



## Iranian Journal of Educational Society

### Identifying the Effective Factors of Talent Management (Case Study: Farhangian University in the South of Country)

Negarín Pashakhanlo<sup>1</sup>, Narges Hassan Moradi<sup>2\*</sup>, Majid Rabiee Dolabi<sup>3</sup>

1. PhD Student, Department of Educational Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** morade\_n@yahoo.com

#### Research Paper

#### Abstract

**Receive:** 2022/01/15  
**Accept:** 2022/05/14  
**Published:** 2022/01/23

#### Keywords:

Talent Management, Farhangian University, Internal Conditions, Structural Conditions, Organizational Processes.

#### Article Cite:

Pashakhanlo N, Hassan Moradi N, Rabiee Dolabi M. (2021). Identifying the Effective Factors of Talent Management (Case Study: Farhangian University in the South of Country), Association of Sociology of Education. 8(2): 89-102.

**Purpose:** Talent management is one of the effective strategies to improve the performance of organizations and accordingly, the present study was conducted with the aim of identifying the effective factors of talent management in Farhangian University in the south of country.

**Methodology:** This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was mixed (qualitative-quantitative). The community of the qualitative part was experts included talent faculty members in the field of educational management and senior managers of Farhangian University in the south of the country, which according to the theoretical saturation principle number of 13 people of them were selected by purposive sampling method. The community of the quantitative part was faculty members and staff of Farhangian University in the south of country with number of 399 people, which according to Krejcie and Morgan table number of 196 people of them were selected by stratified random sampling method considering the ratio of the province of work. Data were collected through semi-structured interviews and researcher-made questionnaires and analyzed by methods of coding in MAXQDA software and factor analysis in SPSS and PLS software.

**Finding:** Findings showed that the effective factors of talent management in Farhangian University had 51 open codes in three axial codes of internal conditions (with 16 open codes), structural conditions (with 17 open codes) and organizational processes (with 18 open codes). Other findings showed that the factor load of all open codes or indicators was higher than 0.50 and for the effective factors of talent management in Farhangian University were identified three factors of internal conditions, structural conditions and organizational processes, which their validity and reliability was suitable and these three factors were able to explain 58% of the total variance. Other findings showed that the effective factors of talent management in Farhangian University had a significant effect on all three factors of internal conditions, structural conditions and organizational processes ( $P < 0.05$ ).

**Conclusion:** According to the identification of three factors of internal conditions, structural conditions and organizational processes for effective factors of talent management in Farhangian University and their approval in a quantitative part, to desired talent management in the university can be action through identified indicators according to three factors of internal conditions, structural conditions and organizational processes and provided the basis for improving the performance of higher education organizations, especially Farhangian University.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0



# انجمن جامعه شناسی آموزش و پرورش ایران

## شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور)

نگارین پاشاخانو<sup>۱</sup> ID، نرگس حسن مرادی<sup>۲</sup> ID، مجید ربیعی دولابی<sup>۳</sup> ID

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: morade\_n@yahoo.com

### چکیده

### مقاله تحقیقاتی

**هدف:** مدیریت استعداد یکی از راهبردهای موثر جهت بهبود عملکرد سازمانها است و بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور انجام شد.

دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۵

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۴

انتشار: ۱۴۰۱/۱۱/۰۳

**روش شناسی:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا آمیخته (کیفی-کمی) بود. جامعه بخش کیفی خبرگان مدیریت استعداد شامل اعضای هیأت علمی رشته مدیریت آموزشی و مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور بودند که طبق اصل اشباع نظری تعداد ۱۳ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جامعه بخش کمی اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور به تعداد ۳۹۹ نفر بودند که طبق جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۹۶ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با رعایت نسبت استان محل کار انتخاب شدند. داده‌ها با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری و با روش‌های کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA و تحلیل عاملی در نرم‌افزارهای SPSS و PLS تحلیل شدند.

### واژگان کلیدی:

مدیریت استعداد، دانشگاه فرهنگیان، شرایط داخلی، شرایط ساختاری، فرایندهای سازمانی.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان دارای ۵۱ کد باز در سه کد محوری شرایط داخلی (با ۱۶ کد باز)، شرایط ساختاری (با ۱۷ کد باز) و فرایندهای سازمانی (با ۱۸ کد باز) بود. دیگر یافته‌ها نشان داد که بار عاملی همه کدهای باز یا شاخص‌ها بالاتر از ۰/۵۰ بود و برای عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان سه عامل شرایط داخلی، شرایط ساختاری و فرایندهای سازمانی شناسایی شد که روایی و پایایی آنها مناسب بود و این سه عامل توانستند ۵۸ درصد از واریانس کل را تبیین کنند. یافته‌های دیگر نشان داد که عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان بر هر سه عامل شرایط داخلی، شرایط ساختاری و فرایندهای سازمانی اثر معنادار داشتند ( $P < ۰/۰۵$ ).

### استناد مقاله:

پاشاخانو ن، حسن مرادی ن، ربیعی دولابی م. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور)، انجمن جامعه شناسی آموزش و پرورش ایران. ۸(۲): ۸۹-۱۰۲.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به شناسایی سه عامل شرایط داخلی، شرایط ساختاری و فرایندهای سازمانی برای عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان و تایید آنها در بخش کمی، برای مدیریت استعداد مطلوب در دانشگاه می‌توان از طریق شاخص‌های شناسایی شده با توجه به سه عامل شرایط داخلی، شرایط ساختاری و فرایندهای سازمانی اقدام کرد و زمینه را جهت بهبود عملکرد سازمان‌های آموزش عالی به ویژه دانشگاه فرهنگیان فراهم کرد.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0

## مقدمه

در محیط رقابتی امروز مساله جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و دلیل تاکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب تبدیل شدن عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری است. امروزه سازمان‌ها بر اساس مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداری بهترین و مستعدترین کارکنان می‌توانند جایگاه سازمان خود را در مقایسه با سازمان‌های دیگر بهبود بخشند (Divekar and Raman, 2020). در محیط‌های رقابتی و پیچیده، استعدادهای برتر مسیری مطمئن برای پایدارماندن مزیت رقابتی در سازمان فراهم می‌آورند و کارکنان مستعد از طریق توانایی‌های استراتژیکی خود می‌توانند بهره‌وری، کارایی و مزیت رقابتی در سازمان را افزایش دهند (Neri and Wilkins, 2019). سازمان‌های امروزی برای مدیریت خود نیاز به افرادی خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو دارند و شناسایی، جذب و نگهداری چنین افرادی در سازمان فعالیتی بسیار دشوار است. بنابراین، سازمان‌های موفق در دنیای رقابتی امروز در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی جهت جذب استعدادهای برتر و پرورش و نگهداری آنها می‌باشند (Pagan-Castano, et al, 2022). سازمان‌ها به وسیله افراد مدیریت می‌شوند و این استعداد افراد سازمان است که تعیین‌کننده و تضمین‌کننده موفقیت سازمان می‌باشد (Paisey and Paisey, 2018).

گروهی از مشاوران عبارت جنگ برای استعداد را در دهه ۱۹۹۰ پیشنهاد کردند که در حوزه منابع انسانی بسیار سریع محبوب شد. جنگ برای استعداد، سازمان‌ها را به اخذ رویکردهای راهبردی برای مدیریت استعداد تشویق می‌کند و به دلیل کمبود نیروی انسانی مستعد، سازمان‌ها مجبورند که برای جذب استعدادهای مورد نیاز خود و حفظ آنها با هم به رقابت بپردازند. مفهوم جنگ برای مدیریت استعداد به تلاش‌های سازمان جهت ساختن، جذب و حفظ استعدادهای برتر شدت می‌بخشد (Tatoglu, Glaister and Demirbag, 2016). سازمان‌های موفق با استفاده از راهبرد مدیریت استعداد به دنبال آن هستند که راهبردها، رویه‌ها و خط‌مشی‌های خود را طوری بهبود بخشند که بتوانند استعدادهای لازم برای تداوم و ارتقای سازمان خود را جذب و نگهداری نمایند و آنها را توسعه دهند (Anlesinya and Amponsah-Tawiah, 2020).

