

## Design and Development of Faculty Talent Management Process Model for Talent-driven Universities

F.Eghbal<sup>1</sup>, \*R. Hoveida<sup>2</sup>, Seyedali Siadat<sup>3</sup>, H. Samavatiyan<sup>4</sup>  
and M.H. Yarmohammadian<sup>5</sup>

1- Farzaneh Eghbal, PhD Student, Educational Administration, Isfahan University, Isfahan, Iran.

2- Reza Hoveida, Isfahan University, Isfahan, Iran. r.hovida@edu.ui.ac.ir.. (Corresponding Author)

3-Seyedali Siadat Seyadat, Isfahan University, Isfahan, Iran..

4-Hossein Samavatiyan, Isfahan University, Isfahan, Iran.

5-Mohammad Hossein Yarmohammadian, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran.

Received: 24/09/2016 ; Accepted: 04/01/2017

### Extended Abstract

The current paper was to design talent management process model for university faculty members of talent-driven universities. This is an applied qualitative-quantitative study in two stages. In the qualitative phase, the components of talent management were identified using semi-structured interviews with 18 managers and faculty members of Isfahan University, Isfahan Medical Sciences University and Isfahan University of Technology through purposive sampling method with regard to data saturation, and analyzed using content analysis method and deductive inductive approach. In the quantitative phase, the pattern was tested in a survey. The target population includes all faculty members hired by the three universities from 2010 to 2015, respectively. Stratified random sampling method proportional to size was used. The sample size of 130 was calculated using Cochran formula. Then validity and reliability of the questionnaire were evaluated using a questionnaire and variance based structural equation modeling approach. The number of 107 Codes of qualitative research data was extracted and classified in 7 categories. The quantitative findings of this talent management process consisted of seven distinct dimensions of “identifying talent needs, discovery of talent sources, talent attraction, talent potential development, strategic use of

talent, talent retention, talent assessment and consistency of talent management activities”. In the end, given qualitative and quantitative data a model for talent management process of faculty members in universities was proposed.

### **Introduction**

Today, technological and financial sources are no more the only merit of talent-driven organizations; rather, it is believed that human resource is the main competitive advantage and organizational capital. Thus, talent-driven organizations focus on the valuable role of talents in organization; in addition, desired management is critically significant.

In the current competitive status and the context mostly characterized with consecutive changes and frequent innovations, the organizations may succeed that recognize the strategic role of human resources and afford expertise, knowledge-oriented, competent, elite, and capable human resources (Armestrang, 2006:18).

As organizations are ensured qualified individuals at proper occupational positions by talent management (Collings and Mellahi, 2009; 307); therefore, it is critically important to account for universities and higher education performances playing a strategic role in developing and meeting national objectives. Regarding faculty members are important assets of any university (Daigle & Jarmon, 1997) known as main forces of higher education commitments, knowledge development and technology authorities, trainers (educators) of educating community experts, and in general, development-oriented individuals in terms of overall dimensions of higher education and universities (Hosseininasab, 1994), it may be stated that despite permanent changes in higher education and several recruitment opportunities, recruited faculty members are of the largest sources of universities and faculties. Hence, it is necessary to plan and implement talent management process of faculty members at talent-driven universities such that the best are considered and selected. Further, the best who are the academic elites must be identified, and attracted. Thus, this paper initially reviews literature of talent management; then, it discusses features of talent-driven organizations.

### **Research methodology**

As research objective is to provide a practical model of talent management process of faculty members at talent-oriented universities; hence, the research applied mix methodology. Research statistical population in term of quality included managers and faculty members of

University of Isfahan, University of Medical Sciences, and Isfahan University of Technology. 35 individuals were identified through purposive sampling method; then, according to data saturation criterion and repeated information, 18 individuals were provided by semi-structured interviews. In this interview, the researcher asked pre-determined similar questions by theoretical basics. However, more items were raised during interviews respecting to the interview condition in order to get extended and deeper information of the audience. The interviews were recorded, written down, and typed; then, the text data were coded through MAXQDA ver. 2017. Quality analysis led to extracting 224 codes. 107 codes were finally extracted following multiple review and code integration based on similarity in several steps. Thus, research main themes were extracted through seven classifications.

Research quantitative statistical population included 562 individuals of all faculty members attracted in University of Isfahan, Medical Sciences University, and University of Technology from 2010-2015 according to regulations of 'faculty member attraction at universities and higher education institutes by later recommendations approved by Supreme Council of Cultural Revolution in sessions 608 and 623 in 10 July 2007 and 29 April 2008. 130 research samples were selected through stratified random sampling method through using Cochran formula. Data were analyzed using inferential statistics and modeling structural equations. Validity was verified based on library studying and aid of experts. Reliability was examined using Cronbach alpha coefficient; and the questionnaire internal correlation and research standard constructs were investigated by confirmatory factor analysis. As alpha coefficient obtained 0.97-0.99 for all constructs, the results indicated the questionnaire internal consistency and reliability.

### **Discussion and conclusion**

The objective of this research was to plan a model for faculty members' talent management process in talent-driven universities. According to research findings, 7 main classes and 22 subclasses were obtained including identification of talent requirement (identifying the existing gaps between current and future talents of the organization, determining staff general competence, determining staff specific competence); discovering talent sources (talent supply chain management, talent discovering approach, evaluation of talent sourcing options); talent attraction (competence level evaluation (screening and selection), effective factors of talent attraction); talent development (increased

potential of learning in organization, education programming along high performance, learning evaluation); talent strategic employing (talent alignment with staff expectations and organization objectives, talent integration and reintegration); talent maintenance (university support, research atmosphere at university, occupational conditions, occupational development); consistency and assessment of management activities (assessment focused on competency framework, evaluation plan focused on insight enhancement, evaluation of significant factors of human resource health); and talent management process of faculty members. It is found out that the aforementioned provided by scholars are consistent with faculty members' talent management process. At quantitative stage, model was tested according to qualitative findings based on modeling structural equations; factor loading values confirmed all components of talent management process variable.

