژوهش های زیادی انجام شده است که در این جا به چند نمونه از این پژوهش ها اشاره می شود: آلتینوز و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی، اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمان تاثیر معنی داری دارد. سوییم<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در رساله دکتری با پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحد های یک شرکت خدماتی در امریکا 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 میتواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد. وورال و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان تاثیر استفاده از مدیریت استعداد با سیستم ارزیابی عملکرد بر تعهد کارکنان که در بین ۱۲۶ نفر از مدیران ارشد انجام شد به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد به عنوان روش های یکپارچه سازی منابع انسانی و سیستم های عملکرد تاثیر مثبتی بر تعهد کارکنان دارد. بررسی سوابق و پیشینه تحقیق در ایران توسط محقق حاکی از توجه محققان به بحث مدیریت استعداد بوده که به آن اشاره می کنیم: عسگری باجگرانی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان به این نتیجه رسیدند که سطح استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان بالاتر از متوسط می باشد و طبق نظر کارکنان مولفه «ارتباطات» بالاترین امتیاز را داشته و پائین ترین امتیاز به مولفه «پاداش و قدردانی» اختصاص داشته است. حسینی (۱۳۹۰) در پژوهش خود تحت عنوان نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد به این نتیجه رسید که ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب های کلیدی از مهم ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است. طالقانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان به این نتیجه دست یافت که استراتژی مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان دارد.

### سوال های پژوهش

بر اساس هدف اصلی پژوهش حاضر، که ارائه راه کارهای مناسب برای بهینه سازی سطح حاکمیت فرایند مدیریت استعداد در دانشگاه محقق اردبیلی می باشد، دو سوال اصلی مطرح هستند که به دو بخش کمی و کیفی تفکیک می شوند:

1 . Sweem

2 . Vural & et al

**سوال کمی:** شکاف میان وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد در دانشگاه محقق اردبیلی، از دیدگاه اعضای هیئت علمی چگونه است؟

**سوال کیفی:** دلایل این شکاف ها چه عواملی هستند و چه راه کارهایی پیشنهادی مناسب برای مرتفع کردن این شکاف به منظور بهینه سازی وضعیت جاری فرایند مدیریت استعداد، از دیدگاه اعضای هیئت علمی مد نظر هستند؟

## روش

پژوهش حاضر درصدد به دست آوردن شناختی ژرف و همه جانبه از وضعیت مدیریت استعداد و مسائل مربوط به آن در دانشگاه محقق بود. بنابراین، از روش بررسی موردی استفاده شد و در این راستا نیز سعی شد تا هم از داده های کمی و هم از داده های کیفی برای نیل به هدف یاد شده استفاده شود. بررسی موردی پژوهشی است که پژوهشگر به جست و جوی ژرف یک برنامه، رخداد، فعالیت، فرآیند و حتی یک موضوع در یک یا چند نفر می پردازد (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ ۲۰۱۲؛ ۳۳). از لحاظ مبنای داده ها و چارچوب فلسفی و پارادایم آن، دارای طرح تحقیق آمیخته است که با استفاده از مدل آمیخته و طرح تشریحی انجام می پذیرد، این طرح با جمع آوری و تحلیل داده های کمی شروع می شود. این مرحله کمی سپس به وسیله جمع آوری و تحلیل داده های کیفی در مرحله دوم پیگیری می شود. در دومین مرحله پژوهش و بررسی به گونه ای برنامه ریزی می شود که به نتایج اولیه مرحله کمی متصل شده و یا آن را دنبال می کند. داده های کیفی برای توضیح، تشریح و یا بهبود نتایج اولیه تحقیق کمی مورد استفاده قرار می گیرد (ریدونر و نیومن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ۶۷).

## جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری در این پژوهش را کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه محقق تشکیل می دهند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع آمیخته است. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی، ۲۵۳ نفر از اعضای هیئت علمی بودند که بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۵۲ نفر برای نمونه گیری برآورد شدند. نظر به گسترده بودن جامعه پژوهش و همچنین پراکنده بودن آن، از روش نمونه گیری خوشه ای<sup>۳</sup> استفاده شد که مبنای خوشه ها، دانشکده ها بودند. از تعداد برآورد شده در جدول (۱۵۲ نفر) تعداد ۱۲۱ نفر به ابزار پژوهش پاسخ دادند.

