

## جذب و حفظ استعدادها در مؤسسات آموزش عالی با رویکرد اسلامی

ثریا غلامحسین پور انوری \*

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۰۳

پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۱۰/۲۶

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی اهمیت توجه به جذب و حفظ استعدادها در مراکز آموزش عالی و بررسی موضوع از دیدگاه دین مبین اسلام صورت پذیرفته است. روش پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، آمیخته اکتشافی (در دو مرحله، ابتدا کیفی و سپس کمی) است. به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه استفاده شد. در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته هدفمند، داده‌ها گردآوری گردید. در ادامه به منظور مشخص شدن اعتبار داده‌ها و حصول توافق بر سر عوامل شناسایی شده از مصاحبه‌ها و ادبیات پژوهش، الگوی مفهومی ارائه شده است. سپس داده‌ها به صورت پرسشنامه محقق ساخته در اختیار ۴۰ نفر از خبرگان رشته مدیریت با گرایشهای مختلف در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی قرار داده شد. برای بررسی تأثیرگذاری عوامل، آزمون تی تک نمونه‌ای مورد استفاده قرار گرفته است. طبق نتایج تمام عوامل ذکر شده از دیدگاه خبرگان مدیریت در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه آذربایجان شرقی دارای اهمیت، و لازم است که مورد توجه قرار گیرد. هم‌چنین با توجه به ادبیات پژوهش از دیدگاه دین مبین اسلام، عوامل مدیریت استعداد از دیدگاه متخصصان با دیدگاه دین مبین اسلام کاملاً همسواست.

**کلیدواژه‌ها:** جذب استعداد، حفظ استعداد، آموزش عالی، رویکرد اسلامی.

\* استادیار گروه مدیریت، واحد مراغه، دانشگاه آزاد اسلامی، مراغه، ایران

## مقدمه

عصر حاضر با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها و وقایع غیر قابل پیش‌بینی روبه‌روست. شاید امروز جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکلتر از قبل باشد و این عجیب نیست. دغدغه اصلی مدیریت استعدادها، یافتن افرادی است که احتمال تبدیل شدن آنان به استعداد وجود دارد تا آنها را در زمان مناسب در پستهای مناسب به کار گیرند. با کمبود فعلی نیروی کار کارآمد، کمیابی استعدادهای واقعی و انتظارات رو به افزایش کارمندان، این امر بمراتب دشوارتر شده است. در دهه‌های اخیر، عواملی که جذب استعدادها را از بازار کار تحت تأثیر قرار داده عبارت است از: کمبود نیروی کار شایسته و کمیابی استعدادها، کوچک سازی و تخت شدن سازمانها، ماهیت در حال تغییر مشاغل و تغییر قرارداد روانشناختی میان کارمند و کارفرما (برایان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۲). امروز بیشتر سازمانها بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری استعدادهای شاخص، افزایش میزان برگشت کارکنان، راهبردهای منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعدادها روبه‌رو هستند (فیلیپس و راپر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۷-۱۶). به منظور آسان‌سازی بهره‌وری، نوآوری و رقابت در مراکز آموزشی در سراسر جهان به نفع شهروندان و با هدف ارتقای سطح کیفی و کمی توسعه کشورها و مناطق، مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی نیز مانند سازمانهای دیگر و تمام جوامع دارای اهمیت است. مؤسسات آموزشی نه تنها نیروی انسانی بسیار ماهر تولید، و روشننگری لازم را برای تحول مسائل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و توسعه کشور ایجاد می‌کنند، بلکه مسئولیت پویایی، غنا و عقلانیت را به جامعه واگذار می‌کنند. اعضای هیأت علمی مانند اعضای یک تن، مؤسسه آموزشی را پیش می‌برند. با توجه به اینکه اعضای هیأت علمی زمینه‌ساز گردش مالی زیاد و موتور محرک سازمان هستند، استخدام هیأت علمی به چالش عمده‌ای برای مؤسسات آموزش عالی تبدیل شده است. از این رو از دست دادن ناگهانی این منابع دانش و استعداد در برنامه‌های دانشگاهی سازمان تأثیر منفی دارد و این در حالی است که نهادهای آموزشی برای جذب و حفظ بهترین استعدادهای در دسترس در حال رقابت با یکدیگر هستند. حفظ استعدادها نیاز روز مؤسسه‌ای است که در معرض خطر رودررویی با بحران استعداد قرار دارد. جذب، توسعه و حفظ

1 - Bryan

2 - Phillips, R., and Roper

کارکنان واجد شرایط، که از آن به عنوان مدیریت استعداد نام برده‌ایم برای موفقیت هر سازمان ضروری است. بنابراین توجه به مدیریت استعداد نه تنها از دید مراکز آموزش عالی، بلکه از جهت تأثیری که بر کل جامعه و ذی‌نفعان در عصر رقابتهای بدون مرز دارد، حائز اهمیت است؛ لذا پرورش این داراییها به منظور رشد مستمر سازمان برای دانشگاهیان نیز به اندازه افرادی که در هر مؤسسه دیگری خدمت می‌کنند اهمیت دارد (بارسول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۲۱). از سوی دیگر تأثیر عواملی مانند موقعیت جغرافیایی، وضعیت اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و سیاسی کشورها و سیاستها، هم‌چنین تأثیر برنامه‌ها و فعالیت سازمانهای دیگر نیز به طور سامانمند و با صراحت قابل رؤیت است، علاوه بر آن عواملی نظیر سیاستها و راهبرد سازمانها و فرهنگ درون سازمانی، امکانات و تجهیزات سازمانها و... غیر قابل انکار است؛ لذا در این پژوهش به دنبال رسیدن پاسخ به این سؤال هستیم که چگونه می‌توان استعدادهای مورد نیاز را در سازمان جذب و حفظ کرد. عوامل کلیدی و حائز اهمیت در جذب و حفظ استعدادها چیست؟ هم‌چنین تلاش شده است که این مهم با توجه به دیدگاه دین مبین اسلام نیز مورد توجه و قیاس قرار گیرد.

## مبانی نظری

نظریه‌پردازان و کارشناسان، واژه استعداد را در سازمانها با جنبه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند. در واقع، هر سازمان ویژگیهای افراد مستعد را متناسب با فرهنگ و ساختار خود تعیین می‌کند. به طور کلی محققان نتیجه گرفته‌اند که مدیریت استعداد کلان، موضوعی به روز است و سازمان باید توان جدیدی به منظور احیای جایگاه رقابتی خود ایجاد کند (خیلجی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

جذب استعداد، شامل تمام موضوعهای مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارتهای سطح بالا برای مشاغل مورد نیاز سازمان است. بخشی از پرسشهایی که در هر سازمان، هنگام ترسیم مسیر جذب و توسعه کارکنان، باید در نظر گرفته شود، عبارت است از: سازمان روی چه افرادی باید سرمایه‌گذاری کند؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی لازم است؟ نیروی انسانی چگونه باید سازماندهی شود (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷). بخش منابع انسانی باید برای جذب مجموعه جدید نامزدها از بین جمعیت نیروی کار راههایی بیابد. با توجه به نسل قدیمی‌تر بازنشسته و نسل

1 - Barthwal

2 - Khilji, S. E.

جدید نیروی کار، بخش منابع انسانی باید راه‌های مختلف استخدام و ارائه انواع مختلف بسته‌های جبران خدمت برای نسل جوان را داشته باشد. سازمانهای جهانی به نظر می‌رسد بخوبی برای رقابت در جذب استعدادها آماده می‌شوند. این سازمانها می‌توانند از منابع مربوط به افراد واجد شرایط مناسب در سراسر جهان استفاده و این افراد را با وعده وضع شغلی در کشورهای مختلف در مواضع قدرتمند جذب، و با سهم پاداش حاصل از استقرار مردم در سطح جهانی، افراد را به ایجاد کسب و کار جهانی تحریک کنند؛ با این حال، منابع سنتی قدرت برای جذب استعداد، تحت فشار رقابت شدید در بازارهای نوظهور هستند (خیلیجی، ۲۰۱۶).

