

Presentation of Managing Talent Model in Iran's Higher Education System: A Model Based on Grounded Theory

Mansoor Soleymani: Ph.D. Student in Higher Education Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Abbas Abbaspour*: Faculty member, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Hamid Rahimian: Faculty member, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Morteza Taheri: Faculty member, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Abstract: The purpose of this study was to identify the affective factors in attracting, developing and retention the talents in Iran's higher education system in order to provide a comprehensive model of managing talent in the organization of university. The method of research, qualitative and strategy used was Grounded theory (systematic scheme). The statical population included all the scientific talents of public universities throughout the country. For sampling, targeted sampling, theoretical and snowball were used and then 20 scientific talents were selected and participated in the semi-structured interview. Considering the results obtained from interviews, factors to attract, develop and retain scientific talent in the higher education system were identified and also three phases of open coding, axial and selective coding model in six categories were presented as causative conditions, axial phenomena, action/intracation, context, interventional conditions and outcomes of talent management system of higher education. According to the results, the establishment of a talent management system in Iran's higher education was based on individual, managerial, and dynamic adaptation factors. Furthermore, it was constructed on the strategic focus, strategic alignment and the adoption of effective strategies for attracting, developing and maintaining. The context providing strategies included organizational factors, job-related factors and extra-organizational conditions that in interaction with the context and interfere factors, it contained attitudinal, behavioral, and organizational implications.

Keywords: Talent management, Higher education system, Grounded theory.

***Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Email: Abbaspour@atu.ac.ir

مقدمه

توجه به عملکرد دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی از آن جهت حائز اهمیت است که در پیشبرد اهداف کشور نقش راهبردی دارند. مهمترین سرمایه دانشگاه ها بهره مندی از استعداد های علمی و نخبگی است که به مثابه یک دارایی ناملموس می توانند امکان تحقق تعهدات و پی شبرد برنامه های توسعه دانش و علم و فناوری را در مقایسه با رقبا برای یک جامعه پویا فراهم سازند (ملاهی 2009).

امروزه مؤسسات به ویژه دانشگاه ها حساسیت بیشتری نسبت به اینکه چرا و چگونه باید استعدادها شناسایی و مدیریت شوند، نشان می دهند (سالوو و همکاران 2018). اولریچ استعداد را ترکیبی از "صلاحیت، تعهد و مشارکت" تعریف می کند و مدیریت استعداد یک تابع منحصر به فرد است که تمام فعالیتها و مسئولیت های مرتبط با مدیریت چرخه زندگی استعداد صرف نظر از جغرافیا -از جذب و دستیابی به استعداد گرفته تا توسعه و حفظ آن- را شامل می شود (شیمان 2014). همچنین مدیریت استعداد شامل شناسایی، استخدام و انتخاب استعدادهای برتر؛ ارتقا سطح کارکنان، مدیریت جریان استعداد، حصول اطمینان از کارکنان با استعداد و حفظ بهترین کارکنان در راهبردی ترین نقش هاست (گالردو-گالردو، نیس، درس و گلو 2015؛ کالینگز، اسکالین و ویمن 2015).

مدیریت استعداد یک عمل منحصر به فرد است و همه فعالیتها و مسئولیت های مربوط به مدیریت حرفه استعداد را بدون در نظر گرفتن مکان، از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت را ادغام کرده است (شای من 2014). مدیریت استعداد با استفاده از فرایندها، منابع، سیاستها، روشها و رویه های رسمی به تسهیل و پیشرفت مسیر شغلی و ایجاد افرادی با استعداد در دانشگاهها کمک می کند (کالینگز و ملاهی 2009). دانشگاهها از جمله سازمان های مهمی محسوب می شوند که نقش راهبردی در پیشبرد سلامت و تولید علم در کشور دارند (مک کورمک و همکاران 2014). اما،

علی رغم دستاوردهای ارزشمند، هنوز سیستمی در بررسی عملکرد مهم ترین دارایی خود ندارند و مستلزم محقق ساختن ارزش راهبردی مدیریت استعداد نخبگان به عنوان یک راه حل برای رفع این نارسایی بنیادی و مقابله با چالشهاست. چراکه مدیریت استعدادهای درخشان برای دانشگاهها، با انتصاب استعدادهای ناب و کلیدی و توانمندسازی آنها، می توانند رهبران عرصه آموزش و سلامت را در جایگاه مناسب بگذارند (ساتیانی و همکاران 2014). یکی از مهم ترین راهبرد های آموزش عالی، توجه به افزایش کیفیت دانش سازمانی است؛ چراکه تا بسترهای دانش سازمانی فراهم نشود، راهبرد مدیریت استعداد با چالش مواجه می شود (نعمتی انارکی و نوشین فرد 2014).

دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی از جمله سازمان های مهمی محسوب می شوند، که نقشی راهبردی در پیشبرد اهداف کشور دارند و انتظار می رود به تولید دانش پرداخته و به تربیت نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور همت گمارند. دانشگاه را می توان مبداء تحولات در هر کشور در نظر گرفت به شرطی که دانشگاه، این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد. مهمترین سرمایه هر دانشگاه اعضای هیئت علمی و نخبگان آن است. بنابراین دانشگاهها باید بهترینها را برای این امر در نظر بگیرند و دست به یارگیری از بهترینها بزنند. آنها باید بهترینها را شناسایی و موقعیتی فراهم کنند تا این افراد راغب به همکاری با دانشگاه باشند. در ضمن توجه به این موضوع نیز ضروری است که دانشگاهها، دارای اهداف چند وجهی بوده، با مخاطبان گسترده ای در ارتباطند، سازمانی پیچیده محسوب شده و استانداردها و رویه هایی که در نهاد دانشگاه برای دسترسی به اهداف تعیین می شود، متفاوت از سازمان های صنعتی است (کاسیو و بورديو 2016).

گلود و همکاران (2016) مدیریت استعداد را راهبرد بقای سازمان های آموزشی و بهداشتی می دانند. اسوایلز (2016) در پژوهش های خود ادعان نمود که توسعه

مدیریت استعداد با به رسمیت شناختن، پاداش و تعامل، برنامه ریزی حرفه‌ای، یادگیری و آموزش انجام می‌پذیرد و باید باتمركز بر طرح شایسته‌گزینی پیاده‌سازی شود. برادلی (2016) پیشنهاد داد که اصول جذب اشخاص با استعداد، بهبود سرمایه‌گذاری در توسعه استعدادها، سازمانی و توازن در منافع کارآمد و مدیران در جهت رشد دانشگاه‌ها را باید در نظر گرفت. پژوهش‌های اقبال، هویدا، سیادت، سماواتیان و یار محمدیان (1395) و طهماسبی، قلی‌پور، ضیائی و قالی‌باف اصل (1394) در زمینه آموزش عالی و پژوهش‌های رضائیان و سلطانی (1388)، کریمی و حسینی (1389)، خالوندی و عباس‌پور (1392) در بافت‌های دیگر را می‌توان از جمله تلاش‌ها برای ارائه الگوی مدیریت استعداد نام برد. در ادامه مدل‌های ارائه شده در ادبیات پژوهشی خارجی به صورت مختصر مورد اشاره قرار می‌گیرد.

ارزش آموزش عالی برای نخبگان و استعدادها علمی نشان دهنده چرایی تمایل افراد برای تحصیل و مطالعه در جامعه است و این مهم، شأن «علم» و دانشگاه را نزد جامعه مخاطب نشان می‌دهد و می‌تواند پاسخی برای کژکارکردها یا کاستی‌های نظام دانشگاهی در کشور باشد و اینکه چرا دانشجویان در لایه‌های تودرتوی نظام خود ارجاع ده دانشگاهی در پی خلاصی از تحصیل و پایان‌آند، اما در فرصتی مایلند دوباره تحصیلات خود را تکمیل کنند (اقبال و همکاران 1395).