**Keywords:** talent management, competencies, faculty member, talent-driven universities

## طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور

فرزانه اقبال\* - دکتر رضا هویدا\*\* - دکتر سید علی سیادت\*\*\*  
دکتر حسین سماواتیان\*\*\*\* - دکتر محمد حسین یارمحمدیان\*\*\*\*\*

### چکیده

مطالعه حاضر، به منظور طراحی مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور انجام گردید. نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق، آمیخته (کیفی-کمی) در دو مرحله می‌باشد. در مرحله کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در بین ۱۸ نفر از مدیران و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های اصفهان، علوم پزشکی و صنعتی اصفهان به روش نمونه‌گیری هدفمند و با توجه به معیار اشباع داده‌ها، مولفه‌های مدیریت استعداد شناسایی و به روش تحلیل محتوا و با رویکرد قیاسی - استقرایی تحلیل شد. در مرحله کمی، آزمون الگو با رویکرد پیمایشی انجام شد. جامعه آماری در این بخش شامل تمامی اعضای هیات علمی که از سال ۸۹ تا ۹۴ در این سه دانشگاه جذب شده‌اند، بود. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شد. حجم نمونه ۱۳۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران برآورد شد. سپس از طریق بکارگیری پرسشنامه محقق ساخته و با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس‌محور، بعد از آنکه روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصان و کارشناسان تأیید قرار گرفت، اعتبار همگرا ۰/۵۳ و پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ و پایایی ترکیبی ۰/۸۳ بدست آمد. ۱۰۷ کد از داده‌های تحقیق کیفی استخراج شد که در ۷ طبقه اصلی دسته‌بندی گردید. یافته‌های بخش کمی نیز سازه فرایند مدیریت استعداد را که شامل هفت بعد مجزا، «شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعدادها، بکارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، ارزیابی و همراستایی فعالیت‌های مدیریت استعداد» می‌باشد، را تأیید کرد. در نهایت با توجه به داده‌های حاصل از تحقیق کیفی و کمی مدلی برای فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها، پیشنهاد گردید.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، اعضای هیات علمی، دانشگاه‌های استعداد محور

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

\*\* نویسنده مسئول - عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان r.hovida@edu.ui.ac.ir

\*\*\* عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان

\*\*\*\* عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان

\*\*\*\*\* عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

## مقدمه

امروزه در سازمان‌های استعداد محور منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمانها به شمار نمی‌روند، بلکه اعتقاد بر این است که منابع انسانی، مهمترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل در سازمان‌های استعداد محور بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تاکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود.

در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی در پی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند. (Armestrang, 2006:18)

نظریه‌های نوین اقتصادی با تاکید بر اقتصاد دانش محور، موفق‌ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره برداری کند. از این رو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (Nunn, 2007:160).

در عصر دانش و دانایی، سازمانهای استعداد محور در حال تاکید روز افزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند و با ظهور واژگانی مانند مدیریت استعدادها ما شاهد یک تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی هستیم که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. بنابراین درحوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تاکید می‌شود.

از آنجایی که مدیریت استعداد به سازمانها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارتهای مناسب و در جایگاه شغلی مناسب قرار داشته باشند (Collings and Mellahi, 2009:307) در این میان توجه به عملکرد دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی که نقشی استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارند حائز اهمیت است و با توجه به اینکه مهمترین سرمایه‌های هر دانشگاهی اعضای هیات علمی آن است (Daigle & Jarmon, 1997) که به عنوان نیروهای اصلی انجام تعهدات آموزش عالی و مسئولین گسترش دانش و فناوری و به عنوان مربیان تربیت و آموزش نیروهای متخصص جامعه و به طور کلی جهت دهندگان توسعه در ابعاد کلی موسسات آموزش عالی و دانشگاهها به حساب می‌آیند (حسینی نسب، ۱۳۷۳). پس می‌توان گفت علیرغم تغییرات مستمر در آموزش عالی و وجود فرصت‌های استخدامی متعدد، اعضای هیات علمی استخدام شده از جمله بزرگترین

منابع موجود در دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها می‌باشند. بنابراین ضروری است که فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی در دانشگاه‌های استعداد محور طوری طراحی و اجرا شود که بهترین‌ها را برای این امر در نظر بگیرد و دست به یارگیری از بهترین‌ها بزند. همچنین باید بهترین‌ها، که همان استعدادهای علمی محسوب می‌شوند را شناسایی، جذب نماید و موقعیتی را فراهم نماید که این افراد راغب به همکاری با دانشگاه‌ها باشند. لذا ابتدا نگاهی اجمالی به ادبیات مدیریت استعداد، رویکردهای مختلف به آن داشته و سپس ویژگی‌های سازمان‌های استعداد محور مورد بحث قرار می‌گیرد.

### پیشینه تحقیق

واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۹۰ و زمانی ارائه شد که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقدامات که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادهای است (Michael et al, 2001: 20).

مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی از آن را نشان می‌دهد. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادهای به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (Dutttagupta, 2005:2). در تعریفی دیگر مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فنآوری‌ها است. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری، و بازسازی نیروی کار است (Schweyer, 2004:38).

واکر (۲۰۰۷) اظهار می‌دارد که می‌توان سه موضع‌گیری یا جریان فکری را در مدیریت استعداد شناسایی نمود. جریان فکری اول دیدگاه محققانی است که مدیریت استعداد را صرفاً عنوان یا برجسب جدیدی برای مدیریت انسانی می‌دانند. جریان فکری دوم موضعی کاملاً مخالف جریان فکری اول اتخاذ نموده و بیان می‌کند که مدیریت استعداد نه یک برجسب جدید بلکه اساساً مقوله‌ای جدا از مدیریت منابع انسانی است. جریان فکری سوم موضعی بینا بین دو موضع قبلی اتخاذ نموده و بیان می‌دارد که مدیریت استعداد، شکلی از مدیریت منابع انسانی است که دارای یک تمرکز گزینشی می‌باشد، بر اساس این دیدگاه، مدیریت استعداد ممکن است از همان ابزارهای مدیریت منابع انسانی استفاده کند اما در این راستا بر بخش نسبتاً کوچکی از کارکنان تمرکز می‌کند، کارکنانی که به واسطه

عملکرد فعلی یا بالقوه خود به عنوان " کارکنان با استعداد " شناخته می‌شوند. این جریان فکری بر شناسایی پست‌های کلیدی در سازمان‌های استعدادمحور (و نه همه پست‌های سازمانی) تاکید دارد، پست‌هایی که به طور اساسی با مزیت رقابتی سازمان در ارتباط هستند (Walker, 2007). این دیدگاه اخیر، دیدگاهی است که مقاله حاضر آن را مورد تاکید قرار داده و می‌کوشد تحت لوای این جریان فکری، شناختی نسبی از مقوله مدیریت استعداد در سازمان‌های استعداد محور ارائه کند.

مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (قاسمی، جود زاده و بیگی ۱۳۹۴).

چیز، توماس و کریک (۲۰۰۸) معتقدند سازمان استعداد محور زمانی است که در ایجاد قابلیت‌های متمایز برای مدیریت کردن استعداد به منظور خلق نتایج و ارزش‌های استثنایی برای سازمان، سرمایه‌گذاری می‌کند. در این سازمان‌ها شایستگی‌ها پایه شکل‌گیری اقدامات منابع انسانی می‌باشند به طوری که می‌توان گفت شایستگی‌ها خصوصیتی هستند که افراد از آن برخوردارند و به روش صحیح و مناسب به منظور تحقق عملکرد مطلوب، از آنها استفاده می‌شود و این خصوصیت شامل دانش، مهارت، جنبه خود تصویری، الگوهای فکری و ذهنی، روش تفکر و عمل، احساس و عمل می‌باشد (cheese, thomas & craig, 2008).