در این زمینه روایتی است که رسول خدا در روز فتح مکه فرمود: «پدر شما یکی است. همه شما از آدم هستید و آدم از خاک است. با کرامت‌ترین شما نزد خدا با تقواترین است و عرب بر عجم جز به تقوا فضیلت ندارد» (جعفریان، ۱۳۹۲). منابع سرزمینی نیز بر اساس آیات ۳۵ سوره حج و ۳۴ سوره انفال و ۱۹ سوره توبه نمی‌تواند معیار انتخاب نیروی انسانی قرار گیرد و منابع قبیل‌ای نیز بر اساس آیه ۱۳ حجرات و آیات ۴۵ و ۴۶ سوره هود نفی شده است. در جذب منابع انسانی، اسلام‌گرایی و مؤمن بودن اولویت دارد: «افمن کان مؤمناً کمن کان فاسقاً لایستون» (سجده/۱۸) و «لن یجعل الله للکافرین علی المؤمنین سیلاً» (نساء/۱۴۱).

راهبردهای حفظ بر تجزیه و تحلیل انگیزه‌های ماندن یا رفتن کارکنان کلیدی استوار است که گردش و ریزش آنها برای سازمان بسیار پرهزینه است. راهبردهای حفظ به تمام عوامل و حوزه‌هایی باید توجه کند که می‌تواند باعث نارضایتی و بی‌تعهدی کارکنان شود (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). رسول خدا(ص) در مورد حفظ کارکنان می‌فرماید: «هرکس از سوی ما مسئولیت داشته باشد، اگر همسر ندارد ازدواج کند و اگر مسکن ندارد مسکن اختیار کند و اگر خدمتکار ندارد استخدام کند و اگر غیر از این از بیت‌المال برداشت کند، روز قیامت خائن و دزد محشور می‌شود. امیرالمؤمنین می‌فرماید: «پس ارزاق و حقوق کارمندان را فراوان کن؛ زیرا این کفایت و فروانی، آنان را در اصلاح خویش تقویت می‌کند» (قوامی و قریب، ۱۳۹۲).

عوامل محیطی متغیرهایی است که عموماً خارج از حیطه سازمان شکل می‌گیرد و به صورت بالفعل و بالقوه بر بخشی و یا تمامی سازمان تأثیر می‌گذارد. عوامل محیطی خارج از کنترل مدیران سازمان قرار دارد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). محیط سازمان را می‌توان از بعد محیط داخلی

سازمان و محیط خارجی سازمان مورد بررسی قرار داد.

عوامل سیاسی - قانونی یکی از ابعاد عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت و ساختار سازمان را تشکیل می‌دهد. هر مدیری با شبکه‌ای از قوانین گوناگون احاطه شده است. اینکه هر مدیر، برنامه منابع انسانی خود را بر استخدامهای کوتاه مدت و یا مادام‌العمر استوار سازد، تابعی از چگونگی قانون کار خواهد بود. بسیاری از دولتها سیاستهایی را دنبال می‌کنند که بر ارتقای توان محلی و توسعه ظرفیتهای نوآورانه استعدادهای انسانی خود تمرکز می‌کنند (خیلیجی، ۲۰۱۶).

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز به پیروی از دستورها و فرمانهای الهی و آموزه‌های دینی، ویژگیها و الزامات متصدیان کارهای سیاسی، فرهنگی و اجتماعی را مبتنی بر شاخصهایی تعیین، و بر ضرورت برخورداری کارگزاران و نخبگان سیاسی به آن ویژگیها تأکید کرده است. استخراج شاخصهای شایستگی از آیات قرآنی و مستندات نهج‌البلاغه در اصول قانون اساسی نشاندهنده وجود فیلتر نسبتاً مؤثری برای ورود نخبگان و سکانداری افراد شایسته و محدودیت برای نفوذ عناصر ناشایست و ناکارآمد است.

هر کشور در زمینه رقابت با تمرکز قوی بر آموزش مسلح می‌شود و برای اقتصاد جهانی که سرعت در حال تغییر است، افراد با مهارتهای مورد نیاز را ارائه می‌کند (خیلیجی، ۲۰۱۶). با سیر در آثار دانشمندان و علمای بزرگ اسلامی، می‌توان به تعمق آنها در علوم پی برد که چگونه در مدرسه‌های اسلامی، روح اجتهاد و تحقیق را در پرتو تعلیم و تربیت صحیح پیدا کرده‌اند. روحیه تعمق‌نگری مسلمانان به حدی رسیده بود که مسلمانان، علوم را اعم از الهی، شرعی، طبیعی و عقلی، تا آنجا که میسر بود در روزگار خود آن عالمان، به حد کمال رسانیدند (حکیمی، ۱۳۵۶: ۸۰) حتی آنچه از دانش دیگران نیز در مدرسه‌های اسلامی می‌آموزند با نظری تحلیلی بدان می‌نگرند؛ چنانکه نوشته‌اند: مسلمانان با نظری مشرفانه به ترجمه علوم دست زدند و برخی از مطالب پیشینیان را پسندید و برخی را نه و آنچه را هم پسندیدند در بوته تحقیق گذاختند و آن را تنقیح کردند و پیراستند و افزودند و کاستند (حکیمی، ۱۳۵۶: ۷۷).

بیشتر کشورها برای جذب کارگران ماهرتر و با صلاحیت در بازار کار فزاینده جهانی از طریق سیاستهای مهاجرتی خود رقابت می‌کنند. لزوماً باید موضوع مهاجرت نخبگان را در شبکه تعامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و حتی ساختاری دید. با این نگرش، دلایل صرفاً سیاسی و معیشتی نمی‌تواند عامل مهاجرت متخصصان ایرانی باشد. از این رو در سطح کلان باید نقش

دولت، سازمانها، رسانه‌ها و مقررات مورد توجه قرار گیرد و در سطح فردی و اجتماعی، زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی و کارکرد ساختارها و نهادهای رسمی فرهنگی، دینی و اجتماعی مورد توجه قرار گیرد.

جالب اینجاست تمام مطالعات اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مربوط به مهاجرت بر ایجاد و توسعه بنیان علمی مناسب برای جلوگیری از فرار مغزها و مهاجرت سرامدان علمی جامعه، اتفاق نظر دارند. در عین حال برخی معتقدند برای برخورداری از بنیانهای علمی باید با جامعه جهانی ارتباطی فعال و البته غیر انفعالی داشت (شهرام نیا و اسکندری، ۱۳۸۸).

یکی از بزرگترین عوامل محیط خارجی تأثیرگذار در سازمان، اقتصاد جامعه است که نه تنها منبع استعداد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه ممکن است با توانایی خود در استخدام، هر عامل ذی‌نفع دیگری را تحت تأثیر قرار دهد. یکی از راه‌های مقابله با وضعیت اقتصادی این است که نه تنها باید نسبت به جهان اطراف آگاهی کسب کرد، بلکه برای دوران رکود اقتصادی نیز برنامه‌ریزی نمود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰).

در دسترس بودن نیروی انسانی در داخل و خارج از سازمان از عوامل مهم در روند استخدام است. اگر سازمانی دارای تقاضایی برای افراد حرفه‌ای‌تر است و عرضه محدود برای تخصص مورد نیاز در بازار وجود دارد، سازمان به ارائه برنامه‌های آموزش و توسعه خاص به منابع داخلی نیاز دارد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰).

شرایط اشتغال در جامعه‌ای که سازمان در آن واقع شده است بر تلاشهای سازمان برای جذب بهترین استعدادها و یا انتخاب سازمان از جانب استعدادها تأثیر می‌گذارد. در صورتی که نیروی انسانی مازاد در جامعه باشد نه تنها در زمان استخدام، حتی در تلاشهای غیر رسمی برای استخدام، مانند تابلو آگهی نمایش درخواست یا اعلام در جلسه و غیره، بیش از اندازه مورد نیاز متقاضی جذب می‌کند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). افزایش شمار بیکاران ناشی از ناتوانی دولتها از ایجاد اشتغال، سبب شده است که اعزام نیروی کار به خارج گزینه قابل تأملی برای مسئولان باشد و حتی در برنامه‌ها و اسناد توسعه کشور هم بر این موضوع تأکید شود.

جذب و هم‌چنین سیاست جذب در هر سازمان، تابعی از اثر رقیبان است. بسیاری از اوقات با توجه به سیاستهایی که توسط رقیبان دنبال می‌شود، سازمان باید به صورت رقابتی در سیاست جذب خود تغییراتی ایجاد کند (خیلیجی، ۲۰۱۶).