جذب، توسعه و نگهداری استعدادها در چنین سازمانی و با ویژگی‌های فردی متفاوت کارکنان دانشی نسبت به دیگر کارکنان، اتخاذ رویکردهای متمایز را طلب می‌نماید. با توجه به نکات ذکر شده و در نظر گرفتن این که دانشگاه‌ها، سازمان‌های استعدادمحورند، ضرورت توجه و مدیریت این استعدادها اجتناب‌ناپذیر است. رقابت سازمان‌های دانشگاهی، داشتن نقشه‌ای از استعدادها موجود در بازار کار، نیاز به پرداختن در زمینه رهبران آینده، چالش‌هایی که سازمان‌ها در جذب، توسعه و نگهداشت با آن مواجه می‌شوند، تغییرات جمعیتی و بازار کار

خارجی، کمبود بودجه، افزایش پیچیدگی و پاسخ‌گویی، کمبود مهارت‌ها و استفاده نادرست از تخصص‌های نیروی کار موجود دلایلی هستند، که نیاز به اتخاذ راهبرد‌های مدیریت استعداد کارآمد، نیرومند و چابک را در نظام آموزش عالی ضروری می‌سازد. در نتیجه استقرار سیستمی مؤثر، سازمان دانشگاه می‌تواند شاهد کاهش هزینه‌های استخدام، مدیریت مؤثر دانش و انتقال دانش، ارائه خدمات و تولیدات پیشرفته، خلق مزیت رقابتی، کاهش مخاطرات سازمان و بهبود نگهداشت و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها باشند. با توجه به این که نظریه مفهومی مستحکم مدیریت استعداد مختص سازمان دانشگاه موجود نیست و تک‌موردها نیز از گستردگی و عمق لازم برخوردار نیستند و همچنین پژوهش‌ها، با اهداف محدود، مؤلفه‌های تشکیل دهنده و روش‌های مدیریت استعداد را به صورت مجزا مورد بررسی قرار داده‌اند. پژوهش جدید در صدد نظریه‌پردازی و ایجاد افق جدیدی در نظام آموزش عالی است تا مسیر اجرای پژوهش‌های تجربی را هموارتر نماید. پژوهش حاضر در صدد ارائه الگوی مدیریت استعداد، متناسب با نظام آموزش عالی از طریق بهره‌گیری از نظر متخصصان علمی بوده و در نظر دارد به این سئوالات به طور علمی پاسخ دهد: مهمترین عوامل مؤثر بر جذب، توسعه و نگهداری استعدادها علمی در نظام آموزش عالی چیست؟ آیا می‌توان مدل مدیریت استعداد معتبر برای نظام آموزش عالی پیشنهاد داد؟

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر فلسفه پژوهش در زمره پارادایم تفسیرگرایی قرار می‌گیرد. از حیث هدف، تحقیق حاضر از نوع اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه استادان علمی شاغل در نظام آموزش عالی دانشگاه‌های دولتی است. 20 نفر از این افراد به عنوان آگاهان کلیدی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند متوالی نظری برای تشخیص تعداد افراد، تعیین محل داده‌های مورد نیاز و یافتن مسیر پژوهش و گلوله برفی

همچنین روش‌های نظام مند نظریه پردازی داده بنیان در گردآوری، ثبت، تحلیل و تفسیر داده‌ها مورد توجه قرار گرفت. برای تضمین تأییدپذیری، نیز تمام مصاحبه‌ها با دقت ضبط و پیاده سازی شد. در بخش یافته‌ها نیز تلاش شد تا متناسب با سؤال یا موضوع بحث، مکالمات به صورت دقیق ارائه گردد. همچنین با بهره‌گیری از نظرات و ارائه شواهد و یافته‌ها به خبرگان و شرکت کنندگان، استفاده از یادداشت‌های فنی و میدانی و راهبردهای ارتقا حساسیت نظری و اجتناب از سوگیری تلاش گردید تا قابلیت تأییدپذیری تأمین گردد. ارائه اطلاعات کافی درباره چگونگی پژوهش به تمامی آزمودنی‌های شرکت کننده، کسب رضایت نامه کتبی به منظور شرکت در پژوهش رعایت شدند. جهت رعایت اخلاق پژوهشی، کد اخلاق IR.USWR.REC.1399.164 در کمیته ی اخلاق دانشگاه ثبت شد.

یافته‌ها

شرکت کنندگان در پژوهش همگی از رشته علوم انسانی بوده و در دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبایی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه بین‌المللی قزوین، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی تهران، دانشگاه فرهنگیان و دانشگاه زنجان مشغول به کار بودند. 17 نفر مرد و 3 نفر زن بودند. 15 نفر در مرتبه استادیاری، 3 نفر دانشیاری و 2 نفر استادی قرار داشتند. تاریخ مصاحبه‌ها دامنه مه‌ماه 1395 تا خرداد 1396 را در بر می‌گرفت و طول مصاحبه‌ها از 60 دقیقه تا 90 دقیقه در نوسان بود. تلاش شد تا مراحل و چگونگی معرفی یافته‌ها بر اساس سنت حاکم در روش شناسی نظریه زمینه‌ای کلاسیک دنبال شود. ابتدا به کدگذاری باز، سپس به کدگذاری محوری و انتخابی اقدام شد. در مرحله اول کدگذاری، که به صورت خط به خط کدگذاری شد، در حدود 2500 کد اولیه استخراج شد و پس از ترکیب و حذف کدهای تکراری با فضای مفهومی مشابه، به 620 کد مفهومی کاهش یافت. در طول مرحله کدگذاری باز و محوری داده‌ها به دقت مورد بررسی قرار

برای گزینش افراد مصاحبه انتخاب شدند. از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با 20 نفر از استعدادهای علمی عوامل مؤثر بر جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای علمی شناسایی شد. برای گردآوری اطلاعات از راهبرد نظریه داده بنیاد و روش مصاحبه‌های اکتشافی نیمه ساختار یافته، استفاده شد. به خاطر نو بودن حوزه مطالعاتی و هدف پژوهش راهبرد داده بنیاد مورد استفاده قرار گرفت. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته این بود که علاوه بر امکان تبادل نظرات و تفکر، می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود. فرایند اجرای پژوهش به این صورت است، که ابتدا عوامل مؤثر بر جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای علمی در نظام آموزش عالی ایران تدوین شده، سپس الگوی مدیریت استعداد طراحی شد. ناشناس ماندن مصاحبه شونده‌گان و امانت داری در پاسخ‌ها به دقت مورد توجه قرار گرفت. جهت مشروعیت بخشی و صحت‌گذاری بر یافته‌ها و تحلیل‌ها از معیارهای باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تصدیق‌پذیری گوبا و لینکلن (1989)، استفاده شد. به منظور تضمین باورپذیری؛ روش‌های بررسی توسط اعضا، مثلث سازی منابع داده‌ها و بازبینی توسط همکاران در پژوهش استفاده شد. فرایند مصاحبه‌ها بیش از یک سال طول کشید و بالغ بر سه سال محقق درگیر موضوع پژوهش بود که این امر هم به باورپذیری کمک می‌نماید. به منظور تضمین انتقال‌پذیری تلاش شد تا تمام جزئیات مربوط به مفاهیم و مضامین اصلی و فرعی و همچنین نمونه‌گیری نظری و اقدامات صورت گرفته برای دست‌یابی به آگاهان کلیدی و موانع پیش‌رو تشریح شود به گونه‌ای که امکان پیگیری مسیر پژوهش برای دیگر نیز فراهم می‌شود. در خصوص قابلیت اتکا و اطمینان به یافته‌های پژوهش نیز تلاش شد تا با توجه به ادبیات و دیدگاه‌های مختلفی که در خصوص نمونه‌گیری و تعداد نمونه‌ها وجود دارد، تعداد مشخصی از آگاهان کلیدی برای مصاحبه به روش‌های هدف مند متوالی نظری و گلوله برفی انتخاب شوند.

