

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۳، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۸

## عارضه‌یابی و طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی

سهیلا داروئیان<sup>۱</sup>، ناصر میرسپاسی<sup>۲</sup>، کرم‌اله دانش فرد<sup>۳</sup>

۱. انش آموخته دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۲/۲۸

تاریخ ارسال: ۱۳۹۷/۹/۱۱

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش عارضه‌یابی و شناخت فاصله وضع موجود و مطلوب و طراحی مدل مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدرسان دانشگاه آزاد واحدهای تهران هستند. ابزارگردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته بوده است، که پس از تایید روایی محتوایی آن، پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۲ محاسبه شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تحلیل عاملی تاییدی و تکنیک مدل‌یابی معادله ساختاری<sup>۱</sup> با نرم‌افزار آماری لیزرل انجام گرفته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد براساس سنجش شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت استعداد که براساس مدل عارضه‌یابی سه شاخگی در ابعاد ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی، بین وضع مطلوب و وضع موجود مدیریت استعداد فاصله وجود دارد، که در پایان پژوهش براساس نتایج به دست آمده راهکارها و مدل بهینه عارضه‌یابی آن جهت بهبود مدیریت استعداد در مولفه‌های شرایط استخدامی، جایگاه سرمایه انسانی متخصص، زیرساخت‌های علمی، زیرساخت‌های الکترونیک و فناوری، بسترهای قانونی و حقوقی، شرایط فرهنگی، پذیرش و حمایت مدیران، پذیرش و حمایت مدرسین توسط مدل نهایی حاصل از نتایج حاصل گردید. مدل تحقیق حاضر و نتایج آن که نشان دهنده مولفه‌های عارضه‌یابی مدیریت استعداد است، می‌تواند در راستای سیاست‌گذاری‌ها و تصمیمات مدیران در راستای ضرورت توجه بیشتر به مدیریت استعدادها، تدوین برنامه‌های راهبردی و



آموزشی سازمان‌ها و توسعه منابع انسانی کاربردی باشد. همچنین، در شبکه روابط قراردادی نیز مرکزیت درجه رابطه مستقیم و مرکزیت بردارویژه رابطه معکوس با کارایی دارد [۱، ص ۱۷۵-۱۹۷].

**واژگان کلیدی:** عارضه‌یابی سازمانی، توسعه مدیریت استعداد، مدل سه شاخگی، ابعاد زمینه‌ای، ساختاری، رفتاری.

### ۱- مقدمه

مسئله استعداد و شایستگی افراد و مدیریت آن در سازمان‌های امروزی که هرروز بیش از پیش به سمت نخبه‌گرایی و بهره‌مندی حداکثری از اندیشه‌های افراد حرکت می‌کند امری بسیار مهم است. در ایران نیز براساس برنامه تحول اداری ایران و همچنین سند نقشه جامع علمی کشور تاکید بر جذب و توسعه سرمایه‌های انسانی مستعد در اندیشه و مهارت و پرورش و نگهداشت آنها مورد تاکید است. همچنین در حوزه مدیریتی به ویژه در بخش آموزش عالی عارضه‌یابی و بازبینی و اصلاح رویه‌های رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای مدیریت استعداد مسئله مهمی است، بنابراین رویکرد این پژوهش عارضه‌یابی مدیریت استعداد است.

تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروی ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها بنامیم. در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با بکارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری است، جذب و نگهداری کنند. به این منظور سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند، تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی کنند، به عبارت دیگر قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند [۲].

با توجه به فراگیر شدن نگاه به استعداد به عنوان یکی از عوامل کلیدی سازمان‌ها و نیز اهمیت منابع انسانی به عنوان مخازن دانش و استعداد در سازمان‌ها، لحاظ کردن بعد دانش کارکنان در اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک برای منابع انسانی ضروری به نظر می‌رسد [۳].

به طور روشن آنچه دغدغه و مسئله اصلی پژوهشگر در این پژوهش است، توسعه اندک و ضرورت توجه بیشتر به موضوع مدیریت استعداد به ویژه در حوزه مدرسین آموزش عالی به عنوان یک اهرم توسعه کشور است. به نظر می‌رسد در شرایط کنونی مهم ترین اقدام در این راستا، عارضه‌یابی مدیریت استعداد و ایجاد تحول اساسی در راستای توسعه مدیریت استعداد است. با توجه به مطالب فوق هدف اصلی این پژوهش شناخت مدلی در راستای بهبود آن، می‌باشد.

## ۲- مدیریت استعداد و عارضه‌یابی مدیریت استعداد

افراد با استعداد و نخبه دارای توان خودمدیریتی و خودکنترلی هستند. آنان همواره به دنبال یافتن فرصت‌ها در اطراف خویش هستند و با بررسی نقاط قوت و ضعف خود و سازمان‌شان، محدودیت‌ها و تهدیدات موجود در محیط را به فرصت تبدیل می‌کنند. آنها فراتر از فعالیت‌های روزمره عمل می‌کنند و ایجاد ارزش می‌کنند؛ بنابراین وجود چنین کارکنانی و شناسایی و پرورش آنها می‌تواند از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروز است [۴]. تحقیقات اخیر نیز نشان داده است که اکثر شرکت‌های جهان با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند [۵]. با بکارگیری مدیریت استعداد متناسب با ساختارهای بومی و فرهنگی اطمینان حاصل می‌شود که هریک از کارکنان با استعدادها و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت و توانایی بالفعل نمودن استعدادهای خویش را نیز خواهند داشت. مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمندسازی مدیران شده و نوعی انعطاف پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می‌نماید [۴].

بسیاری از پژوهش‌ها فراشناخت در توسعه شناختی، یادگیری و عملکرد علمی حمایت می‌کنند. اگرچه آگاهی فراشناختی گسترده‌ای در محیط‌های آموزشی مورد مطالعه قرار گرفته، ولی در حوزه استعداد و مدیریت آن این مورد کمتر مورد توجه قرار گرفته است [۶]. مدیریت استعداد در سطح آموزش عالی و در دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یکی از بزرگترین دانشگاه‌ها در خاورمیانه از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چرا که از برون داد سازمان‌های آموزشی به عنوان درون داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری



مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد. همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب ناپذیر است و در صورتی که برای پرکردن خلأ ناشی از نبود این افراد به صورت نظام مند و برنامه ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد سازمان‌ها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پر شدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، رو به رو خواهند بود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در سازمان‌های آموزش عالی از دانشگاه آزاد اسلامی برنامه‌های منسجم برای جانشین ساختن افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است. کوبو و فوسوم معتقدند که سازمان‌های آموزشی بخش مهمی از سرمایه انسانی و توسعه اجتماعی - اقتصادی هر کشور محسوب می‌شوند [۷].

