

## شناسایی مؤلفه‌های راهبردی- بومی مؤثر بر مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی

### دانشگاه آزاد اسلامی

نوشا هژبرنژاد<sup>۱</sup>، امیرحسین محمودی<sup>۲\*</sup>، فاطمه حمیدی فر<sup>۳</sup>، محمدنقی ایمانی<sup>۴</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۰

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های راهبردی- بومی مؤثر بر مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی بود.

**روش شناسایی:** روش انجام پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) بود. جامعه آماری در این پژوهش تمام خبرگان در حوزه مدیریت استعداد بودند که بعد از انجام مصاحبه ۱۳ اشباع نظری صورت گرفت. در ضمن مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان دانشگاه‌ها در سال ۱۳۹۸ به صورت کدهای توصیفی، تفسیری و انتخابی انجام شد و تعیین روایی از دو طریق انجام شد: ۱- توسط ۴ خبره سؤالات مصاحبه برآزش شد ۲- فرایند مصاحبه توسط دو همکار بررسی شد برای تعیین پایایی از فرمول کوپای کوهن (۰.۵۳۳) بدست آمد که نشان از پایایی بالا داشت. برای انجام این پژوهش علاوه بر مطالعه اسنادی، از تکنیک تحلیل مضمون با نرم افزار MAXQDA12، برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها استفاده شد. برای روش دلفی از نرم افزار SPSS25 استفاده شد

**یافته‌ها:** با توجه به مصاحبه‌های انجام شده در نهایت در این فرایند ۳۸۵ کد اولیه استخراج گردید. با بازبینی متعدد و ادغام کدها بر اساس تشابه و طی چندین مرحله، در نهایت ۱۱ مؤلفه اصلی که مدیریت استعداد را تعریف می‌کنند به همراه ۵ درون مایه اصلی (که بسیاری در بخش ادبیات پژوهش بدست آمده بودند) و در نهایت ۶۷ شاخص و همچنین ۴ بعد فرعی به عنوان ابعاد فیلترینگ (صافی) و برای آنها ۸ مؤلفه که هر کدام را تعریف می‌کنند

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد که (بعد نظام جذب استعداد، نظام ارتقاء استعداد، نظام حفظ استعداد، نظام توسعه و آموزش و نظام ارزیابی و کشف استعداد) به عنوان ابعاد اصلی مدیریت استعداد شناسایی شد و همچنین در ۲ راند دلفی مؤلفه‌های مورد ارزیابی برای تعیین روایی و پایایی قرار گرفت که در راند اول ۲۳ شاخص حذف و در راند دوم ۴۴ شاخص نهایی با ضریب کندال ۰.۶۵۴ مورد تأیید قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، کارکنان مرکزی، تحلیل مضمون، دانشگاه آزاد اسلامی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

noosha.hozhabrnejad@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

dr.mahmoodi1964@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. f.hamidifar@iauctb.ac.

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. imani1348@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌های هزاره سوم، از مفهومی به نام سرمایه انسانی یاد می‌کند. توسعه منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری بنگاهها تلقی می‌شود و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌هاست. به عبارت دیگر پس از تغییر پارادایم از امور پرسنلی به مدیریت منابع انسانی، که انسانها به عنوان یکی از مهمترین منابع راهبردی سازمانها در نظر گرفته شدند؛ با ظهور واژگانی مانند نظام مدیریت استعدادها، اکنون شاهد تغییر پارادایم دیگری هستیم. در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست؛ بلکه هم‌راستا با محیط رقابتی، سازمان‌ها، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند. امروزه مهمترین دغدغه مدیران توسعه منابع انسانی، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوشنام کردن سازمان‌ها تأثیر حیرت‌انگیزی داشته‌اند (Meyers, 2020). مدیریت استعداد نشان‌دهنده تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که در برگیرنده توجه به نخبگان سازمان است. بنابراین، نیروی انسانی را باید به عنوان مهمترین سرمایه یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دست‌یابی سازمان به اهدافش دارد. امروزه در محیط کسب و کار جهانی، مدیریت استعداد یکی از منابع مهم مزیت رقابتی است که به‌طور کلی برای تمامی سازمان‌ها، و به‌طور خاص، برای بخش فناوری ایجاد ارزش می‌کند. رهبران در سازمان‌های کنونی نهایت تلاش خود را می‌کنند تا استعدادها را جذب کرده، آن‌ها را استخدام نمایند، توسعه بخشند و در سازمان حفظ‌شان کنند. زیرا آنها باور دارند کارمندان تنها دارایی‌های خلاق شرکت هستند و خلاقیت و نوآوری تنها راه دستیابی به عملکرد موفق است. برای پرورش مهارت‌ها و استعداد کارمندان، اقدامات مدیریت استعداد بایستی به‌طور پیوسته مرور شود، تا شرکت بتواند بر روی کارمندان مستعد خود سرمایه‌گذاری نماید، بهترین برآزش را بیابند و به بازارهای جدید راه پیدا کنند. بنابراین، مدیران بایستی عواملی را که بر مدیریت استعداد تأثیر گذار هستند یافته و به‌طور منظم روی آنها مرور داشته باشند (Liu, et al, 2020).