مقوله حاصل همه تحلیل را در قالب چند کلمه می ریزد و بیانگر این است، کل پژوهش در باب چیست. این مقوله دارای قدرت تحلیل بوده و موجب به هم نزدیک شدن مقوله ها می شود. این مقوله از درون مقوله های موجود پدیدار شده و سایر مقوله ها را پوشش می دهد. از بین مقوله های آشکار شده، در تحقیق حاضر "تمرکز و هم راستایی راهبردراهبردی" مقوله ای بود که شرایط مذکور را داشت. تمرکز و هم راستایی راهبردی می تواند، گوناگونی و نکته اصلی موجود در داده ها را تبیین کند. تلاش بر این بوده نام اختصاص داده شده به این مقوله از قدرت تبیین گری کافی برخوردار باشد. در نهایت برای هر کدام از مراحل جذب، توسعه و نگهداشت هشت مقوله اصلی در قالب ابعاد شش گانه مدل پارادایمی به صورت شرایط علی (دو مقوله اصلی)، مقوله مرکزی (تمرکز و هم راستایی راهبردراهبردی)، راهبرد (یک مقوله اصلی)، شرایط زمینه ای (سه مقوله اصلی)، شرایط مداخله گر محیطی (یک مقوله اصلی) و پیامد (یک نتیجه اصلی) جای گرفتند. برای کدگذاری از کدگذاری زنده، پژوهش گر و نظری استفاده شد. جزئیات مربوط به طی این فرایند در جدول 1 ارائه شده است.

گرفتند، مقوله های اصلی و مقوله های فرعی مربوط به آنها مشخص شدند، ابعاد و ویژگی ها تعیین شده و الگو مورد بررسی قرار گرفت. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم بودند. با توجه به راهنمای ارائه شده توسط اشتراس و کربین (1998) با تفکیک متن مصاحبه به عنوان عناصر دارای پیام در داخل خطوط و پاراگراف ها، تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند. بعد از این مرحله سعی شد، مقولات نیز در قالب دسته های بزرگ مفهومی طبقه بندی شوند. مرحله دوم، کدگذاری محوری است. مقوله اصلی به تدریج تعیین و سپس سایر مقوله ها در قالب پنج خوشه بزرگ شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه ای، شرایط محیطی و پیامدها دسته بندی شدند. کدها پس از بررسی و مقایسه های مکرر به 36 خرده مقوله و 8 مقوله اصلی که در مدل پارادایمی آمده است، کاهش یافت. در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی، روابط بین مقولات آشکار و مدل پارادایمی نظریه برخاسته از داده ها شکل گرفت. در کدگذاری انتخابی مقوله های اصلی به یک دیگر پیوند می خورند و طرح نظری اصلی شکل می گیرد. موضوع دیگر در کدگذاری انتخابی، تعیین مقوله مرکزی است. این

جدول 1. پدیده اصلی (مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی ایران)

Table 1. Main phenomenon (talent management in Iran's higher education system)

ردیف	مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	خرده مقوله ها و مفاهیم
1	عوامل فردی	توان مندسازی روان شناختی	سرمایه گذاری در رشد شخصی، افزایش حس خودکارآمدی (پرورش حس شایستگی، حس معنی داری، حس خود مختاری و مؤثر بودن)، پرورش حس تعلق اجتماعی، تقویت روحیه، آموزش مهارت های اجتماعی، قراردادهای یا پیمان های روان شناختی، حمایت نظارتی ادراک شده، حمایت سازمانی ادراک شده
		گسترش فضای انگیزشی	برنامه ریزی نظام انگیزشی و توجه به سلسله مراتب انگیزشی استعدادها، علمی، توجه به نیازهای روان شناختی و مادی، فرصت رشد و پیشرفت، مشارکت در تصمیم گیری و تصمیم سازی، اهداف چالشی، کار چالشی، نقش های چالشی و معنی دار
		عوامل جمعیت شناختی	سن، جنس، سابقه کار، سطح مهارت، سطح تحصیلات
2	عوامل مرتبط با کار	محتوای شغل	تحلیل شغل، شرح شغل، ویژگی های شغل، استقلال کاری (آزادی عمل داشتن)، نوع، حجم کار مناسب، طراحی شغلی، ارزیابی شغل، رتبه بندی استعدادها، علمی
		روابط کاری	کیفیت ارتباطی دپارتمان ها، هم گرایی در اجتماع های علمی، احساس مالکیت نسبت به سازمان، رفتار منعطفانه مدیران با استعدادها، تیم حمایت گر و تشویق گر
		انعطاف در کار	مقدمات کار انعطاف پذیر: ساعات و برنامه کاری منعطف، مکان کار منعطف، نزدیکی به محل زندگی، دورکاری، کار در خانه، حجم کار یا مسئولیت، حق انتخاب در تکالیف
3	عوامل سازمانی	گفتمان سازی	ارائه تعریف استعداد در سازمان دانشگاه، روشن سازی مبانی فلسفی مدیریت استعداد،
		سیاست ها دانشگاهی	کاهش مقررات پرسنلی، تنظیم سیاست های شفاف و روشن، آگاه سازی از سیاست ها و رویه ها، آزادی و استقلال علمی
		چشم انداز مالی	روشن بودن منابع و بودجه سازمان، بودجه کافی برای شرکت در کنفرانس ها و غیره، بودجه پژوهشی مناسب

