

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی در دانشگاه

جهانبار بامداد صوفی\*، میرسید محمد محسن امامت\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۸

### چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌هاست. بدین منظور عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی با مبنای قراردادن پژوهش ورهاگن، بومی‌سازی و تعیین شدند. در این پژوهش از روش بهترین بدترین برای رتبه‌بندی این عوامل استفاده شده است. پرسشنامه طراحی شده براساس مدل بهترین بدترین، به اساتید دانشگاه که در حوزه منابع انسانی، سال‌ها تدریس و تحقیق نموده‌اند، داده شد تا به صورت جداگانه در ارتباط با "جذب" و سپس "نگهداشت" استعداد های علمی، نظرات کارشناسی خود را ارائه کنند. جامعه مورد مطالعه تحقیق شامل کلیه متقاضیان جذب هیئت علمی و اعضای کنونی هیئت علمی دانشگاه‌هاست و نمونه اطلاع‌دهنده به منظور بومی‌سازی مدل مفهومی تحقیق و پاسخ‌دهی به پرسشنامه‌های اولویت‌بندی شامل پنج تن از خبرگان با سابقه و تجربه هستند. در نتیجه می‌توان ادعا نمود که نمونه‌گیری در تحقیق حاضر به صورت قضاوتی و هدف‌مند انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد به منظور موفقیت در جذب استعداد های علمی، توجه به عوامل برند و شهرت دانشگاه و ارزش و فرهنگ دانشگاه حائز اهمیت است. همچنین به منظور موفقیت در نگهداشت استعداد های علمی موجود، توجه به عوامل ارزش و فرهنگ و جو تدریس و آموزش حائز اهمیت است. توجه دانشگاه‌ها به عوامل مهم شناسایی شده در این پژوهش می‌تواند به جذب بهتر استعداد های علمی کمک شایانی کند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد؛ تصمیم‌گیری چندمعیاره؛ روش بهترین بدترین (BWM)؛  
دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

\* دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

bamdadsoofi@yahoo.com

\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

emamat@atu.ac.ir

## مقدمه

باتوجه به رقابت شدید و تنگاتنگ دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می‌شود، بنابراین، مدیران باید آگاه باشند که چگونه با این عامل راهبردی برخورد کنند و استفاده مؤثر از این مزیت رقابتی را بیاموزند (بامداد صوفی و طاهری، ۱۳۹۱: ۱). امروزه مدیریت استعداد، به یکی از مسائل راهبردی و کلیدی برای مدیران تبدیل شده است (کریشنان و اسکولین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۴۳۱) و بسیاری معتقدند مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین چالش‌های سرمایه انسانی است که سازمان‌ها در قرن ۲۱ با آن مواجه هستند (درایز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲۷۲). بحث مدیریت استعداد یکی از درحال رشدترین موضوعات دانشگاهی در رشته مدیریت، طی دهه‌های گذشته بوده است و اگرچه توسعه‌های زیادی در این زمینه انجام شده است، اما با این حال، همچنان پرسش‌های زیادی بی‌پاسخ مانده است (کلینگر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۲۳۳).

تا به امروز مطالعات زیادی در زمینه مدیریت استعداد انجام شده، اما هنوز این موضوع در انواع مختلف سازمان‌ها به‌طور وسیع مورد مطالعه قرار نگرفته است (اینگرام و گلد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۳۳۹). از جمله سازمان‌هایی که نقش محوری در پیشبرد اهداف کشورها دارند، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌باشند. دانشگاه‌ها با تولید دانش و تربیت نیروهای متخصص و متعهد، سهم قابل توجهی در پیشرفت و رفع نیازهای علمی کشور دارند. دانشگاه‌ها به‌منظور نقش آفرینی و عمل به رسالت‌های ذاتی خود لازم است بسترهای لازم برای جذب بهترین اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های دانشگاه را فراهم کرده، شرایطی ایجاد کنند تا افراد مستعد علمی برای همکاری تشویق شوند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه است و سؤالات این پژوهش به این شرح است که عوامل مهم در جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه کدامند؟ و میزان اهمیت این