استعداد ترکیبی از سه جزء توانایی، خصوصیات بین‌فردی و عملکرد است و مدیریت استعداد نوعی اقدام منحصر به فرد می‌باشد که همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به چرخه استعداد از جمله کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت استعداد را مدیریت می‌کند (King, Madera, Lee, Murillo, Baum and Solnet, 2021). مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرایندهای سازمانی طراحی شده برای جذب، آموزش، بسیج و حفظ افراد کلیدی در سازمان برای استخدام، توسعه و جانشینی کارکنان بااستعداد در زمان حال و آینده است (Fajcikova, Urbanova and Kucirkova, 2018). مدیریت استعداد یک عمل منحصر به فرد است و همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به مدیریت حرفه استعداد را بدون در نظر گرفتن مکان شامل کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت را با هم ادغام می‌کند و با استفاده از فرایندها، سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌های رسمی و غیررسمی به دنبال تسهیل پیشرفت شخصی و ارتقای سازمانی می‌باشد (Wawas and Jwaifell, 2019). مدیریت استعداد دارای سه اصل کلیدی است. اول اینکه، مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، عملکردها و فرایندهای معمول فردی در مدیریت منابع انسانی است و از این منظور مدیریت استعداد با مدیریت منابع انسانی مترادف می‌باشد یا به‌عنوان منطقه خاصی در مدیریت منابع انسانی دیده می‌شود. دوم اینکه، مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرایندها هستند که با هدف ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی استعدادهای صورت می‌گیرد و این دیدگاه مفهوم استخر استعداد را برجسته و بر توسعه استعدادهای بالقوه تاکید می‌کند. سوم اینکه، مدیریت استعداد همزمان هم بر کارکنان با عملکرد بالا و ظرفیت زیاد و هم بر استعدادهای عمومی تمرکز دارد. از این منظر که دیدی عمیق‌تر به کارکنان دارد، مدیریت استعداد درباره افراد سازمان مرز و حد ویژه‌ای قائل نیست و اصولاً بر منبع‌گزینی، توسعه‌مندی و پاداش‌دهی استعدادهای تمرکز دارد (Barkhuizen, Schutte and Nagel, 2017).

مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته با مهارت‌های مطلوب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند و دارای چرخه‌ای سه مرحله‌ای شامل شناسایی و جذب استعدادهای حفظ و نگهداری استعدادهای توسعه استعدادهای است. امروزه سازمان‌ها دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند، بلکه به دنبال جذب استعدادهای جهت کسب مزیت رقابتی برای خود می‌باشند (Mohamed Jais, Yahaya and Ghani, 2021). این سازه یکی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت هر سازمانی است که باید در خط مقدم هر سازمان و سیاست سازمانی قرار بگیرد. بر این اساس حوزه مدیریت استعداد در دهه‌های اخیر یکی از مباحث پرطرفدار شده که برای ارتقای مدیریت منابع انسانی جهت دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد توانمندی بهبود عملکرد سازمانی بکار می‌رود (Johnson, Huang and Doyle, 2019). مفهوم مدیریت استعداد می‌تواند از طریق شناسایی کارکنان مستعد و با بهره‌گیری از استعدادهای شایستگی‌های آنها در جهت ایجاد خلاقیت برای سازمان و حل مشکل‌ها به شیوه‌ای صحیح و خلاقانه برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید (Erasmus, Naidoo and Joubert, 2017). مدیریت استعداد رویکردی است که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان از یک طرف

باعث شناسایی توانمندی‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان و از طرف دیگر موجب ارتقاء و بهره‌برداری از این توانمندی‌ها در جهت دستیابی به اهداف فردی و سازمانی می‌شود (Gandy, Harrison and Gold, 2018).

با اینکه در دهه‌های پژوهش‌های نسبتاً زیادی درباره مدیریت استعداد انجام شده، اما جای چنین پژوهشی در دانشگاه فرهنگیان خالی به نظر می‌رسد و در ادامه نتایج مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط با عوامل موثر بر مدیریت استعداد گزارش می‌شوند. Zahabion, Saedian and Keshtiarai (2021) ضمن پژوهشی درباره اعتباریابی مدل مدیریت استعداد معلمان به این نتیجه رسیدند که برای مدل مذکور ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده در ۵ مضمون فراگیر شناسایی شد؛ به طوری که مضامین فراگیر شامل جذب و شناسایی (با دو مضمون سازمان‌دهنده شناسایی افراد نخبه و ایجاد انگیزه جهت جذب نخبگان)، انتخاب (با دو مضمون سازمان‌دهنده تناسب فرد با شغل و شایسته‌گزینی)، بکارگیری (با دو مضمون سازمان‌دهنده بهره‌گیری همه‌جانبه از قابلیت‌های افراد و فراهم‌سازی شرایط اجرا)، توسعه (با دو مضمون سازمان‌دهنده دانش‌افزایی فردی و ارتقای مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای) و نگهداشت (با دو مضمون سازمان‌دهنده تعالی و رفاه معلمان و عجزین‌سازی افراد با شغل معلمی) بودند.

Mousavi Cheshmehkaboodi, Hakak, Sepahvand and Nazarpouri (2021) ضمن پژوهشی درباره تبیین عوامل موثر بر مدیریت استعداد جهانی با تاکید بر توسعه سرمایه انسانی به این نتیجه رسیدند که برای آن عواملی شامل عوامل برون‌سازمانی و درون‌کشوری، عوامل ساختاری، عوامل محیطی، عوامل رفتاری، عوامل مدیریتی، عوامل خارج از سازمان و کشور، هوشمندی منابع انسانی، هوشمندی رقبا، هوشمندی مراجعان و هوشمندی بازار شناسایی شد. Sharifi, Abbaszadeh and Shafizadeh (2021) ضمن پژوهشی درباره شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان گزارش کردند که عوامل مذکور شامل ۱۷ مفهوم، ۶ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی بود. مقوله‌های اصلی شامل ساختار مدرسه (با دو مقوله فرعی سیستم پاداش‌دهی و قدردانی از تلاش‌های معلمان و شرایط استخدامی و اصول اخلاقی در فرایند آن)، مأموریت و چشم‌انداز شفاف مدرسه (با دو مقوله فرعی تدوین برنامه استراتژیک و تدوین مشخص اهداف، رسالت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌اندازها) و قوانین، مقررات و سیاست‌گذاری‌ها (با دو مقوله فرعی انعطاف‌پذیری در فرایندهای انتخاب و جذب معلمان مستعد و برداشتن محدودیت‌های ادامه تحصیل معلمان) بودند. Rajabipoor Meybodi and Mohammadi (2020) ضمن پژوهشی درباره طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد برای الگوی مذکور هفت مقوله اصلی شامل شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد شناسایی کردند.

Soleymani, Abbaspour, Rahimian and Taheri (2020) ضمن پژوهشی درباره ارائه الگوی مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی ایران به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر بر آن شامل عوامل فردی (با سه مولفه توانمندسازی روانشناختی، گسترش فضای انگیزشی و عوامل جمعیت‌شناختی)، عوامل مرتبط با کار (با سه مولفه محتوی شغل، روابط کاری و انعطاف در کار)، عوامل سازمانی (با هفت مولفه گفت‌وگو، سیاست‌های دانشگاه، چشم‌انداز مالی، تضمین کیفیت، مدیریت فرایند انتصاب و ارتقاء، مدیریت دانش و ارتباطات، عوامل مدیریتی (با پنج مولفه جهت‌گیری راهبردی، سبک رهبری، آگاهی اجتماعی مدیران، مدیریت عملکرد و مشارکت در تصمیم‌گیری)، راهبردهای موثر جذب، توسعه و نگهداشت (با هشت مولفه منبع‌گزینی، نوآوری در جذب، شناسایی و مدیریت استخدام، جامعه‌پذیری، توسعه حرفه‌ای، مدیریت پیشرفت مسیر شغلی و مدیریت جانشین‌پروری، تسهیلات فیزیکی و نظام پرداخت، پاداش و جبران خدمات متمایز)، عوامل فراسازمانی (با چهار مولفه عوامل اجتماعی و ذینفعان، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل فرهنگی)، تطبیق پویا (با سه مولفه تناسب فرد با سازمان، تناسب راهبرد با اهداف و تعادل کار با زندگی) و پیامدها (با سه مولفه پیامدهای نگرشی فردی، پیامدهای رفتاری و نتایج سازمانی) بودند.