آسیب‌شناسی سازمانی نیز، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد [۸]. اما از آنجا که پایین بودن سطح بهره‌وری به مفهوم کارآیی و اثربخشی، فقط ناشی از اشکالات و نارسایی‌های عامل انسانی نیست، بلکه عوامل دیگری همچون سازماندهی نامناسب، ضعف نظام کنترل، نامناسب بودن فرآیندهای کاری و غیره نیز در این میان نقش دارند، که می‌بایست مورد مطالعه قرار گیرند. لذا این تحقیق علاوه بر مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روش‌های دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری سازمانی و ... را نیز مدنظر دارد. بررسی‌های بعمل آمده (اجرای برنامه‌های تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمان‌های دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند مطلوبی نشان نمی‌دهد. عارضه‌یابی سازمانی: برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی، عوامل ساختاری در برگرفته مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می‌باشد و سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط

بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند [۹].

بعد ساختاری: علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند؛ آسیب‌های ساختاری نامیده می‌شوند. ساختارهای سازمانی مسیرها، کانال‌ها و ظرفی هستند که فرآیندها و عملیات سازمانی در آنها جاری می‌شوند. شاخه ساختاری در برگزیده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند.

بعد محتوایی (رفتاری): همانطور که اشاره شد ساختار به مثابه ظرف فعالیت‌ها و حرکات سازمانی است. محتوا یا ماده‌های که در ظرف سازمان می‌ریزد، همان کار یا رفتار انسان‌هاست. بنابراین محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می‌دهد و فعالیت‌ها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می‌پذیرند، برآیند کار و انرژی انسان و اهداف و ساختارهای سازمان در کارکردها یا وظایف اصلی سازمان تبلور پیدا می‌کند. در شناخت آسیب‌های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسان‌ها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می‌زنند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می‌دارند [۷].

بعد زمینه‌ای: شاخه زمینه در تئوری سه شاخگی و در عارضه‌یابی سازمانی جایگاه خاص دارد. اولاً مهمترین ویژگی، اهمیت وسعت و قدمت این شاخه نسبت به شاخه‌های ساختار و محتوا است. در اهمیت زمینه و محیط همین بس که دو شاخه دیگر وجود و پیدا شدن خود را وابسته به شاخه محیط می‌دانند. مفهوم زمینه که در تئوری سیستمی معادل مترادف مفهوم محیط است، به قدری مهم است که از سطح مفهوم به سطح تئوری ارتقاء یافته و امروزه محققین و تئوری پردازان نظریه‌های سازمانی، تئوری‌های مهمی درباره محیط ارائه داده‌اند. اصلی ترین کار عوامل زمینه یا محیطی تنظیم روابط سازمان با سیستم‌های بالاتر از خود است. چون هر سیستم یا سازمانی در جایگاه خاص خودش همواره با سیستم‌های بالاتر از خودش درکنش و واکنش دایمی است و نسبت به سیستم‌های بالاتر سیستم فرعی محسوب می‌شود. بنابراین، همه علل و عواملی که موجبات برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سیستم‌های اصلی تر را فراهم می‌آورند،



زمینه یا محیط نامیده می‌شوند. بنابراین، آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی آسیب‌هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند [۱۰].

### ۳- پیشینه پژوهش

سویم، در رساله دکتری خود، با پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در آمریکا، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. نتایج حاصل از مصاحبه‌های 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 [۶].

جعفری مقدم (۱۳۸۷) در یک طرح پژوهشی به ارزیابی و انتخاب استعداد‌های مدیریتی در شرکت برق تهران پرداخته است. نتیجه نهایی تحقیق انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی بوده است. در این کار پژوهشی بیشتر رویکرد جانشین پروری مورد توجه بوده است.

در پژوهشی از کریمی و حسینی (۱۳۸۹) تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش، در میان ۱۷۴ نفر از مدیران کل وزارت خانه‌های کشور، با استفاده از روش پیمایشی- همبستگی و پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. محققان با تدوین فرضیه‌هایی به بررسی وجود رابطه بین عوامل راهبردی زمینه ساز (راهبرد سازمان، نقش مدیران، مدیریت منابع انسانی راهبردی، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات دولتی) و مدیریت استعداد پرداخته‌اند. نتایج بدست آمده نشان داد که هر یک از عوامل فوق تأثیر معناداری بر مدیریت استعداد دارند. در میان این عوامل، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را داشته‌اند.

جدول ۱. شاخص‌های مولفه‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مدیریت استعداد

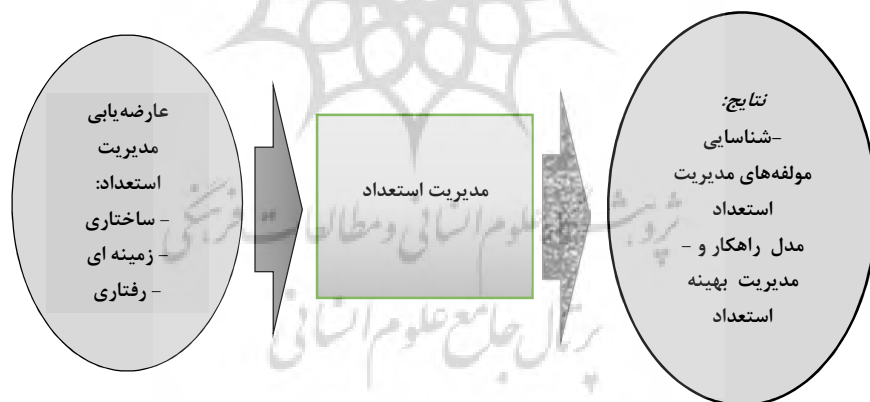
منبع	مولفه‌های زمینه‌ای	مولفه‌های رفتاری	مولفه‌های ساختاری
[۱۳، ۱۲، ۱۱]	معرفت فرهنگی، عدم امنیت شغلی، عدم آزادی بیان	سعه صدر، پذیرش مدیران، پذیرش نظرات، دوری از خشونت	نظم در کار، ضوابط اداری، وقت شناسی، تخصص نیروی کار، زیرساخت‌های علمی، شرایط استخدامی
[۱۱، ۹]	تغییرات، عدم اطمینان، ارتباطات	حمایت مدیریت، ویژگی مدیران، ویژگی کارکنان، روحیه گروهی	تصمیم‌گیری و کنترل، نظام پاداش، سیستم تحقیق و توسعه، نظام ارزیابی عملکرد
[۹]	قوانین دولتی، اجتماعی و اقتصادی، شرایط فرهنگی	ویژگی مدیران و کارکنان، سبک رهبری	ساختار سازمانی، شرایط استخدام، تحقیق و توسعه، زیرساخت الکترونیک
[۹، ۱۴ ص ۱۱۸- ۱۲۲، ۱۱۵ ص ۳۰۴- ۱۶، ۳۱۳]	مشتری‌گرایی، پیمان کاران و مشاوران	قوانین و مقررات، امنیت شغلی، آموزش	ساختار سازمانی، پرداخت، گزینش و استخدام، ارتقاء شغلی
[۹، ۱۱، ۱۲، ۱۵ ص ۳۰۴-۳۱۳، ۱۶]	بسترهای قانونی، بسترهای قانونی حقوقی، سیاست‌گذاری‌ها	حمایت کارکنان از تغییر، پشتیبانی مدیران، پذیرش کارکنان	نیروی انسانی، ساختار اجرایی و هماهنگ‌کننده، فناوری، زیرساخت علمی