## ابزار پژوهش

ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه بدون ساختار بود. دلیل استفاده از این ابزار آن بود تا مشارکت کننده ها بتوانند آزادانه و بدون هیچ محدودیتی نظری دیدگاه های خود را بیان کنند. شایان ذکر است که در جریان مصاحبه ها و با کسب اجازه از مشارکت کننده ها، از ضبط صوت برای ثبت و ضبط داده ها استفاده شد و پس از پیاده شدن آن، به دست نوشته های متنی تبدیل شدند. به منظور گردآوری داده های کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که دارای ۲۶ سوال و گویه های آن بر اساس طیف لیکرت از ۱ خیلی کم تا ۵ خیلی زیاد بود. با توجه به متفاوت بودن داده های گردآوری شده در پژوهش، از روش های متفاوتی نیز برای اعتباریابی آن استفاده شد. در درجه اول، با توجه به اینکه در

1 . Creswell  
2 . Ridenour & Newman  
3. Cluster sampling

پژوهش حاضر هم از داده های کیفی و هم از داده های کمی استفاده شد، پس می توان ادعا کرد که از روش سه بعدی نگری<sup>۱</sup> برای اعتباربخشی به داده ها استفاده شده است. سه بعدی نگری یکی از روش های اعتباریابی در پژوهش است که به مسئله پژوهش از جوانب مختلف نگریسته و با استفاده از ابزارهای مختلفی در جهت بررسی میزان تطابق و همگونی یافته ها باهم هستند (دونوگو و پانچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) علاوه بر آن در بخش کیفی از روش بازخورد مشارکت کننده<sup>۳</sup> نیز استفاده شد. این روش مبتنی است بر ارائه تفسیرها و تحلیل های محقق به مشارکت کنندگان در حین انجام مصاحبه، برای اصلاح و ویرایش مواردی که توسط محقق بد فهم شده اند، استفاده شد (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۶). بخش کمی نیز ابتدا از روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد که دارای روایی مناسبی بود و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایای پرسشنامه استفاده شد که ۰.۹۲٪ بود که ضریب قابل قبولی برای پایایی است.

به منظور تحلیل یافته های به دست آمده از مصاحبه کیفی، از روش تحلیل محتوای استقرایی<sup>۴</sup> مبتنی بر کدگذاری باز<sup>۵</sup> استفاده شد. در این نوع تحلیل، ابتدا اطلاعات از افراد مشارکت کننده گردآوری شده و سپس داده ها، بدون در نظر داشتن مبنایی نظری، کدگذاری شده و فرایند تلخیص و کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا می کند که به مقوله ها و طبقه های گسترده تری دست پیدا کنیم که بتواند کدهای جزئی تر را شامل شود (کرسول، ۲۰۱۲، ۵۳). برای تحلیل داده های کمی نیز از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد.

#### یافته ها

تحلیل یافته های پژوهش در دو بخش کمی و کیفی صورت گرفته است. در سوال کمی یک، ابتدا شکافهای موجود در سیستم مدیریت استعداد کنونی شناسایی و سپس برای رسیدن به راهکارهای مناسب جهت برطرف کردن فاصله های موجود، در سوال کیفی دوم، به تحلیل شکاف و بررسی راهکارهای مناسب پرداخته شده است.

#### تحلیل یافته های کمی

**سوال کمی: شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب فرایند مدیریت استعداد در دانشگاه محقق اردبیلی، از دیدگاه اعضای هیئت علمی چگونه است؟**

برای بررسی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب از آزمون t وابسته استفاده شد که نتایج آن به تفکیک هر یک از فرایندهای مدیریت استعداد در جداول زیر آمده است.

**وضعیت جذب و انتخاب از دیدگاه اعضای هیئت علمی چگونه است؟**

**جدول شماره ۱: وضعیت جذب و انتخاب از دیدگاه اعضای هیئت علمی**

متغیر	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب	تفاوت میان گین ها	t	df	sig
	M	M				
جذب و انتخاب	۰۴/۲۲	۲۰	۰۴/۲	۳۶/۵	۱۲۰	۰۰۰/۰

1. Triangulation
2. Donoghue & Punch
3. Participant feedback
4. Inductive content analysis
5. Open coding



نتایج جدول فوق بیانگر آن است که میانگین بدست آمده در بعد جذب و انتخاب در وضعیت جاری به صورت معناداری ( $t = 5/36, P < 0/000$ ) بالاتر از میانگین مدنظر بوده و به اندازه  $2/40$  از آن بزرگتر می باشد.