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبرو می‌باشند. Sparrow, Makram (2015) با بررسی مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی، نتیجه گرفتند که در قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش‌بینی نشده شرکت‌ها را داشته باشند، رو به گسترش است (Sparrow, Makram, 2015)، بنابراین افراد بویژه نخبگان دیگر به دنبال کارهای مادام‌العمر نیستند و به‌طور آنی بین شرکتها و سازمانها جابه‌جا می‌شوند. نیروی کار متحرک، بازار کار رقابتی و پایان یافتن مفاهیمی مانند کار برای زندگی، کارگران را مجهز به مهارت‌های قابل انتقال کرده است (Moayed, Vaseghi, 2016). و این موضوع یعنی در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود، بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند. با توجه به واقعیت‌های پیش‌گفته، سازمان‌ها و شرکت‌های سراسر جهان برای دست‌یابی به استعدادها، خود را در گیر رقابت با دیگران می‌نمایند. از این رو، کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگه‌داری کارکنان با ارزش را برای بلندمدت داشته باشند و برای این امر راهبردهایی را در نظر بگیرند (Arabpour, Nikpour, 2015).

با توجه به اینکه مطالعه دقیق به منظور تعریف شاخص‌ها و مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت استعداد در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام نشده سؤال اصلی این پژوهش آن است که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های راهبردی - بومی مؤثر بر مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟ در این زمینه پژوهش‌هایی نیز انجام شده که شباهتی با عنوان ندارند اما در حیطه شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت استعداد کار شده است. Akbari, et al (2020) در تحقیقی با عنوان «تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین» به مؤلفه‌های مدیریت استعداد در پژوهش

پرداختند نتایج پژوهش نشان داد که الگوی به‌دست‌آمده شامل پنج بعد، سیزده مؤلفه و ۸۷ شاخص بود که اولاً دارای پنج بعد مشخص بود ثانیاً شش مؤلفه جدید برای آن استخراج شد که برخی از آن‌ها مانند بعد تعالی و سه مؤلفه جانشین پروری، وفاداری سازمانی، تجربه مدیریتی / سازمانی آن در الگوهای مشابه دیده نشد. Javanbakht, Mahmoudi, Shah Talebi (2020) در تحقیقی با عنوان «واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان» دریافتند که شاخص‌های ارزش گذاری، روش‌های جذب، شایستگی و کانال استخدام با بار عاملی ۰/۵۷، ۰/۵۵، ۰/۳۹، ۰/۳۷ به ترتیب از بیشترین اثر تبیین‌کنندگی در الگوی مدیریت استعداد برخوردار است.

Ebrahimi, Alik, Abbasi (2017) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی انجام داده است. نتایج نشان داد که تعیین میزان اهمیت شاخصهای جانشین پروری با رتبه بندی از طریق آزمون فریدمن بیشترین اهمیت مربوط به بعد اتصال برنامه‌های پرورش مدیران به سامانه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی و کمترین اهمیت مربوط به بعد تبیین و تدوین مدل شایستگی است. Ghosi, et al (2015) در مطالعه‌ای تحت عنوان نقش «مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری» مدیریت استعداد را به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف نموده‌اند. Crane, hartwell (2018) در پژوهشی با عنوان «مدیریت استعداد جهانی: دیدگاه چرخه زندگی در مورد تعامل بین سرمایه انسانی و اجتماعی» به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد با تکیه بر سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی پرداخته است. و همچنین به تأثیر این فاکتورها بر میزان جانشین پروری پرداخته است. در این پژوهش ضمن ارائه مدلی براساس مؤلفه‌های مدیریت استعداد به بررسی میزان اثرگذاری هر مؤلفه بر دیگری نیز به بحث و تفحص پرداخته است. Salau, et al (2018) در پژوهشی تحت عنوان «داده‌های مربوط به شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد نوآوری دانشگاه خصوصی دانشگاهی تحت مدیریت تکنولوژی» در این پژوهش، داده‌های استفاده شده در مورد شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد نوآوری کارمندان دانشگاه در یک دانشگاه خصوصی مبتنی بر تکنولوژی در نیجریه ارائه شده است. در این پژوهش به سه مؤلفه کلیدی مدیریت استعداد اشاره شده است. جذب استعداد، قرض گرفتن استعداد و حفظ استعداد به عنوان عوامل کلیدی یک مدل در نظر گرفته شده است.