انتظار می‌رود که رشد آینده جمعیت جهان بیشتر در اقتصادهای نوظهور یا در حال توسعه رخ دهد (دفتر مرجع جمعیت، ۲۰۱۵). تناقض جالبی در این مسئله وجود دارد؛ زیرا تا سال ۲۰۵۰، کشورهای توسعه یافته به اندازه کافی نیروی کار برای حمایت از هزینه‌های زیاد جمعیت سالخورده خود را نخواهند داشت. کشورهای در حال توسعه با جمعیت جوان، شغل کافی برای جوانان نخواهند داشت (خیلجی و کلیسون، ۲۰۱۴). آنان استدلال کرده‌اند که شکاف نسلی جهانی به احتمال زیاد به عنوان یک مسئله نیروی کار پدیدار خواهد شد که در آن بیشتر قشر جوان مربوط به کشورهای در حال توسعه و گروه افراد پیر مربوط به کشورهای توسعه یافته خواهد بود (آداچی، ایشیدا و اوکا، ۲۰۱۵).

تحول اساسی در همه زمینه‌ها مرهون تحول اساسی در فرهنگ است. به باور بنیانگذار انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی (ره) با تحول در فرهنگ است که یک ملت از آثار شوم و تخریبی بیگانگان مصون می‌ماند و منشأ و مبدأ خوشبختی‌ها می‌گردد و در صورت ناصواب بودن فرهنگ، پرورش یافتگان آن به عاملان فساد در آینده تبدیل خواهند شد. اهمیت دانشگاه در شکل‌گیری فرهنگ صحیح و قدرتمند تا بدان جاست که امام ارزش و جایگاه کلیدی برای این نهاد قائل بودند و آن را مبدأ همه تحولات می‌دانستند و دانشگاه‌ها را سرچشمه سعادت یا شقاوت ملت می‌دانستند (امام خمینی، ۱۳۶۸، ج ۸: ۶۴).

صالحی امیری با توجه به اینکه چالشهای پیش روی نخبگان در ایران از ساختار سیاسی، اجتماعی و مدیریتی نشأت می‌گیرد به طرح چهار چالش اصلی در بحث نخبگان پرداخته‌اند. به اعتقاد ایشان اولین مسئله، بحث منزلت است. در جامعه کنونی، بحث منزلت مشخص نیست و مرز منزلتی نخبه در جامعه مخدوش شده است. نکته دوم به ساخت سیاسی و عدم توجه آن به آزاداندیشی باز می‌گردد. همگان تلازم نخبگی با آزاداندیشی را باور دارند؛ اما عقیم‌ماندن نظری بحث نخبگان در سالهای پس از مشروطه را می‌توان ناشی از همین نبود فضای آزاداندیشی در جامعه دانست. نکته سوم، اختلال ارتباطی نخبه با نظام اجتماعی است. در این راستا می‌توان گفت رفتارهای اجتماعی با سطح تحلیل نخبگان دچار شکاف شده است. در واقع جامعه در فضای احساسی زیست می‌کند و نخبه به دنبال زیست عقلانی است و این امر به شکاف میان او و جامعه منجر شده است. امنیت نخبگان نیز نکته دیگری است که در عمل، نبود آن به مخدوش شدن

جایگاه نخبگان منجر شده است. به اعتقاد صالحی نخبه‌ای که نتواند در فضای امن (امنیت روانی، شغلی، زیستی، بیان و...) زندگی کند و دغدغه روانی او بحث اندیشه‌هایش نباشد به مرحله تولید فکر نخواهد رسید؛ چرا که برای این تولید باید هزینه زیادی بپردازد؛ هزینه‌ای که گاه همه زندگیش را به مرز نابودی می‌رساند (صالحی امیری، ۱۳۸۸).

در زمینه وضعیت جامعه ایرانی و راهبردهای متصور در ساماندهی نخبگان در جامعه ایرانی نظریات متفاوتی مطرح شده است:

دیدگاه اول معتقد است جامعه ایرانی در حال گذار است و توفیقا و مشکلات آن نیز ناشی از ساحت گذار آن است؛ اما در مورد اینکه کی و چگونه این تغییر از ساحت سنتی به مدرن محقق می‌شود، وحدت نظر وجود ندارد. عده‌ای این گذار را با بازگشت به خویش (فرهنگ و تاریخ و تمدن گذشته) امکان‌پذیر می‌دانند و گروهی دیگر رویکرد فروپاشی و انقلاب را قبول دارند.

برخلاف این دیدگاه، عده‌ای جامعه ایرانی را مستقر و در ساحت سنتی تا مدرن می‌دانند. این گروه با هر نوع مدرنیته مخالف هستند و آن را با کفر، ریاکاری، فساد و مصداق غرب‌زدگی همسان می‌دانند. به لحاظ نظری، چارچوب نظری فلسفه اجتماعی کلاسیک با این دیدگاه همسانی دارد. در این دیدگاه، به نقش آفرینی نخبه نیازی وجود ندارد و عناصر سنتی جامعه هر چند نقش و جایگاه نخبه‌ای نداشته باشند، سامان‌دهنده حیات اجتماعی و سیاسی هستند. در این صورت حذف و نابودی نخبگان جامعه - در هر ساحت و نوع و گرایش - اصل می‌شود (آزاد ارمکی، ۱۳۸۸).

اگر جهان و نظام آفرینش را به عنوان سازمان کلان الهی در نظر بگیریم در این سازمان رسالت و هدف کلان، تعالی و تکامل انسانها است. رسول گرامی اسلام (صلی‌الله علیه و آله و سلم) فرمود: ألعلم حياه الاسلام و الدین کنز العمال (محمدی ری شهری، ۱۳۸۶: ۱۲۹): حیات اسلام و دین به دانش است و نیز فرمود: ألعلم حياه الاسلام و عماد الايمان کنز العمال (محمدی ری شهری، ۱۳۸۶: ۲۹): علم، موجب حیات اسلام و پایه ایمان است. حقیقت وجودی انسان جز با تعلیم و تربیت صحیح، ارزش و کمال واقعی خود را پیدا نمی‌کند؛ زیرا سبب خروج نفس از نقص به کمال می‌شود. آموختن دانش، جهل را در جان انسان می‌میراند و پرورش صحیح و همه جانبه در عین فعلیت بخشیدن به استعدادها، نفس را به آداب انسانی تأدیب می‌کند.



تولوا من انفسکم تأدیبها و أعدلوا بها عن ضراوه عاداتها شرح غرر (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق: ۳۱۹): ادب کردن نفس‌های خویش را بر گردن گیرید و آنها را از حرصی که (بر صفات و افعال بد) در عاداتشان هست برگردانید. امیرالمؤمنین علیه‌السلام فرمود: من تأدب بآداب الله (عز و جل) اداه الی الفلاح الدائم بحار (مجلسی، ۱۳۶۴: ۲۱۴): کسی که به آداب خداوندی مؤدب گردد، خدای (متعال) او را به رستگاری دائم می‌رساند. مدیریت منابع انسانی در سازمان کلان الهی به گونه‌ای است که همسو و در جهت رسالت سازمان الهی باشد؛ به عبارت دیگر در سازمان کلان الهی مدیریت منابع انسانی دارای دو رکن است: یکی تعیین هدف درست و دوم تعیین مسیر و پیش‌بینی اقدامات صحیح برای رسیدن به آن هدف. هدفی در این سازمان درست است که با اهداف کلان و رسالت سازمان همسو باشد و از سوی دیگر نیروی انسانی در سازمانی جذب شود که از صلاحیت لازم برخوردار باشد. به طور خلاصه می‌توان گفت که معیارها و ملاکهای مدیریت منابع انسانی (در جذب و پرورش و حفظ صلاحیت‌ها) عبارت است از:

۱- تکیه بر قرآن "وَيَجْعَلُ لَكُمْ نُورًا تَمْشُونَ بِهِ وَيَغْفِرْ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ": «خدا برای شما نوری قرار می‌دهد که بدان راه پیمایید» (حدید/۲۸).

۲- حفظ تقوا در مدیریت: «پرهیز پیشه کنید که خدا به شما خواهد آموخت و خدا به همه چیز داناست»: اتَّقُوا اللَّهَ وَ يَعْلَمْكُمْ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ (بقره/۲۸۲).