1. Krishnan & Scullion
2. Dries
3. Collings & et al
4. Ingram & Gold

عوامل چقدر است؟

عمده پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت استعداد جنبه کیفی دارند و کم‌تر از روش‌های کمی در پژوهش‌های مدیریت استعداد استفاده شده و در معدود مواردی هم که از روش‌های کمی استفاده شده، عمدتاً روش‌های تحلیل آماری مورد توجه قرار گرفته‌اند. بدین‌منظور، هدف پژوهش حاضر آن است که با توجه به اهمیت مدیریت استعدادها در دانشگاه‌ها، با استفاده از روش بهترین بدترین<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از روش‌های نوین تصمیم‌گیری چندمعیاره به ارزیابی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه پردازد. پژوهش حاضر در دانشگاه علامه طباطبائی به‌عنوان مورد مطالعه انجام شده است. از آن‌جاکه دانشگاه علامه طباطبائی در رده‌بندی وزارت علوم در سال ۱۳۹۵ در سطح یک دانشگاه تخصصی قرار گرفته است و با توجه به اینکه این دانشگاه به‌عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه علوم انسانی و اجتماعی، به‌عنوان یک الگو در کشور شناخته می‌شود و سهم بسزایی در جذب افراد مستعد و همچنین پرورش اعضای هیئت‌علمی سایر دانشگاه‌ها دارد، ضرورت دارد تا نگاه ویژه‌ای به جذب و نگهداشت استعدادهای علمی داشته باشد. لذا این پژوهش در دانشگاه علامه طباطبائی انجام شده است.

در بخش بعدی این پژوهش ابتدا به بررسی تفصیلی موضوع مدیریت استعداد و بررسی پژوهش‌های پیشین پرداخته می‌شود، سپس در بخش روش‌شناسی، نحوه انجام پژوهش و روش‌ها و ابزارهای مورد استفاده تشریح می‌شوند، بعد از آن به نتایج در بخش یافته‌های تحقیق و سپس در بخش پایانی به بحث و نتیجه‌گیری پژوهش می‌پردازیم.

## مبانی نظری پژوهش

هزاران سال از عمر واژه استعداد<sup>۲</sup> می‌گذرد و لغت‌شناسان، به این مسئله که چگونه این اصطلاح با توجه به زمان، افراد و موقعیت، معانی متفاوتی به‌خود می‌گیرد، پرداخته‌اند (تانسلی<sup>۳</sup>،

1. Best-worst method (BWM)
2. Talent
3. Tansley

۲۰۱۱: ۲۶۷). از دیدگاه سازمانی نیز تعاریف متفاوتی نسبت به استعداد وجود دارد و در کل، مفهوم استعداد بسیار تحت تأثیر ماهیت کار است (تانسلی، ۲۰۱۱: ۲۰۶). بررسی پژوهش‌های پیشین حاکی از آن است که مدیران و کارشناسان منابع انسانی، استعدادها را باتوجه به نوع راهبردهایی که سازمان برمی‌گزیند، تعریف می‌کنند. به‌طورمثال وقتی سازمان راهبردهای نوآورانه را مدنظر قرار می‌دهد، استعدادها کسانی هستند که دارای ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه خلاقانه باشند (تافتی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۹). جدول (۱) خلاصه‌ای از تعاریف مرتبط با استعداد در سازمان را ارائه می‌کند.

جدول ۱. تعاریف استعداد (سهرایی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳)

تعریف استعداد در سازمان
نیروی انسانی راهبردی، خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو
مجموعه‌ای از توانایی‌ها، دانش و ظرفیت فرد برای توسعه
نیروی کار ماهر عجزین‌شده با کار و متعهد