تضمین کیفیت	برنامه های بهبود کیفیت، ترویج انگیزشی که بر کیفیت آموزش تأکید دارد، دست یابی به آموزش سطح بالا، طرح های بلند پروازانه	
مدیریت فرایند انتصاب و ارتقا	برنامه ریزی و تصمیم گیری های ارتقا، روشن بودن چشم انداز ارتقا، توسعه استعداد بر حسب نیاز و رتبه افراد، رفتارهای عادلانه در ارتقا، دستورالعمل ارتقا	
مدیریت دانش	به اشتراک گذاری دانش، ظرفیت سازمان برای ترکیب و مبادله دانش، تسریع تبادل اطلاعات بین کارکنان	
ارتباطات	شبکه سازی اجتماعی و ارتباط های جدید، توسعه جو صداقت، ارتباط صمیمی بین مافوق و زیر مجموعه، ساختن روابط شخصی، فراهم سازی فرصت برای تشکیل تیم های خودگردان،	
جهت گیری راهبردی راهبردی	برنامه ریزی راهبردی راهبردی جذب- توسعه و نگهداشت، آشنایی با نقاط قوت، ضعف ها و مهارت های خاص، شناسایی موانع جذب- توسعه و نگهداشت	
سبک رهبری	سبک رهبری تحول گرا، تعامل گرا، مشارکتی، دموکراتیک، موقعیتی	
آگاهی اجتماعی مدیران	شناسایی حوزه های کارکردی مرتبط منابع انسانی و فراهم سازی فرصت توسعه منظم، ارزیابی نتایج جذب- توسعه و نگهداشت	4 عوامل مدیریتی
مدیریت عملکرد: مکانیسم ارزیابی مؤثر	ارزیابی همکاران، عدم سوگیری در ارزیابی برنامه ها، ارزیابی کیفیت مهارت های تدریس و پژوهش، اتاق گفتگو درباره نقاط قوت؛ صلاحیت ها و پیشرفت های شخصی، خود به سازی افراد، بازخورد صادقانه برای اهداف توسعه ای	
مشارکت در تصمیم گیری	بهبود توانایی تصمیم گیری، درگیر سازی در فرایند تصمیم گیری، گشودگی در تصمیم گیری، تقویض قدرت تصمیم گیری و عمل، مشارکت در تدوین چشم انداز و مأموریت سازمان	
منبع گزینی	جذب داخلی و بیرونی، کارمندیابی در مقابل ارتقا، بهبود کیفیت یا تعویض استعداد، تعادل خرید- ساختن	
نوآوری در جذب	خلق برند جذاب، سفیر اعتبار و شهرت، روشن سازی و تعریف تصویر سازمان، بهبود تصویر ذهنی، برندهای خاص، جو سازمانی نوآورانه، غرور و افتخار در سازمان	
شناسایی (کشف) و مدیریت استخدام	شناسایی ویژگی های استعدادها: عواطف و توانایی های، توسعه شاخص های شناسایی و اندازه گیری استعداد، شناسایی شایستگی ها و پتانسیل های استعدادها: علمی، تحلیل شکاف های شایستگی ها، ارزیابی های روان شناختی، مصاحبه های رفتاری	
جامعه پذیری	طراحی برنامه های آشناسازی و اجتماعی کردن تازه واردها، تاکتیک های جامعه پذیری (یادگیری نقش ها، روابط و قواعد)، تنظیم فرایندها، جهت گیری ارزشی	
راهبرد های مؤثر جذب، توسعه و نگهداشت	برنامه آموزشی ساختار یافته، توسعه برنامه درسی، درگیر کردن کارکنان در آموزش، طراحی دوره های آموزشی، فراهم سازی کتاب نامه ها و کتاب های راهنما، کاتالوگ های توسعه و آموزش، آموزش مبتنی بر شبیه سازی، دوره های ضمن خدمت، هم آموزشی، فرصت یادگیری رسمی و غیر رسمی، چشم انداز مناسب در مورد آموزش	5 راهبرد های مؤثر جذب، توسعه و نگهداشت
مدیریت پیشرفت مسیر شغلی و مدیریت جانشین پروری	چشم انداز و مسیر شغلی روشن، برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی: برنامه ریزی کارراهه، راهبرد های فرصت برابر و طرح های عملی، توسعه مسیر شغلی استعدادهای علمی: تحصیلات تکمیلی؛ انتصاب؛ ارتقا و تجربه، فرصت های شغلی موازی متعدد، تحرک شغلی، مدل سازی نقش، سرمشق گیری نقش، توسعه نقش	
تسهیلات فیزیکی	استفاده از تجهیزات جدید، محیط کاری مجهز، کتابخانه خوب، اینترنت، آزمایشگاه و غیره، تسهیلات یادگیری، فضا و مبلمان اداری، وسایل نقلیه، محیط کار ایمن و راحت	
نظام پرداخت، پاداش و جبران خدمات متمایز	حقوق و دست مزد رقابتی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، تناسب در آمد استعدادهای علمی با نیازهایشان، مشوق ها و پاداش های برانگیزاننده، تشویق کار تیمی توسط مدیران، سفارشی سازی پاداش ها، طرحواره هایی برای انگیزه دادن و تشویق عملکرد های برجسته و استثنایی، ارج نهادن به ارزش های استعدادهای علمی	
عوامل اجتماعی و ذی نفعان	توجه به مسئولیت های اجتماعی، تقاضای اجتماعی، آگاهی اجتماعی، تعامل اجتماعی: ارتباطات بین سازمانی، تغییر تمرکز و روابط (هم گرایی دانشگاه با رقبای تازه)، همکاری متقابل فنی با صنعت	
عوامل اقتصادی	رشد اقتصاد دانش بنیان، نگرش به هزینه های آموزشی، کاهش بودجه و رکود اقتصادی، عرضه و تقاضای بازار کار، مشارکت نظام مالی کشور در توانمند سازی نظام علمی، افزایش بودجه دولتی برای صنایع دانش بنیان، تنوع منابع درآمدی نظام دانشگاهی، جلب حمایت مالی از منابع خارجی	6 عوامل فراسازمانی
عوامل سیاسی	جهانی سازی، مدیریت نسلی و تنوع، تغییرات فناوری و پیشرفت های فناوری، قانون مهاجرت، کاهش حمایت دولت، قوانین دولتی و بازار کار،	
عوامل فرهنگی	نظام باورها و ارزش ها، فهم جو و فرهنگ دانشگاهی، به رسمیت شناسی تنوع در نظام آموزشی،	
تناسب فرد، سازمان	تناسب فرهنگی فرد و سازمان، سازگاری بین تصمیم های مدیریت با سطوح عملکرد، یک پارچه سازی دانش و مهارت های جدید با مسئولیت ها	
تناسب راهبرد با اهداف	تناسب اهداف و راهبرد های نظام آموزش عالی، تناسب بین سطح راهبرد و طراحی سازمان دانشگاه، تناسب موقعیت و شایستگی استعدادهای علمی	7 تطبیق بویا
تعادل کار، زندگی	سبک زندگی متعادل، تلاش برای تأمین نیازهای استعدادهای از طریق برقراری تعادل بین کار و زندگی، تناسب سیستم	

کاری و غیر کاری افراد، زندگی علمی عادلانه و برابر	
پیامدهای نگرشی فردی	رضایت شغلی درونی و بیرونی؛ محتوای شغل؛ زمینه شغلی و سازگاری شغلی، افزایش تعهد و وفاداری کاری، درگیری و مشارکت فیزیکی؛ ذهنی و عاطفی
پیامدهای رفتاری	تعالی درون فردی، تعالی بین فردی، رفتار شهروندی سازمانی: رفتار فراتر از
پیامدها	استخدام افراد مستعد، تطبیق عرضه و تقاضای نیروی کار، کارآیی، اثربخشی، بهره‌وری، تعالی عملکرد، بقای سازمان، کاهش هزینه، افزایش ارزش، ایجاد خزانه استعداد

8

ارتباط با عوامل مدیریتی در پژوهش حاضر شکل گرفت، آگاهی اجتماعی مدیران بود.

مقوله فرعی آخر عوامل مدیریتی، مشارکت در تصمیم‌گیری نام گذاری شد. به اعتقاد تعداد زیادی از صاحب نظران، وقتی استعدادها علمی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند، احساس تعهد و وفاداری در آن‌ها رشد می‌کند و متعاقب آن احساس رضایت می‌نمایند. به نظر یکی از مشارکت‌کننده‌ها: "مشارکت در تصمیم‌گیری از محرک‌های انگیزشی مؤثر است که در جذب و نگهداشت استعدادها علمی نقش ایفا می‌کند و نظام آموزشی می‌تواند با مشارکت دهی استعدادها، محرک انگیزشی قوی ایجاد نماید".

مقوله عمده علمی دیگری که از طبقه بندی پاسخ‌ها حاصل گردید، تطبیق پویا می‌باشد. منظور از تطبیق پویا هم راستا سازی فرد و سازمان می‌باشد. تطبیق پویا خود شامل سه خرده طبقه؛ تناسب فرد - سازمان، تناسب راهبرد جذب، توسعه و نگهداشت با اهداف نظام آموزش عالی و تعادل کار - زندگی شد. بر اساس دیدگاه شرکت کنندگان در تحقیق، منبع‌گزینی، نوآوری در جذب، شناسایی و مدیریت استخدام، جامعه‌پذیری، توسعه حرفه‌ای (آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی و اجتماعی)، مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و جانشین‌پروری، تسهیلات فیزیکی و بهداشتی، و نظام پرداخت؛ پاداش و جبران خدمات متمایز در قالب راهبرد های مؤثر جذب، توسعه و نگهداشت طبقه بندی شدند.