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی مدل مدیریت استعداد ابتدا با عارضه‌یابی وضعیت مطلوب و موجود فرآیند مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه و به منظور سنجش میزان آمادگی سازمان‌های آموزشی برای شروع برنامه مدیریت استعداد پرداخته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر موقعیت، میدانی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. همچنین با توجه به اهداف این پژوهش،

پژوهش از نوع اکتشافی خواهد بود. همچنین از آنجا که ارزیابان و مخاطبان این پژوهش؛ جامعه علمی بوده و نتایج این تحقیق منبع ایده‌ها و راه‌حل‌های آتی خواهد بود. این تحقیق دارای دو مرحله پیمایشی است که در مرحله اول آن محقق با رویکرد بررسی و عارضه‌یابی ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی با توجه به پژوهش‌ها و ادبیات نظری گویه‌ها یا شاخص‌های مدیریت استعداد را شناسایی و به طراحی پرسش‌نامه پرداخته و با سنجش پایایی و روایی آن، و باتوزیع پرسش‌نامه، عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری مدیریت استعداد را مورد سنجش قرار داده است. براساس ابعاد مولفه‌های شناسایی شده فاصله وضع مطلوب و وضع موجود نیز مورد سنجش قرار گرفت و براساس سنجش‌های آماری و ادبیات تحقیق و مدل و راهکارهای بهینه آن ارائه گردید.

با این توصیفات در این تحقیق سعی بر آن است که با یک رویکرد جامع به مدل‌های موجود در مدیریت استعداد و بر پایه مدل سه شاخگی عارضه‌یابی فعالیت انجام گیرد و نهایتاً به مدلی جامع متناسب با فرهنگ و چشم‌انداز سازمان مورد نظر دست یافت. باتوجه به این امر، متغیر مستقل تحقیق حاضر با رویکرد عارضه‌یابی سه شاخگی در سه بُعد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری یا محتوایی سازمان و ارتباط آن با متغیر وابسته که مدیریت استعداد است، می‌باشد.



شکل ۱. مدل اولیه پژوهش



## ۵- تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از پژوهش

روش پژوهش حاضر روش تحلیل عاملی است، در این پژوهش تعداد ۳۰ گویه، شاخص (یا سؤال) برای عارضه‌یابی مدیریت استعداد براساس ادبیات نظری و نظرات نخبگان و آزمون شاخص‌ها طراحی و تایید شد که توسط تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول و دوم شاخص‌ها مشخص و مدل مفهومی تحقیق طراحی گردید که با استفاده از تحلیل عاملی صحت نتایج تحلیل آزمون شد. پس از انجام تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم طبق جداول زیر، تفاوت بین وضع مطلوب و موجود مدیریت استعداد مشخص گردید.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی مولفه‌های استخراج شده از پرسشنامه ابعاد موثر بر فرآیند در وضعیت موجود

مولفه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	دامنه تغییرات	
				کمترین	بیشترین
بسترهای قانونی و حقوقی	۳۶۰	۳/۰۴۹۴	۱/۰۷۳۷۲	۱	۵
شرایط فرهنگی	۳۶۰	۲/۹۰۰۰	۱/۱۴۵۸۵	۱	۵
شرایط استخدامی	۳۶۰	۳/۰۰۰۶	۱/۱۳۸۹۸	۱	۵
نیروی انسانی متخصص	۳۶۰	۲/۹۷۱۳	۱/۰۸۴۵۳	۱	۵
زیرساخت‌های الکترونیکی	۳۶۰	۲/۹۴۰۷	۱/۰۶۳۵۴	۱	۵
زیرساخت‌های علمی	۳۶۰	۲/۹۱۵۷	۱/۱۳۴۶۹	۱	۵
پذیرش مدیران	۳۶۰	۳/۰۵۱۹	۱/۱۲۵۰۱	۱	۵
پذیرش اساتید	۳۶۰	۲/۹۰۸۳	۱/۱۵۱۹۹	۱	۵

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

مولفه	وضعیت	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	Sig	همبستگی
شرایط استخدامی موثر بر مدیریت استعداد	موجود	۳/۰۰۰۶	۱/۱۳۸۹۸	۶/۷۲۷	۳۵۹	۰/۰۰۰	۰/۹۲۵
	مطلوب	۳/۱۵۵۰	۱/۰۱۳۹۳				

ادامه جدول ۳

مولفه	وضعیت	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	Sig	همبستگی
جایگاه ساختاری نیروی انسانی متخصص در مدیریت استعداد	موجود	۲/۹۷۱۳	۱/۰۸۴۵۳	۸/۷۵۵	۳۵۹	۰/۰۰۰	۰/۶۰۵
	مطلوب	۳/۴۴۱۷	۱/۱۹۶۶۹				
زیرساخت‌های الکترونیکی و فناوری موثر بر مدیریت استعداد	موجود	۲/۹۴۰۷	۱/۰۶۳۵۴	۶/۲۵۷	۳۵۹	۰/۰۰۰	۰/۷۶۱
	مطلوب	۳/۱۷۴۱	۰/۹۶۶۷۷				
زیرساخت‌های علمی موثر بر مدیریت استعداد	موجود	۲/۹۱۵۷	۱/۱۳۴۶۹	۵/۰۵۰	۳۵۹	۰/۰۰۰	۰/۳۹۸
	مطلوب	۳/۲۲۱۳	۰/۹۳۶۲۸				