Aghaei, Bahrololoum and Andam (2020) ضمن پژوهشی درباره مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان به این نتیجه رسیدند که در مدل مذکور ۲۹ شاخص در پنج بعد استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و بکارگیری، توسعه و بهسازی و حفظ و نگهداری استعدادهای شناسایی شد.

Rowshan, Barzegar and Yaghoubi (2020) ضمن پژوهشی درباره طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد به این نتیجه رسیدند که برای الگوی مذکور دارای سه مولفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت می‌باشد. Smith, Arnold and Meltzer (2019) ضمن پژوهشی درباره مدیریت استعداد استراتژیک به این نتیجه رسیدند که مدل مذکور شامل ابعاد رهبری اثربخش، الزام استراتژیک، توسعه فرهنگ سازمانی جهت حمایت کار تیمی و توانمندسازی در یک محیط متنوع و فراگیر بود.

Yaghoubi Hasankola, Aliesmali and Fallah (2019) ضمن پژوهشی درباره مدل مدیریت استعداد برای اعضای هیأت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی به این نتیجه رسیدند که پنج عامل موثر بر مدل مذکور شامل ابزار و منابع (با دو مولفه توجه به شرایط روانی هیأت‌علمی و توجه به پیگیری بهترین برنامه هیأت‌علمی)، برند استخدام (با سه مولفه توجه به شرایط روانی هیأت‌علمی، توجه به پیگیری بهترین برنامه هیأت‌علمی و پیگیری جذب هیأت‌علمی)،

توانمندسازی (با سه مولفه افزایش دانش هیأت‌علمی، بهسازی حرفه‌ای و توجه به آموزش و فرهنگ)، سیستم جبران خدمت (با سه مولفه آموزش هیأت‌علمی، توسعه فردی هیأت‌علمی و افزایش انگیزه هیأت‌علمی) و جانشین کردن (با سه مولفه توجه به نوآوری و قدرت تفکر هیأت‌علمی، توجه به ثبت و اختراع هیأت‌علمی و تمایل به کسب موفقیت) بودند.

Javanbakht, Mahmoudi and Shahtalebi Hosseinabadi (2019) ضمن پژوهشی درباره الگوی عوامل زمینه‌ساز در مدیریت استعداد در راستای بهبود عملکرد فردی کارکنان به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر در الگوی مذکور شامل استراتژی سازمان، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و قوانین و مقررات بودند که بار عاملی همه آنها بالاتر از ۰/۵۰ بود. Seifhashemi, Abbaspour, Khorsandi and Ghiasi (2019) ضمن پژوهشی درباره طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد به این نتیجه رسیدند که برای الگوی مذکور ۱۶ مولفه در ۶ بعد شناسایی که بار عاملی همه آنها مناسب برآورد شد؛ به طوری که ابعاد و مولفه‌ها شامل انتخاب (با دو مولفه بررسی رزومه و آزمون و مصاحبه)، شناخت فرد مستعد (با سه مولفه تعهد، قابلیت و مهارت)، شناخت پست کلیدی (با دو مولفه مدیران سازمان و مدیران مدارس)، نگهداشت (با دو مولفه توجه به نیازهای مادی و معنوی و سیستم جبران خدمات)، توسعه (با چهار مولفه آموزش ضمن خدمت، پیشرفت مسیر شغلی، توانمندسازی و ارزیابی عملکرد) و بکارگیری (با سه مولفه ابتکار، مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری) بودند.

Ahmadi, Zahed Babelan, Moradi and Khaleghkhah (2019) ضمن پژوهشی درباره طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان به این نتیجه رسیدند که شایسته‌گرایی (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌گماری) از طریق عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی)، راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد و تمرکززدایی)، عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظام‌مند و امکانات آموزشی) و استقلال مدارس بر بالندگی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار می‌گذارند.

Shoghi and Mohammadi Moghadam (2018) ضمن پژوهشی درباره عوامل موثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر بر آن شامل فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، انگیزش و مسئولیت اجتماعی سازمان بود که همگی با مدیریت استعداد رابطه معناداری داشتند. Swales (2016) ضمن پژوهشی درباره ارزیابی فرهنگ مدیریت استعداد به این نتیجه رسید که عوامل موثر بر این سازه شامل به رسمیت شناختن، پاداش و تعامل، برنامه‌ریزی حرفه‌ای، یادگیری و آموزش بودند. Schiemann (2014) ضمن پژوهشی درباره مدیریت استعداد جهت بهینه‌سازی استعداد گزارش کرد که مدل چرخه عمل استعداد شامل هشت بعد کشف، جذب، انتخاب، آموزش، آموزش ضمن خدمت، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت بود.

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از جمله سازمان‌های مهمی هستند که نقشی استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارند و از آنها انتظار می‌رود که به تولید دانش پرداخته و تربیت نیروی متخصص و متعهد همت گمارند. دانشگاه را می‌توان مبدأ تحول‌ها هر کشوری در نظر گرفت به شرطی که دانشگاه این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد. مهم‌ترین سرمایه‌های هر دانشگاهی بدون شک اعضای هیأت‌علمی آن هستند، لذا دانشگاه‌ها باید بهترین‌ها را برای این امر در نظر بگیرند و بهترین‌ها را استخدام نمایند. آنها باید بهترین‌ها یا همان مستعدترین افراد را شناسایی و موقعیتی را فراهم نمایند که آنها راغب به همکاری و عضویت در هیأت‌علمی دانشگاه‌ها شوند (Tahmasbi, Gholipour and Javaherizadeh, 20212). مدیران سازمان‌ها با بکارگیری مدیریت استعداد می‌توانند مهارت کارکنان مستعد را به طور صحیحی گسترش دهند. بنابراین، سازمان‌ها به‌ویژه دانشگاه‌ها با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود. برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران و استادان شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران و استادان امروز خواهد بود، لذا مدیریت استعداد در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز هر روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (Yaghoubi Hasankola and et al, 2019). مدیریت استعداد به دو دلیل اهمیت فراوانی دارد. اول اینکه اجرای موثر آن باعث جذب و نگهداری موفق استعدادها می‌شود و دوم اینکه کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده آماده و انتخاب می‌شوند. علاوه بر آن، مدیریت استعداد در حال تبدیل به یکی از معاصرترین موضوع‌های حوزه مدیریت و مهم‌ترین سلاح سازمانی برای رسیدن به اهداف می‌باشد. این درحالی است که بسیاری از سازمان‌ها با کمبود نیروی انسانی بااستعداد مواجه هستند و این امر دوام و پایداری سازمان‌ها را تهدید می‌کند. یکی از خلأهای موجود با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده نسبتاً زیاد درباره مدیریت استعداد، بررسی عوامل موثر بر آن در دانشگاه فرهنگیان می‌باشد که نتایج این پژوهش می‌تواند به متخصصان و برنامه‌ریزان دانشگاه فرهنگیان در شناسایی، جذب و توسعه نیروی انسانی کمک شایانی کند. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور انجام شد.

## روش‌شناسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا آمیخته (کیفی-کمی) بود. جامعه بخش کیفی خبرگان مدیریت استعداد شامل اعضای هیأت‌علمی رشته مدیریت آموزشی و مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور بودند که طبق اصل اشباع نظری تعداد ۱۳ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در این بخش برای مطلع‌شدن از دیدگاه‌ها و نظرات متخصصان و صاحب‌نظران از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. یعنی کسانی انتخاب شدند که بتوانند بیشترین کمک را به پژوهش جهت دستیابی به اطلاعات جامع نمایند. جامعه بخش کمی اعضای هیأت‌علمی و کارکنان دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور به تعداد ۳۹۹ نفر بودند که طبق جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۹۶ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با رعایت نسبت استان محل کار انتخاب شدند. در روش نمونه‌گیری حجم اعضای هیأت‌علمی و کارکنان هر یک از استان‌های موردنظر تعیین و سپس نسبت آنها محاسبه شد و در نهایت، برای هر استان به همان نسبت از جامعه نمونه‌گیری شد. برای نمونه‌های هر دو بخش کیفی و کمی علاوه بر اهمیت و ضرورت پژوهش، رعایت نکات اخلاقی بیان و از آنها خواسته شد تا ضمن اعتماد به پژوهشگر درباره رعایت اصول اخلاقی از جمله محرمانه‌ماندن اطلاعات شخصی، رازداری و غیره در به‌صورت صادقانه در پژوهش شرکت نمایند.