وضعیت نگهداشت استعداد از دیدگاه اعضای هیئت علمی چگونه است ؟

جدول شماره ۲: وضعیت نگهداشت استعداد از دیدگاه اعضای هیئت علمی

متغیر	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب	تفاوت میانگین	t	df	sig
	M	M	ها			
نگهداشت استعداد	۷۸/۱۶	۲۰	-۲۱/۳	-۹۳/۶	۱۲۰	۰۰۰/۰

نتایج جدول فوق بیانگر آن است که میانگین بدست آمده در بعد نگهداشت استعداد در وضعیت جاری به صورت معناداری ( $t = -6/93, P < 0/000$ ) کمتر از میانگین مدنظر بوده و به اندازه  $-21/3$  از آن کوچکتر می باشد.

وضعیت توسعه استعداد از دیدگاه اعضای هیئت علمی چگونه است ؟

جدول شماره ۳: وضعیت توسعه استعداد از دیدگاه اعضای هیئت علمی

متغیر	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب	تفاوت میانگین	t	df	sig
	M	M	ها			
توسعه استعداد	۲۶/۱۴	۱۷.۵	-۲۳/۳	-۵۴/۹	۱۲۰	۰۰۰/۰

نتایج جدول فوق بیانگر آن است که میانگین بدست آمده در بعد توسعه استعداد در وضعیت جاری به صورت معناداری ( $t = -9/54, P < 0/000$ ) کمتر از میانگین مطلوب بوده و به اندازه  $-23/3$  از آن کوچکتر می باشد.

وضعیت ارزیابی استعداد از دیدگاه اعضای هیئت علمی چگونه است ؟

جدول شماره ۴: وضعیت ارزیابی استعداد از دیدگاه اعضای هیئت علمی

متغیر	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب	تفاوت میانگین	t	df	sig
	M	M	ها			
ارزیابی استعداد	۸۰/۷	۷.۵	۳۰/۰	۴/۱	۱۲۰	۱۶۴/۰

نتایج جدول فوق بیانگر آن است که میانگین بدست آمده در بعد ارزیابی استعداد در وضعیت جاری به صورت معناداری ( $t = 1/4, P < 0/164$ ) بیشتر از میانگین مطلوب بوده و به اندازه  $30/0$  از آن بزرگتر می باشد.

## وضعیت کلی استعداد از دیدگاه اعضای هیئت علمی چگونه است؟

## جدول شماره ۵: وضعیت کلی مدیریت استعداد از دیدگاه اعضای هیئت علمی

متغیر	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب	تفاوت میان گین ها	t	df	sig
	M	M				
مدیریت استعداد	۹۰/۶۰	۶۵	-۰۹/۴	-۳۱/۳	۱۲۰	۰۰۱/۰

تحلیل کلی وضعیت مدیریت استعداد در حالت موجود نیز نشان دهنده تفاوت معنادار ( $P < ۰/۰۰۱$ ،  $t = -۳/۳۱$ ) آن با حالت مطلوب دارد و کمتر از میانگین مطلوب بوده و به اندازه  $-۰۹/۴$  از آن کوچکتر می باشد.

## تحلیل یافته های کیفی

سوال کیفی: دلایل این شکاف ها چه عواملی هستند و چه راه کارهایی پیشنهادی مناسب برای مرتفع کردن این شکاف به منظور بهینه سازی وضعیت جاری فرایند مدیریت استعداد، از دیدگاه اعضای هیئت علمی مد نظر هستند؟