## روش شناسایی

این مطالعه یک مطالعه به روش آمیخته (کمی و کیفی) بود. در مرحله کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته مؤلفه‌های اولیه از روش تحلیل مضمون شناسایی شد. مشارکت کنندگان در پژوهش را افراد خبره در زمینه مدیریت آموزشی، مدیریت آموزش عالی، منابع انسانی که در زمینه مدیریت استعداد مقاله، کتاب و یا تألیفی داشته‌اند و همچنین در زمینه مدیریت استعداد و مسائل پیرامونی آن تدریس کرده باشند، تشکیل داده‌اند. معیارهای ورود به مطالعه عبارت بودند از خبرگان با حداقل سه سال تجربه فعالیت در دانشگاه در زمینه آموزش عالی، متخصصین با حداقل تحصیلات دکتری در مدیریت آموزشی و مدیریت آموزش عالی. روش نمونه‌گیری نیز به صورت هدفمند بود. از نظر تشکری و تدلیه در این روش نمونه‌گیری، موارد بصورت غیرتصادفی و کاملاً هدفمند انتخاب می‌شوند (Tashakkori, Teddlie, 2003). که در بخش کیفی تعداد ۱۳ نفر از خبرگان در این پژوهش مشارک داشتند. فرایند تحلیل مضمون کیفی برای تعیین مهم‌ترین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها برای جمع‌آوری داده‌های کمی، پرسشنامه دلفی با ۵ سؤال طیف لیکرت از خیلی مناسب است تا اصلاً مناسب نیست طراحی گردید که بین ۳۰ خبره که ۱۳ نفر از بخش قبل که در مصاحبه شرکت نمودند استفاده شد و ۱۷ نفر دیگر نیز بنا به روش گلوله برفی انتخاب شدند.

میانگین زمانی مصاحبه‌ها ۶۰ دقیقه بود. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و همزمان با جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. بدین ترتیب که پس از انجام مصاحبه‌ها ابتدا متن نوارها پیاده شد. پس از آن یک

نسخه از کدهای استخراج شده برای مصاحبه شونده ارسال و تأیید شد. جهت آشنایی با داده‌ها و غرق شدن، داده‌ها چندین مرتبه بازخوانی گردید بدین ترتیب کدهای اولیه شناسایی و کدهای اولیه مشابه در یک طبقه کنار هم قرار گرفتند و طبقات اولیه شکل گرفت. این طبقات درهم ادغام شده و درون مایه‌ها را تشکیل دادند. همچنین جهت اطمینان از صحت داده‌های جمع‌آوری شده، درگیری طولانی مدت و عمیق داده‌ها وجود داشت. بعلاوه، دو پژوهشگر دیگر علاوه بر پژوهشگران اصلی، در تحلیل داده‌ها مشارکت داشتند. پژوهشگر دست‌نوشته‌ها را برای تأیید کدگذاری و طبقات می‌خواندند. برای افزایش تأییدپذیری مجدداً به مشارکت کنندگان مراجعه می‌گردید. داشتن حداکثر تنوع در نمونه‌گیری و دیدارهای طولانی، راه‌های دیگر افزایش اعتبار داده‌ها بودند. از همان مصاحبه اولیه کدها و طبقات فرعی شکل گرفتند و سپس کاهش داده‌ها در تمام واحدهای تحلیل (کدها) ادامه یافت تا درون مایه‌ها ظهور یافتند. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. تحلیل محتوای کیفی با نرم افزار MAXQDA12 انجام شد. برای روش دلفی از نرم افزار SPSS25 استفاده شد. در این پژوهش اخذ رضایت نامه آگاهانه، حفظ اطلاعات هویتی و رعایت امانت داری در پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها به عنوان ملاحظات اخلاقی مدنظر قرار گرفت.

### یافته‌ها

سؤال اول: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد کدامند؟ برای پاسخ به این سؤال ۱۳ مصاحبه از خبرگان امر مدیریت استعداد و مدیریت آموزشی و آموزش عالی با سؤالات نیمه ساختار یافته انجام پذیرفت. در نهایت در این فرایند ۳۸۵ کد اولیه استخراج گردید. با بازبینی متعدد و ادغام کدها بر اساس تشابه و طی چندین مرحله، در نهایت ۱۱ مؤلفه اصلی که مدیریت استعداد را تعریف می‌کنند به همراه ۵ درون مایه اصلی (که بسیاری در بخش ادبیات پژوهش بدست آمده بودند) و در نهایت ۶۷ شاخص و همچنین ۴ بعد فرعی به عنوان ابعاد فیلترینگ (صافی) و برای آنها ۸ مؤلفه که هر کدام را تعریف می‌کنند (مطابق جدول شماره ۱) استخراج گردید.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای

کدهای تفسیری	کدهای توصیفی ذیل آنها
	مدیریت استعداد
	نظام جذب استعداد (۷۷)
	کارمند یابی (۰) مجموع زیرکدها (۲۹)
	توجه به نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشگاه‌ها (۳)
	توجه به شهرت دانشگاه‌ها (۴)
	ارائه پاداش برای جذب استعدادها (۴)
	ارائه فرصت به استعدادها برای جذب در دانشگاه‌ها (۱۰)
	حمایت از افراد مشتاق برای جذب در دانشگاه‌ها (۸)
	انتخاب (۰) مجموع زیرکدها (۲۳)
	جست و جوی کارکنان از میان فارغ التحصیلان برتر و نوآور (۳)
	تدوین استانداردهای مناسب برای گزینش منابع انسانی (۱۰)
	توجه به ارزیابان منابع انسانی و آموزش آنها برای انتخاب بهترین‌ها (۸)
	مصاحبه تخصصی برای انتخاب کارکنان (۱)
	بررسی سوابق علمی و آموزشی در دوران تحصیل (۱)
	به کارگماری (۰) مجموع زیرکدها (۲۵)
	تطبیق پست سازمانی با ویژگی‌های شخصیتی کارکنان برای به کارگماری (۵)
	توجه به همخوانی پست سازمانی با علایق و رغبت‌های افراد کارکنان (۶)