راهبردهای اصلی برای توسعه حرفه‌ای استعدادها علمی در قالب مقوله‌های فرعی: آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی و اجتماعی طبقه بندی شدند. مفاهیم شکل دهنده مقوله اخیر در جدول 1 به تفصیل ارائه شده است. مقوله اصلی اول که در قالب شرایط زمینه‌ای طبقه بندی گردید، عوامل سازمانی نام گذاری شد. مؤلفه‌های فرعی گفتمان

بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از ادراکات زیسته استعدادها علمی و بازنگری‌های چند باره انجام شده، مشخص شد، مدیریت استعدادها علمی در نظام آموزش عالی ایران بر محور تمرکز و هم‌راستایی راهبردهای بردی شکل می‌گیرد. هم‌راستایی شامل اهداف، راهبرد، سازمان و فرد می‌باشد.

عوامل فردی، مدیریتی و عامل تطبیق پویا سه مقوله عمده-ای هستند، که در پژوهش حاضر به عنوان عوامل علی مؤثر در جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها علمی در نظام آموزش عالی طبقه بندی شدند. مقوله اصلی عوامل مدیریتی، خود از مقوله‌های فرعی جهت‌گیری راهبردهای بردی، سبک مدیریت و رهبری، آگاهی اجتماعی مدیران، مدیریت عملکرد و مشارکت در تصمیم‌گیری تشکیل شد. منظور از عوامل مدیریتی، عواملی که به طور مستقیم به مدیریت مرتبط هستند. جهت‌گیری راهبردهای بردی، به تحلیل گری فعال فرصت‌ها و تهدیدها اشاره دارد. برای نمونه یکی از مصاحبه‌شوندگان، روشن بودن چشم‌انداز توسعه در نظام آموزش عالی را به عنوان عامل مؤثر در جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها علمی بر می‌شمارد و به لزوم اطلاع‌رسانی در زمینه چشم‌انداز نظام آموزش عالی اشاره می‌نماید.

مقوله فرعی بعدی از عوامل مدیریتی، سبک‌های مدیریت و رهبری را شامل می‌شود. در این زمینه اساتید اعتقاد دارند، شیوه‌های رهبری در نظام آموزش عالی پسندیده است از حالت مداخله‌گرایانه به ارزیابانه، و از حالت حکم‌رانی به نظارت، از مقررات به ضابطه‌مندی و از کنترل‌های پیش از اقدام به ارزیابی پس از اقدام معطوف شود.

نظام آموزش عالی از نیاز به توسعه رهبری آگاه‌هست، ولی در اجرا با چالش‌هایی مواجه است. مقوله دیگری که در

قابل حصول است. یا تمرین های آگاهانه و تکالیف کششی در خلق ذهنیت رشدی و انتظارات مثبت دخیل هستند که در قالب پیامدهای نگرشی نیز قابل طبقه بندی هستند. تلاش برای یادگیری موجب افزایش دست آوردهای ذهنی و انعطاف پذیری می شود و در شکل دهی نگرش رشدی مؤثر است. مشاهده می شود عوامل پدیدار شده تنیده با هم دیگر بوده و مجزا از هم عمل نمی نمایند.

سؤال دوم پژوهش: آیا می توان مدل مدیریت استعداد معتبر برای نظام آموزش عالی پیشنهاد داد؟ تحلیل یافته های مربوط به مدیریت استعداد معتبر برای نظام آموزش عالی بیانگر آن است، استقرار مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی بر مبنای عوامل فردی، عوامل مدیریتی و تطبیق پویا تحقق می یابد. عوامل فردی شامل: توانمندسازی روان شناختی، گسترش فضای انگیزشی و عوامل جمعیت شناختی بوده و عوامل مدیریتی جهت گیری راهبردهای مدیری، سبک رهبری، آگاهی اجتماعی مدیران، مدیریت عملکرد و مشارکت در تصمیم گیری را در برمی گیرد. تطبیق پویا نیز شامل: تناسب فرد - سازمان، تناسب اهداف - راهبرد و تعادل کار- زندگی است. اساس استقرار نظام جامع مدیریت استعداد، تمرکز و هم راستایی راهبردی می باشد. تطابق پویای اهداف، راهبرد و افراد محور شکل دهی به فرایند مدیریت استعداد های علمی است. استقرار نظام جامع مدیریت استعداد از طریق اتخاذ راهبرد های مؤثر جذب، توسعه و نگهداشت با اتخاذ راهبردهایی هم چون منبع گزینی، نوآوری در جذب، شناسایی و مدیریت استخدام، جامعه پذیری، توسعه حرفه ای در ابعاد پژوهشی؛ آموزشی؛ خدمات تخصصی و اجتماعی، مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و جانشین پروری، سیستم های پرداخت؛ پاداش و خدمات متمایز و فراهم سازی تسهیلات فیزیکی و بهداشتی انجام می گیرد. بستر فراهم کننده راهبردهای ذکر شده، عوامل سازمانی و عوامل مرتبط با کار است. عوامل سازمانی شامل: گفتمان سازی، سیاست ها و رویه های مؤثر سازمانی، چشم انداز مالی، تضمین کیفیت، مدیریت فرایند انتصاب و ارتقا، مدیریت دانش و ارتباطات می باشد. عوامل مرتبط با کار هم شامل: محتوای شغل، روابط کاری و انعطاف

سازی مدیریت استعداد، سیاست ها و رویه های دانشگاه، چشم انداز مالی، تضمین کیفیت، مدیریت فرایند انتصاب و ارتقا، مدیریت دانش و ارتباطات تشکیل دهنده مقوله عوامل سازمانی هستند که هر کدام از آن ها نیز از خرده مقوله ها و مفاهیمی شکل گرفته اند و به تفصیل مفاهیم شکل دهنده مقوله اخیر در جدول 1 بیان شده است.

دومین مقوله اصلی، عوامل مرتبط با کار، از شرایط زمینه ای تأثیر گذار در جذب، توسعه و نگهداشت استعداد های علمی طبقه بندی شدند. منظور عواملی هستند که در ارتباط مستقیم با شغل مورد تصدی می باشند و شامل مقوله های محتوای کار، روابط کاری و انعطاف در کار می شوند.

مقوله بعدی روابط کاری نام گذاری شد. نقل قول هایی که به شکل گیری مقوله اخیر انجامید به شرح ذیل می باشد: "نظام آموزش عالی با چالش آموزش مفاهمه درگیر است. هم کنشی جمعی الزام اصلاح ذهنیت است. دوری از دید تبعیض آمیز لازم است. اتخاذ رویکرد هم کنشی منجر به شکل گیری فضای باز هم اندیشی می شود و برای اجتماع های علمی لازم است".

یکی از پیامد نگرشی فردی رضایت شغلی بود. شرح کامل پیامدهای نگرشی در جدول 1 بیان شده است. مقوله فرعی بعدی شکل گرفته، پیامدهای رفتاری بود. پیامدهای رفتاری در دو مقوله فرعی تر، تعالی درون فردی و بین فردی نام گذاری شد. مقوله آخر از پیامدهای استقرار مدیریت استعداد، به نتایج سازمانی اشاره دارد. عمده ترین نتایج شامل: افزایش کارایی، اثربخشی، بهره وری و تعالی عملکرد کلی می باشد. در جدول 1 به نتایج سازمانی حاصل از راهبردهای مدیریت استعداد به تفصیل اشاره شده است.

در مجموع می توان گفت، عوامل ذکر شده در قالب شرایط و پیامدها به صورت خوشه ای عمل نموده و از هم دیگر مجزا نیستند. برای مثال، نگرش رشدی در استعداد های علمی از مفاهیمی بود که منجر به شکل گیری مقوله توانمندسازی روان شناختی از عوامل فردی گردید. شکل گیری نگرش رشدی از طریق گسترش ارتباطات که در قالب عوامل سازمانی طبقه بندی شده است و فرهنگ سازمانی توسعه گرا که در قالب عوامل فراسازمانی طبقه بندی شده است،

مدیریت استعدادهای علمی در نظام آموزش عالی در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر پیامدهای نگرشی، رفتاری و سازمانی را در بر داشتند.