با توجه به اینکه اعضای هیئت علمی هسته اساسی نظام آموزش عالی هستند و ارتباط ملموسی با مسائل مربوط به مدیریت استعداد را دارند، از آن ها خواسته شد تا دیدگاه های خود درباره فرایند مدیریت استعداد در دانشگاه محقق را ارائه دهند. محقق برای دستیابی به تجربیات افراد در خصوص دلایل نامطلوب بودن وضعیت مدیریت استعداد و فرایند های آن با اساتید و محققان دانشکده های دانشگاه محقق اردبیلی که ارتباط نظری و عملی ممتدی با مسئله مدیریت داشتند، مصاحبه کرده و تجارب و نگرش های آنها را در این خصوص جویا شد. در فرایند گردآوری اطلاعات به تدریج مفاهیم و گزاره ها در این خصوص انباشته می شدند، تا جایی که داده ها به تکرار رسیدند. در خصوص تحلیل مرحله ای یافته ها نیز باید گفت که ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف ها، تلاش شد تا کدهای مربوطه استخراج شوند و در مرحله بعدی آن، مفاهیم در قالب مقوله های بزرگتری قرار گرفتند. بعد از این مرحله سعی شد که مقولات نیز در قالب دسته های بزرگ مفهومی طبقه بندی گردند. نمونه ای از مقوله بندی ها در قالب جدول ۶، نشان داده شده است.

## جدول شماره ۶: مقوله های به دست آمده از بخش کیفی

مقولات فرعی	مقولات اصلی	مقولات فرعی	دلایل مطلوب بودن و نامطلوب بودن فرایندهای مدیریت استعداد
دارا بودن ساختار مشخص در جذب و انتخاب	نظام مند بودن فرایند جذب و انتخاب	جذب و انتخاب	
خط مشی های مشخص وزارت علوم برای جذب و انتخاب			
روشن بودن ملاک های جذب و انتخاب			
کارمند محور	ساختار سنتی سیستم	نگهداشت استعداد	
عدم آزادی نقد علمی			

حاکم نبودن نگاه چند فرهنگی			
عدم مشارکت اعضا			
نبود فرصت های مطالعاتی کافی	عدم ارائه تسهیلات لازم	توسعه استعداد	
تعهد پایین دانشگاه به توسعه اعضای هیئت علمی			
ثابت و اجباری بودن مسیر توسعه شغلی	ساختار مشخص ارزیابی	ارزیابی استعداد	
عدم تنوع در برنامه ها با توجه به تخصص ها			
برنامه های توسعه کوتاه مدت			
مشارکت دانشجویان در ارزیابی			
بازخورد ارزیابی به اساتید			
تطابق استعداد با شغل			

همان گونه که در جدول ۵ مشاهده می شود، تحلیل داده های حاصل از مصاحبه، دلایل مختلفی را به عنوان دلایل نامطلوب بودن فرایند های نگهداشت و توسعه استعداد و مطلوب بودن ابعاد جذب و انتخاب و ارزیابی مشخص کرده است. این دلایل را می توان به چهار دسته تقسیم کرد که ذیلاً شرح داده می شوند:

✓ چه عواملی باعث مطلوب بودن فرایند جذب و انتخاب در دانشگاه محقق اردبیلی شده است؟

### نظام مند بودن فرایند جذب و انتخاب

مشاغل نظام مند مشاغلی هستند که برای اشتغال در آن اخذ مجوز الزامی است. و مصاحبه شونده ها به وفور به این نکته اشاره می کردند که یکی از دلایل قرار گرفتن فرایند جذب و انتخاب مدیریت استعداد در وضعیت مطلوب ناشی از آن است که فرایند جذب و انتخاب اعضای هیئت علمی در یک چارچوب مشخصی صورت می گیرد. برای تایید این مدعا، مصاحبه شونده شماره ۲ اظهار داشت که: علت این است که برای جذب هیات علمی آئین نامه ها و خط مشی های مشخصی از سوی وزارت علوم تدوین شده و دانشگاهها هم آن را اجرا می کنند. شاخصه های علمی و اخلاقی افراد متقاضی برای رسیدن به این هدف بیشتر موثرند.

مصاحبه شونده شماره ۵ نیز با استفاده از واژه روشن بودن ملاک های جذب و استخدام اعضای هیئت علمی بر این مدعا مهر تایید می نهد. و اظهار می دارد که چندین ملاک مشخص علمی از قبیل ترجمه و تالیف، افتخارات علمی مانند دانشجوی نمونه کشوری و ..... در جذب متقاضیان از طرف وزارت علوم وجود دارد و متقاضیان با توجه به نمره ای که در این معیار ها می آورند جذب دانشگاه می شوند.