۳- توکل بر خدا: وَمَا لَنَا أَلَّا نَتَوَكَّلَ عَلَى اللَّهِ وَقَدْ هَدَانَا سُبُلَنَا وَلَنَصْبِرَنَّ عَلَى مَا آذَيْتُمُونَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ: «چرا ما به خدا توکل نکنیم با اینکه او راه‌ها را به ما نمود» (ابراهیم/۱۲).

۴- در نظر گرفتن رضای خدا: وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ: «آنان که در راه ما تلاش کنند، راه را به ایشان نشان می‌دهیم» (عنکبوت/۶۹).

۵- عدم سطحی نگری: وَالَّذِينَ إِذَا ذُكِّرُوا بِآيَاتِ رَبِّهِمْ لَمْ يَخِرُّوا عَلَيْهَا صُمًّا وَعُمْيَانًا: «کسانی که چون آیات پروردگارش را به یاد آنان آرند با چشم و گوش بسته به آن ننگرند» (فرقان/۷۳).

۶- شتاب نکردن و عمیق نگریستن: «حضرت علی(ع): از شتاب در هر عمل، قبل از زمان مناسب پرهیز» (قوامی، ۱۳۸۲).

۷- پایان نگری و عاقبت اندیشی: حضرت علی(ع) ملاک هر کار، پایان آن است (قوامی، ۱۳۸۲).

۸- موقعیت سنجی: برای هر کاری موقعیتی و برای هر شرایطی، زمانی هست (قوامی، ۱۳۸۱).

۹ - اکتفا نکردن به محسوسات: دیدن با چشم‌ها نیست؛ زیرا گاه چشم‌ها به دارندگان خود دروغ می‌گویند؛ ولی عقل به هر کس که خواستار اندرز او گردد دروغ نمی‌گوید (قوامی، ۱۳۸۲).

۱۰ - آینده‌نگری و پیش‌بینی: مؤمنان آنانند که آنچه را در پیش دارند، بشناسند (قوامی، ۱۳۸۲).

با نگاهی به حکومت ۲۳ ساله پیامبر اکرم (ص) و مدیریت و حکومت پنج ساله امیرالمؤمنین نکات ذیل در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی روشن می‌شود:

۱ - ترفیع و تنزیل: برکناری عمرو بن ابوسلمه مخزومی، فرماندار بحرین و نصب نعمان بن عجلان به جای او برای استفاده از تخصص او در جای بهتر و مناسبتر (فرماندهی نظامی) (قوامی، ۱۳۸۲).

۲ - جابه‌جایی و گردش شغل: جابه‌جایی مکرر معاذ بن جبل، توسط رسول خدا در منصبها و شهرهای مختلف؛ مانند قضاوت، ولایت، جمع‌آوری صدقات، معلمی قرآن و فرماندهی نظامی (قوامی، ۱۳۸۲).

۳ - برکناری معاویه بن ابی سفیان از ولایت شام توسط امیرالمؤمنین و برکناری ابوموسی اشعری از ولایت و قضاوت کوفه توسط علی (ع) (نهج البلاغه، نامه ۶۳) و برکناری شریح قاضی از منصب قضاوت توسط امیرالمؤمنین (ع)

۴ - وجود اصلح: برکناری محمد بن ابی بکر از ولایت مصر توسط امیرالمؤمنین به علت وجود مالک اشتر

۵ - آموزش و تربیت نیروی انسانی: پیامبر اکرم (ص)، امیرالمؤمنین (ع) را به عنوان قائم مقام مورد تعلیم و تربیت قرار می‌دهد؛ در هر عمل آموزشی هزار باب علم را بر او می‌گشود که از هر باب، هزار باب دیگر گشوده می‌شد (مجلسی، ۱۳۶۴: ۱۳۵) و نیز سلمان، ابوذر، مقداد و بلال از محضر پیامبر (ص) علم آموخته‌اند و امیرالمؤمنین (ع) در تربیت کادریایی قوی مانند کمیل، مالک اشتر و محمد بن ابی بکر کوشیده‌اند.

۶ - حفظ و نگهداری نیروی انسانی از راه تأمین معشیت: رسول خدا (ص) می‌فرماید: «هر کس از سوی ما مسئولیت داشته باشد، اگر همسر ندارد، ازدواج کند و اگر مسکن ندارد، مسکن اختیار کند و اگر خدمتکار ندارد، استخدام کند و اگر غیر از این از بیت‌المال برداشت کند، روز قیامت

خائن و دزد محشور می‌شود» (قوامی، ۱۳۸۲).

امیرالمؤمنین (ع) می‌فرماید: پس ارزاق و حقوق کارمندان را فراوان کن؛ زیرا این کفایت و فروانی، آنان را در اصلاح خویش تقویت می‌کند (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

### پیشینه پژوهش

بارسول<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در یک مطالعه موردی در راجستان با عنوان تحلیل و نقدی بر عوامل مؤثر در احتباس اعضای هیأت علمی در مؤسسات آموزش عالی دریافت که هدف اصلی از این مطالعه شناسایی عواملی است که در رضایت اعضای هیأت علمی و دانشجویان مؤثر است و بررسی عوامل مختلف توانمندسازی کارکنان است که به جذب و حفظ هیأت علمی در مؤسسه آموزشی منجر می‌شود. مطالعه نشان داده است که ارتباط معنی‌داری بین عوامل آموزش و توسعه و عوامل توانمندسازی معلم وجود دارد که به حفظ هیأت علمی منجر می‌شود. در نتیجه‌گیری طیف موفقیت‌های مطالعه آموزش و توسعه و شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلم و عامل اساسی برای حفظ مدرس در نظر گرفته شده است.

ویلسکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود دریافت که مهمترین عوامل سازمانی مؤثر بر جذب و حفظ استعداد شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و ابعاد سازمان، منابع مالی و توانایی پرداخت سازمان، برنامه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، منابع انسانی و امکانات و تجهیزات سازمان، برنامه‌های انگیزشی و آموزشی در سازمان است.

ماشانا<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی تحت عنوان عوامل مؤثر بر جذب و حفظ هیأت علمی در دانشگاه کاتولیک بهداشت و علوم در تانزانیا عوامل مختلف برای نفوذ در جذب و حفظ در یک دانشکده پزشکی تازه تأسیس در تانزانیا را بررسی کرده است. مطالعات نشان داده است که حقوق‌های ناچیز، گزینه‌های شغلی محدود، بارهای سنگین آموزش، ثبت نام در حال رشد و نبود تجهیزات و پشتیبانی کارکنان، موانع اصلی حفظ هیأت علمی بود. در این مطالعه مهمترین عامل تأیید شده مؤثر بر حفظ هیأت علمی مربوط به قبول موقعیت و فرصت برای رشد حرفه‌ای بود. این موضوع بویژه برای