توجه به همخوانی پست سازمانی با استعدادها و قابلیت‌های کارکنان (۱)  
وجود آزادی، استقلال و قدرت تشخیص در اجرای برنامه‌ها (۷)  
وجود استانداردهای شغلی برای ارتقای کارکنان (۶)

نظام ارزیابی و کشف استعداد (۵۰)

مدیریت عملکرد (۰) مجموع زیرکدها (۲۵)

ارائه تعریف دقیق از شایستگی برای کارکنان (۵)  
ارائه تعریف دقیق معیارهای ارزیابی برای کارکنان (۶)  
آشنا ساختن کارمند با شرح وظایف (۳)  
ارزیابی مستمر عملکرد و ارائه بازخورد (۶)  
پیش بینی استعدادهای بالقوه افراد استخدام شده و تلاش برای شکوفایی آن (۵)

مرکز ارزیابی (۰) زیرکدها (۲۵)

سنجش عملکرد کارکنان (۵)

ایجاد یک نظام ارزیابی عملکرد (۶)

آشنا ساختن کارکنان با ملاکهای ارزیابی عملکرد (۳)  
سنجش نقاط ضعف و قوت به منظور کشف استعدادها (۶)  
ارزیابی اثربخشی کارکنان (۵)

نظام توسعه و آموزش استعداد (۴۹)

توسعه و آموزش (۰) مجموع زیرکدها (۲۵)

توجه به گردش شغلی کارکنان (۲)

نیازسنجی آموزشهای منابع انسانی کارکنان (۳)  
تدوین برنامه آموزش ضمن خدمت اثربخش (۳)  
اجرای دوره آموزشی (۱)  
ارزیابی دوره آموزشی (۶)  
انجام مشاوره برای بهبود عملکرد استعدادها (۶)  
ارائه دوره آموزشی (آموزش ضمن خدمت) داخلی و خارج سازمان برای آموزش و توسعه استعداد (۲)  
استفاده از روش مربی‌گری برای توسعه استعداد (۱)  
وجود امکانات و ابزار بروزآوری دانش و تخصص کارکنان (۱)

مدیریت کارراه (۰) مجموع زیرکدها (۲۴)

وجود برنامه ریزی برای جانشین پروری (۳)

بازنگری و اصلاح کار راه‌های شغلی کارکنان (۴)

گرفتن بازخورد از عملکرد کارکنان در هر یک از کارراه‌های شغلی (۳)  
توجه به تجارب حرفه‌ای مدیران در توسعه استعدادها (۸)  
توجه به فرصت‌های برابر شغلی در توسعه استعداد کارکنان (۶)

نظام حفظ استعداد (۵۸)

جبران خدمات (۰) مجموع زیرکدها (۲۸)

توجه به افزایش حقوق و دستمزد برای جبران خدمات و حفظ کارکنان (۲)  
توجه به نیازهای معنوی کارکنان در کنار نیازهای مادی (۳)  
ارائه پاداش در جبران خدمات به منظور حفظ استعداد (۴)  
ارائه فرصت‌های برابر شغلی برای جبران خدمات و حفظ استعداد (۱۰)  
مشارکت دادن افراد در کارها برای جبران خدمات و حفظ استعدادها (۹)

انضباط (۰) مجموع زیرکدها (۳۰)

اصلاح رفتارهای نامطلوب برای حفظ انضباط در سازمان (۲)  
بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات انضباطی (۲)  
تلاش در جهت ایجاد انضباط درونی بجای کنترل مستقیم و بیرونی (۳)  
تلاش در جهت ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا و اثربخش برای هدایت عملکرد کارکنان (۱۱)  
توجه به تقدیر از افراد منظم (۹)  
الگو سازی افراد کارآمد در دانشگاه‌ها (۳)

ارتقاء استعداد (۷۹)

ارتقاء فردی (۰) مجموع زیرکدها (۴۱)

آشنایی کارکنان با مهارت‌های یکدیگر در گروه‌های کاری (۲)  
شناسایی نیازهای آموزش کارکنان (۳)  
برنامه ریزی و اجرای آموزش منابع انسانی به منظور ارتقای فردی آنان (۳)  
ایجاد انگیزه در کارکنان (۹)

تقویت تعهد و مسئولیت پذیری کارکنان (۱۰)

ایجاد زمینه و فرصت برای خلاقیت و نوآوری (۶)

تقویت روحیه کارکنان در گروه‌های کاری (۴)

وجود روابط مثبت بین کارکنان در گروه‌های کاری (۲)

امکان بهره‌گیری از اندیشه‌های همکاران برای حل چالش‌های ذهنی (۲)

ارتقا سازمانی (۰) مجموع زیرکدها (۳۸)

اعطای فرصت به کارکنان جهت نشان دادن توانایی‌های مدیریتی (۲)

ایجاد نظام چرخش شغلی مناسب (۳)