سازمان‌ها برای رسیدن به اهدافشان به دنبال کاهش شکاف بین سطح مطلوب و سطح فعلی توانایی منابع انسانی هستند. مفهوم مدیریت استعداد برای کاهش این شکاف معرفی شده است. بحث مدیریت استعداد، باعث افزایش سطح آگاهی شده و به‌عنوان یک ابزار پشتیبان در مدیریت منابع انسانی است (کاراتاپ و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۲۷). باتوجه به تعریف ویمن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) فرایند مدیریت استعداد شامل: ۱. طبقه‌بندی، شناسایی و جذب افراد مستعد از خارج از سازمان؛ ۲. طبقه‌بندی و شناسایی افراد مستعد درون سازمان؛ ۳. آموزش افراد مستعد؛ ۴. حفظ افراد مستعد در سازمان است (سابونکو و کاراکی، ۲۰۱۶: ۴۴۴). مدیریت استعداد یک عمل منحصربه‌فرد است که تمام فعالیت‌ها و مسئولیت‌های وابسته به مدیریت چرخه عمر استعداد را از جذب تا پرورش و نگهداشت، یکپارچه می‌کند (شیمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۲۸۲)

یکی از مدل‌های متداول ارائه‌شده در زمینه مدیریت استعداد، مدل پنج‌عاملی فیلیپس و روپر

1. Tafti & et al  
2. Vaiman  
3. Schiemann

است. این مدل، چارچوبی را برای مدیریت استعداد پیشنهاد می کند که شامل پنج عامل کلیدی جذب، انتخاب، دلبستگی، توسعه و نگهداشت است که در شکل ۱ نشان داده شده است (فیلیس و روپر، ۲۰۰۹: ۱۰).

جذب<sup>۱</sup>: جذب افراد با استعداد، یکی از فرایندهای حائز اهمیت در مدیریت استعداد است. همواره در دستگاه‌های سازمانی، انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب، یکی از چالش‌های اساسی است.

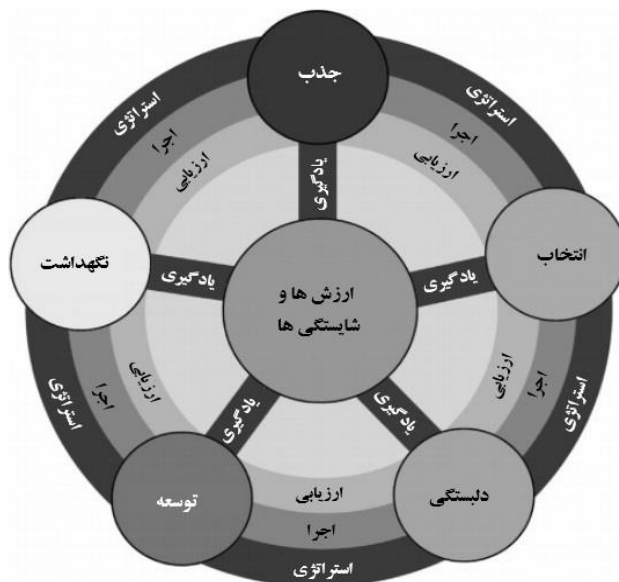
انتخاب<sup>۲</sup>: امروزه برای انتخاب کارکنان مناسب و تناسب فرد با شغل مورد نظر، استفاده از روش‌های سنجش عملکرد همچون ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی و آزمون‌های دانش شلی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

دلبستگی<sup>۳</sup>: به اشکال مختلفی نظیر توجه به خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می‌دهد و تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان، می‌توان در کارکنان دلبستگی شغلی ایجاد نمود.

توسعه<sup>۴</sup>: با توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد کارکنان، توجه به راهبردهای توسعه و بهبود استعداد حائز اهمیت است. در بحث پرورش استعدادها به نظر می‌رسد، مهم‌ترین نقش را مدیران مستقیم افراد ایفا می‌کنند.