1 - Barthwal

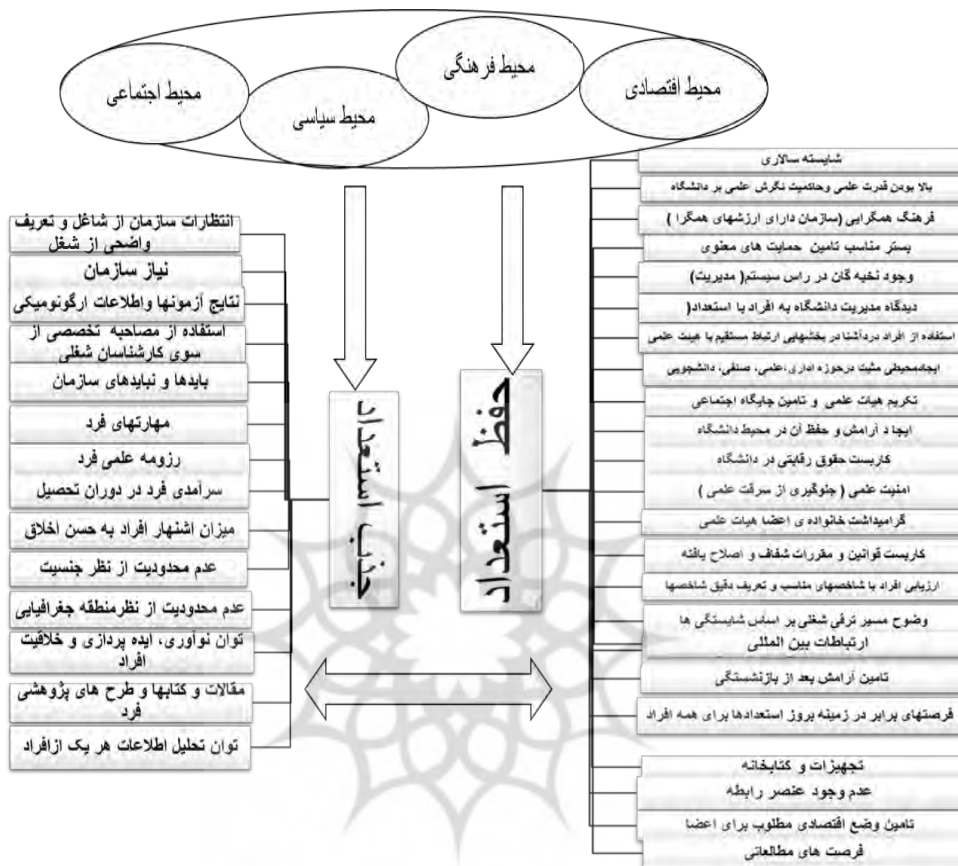
2 - Ewelina Wilska

3 - Mashana

هیأت علمی جوان با رتبه دستیار آموزش و دستیار مدرس دانشگاه مهم بیان شد. حقوق و دستمزد در این مطالعه به عنوان مهمترین عامل مؤثر بر جذب و حفظ تنها در ۷/۱ درصد از پاسخ دهندگان گزارش شد. در نتیجه، هر چند حقوق و دستمزد به عنوان یک عامل مهم عنوان شد، عوامل دیگری مانند فرصت رشد حرفه‌ای درک شده از همکاران برای افکار پشتیبانی خلاق، فرصت ارتقا، حمایت‌های مالی برای فعالیتهای علمی و هم‌چنین در زمان پیش نویس سیاست‌های جذب و حفظ هیأت علمی باید در نظر گرفته شود. در این پژوهش فرصت توسعه حرفه‌ای، سهم شخصی و حمایت از فعالیتهای علمی، عوامل مهمی است که در جذب و حفظ بهترین اعضای هیأت علمی اثر می‌گذارد. دانشگاه باید برای جذب و حفظ عضو هیأت علمی بیشتر بر این عوامل تمرکز کند و در نتیجه به فوریت نیازمند سیاست توسعه هیأت علمی واضح برای اطمینان از جذب و حفظ است. دالی لاوانیا، هیمانشو شارما، نایدی گوپتا، (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان جذب و حفظ هیأت علمی، عامل کلیدی مدیریت استعداد در آموزش عالی نتیجه‌گیری می‌کنند که موفقیت رقابتی‌ترین شرکتها در سراسر جهان از جمله مؤسسات آموزش عالی در کارکنان بسیار ماهر ایشان نهفته است که این مؤسسات میلیونها برای حفظ آنها هزینه کرده‌اند. او عنوان می‌کند که قیمت از دست دادن بهترین کارکنان از هزینه مادی بسیار بیشتر است. هم‌چنین شایان ذکر است که از دست دادن کارمند خوب برای هر مؤسسه رقیب تقویت مزیت رقابتی است.

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق خود تحت عنوان شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها نتیجه گرفتند که برای استعدادها پاداشهای درونی از پاداشهای بیرونی بسیار مهمتر است. پاداشهای بیرونی نیز اگر مناسب باشد و بتواند دغدغه‌های مادی نخبگان دانشگاهی را برطرف کند می‌تواند در رضایتمندی آنها بسیار مؤثر باشد.

الگوی مفهومی پژوهش: با استفاده از ادبیات پژوهش و یافته‌های مستخرج از مصاحبه با خبرگان، الگوی مفهومی ذیل ارائه شده است:



نمودار ۱: الگوی مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی، و از نظر گردآوری داده‌ها از روش آمیخته اکتشافی در دو بخش کیفی و کمی، و در تجزیه تحلیل داده‌ها از روش توصیفی و استنباطی استفاده کرده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی (مصاحبه) مدیران و متخصصان رشته مدیریت با گرایشهای مختلف و مدیران عالی‌رتبه در دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی بوده است. در بخش کمی جامعه آماری تمام استادان عضو هیأت علمی گروه مدیریت بوده است. به منظور نمونه‌گیری در این تحقیق در بخش کیفی از نوع نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند با استفاده از شیوه دلفی (شیوه دلفی یک روش رسمی برای به دست آوردن توافق عمومی بین تعدادی متخصص از طریق

به کارگیری پرسش و پاسخ است) استفاده شده است. به همین منظور با ۱۹ نفر از خبرگان مدیریت و ده نفر از مدیران و معاونان دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان آذربایجان شرقی مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت. ابتدا از داده‌های مصاحبه نیمه ساختمند با بهره‌گیری از شیوه تحلیل محتوا، متغیرهای مورد مطالعه، تلخیص و مورد شناسه‌گذاری قرار گرفت و سپس در مرحله اجرای تحلیل محتوا به جمع‌آوری و تحلیل، پردازش داده‌ها و تفسیر آنها پرداخته شد. براساس یافته‌های مصاحبه‌ها، الگوی مفهومی مناسب در راستای اهداف تحقیق، و سپس ابزار بخش کمی پژوهش (پرسشنامه) طراحی شد. برای انتخاب نمونه آماری در بخش کمی از روش نمونه‌گیری احتمالی طبقه‌ای استفاده و با استفاده از فرمول کوکران ۴۰ نفر به عنوان گروه نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه در اختیار ۴۰ نفر از استادان عضو هیأت علمی گروه مدیریت در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی قرار داده شد و با کمک نسخه ۲۳ نرم افزار اس پی اس اس سؤالات پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

روایی و پایایی ابزار پژوهش: به منظور اطمینان از روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد. بدین ترتیب، فرم مقدماتی پرسشنامه طراحی شد. برای اصلاح و تکمیل در اختیار گروه پژوهشی قرار گرفت که در نتیجه بازخوردهای مکرر، پرسشنامه اولیه تعداد گویه‌ها کاهش یافت. در ادامه، نسخه اصلاح شده حاصل بازخورد گروه پژوهش به چهار نفر از متخصصان ارائه شد. از آنها خواسته شد نظر اصلاحی خود را نسبت به میزان تناسب، ارتباط و کفایت گویه‌های پرسشنامه بیان کنند. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور، فرم نهایی پرسشنامه پژوهش بر روی ۴۰ نفر از جامعه آماری اجرا شد که سه عدد از پرسشنامه‌ها به دلیل عدم دقت در پاسخ دادن و ناقص بودن حذف، و سپس با استفاده از نرم افزار SPSS به منظور تعیین پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه برابر ۰/۹۷۵ به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها: آمار توصیفی: ابتدا به منظور برآورد درجه اهمیت متغیرها، چگونگی توزیع متغیرهای پژوهش بر اساس مهمترین شاخص‌های مرکزی (میانگین<sup>۱</sup>)، شاخصهای پراکندگی واریانس<sup>۲</sup> و انحراف معیار<sup>۳</sup> مورد بررسی قرار گرفته است.