ارتقاء کارکنان بر اساس شایستگی‌های حرفه‌ای آنها (۶)

ایجاد زمینه مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان (۹)

تفویض اختیار به کارکنان (۹)

حرکت سازمان به سمت غیر متمرکز شدن (۵)

ایجاد حس مالکیت در کارکنان نسبت به دانشگاه محل خدمت (۲)

کمک به کارکنان جهت سوق دادن دانش آنها به سوی تحقق اهداف تجاری دانشگاه (۲)

متغیرهای تعدیل کننده ( فیلترینگ)

مبانی فلسفی (۰) مجموع زیرکدها (۲۲)

بازسازی گرایبی (۱۲)

پیشرفت گرایبی (۱۰)

مبانی روانشناختی (۰) مجموع زیرکدها (۲۲)

سازنده گرایبی (۱۱)

ارتباط گرایبی (۱۱)

مبانی سیاسی (۰) مجموع زیرکدها (۱۲)

انتقادی (۶)

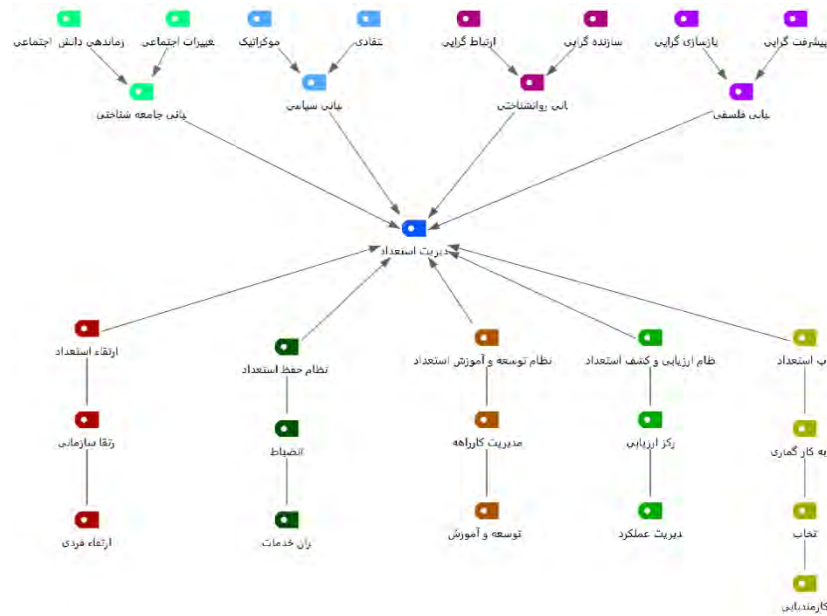
دموکراتیک (۶)

مبانی جامعه‌شناختی (۰) مجموع زیرکدها (۱۶)

تغییرات اجتماعی (۹)

سازماندهی اجتماعی (۷)

در نهایت یکپارچه سازی مؤلفه‌ها در شکل زیر مشخص شد.



شکل ۱. یکپارچه سازی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد

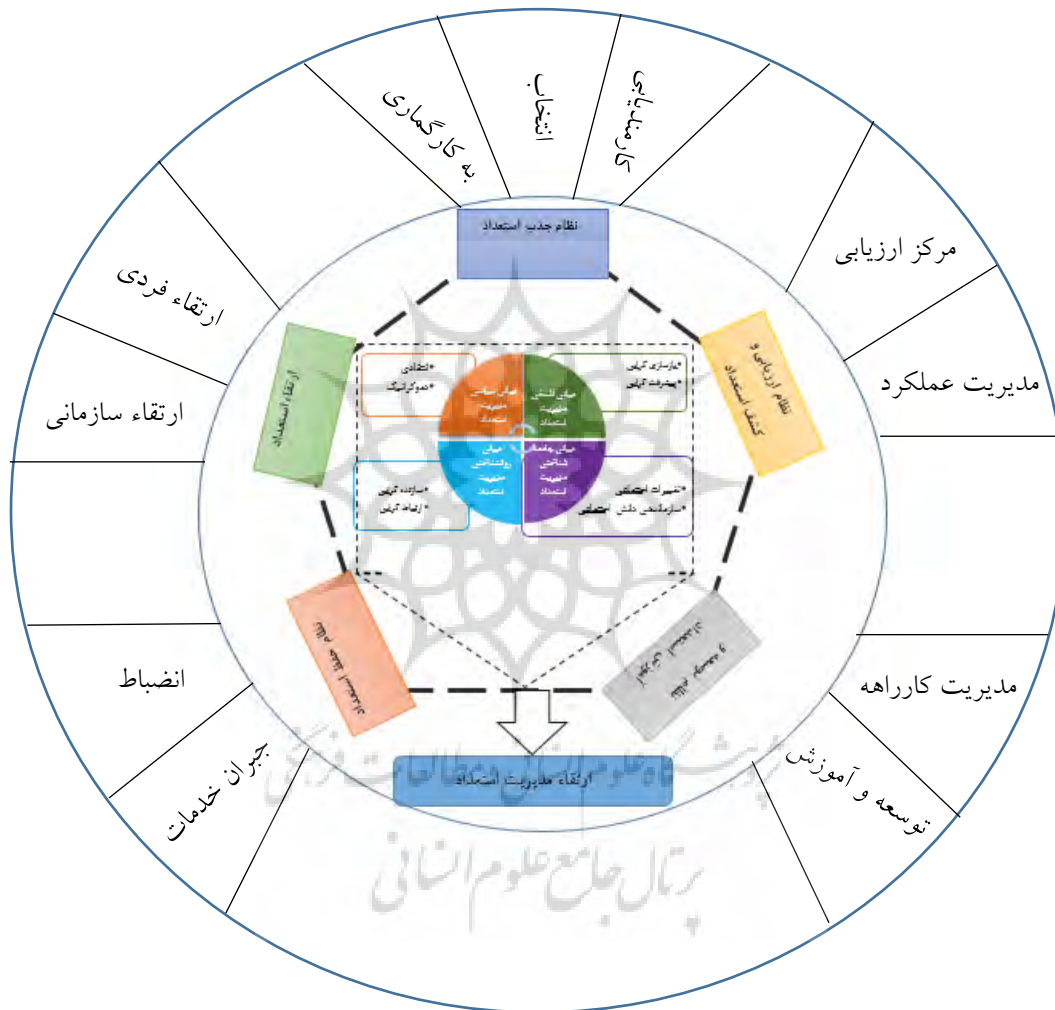
در ادامه برای تأیید روایی و پایایی مؤلفه‌ها از روش دلفی استفاده شد که این روش در ۲ راند انجام پذیرفت. در راند اول از ۶۷ شاخص ۲۳ شاخص حذف گردید و ضریب کندال در راند اول برابر ۰.۵۴۳. نشان از همبستگی پایین بین شاخص‌ها در راند اول از نظر ۳۰ خبره دارد. در راند چهارم ۴۴ شاخص تأیید شدند و ضریب کندال برابر ۰.۶۵۴ بدست آمد که نشان از همبستگی بسیار بالای بین تمام شاخص‌ها دارد. در جدول ۲ خلاصه هر دو راند آورده شده است.