هرتمن (۲۰۱۰) اظهار می‌دارد که مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها بر افرادی متمرکز دارد که کار را انجام می‌دهند تا بر کاری که توسط افراد انجام می‌شود (Hartmann, 2010). سازمان‌های استعداد محور در تعیین و تعریف نیازهای استعدادی، کشف و شناسایی منابع متنوع استعداد، توسعه استعدادهای فردی و جمعی سازمان، و گمارش و بکارگیری استعداد به روشی که آنها را پیرامون مجموعه مناسبی از اهداف همگرا و متعهد کند، بسیار خوب عمل می‌کنند. این قابلیت‌های فرایند مدیریت استعداد در صورتی که یکپارچه و همسو بوده، با استراتژی کلی سازمان همراستا باشد، یک قابلیت سازمانی متمایز و منبعی از مزیت رقابتی پایدار را ایجاد می‌کنند (Sweem, 2009).

برای سازمان‌های استعداد محور مدل‌های مختلفی در زمینه فرایند مدیریت استعداد پیشنهاد شده است که در جدول ۱ آمده است.



جدول ۱: مدل و ابعاد مدیریت فرایند استعداد

عنوان مدل	سال	تعداد ابعاد	ابعاد مدل
مدل جامع مدیریت استعداد (اسمیت - روگرز)	۲۰۰۶	۵	شناسایی پتانسیل های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آنها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و بکارگیری استعدادها، در نهایت تاکید بر عملکرد آنها
مدل سلسله مراتب مدیریت استعداد (لوییز و هکمن)	۲۰۰۶	۴	انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات
مدل آرمسترانگ	۲۰۰۶	۳	جذب، حفظ و نگهداشت، مدیریت مسیر توسعه شغلی
مدل اوهرلی	۲۰۰۷	۴	جذب و استخدام، توسعه، نگهداری
مدل فلیپس و راپر	۲۰۰۹	۵	جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت کارکنان
مدل کالینز و ملاهی	۲۰۰۹	۵	شناسایی پست های کلیدی، نیاز سنجی و ارزیابی منابع، ایجاد منبعی از استعداد، توسعه و حفظ استعدادها

با توجه به بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد که اگرچه، موضوع مدیریت استعداد از سال ۱۹۹۷ در سازمانهای جهان مطرح شده است اما اهمیت این مباحث در ایران را می‌توان به سالهای اخیر نسبت داد لذا نبود پژوهش جامع در این زمینه، محقق را برآن داشت تا به طراحی مدلی در ارتباط با فرایند مدیریت استعداد برای اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها بپردازد.

### اهداف و پرسش تحقیق

هدف اصلی مقاله حاضر، طراحی و تدوین الگوی فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی برای دانشگاه‌های منتخب شهر اصفهان می‌باشد.

### پرسش اصلی

مولفه‌های فرایند مدیریت استعداد در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر اصفهان کدامند؟

### روش تحقیق

از آن جا که هدف تحقیق، ارائه مدلی کاربردی برای فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی در دانشگاه‌های استعداد محور بود، از روش تحقیق آمیخته استفاده شد. بدین صورت که ابتدا داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و در مرحله بعد بر اساس کشفیات برگرفته از داده‌های کیفی، اطلاعات کمی جمع‌آوری شده است. اطلاعات کیفی که در آغاز

این نوع از تحقیق جمع‌آوری شد، کمک کرد تا پدیده مورد مطالعه را کشف و شناسایی و سپس با گردآوری اطلاعات کمی رابطه بین اجزای این پدیده تبیین شود. با این روش می‌توان ابتدا یک پدیده را شناسایی سپس موضوع‌های (تم‌ها یا درون‌مایه‌ها) آن را معین نموده و آن‌گاه با تهیه ابزاری مناسب این پدیده را آزمون و اندازه‌گیری کرد.

جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های اصفهان، علوم پزشکی و صنعتی اصفهان که در خصوص موضوع پژوهش آگاهی داشتند، بود. برای طراحی الگو در مرحله کیفی بر اساس راهبرد نمونه‌گیری هدفمند، ۳۵ نفر شناسایی شدند و با توجه به معیار اشباع داده‌ها و تکرار اطلاعات با ۱۸ نفر مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به عمل آمد. با استفاده از این شیوه مصاحبه، پژوهش‌گر سوال‌های یکسانی را که توالی و جمله‌بندی آن بر اساس مبانی نظری از قبل تعیین شده بود از تمام پاسخ‌دهندگان پرسید. با این وجود، هنگام انجام مصاحبه‌ها، متناسب با شرایط و جو مصاحبه، سوال‌های بیشتری مطرح شد تا مصاحبه شونده‌ها اطلاعات گسترده‌تر و عمیق‌تری را در اختیار پژوهش‌گر قرار دهند.

در این مطالعه از پرسش از همکار و بررسی اعضا برای اعتبار مطالعه استفاده گردید. به این ترتیب که نتایج تحلیل و طبقه‌بندی‌ها به تأیید صاحب نظران رسید و علاوه بر آن، از یک محقق باتجربه در پژوهش کیفی نیز نظرخواهی صورت گرفت که مورد تأیید بود. متن مصاحبه‌ها به طور کامل ضبط، پیاده‌سازی و تایپ گردید و در نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۰۰۷ وارد شد تا با استفاده از آن کدگذاری داده‌ها راحت‌تر صورت گیرد. تحلیل کیفی داده‌ها منجر به استخراج ۲۲۴ کد اولیه شد. بعد از بازبینی متعدد و ادغام کدها بر اساس تشابه در چندین مرحله، در نهایت ۱۰۷ کد استخراج شد و به این ترتیب با تشکیل ۷ طبقه‌بندی، درون‌مایه‌های اصلی مطالعه استخراج و ارتباط بین طبقه‌ها مشخص گردید و اطلاعات لازم در راستای پرسش اصلی پژوهش به دست آمد که در بخش نتایج به طور مفصل به آن پرداخته خواهد شد.

جامعه آماری در بخش کمی با توجه به آیین‌نامه تشکیل هیات عالی جذب هیات علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور با اصلاحات بعدی مصوب جلسات ۶۰۸ و ۶۲۳ مورخ ۴/۱۹/۸۶ و ۸۷/۲/۱۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی و اجرایی شدن این مصوبه در سال ۸۹ شامل تمامی اعضای هیات علمی که از سال ۸۹ تا ۹۴ در دانشگاه‌های اصفهان، علوم

پزشکی و صنعتی جذب شده‌اند به تعداد ۵۶۲ نفر بود. برای نمونه گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. با مراجعه به فرمول کوکران و با روش تخصیص متناسب، ۱۳۰ نفر از افراد متناسب با حجم جامعه در دانشکده‌ها انتخاب شدند. برای آزمون الگو از شیوه‌های آمار استنباطی و الگوسازی معادلات ساختاری در مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است. روایی ابزار با استناد مطالعات کتابخانه‌ای و بهره‌گیری از نظر متخصصان در قالب گروه کانونی بررسی شد. برای پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تاییدی (با توجه به در دسترس بودن الگوی اولیه) برای بررسی همبستگی درونی پرسشنامه و استاندارد بودن سازه‌های تحقیق استفاده شد. با توجه به اینکه آلفای محاسبه شده تمام سازه‌ها بین ۰/۹۷ تا ۰/۹۹ بود، نتایج نشان‌دهنده انسجام درونی پرسشنامه طراحی شده و پایایی آن است.