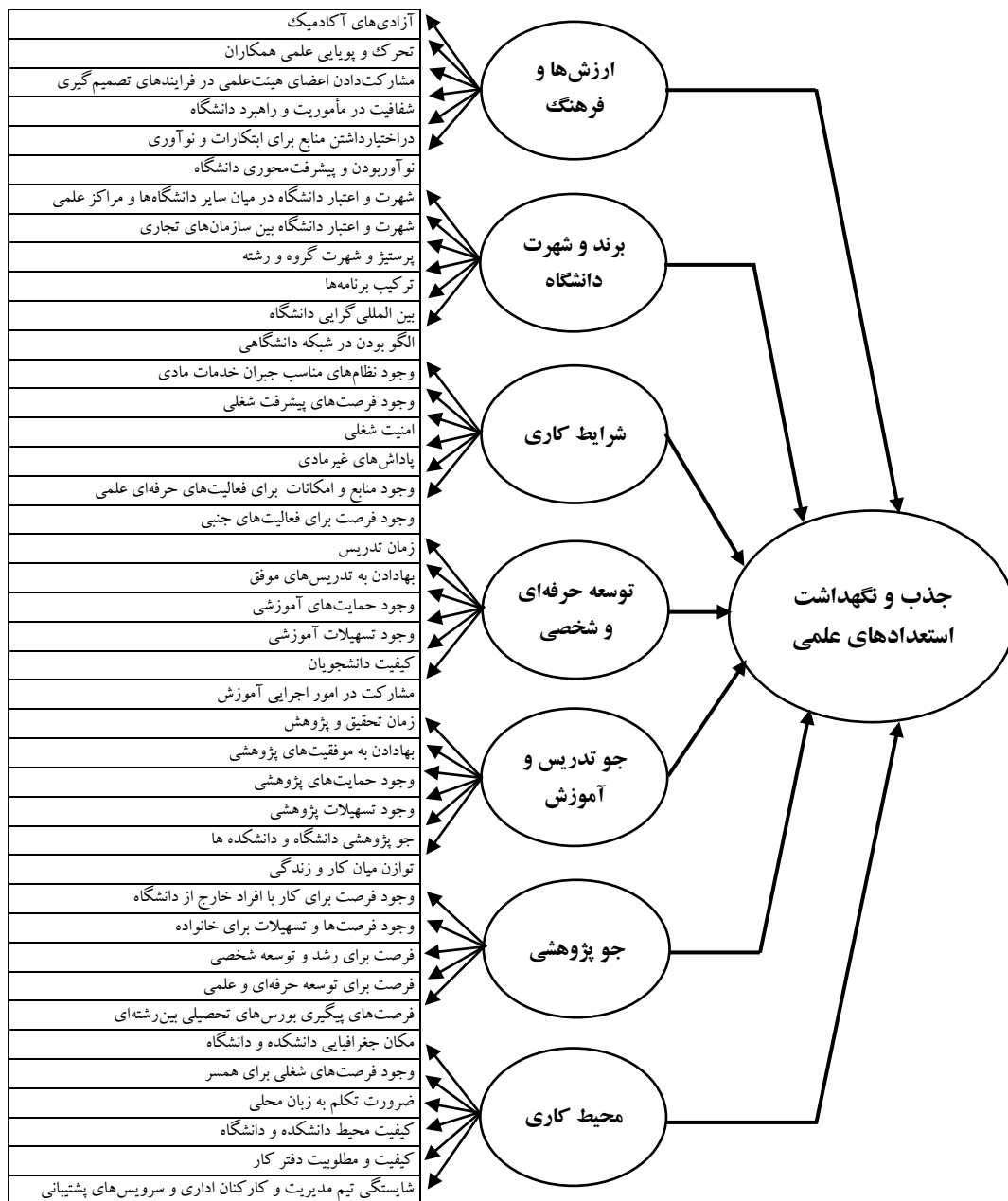
نگهداشت<sup>۵</sup>: برای نگهداشت کارکنان مستعد، باید توجه کافی به نظام مدیریت عملکرد شود؛ چراکه رابطه تنگاتنگی بین نگهداشت کارکنان و نظام مدیریت عملکرد سازمان وجود دارد. همچنین توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جدید، حائز اهمیت است (فیلیس و روپر، ۲۰۰۹: ۱۴).