جدول ۲. خلاصه مراحل دلفی

مراحل دلفی		مرحله اول		مرحله دوم	
ابعاد	مؤلفه	تعداد شاخص‌های احصا شده	تعداد شاخص‌های حذف شده	تعداد شاخص‌های احصا شده	تعداد شاخص‌های حذف شده
نظام جذب استعداد	کارمندیابی	۵	-	۵	۵
	انتخاب	۵	۲	۳	۳
	به کارگماری	۵	۲	۳	۳
نظام ارزیابی و کشف استعداد	مدیریت عملکرد	۵	-	۵	۵
	مرکز ارزیابی	۵	۲	۳	۳
نظام توسعه و آموزش استعداد	توسعه و آموزش	۹	۴	۵	۵
	مدیریت کارراه	۵	۲	۳	۳
نظام حفظ استعداد	جبران خدمات	۵	-	۵	۵
	انضباط	۶	۳	۳	۳
ارتقاء	ارتقاء	۹	۴	۵	۵

استعداد	فردی	۸	۳	۵	۵	-	۵
ارتقا	سازمانی	۸	۳	۵	۵	-	۵
ضرایب کندال		۰.۵۴۳	۰.۶۵۴				

نتایج جدول ۲ نشان داد که در مرحله کیفی در بخش مصاحبه ۶۷ شاخص برای مدیریت استعداد شناسایی شد که در مرحله اول دلفی ۲۳ شاخص از کل شاخص‌های بدست آمده حذف گردیده است و در نهایت در مرحله دوم ۴۴ شاخص تأیید شد و ضریب کندال در مرحله دوم بالای ۰.۶ بدست آمد که نشان از همبستگی بالای بین شاخص‌ها دارد. در نهایت الگوی مفهومی برگرفته از بخش کیفی و کمی به شکل زیر ترسیم گردید که در آن متغیرهای فیلترینگ در بخش مرکزی الگو جای گرفتند.



شکل ۲. الگوی مفهومی ارتقاء مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی



## بحث و نتیجه گیری

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

مدیریت استعداد تمام فعالیت‌های سازمانی برای هدف جذب، انتخاب، توسعه و حفظ بهترین کارکنان و قرار دادن آنها در بیشترین نقش‌های استراتژیک را شامل می‌شود. راهبرد استعداد، مدیریت جانشین پروری و برنامه ریزی منابع انسانی از مفاهیمی هستند که اغلب به جای یکدیگر به کار می‌روند. اطمینان از اینکه افراد شایسته، در زمانی مناسب، در شغل مناسبی قرار دارند، تلاشی نظام مند بوسیله یک سازمان، برای اطمینان از دوام رهبری در موقعیت‌های کلیدی و مدیریت عرضه، تقاضا و جریان استعداد از طریق سرمایه انسانی است. مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های بخش عادی منابع انسانی، نظیر استخدام، انتخاب، توسعه و مدیریت جانشین پروری می‌باشد. از سوی دیگر تعیین معنای دقیق «مدیریت استعداد» به دلیل بی نظمیها و ابهاماتی که در تعاریف، تعبیر و مفروضات نویسندگان مختلف در این زمینه وجود دارد، مشکل است. اصطلاحات «مدیریت استعداد»، «استراتژی استعداد»، «مدیریت جانشین‌پروری» و «برنامهریزی منابع انسانی» غالباً به جای هم مورد استفاده قرار می‌گیرند.