### یافته‌ها

تحلیل یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفته است. ابتدا مولفه‌های فرایند مدیریت استعداد برای اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها شناسایی و سپس برای تدوین پرسشنامه، آزمون الگو انجام شد.

**تحلیل یافته‌های کیفی:** مولفه‌های فرایند مدیریت استعداد برای اعضای هیات علمی در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر اصفهان کدامند؟

تحلیل کیفی داده‌ها منجر به استخراج ۲۲۴ کد اولیه شد. بعد از بازبینی متعدد و ادغام کدها بر اساس تشابه در چندین مرحله، در نهایت ۱۰۷ کد استخراج شد که تحت ۷ طبقه اصلی «شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعدادها، بکارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ استعدادها، ارزیابی و همراستایی فعالیت‌های مدیریت استعداد» دسته‌بندی گردید (جدول ۲).

جدول ۲: مولفه های فرایند مدیریت استعداد

متغیر مکنون (سازه)	متغیر مشاهده شده	شاخص های هر متغیر
	شناسایی و تعیین شکاف های موجود بین استعداد های فعلی و آتی سازمان	تبیین و تعیین وضع موجود دانشگاه (از نظر قابلیت ها و مهارت ها و یافتن کمبودها و نیازها)، تبیین وضع فعلی دانشگاه (با استفاده از ماتریس SWOT)، ترسیم تصویر روشنی از ترکیب خاص دانش، مهارت ها و نگرش های مورد نیاز حال و آینده سازمان به منظور اجرای اثر بخش استراتژی دانشگاه
شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی	تعیین سطوح شایستگی عمومی کارکنان	شخصیت (خطرپذیری، چالشی بودن، عدم اطاعت محض، شجاعت، تیزبینی، تطبیق پذیری بالا، امیدوار به آینده، باانگیزه بودن) هوش هیجانی و مهارت های کلامی (روابط عمومی بالا، خوش بیان بودن، گوش شنوا داشتن، قدرت متقاعد کردن و اقناع، برون گرا بودن، داشتن آستانه تحمل بالا)، رفتار (تلاشگری، صبوری، حساس و پیگیر بودن، خستگی ناپذیری، داشتن روحیه بالا، وظیفه شناسی، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، استقبال کننده از مسئولیت، عشق به خدمت، دوری از ربا و چاپلوسی، راستگو و صادق بودن، تأثیرگذار در تصمیم گیری، تأثیرگذار بودن در عملکرد دانشگاه، پیش برنده کار و عملگرا بودن)، نوجویی (کارآفرینی، خلاق و مبتکر بودن، جست و جوگری، کنجکاوی، طراح و نوآور بودن، دارای قدرت تفکر، تحول خواه، عدم روزمرگی، اصلاح گری)، آرمان خواهی (کمال گرایی، دارای سطوح انتظارات بالا، موفقیت طلبی، معتقد به اصول)، قدرت یادگیری (هوش، یادگیری سریع، یادگیری از تجربه و شکست، گشودگی نسبت به تجربیات جدید، یادگیرندگی مستمر) و قانون شناسی (اشراف به قوانین و مقررات، قانون مدار بودن، شناخت کامل از دانشگاه، انعطاف در چارچوب قانون
	تعیین سطوح شایستگی تخصصی کارکنان	تخصص (تحصیلات بالا، دارا بودن دانش و مهارت های تخصصی مربوط به آموزش و پژوهش، سواد رایانه ای، میزان تجربه کاری)، سابقه های علمی - پژوهشی (سوابق علمی، پژوهشی و فرهنگی، علاقه مندی به علم، اشراف نسبت به کار، دارا بودن مهارت های آموزشی و تدریس را نظر گرفت) و مهارت اجرایی (مسئله محوری، توانایی هدایت و رهبری مدیریت زمان، مدیریت بحران، قدرت سازماندهی، توانایی برنامه ریزی، توانایی حل تعارض، مهارت هدایت و رهبری، قدرت حل مسئله)
	مدیریت زنجیره تامین استعداد	چه استعداد هایی در حال حاضر در دانشگاه وجود دارند (موجودی)؟ چه منابعی از تامین استعداد، در دسترس دانشگاه قرار دارند (منبع یابی تامین)؟ دانشگاه باید استعداد های خود را در کجا نگه داری کند (خزانه سازی استعداد)؟ آیا دانشگاه می تواند از منابع نه چندان غنی و معتبر استعداد، استعداد یابی کند؟ آیا دانشگاه تقاضای آینده برای مهارت ها را تحلیل کرده است؟ (تعادل عرضه/ تقاضا).
کشف منابع استعداد	تعیین رویکرد کشف استعداد (منبع گزینی)	جذب اعضای هیات علمی از فارغ التحصیلان داخل دانشگاه، منبع گزینی خارجی و استفاده از کانال های نیرویابی از طریق وب سایت جامع، با کیفیت و برانگیزنده
	ارزشیابی گزینه های مختلف منبع یابی استعداد	بررسی و ارزیابی همه گزینه های ممکن دستیابی به استعداد، یافتن بهترین روش یا ترکیبی از بهترین روش ها برای بدست آوردن استعداد های مورد نیاز، ارزیابی نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت ها و چالش های هر یک از منابع، انتخاب بهترین منبع بر اساس پشتیبانی از اهداف استراتژیک