روند اجرای پژوهش حاضر به این صورت بود که ابتدا با کمک اساتید، خبرگان مدیریت استعداد شامل اعضای هیأت‌علمی رشته مدیریت آموزشی و مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور شناسایی و تعدادی از آنها به‌عنوان نمونه انتخاب و بعد از موافقت آنها جهت شرکت در پژوهش از نمونه‌های بخش کیفی خواسته شد تا در مصاحبه شرکت نمایند. سوال‌های مصاحبه نیز با کمک اساتید و بر اساس مبانی نظری مدیریت استعداد طراحی شده بودند که شامل پنج سوال اصلی و تعدادی سوال فرعی بود. مصاحبه‌ها به‌صورت انفرادی انجام و بر اساس مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ای ساخته شد و سپس نمونه بخش کمی یعنی اعضای هیأت‌علمی و کارکنان دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور شناسایی و تعیین شدند. بعد از موافقت آنها جهت شرکت در پژوهش از نمونه‌های بخش کمی خواسته شد تا به پرسشنامه محقق ساخته پاسخ دهند. در نهایت، پرسشنامه‌ها پس از تکمیل شدن توسط اعضای هیأت‌علمی و کارکنان دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور جمع‌آوری و جهت ورود به رایانه آماده شدند.

ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با پنج سوال اصلی و تعدادی سوال فرعی بود. مصاحبه‌ها به‌صورت انفرادی با خبرگان مدیریت استعداد شامل اعضای هیأت‌علمی رشته مدیریت آموزشی و مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور انجام و همان‌طور که قبلاً با آنها هماهنگ شده بود، علاوه بر یادداشت نکات کلیدی و بررسی صحت آنها از طریق بازخوانی برای مصاحبه‌شوندگان، کل فرایند مصاحبه جهت بررسی مجدد ضبط شد. برای بررسی شاخص‌های روانسنجی مصاحبه‌ها نشان داد که روایی آنها با روش مثلث‌سازی و پایایی آنها با روش ضریب توافق بین دو کدگذار (۰/۸۱) مناسب برآورد شد. همچنین، ابزار پژوهش در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته با ۵۱ گویه بود که هر گویه با توجه به طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از یک تا پنج نمره‌گذاری شد. نمره ابزار با مجموع نمره گویه‌ها و نمره هر بعد یا مولفه با مجموع نمره گویه‌های آن بعد یا مولفه محاسبه شد و نمره بالاتر حاکی از مطلوب‌تر بودن وضعیت مدیریت استعداد یا ابعاد و مولفه‌های آن بود. برای بررسی شاخص‌های روانسنجی پرسشنامه‌ها نشان داد که روایی آنها با روش تحلیل عاملی و پایایی آنها با روش‌های آلفای کرونباخ و ترکیبی مناسب برآورد شد (به بخش یافته‌ها رجوع شود). در نهایت، داده‌های بخش کیفی با روش کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA و داده‌های بخش کمی با روش تحلیل عاملی در نرم‌افزارهای SPSS و PLS تحلیل شدند.

## یافته‌ها

یافته‌های حاصل از کدگذاری عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور نشان داد که عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان دارای ۵۱ کد باز در سه کد محوری شرایط داخلی (با ۱۶ کد باز)، شرایط ساختاری (با ۱۷ کد باز) و فرایندهای سازمانی (با ۱۸ کد باز) بود (جدول ۱).

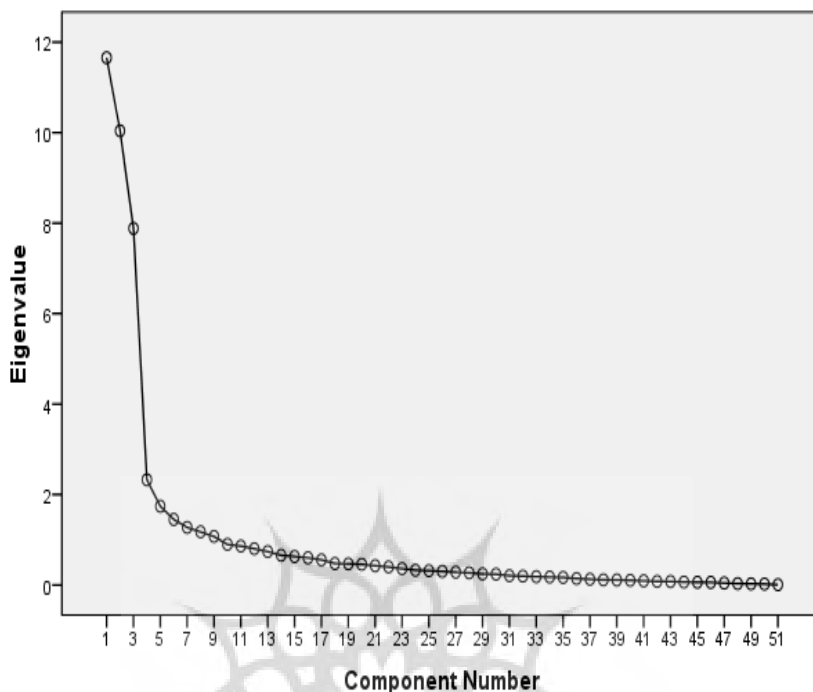
## جدول ۱. یافته‌های کدگذاری عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور

| کد محوری   | کد باز  |
|--|---|
| شرایط داخلی  | ۱. باور مدیران به تاثیر مدیریت استعداد در کسب مزیت رقابتی، ۲. تعهد عملکردی مدیران، ۳. شایسته‌سالاری در سازمان، ۴. عدالت‌محوری و عدم تبعیض بین اعضای سازمان، ۵. استفاده از منابع انسانی با توجه به درجه مهارت‌ها و توانایی‌های آنها، ۶. رتبه‌بندی کارکنان برای کارایی و اثربخشی آنها، ۷. ارزیابی مستمر به‌منظور ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، ۸. حمایت سازمانی از اعضای سازمان، ۹. استفاده علمی از مدیریت استعداد و مولفه‌های آن، ۱۰. ثبات و امنیت شغلی، ۱۱. توسعه شهرت دانشگاهی در سطح جامعه، ۱۲. توسعه فرهنگ حمایت‌گرایانه سازمانی، ۱۳. توسعه راهبردی استعدادهای اعضای سازمان، ۱۴. ایجاد فضای شغلی مناسب برای نخبگان، ۱۵. وجود مدیر خلاق و کارآمد در رأس سازمان و ۱۶. برگزاری کلاس مشاوره در زمینه‌های مورد نیاز اعضای سازمان  |
| شرایط ساختاری  | ۱۷. ایجاد فرصت‌های رشد در پست‌های سازمانی، ۱۸. توسعه نوآوری و خلاقیت در سطوح سازمان، ۱۹. افزایش امکانات دانشگاهی، ۲۰. کارگاه‌های آموزشی به‌منظور تسهیلات آموزشی، ۲۱. امکانات رفاهی، ۲۲. تنظیم روابط کاری متناسب با ویژگی‌های اعضای سازمان، ۲۳. توسعه شبکه‌های اجتماعی، ۲۴. وجود رقابت سالم بین اعضای سازمان، ۲۵. به رسمیت شناختن مدیریت استعداد، ۲۶. نظام جامع ارتقای سازمانی، ۲۷. شناسایی وضعیت کنونی مدیران نسبت به توانمندی و دانش سازمانی، ۲۸. ترسیم شرایط ایده‌آل نیروی منابع انسانی، ۲۹. وجود برنامه‌ریزی مسیر شغلی مدون و توجه به کارراه شغلی، ۳۰. جامعه‌پذیری اعضای سازمان، ۳۱. مدیریت سرمایه فکری، ۳۲. استخدام نیروی منابع انسانی کارآمد و ۳۳. بهره‌گیری از مدیریت مبتنی بر وب   |
| فرایندهای سازمانی  | ۳۴. سطح‌بندی استعدادهای موجود در سازمان، ۳۵. برگزاری مصاحبه شغلی برای آشنایی یا سطح‌بندی استعداد اعضای سازمان، ۳۶. جذب افراد با مهارت بالا، ۳۷. ارزیابی و پالایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی، ۳۸. علمی‌سازی روش‌های جذب و بکارگیری منابع انسانی، ۳۹. توسعه کار تیمی بین اعضای سازمان، ۴۰. جو مطلوب سازمانی، ۴۱. مدیریت اطلاعات و ارتباطات، ۴۲. توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی، ۴۳. توزیع هماهنگ نخبگان در سطوح سازمانی، ۴۴. بهره‌گیری از نظام انتقادات و پیشنهادات، ۴۵. نظرخواهی از کارکنان در تمامی سطوح، ۴۶. اصلاح نحوه گزینش متناسب با اصول علمی، ۴۷. شکل‌گیری دیدگاه نوین در جذب افراد در ذهن مدیران، ۴۸. ارزیابی میزان آمادگی استعدادهای برای موقعیت‌های شغلی بالاتر، ۴۹. تسریع توسعه استعدادهای سازمانی، ۵۰. چابک‌سازی سازمانی و ۵۱. توسعه رویکردهای سازمان‌های پاسخگوی سریع |
| <p>پیش از تحلیل داده‌ها با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌یابی معادلات ساختاری، پیش‌فرض‌های آن بررسی شد که به دلیل قراردادن مقادیر کجی و کشیدگی سه عامل شرایط داخلی، شرایط ساختاری و فرایندهای سازمانی در دامنه +۱ الی -۱ فرض نرمال بودن رد نشد. همچنین، به دلیل شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO) با مقدار ۰/۸۴ و بالاتر از ۰/۶۰ پیش‌فرض کفایت نمونه رد نشد. علاوه بر آن، به دلیل معناداری آزمون بارتلت با مقدار ۱۰۹۴۹/۴۳ در سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ ملاک کفایت نمونه‌گیری تایید شد.</p> <p>یافته‌های حاصل از مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج‌شده برای عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور نشان داد که سازه مذکور دارای سه عامل بود که ارزش ویژه هر کدام از آنها بالاتر یک بود و سه عامل توانستند ۵۸ درصد از واریانس کل را تبیین کنند (جدول ۲ و نمودار ۱).</p> |   |