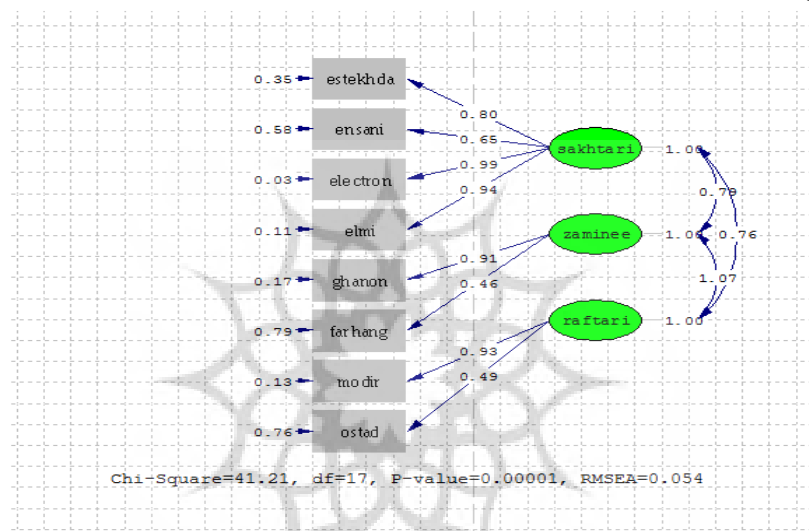
جهت مقایسه گویه‌های طراحی شده، شرایط مطلوب و موجود سی گویه طراحی شده جهت سه بُعد ساختار، زمینه و محتوا مورد سنجش قرار گرفت. همانطور که در جدول نشان داده شده است، مقایسه بین میانگین‌های محاسبه شده در تمام مولفه‌های مستخرجه از عوامل ساختاری نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد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

#### ۶- طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد

براساس مدل مفهومی اولیه پژوهش و شناخت فاصله وضعیت مطلوب و موجود مدیریت استعداد، گویه‌های پژوهش در حالت برآورد استاندارد به شکل زیر و با روش تحلیل عاملی تاییدی به صورت مدل بهینه زیر در سه بعد ساختار با مولفه‌های: استخدام، جایگاه نیروی انسانی، زیرساخت‌های الکترونیک و فنی و زیرساخت‌های علمی مدیریت استعداد؛ بعد زمینه‌ای با مولفه‌های قوانین و مقررات، و شرایط فرهنگی مدیریت استعداد؛ و نهایتاً بعد رفتاری با

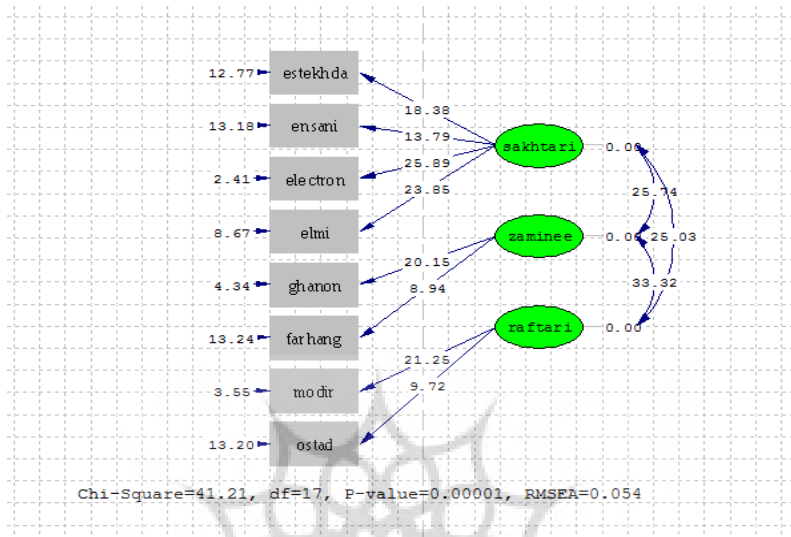
مولفه‌های پذیرش و حمایت مدیران و پذیرش اساتید از مدیریت استعداد طراحی و تایید گردید.

برای بررسی مدل، از آزمون تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از تکنیک مدلیابی معادله ساختاری<sup>۲</sup> با نرم‌افزار آماری لیزرل استفاده شده است که نتایج به دست آمده به شرح زیر می‌باشد:



شکل ۲. مدل تحلیل عاملی تاییدی در حالت برآورد استاندارد

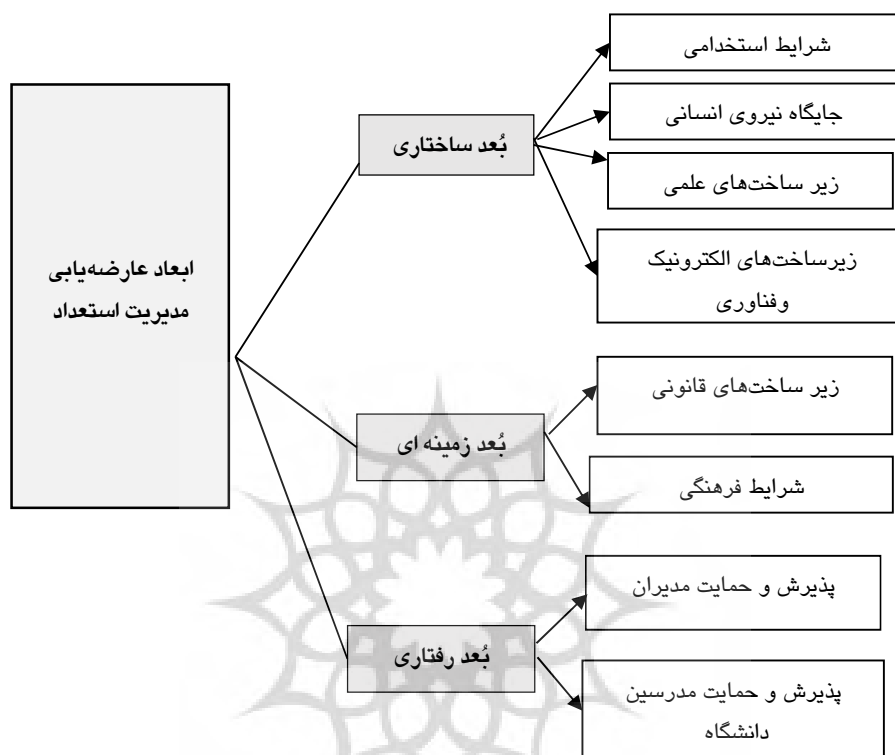
مدل در حالت برآورد استاندارد: مدل در حالت برآورد استاندارد بارهای عاملی « کل عوامل و مولفه‌ها » را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، بار عاملی تمام عوامل و مولفه‌ها بیشتر از ۰/۴ و در حد قابل قبولی قرار دارد.