<p>بررسی و تحلیل رزومه متقاضیان ، ارزیابی دانش و مهارت های آنان از طریق مصاحبه های ساختار یافته</p>	<p>ارزیابی سطوح شایستگی ها (غربالگری و گزینش)</p>	<p>جذب استعدادها</p>
<p>فرصت برای توسعه حرفه ای و علمی، وجود منابع و امکانات برای فعالیتهای علمی و وجود امنیت شغلی، برند و شهرت دانشگاه، وجود پاداش های مادی و معنوی</p>	<p>عوامل تاثیر گذار در جذب استعداد ها</p>	
<p>پرورش مهارت های حل مساله ، توانایی نوآوری ، استقبال از تغییر ، کار تیمی ، مهارت های مدیریت و رهبری بر افراد، و نیز قابلیت های مرتبط با توسعه سیستم های فناوری اطلاعات</p>	<p>افزایش ظرفیت یادگیری در سازمان</p>	
<p>توسعه حرفه ای (باید به بهسازی مهارت های آموزشی، پژوهشی ، فناوری ، و مهارت بین فردی به خصوص مهارت در ایجاد ارتباط موثر اعضای هیات علمی با دانشجویان پرداخت) ، توسعه فردی باید برنامه ریزی هایی جهت توسعه ظرفیت های درونی اعضای هیات علمی ( توسعه ظرفیت های درونی مانند ظرفیت یادگیری، ظرفیت تفکر، ظرفیت ارتباطی و ظرفیت اجرا) ، بهسازی اخلاقی حرفه ای ( ایجاد خلاقیت، ریسک پذیری و نوآوری ، کیفیت زندگی کاری و ایجاد تعهد شغلی در اعضای هیات علمی )</p>	<p>طراحی برنامه های یادگیری همراه با عملکرد سطح بالا</p>	<p>توسعه توانایی های بالقوه استعداد</p>
<p>ارزیابی اثر بخشی یادگیری، نتایج و پیامدهای آن، بهبود مهارت ها و شایستگی ها به منظور ارتقای عملکرد</p>	<p>ارزیابی یادگیری</p>	
<p>هماهنگ و همراستا کردن هر چه بیشتر استعداد های درونی و بیرونی در جاهایی (سمتها ، نقش ها، واحدها و ...) که بیشترین نیاز به آنها وجود دارد یا بهترین تناسب را با سمت ها دارند، فراهم کردن فرصت برای اعضای هیات علمی تا هم نیازهای فعلی خود را برآورده کرده و هم خود را برای رویارویی با چالش ها و فرصت های آتی آماده کنند.</p>	<p>هماهنگ و هم راستا نمودن استعداد ها با انتظارات کارکنان و اهداف سازمان</p>	<p>بکارگیری استراتژیک استعداد ها</p>
<p>تعیین انتظارات عملکردی سطح بالا برای اعضای هیات علمی ، استفاده استعداد ها و توانایی های اعضای هیات علمی به بهترین و تاثیر گذارترین شیوه ممکن ، ایجاد فرصت برای شکوفا کردن و به منصفه ظهور رساندن استعداد های، و بازخوردهای مستمر و سازنده در مورد عملکرد آنها.</p>	<p>ترکیب و باز ترکیب استعداد ها</p>	
<p>میزان حمایت دانشگاه، محیط یا شرایط کاری مطلوب و مساعد ، مدیران و همکاری حامی</p>	<p>پشتیبانی دانشگاه</p>	
<p>نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشگاه، آزادی های علمی و آکادمیک، دادن زمان و فرصت مناسب جهت پژوهش، بها دادن به موفقیت های پژوهشی، وجود امکانات و حمایت های پژوهشی</p>	<p>جو پژوهش در دانشگاه</p>	<p>حفظ و نگهداری استعداد ها</p>
<p>وجود تسهیلات و امکانات آموزشی و تدریس، بها دادن به تدریس های موفق و وجود حمایت های آموزشی</p>	<p>جو تدریس و آموزش در دانشگاه</p>	
<p>تحرك و پویایی همکاران، وجود امنیت شغلی، وجود حقوق، مزایا و پاداش عادلانه، توازن میان کار و زندگی ، شایستگی تیم مدیریت و کارکنان اداری دانشکده و دانشگاه</p>	<p>شرایط کاری</p>	
<p>اختیار دادن به اعضا ی هیات علمی جهت بدست گرفتن سرنوشت شغلی خود و کامل تر کردن رزومه کار ی ، اطمینان از مدیران دانشگاه در درک انتظارات و آمال شغلی آنها .</p>	<p>توسعه مسیر شغلی</p>	

انجام بخشی به همه فرایندهای مرتبط با مدیریت و توسعه استعداد و اتخاذ یک رویکرد سیستمی و کل نگر نیز	برنامه ارزیابی با تاکید بر چارچوب شایستگی	ارزیابی و همراستایی فعالیت‌های مدیریت
ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی بر مبنای شاخص های عملکردی تعیین شده و مقایسه آن با نتایج ارزیابی های گذشته (ارزیابی از فعالیت های تدریس، تحقیق، فعالیت های خلاقانه و نوآورانه، ارائه خدمات حرفه ای و تخصصی اعضای هیات علمی)	برنامه ارزیابی با تاکید بر بینش افزایی	
ارزیابی رضایتمندی اعضای هیات علمی از کار و دانشگاه، ارزیابی نرخ های ترک خدمت و نقل و انتقالات، ارزیابی سطوح تعهد اعضای هیات علمی به دانشگاه، ارزیابی متوسط طول خدمت اعضای هیات علمی، ارزیابی تعداد کل روزهای اختصاص یافته به آموزش و توسعه اعضای هیات علمی	ارزیابی شاخص ها یا معیارهای مهم سلامت سرمایه انسانی	

### تحلیل یافته های کمی

در مرحله کمی بر اساس یافته‌های کیفی پرسشنامه‌ای ۴۶ سوالی بر اساس مولفه‌های فرایند مدیریت استعداد تدوین شد و پس از اجرا، اعتبار و پایایی مولفه‌ها و معرف‌های متغیر فرایند مدیریت استعداد بر اساس رویکرد معادلات ساختاری واریانس محور، برای تایید مدل فرایند مدیریت استعداد مورد تحلیل قرار گرفتند.

### اعتبار و پایایی<sup>۱</sup>

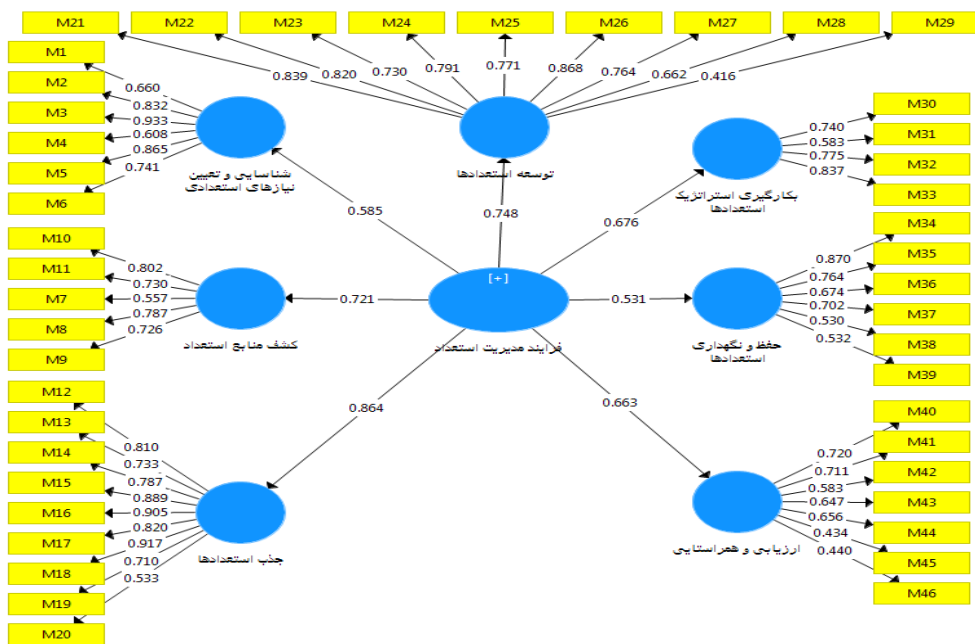
اعتبار؛ شیوه‌های متعددی جهت بررسی اعتبار ابزار سنجش در پژوهش‌های علمی وجود دارد، یکی از معمول‌ترین این شیوه‌ها اعتبار سازه و رویکرد تحلیل عاملی است، تحلیل عاملی بر این مبنا قرار دارد که تعدادی معرف دارای تعداد محدودی عامل مشترک هستند که این عامل‌ها همبستگی مشترک بین این معرف‌ها را تبیین می‌کنند. در این پژوهش نیز به منظور بررسی اعتبار عاملی متغیرهای پژوهش و مولفه‌های آنها از شیوه تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های مربوط به اعتبار همگرا<sup>۲</sup> (شاخص AVE)<sup>۳</sup> و اعتبار ممیز<sup>۴</sup> (معیار فورنل و لارکر<sup>۵</sup>، بارهای عاملی متقاطع<sup>۶</sup> و شاخص HTMT<sup>۷</sup>) استفاده شده است. پایایی؛ پایایی با این موضوع سر و کار دارد که ابزار سنجش متغیرها در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. شیوه مناسب و رایج جهت پایایی طیف