کاملاً مشخص است که اصطلاح «مدیریت استعداد» از معنای روشنی برخوردار نیست. این اصطلاح به طرق فراوانی مورد استفاده قرار گرفته و غالباً روشی برای تأکید بر اهمیت استراتژیک حوزه‌های تخصصی منابع انسانی (کارمندیابی، انتخاب، توسعه و غیره) است بدون اینکه چیزی بر نظر و عمل آن حوزه‌ها بیافزاید. یا اینکه بکار گرفته شده است تا داستان قانع کننده‌ای درباره اهمیت مدیریت کردن استعداد ایجاد کند. «استعداد» اساساً حسن تعبیری برای «افراد» است و به همین خاطر دیدگاه‌هایی که درباره لزوم و نحوه مدیریت کردن افراد در ادبیات مدیریت استعداد وجود دارند، متفاوت بوده و گاهی نظرات متناقضی را ارائه می‌کنند. بسیاری از اظهار نظرهای مطرح شده درباره مدیریت استعداد متقاعد کننده نیستند. چرا که بیشتر اوقات با مدیریت منابع انسانی و برنامهریزی جانشین‌پروری تفاوتی ندارند. برای مثال، تعریف مدیریت استعداد بر حسب کارکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی، شاید با هدف تازه و نو نگه داشتن این کارکردها صورت گیرد اما به فهم ما از نحوه «مدیریت کردن استعداد» چیزی اضافه نمی‌کند، یا بیان این قاعده کلی که «استعداد در ذات هر کسی قرار دارد»، کاملاً هدفمندانه است اما استراتژیک نیست چون که در مورد نحوه شکوفاسازی استعداد افراد و بهره برداری از آنها به منظور خلق ارزش افزوده و ارتقای بهره‌وری سازمان راهکار جدیدی ارائه نمی‌دهد. در این موارد مدیریت استعداد چیزی بیش از کاربرد صحیح اقدامات مربوط به منابع انسانی نیست؛ با این حال امثال نویسندگان اغلب، تعبیر و تفاسیر متفاوتی را مطرح می‌کنند. به نظر، مدیریت استعداد اصطلاح جدیدی است که طراحی شده تا بسته بندی جدیدی برای راه حل‌های استاندارد چالش‌های مربوط به منابع انسانی (کارمندیابی، انتخاب، توسعه استعداد و غیره) باشد یا اینکه بر لزوم واکنش به تغییرات جمعیت شناختی (افزایش نیروی سالخورده و در مرز بازنشستگی و کمبود نیروی جوان و مستعد) تأکید کند.

در این پژوهش ما یافته‌های علمی و همچنین مدل‌های طراحی شده در حوزه مدیریت استعداد را که در سازمان‌های دیگر و در کشورهای دیگر پرداخته‌اند را مورد بررسی قرار داده و آنها را می‌پذیریم و ضمن احترام به یافته‌های این پژوهشگران تنها به دلیل اینکه خاستگاه این نظریه‌ها، جهان‌بینی مبتنی بر فرهنگ جاری در آن سازمان یا کشور است قسمت‌هایی که در این نظریه‌ها منتج به سودگرایی محض و بهره‌کشی از نیروی انسانی می‌گردد را رد کرده و آنهایی که با فرهنگ و قوانین کشور ما منطبق باشد و تناقضاتی با این فرهنگ و شرایط سازمانی ما نداشته را می‌پذیریم و مؤلفه‌های بومی شده و کاربردی در سازمان مورد نظر را به آن افزودیم.

بر این اساس در این پژوهش مدیریت استعداد دارای ۵ بعد اصلی ۱- بعد نظام جذب استعداد ۲- نظام ارتقاء استعداد ۳- نظام حفظ استعداد ۴- نظام توسعه و آموزش ۵- نظام ارزیابی و کشف استعداد است. مهم‌ترین نتایج پژوهش پس از مرور دقیق ادبیات و پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی و انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب نظران حوزه‌های مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی، مدیریت استعداد، جامعه‌شناسی و علوم سیاسی شناسایی ۴۴ شاخص در زمینه مدیریت استعداد بوده است. الگوی پیشنهادی پژوهش در روش کیفی در زمینه مدیریت استعداد مشتمل بر ۱۶ مفهوم از مصاحبه با خبرگان فوق‌الذکر بدست آمد. در مرحله بعد در کدگذاری ثانویه بعد از پالایش در ۵ بعد، ۱۱ مؤلفه، ۶۷ شاخص تقسیم بندی گردید. در بخش دوم کیفی از روش دلفی در دو راند استفاده شد. در راند اول ۵ بعد و ۱۱ مؤلفه تأیید شدند و در مورد شاخص‌ها از ۶۷ شاخص که برای ۳۰ خبره ارسال شد و ۲۳ شاخص ضریب زیر ۰.۶ داشتند که از بین شاخص‌ها حذف گردید و در نهایت در راند دوم ۴۴ شاخص مورد ارزیابی قرار گرفت که تمام شاخص‌ها با ضریب کندال ۰.۶۵۴ که نشان از همبستگی بالای شاخص‌ها است مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Akbari, et al (2020)، Javanbakht, Mahmoudi, Shah Talebi (2020)، Ebrahimi, Alik, Abbasi (2017)، Ghosi, et al (2015)، Crane, hartwell (2018) و Salau, et al (2018) همسو بود. در نهایت برای ارتقاء مدیریت استعداد با شناخت بدست آمده از مؤلفه‌ها می‌توان پیشنهاد کرد که: در اولویت نخست تقدیر از افراد منظم و ارائه فرصت‌های برابر شغلی برای جبران خدمات و حفظ استعداد مد نظر سازمان قرار گیرد. تدوین برنامه آموزش ضمن خدمت اثربخش برای کارکنان سازمان اداره مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران پیش‌بینی استعدادهای بالقوه افراد استخدام شده و تلاش برای شکوفایی آن. فرصت به استعدادهای درخشان دانشگاهی برای جذب در دانشگاه‌ها به عنوان کارمند و کارکنان داده شود. همواره در دانشگاه و سازمان‌ها به تقویت روحیه کارکنان در گروه‌های کاری توجه شود.