شکل ۳. مدل تحلیل عاملی تاییدی در حالت معنی‌داری

مدل در حالت معنی‌داری: شکل ۳ مدل تحلیل عاملی تاییدی «کل عوامل و مولفه‌ها» را در حالت ضرایب معناداری نشان می‌دهد. اعداد موجود بر روی مسیرها نشان‌گر مقدار آماره  $t$  می‌باشد. با توجه به اینکه کلیه مقادیر آماره  $t$  مسیرها بزرگتر از  $1/96$  هستند، بنابراین ارتباط معناداری بین هر گویه با «عوامل و مولفه‌ها» وجود دارد.

بنابر مطالب فوق آنچه که از نتایج تحقیق حاصل می‌گردد نشان می‌دهد که مدیریت استعداد در میان جامعه نمونه، مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی به خوبی تحقق نیافته است، و فاصله بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد و جهت دست‌یابی به وضع مطلوب و رسیدن به آن با توجه به تحقیق صورت گرفته مدل حاصل از نتایج تحلیل عاملی ارائه می‌گردد. هرچند که این مدل در جامعه آماری مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است، اما می‌تواند به عنوان یک شمای کلی جهت برنامه‌ریزی‌ها و تدوین استراتژی‌های آتی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. این مدل نشان‌دهنده برخی از مولفه‌های مدیریت استعداد است که برای هر سازمانی به عنوان یک نمای معماری کلی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.



شکل ۴. مدل عارضه‌یابی مدیریت استعداد

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل

نتیجه برآزش	سطح قابل قبول	مقدار شاخص محاسبه شده	نام شاخص
عالی	< ۰/۸	۰/۰۵۴	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
عالی	< ۵	۲/۴۲	نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی (X2 / df)
عالی	> ۰/۹۰	۰/۹۰	نیکویی برازش (GFI)
عالی	> ۰/۸۰	۰/۸۳	نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)
عالی	> ۰/۹۰	۰/۹۱	برآزش هنجار یافته (NFI)

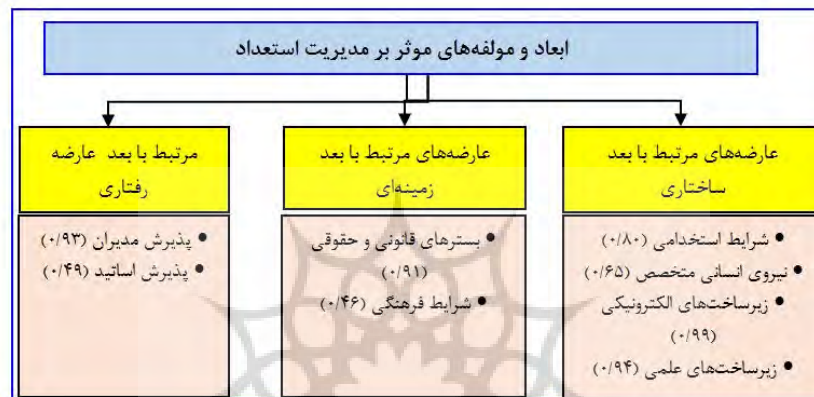


ادامه جدول ۴

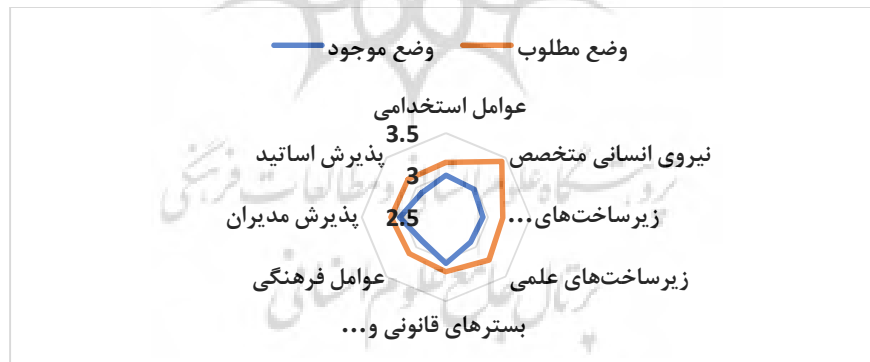
نام شاخص	مقدار شاخص محاسبه شده	سطح قابل قبول	نتیجه برآزش
برآزش هنجار نیافته (NNFI)	۰/۹۱	>۰/۹۰	عالی
برآزش تطبیقی (CFI)	۰/۹۰	>۰/۹۰	عالی
برآزش افزایش (IFI)	۰/۹۰	>۰/۹۰	عالی
ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR)	۰/۰۴۱	<۰/۰۵	عالی

همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است، مقدار مجذور کای با درجه آزادی  $df=17$  برای این مدل  $X^2=41/21$  و سطح معنی‌داری آن  $0/000$  برآورد شده که در سطح  $0/05$  معنی‌دار است. نسبت مجذور کای به درجه آزادی مربوطه برابر با  $2/42$  به دست آمده است که این مقدار منطبق با سطح قابل قبول که کمتر از ۵ می‌باشد، است و نشان دهنده برآزش قابل قبولی برای مدل است. شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۲</sup> برای مدل‌های خوب  $0/05$  است. در صورتی که بین  $0/05$  تا  $0/08$  باشد، برآزش قابل قبول، اگر بین  $0/08$  تا  $0/1$  باشد، برآزش متوسط است و مدلی که در آن این شاخص از  $0/1$  بیشتر باشد، برآزش ضعیفی دارد. این شاخص در مدل ارائه شده برابر با  $0/054$  محاسبه شده است که نشان می‌دهد مدل از برآزش قابل قبولی برخوردار است. شاخص ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده<sup>۳</sup> برای این مدل  $0/041$  محاسبه شده است که مقادیر کوچکتر از  $0/05$  نشان از تبیین نسبتاً مناسب کوواریانس‌ها دارد. سایر شاخص‌ها همچون نیکویی برآزش<sup>۴</sup>، برآزش هنجار یافته<sup>۵</sup>، برآزش هنجار نیافته<sup>۶</sup>، برآزش تطبیقی<sup>۷</sup> و برآزش افزایش<sup>۸</sup> نیز می‌بایستی بیشتر از  $0/90$  و در مورد شاخص نیکویی برآزش تعدیل یافته<sup>۱</sup>، بیشتر از  $0/80$  باشند که در مدل پژوهش این شروط نیز رعایت شده است و میزان آنها به ترتیب برابر با  $0/91$ ،  $0/91$ ،  $0/90$ ،  $0/90$ ،  $0/83$  است و بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مقادیر به دست آمده در شاخص‌های برآزش مدل در کل عوامل و مولفه‌ها (تعداد ۳ عامل و ۸ مولفه) مطابق با استانداردهای قابل قبول است و می‌توان با اطمینان اظهار نمود که مدل پژوهش از برآزش

مناسبتی برخوردار است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به خوبی با آن منطبق می‌باشند. بر این اساس، می‌توان عوامل و مولفه‌های ذکر شده را برای تدوین مدل مدیریت استعداد در دانشگاه به صورت شکل ۵ ارائه داد.



شکل ۵. مدل شناسایی عارضه‌های مرتبط مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد اسلامی تهران



شکل ۶. مقایسه وضع موجود و مطلوب عارضه‌یابی مدیریت استعداد (نمودار عنکبوتی)



## ۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

جهت پیشنهادها و سازوکارهایی حاصل از مدل و توسعه مدیریت استعداد با بهره‌گیری از نظرات نخبگان و نظرسنجی انجام شده راهکارهای زیر ارائه شده است که محقق جهت اطمینان مطلوب‌تر با استفاده از آزمون نیز درجه اطمینان این سازوکارها و پیشنهادات را مورد سنجش قرار داده است. برای بررسی، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج به دست آمده به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۵. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای ارائه سازوکارهای موثر جهت توجه به مدیریت استعداد در بعد ساختاری

میانگین جامعه = ۳					
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	پیشنهاد و سازوکار
۰/۰۰۰	۲۹	۱۳/۲۶۰	۰/۷۰۲	۴/۷۰	بازنگری و تجدید نظر در استانداردهای جذب و ترفیع اساتید
۰/۰۰۰	۲۹	۶/۰۶۷	۱/۰۵۳	۴/۱۷	استفاده از آزمون‌های استعدادسنجی و مصاحبه‌های کیفی مستمر از نیروهای متخصص جذب شده
۰/۰۰۰	۲۹	۷/۴۷۷	۰/۹۵۲	۴/۳۰	ارزیابی فرآیند اداری جذب و استخدام اساتید بر اساس شناخت فرهنگ سازمانی و فرهنگ جامعه
۰/۰۰۰	۲۹	۵/۹۵۱	۱/۱۳۵	۴/۲۳	قرار نگرفتن فرآیند جذب متأثر از شرایط سیاسی و سفارشات اداری
۰/۰۰۰	۲۹	۷/۴۷۷	۰/۹۵۲	۴/۳۰	همراه بودن سیستم جذب بر اساس استعدادسنجی افراد با استانداردهای جهانی و کیفی نه براساس تعداد مقالات و یا اختراعات
۰/۰۰۰	۲۹	۱۷/۰۴۶	۰/۵۶۸	۴/۷۷	مصاحبه اساتید با فرآیند بی طرفی و توسط متخصصان هر رشته
۰/۰۰۰	۲۹	۶/۹۶۰	۱/۱۰۲	۴/۴۰	به روز رسانی سیستم اتوماسیون جذب
۰/۰۰۰	۲۹	۵/۶۴۱	۱/۲۳۰	۴/۲۷	ارزیابی عملکرد به صورت استاندارد و منظم و در اختیار قرار دادن نتایج به اساتید
۰/۰۰۰	۲۹	۸/۳۳۲	۱/۰۰۸	۴/۵۳	نهادینه شدن مسئله جانشین پروری در ساختار سیستم به گونه‌ای که پرورش استعدادها مستمر و دائمی انجام گیرد
۰/۰۰۰	۲۹	۸/۳۹۴	۰/۹۳۵	۴/۴۳	بازبینی سیستم پرداخت پاداش بر اساس استانداردهای علمی و اخلاقی



جدول ۶. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای ارائه سازوکارهای موثر جهت توجه به مدیریت استعداد در بعد زمینه‌ای

میانگین جامعه = ۳					
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	پیشنهاد و سازوکار
۰/۰۰۰	۲۹	۶/۹۶۶	۱/۰۲۲	۴/۳۰	تدوین قوانین و مقررات حقوقی جهت حمایت از اساتید و استعدادها در آموزش عالی
۰/۰۰۰	۲۹	۸/۷۴۶	۰/۸۹۸	۴/۴۳	حمایت نهادهای قضایی آشنا با مباحث جذب و استخدام و نگذاشت
۰/۰۰۰	۲۹	۹/۰۴۹	۰/۹۶۸	۴/۶۰	به روز رسانی علوم مرتبط با فضای مجازی و تکنولوژیکی برای اساتید آموزش
۰/۰۰۰	۲۹	۵/۷۷۴	۱/۲۰۲	۴/۲۷	انجام مستمر مکاتبات و ارتباطات مجازی بین اساتید و نخبگان در سراسر دانشگاه‌های جهان با یک سیستم یکپارچه

بر اساس نتایج حاصل از جدول ۶ سازوکارهای موثر جهت توجه به مدیریت استعداد در بعد زمینه‌ای عبارتند از:

- ۱- تدوین قوانین و مقررات حقوقی جهت حمایت از اساتید و استعدادها در آموزش عالی با میانگین ۴/۳۰ و ضریب t برابر با ۶/۹۶۶ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- ۲- حمایت نهادهای قضایی آشنا با مباحث جذب و استخدام و نگذاشت با میانگین ۴/۴۳ و ضریب t برابر با ۸/۷۴۶ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- ۳- به روز رسانی علوم مرتبط با فضای مجازی و تکنولوژیکی برای اساتید آموزش با میانگین ۴/۶۰ و ضریب t برابر با ۹/۰۴۹ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- ۴- انجام مستمر مکاتبات و ارتباطات مجازی بین اساتید و نخبگان در سراسر دانشگاه‌های جهان با یک سیستم یکپارچه با میانگین ۴/۲۷ و ضریب t برابر با ۵/۷۷۴ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.