- 1- Validity and Reliability
- 2- Convergent Validity
- 3- Average Variance Extracted
- 4 - Discriminant Validity
- 5- Cross Loading
- 6- Fornell and Larcker
- 7- Hetero-Trait Mono-Trait Ratio

لیکرت، ضریب «آلفای کرنباخ»<sup>۱</sup> است، در پژوهش حاضر نیز جهت بررسی پایایی ابزار متغیرهای اصلی پژوهش و مولفه‌های آن‌ها از شاخص‌های ضریب آلفای کرنباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی<sup>۲</sup> استفاده گردید:

به منظور محاسبه شاخص‌های اعتبار و پایایی از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس‌محور و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

مدل عاملی متغیر "فرایند مدیریت استعداد" به صورت مدل عاملی سلسه‌مراتبی (مرتب‌بیه دوم) تدوین گردید، برآوردهای مربوط به این مدل؛ شامل شاخص‌های اعتبار و پایایی و بارهای عاملی مولفه‌ها و معرف‌ها در شکل و جداول زیر گزارش شده است:



شکل ۱: مدل عاملی مرتبه دوم متغیر مدیریت فرایند استعداد

- 1- Cronbach
- 2-Composite Reliability

جدول ۳: شاخص‌های ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار متغیر مدیریت فرایند استعداد

پایایی		اعتبار ممیز			اعتبار همگرا	مولفه
پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	HTMT	بارهای عاملی متقاطع	فورنل و لارکر	AVE	
۰/۷۶	۰/۷۷	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۵۰	شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی
۰/۸۵	۰/۷۹	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۵۳	کشف منابع استعداد
۰/۹۲	۰/۹۰	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۵۹	جذب استعدادها
۰/۹۲	۰/۹۰	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۵۶	توسعه استعدادها
۰/۸۳	۰/۷۲	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۵۵	بکارگیری استراتژیک استعدادها
۰/۸۰	۰/۷۲	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۵۴	حفظ و نگهداری استعدادها
۰/۷۸	۰/۷۶	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۵۰	ارزیابی و همراستایی

بر حسب مقادیر جدول (۳): شاخص‌های اعتبار همگرا (مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده‌اند) و اعتبار ممیز دلالت بر مطلوبیت اعتبار همگرا و ممیز مولفه‌های "فرایند مدیریت استعداد" دارند. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ (مقدار مناسب بزرگتر از ۰/۷ می‌باشد) و قابلیت پایایی ترکیبی (مقدار مناسب بزرگتر از ۰/۷ می‌باشد) گویای دقت اندازه‌گیری بالای ابزار مولفه‌های "فرایند مدیریت استعداد" و به عبارت دیگر پایا بودن ابزار مربوط به این مولفه‌هاست.

جدول ۴: مقادیر بارهای عاملی مولفه‌های و معرف‌های متغیر فرایند مدیریت استعداد

مولفه	بار عاملی	مقدار بحرانی	P	معرف	بار عاملی	مقدار بحرانی	P
شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی	۰/۵۸	۹/۳۶	۰/۰۰۱	M1	۰/۶۶	۶/۱۲	۰/۰۰۱
				M2	۰/۸۳	۹/۰۱	۰/۰۰۱
				M3	۰/۹۳	۱۴/۶۷	۰/۰۰۱
				M4	۰/۶۱	۵/۸۹	۰/۰۰۱
				M5	۰/۸۶	۱۳/۳۳	۰/۰۰۱
				M6	۰/۷۴	۱۵/۰۲	۰/۰۰۱
کشف منابع استعداد	۰/۷۲	۲۲/۵۱	۰/۰۰۱	M7	۰/۵۶	۶/۶۳	۰/۰۰۱
				M8	۰/۷۹	۹/۷۸	۰/۰۰۱
				M9	۰/۷۳	۶/۲۰	۰/۰۰۱
				M10	۰/۸۰	۸/۲۹	۰/۰۰۱
				M11	۰/۷۳	۶/۱۸	۰/۰۰۱