## جدول ۲. یافته‌های مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج‌شده عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور

| عامل‌ها  | ارزش ویژه | درصد تبیین واریانس | درصد تجمعی واریانس | ارزش ویژه بعد چرخش | واریانس استخراج‌شده |
|----------|-----------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| عامل اول | ۱۱/۶۵     | ۲۲/۸۵              | ۲۲/۸۵              | ۱۱/۴۱              |                     |
| عامل دوم | ۱۰/۰۴     | ۱۹/۶۸              | ۴۲/۵۴              | ۱۰/۰۴              | ۰/۵۸                |
| عامل سوم | ۷/۸۸      | ۱۵/۴۵              | ۵۸/۰۰              | ۸/۱۲               |                     |

Scree Plot



نمودار ۱. نمودار سنگ‌ریزه برای تعیین عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور

یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور نشان داد که بار عاملی همه کدهای باز یا شاخص‌ها بالاتر از ۰/۵۰ بود و برای عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان سه عامل شرایط داخلی، شرایط ساختاری و فرایندهای سازمانی شناسایی شد که روایی و پایایی آنها مناسب بود (جدول ۳).

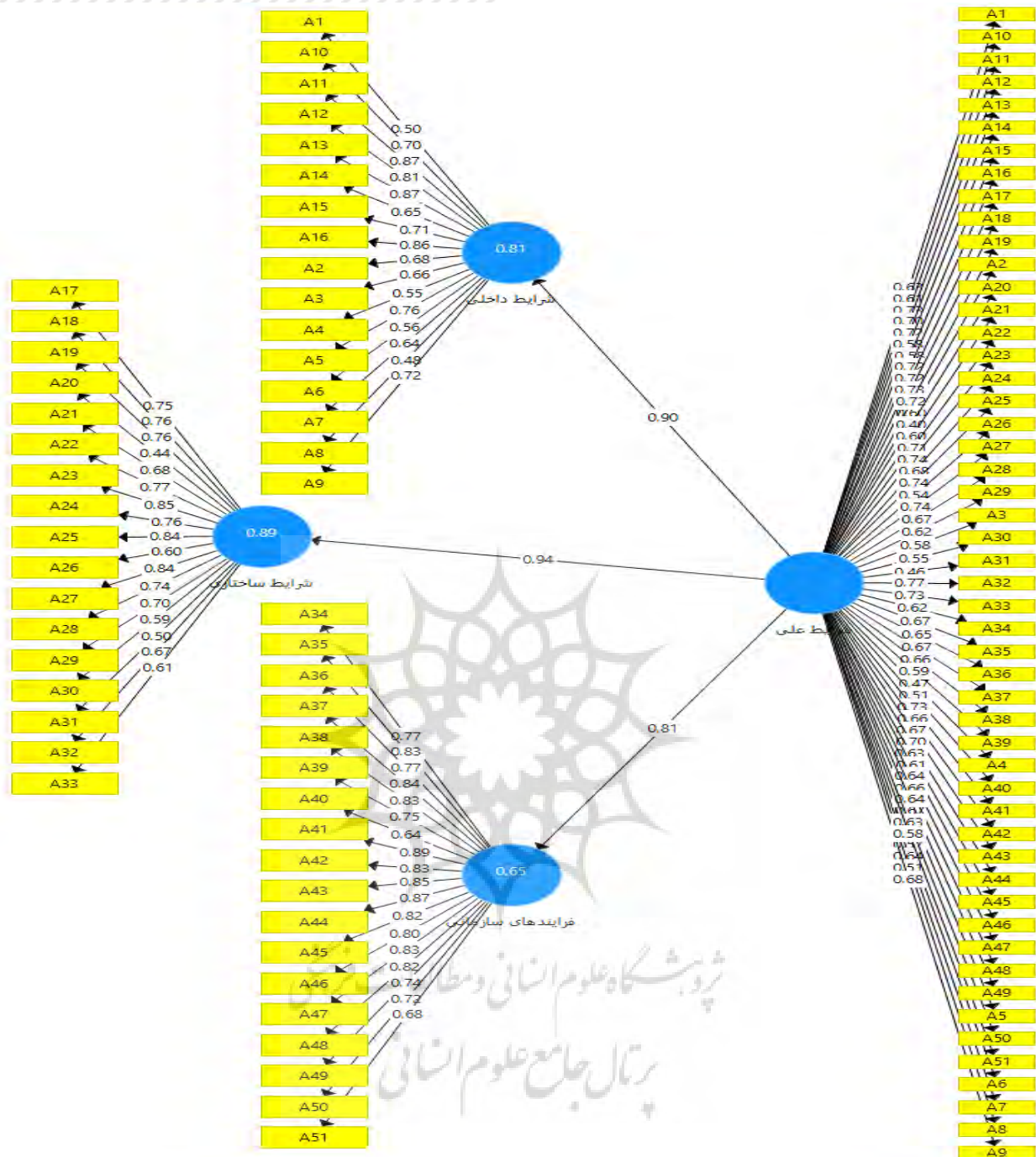
جدول ۳. یافته‌های تحلیل عاملی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور

| عامل‌ها     | شاخص‌ها  | بار عاملی | روایی همگرا | پایایی کرونباخ | پایایی ترکیبی |
|-------------|--|-----------|-------------|----------------|---------------|
| شرایط داخلی | ۱. باور مدیران به تاثیر مدیریت استعداد در کسب مزیت رقابتی              | ۰/۸۷      | ۰/۴۹        | ۰/۹۶           | ۰/۹۸          |
|             | ۲. تعهد عملکردی مدیران   | ۰/۵۵      |             |                |               |
|             | ۳. شایسته‌سالاری در سازمان   | ۰/۸۵      |             |                |               |
|             | ۴. عدالت‌محوری و عدم تبعیض بین اعضای سازمان                            | ۰/۷۵      |             |                |               |
|             | ۵. استفاده از منابع انسانی با توجه به درجه مهارت‌ها و توانایی‌های آنها | ۰/۸۲      |             |                |               |
|             | ۶. رتبه‌بندی کارکنان برای کارایی و اثربخشی آنها                        | ۰/۵۹      |             |                |               |
|             | ۷. ارزیابی مستمر به منظور ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی                 | ۰/۶۸      |             |                |               |
|             | ۸. حمایت سازمانی از اعضای سازمان                                       | ۰/۶۰      |             |                |               |
|             | ۹. استفاده علمی از مدیریت استعداد و مولفه‌های آن                       | ۰/۶۴      |             |                |               |
|             | ۱۰. ثبات و امنیت شغلی  | ۰/۵۶      |             |                |               |
|             | ۱۱. توسعه شهرت دانشگاهی در سطح جامعه                                   | ۰/۸۰      |             |                |               |
|             | ۱۲. توسعه فرهنگ حمایت‌گرایانه سازمانی                                  | ۰/۶۱      |             |                |               |
|             | ۱۳. توسعه راهبردی استعدادهای اعضای سازمان                              | ۰/۵۶      |             |                |               |
|             | ۱۴. ایجاد فضای شغلی مناسب برای نخبگان                                  | ۰/۵۸      |             |                |               |
|             | ۱۵. وجود مدیر خلاق و کارآمد در رأس سازمان                              | ۰/۵۵      |             |                |               |