1. Attracting
2. Selecting
3. Engaging
4. Developing
5. Retaining



شکل ۱. مدل پنج‌عاملی فیلیس و روپر (فیلیس و روپر، ۲۰۰۹: ۱۴)

در پژوهش حاضر با توجه به مباحث گفته شده در بخش مبانی نظری، مناسب‌ترین الگوی نظری به منظور مطالعه عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی در دانشگاه‌ها به‌ویژه دانشگاه‌های دولتی کشور، الگوی ورهاگن (۲۰۰۵) است. این الگو از نظر شاخص‌ها و مؤلفه‌های عوامل اصلی‌اش، توسط خبرگان داخل کشور مورد بازنگری و بومی‌سازی قرار گرفت و در انجام تحقیق حاضر از دیگر الگوها کامل‌تر تشخیص داده شد. مدل ورهاگن دارای هفت عامل تأثیرگذار اصلی بر فرایند جذب و نگهداشت استعدادها علمی دانشگاه‌هاست. هر یک از این عوامل با تعدادی مؤلفه، طبق شکل ۲ قابل اندازه‌گیری هستند. مدل مذکور توسط ورهاگن با استفاده از تحلیل عاملی، اعتبارسنجی شده است.



شکل ۲. مدل جذب و نگهداشت استعداد های علمی (ورهاگن، ۲۰۰۵)

## پیشینه پژوهش

پژوهش ورهاگن (۲۰۰۵) از جمله پژوهش‌های آغازین در حوزه جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه به‌شمار می‌رود. در این پژوهش که در دانشگاه‌های منطقه اروپا انجام شده است، محقق در پی شناسایی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی از منظر رؤسای دانشکده‌ها و اعضای هیئت‌علمی است. در نهایت به‌عنوان نتیجه این پژوهش، ورهاگن موفق به شناسایی مجموعه‌ای از عوامل در قالب هفت طبقه شامل: ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، شهرت و اعتبار دانشگاه، شرایط استخدام، توسعه شخصی و حرفه‌ای، جو آموزشی، جو پژوهشی و محیط کاری شد. در پژوهشی دیگر لوانیا و همکاران (۲۰۱۱)، با استفاده از نظرات رؤسای دانشکده‌ها و اعضای هیئت‌علمی به شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها پرداختند و راهبردهایی را برای بهبود وضعیت جذب و نگهداشت اعضای هیئت‌علمی ارائه نمودند. در پژوهشی دیگر ترون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) به اهمیت توجه به حفظ و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها در توسعه کشورها پرداختند و به نقش دانشگاه‌ها در رشد اقتصادی و کاهش فقر اشاره نمودند.

در ایران نیز برخی از پژوهشگران به بررسی موضوع مدیریت استعدادهای علمی، در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند. طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی به‌طور هم‌زمان پرداخته‌اند. در این پژوهش که برپایه پژوهش ورهاگن انجام شده است، پس از بومی‌سازی این عوامل، با استفاده از نظرسنجی از دانشجویان دکتری دانشگاه تهران، به رتبه‌بندی آنها پرداختند. نتیجه این تحقیق آن بود که عامل "جو تحقیق و پژوهش" بیشترین تأثیر را بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه تهران دارد. اما نقدی که به این پژوهش وارد است آن است که در این تحقیق به ارزیابی عوامل باتوجه‌به جذب و نگهداشت استعدادهای پرداخته شده است؛ حال‌آنکه مقوله "جذب" و مقوله "نگهداشت"، دو مقوله متفاوت هستند و نمی‌توان بیان داشت که همه عوامل هم در جذب و هم

1. Theron & et al



در نگهداشت استعدادها دارای اهمیت یکسان هستند و ارزیابی توأمان این دو مقوله خالی از اشکال نیست. اگرچه مدل ورهاگن برای هر دو فرایند جذب و نگهداشت ارائه شده است، اما رتبه‌بندی عوامل باید به‌طور جداگانه برای "جذب" و از طرفی برای "نگهداری" اعضای هیئت‌علمی انجام شود؛ رویکردی که در این پژوهش انجام شده است. طالقانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی که در دانشگاه اصفهان انجام دادند، به بررسی تأثیر راهبردهای مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت‌علمی پرداختند. در این پژوهش از معادلات ساختاری استفاده شده است و محققین به این نتیجه رسیدند که راهبردهای اتخاذ شده برای مدیریت استعداد، تأثیر معنی‌داری بر عملکرد اعضای هیئت‌علمی این دانشگاه داشته است. مقیمی و همکاران (۱۳۹۳) به شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در دانشگاه تهران پرداختند و بدین‌منظور از تحلیل زمینه و رویکرد آماری استفاده کردند. در این پژوهش ۴۹ شاخص کارکنان کلیدی شناسایی و رتبه‌بندی شد.