## References

- Ebrahimi M, Alik, F, Abbasi M. (2017). Investigating the effect of talent identification management on organizational succession planning (Case study: managers of Mohaghegh Ardabili University). *Quarterly Journal of Human Resource Management Development and Support*. (43): 95-128.
- Akbari S, Khorshidi A, Faqih Aram B, et al. (2020). Explaining the model of promoting talent management in Amin University of Law Enforcement Sciences. *Journal of Law Enforcement Research*. (86): 35-66.
- Javanbakht F, Mahmoudi M T, Shah Talebi B. (2020). Analysis of absorption factors in talent management to improve individual performance of employees. *Educational Management Research Quarterly*. 11043): 87-103.
- Arabpour Al, Nikpour A. (2015). The Impact of Talent Management Dimensions on Manpower Productivity in Government Organizations in Kerman, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, Imam Hossein University, 7 (1): 189-159
- Ghosi S, Mehrara A, Shakeri Navai Gh. (2015). The role of talent management in retaining talented human resources in the National Petroleum Products Distribution Company of Sari region. *New Process Extension Scientific Quarterly*, 10 (52): 251-275.
- Crane B C, hartwell J. (2018). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital, *Journal of World Business*,
- Liu Y, Vrontis D, Visser M, et all. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 100744.
- Meyers M C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2): 100703.
- Moayed Z, Vaseghi M. (2016) The Effect of Talent Management on Organizational Success, *Scinzer Journal of Accounting and Management*, 2(3): 16-20.
- Salau O, Osibanjo A, Adeniji A, Oludayo O. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university.
- Sparrow P R, Makram H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3): 249-263.
- Tashakkori A, Teddlie C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, First Edition, Sage Publication Inc.

## Identifying Strategic-indigenous Components Affecting the Talent Management of the Staff of the Central Organization of Islamic Azad University

Nosha Hejbarnejad<sup>1</sup>

Amir Hossein Mahmoudi<sup>2\*</sup>

Fatemeh Hamidifar<sup>3</sup>

Mohammad Naghi Imani<sup>4</sup>

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to identify the strategic-indigenous components affecting the talent management of the staff of the Central Organization of Islamic Azad University.

**Methodology:** The research method was mixed (qualitative-quantitative). The statistical population in this study was all experts in the field of talent management, which was done after 13 interviews. In addition, semi-structured interviews with university experts in 2009 were conducted in the form of descriptive, interpretive and selective codes, and the validity was determined in two ways: 1- The interview questions were fitted by 4 experts 2- The interview process by two colleagues To determine the reliability of Cohen's Coupon formula (0.533) was obtained which showed high reliability. . In order to conduct this research, in addition to the documentary study, the content analysis technique with MAXQDA12 software was used to identify the dimensions and components. SPSS25 software was used for Delphi method

**Findings:** According to the interviews, 385 initial codes were extracted in this process. With multiple revisions and integration of codes based on similarity and in several stages, finally 11 main components that define talent management along with 5 main themes (many of which were obtained in the research literature section) and finally 67 indicators and also 4 sub-dimensions as filtering dimensions (filters) and for them 8 components that define each

**Conclusion:** The results showed that (dimension of talent absorption system, talent promotion system, talent retention system, development and education system and talent evaluation and discovery system) were identified as the main dimensions of talent management and also in 2 Delphi rounds of case components The evaluation was performed to determine the validity and reliability. In the first round, 23 indicators were removed and in the second round, 44 final indicators were approved with a Kendall coefficient of 0.654.

**Keywords:** Talent Management, Central Staff, Theme Analysis, Islamic Azad University

1 PhD Student in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. noosha.hozhabrnejad@yahoo.com

2 Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author) dr.mahmoodi1964@gmail.com

3 Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. f.hamidifar@iauctb.ac.

4 Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. imani1348@yahoo.com