جدول ۷. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای ارائه سازوکارهای موثر جهت توجه به مدیریت استعداد در بعد رفتاری

میانگین جامعه = ۳					
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	سازوکار
۰/۰۰۰	۲۹	۶/۴۵۸	۱/۱۵۹	۴/۳۷	فراهم نمودن زمینه امنیت شغلی جهت ریسک پذیری اساتید در حوزه پژوهش
۰/۰۰۰	۲۹	۴/۰۶۵	۱/۲۵۸	۳/۹۲	حمایت مدیران از فرایند عملکرد اساتید
۰/۰۰۰	۲۹	۷/۱۰۲	۱/۰۲۸	۴/۳۳	حمایت و پشتیبانی اساتید پیشکسوت از اساتید جوان
۰/۰۰۰	۲۹	۷/۷۷۰	۱/۱۰۴	۴/۵۷	ارزیابی مستمر روش‌های روان‌شناسی سیستم رفتاری و روحی اساتید و نخبگان
۰/۰۰۰	۲۹	۹/۷۶۱	۰/۸۶۰	۴/۵۳	تدوین منشور اخلاقی نگهداشت و پرورش استعداد

بر اساس نتایج حاصل از جدول ۷ سازوکارهای موثر جهت توجه به مدیریت استعداد در بعد رفتاری عبارتند از:

- ۱- فراهم نمودن زمینه امنیت شغلی جهت ریسک‌پذیری اساتید در حوزه پژوهش با میانگین ۴/۳۷ و ضریب t برابر با ۶/۴۵۸ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- ۲- حمایت مدیران از فرایند عملکرد اساتید با میانگین ۳/۹۲ و ضریب t برابر با ۴/۰۶۵ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- ۳- حمایت و پشتیبانی اساتید پیشکسوت از اساتید جوان با میانگین ۴/۳۳ و ضریب t برابر با ۷/۱۰۲ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- ۴- ارزیابی مستمر روش‌های روان‌شناسی سیستم رفتاری و روحی اساتید و نخبگان با میانگین ۴/۵۷ و ضریب t برابر با ۷/۷۷۰ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.
- ۵- تدوین منشور اخلاقی نگهداشت و پرورش استعداد با میانگین ۴/۵۳ و ضریب t برابر با ۹/۷۶۱ که در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

همانطور که در جداول فوق نشان داده شده است، آماره t محاسبه شده در تمام سازوکارهای ارائه شده نشان می‌دهد که مقادیر به دست آمده با درجه آزادی ۲۹ و آلفای ۰/۰۵ بزرگتر از مقدار t بحرانی (۱/۹۶) هستند. لذا فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین‌های

مشاهده شده و میانگین جامعه (۳) رد شده و مشخص می‌شود که بین میانگین‌های مشاهده شده و میانگین جامعه (۳) تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه ۱۹ سازوکار ارائه شده در زمینه توجه به مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد اسلامی تهران مورد توافق نمونه پژوهش می‌باشد. همان گونه که مشاهده شد با وجود تأکيدات بسیار زیاد جامعه امروز در مورد شناسایی و مدیریت استعداد، نتایج حاصل از پژوهش حاضر، عارضه‌یابی مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی است، تفاوت از وضع موجود و مطلوب را نشان می‌دهد، توجه به نتایج فوق آنچه که از نتایج تحقیق حاصل شده است را می‌توان به صورت نمودار زیر نمایش داد:

در ادامه فرآیند بررسی‌های حاصل شده از نتایج تحقیق پیرامون یافتن راهکارهایی جهت بهینه‌سازی مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد واحدهای تهران، نتایج حاصل از برآیند مولفه‌ها و سنجش مدل‌های تحقیق مشخص می‌گردد که میزان توجه به مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد اسلامی تهران کمتر از متوسط جامعه است. بنابراین راهکارهای حاصل از مدل بهینه براساس نظرسنجی از نخبگان به صورت زیر مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۸. آزمون t تک نمونه‌ای برای تعیین درجه تناسب راهکارهای مدل

میانگین جامعه = ۳					
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	راهکارهای مدل
۰/۰۰۰	۲۹	۳۲/۳۲۲	۰/۷۷۴	۴/۵۷	بازنگری در شرایط استخدامی و حفظ و نگهداشت اساتید مستعد
۰/۰۰۰	۲۹	۴۰/۵۴۲	۰/۶۲۱	۴/۶۰	ارزیابی کیفی فعالیت‌ها و تولیدات علمی براساس استانداردهای جهانی
۰/۰۰۰	۲۹	۵۴/۲۹۲	۰/۴۸۴	۴/۸۰	توسعه زیرساخت‌های الکترونیک در شناسایی افراد مستعد
۰/۰۰۰	۲۹	۴۷/۷۲۶	۰/۵۵۱	۴/۸۰	یکپارچگی سیستم ساختاری جذب مدرسین
۰/۰۰۰	۲۹	۶۴/۳۱۸	۰/۳۹۱	۴/۵۹	بازنگری در قوانین و مقررات مدیریت استعداد
۰/۰۰۰	۲۹	۵۸/۹۷۴	۰/۴۳۸	۴/۷۲	حمایت مدیران ارشد از جذب و توسعه و نگهداشت افراد مستعد
۰/۰۰۰	۲۹	۸۸/۴۹۲	۰/۲۹۲	۴/۷۴	برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب جهت نگهداشت استعدادها