اقبال و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به شناسایی مؤلفه‌های استعداد اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه پرداختند. در این مطالعه به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد اعضای هیئت‌علمی با مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه مصاحبه و از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. این پژوهش در نهایت ۲۰ مؤلفه را در هفت طبقه شناسایی کرده است. در این پژوهش شاخص‌هایی نظیر سطوح شایستگی و عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به‌عنوان مؤلفه‌های جذب استعدادها و شاخص‌هایی نظیر جو تدریس و آموزش، شرایط کاری، توسعه مسیر شغلی و پشتیبانی دانشگاه به‌عنوان شاخص‌های نگهداشت در نظر گرفته شده‌اند. اما نقدی که به پژوهش فوق وارد است آن است که رویکرد پژوهش به اندازه کافی محدود نشده و به‌طورمثال، برای جذب استعدادها، از آنجا که سعی شده است هم از نظر دانشگاه و هم از نظر متقاضیان به این موضوع نگاه شود، تنها دو مؤلفه مبهم و کلی شناسایی شده است. جدول ۲ خلاصه‌ای از نتایج تحقیقات مشابه با این تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین مرتبط با مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها

ردیف	نویسندگان	نتایج
۱	ورهاگن (۲۰۰۵)	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعدادهای علمی در دانشگاه‌های اروپا با در نظر گرفتن جذب و نگهداشت به‌عنوان دو مقوله مختلف
۲	لوانیا و همکاران (۲۰۱۱)	شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها و ارائه راهبردهایی برای بهبود وضعیت جذب و نگهداشت اعضای هیئت‌علمی
۳	ثرون و همکاران (۲۰۱۴)	به اهمیت توجه به حفظ و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها در توسعه کشورها پرداختند و به نقش دانشگاه‌ها در رشد اقتصادی و کاهش فقر اشاره نمودند.
۴	طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی به‌طور هم‌زمان با استفاده از روش آماری
۵	طالقانی و همکاران (۱۳۹۲)	با استفاده از معادلات ساختاری، به بررسی تاثیر راهبردهای مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت‌علمی پرداختند
۶	مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)	شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی در دانشگاه تهران
۷	اقبال و همکاران (۱۳۹۶)	شناسایی مؤلفه‌های استعداد اعضای هیئت‌علمی با استفاده از روش تحلیل محتوا

بررسی مطالعات پیشین حاکی از وجود شکاف تحقیقاتی در زمینه استفاده از مدل‌های ریاضی نوین در حوزه مدیریت استعداد است. همچنین استفاده از مباحث مدیریت استعداد در سازمان‌ها و انجام تحقیقات کاربردی در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد. بررسی پیشینه تحقیق، نشان از آن دارد که مبحث مدیریت استعداد در کشور ما، مبحث نوپایی است و لازم است کار بیشتری در این حوزه انجام شود. بررسی‌ها نشان از آن دارد که تا به حال تحقیقی در زمینه استفاده از فن‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره همچون روش بهترین بدترین در حوزه جذب و نگهداشت استعدادهای علمی انجام نشده است و تحقیقات کمی انجام شده در این زمینه نیز بیشتر از فن‌های آماری استفاده کرده‌اند. درحالی‌که کارایی فن‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در زمانی که نمونه‌گیری هدف‌مند است، از فن‌های آماری بیشتر است. بنابراین، در این پژوهش از روش بهترین بدترین به‌عنوان یکی از روش‌های نوین تصمیم‌گیری چندمعیاره برای ارزیابی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه علامه طباطبائی، استفاده شده است. نوآوری

دیگر تحقیق حاضر در مقایسه با تحقیقات مشابه ایرانی در حوزه جذب و نگهداشت استعدادهای علمی این است که فرایند جذب و نگهداشت به عنوان دو فرایند مستقل از یکدیگر دیده شده اند که عوامل مؤثر بر آنها لزوماً دارای وزن و اهمیت یکسانی نیستند.