1 - Mean

2 - Variance

3 - Std. Deviation

جدول ۱: شاخصهای مرکزی، پراکندگی و توزیع متغیرهای پژوهش در پرسشنامه خبرگان

شاخص	حجم نمونه	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف معیار
جذب (سازمان)	۳۷	۲/۷۸	۵/۰۰	۴/۰۵۴۱	۰/۴۹۱۰
جذب (فرد)	۳۷	۱/۸۰	۵/۰۰	۴/۰۸۲۶	۰/۵۷۶۲
حفظ (عامل سازمان)	۳۷	۳/۱۱	۵/۰۰	۴/۱۸۶۲	۰/۴۸۷۱
حفظ (کرامت انسانی)	۳۷	۳/۲۰۰	۵/۰۰	۴/۲۳۷۸	۰/۵۳۰۹
حفظ (قوانین و مقررات)	۳۷	۳/۰۰	۵/۰۰	۴/۳۰۷۴	۰/۵۷۷۰
حفظ حمایت	۳۷	۲/۵۰	۵/۰۰	۴/۱۱۲۶	۰/۶۲۸۶

نتایج و یافته‌های پژوهش مربوط به متغیر جذب استعداد (با توجه به سازمان)، جذب استعداد (با توجه به فرد) و نیز حفظ با تأکید بر عامل حمایت، تأکید بر عامل سازمان و حفظ با تأکید بر عامل کرامت و تأکید بر قوانین و مقررات، همه با مقایسه میانگین و طیف لیکرت سؤالات پرسشنامه بین پاسخ دهندگان از سطح متوسط به بالا از لحاظ اهمیت برخوردار بوده است. آمار استنباطی: برآورد نرمال بودن توزیع داده‌های پرسشنامه با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

جدول ۲: آزمون کلموگروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

شاخص	حجم نمونه	پارامتر توزیع نرمال		آماره آزمون	سطح معنی داری
		میانگین	میانگین		
جذب (سازمان)	۳۷	۴/۰۵۴۱	۰/۴۹۱۰	۰/۱۱۱	۰/۲۰۰
جذب (فرد)	۳۷	۴/۰۸۲۶	۰/۵۷۶۷	۰/۱۵۶	۰/۲۰۰
حفظ (عامل سازمان)	۳۷	۴/۱۸۶۲	۰/۴۸۷۱	۰/۰۸۴	۰/۲۰۰
حفظ (کرامت انسانی)	۳۷	۴/۲۳۷۸	۰/۵۳۰۹	۰/۱۲۵	۰/۱۵۰
حفظ (قوانین و مقررات)	۳۷	۴/۳۰۷۴	۰/۵۷۷۰	۰/۱۵۷	۰/۰۲۲
حفظ (حمایت)	۳۷	۴/۱۱۲۶	۰/۶۲۸۶	۰/۱۳۹	۰/۰۶۸

متغیر جذب استعداد (با توجه به سازمان)، جذب استعداد (با توجه به فرد) و نیز حفظ با تأکید بر عامل حمایت، تأکید بر عامل سازمان، و حفظ با تأکید بر عامل کرامت و تأکید بر قوانین و

مقررات، همه با توجه به نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرنوف در پرسشنامه برگرفته از نظر خبرگان دارای توزیع نرمال و معنادار است. به منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار بر جذب و حفظ استعدادها از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد که نتایج آن به این شرح است:

جدول ۳: خروجی آزمون  $t$ -test برای تأثیرگذاری عوامل مؤثر محیط خارجی بر جذب و حفظ استعداد از دیدگاه خبرگان

نتیجه آزمون	اختلاف میانگین‌ها		سطح معنی‌داری	درجه آزادی	آماره تی	شاخص	
	کران پایین	کران پایین					
تأثیرگذار است	۰/۴۱۵۹	-۰/۳۶۱	۰/۰۲۷	۰/۰۰	۳۶	۱۰/۱۴۰۹	وضعیت سیاسی محیط خارج از سازمان
تأثیرگذار است	۱/۶۷۲	۱/۳۰۰	۱/۴۸۶	۰/۰۰	۳۶	۱۶/۱۸۰	وضعیت اقتصادی محیط خارج از سازمان
تأثیرگذار است	۱/۷۵۴۳	۱/۲۱۸۵	۱/۴۸۶	۰/۰۰	۳۶	۱۱/۲۵۲	وضعیت فرهنگی محیط خارج از سازمان
تأثیرگذار است	۱/۶۱۸	۱/۰۲۹	۱/۳۲۴	۰/۰۰	۳۶	۹/۱۱۷	وضعیت اجتماعی محیط خارج از سازمان
تأثیرگذار است	۱/۶۱۸	۱/۰۲۹	۱/۳۲۴	۰/۰۰	۳۶	۹/۱۱۷	ویژگیهای رقیبان سازمان

جدول ۴: خروجی آزمون  $t$ -test برای تأثیرگذاری عوامل مؤثر بر جذب از دیدگاه خبرگان

نتیجه آزمون	اختلاف میانگین‌ها		سطح معنی‌داری	درجه آزادی	آماره تی	شاخص	
	کران پایین	کران پایین					
تأثیرگذار است	۰/۴۱۵۹	-۰/۳۶۱	۰/۰۲۷	۰/۸۸۸	۳۶	۰/۱۴۰۹	گسترده‌گی دامنه جذب از نظر جنسیت
تأثیرگذار است	۰/۷۴۹۹	۰/۰۰۶۸	۰/۳۷۸	۰/۰۴۶	۳۶	۲/۰۶۵۴	گسترده‌گی دامنه جذب از نظر منطقه
تأثیرگذار است	۱/۷۵۴	۱/۲۱۸۵	۱/۴۸۶	۰/۰۰	۳۶	۱۱/۲۵۲	توان نوآوری، نظریه‌پردازی و خلاقیت
تأثیرگذار است	۱/۴۳۰	۰/۸۳۹۳	۱/۱۳۵	۰/۰۰	۳۶	۷/۷۸۴۳	مقالات و کتابها و طرح‌های پژوهشی فرد
تأثیرگذار است	۱/۵۱۴	۱/۰۲۶۱	۱/۲۷۰	۰/۰۰	۳۶	۱۰/۵۵۳	توان تحلیل اطلاعات هر یک از افراد
تأثیرگذار است	۱/۳۶۶۱	۰/۸۵۰۰	۱/۱۰۸۱	۰/۰۰	۳۶	۸/۷۰۸۳	انتظارات سازمان از شاغل و تعریف شغل
تأثیرگذار است	۱/۵۸۵۶	۱/۰۶۳۰	۱/۳۲۴۳	۰/۰۰	۳۶	۱۰/۲۷۹	نیاز سازمان
تأثیرگذار است	۰/۹۰۸۷	۰/۳۳۴۴	۰/۶۲۱۶	۰/۰۰	۳۶	۴/۳۹۰۳	نتایج آزمونها و اطلاعات ارگونومیکی
تأثیرگذار است	۱/۳۰۴۳	۰/۶۹۵۶	۱/۰۰۰۰	۰/۰۰	۳۶	۶/۶۶۳۳	استفاده از مصاحبه تخصصی
تأثیرگذار است	۱/۰۴۴۴	۰/۴۶۹۰	۰/۷۵۶۷	۰/۰۰	۳۶	۵/۳۳۴۰	بایدها و نبایدهای سازمان
تأثیرگذار است	۱/۶۶۵۵	۱/۰۹۱۲	۱/۳۷۸۳	۰/۰۰	۳۶	۹/۷۳۵۱	مهارتهای فرد
تأثیرگذار است	۱/۵۲۶۷	۱/۰۱۳۸	۱/۲۷۰۲	۰/۰۰	۳۶	۱۰/۰۴۵	شرح حال علمی فرد
تأثیرگذار است	۱/۲۰۵۹	۰/۶۸۵۹	۰/۹۴۵۹	۰/۰۰	۳۶	۷/۳۷۸۶	سرآمدی فرد در دوران تحصیل
تأثیرگذار است	۱/۵۱۴	۱/۰۲۶۱	۱/۲۷۰	۰/۰۰	۳۶	۱۰/۵۵۳	توان تحلیل اطلاعات هر یک از افراد