✓ چه عامل هایی باعث نامطلوب بودن فرایند نگهداشت استعداد در دانشگاه محقق اردبیلی شده است؟

**ساختار سنتی سیستم**

سازمان های امروزی به دنبال جذب افراد با استعداد هستند. در این میان سازمانی موفق خواهد بود که بتواند پس از جذب این استعداد ها آن ها را نگه دارد. با ایجاد فضای شغلی مناسب، ارتباطات بین فردی موثر و محیطی جذاب برای افراد و همچنین ایجاد مسیر پیشرفت شغلی برای آنها می توان احتمال ترک این افراد را کاهش داد. اما وضعیت نگهداشت استعداد در دانشگاه محقق در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. برای تایید این مدعا، مصاحبه شونده شماره ۳ اظهار داشت که: علل این نا مطلوبی در این دانشگاه بر می گردد به ساختار غیر رسمی جا افتاده از قدیم که کارمند محور است. تعدادی از همکاران با سابقه رسته های کارمندی را طی کرده سپس هیات علمی شده اند و چنین افرادی به علت آن ذهنیت قبلی سیستم را بسته نگه می دارند و اجازه آزادی و حتی نقد علمی را هم نمی دهند.

مصاحبه شونده شماره ۶ نیز اظهار می دارد فرهنگ حاکم بر دانشگاه فرهنگ تک بعدی بوده و مانع از نگهداشت افراد غیر بومی در دانشگاه شده زیرا در این دانشگاه افراد بومی دیگران را قبول ندارند ریشه آن به سابقه بسته و سنتی این شهر بر می گردد. در واقع این عوامل باعث نارضایتی شغلی اساتید غیر بومی شده است.

✓ چه عامل هایی باعث نا مطلوب بودن فرایند توسعه استعداد در دانشگاه محقق اردبیلی شده است؟

**عدم ارائه تسهیلات لازم**

در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته فرصت برای یادگیری و رشد و آزمون تجارب جدید، یکی از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه بندی شده است. یعنی توسعه کارکنان بالاتر از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی از نشاط آور بودن محیط کار شناخته شده است (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹). با توجه به با اهمیت بودن توسعه افراد با استعداد، به این مولفه در دانشگاه محقق چندان توجهی نشده است. در این رابطه مصاحبه شونده شماره ۷ اظهار می دارد که: فرصت های مطالعاتی کافی برای اعضای هیات علمی آن هم به نسبت مساوی برای همکاران موجود نیست. حتی اساتید دانشگاه برای ارائه کنفرانس های خود در خارج از کشور با مشکلاتی مواجه هستند و نمی توانند به راحتی در این کنفرانس های شرکت کنند. در این رابطه مصاحبه شونده شماره ۱ اظهار می دارد که دانشگاه تعهد پایینی به توسعه اعضای هیات علمی خود دارد و این عامل باعث شده امکانات لازم از جهت همکاری پژوهشی با دانشگاهها داخل و خارج از کشور برای اساتید فراهم نباشد.

✓ چه عواملی باعث مطلوب بودن ارزیابی استعداد در دانشگاه محقق اردبیلی شده است؟

**ساختار مشخص ارزیابی**

اساتید به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام آموزش عالی بطور مستمر و به روش های مختلف، از جمله توسط دانشجویان ارزشیابی می شوند. با توجه به مطلوب بودن این فرایند در دانشگاه محقق اردبیلی مصاحبه شونده شماره ۹ اظهار می دارد که: بیشتر اعضای هیات علمی با توجه به تخصص خودشان به کار گرفته شده اند و در واقع تناسب بین استعداد با شغل رعایت شده و در بعد ارزیابی چون دانشجویان به طور مستقیم در ارزیابی اساتید نقش دارند و نتیجه این ارزیابی هم به اساتید باز خورد داده می شود، این ارزیابی باعث بهبود توانایی های اعضای هیات علمی شده و در ارتقای آن ها در دانشگاه نقش دارد.