در کار می‌باشد. راهبردهای ذکر شده متأثر از شرایط مداخله‌گری تحت عنوان کلی عوامل فرا سازمانی است و شامل: عوامل اجتماعی و ذی‌نفعان، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد، راهبردهای



شکل 1. الگوی مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی ایران

Figure 1. Talent management model in the Iranian higher education system

عالی ایران به منظور ارائه الگوی جامع مدیریت استعداد در سازمان دانشگاه بود. با استفاده از نتایج مستخرج از مصاحبه‌ها عوامل مؤثر در جذب، توسعه و نگهداشت

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر در جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای علمی در نظام آموزش

عالی به خوبی می داند در حوزه پژوهش، آموزش، خدمات و مدیریت دنبال چه افرادی با کدام ویژگی‌ها، ضمن توجه به بافت نظام دانشگاهی، باشد. در پژوهش میرکمالی، حاج خزیمه و ابراهیمی (1394)، شایستگی‌ها و ویژگی‌های شخصی، مسائل اعتقادی و دینی و دارا بودن امتیازات خاص از ملاک‌های عمده جذب و نگهداشت شناسایی شدند، که همسو با یافته‌های پژوهش حاضر است و مسئله قابلیت‌های پویا نیز در پژوهش ولر، نیبر و عبدالسلام (2015) و فراندل و همکاران (2010)، سواتی (2010)، مورد تأکید بوده است.

مدیریت استعداد یک عمل منحصر به فرد است و همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به مدیریت حرفه استعداد را بدون در نظر گرفتن مکان، از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت ادغام کرده است (شای من 2014). مدیریت استعداد با استفاده از فرایندها، منابع، سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌های رسمی به تسهیل و پیشرفت مسیر شغلی و ایجاد افرادی با استعداد در دانشگاه‌ها کمک می‌کند (کالینگز و ملاهی 2009). دانشگاه‌ها از جمله سازمان‌های مهمی محسوب می‌شوند که نقش راهبردراهبردی در پیشبرد سلامت و تولید علم در کشور دارند (مک کورمک و همکاران 2014). اما، علی‌رغم دستاوردهای ارزشمند، هنوز سیستمی در بررسی عملکرد مهم‌ترین دارایی خود ندارند و مستلزم محقق ساختن ارزش راهبردراهبردی مدیریت استعداد نخبگان به عنوان یک راه حل برای رفع این نارسایی بنیادی و مقابله با چالش‌ها می‌باشند. چراکه مدیریت استعدادهای درخشان برای دانشگاه‌ها، با انتصاب استعدادهای ناب و کلیدی و توانمندسازی آن‌ها، می‌توانند رهبران عرصه آموزش و سلامت را در جایگاه مناسب بگذارند (ساتیانی و همکاران 2014). یکی از مهم‌ترین راهبردهای آموزش عالی، توجه به افزایش کیفیت دانش سازمانی است؛ چراکه تا بسترهای دانش سازمانی فراهم نشود، راهبرد مدیریت استعداد با چالش مواجه می‌شود (نعمتی انارکی و نوشین فرد 2014).

استعدادهای علمی در نظام آموزش عالی ایران شناسایی شده و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مدل مدیریت استعداد نظام آموزش عالی در شش مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری، تعاملات، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای مدیریت استعداد ارائه گردید. طبق نتایج، استقرار نظام مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران بر مبنای عوامل فردی، مدیریتی و تطبیق پویا تحقق یافته و اساس آن تمرکز و هم راستایی راهبردراهبردی و اتخاذ راهبردهای مؤثر جذب، توسعه و نگهداشت می‌باشد. بستر فراهم کننده راهبردها؛ عوامل سازمانی، عوامل مرتبط با کار و شرایط فراسازمانی است که در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدهای نگرشی، رفتاری و سازمانی در بر دارد.

ارزش آموزش عالی برای نخبگان و استعدادهای علمی نشان دهنده چرایی تمایل افراد برای تحصیل و مطالعه در جامعه است و این مهم، شأن «علم» و دانشگاه را نزد جامعه مخاطب نشان می‌دهد و می‌تواند پاسخی برای کاستی‌های نظام دانشگاهی در کشور باشد و اینکه چرا دانشجویان در لایه‌های تودرتوی نظام خود ارجاع ده دانشگاهی در پی خلاصی از تحصیل و پایان آن هستند، اما در فرصتی مایل اند دوباره تحصیلات خود را تکمیل کنند (اقبال و همکاران 1395).

آینده‌نگری و واکنش‌پذیری در فضای رقابتی از مقوله‌های مهمی است که باید مورد توجه مدیران دانشگاهی قرار گیرد. رقابت و همکاری هم‌زمان نیاز به خلق راهبردهای جدید دارد که یکی از چالش‌های نظام آموزش عالی است. وان دن بروک، بوسلی و پاوی (2018) مفهوم سازی جدید در این زمینه ارائه نموده و نوآوری تعاونی از طریق استخرهای استعداد مشترک را معرفی نموده‌اند که نحوه همکاری و رقابت هم‌زمان استعدادهای را تشریح می‌نماید. مقوله بعدی تطابق پویا بین فرد و سازمان است. موقعی که مسیر راهبردراهبردی روشنی در نظام آموزش عالی باشد، متناسب با آن تعریف استعداد و طراحی روش‌ها شکل می‌گیرد. در نتیجه نظام آموزش

استعدادهای علمی جهت مصاحبه را نیز می توان از جمله محدودیت های پژوهش حاضر نام برد.

پژوهش حاضر مدلی برای مدیریت استعداد های علمی در نظام دانشگاهی فراهم ساخت، که موجب تعمیق شناخت و بهره گیری در سیاست گذاری و برنامه ریزی اثربخش تر می شود. چارچوب جامع و منسجمی به منظور تدوین برنامه رسمی مدیریت استعداد، هدایت فعالیت ها و اقدامات مرتبط با استعداد های علمی در نظام دانشگاهی فراهم می آورد. پیشنهاد می شود ساختار یا مرکزی برای شناخت ویژگی های استعداد های علمی در نظام دانشگاهی ایجاد شود. در این مرکز علایق، انگیزه ها و توانایی های استعداد های علمی مورد بررسی علمی قرار گیرد و متناسب با ویژگی های تک تک استعداد ها، نظام انگیزشی سفارشی طراحی شود. به نظر می رسد که بیشترین تأکید کنونی بر علایق سازمان طراحی شده است. کاوش در دنیای ذهنی و تجارب افراد و استخراج نگرش آن ها با به کارگیری روش های کیفی و تشکیل بانک اطلاعات علایق و توانایی ها و ترسیم نیم رخ های هر بخش، از پیشنهاد های پژوهش حاضر می باشد. فرصت سازی ها در زمینه های گوناگون حرفه ای متناسب با علایق و توانایی های استعداد ها، توصیه دیگر پژوهش حاضر می باشد. در طراحی مشاغل استعداد های علمی؛ استقلال، انعطاف کاری و شکل دهی فرهنگ کارگروهی و تعامل در اولویت باشد. برای درگیر شدن استعداد های علمی گره زدن منافع سازمان با ارزش های استعداد های علمی، طراحی فعالیت های دارای اهمیت و مطابق با علایق استعداد ها پیشنهاد می گردد. ناهمگونی ویژگی های فردی، ارزش ها و ناسازگاری نگرشی استعداد های علمی موجب تشکل ناهمگونی از افراد می شود که نیازمند طرح های ابتکاری برای هم راستا سازی می باشد. تشویق سازمان دانشگاه برای مفهوم سازی و توسعه فلسفه مدیریت استعداد و اتخاذ رویکردها مطابق با بافت دانشگاهی، هم راستا با مسیر راهبردی توصیه بعدی می باشد. طراحی نظام منابع انسانی متمایز با هسته های