۰/۰۰۱	۴۱/۹۱	۰/۸۱	M12	۰/۰۰۱	۲۵/۱۹	۰/۸۶	جذب استعدادها
۰/۰۰۱	۱۴/۴۳	۰/۷۳	M13				
۰/۰۰۱	۱۹/۲۲	۰/۷۹	M14				
۰/۰۰۱	۳۸/۴۴	۰/۸۹	M15				
۰/۰۰۱	۴۶/۲۹	۰/۹۰	M16				
۰/۰۰۱	۲۲/۹۷	۰/۸۲	M17				
۰/۰۰۱	۵۴/۷۰	۰/۹۲	M18				
۰/۰۰۱	۱۵/۱۸	۰/۷۱	M19				
۰/۰۰۱	۹/۱۳	۰/۵۳	M20				
۰/۰۰۱	۳۰/۴۸	۰/۸۴	M21	۰/۰۰۱	۱۱/۸۵	۰/۷۵	توسعه استعدادها
۰/۰۰۱	۲۷	۰/۸۲	M22				
۰/۰۰۱	۱۱/۸۵	۰/۷۳	M23				
۰/۰۰۱	۳۰/۴۷	۰/۷۹	M24				
۰/۰۰۱	۲۴/۲۸	۰/۷۷	M25				
۰/۰۰۱	۴۱/۱۹	۰/۸۷	M26				
۰/۰۰۱	۱۵/۴۶	۰/۷۶	M27				
۰/۰۰۱	۹/۸۳	۰/۶۶	M28				
۰/۰۰۱	۳/۵۵	۰/۴۲	M29				
۰/۰۰۱	۱۳/۲۲	۰/۷۴	M30	۰/۰۰۱	۸/۹۲	۰/۶۸	بکارگیری استراتژیک استعدادها
۰/۰۰۱	۵/۴۱	۰/۵۸	M31				
۰/۰۰۱	۱۱/۳۴	۰/۷۷	M32				
۰/۰۰۱	۱۵/۴۵	۰/۸۴	M33				
۰/۰۰۱	۱۶/۸۶	۰/۸۷	M34	۰/۰۰۱	۵/۳۰	۰/۵۳	حفظ و نگهداری استعدادها
۰/۰۰۱	۶/۹۹	۰/۷۶	M35				
۰/۰۰۱	۵/۹۹	۰/۶۷	M36				
۰/۰۰۱	۶/۶۴	۰/۷۰	M37				
۰/۰۰۱	۴/۲۸	۰/۵۳	M38				
۰/۰۰۱	۴/۷۸	۰/۵۳	M39				
۰/۰۰۱	۷/۸۳	۰/۷۲	M40				
۰/۰۰۱	۶/۶۷	۰/۷۱	M41	۰/۰۰۱	۱۰/۳۳	۰/۶۶	ارزیابی و همراستایی
۰/۰۰۱	۴/۵۱	۰/۵۸	M42				
۰/۰۰۱	۸/۳۷	۰/۶۵	M43				
۰/۰۰۱	۶/۷۸	۰/۶۶	M44				
۰/۰۰۱	۳/۵۵	۰/۴۳	M45				
۰/۰۰۱	۳	۰/۴۴	M46				

مقادیر برآورد شده در جدول (۴) (بار عاملی، مقادیر بحرانی و سطح معناداری) بیانگر این است که بارهای عاملی مربوط به همه مولفه‌های و معرف‌های "مدیریت فرایند استعداد" دارای وضعیت مطلوبی هستند، به عبارت دیگر همبستگی "فرایند مدیریت استعداد" با مولفه‌ها و معرف‌های مربوط به این مولفه‌ها در حد بالا برآورد شده است در

نتیجه ابزار سنجش این مولفه‌ها و مفهوم "مدیریت فرایند استعداد" دارای اعتبار عاملی است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این مطالعه، طراحی مدلی برای فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی در دانشگاه‌های استعداد محور بود. بر اساس یافته‌های اصلی این مطالعه، ۷ طبقه اصلی و ۲۲ طبقه فرعی شامل شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی شناسایی و تعیین شکاف‌های موجود بین استعدادهای فعلی و آتی سازمان، تعیین سطوح شایستگی عمومی کارکنان، تعیین سطوح شایستگی تخصصی کارکنان، کشف منابع استعداد (مدیریت زنجیره تأمین استعداد، تعیین رویکرد کشف استعداد، ارزشیابی گزینه‌های مختلف منبع‌یابی استعداد، جذب استعدادهای (ارزیابی سطوح شایستگی‌ها (غربالگری و گزینش)، عوامل تأثیرگذار در جذب استعدادهای)، توسعه استعداد (افزایش ظرفیت یادگیری در سازمان، طراحی برنامه‌های یادگیری همراه با عملکرد سطح بالا، ارزیابی یادگیری)، بکارگیری استراتژیک استعدادهای (هماهنگ و هم راستا نمودن استعدادهای با انتظارات کارکنان و اهداف سازمان، ترکیب و باز ترکیب استعدادهای)، حفظ و نگهداری استعدادهای (پشتیبانی دانشگاه، جو پژوهش در دانشگاه، جو تدریس و آموزش در دانشگاه، شرایط کاری، توسعه مسیر شغلی)، ارزیابی و همراستایی فعالیت‌های مدیریت (برنامه ارزیابی با تاکید بر چارچوب شایستگی، برنامه ارزیابی با تاکید بر بینش‌افزایی، ارزیابی شاخص‌ها یا معیارهای مهم سلامت سرمایه انسانی) فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی را از نگاه صاحب نظران شکل داد. تأمل در این موارد نشان می‌دهد که در واقع موارد مطرح شده توسط صاحب نظران متناسب با فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی است. در مرحله کمی بر اساس یافته‌های حاصل از مرحله کیفی بر اساس الگوسازی معادلات ساختاری، آزمون الگو انجام شد و مقادیر بارهای عاملی همه مولفه‌ها و معرف‌های متغیر فرایند مدیریت استعداد را تایید نمودند.

سایر مطالعات انجام شده پیرامون مدل‌های فرایند مدیریت استعداد، مولفه‌های مشابهی را در مورد فرایند مدیریت استعداد مطرح می‌نمایند، اما برخی از ویژگی‌های به دست آمده در این مطالعه در هیچ کدام از منابع در دسترس به این شکل ذکر نشده، کمتر نامی از آن برده شده یا در دل سایر ویژگی‌ها بیان شده است. به عنوان مثال فیلیپس و

راپر(۲۰۰۹) فرایند مدیریت استعداد در برگزیده عواملی مانند جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداشت از کارکنان می‌دانند مولفه‌های به دست آمده تا حدود زیادی با این مطالعه همخوانی دارد. کالینز و ملاهی(۲۰۰۹) معتقدند در فرایند مدیریت استعداد ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شوند، سپس دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شوند و در نهایت منبع استعداد ایجاد شود. مولفه‌های به دست آمده تا حدی با این مطالعه همخوانی دارد. لوییز و هکمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) معتقدند فرایند مدیریت استعداد شامل شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آنها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و بکارگیری استعدادها و در نهایت تاکید بر عملکرد آنها می‌باشد که با برخی از مولفه‌های مطالعه حاضر همخوانی دارد. آرمسترانگ (۲۰۰۶) در مدل خود فرایند مدیریت استعداد را شامل فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگه داشتن استعدادها و فعالیت‌های مربوط به توسعه‌ی استعدادها می‌داند که با برخی از مولفه‌های مطالعه حاضر همخوانی دارد. اوهلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پایان نامه خود با عنوان «توسعه و ارزیابی یک بخشی از مدل شایستگی مدیریت استعداد»<sup>۳</sup> درباره فرایند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع کرده و در ادامه به دنبال جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد می‌باشد که این مطالعه نیز با برخی از مولفه‌های فرایند مدیریت استعداد در مدل پیشنهادی در این مطالعه همخوانی دارد. نوع پسند اصیل و عاشق حسینی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای تحت عنوان «تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان» راهبردهای اصلی مدیریت استعداد را جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد و سبک رهبری استعدادها می‌داند که با برخی از مولفه‌های مطالعه حاضر همخوانی دارد.