**بحث و نتیجه گیری**

فرایند مدیریت استعداد یک نیاز حیاتی برای سازمانها محسوب می شود. امروزه، اکثر سازمانها در این که سرمایه انسانی، مزیت رقابتی است توافق دارند. منابع انسانی امروزه به عنوان سرمایه سازمان ها محسوب شده و به عینه مشخص شده است که انسان ها عامل اصلی بقای سازمانها در رقابت هستند. با پیچیده شدن محیط و تنوع فرهنگها و مشاغل در سازمانها، تدریجا نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمانهای امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو نیاز دارد و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل تر از قبل شده است. دانشگاه را میتوان مبدا تحولات در هر کشور در نظر گرفت به شرطی که دانشگاه، این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد و مهمترین سرمایه های هر دانشگاهی اعضای هیئت علمی آن است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱). اعضای هیئت علمی بیشترین تاثیر را بر دانشجویان می گذارند (فراهانی، ۲۰۱۴). و مدیریت استعداد هم در بین اعضای هیئت علمی از اهمیت بسزایی برخوردار است. یافته های به دست آمده از پژوهش نشان داد که فرایند جذب و انتخاب اعضای هیئت علمی از وضعیت مطلوبی در دانشگاه محقق اردبیلی برخوردار است و همچنین نتایج پژوهش نشان داد که یکی از دلایل قرار گرفتن فرایند جذب و انتخاب مدیریت استعداد در وضعیت مطلوب ناشی از آن است که فرایند جذب و انتخاب اعضای هیئت علمی در یک چارچوب مشخصی صورت می گیرد که در دارا بودن ساختار مشخص در جذب و انتخاب، روشن بودن ملاک های جذب و انتخاب، خط مشی های مشخص وزارت علوم برای جذب و انتخاب نمایان می شود.

در مورد مولفه نگهداشت استعداد نتایج پژوهش نشان داد که این مولفه از وضعیت نامطلوبی در دانشگاه محقق اردبیلی برخوردار است که طبق نتایج پژوهش دلایل قرار گرفتن این مولفه در وضعیت نامطلوب ساختار سنتی سیستم می باشد که در کارمند محور بودن، عدم آزادی نقد علمی اساتید، عدم مشارکت اعضا، حاکم نبودن نگاه چند فرهنگی نمایان می شود.

همچنین در مورد مولفه توسعه استعداد نتایج پژوهش نشان داد که این مولفه از وضعیت نامطلوبی در دانشگاه محقق اردبیلی برخوردار است که طبق نتایج پژوهش دلایل قرار گرفتن این مولفه در وضعیت نامطلوب عدم ارائه تسهیلات لازم می باشد که در نبود فرصت های مطالعاتی کافی، تعهد پایین دانشگاه به توسعه اعضای هیئت علمی، عدم تنوع در برنامه ها با توجه به تخصص ها، ثابت و اجباری بودن مسیر توسعه شغلی نمایان می شود.

در نهایت یافته های پژوهش نشان داد که فرایند ارزیابی استعداد از وضعیت مطلوبی در دانشگاه محقق اردبیلی برخوردار است و همچنین نتایج پژوهش نشان داد که یکی از دلایل قرار گرفتن فرایند ارزیابی استعداد مدیریت استعداد در وضعیت مطلوب ناشی از آن است که ساختار ارزیابی مشخص می باشد و در ابعاد مشارکت دانشجویان در ارزیابی، بازخورد ارزیابی به اساتید، تطابق استعداد با شغل نمایان می شود.

اگرچه که مطالعات انجام گرفته در این باره مستقیماً به وضعیت فرایند مدیریت استعداد در دانشگاه اشاره نداشته اند اما نتایج پژوهش با تحقیقات حسینی (۱۳۹۰) و ورال و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) سویم<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) همخوانی دارد. سویم در رساله دکتری با پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در امریکا به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. نتایج حاصل

1. Vural &amp; et al

2. Sweem

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 میتواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد. اما نتایج این پژوهش با پژوهش عسگری باجگرانی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی ندارد آنها در پژوهش خود با عنوان سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان به این نتیجه رسیدند که سطح استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان بالاتر از متوسط می باشد. مرور نقادانه مستندات موجود و همچنین دیدگاه های مطرح شده در محافل علمی در ارتباط با ارزیابی اثربخشی نظام آموزش عالی نشان می دهد که این نظام در انجام رسالت خویش چندان اثربخش عمل نکرده است و یکی از شواهد روشن این قضیه ناکارآمدی محصولات (فارغ التحصیلان) نظام آموزش عالی در کسب دانش ها، شایستگی ها، نگرش ها و مهارت هایی است که بنیاد نظام آموزش عالی کشورمان در راستای آن پی ریزی شده اند. حال یکی از منابع این ناکارآمدی را می توان در ضعف حاکمیت مدیریت استعداد در دانشگاه جست و جو کرد. چراکه اعضای هیئت علمی بیشترین تأثیر را بر دانشجویان دارند و اگر آنها از لحاظ توسعه استعداد ها مورد توجه قرار نگیرند و از لحاظ رضایت شغلی و باقی ماندن در دانشگاه با مشکلاتی مواجه شوند بیشترین اثرات منفی آن گریبانگیر دانشجویان خواهد شد. به این دلایل ما در ذیل پیشنهادات کاربردی را برای دانشگاه محقق ارائه می دهیم:

### پیشنهادات کاربردی

۱. با ارائه فرصت های مطالعاتی لازم و تسهیلات کافی فرصت هایی برای رشد و توسعه اعضای هیأت علمی فراهم شود.
۲. در دانشگاه با احترام با اعضای هیأت علمی رفتار شود در واقع تکریم اساتید مورد تأکید قرار گیرد.
۳. فعالیت های ابتکاری اعضای هیأت علمی از سوی مسئولین و روسای دانشگاه ارزشمند تلقی شود.

### پیشنهادات پژوهشی

۱. شناسایی و ارائه مدلی برای فرایندهای مدیریت استعداد در دانشگاه.
۲. شناسایی رویه ها و راه کارهایی به منظور بهبود فرایند مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی.
۳. مدیریت استعداد را در رابطه با سایر متغیرها با جدیت و مساعدت بیشتری دنبال کنند.

## منابع

### فارسی

- حاجی کریمی، ع؛ سلطانی، م. (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین الات و تجهیزات صنعتی ایران)، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره ۲۳. صص ۱۱۶-۹۵.
- حسینی، ا. (۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره های ۲۳ و ۲۴. صص ۲۰۵-۱۸۱.

- خالوندی، ف؛ عباس پور، ع. (۱۳۹۲). **طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس**. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۹، صص ۷۰-۴۳.
- رضائیان، ع؛ سلطانی، ف. (۱۳۸۸). **معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت**، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸، صص ۵۰-۷.
- طهماسبی، ر؛ قلی پور، آ؛ جواهری زاده، ا. (۱۳۹۱). **مدیریت استعداد ها : شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی**، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۶۵-۵.
- عسگری باجگرانی، م؛ شائمی، ع؛ علامه، م. (۱۳۹۰). **سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان**، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۸، صص ۲۸۶-۲۷۷.
- فقیهی، ا؛ علیزاده، م. (۱۳۸۶). **روایی در تحقیقات کیفی**، شماره ۳، صص ۲۰-۵.

#### References

- Adamsky, H. (2003). **Talent management: Something productive this way comes**, Retrieved from <http://www.ere.net/articles/db/76E79D059FEB4637A7F0FBD4439490C6.asp>, in February 2008.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). **Using performance management to win the talent war**. Business Horizons, 55(6), 609-616.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). **Personel Selection based on Talent Management**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 73, 68-72.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (2013). **Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 843-851.
- Aziz, A., & Ogbolu, M. (2012). **Talent: China's Elusive Strategic Resource**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 350-354.
- Creswell J. w. (2009). **Research Design: Qualitative, Quantitative & mixed method approaches (third edition)**. Sage publications London: New Delhi.
- Creswell J. w. (2012). **Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research**. (Fourth edition). Pearson. Boston.
- Donoghue, T, O and Punch, K. (2003). **Qualitative educational research in action**. Simultaneously published in the USA and Canada: Routledge Flamer.
- Farahani, M. F., & Farahani, F. F. (2014). **The Study on Professional Ethics Components among Faculty Members in the Engineering**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 116, 2085-2089.
- Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H. G., & Kurban, Z. (2013). **An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 794-808.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). **A framework for talent management in real estate**. Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16.

- Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009). "**A framework for talent management in real estate**", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 16.
- Ridenour, C. S., & Newman, I. (2008). **Mixed methods research: Exploring the interactive continuum**. SIU Press.
- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). **Goal/target setting and performance assessment as tool for talent management**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 37, 241-246.
- 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>
- Veladat, F., & Navehebrahim, A. (2011). **Designing a model for managing talents of students in elementary school: A qualitative study based on grounded theory**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 29, 1052-1060.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). **The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 340-349