تجارب شرکت کنندگان نشان می دهد نظام آموزش عالی در سه زمینه جذب، توسعه و نگهداشت استعداد های علمی با چالش های جدی مواجه است و برای موفقیت در زمینه مدیریت استعداد های علمی خود نیازمند نوآوری و ابتکارهای جدید است. بر اساس مدل پژوهش حاضر در مرحله جذب، اولویت های نظام آموزش عالی شامل: توانمند سازی روان شناختی استعداد های علمی، گسترش فضای انگیزشی در ابعاد فردی، تطابق پذیری داخلی- بیرونی در بعد سازمانی و اتخاذ راهبرد های مؤثر جذب می باشد. در مرحله توسعه اولویت ها شامل: توسعه فردی و حرفه ای، مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و جانشین پروری، گسترش ارتباطات و برقراری تناسب بهینه در ابعاد فردی، سازمانی و راهبردی بوده و در مرحله نگهداشت نیز اولویت ها شامل: توجه به عوامل فردی، عوامل ساختاری و فراسازمانی و هم راستا سازی عوامل ذکر شده است. در مجموع می توان گفت، نوآوری مدل حاضر خاصیت ترکیبی آن است. مدل مدیریت استعداد ارائه شده در پژوهش حاضر دارای ویژگی های ذیل است: دارای رویکردی راهبردی است. از آن جهت که تأثیر عوامل محیط بیرونی و درونی را مورد توجه قرار داده است. دارای رویکردی فرایندی و سیستمی است. از مرحله الزامات مدیریت استعداد تا شناسایی، توسعه، نگهداشت و نتایج را در بر می گیرد. رویکردی اقتضایی، متناسب با ویژگی های فردی و بافت آموزش عالی است. در مدل ارائه شده ساختن آینده بر اساس قابلیت ها و ظرفیت ها مورد توجه قرار گرفته است، پس آینده نگر است. از آن جایی که در پژوهش های کیفی، پدیده ها در بستری که رخ می دهند، مطالعه می شوند، امکان تعمیم پذیری نتایج یافته های تحقیق، به دیگر شرایط و موقعیت ها محدود است؛ بنابراین، به راحتی نمی توان نتایج پژوهش حاضر را به دیگر حوزه ها تعمیم داد. به بیان دیگر موضوع پدیده مدیریت استعداد در نظام های دانشگاهی با نظام های تولیدی و صنعتی می تواند متفاوت باشد. محدودیت زمانی مصاحبه ها و عدم دسترسی به موقع به

experiences of skilled minority ethnic workers in France and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 6, Pp. 1236–1256.

Al Ariss A, Cascio W F, Paauwe J 2014. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, No. 49, Pp. 173–179.

Allui A, Sahni J 2016. Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. No. 235, Pp. 361 – 371.

Ashton D, Brown P, Lauder H 2010. Skill webs and international human resource management: Lessons from a study of the global skill strategies of transnational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, No. 21, Pp. 836–850.

Becker B E, Huselid M A 2006. Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, No. 32, Pp. 898–925.

Bjo`rkman I, Ehrnrooth M, Ma`kela` K, Smale A, Sumelius J 2013. Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, No. 52: Pp. 195–214.

Cappelli P 2008. Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, Pp. 74–81.

Cascio W F, Boudreau J W 2016. The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, No. 51, Pp. 103–114.

Chadee D, Raman R, Roxas B 2013. The Role of Talent Management in Enhancing B2B Relationships in Offshoring Organisations: Evidence from Indian IT Services Sector, 3rd Biennial Indian Academy of Management Conference.

چندگانه مبتنی بر توانایی ها و عواطف در حوزه های گوناگون کارکردی در بین استعدادهای علمی و در مشاغل گوناگون پژوهشی، آموزشی، خدماتی و مدیریتی پیشنهاد می گردد. در زمینه ارزیابی هم شکل گیری سیستم ارزیابی چند منبعی، ترکیبی و مداوم پیشنهاد می گردد و توصیه می شود بیشتر از ارزیابی به تسهیل گری و توان مندسازی توجه شود. نظر به این که یکی از چالش های اساسی نظام آموزش عالی گسترش تعاملات و همکاری های ارزشی با ذی نفعان کلیدی می باشد، تشویق برای شبکه سازی تخصصی، کانون های فکری و اتاق های گفتگو برای تعمیق ارتباطات پیشنهاد دیگر پژوهش حاضر می باشد. شکل گیری ارتباطات مؤثر، در ارزیابی عملکرد، مشارکت در تصمیم سازی و تصمیم گیری، شناخت ویژگی ها، جامعه پذیری، توسعه فردی و حرفه ای، طراحی سیستم های پاداش و خدمات متمایز نیز تأثیرگذار است. لازم است نظام آموزش عالی برای تغییر انگاره های ذهنی تصمیم گیران، شکل دهی طرز فکر کارآفرینانه و خلق ذهنیت رشدی برنامه جامع و مدونی داشته باشد. به نظر می رسد نظام آموزش عالی در این زمینه با چالش مواجه است. پیشنهاد می شود پژوهش حاضر در بافت ها و مؤسسات دیگر، جامعه آماری متفاوت، اندازه بزرگ تر، با روش های کمی و ترکیبی و مطالعات طولی، گسترش پیدا کند. همچنین وضعیت نظام آموزش عالی در مقوله های ذکر شده بررسی و با وضعیت مطلوب مقایسه شود. در ضمن عوامل بیرون از نهاد علم، متغیرهای اخلاقی و ارزش های اقتصادی و غیراقتصادی حاصل از استقرار مدیریت استعداد در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی مورد بررسی تجربی قرار گیرد. بررسی تجربی تأثیر اتخاذ رویکردهای انحصاری و فراگیر در فرهنگ دانشگاهی جمع گرا و فردگرا پیشنهاد بعدی برای پژوهشگران است.

References

Al Ariss A, Vassilopoulou J, O`zbilgin M, Game A 2013. Understanding career

- World Business*, Vol. 45, No. 2, Pp. 161–168.
- Festing M, Schäfer L, Scullion H 2013. Talent management in medium-sized German companies – An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 9, Pp. 1872–1893.
- Chamorro – Premuzic T, Akhtar R, Winsborough D, Sherman R A 2017. The datafication of talent: how technology is advancing the science of human potential at work, *Current Opinion in Behavioral sciences*, No. 18, Pp. 13- 16.
- Huang J, Tansley C 2012. Sneaking through the minefield of talent management: The notion of rhetorical obfuscation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, Pp. 3673–3691.
- Gallardo-Gallardo E, Dries N, González-Cruz T F 2013. What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, Vol. 23, No. 4, Pp. 290–300.
- Gallardo-Gallardo E, Nijs S, Dries N, Gallo P 2015. Towards an understanding of talentmanagement as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*.
- Gelens J, Hofmans J, Dries N, Pepermans R 2014. Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, Vol. 24, No. 2, Pp. 159–175.
- Guthridge M, Komm A, Lawson E 2008. Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, Vol. 4, No. 5, Pp. 4.
- Guba E G, Lincoln Y S 1989. *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Javaherizadeh E, Moghimi S M, Gholipour A, Tahmasbi R 2014. Organizational talent management, Collings D G 2014. Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 25, No. 3, Pp. 301–319.
- Collings D G, Mellahi K 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 19, No. 4, Pp. 304–313.
- Cooke F L, Saini D S, Wang J 2014. Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, No. 49, Pp. 225–235.
- Dries N 2013. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 23, No. 4, Pp. 272–285.
- Elsalanty I E 2011. The Mediating Methods of Leadership Development in the Relationship between Talent Management and Job Performance, *International Journal of Innovation & Human Resources Management*, Vol. 1, No. 1.
- Eqbal F, Hoveida R, Siadat S A, et al 2016. Design and development of a faculty talent management process model for faculty-oriented universities. *General Management Research*, Vol. 9, No. 34, Pp. 5-26. [in Persian].
- Ernest, Young 2010. *Managing Today’s Global Workforce: Elevating Talent Management to Improve Business*. Ernest & Young. SCORE No. DR0020.
- Farasatkah, M 2010. *University and Higher Education*. Tehran, Ney Publishing House. [in Persian].
- Farasatkah M 2016. *Qualitative research method in social sciences with emphasis on "theory based" (Grounded Theory of GTM)*. Tehran: Informative Publishing. [in Persian].
- Farndale E, Scullion H, Sparrow P 2010. The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of*

- Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, Vol. 23, No. 4, Pp. 305–321.
- Meyers M C, Woerkom M 2016. Effects of a Strengths Intervention on General and Work-Related Well-Being: The Mediating Role of Positive Affect. *Journal of Happiness Studies*, Pp. 1-19.
- Minbaeva D, Collings D G 2013. Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, No. 24, Pp. 1762–1776.
- Morley M J, Scullion H, Collings D G, Schuler R S 2015. Talent management: A capital question. *European Journal of International Management*, Vol. 9, No. 1, Pp. 1–8.
- Meyers M C, van Woerkom M 2014. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, No. 49, Pp. 192–203.
- Nair P J 2012. Is talent management accentuated by competency mapping? with special reference to educational sector, IRJC International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research Vol.1, No. 11, ISSN 2277 3630.
- Nijs S, Gallardo-Gallardo E, Dries N, Sels L 2014. A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, No. 29, Pp. 180–191.
- Oehley A M 2007. The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University.
- Ortlieb R, Sieben B 2011. How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource identifying key employee indicators and characteristics. *Organizational Culture Management*, Vol. 12, Pp. 149-171. [in Persian].
- Karimi, Hosseini 2010. The Effect of Strategic Factors on Talent Management, *Strategic Management Studies*, No. 2, pp. 51-57. [in Persian].
- Khalvandi F, Abbaspour A 2013. Designing a model for optimizing the talent management process; a case study of Pars Oil and Gas Company. *General Management Research*. Vol. 6, No. 19, Pp. 103-128. [in Persian].
- Lewis R E, Heckman R J 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, Vol. 16, Pp. 139–154.
- Martin G, Groen-in't Woud S 2011. Employer branding and corporate reputation management in global companies: A signaling model and case illustration. In H. Scullion, & D G Collings (Eds.), *Global talent management*, pp. 87–110. London and New York: Routledge.
- Mellahi, K, Collings D G 2010. The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, No. 45, Pp. 143–149.
- Mir Kamali S M, Haj Khazimeh M, Ebrahimi S 2015. Identify the criteria for attracting and retaining human resources and providing appropriate solutions (Case: Employees of the faculties of the Technical Campus of the University of Tehran). *Journal of Development and Transformation Management*, No. 22, Pp. 9-18. [in Persian].
- Moghtadaie L, Taji M 2016. Study if the performance of faculty members according to talent management approach in higher education. *Educational Research Reviews*, No. 11, Pp. 781-790.
- Meyers M C, Van Woerkom M, Dries N 2013. Talent—innate or acquired?

- Sparrow P R 2009. When is talent not talent? *Talent Management Review*, 18–20.
- Sparrow P, Makram H 2015. What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, Vol. 25, No. 3, Pp. 249–263.
- Sparrow P, Scullion H, Tarique I 2014. Strategic talent management: Contemporary issues in international context. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stahl G K, Björkman I, Farndale E, et al 2012. Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 2, Pp. 24–32.
- Strauss A L, Corbin J M 2013. Basics of qualitative research (3e), Basics of qualitative research, Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Strauss A, Corbin J (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Swati A 2010. Talent Management Model for Business Schools: Factor Analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 45, No. 3, Pp. 481-491.
- Sweem Susan L 2009. Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study, dissertation.
- Tahmasebi R, Gholipour A, Ziaei M S, et al 2015. Talent Management: A Founding Data Theory. *Public Management*, Vol. 7, No 1, Pp. 133-151. [in Persian].
- Tansley C 2011. What do we mean by the term “talent” in talent management? retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, No. 23, Pp. 1688–1704.
- Phillips D R, Roper K O 2009. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11, No. 1, pp.7–16.
- Rezaian A, Soltani F 2009. Introducing a comprehensive and systematic model of talent management to improve the individual performance of oil industry employees. *Quarterly Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*, No. 8. [in Persian].
- Rudhumbu N, Maphosa C 2015. Implementation of talent management strategies in higher education: Evidence from Botswana. *J Hum Ecol*, No. 19, Pp. 21-32.
- Salau O, Osibanjo O, Adeniji A, Oludayo O, Falola H, iIgbinoaba E, Ogueyungbo O 2018. Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. *Data in Brief*, No. 19, Pp. 1040–1045.
- Selesho J M, Nail I 2014. Academic staff retention as a human resource factor: University perspective. *Internatinal Business & Economics Research Journal*, Vol. 13, No. 2, Pp. 295-320.
- Schiemann W A 2014. From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, Vol. 49, No. 2, Pp. 281–288.
- Scullion H, Collings D G 2011. Global talent management. London: Routledge.
- Scullion H, Collings D G, Vaiman V 2016. Guest editorial: Strategic talent management. *Employee Relations Today*, Vol. 38, No. 1, Pp. 1–5.
- Schuler R S, Jackson S E, Tarique I 2011. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, No. 46, Pp. 506–516.

Thunnissen M, Boselie P, Fruytier B 2013. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, Vol. 23, No. 4, Pp. 326–336.

van den Broek J, Boselie P, Paauwe J 2018. Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare. *European Management Journal*, No. 36, Pp. 135-144.

Weller I, Nyberg A, Abdulsalam D 2015. Human Capital Matching as a Dynamic Capability: Integrating Economic and Strategic HRM Perspectives for Value Creation. Manuscript, LMU Munich.

Industrial and Commercial Training, No. 43, Pp. 266–274.

Tarique I, Schuler R 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, No. 45, Pp. 122–133.

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال یازدهم، شماره 4، زمستان 99

ارائه الگوی مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی ایران: مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد

منصور سلیمانی: دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

عباس عباس پور*: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

حمید رحیمیان: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

مرتضی طاهری: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

چکیده: هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر در جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای علمی در نظام آموزش عالی ایران به منظور ارائه الگوی جامع مدیریت استعداد در سازمان دانشگاه بود. روش و طرح پژوهش کیفی و راهبرد مورد استفاده، نظریه زمینه‌ای (طرح سیستماتیک) بود. جامعه آماری شامل کلیه استعدادهای علمی دانشگاه‌های دولتی سراسر کشور می‌باشد. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدف مند متوالی نظری و گلوله برفی استفاده شد. 20 نفر از استعدادهای علمی انتخاب و از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته در پژوهش مشارکت نمودند. با استفاده از نتایج مستخرج از مصاحبه‌ها عوامل مؤثر در جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای علمی در نظام آموزش عالی ایران شناسایی شده و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مدل مدیریت استعداد نظام آموزش عالی در شش مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری، تعاملات، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای مدیریت استعداد ارائه گردید. بر طبق نتایج، استقرار نظام مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران بر مبنای عوامل فردی، مدیریتی و تطبیق پویا تحقق یافته و اساس آن تمرکز و هم راستایی راهبردی و اتخاذ راهبردهای مؤثر جذب، توسعه و نگهداشت می‌باشد. بستر فراهم کننده راهبردها؛ عوامل سازمانی، عوامل مرتبط با کار و شرایط فراسازمانی است که در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدهای نگرشی، رفتاری و سازمانی در بر دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، نظام آموزش عالی، نظریه داده بنیاد.

***نویسنده مسؤول:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

Email: Abbaspour@atu.ac.ir