## ادامه جدول ۸

میانگین جامعه = ۳					
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	راهکارهای مدل
۰/۰۰۰	۲۹	۳۷/۵۶۹	۰/۶۴۸	۴/۴۵	-حمایت اساتید پیشکسوت و ایجاد فرهنگ جانشین پدروری
۰/۰۰۰	۲۹	۵۸/۹۲۰	۰/۴۱۳	۴/۴۴	فرهنگ سازی سازمانی و مدیریتی در راستای بهبود مدیریت استعداد
۰/۰۰۰	۲۹	۵۱/۶۲۹	۰/۴۸۱	۴/۵۴	حمایت نهادهای قضایی از مدیریت استعداد
۰/۰۰۰	۲۹	۷۰/۴۱۶	۰/۳۴۷	۴/۴۶	ایجاد شرایط اعتماد به نحوه استخدام ارزیابی
۰/۰۰۰	۲۹	۶۴/۵۰۴	۰/۳۹۱	۴/۶۰	ضرورت وجود سواد اینترنتی و مکاتبات با دانشگاه‌های معتبر همسو با پیشرفت جهانی
۰/۰۰۰	۲۹	۸۴/۰۹۲	۰/۳۰۰۱۵	۴/۶۰۸۲	راهکارهای (کلی)

همانطور که نتایج به دست آمده از جدول ۸ نشان می‌دهد، در سازوکارهای اجرایی مدل، آماره  $t$  محاسبه شده  $t=۸۴/۰۹۲$  در سطح  $۰/۰۵$  معنادار است. مقایسه میانگین سازوکارهای اجرایی مدل  $M=۴/۶۰۸۲$  با میانگین جامعه  $t\text{-value}=۳$  نشان می‌دهد که سازوکارهای اجرایی مطرح شده در مدل از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار گرفته است.

همانطور که در جداول ۸ نشان می‌دهد که مقادیر به دست آمده با درجه آزادی ۲۹ و آلفای  $۰/۰۵$  بزرگتر از مقدار  $t$  بحرانی هستند. لذا فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین‌های مشاهده شده و میانگین جامعه (۳) رد شده و مشخص می‌شود که بین میانگین‌های مشاهده شده و میانگین جامعه (۳) تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، مدل تحقیق از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار گرفته است.

از جمله ویژگی‌های مهم این پژوهش می‌توان به جامعیت آن در رابطه با در نظر گرفتن کلیه ابعاد و مولفه‌های مرتبط با جذب و کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت آن اشاره کرد. چرا که پژوهش‌های حاضر چه در سطح داخلی و چه در

سطح خارجی عموماً بخشی‌نگر بوده و در بهترین حالت به چند بعد جزئی‌ی‌ا مولفه می‌پردازند. اگر چه، این محدودیت پژوهش نیز همانند هر پژوهش دیگری دارای هابی بوده است، اما این محدودیت‌ها می‌توانند درجه‌های جدیدی بر روی پژوهش‌های آتی بگشایند. بنابراین، با توجه به محدود بودن تحقیقات و جدید بودن بحث مدیریت استعداد در ایران انتظار می‌رود که در تحقیقات آتی به بومی‌سازی هر چه بیشتر الگوهای کاربردی مدیریت راهبردی استعداد توجه شود. همچنین، دنبال کردن جریان به کارگیری و ارزیابی کارآیی الگوی طراحی شده و تأثیر هر یک از عوامل بیرونی بر مدیریت استعداد از جمله مواردی است که امید می‌رود در تحقیقات بعدی مورد توجه قرار گیرند. از طرف دیگر، ارزیابی و کنترل دقیق از ابزار مهم تحقیق است [۱۷، ص ۱-۳۵]. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند به عنوان یک ابزار کاربردی جهت ارتقاء بهره‌وری سازمانی و همچنین یک مدل بهینه همراه با راهکارهای آن که جز نخستین تحقیقات پیرامون مدیریت استعداد است مورد استفاده دانشگاه‌ها، سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌ها قرار گیرد.

#### ۸- پی‌نوشت‌ها

1. Structural Equation Model
2. SEM
3. RMSEA
4. SRMR
5. GFI
6. NFI
7. NNFI
8. CFI
9. IFI
10. AGFI

#### ۹- منابع

- [1] Sabet Sarvestani, M., Moghbel BaArz, A., Azar, A. Investigating the relationship between supply network structure and production efficiency: social network analysis and data envelopment analysis, *modern Reserches in Decision making*. Vol 4, Pages 175-197, 2019.

- [2] Akhavan, P., Pezeshkan, A. Presenting strategic framework of human resources with an emphasis on knowledge dimension, *Quarterly periodical of Management research in Iran*, 2011.
- [3] Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. The war for the talent, Harvard Business School Publishing Boston Martin, E. W. "Critical Success Factors of Chief MIS/DP Executives", *MIS Quarterly*. 2001.
- [4] Bidmeshki, Z. Comparing the current status of succession and talent management with its desired situation in educational system, *Quarterly periodical of educational system*, 2015.
- [5] Khalvandi, F., Abbaspour, A. Designing the optimization model of talent management process, case study of Pars oil and gas company, *general management researches*, 2015.
- [6] Kameli, A., Yazdani, H. Developing optimal conceptual model for increasing employees' work adjustment and cultural intelligence, *IQBQ*, 2018.
- [7] Abdollah, Z. Succession planning in Malaysian institution of higher education. *International Education Studies*. 2009.
- [8] Mirzai Ahranjani, H. Investigating the detail design of spreading new horizons in recognizing and pathology of public and state organizations of Iran ( west region`s water), *Applied research center of management faculty in Tehran University*, 2003.
- [9] Rezaian, A. Introducing a comprehensive and systematic model of talent management for improving individual performance of employees, *Quarterly periodical of human resources management in oil industry*, 2016.
- [10] Smith, Audrey, B., Wellins, Richard, S., and Paese, Matthew J. Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent? DDI Publication. available at: <http://www.ddiworld.com>. 2010.
- [11] Lajavardi, S. J., Khanbabayi, A. Investigating knowledge management facilitating factors in working teams (case study: Keshavarzi bank), *management knowledge*

- quarterly periodical*, 2018.
- [12] Hadizadeh Moqadam, A. Pathology of implementing talent management in state organizations of Iran, *Innovation management quarterly periodical*, 2016.
- [13] Sims, S. D., & Gay, S. M. *Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning*. Authorhouse. 2007.
- [14] Sharma, R., & Bhatnagar, J. Talent management—competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial training*, 41(3), 118-132, 2009.
- [15] Collings, D. G., & Mellahi, K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 19(4), 304-313, 2009.
- [16] Ronnlund, J., "Talent management and identification of leadership potential within Company X in Finland", Master thesis, Umeå School of Business. 2009.
- [17] Azar, A., et al., Designing of working Groups Performance Evaluation Model: Multi level DEA Approach. *modern Reserches in Decision making*. Vol 4, Pages 1-35, 2019.