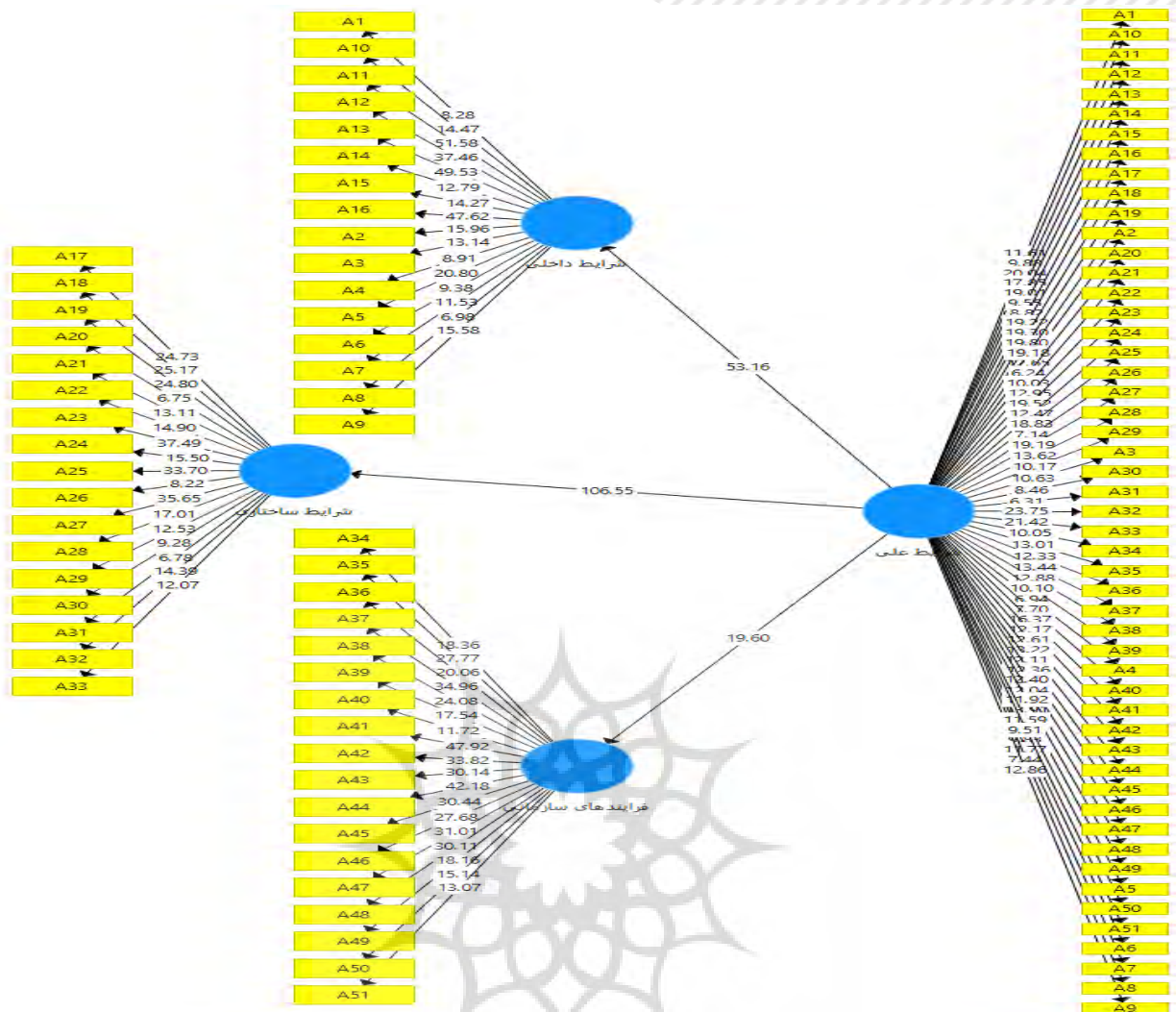


| عامل‌ها   | شاخص‌ها  | بار عاملی | روایی همگرا | پایایی کرونباخ | پایایی ترکیبی |
|---|--|-----------|-------------|----------------|---------------|
| شرایط ساختاری   | ۱۶. برگزاری کلاس مشاوره در زمینه‌های مورد نیاز اعضای سازمان          | ۰/۵۶      | ۰/۵۰        | ۰/۹۵           | ۰/۹۷          |
|   | ۱۷. ایجاد فرصت‌های رشد در پست‌های سازمانی                            | ۰/۹۱      |             |                |               |
|   | ۱۸. توسعه نوآوری و خلاقیت در سطوح سازمان                             | ۰/۶۲      |             |                |               |
|   | ۱۹. افزایش امکانات دانشگاهی  | ۰/۷۳      |             |                |               |
|   | ۲۰. کارگاه‌های آموزشی به‌منظور تسهیلات آموزشی                        | ۰/۵۵      |             |                |               |
|   | ۲۱. امکانات رفاهی  | ۰/۶۴      |             |                |               |
|   | ۲۲. تنظیم روابط کاری متناسب با ویژگی‌های اعضای سازمان                | ۰/۶۹      |             |                |               |
|   | ۲۳. توسعه شبکه‌های اجتماعی   | ۰/۷۵      |             |                |               |
|   | ۲۴. وجود رقابت سالم بین اعضای سازمان                                 | ۰/۷۶      |             |                |               |
|   | ۲۵. به رسمیت شناختن مدیریت استعداد                                   | ۰/۷۰      |             |                |               |
|   | ۲۶. نظام جامع ارتقای سازمانی   | ۰/۷۰      |             |                |               |
|   | ۲۷. شناسایی وضعیت کنونی مدیران نسبت به توانمندی و دانش سازمانی       | ۰/۷۳      |             |                |               |
|   | ۲۸. ترسیم شرایط ایده‌آل نیروی منابع انسانی                           | ۰/۷۱      |             |                |               |
|   | ۲۹. وجود برنامه‌ریزی مسیر شغلی مدون و توجه به کارراهه شغلی           | ۰/۶۴      |             |                |               |
|   | ۳۰. جامعه‌پذیری اعضای سازمان   | ۰/۸۲      |             |                |               |
|   | ۳۱. مدیریت سرمایه فکری   | ۰/۸۲      |             |                |               |
|   | ۳۲. استخدام نیروی منابع انسانی کارآمد                                | ۰/۸۴      |             |                |               |
|   | ۳۳. بهره‌گیری از مدیریت مبتنی بر وب                                  | ۰/۸۲      |             |                |               |
|   | ۳۴. سطح‌بندی استعدادهای موجود در سازمان                              | ۰/۸۹      |             |                |               |
|   | ۳۵. برگزاری مصاحبه شغلی برای آشنایی یا سطح‌بندی استعداد اعضای سازمان | ۰/۶۱      |             |                |               |
|   | ۳۶. جذب افراد با مهارت بالا  | ۰/۶۰      |             |                |               |
|   | ۳۷. ارزیابی و پالایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی                   | ۰/۶۲      |             |                |               |
|   | ۳۸. علمی‌سازی روش‌های جذب و بکارگیری منابع انسانی                    | ۰/۶۸      |             |                |               |
|   | ۳۹. توسعه کار تیمی بین اعضای سازمان                                  | ۰/۶۸      |             |                |               |
|   | ۴۰. جو مطلوب سازمانی   | ۰/۷۱      |             |                |               |
|   | ۴۱. مدیریت اطلاعات و ارتباطات  | ۰/۶۵      |             |                |               |
| ۴۲. توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی                         | ۰/۶۳   |           |             |                |               |
| ۴۳. توزیع هماهنگ نخبگان در سطوح سازمانی                         | ۰/۸۹   |           |             |                |               |
| ۴۴. بهره‌گیری از نظام انتقادات و پیشنهادات                      | ۰/۸۷   |           |             |                |               |
| ۴۵. نظرخواهی از کارکنان در تمامی سطوح                           | ۰/۸۹   |           |             |                |               |
| ۴۶. اصلاح نحوه گزینش متناسب با اصول علمی                        | ۰/۹۱   |           |             |                |               |
| ۴۷. شکل‌گیری دیدگاه نوین در جذب افراد در ذهن مدیران             | ۰/۸۸   |           |             |                |               |
| ۴۸. ارزیابی میزان آمادگی استعدادهای برای موقعیت‌های شغلی بالاتر | ۰/۸۹   |           |             |                |               |
| ۴۹. تسریع توسعه استعدادهای سازمانی                              | ۰/۸۹   |           |             |                |               |
| ۵۰. چاپک‌سازی سازمانی   | ۰/۹۰   |           |             |                |               |
| ۵۱. توسعه رویکردهای سازمان‌های پاسخگوی سریع                     | ۰/۸۴   |           |             |                |               |
| فرایندهای سازمانی   | ۴۲. توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی                              | ۰/۶۳      | ۰/۶۳        | ۰/۹۳           | ۰/۹۵          |
|   | ۴۳. توزیع هماهنگ نخبگان در سطوح سازمانی                              | ۰/۸۹      |             |                |               |
|   | ۴۴. بهره‌گیری از نظام انتقادات و پیشنهادات                           | ۰/۸۷      |             |                |               |
|   | ۴۵. نظرخواهی از کارکنان در تمامی سطوح                                | ۰/۸۹      |             |                |               |
|   | ۴۶. اصلاح نحوه گزینش متناسب با اصول علمی                             | ۰/۹۱      |             |                |               |
|   | ۴۷. شکل‌گیری دیدگاه نوین در جذب افراد در ذهن مدیران                  | ۰/۸۸      |             |                |               |
|   | ۴۸. ارزیابی میزان آمادگی استعدادهای برای موقعیت‌های شغلی بالاتر      | ۰/۸۹      |             |                |               |
|   | ۴۹. تسریع توسعه استعدادهای سازمانی                                   | ۰/۸۹      |             |                |               |
|   | ۵۰. چاپک‌سازی سازمانی  | ۰/۹۰      |             |                |               |
|   | ۵۱. توسعه رویکردهای سازمان‌های پاسخگوی سریع                          | ۰/۸۴      |             |                |               |

یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور نشان داد که هر سه عامل شرایط داخلی، شرایط ساختاری و فرایندهای سازمانی اثر معنادار داشتند ( $P < 0.05$ ) (نمودارهای ۲ و ۳).



نمودار ۲. یافته‌های تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور در حالت بار عاملی



نمودار ۳. یافته‌های تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور در حالت آماری

## بحث و نتیجه‌گیری

در جهان امروز تمام نشانه‌ها حاکی از نقش محوری انسان در گشایش تنگناها، ایجاد فن‌آوری و تولید فرآورده‌های گوناگون است و بدون شک شالوده هر سازمانی را منابع و نیروی انسانی آن سازمان تشکیل می‌دهد. از آنجایی که مدیریت استعداد نقش مهم و موثری در بهبود جایگاه سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان دارد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان دارای ۵۱ کد باز در سه کد محوری شرایط داخلی، شرایط ساختاری و فرایندهای سازمانی بود. بار عاملی همه کدهای باز یا شاخص‌ها بالاتر از ۰/۵۰ بود و برای عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان سه عامل شرایط داخلی، شرایط ساختاری و فرایندهای سازمانی شناسایی شد که روایی و پایایی آنها مناسب بود و این سه عامل توانستند ۵۸ درصد از واریانس کل را تبیین کنند. یافته‌های دیگر نشان داد که عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان بر هر سه عامل شرایط داخلی، شرایط ساختاری و فرایندهای سازمانی اثر معنادار داشتند.

با اینکه پژوهشی درباره عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان یافت نشد، اما یافته‌های ذکر شده از جهاتی با یافته‌های Zahabion et al (2021), Mousavi Cheshmehkaboodi et al (2021), Sharifi et al (2021), Rajabipoor Meybodi and Mohammadi (2020), Soleymani et al (2020), Aghaei et al (2020), Rowshan et al (2020), Smith et al (2019), Yaghoubi Hasankola et al (2019), Javanbakht et al (2019), Seifhashemi et al (2019), Ahmadi et al (2019), Shoghi and Mohammadi Moghadam (2018), Swailes (2016) و Schiemann (2014) که در بخش مقدمه مهم‌ترین نتایج آنها ذکر شدند، همسو بودند.

در راستای عوامل موثر در حوزه شرایط داخلی می‌توان بیان کرد که باور مدیران به تأثیر مدیریت استعداد در کسب مزیت رقابتی و استفاده علمی از استعدادهای موجود در سازمان می‌توان زمینه تحقق شایسته‌سالاری را برای دانشگاه به ارمغان آورد و این مهم در کنار تعهد عملکرد مدیران، عدالت‌محوری و عدم تبعیض بین اعضای سازمان به توسعه فرهنگ حمایت‌گرایانه سازمانی انجام می‌شود. دانشگاه‌ها می‌توانند با استفاده از منابع انسانی و با توجه به درجه مهارت و توانایی آنها، رتبه‌بندی کارکنان بر اساس شاخص‌های علمی، ارزیابی مستمر عملکرد، ایجاد فضای شغلی مناسب، برگزاری کلاس‌های مشاوره‌ای و بهره‌مندی از مدیران خلاق و نوآوری بر نهادینه‌سازی مدیریت استعداد گام‌های موثری بردارند. همچنین، در راستای عوامل موثر در حوزه شرایط ساختاری می‌توان بیان کرد که دانشگاه نیازمند ایجاد فرصت‌های رشد در پست‌های سازمانی، نظام جامع ارتقای سازمانی، افزایش امکانات دانشگاهی، توسعه نوآوری و خلاقیت در سطوح سازمان می‌باشد که این مهم در سایه شناسایی وضعیت کنونی مدیران و اعضای سازمان نسبت به توانمندی‌ها و سطح دانش آنها محقق می‌شود و به واسطه آن می‌توان سیمای مطلوبی از نیروی منابع انسانی در آینده ترسیم کرد. نکته مهم دیگر اینکه دانشگاه با توسعه شبکه‌های اجتماعی، برپایی کارگاه‌های آموزشی به‌منظور توسعه آموزش‌های سازمانی، مدیریت سرمایه فکری، توسعه فرایندهای جامعه‌پذیری سازمانی و بهره‌گیری از مدیریت مبتنی بر وب می‌تواند اقدام‌های موثری به‌منظور مدیریت استعداد برداشت. علاوه بر آن، در راستای عوامل موثر در حوزه فرایندهای سازمانی می‌توان بیان کرد که سطح‌بندی استعدادهای موجود و توزیع هماهنگ نخبگان در سطوح سازمانی زمینه مدیریت استعداد را در دانشگاه فراهم می‌آورد و این مهم در وهله اول با برگزاری مصاحبه شغلی برای آشنایی با سطح فعلی استعداد اعضای سازمان محقق می‌شود که زمینه جذب افراد با مهارت بالا و اصلاح نحوه گزینش متناسب با اصول علمی را فراهم می‌آورد. دانشگاه می‌تواند با بهره‌گیری از نظام انتقادات و پیشنهادات و نظرخواهی از کارکنان در تمامی سطوح به ارزیابی و پایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی و توانمندسازی روانشناختی آنان پردازد و در این فرایند می‌توان با سرعت بخشیدن به توسعه استعدادهای سازمانی، چابک‌سازی سازمانی، توسعه رویکردهای سازمان‌های پاسخگوی سریع و مدیریت اطلاعات و ارتباطات گام‌های موثری برای مدیریت استعداد در دانشگاه برداشت.