جدول ۵: خروجی آزمون t-test برای تأثیرگذاری عوامل مؤثر بر حفظ از دیدگاه خبرگان

نتیجه آزمون	اختلاف		سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره تی		
	کران بالا	کران پایین					
تأثیرگذار است	۱/۶۳۷	۱/۰۶۵	۱/۳۵۱	۰/۰۰	۳۶	۹/۵۹۳	شایسته سالاری
تأثیرگذار است	۱/۶۴۳	۱/۱۱۳	۱/۳۷۸	۰/۰۰	۳۶	۱۰/۵۵۸	آزادی علمی (آزادی فکر، عمل، محل)
تأثیرگذار است	۱/۶۷۵	۱/۱۸۹	۱/۴۳۲	۰/۰۰	۳۶	۱۱/۹۶۸	قدرت علمی و حاکمیت نگرش علمی
تأثیرگذار است	۱/۱۹۰	۰/۵۳۹	۰/۸۶۴	۰/۰۰	۳۶	۵/۳۸۸	فرهنگ همگرایی
تأثیرگذار است	۱/۶۶۲	۱/۲۰۲	۱/۴۳۲	۰/۰۰	۳۶	۱۲/۶۴۹	بستر مناسب تأمین حمایت‌های معنوی
تأثیرگذار است	۱/۴۹۰	۰/۹۴۲	۱/۲۱۶	۰/۰۰	۳۶	۹/۰۱۰	دیدگاه مثبت مدیریت به افراد با استعداد
تأثیرگذار است	۱/۳۰۴	۰/۷۴۹	۱/۰۲۷	۰/۰۰	۳۶	۷/۵۰۱	رفتار سازمانی همکاران در بخش‌های اداری
تأثیرگذار است	۱/۵۳۱	۱/۰۶۳	۱/۲۹۷	۰/۰۰	۳۶	۱۱/۲۴۵	وجود افراد درد آشنا در بخش ارتباط با هیأت علمی
تأثیرگذار است	۱/۲۳۷	۰/۶۰۰	۰/۹۱۸	۰/۰۰	۳۶	۵/۸۶۰	ایجاد محیطی مثبت در حوزه اداری، علمی، صنفی
تأثیرگذار است	۱/۷۶۸	۱/۳۶۶	۱/۵۶۷	۰/۰۰	۳۶	۱۵/۸۱۸	تکریم هیأت علمی و تأمین جایگاه اجتماعی
تأثیرگذار است	۱/۶۷۲	۱/۳۰۰	۱/۴۸۶	۰/۰۰	۳۶	۱۶/۱۸۰	ایجاد آرامش و حفظ آن در محیط دانشگاه
تأثیرگذار است	۱/۲۰۴	۰/۵۷۹	۰/۸۹۱	۰/۰۰	۳۶	۵/۷۹۴	قوانین و مقررات شفاف و اصلاح یافته
تأثیرگذار است	۱/۶۱۸	۱/۰۲۹	۱/۳۲۴	۰/۰۰	۳۶	۹/۱۱۷	امنیت شغلی
تأثیرگذار است	۱/۳۹۷	۰/۸۷۲	۱/۱۳۵	۰/۰۰	۳۶	۸/۷۶۸	گرامی داشت خانواده اعضا هیأت علمی
تأثیرگذار است	۱/۳۹۷	۰/۸۷۲	۱/۱۳۵	۰/۰۰	۳۶	۸/۷۶۸	ارزیابی افراد با شاخص‌های مناسب دقیق
تأثیرگذار است	۱/۶۱۸	۱/۰۲۹	۱/۳۲۴	۰/۰۰	۳۶	۹/۱۱۷	وضوح مسیر ترقی شغلی بر اساس شایستگی
تأثیرگذار است	۱/۶۱۸	۱/۰۲۹	۱/۳۲۴	۰/۰۰	۳۶	۹/۱۱۷	جبران خدمت عادلانه،
تأثیرگذار است	۱/۶۱۸	۱/۰۲۹	۱/۳۲۴	۰/۰۰	۳۶	۹/۱۱۷	اطمینان از تسریع در مراحل تبدیل وضعیت
تأثیرگذار است	۱/۶۱۸	۱/۰۲۹	۱/۳۲۴	۰/۰۰	۳۶	۹/۱۱۷	تأمین آرامش بعد از بازنشستگی
تأثیرگذار است	۱/۷۳۰	۱/۲۹۶	۱/۵۱۳	۰/۰۰	۳۶	۱۴/۱۴۸	نبود عنصر رابطه
تأثیرگذار است	۱/۶۰۵	۱/۱۵۱	۱/۳۷۸	۰/۰۰	۳۶	۱۲/۳۰۹	فرصت برابر در تأمین زمینه بروز استعداد
تأثیرگذار است	۱/۲۳۹	۰/۶۵۲	۰/۹۴۵	۰/۰۰	۳۶	۶/۵۳۷	ارتباطات بین‌المللی
تأثیرگذار است	۱/۲۶۹	۰/۶۲۲	۰/۹۴۵	۰/۰۰	۳۶	۵/۹۳۰	تجهیزات و کتابخانه
تأثیرگذار است	۱/۱۳۸	۰/۵۹۰	۰/۸۶۴	۰/۰۰	۳۶	۶/۴۰۰	استادان دستیار برای استادان مرتبه علمی
تأثیرگذار است	۱/۳۵۵	۰/۶۹۸	۱/۰۲۷	۰/۰۰	۳۶	۶/۳۳	تسهیلاتی نظیر ورزشگاه، غذاخوری
تأثیرگذار است	۱/۷۳۰	۱/۲۹۶	۱/۵۱۳	۰/۰۰	۳۶	۱۴/۱۴۸	ارتباط با منابع معتبر دنیا
تأثیرگذار است	۱/۶۰۵	۱/۱۵۱	۱/۳۷۸	۰/۰۰	۳۶	۱۲/۳۰۹	فرصت‌های مطالعاتی

بر اساس آزمون تی تک نمونه‌ای، سطح معنی داری برای عواملی که از ۰/۰۵ کوچکتر باشد بدین معنی است که این عوامل با میانگین جامعه اختلاف دارد از سوی دیگر اگر ستون اختلاف

میانگین‌ها برای همه عوامل از سه بزرگتر باشد، عوامل از دیدگاه خبرگان بر مدیریت استعداد تأثیرگذار است. با توجه به نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای ملاحظه می‌شود که تمامی عوامل ذکر شده بر پدیده مدیریت استعداد تأثیرگذار، و از دیدگاه متخصصان حائز اهمیت است. بنابراین تمام موارد تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به ارتباط مستمر و پیوسته دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با افراد بسیار با استعداد، این سرمایه‌های انسانی باید در مقابل از دست دادن انگیزه و روحیه خویش و آسیبهای ناشی از هرز رفتن و هم‌چنین در مقابل احتمال محروم ماندن دانشگاه و مشتریان آنان از سرمایه‌ای که در اختیاردارند محافظت شوند.

وجود عواملی نظیر زیرساختها و تجهیزات پیشرفته اداری، آموزشی، پژوهشی، آزمایشگاهی فناوری، اطلاعاتی، فرهنگی و رفاهی، پارک علم و فناوری، مراکز رشد، دفترهای ارتباط با صنعت و ابعاد دیگر مانند داشتن چشم‌انداز و مأموریت روشن و متناسب با نیاز و توان استعدادهای برخوردار از برند دانشی قوی در بازار دانش، وجود رهبران استعداد یار در مسئولیتهای کلیدی دانشگاه، وجود ساختار سازمانی استعداد محور، داشتن فرهنگ سازمانی حامی استعداد، توجه جدی به مدیریت منابع انسانی مستعد، مدیریت صحیح منابع مالی، وجود یادگیری مستمر سازمانی به منظور به‌روز بودن نیروی انسانی دانشگاه، استقرار نظام مدیریت دانش، حمایت‌های مستمر و هدفمند از استعدادهای در حفظ استعدادهای در دانشگاه تأثیرات قابل ملاحظه‌ای دارد و در پی آن نیز به وفاداری و تعهد از سوی آنان و موفقیت هرچه بیشتر سازمان و کسب برند دانشی معتبر و ماندگاری در عرصه رقابت برای دانشگاه و صلاحیت حضور و رقابت در عرصه علم و دانش منجر می‌شود و جذابیت لازم را در این عرصه ایجاد می‌کند و در این عرصه معتبر بین مشتریان و رقیبان سودمند و ماندگار تلقی می‌شود. با توجه به نتایج پژوهش، که نشان‌دهنده اهمیت عوامل محیط بیرونی در پدیده مدیریت استعداد است و از سوی دیگر با مطالعه ادبیات و پیشینه مدیریتی در نظام حکومت اسلامی و در دین مبین اسلام، توجه به منابع انسانی در تمام زمینه‌ها اعم از آسایش روحی و روانی، تأمین معیشت و جبران خدمت عادلانه و تأکید بر کرامت انسانی و اهمیت

مدیریت منابع انسانی، تأکید بر آموزش و توسعه منابع انسانی، توجه بر شایستگی‌های افراد و تأمین فرصت‌های توسعه و اهمیت وجود افراد توانا و با استعداد در میان نیروی کار و استفاده از این افراد در نقش‌های کلیدی به وضوح و در موارد گوناگون و بارها در آیات و احکام و احادیث موجود قابل رویت است.