با توجه به اینکه اگرچه، موضوع مدیریت استعداد از سال ۱۹۹۷ در سازمانهای جهان مطرح شده اما اهمیت این مباحث در ایران را می‌توان به سالهای اخیر نسبت داد. از جمله نقاط قوت و فرصت‌های این مطالعه، بکر بودن این موضوع در دانشگاه‌ها می‌باشد و اینکه پژوهش‌های انجام شده چه در سطح داخلی و چه در سطح خارجی عموماً بخشی نگر بوده و در بهترین حالت به چند بعد جزئی یا مولفه از فرایند مدیریت استعداد پرداخته‌اند.

1 - Lewis &amp; Heckman

2 - Oehly

3 -The development and evaluation of a partial talent management competency model

در این مطالعه سعی شده است به همه ابعاد فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی به عنوان کلیدی ترین پست در دانشگاه‌ها توجه شود. با توجه به آنچه که در جریان پژوهش تشریح گردید، شکل ۲ مدل پیشنهادی فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی را در دانشگاه‌های استعداد محور نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل پیشنهادی فرایند مدیریت استعداد در دانشگاه‌های استعداد محور

این مدل بیان می‌دارد که فرایند مدیریت استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود. البته قبل از شروع فرایند مدیریت استعداد نکته حائز اهمیت ایجاد نگرش و فرهنگ استعداد محور در کل دانشگاه می‌باشد. نگرش استعداد محور بر بنیان دو باور مشترک ایجاد می‌شود. اول اینکه، افراد تصدیق کنند که استعداد برای تحقق نیازهای فعلی و آتی دانشگاه و خود آنها حیاتی بوده و اینکه استعداد یک ویژگی متمایز کننده برای

آنها و دانشگاه شان ایجاد می‌کند. دوم اینکه مدیران و اعضای هیات علمی باور داشته باشند که می‌توانند شخصاً به افزایش استعداد در دسترس دانشگاه کمک کنند. بر مبنای این دو باور مشترک، دانشگاه‌ها می‌توانند به ایجاد نگرش استعداد محور در خود بپردازند. در این مدل فرایند مدیریت استعداد، حرکت خود را با رهبری قدرتمند و الهام بخش، بیان شفاف استراتژی‌ها و باور عمیق به ارزش استراتژیک استعداد که به صورت یک نگرش و فرهنگ استعداد محور جلوه‌گر شده است، آغاز می‌شود. وقتی که مولفه‌های کلیدی فرایند مدیریت استعداد «تعیین و تعریف نیازهای استعدادی، کشف و شناسایی منابع استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، بکارگیری استراتژیک استعداد، حفظ و نگهداری استعدادها» با هم و با استراتژی کلی دانشگاه پیوند یافته، در یک راستا قرار می‌گیرند و به همه فرایندها و عملیات دانشگاه رسوخ و نفوذ می‌کنند، دانشگاه‌ها می‌توانند فرایند یا چرخه تکثیر استعداد را فعال‌تر کرده و دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و تعهد نیروی کار را به منظور تعالی بخشیدن به عملکرد دانشگاه، ارتقا دهند. در این حالت، سیستم ارزیابی از نقش بسیار مهمی برخوردار است چرا که دانشگاه‌ها را به درک نقاط قوت و ضعف هم‌ه‌ی بخش‌های فرایند مدیریت استعداد و نیازهای سرمایه‌گذاری در آنها، و نیز نحوه هدایت ارزش و خلق نتایج خیره‌کننده توسط آنها قادر می‌سازد.

این مدل به مسئولین امر کمک می‌کند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، ابتدا یک نسخه مکتوب از شایستگی‌های مورد نیاز به منظور عملکرد موفق برای پست هیات علمی به عنوان کلیدی‌ترین پست در دانشگاه‌ها تدوین و سپس جهت‌گیری جدیدی نسبت به منابع انسانی، از لحاظ شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف، جذب، توسعه، ارزیابی و نگهداشت سرمایه‌های انسانی ارزشمند، پیدا کنند و بدین وسیله پاسخگوی چالش‌ها و نیازهای نو ظهور باشند.

اگر چه، این پژوهش نیز همانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی 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 مدل‌های کاربردی فرایند مدیریت استعداد توجه شود. همچنین، دنبال کردن جریان به کارگیری و ارزیابی کارآیی مدل‌های طراحی شده از جمله مواردی است که امید می‌رود در تحقیقات بعدی مورد توجه قرار گیرند.

## References

- 1-Armstrong, M . (2006).Human resource management practice, published by Kogan Page Limited,London and Philadelphia10<sup>th</sup>.
- 2-Chiz, P., Thomas, R., and Kerig, L. (2008). Talent-Driven Organizations. Translated by Naveh Ibrahim , A., and Keshvari, H. Tehran: Iran Technological Research and Training Center. (In Persian)
- 3-Collings, D, Mellahi K.(2009).Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review .no. 19(3):304-313.
- 4-Daigle, S. L. & Jarmon, C. G. (1997). Building The Campus Infrastructure That Really Counts. Education Review, Vol. 32, Issue 4, 35.
- 5-Dutttagupta, R. (2005): Identifying and managing your assets: Talent management, Pricewaterhouse Coopers, London
- 6-Hartmann Evi & Edda Feisel & Holger Schober(2010). Talent managementof western MNCs in china: balancing global integration and local responsiveness,Journal of World Business, no. 45, pp. 169-178..
- 7-Hosseininasab. D. (1994). Improved Performance of Faculty Members at Universities. Tehran: Higher Education research and training institute. (In Persian)
- 8-Lepak D. P. & Snell S. A.(2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource, configurations, Journal of Management, 28, 517–543.
- 9-Lewis R. & Heckman R.(2006). Talent management: A critical review, Human Resource Management Review, 16: 139–154.
- 10-Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), The War for Talent, Boston: Harvard Business School Press.
- 11-Nopasand asil, M., Malek akhlagh, A., and Ashegh hosseini, M. (2014). Studying the relationship between talent management and organizational performance. Quarterly of Human Resources Management Research, University of Imam Hossein, 6 (1), 31-51. (In Persian)
- 12-Nunn, Nathan, (2007). "Historical legacies: A model linking Africa's past to its current underdevelopment," Journal of Development Economics, Elsevier, 83(1), pp. 157-175,
- 13-Oehley A M. (2007).The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University.

- 14-Paul Iles & Xin Chuai & David Preece(2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers, *Journal of World Business*, 45 ,179–189.
- 15-Phillips R. & Roper, O.(2009). A framework for talent management in real estate: Emerald Group, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11, No. 1, pp.
- 16-Qasemi, M., Javadzadeh, M., and Beigi, R. (2015). The Effect of Talent Management on Organizational Learning Capability by the Mediatory Role of Organizational Intelligence. *General Management Research*, 8 (30), 145-164. (In Persian)
- 17Schweyer, A. (2004): *Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*, New York: Wiley
- 18-Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy : Optimizing human capital through human resources and organization development strategy a field study*. Available AT: [Http:// www.umi.com/pqdauto](http://www.umi.com/pqdauto)
- 19-Walker J.(2002). Perspectives: Talent pools: the best and the rest, *Human Resource Planning*, 25(3): 12–14.