این پژوهش جزء اولین پژوهش‌ها برای شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان است و پژوهشگران پژوهش حاضر پژوهشی در این زمینه نیافتند. لازم به ذکر است که این پژوهش بر روی دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور انجام شد که با توجه به آن باید در تعمیم‌پذیری نتایج احتیاط شود. با توجه به مورد ذکر شده، پیشنهاد می‌شود که عوامل موثر بر مدیریت استعداد دانشگاه فرهنگیان سایر بخش‌های کشور بررسی شود و بر اساس مجموع آنها پیشنهادهایی جهت بهبود مدیریت استعداد طراحی و تدوین شود. با توجه به نتایج به دست‌اندرکاران و مسئولان دانشگاه فرهنگیان پیشنهاد می‌شود که با مد نظر قراردادن شاخص‌ها و عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه فرهنگیان و کنترل و پایش مداوم آنها در دانشگاه بتوانند میزان تحقق عوامل را تشخیص داده و با استفاده از آن موجب بهبود عملکرد کارکنان شوند و از این راه هر چه بیشتر از توانمندی‌های بالقوه اعضای دانشگاه در ارائه خدمات به افراد جامعه استفاده نمایند.

در راستای عامل شرایط داخلی به مدیران دانشگاه فرهنگیان پیشنهاد می‌شود که در تلاش برای افزایش تعهد عملکرد و شایسته‌سالاری و ثبات و امنیت شغلی برآیند که این مهم می‌تواند با تسریع در تبدیل وضعیت اعضای سازمان به مرحله استخدام رسمی قطعی محقق شود و ترفیع و ارتقای آنان بر اساس ضوابط مدون و روشن در زمان مناسب صورت پذیرد تا این احساس در آنان تقویت شود و دانشگاه‌های فرهنگیان با تقدیر و تشکر از فعالیت‌های اعضای سازمان حمایت کنند. همچنین، در راستای عامل شرایط ساختاری به مدیران دانشگاه فرهنگیان پیشنهاد می‌شود که کارراهه شغلی اعضای سازمان را متناسب با علائق، توانمندی‌ها، تجربه‌ها و تخصص‌های آنها هماهنگ کنند و در تلاش برای افزایش امکانات رفاهی و پرداختی‌ها همسو با سایر سازمان‌ها حرکت نمایند و به غیر از آن از ایده‌ها و برنامه‌های خلاقانه و نوآورانه اعضای سازمان استقبال و حمایت نمایند. علاوه بر آن، در راستای عامل فرایندهای سازمانی به مدیران دانشگاه فرهنگیان پیشنهاد می‌شود که سازمان در تلاش باشد تا ساختار سازمانی منعطف و جو مطلوب را در تمامی سطوح سازمانی توسعه دهد و با بهره‌گیری از انتقادات و پیشنهادهای اعضای سازمان اقدام به توسعه استعدادهای سازمانی و مدیریت استعدادها کنند.

### تشکر و قدردانی

در پایان لازم است که از نمونه‌های هر دو بخش کیفی و کمی تقدیر و تشکر شود.

## Reference

- Aghaei AA, Bahrololoum H, Andam R. (2020). Designing and explaining the talent management process model of physical education teachers. *Sport Management Studies*, 12(59): 177-206. (In Persian)
- Ahmadi H, Zahed Babelan A, Moradi M, Khaleghkhah A. (2019). Designing a model of talent management for secondary school teachers *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(37): 243-266. (In Persian)
- Anlesinya A, Amponsah-Tawiah K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 44(2-3): 279-303.
- Barkhuizen N, Schutte N, Nagel L. (2017). Consequences of talent management for academic staff in South African higher education institutions. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(6): 239-248.
- Divekar R, Raman R. (2020). Talent management in academia - The Indian business school scenario. *International Journal of Higher Education*, 9(2): 184-192.
- Erasmus B, Naidoo L, Joubert P. (2017). Talent management implementation at an open distance e-learning higher educational institution: The views of senior line managers. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3): 83-98.
- Fajcikova A, Urbancova H, Kucirkova L. (2018). Decisive Factors of Talent Management Implementation in Czech Organisations. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 11(1): 9-15.
- Gandy R, Harrison P, Gold J. (2018). Talent management in higher education: Is turnover relevant? *European Journal of Training and Development*, 42(9): 597-610.
- Javanbakht F, Mahmoudi MT, Shahtalebi Hosseinabadi B. (2019). Designing a model of underlying factors in talent management in order to improve the individual performance of employees in the organization. *Journal of Urban Economics and Management*, 8(1): 111-127. (In Persian)
- Johnson KR, Huang T, Doyle A. (2019). Mapping talent development in tourism and hospitality: A literature review. *European Journal of Training and Development*, 43(9): 821-841.
- King C, Madera JM, et al. (2021). Reimagining attraction and retention of hospitality management talent— A multilevel identity perspective. *Journal of Business Research*, 136: 251-262.
- Mohamed Jais IR, Yahaya N, Ghani EK. (2021). Talent management in higher education institutions: Developing leadership competencies. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1): 8-15.
- Mousavi Cheshmehkaboodi K, Hakak M, Sepahvand R, Nazarpouri AH. (2021). Explaining the effective factors for global talent management with focus on human capital development in Iranian sports organizations. *Sport Management Studies*, 13(66): 327-362. (In Persian)
- Neri S, Wilkins S. (2019). Talent management in transnational higher education: Strategies for managing academic staff at international branch campuses. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(1): 52-69.
- Pagan-Castano E, Ballester-Miquel JC, Sanchez-Garcia J, Guijarro-Garcia M. (2022). What's next in talent management? *Journal of Business Research*, 141: 528-535.
- Paisey C, Paisey NJ. (2018). Talent management in academia: The effect of discipline and context on recruitment. *Studies in Higher Education*, 43(7): 1196-1214.
- Rajabipoor Meybodi A, Mohammadi M. (2020). Designing an integrated model of talent management through thematic analysis. *Journal of Human Resource Studies*, 10(3): 79-104. (In Persian)
- Rowshan SA, Barzegar K, Yaghoubi M. (2020). Designing a basic model for talent management system. *Public Management Researches*, 13(47): 161-188. (In Persian)
- Schiemann WA. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2): 281-288.
- Seifhashemi F, Abbaspour A, Khorsandi A, Ghiasi S. (2019). Design and validation talent management model of Islamic Azad University schools (SAMA) organization. *Journal of School Administration*, 7(2): 294-314. (In Persian)
- Sharifi M, Abbaszadeh N, Shafizadeh H. (2021). Identifying the factors effecting on teachers' talent management of secondary school. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 14(1): 310-318. (In Persian)
- Shoghi B, Mohammadi Moghadam Y. (2018). Measurement of factors affecting talent management in police training centers. *Police Management Studies Quarterly*, 12(4): 587-610. (In Persian)
- Smith DA, Arnold WL, Meltzer CC. (2019). Strategic talent management: Implementation and impact of a leadership development program in radiology. *Journal of the American College of Radiology*, 16(7): 992-998.

- Soleymani M, Abbaspour A, Rahimian H, Taheri M. (2020). Presentation of managing talent model in Iran's higher education system: A model based on grounded theory. *Jundishapur Education Development Journal*, 11(4): 811-827. (In Persian)
- Swales S. (2016). The cultural evolution of talent management: A memetic analysis. *Human Resource Development Review*, 15(3): 340-358.
- Tahmasbi R, Gholipour A, Javaherizadeh E. (2012). Talent management: Explain, identify and the rank influencing factors on recruitment and retention of academic talent. *Public Management Researches*, 5(17): 5-26. (In Persian)
- Tatoglu E, Glaister AJ, Demirbag M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2): 278-293.
- Wawas D, Jwaifell M. (2019). Talent management and its relationship to career stability among academic leaders at Al-Hussein Bin Talal University. *Journal of Curriculum and Teaching*, 8(3): 35-49.
- Yaghoubi Hasankola F, Aliemaili A, Fallah V. (2019). Talent management model for faculty members of Islamic Azad University of Mazandaran province. *Jundishapur Education Development Journal*, 10(4): 385-394. (In Persian)
- Zahabion L, Saedian N, Keshtiarai N. (2021). Validating the talent management model of elementary school teachers in the formal and public education system of Iran based on the fundamental reform document of education in the Islamic Republic of Iran. *Applied Issues in Islamic Education*, 6(1):73-98.