توصیه می‌شود شاخص‌های شایستگی مستخرج از آیات قرآنی و مستندات نهج‌البلاغه در جذب و حفظ استعدادها مورد توجه قرار گیرد. توصیه می‌شود با توجه به جایگاه و مقام استعدادها از دیدگاه دین مبین اسلام در هر سازمانی به کارگیری و جایگزینی افراد اصلح در اولویت قرار گیرد. توصیه می‌شود با توجه به روایات و آیات در دسترس در تعیین اهداف و راهبردهای حفظ در هر سازمانی، تأمین زندگی مرفه برای کارکنان و رفع نیازهای گوناگون آنان مورد تأکید قرار گیرد. توصیه می‌شود شناسایی و جذب استعدادها در دانشگاه‌ها با توجه به نیاز سازمان و در نظر گرفتن راهبرد سازمان و درک دقیقی از مسند خالی و وظیفه مورد انتظار سازمان و هم‌چنین با توجه به تواناییها و مهارتها و علائق افراد داوطلب و متقاضی صورت گیرد. ضوابط قانونی مرتبط با اهداف دانشگاه‌ها توسط نهادها و سیاستگذاران ذی‌ربط شفاف گردد.

دانشگاه‌ها باید در طول فعالیت خود جذابیت‌های دانشی مورد نیاز و ذائقه برانگیز متناسب با انتظارات را برای جامعه هدف در داخل و خارج از کشور فراهم سازند. دانشگاه‌ها باید به منظور برخورداری از بهترین استعدادها در راهبرد خود نگرش مساعد به مدیریت استعداد داشته باشند و انگیزه لازم را در زمینه خطیر استعداد پروری در میان مدیران سطوح عالی و میانی ایجاد کنند و با فراهم کردن فرهنگ و اخلاق دانشی، ارج نهادن به تولید دانش مبتنی بر کار علمی مناسب، بسترسازی لازم و با کیفیت را در ابعاد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سازمان ایجاد کنند تا به خودکارآمدی افراد با استعداد منجر شود. از آنجا که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با افراد بسیار با استعداد در ارتباط هستند در تصمیمات و ویژگی‌های مطلوب آنان مانند داشتن توان خوب در زمینه خاص و نیاز به معتبر شناخته شدن در محیط علم و دانش و داشتن توان سودمند و کارآمد به صورت مستمر و پیوسته بستر مناسب را در نظر بگیرند. آموزش عالی به ایجاد نگرش مساعد و انگیزش مثبت در افراد با استعداد نسبت به محیط کاری ایشان ملزم است و بدین منظور لازم است تا توانایی‌های گوناگون

آنان را مدیریت کند؛ با ارزش تلقی کند؛ خودشکوفایی را در آنان تقویت کند رضایت و وفاداری آنان را به دست آورد.

مدیران و مسئولان دانشگاه باید با نیازسنجی مناسب، ذائقه صحیح استعدادها را شناسایی کنند و با تلاشهای صادقانه علمی آنان را در راههای مناسب هدایت کنند.

از آنجاکه امکان دستکاری و کنترل محیط بیرونی از اختیارات سازمان خارج است، دولتمردان و سیاستگذاران کشور برای حفظ و جذب بهترین استعدادها باید حساسیت لازم را در سیاستهای آموزشی، مهاجرتی و فرهنگی نشان دهند و با توجه به پیش‌بینی رشد و تحرک جمعیت، زمینه مساعد ایجاد فرصتها و حمایت از استعدادها را فراهم آورند.

#### منابع

- قرآن مجید (۱۳۶۹). ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای. تهران: انتشارات عبدالرحیم علمی.
- نهج البلاغه (۱۳۸۱). ترجمه محمد دشتی. ج دوم. تهران: انتشارات زهد.
- آزاد ارمکی، تقی (۱۳۸۸). نقش و جایگاه نخبگان در نظام جمهوری اسلامی ایران. تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام - معاونت پژوهشهای فرهنگی و اجتماعی - گروه پژوهشهای اجتماعی.
- احمدی، علی‌اکبر؛ فراهانی، ابوالفضل؛ بهمنی چوبستی، اکبر؛ شهبازی، مهدی (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی. ش ۱۳: ۲۳۷ - ۲۶۰.
- تمیمی آمدی، عبدالواحدبن محمد (۱۴۱۰ق). غررالحکم و دررالکلم. قم: انتشارات دارالکتاب الاسلامی.
- جعفریان، رسول (۱۳۹۲). تاریخ سیاسی اسلام. ج ۱. قم: انتشارات دلیل ما.
- حکیمی، محمدرضا (۱۳۵۶). دانش مسلمین. قم: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- خمینی، روح الله (۱۳۶۸). صحیفه امام. ج ۱۷. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.
- شهرام‌نیا، امیرمسعود؛ اسکندری، مجید (۱۳۸۸). رهاورد، ابعاد، ریشه‌ها و پیامدهای فرار مغزها از پیرامون به مرکز (مطالعه موردی ایران).

<http://www.ensani.ir/storage/Files/20120329103355-2076-26.pdf>

صالحی امیری، سید رضا (۱۳۸۸). نقش و جایگاه نخبگان در نظام جمهوری اسلامی ایران. تهران: مجمع

تشخیص مصلحت نظام - معاونت پژوهشهای فرهنگی و اجتماعی - گروه پژوهشهای اجتماعی.

طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل

مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. پژوهشهای مدیریت عمومی. س پنجم. ش هفدهم: ۲ - ۵.

مجلسی، محمد باقر (۱۳۶۴). بحارالأنوار. ج ۸۹. بیروت: دارالاحیاء التراث العربی.

قوامی، سید مصمصام‌الدین (۱۳۸۲). مدیریت از منظر کتاب و سنت. تهران: دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری.

قوامی، سید صمصام‌الدین؛ قریب، غلامرضا (۱۳۹۲). بررسی نظام جبران خدمات در اسلام. خانه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. س سوم. ش اول: پیاپی ۷: ۷۷ - ۹۰.

محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۸۶). دانشنامه عقاید اسلامی. ج ۲. ترجمه جعفر آریانی. قم: مؤسسه علمی فرهنگی دارالحدیث. سازمان چاپ و نشر.

معالی، مرجان؛ تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۷). مدیریت استعدادها، ماهنامه تدبیر. ش ۱۹۱: ۱۶۲.

- Adachi, M., Ishida, R. and Oka, G. (2015). Japan: Lessons from a hyperaging society, McKinsey Quarterly, March.
- Armstrong, M. (1999) A Handbook of Human Resources Management Practice (7th Edition) London, British Library
- Barthwal,V,V.(2015), A Crittical Analysis Of Factors Affecting Faculty Retention In Higher Education Institutions In Rajasthan – A Case Study –India, Vijay VallabhFollowVijay Vallabh
- Bryan, L. (2007).The new metrics of operate performance : profit per employees, the McKinsey Quarterly , Number 1, Retrieved, Available at : [www.Mackenseyquarterly.com/article-page.aspx1924&12](http://www.Mackenseyquarterly.com/article-page.aspx1924&12)
- Dolly Lavania , Himanshu sharma, Nidhi Gupta,(2011), faculty recruitment and retenttion: A key for managing talent in higher education, International Journal of Enterprise Computing and Business Systems ISSN (Online) : 2230-8849 <http://www.ijecbs.com> vol 1 Issue 2.
- Khilji, S.E., & Keilson, B. (2014). In search of global talent: Is South Asia ready? South Asian Journal of Global Business Research, 3(2), 114-134.
- Khilji, S. E. , (2016), Macro Talent Management Factors In The United States, A chapter to appear in D. Collings, K. Mellahi, and W. Cascio (eds.) Oxford Handbook of Talent Management, Oxford Press (Oxford, England, 2016).
- Mashana, Stefan,(2013), Factors influencing the recruitment and retention of faculty at the Catholic University of Health and Allied Sciences, Bugando, Mwanza, Tanzania, African journals of health professions ducation, Vo5 no2
- Phillips, Deborah, R. and. Roper, Kathy O (2009) "A framework for talent management in real estate", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 16.
- Wilska, Ewelina,(2014), Determinants Of Effective Talent Management,Journal of positive management, Vol. 5, No. 4, 2014, pp. 77–88,© Copyright by Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika ISSN 2083-103X <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2014.025>.