### روش شناسایی پژوهش

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و ابزار جمع آوری اطلاعات آن پرسشنامه و از نوع مقایسات زوجی است. چارچوب کلی پژوهش در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳. چارچوب کلی پژوهش

در این پژوهش پس از مرور مطالعات انجام‌شده در زمینه مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها، معیارها و زیرمعیارهای مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی با توجه به مقاله پال ورهاگن (۲۰۰۵) تعیین شد و سپس بومی‌سازی توسط خبرگان صورت گرفت. در این مرحله دو پرسشنامه به‌طور مجزا در اختیار خبرگان قرار گرفت. پرسشنامه اول به‌منظور رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب اعضای هیئت علمی و پرسشنامه دوم به‌منظور رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر نگهداشت اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های کشور طراحی شدند. از آنجا که تکمیل پرسشنامه دارای دشواری‌های خاص خود بود، کلیه پرسشنامه‌ها توسط خبرگان در جلسات حضوری و با راهنمایی پژوهشگر تکمیل شدند. اعتبار پاسخ خبرگان، با توجه به نرخ سازگاری که در روش BWM به‌دست می‌آید مورد بررسی قرار گرفته، در مواردی پاسخ‌های ناسازگار با مشارکت خبرگان اصلاح شد. در این پژوهش از نمونه‌گیری قضاوتی برای تعیین خبرگان استفاده شده است. معیارهای انتخاب خبرگان شامل موارد زیر است.

۱. سابقه کار طولانی‌مدت (حداقل بیست سال)

۲. تخصص در حوزه منابع انسانی از منظر پژوهش و آموزش

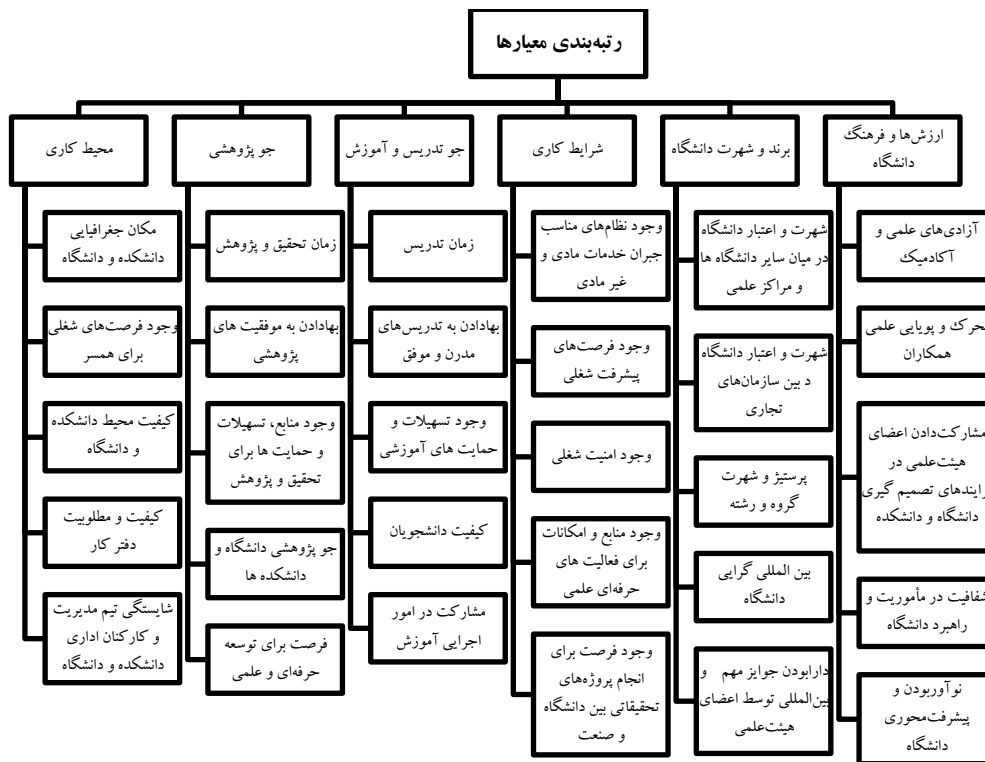
۳. سابقه کار اجرایی در حوزه جذب اعضای هیئت علمی (معاونت‌های اداری، مالی،

آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها)

بدین منظور، پنج نفر از اساتید دانشگاه علامه طباطبائی که دارای تجربیات و سوابق قابل قبولی بودند، به‌عنوان خبره انتخاب شدند. با توجه به اینکه دانشگاه علامه طباطبائی به‌عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه علوم اجتماعی و انسانی، به‌عنوان الگو در کشور شناخته می‌شود و سهم بسزایی در جذب افراد مستعد و همچنین پرورش اعضای هیئت علمی سایر دانشگاه‌ها دارد و با توجه به وجود اساتیدی که با این حوزه عمیقاً در ارتباط بوده‌اند، بدین منظور، خبرگان از این دانشگاه انتخاب شدند. سپس داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه‌های تکمیل‌شده با استفاده از روش میانگین حسابی ادغام شدند و در نهایت با حل مدل روش BWM با استفاده از نرم‌افزار LINGO 11.0، معیارها و زیرمعیارها رتبه‌بندی شدند. در پایان بین نتایج رتبه‌بندی معیارها

باتوجه به "جذب" و "نگهداشت" استعدادهای علمی، مقایسه تحلیلی صورت گرفته است. در پژوهش حاضر از چارچوب ارائه شده توسط ورهاگن (۲۰۰۵) استفاده شده است. چارچوب ورهاگن شامل ۴۲ مؤلفه است. باین حال، ذکر این نکته حائز اهمیت است که این مدل برای دانشگاه‌های اروپایی تنظیم شده است و برای اینکه بتوان از این مدل در منطقه‌ای دیگر استفاده کرد، باید این چارچوب مورد بازنگری قرار گیرد. در این پژوهش پس از نظرسنجی و مصاحبه با خبرگان و با مبنای قرارداد چارچوب ورهاگن، چارچوب بازنگری شده‌ای با ۳۰ مؤلفه تعیین شد. لازم به ذکر است که فرایند غربالگری و بومی‌سازی مؤلفه‌های تأثیرگذار از ۴۲ مؤلفه به ۳۰ مورد، نسبتاً طولانی بود؛ چراکه با مصاحبه‌های بدون ساختار با پنج تن از خبرگان شروع شد و سپس به صورت ساخت‌مند، مؤلفه‌ها در اختیارشان قرار گرفت تا نهایتاً با برقراری اجماع بین خبره‌ها ۳۰ مؤلفه، نهایی شد. خبرگان مذکور همان افرادی هستند که بعداً اولویت‌بندی مؤلفه‌ها نیز با نظر آنها صورت گرفته است. هم‌گرایی نظرات خبرگان و اجماع آنها بر ۳۰ مؤلفه نهایی مهم‌ترین شاخص روایی و پایایی مؤلفه‌های مذکور در تحقیق حاضر به‌شمار می‌رود. به عقیده بسیاری از محققین علوم اجتماعی و انسانی انتخاب درست خبرگان و اجماع نظر آنها بر مؤلفه‌های تحقیق، نشان‌دهنده اعتبار بالای آن مؤلفه‌هاست (برای مطالعه بیشتر در خصوص روایی و پایایی تحقیقات کیفی رجوع شود به هسه بایبر، ۱۳۹۵: ۱۱۴ و مارشال و راس‌من، ۱۳۷۷: ۱۹۶). در ضمن در مرحله دوم تحقیق که از پرسشنامه‌هایی برای اولویت‌بندی همین مؤلفه‌ها استفاده می‌شود، نیازی به محاسبه شاخص‌های کمی اعتبار مدل (مانند آلفای کرونباخ) نیست. به‌علاوه نرخ ناسازگاری در محاسبات اولویت‌بندی به‌دست آمده است که به نوعی اعتبار و روایی فرایند اولویت‌بندی را نشان می‌دهد.

این چارچوب که مبنای پژوهش حاضر است طبق شکل ۴ است. همان‌طور که مشاهده می‌شود این چارچوب از ۶ طبقه شامل ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، برند و شهرت دانشگاه، شرایط کاری، جو تدریس و آموزش، جو پژوهشی و محیط کاری تشکیل شده و هر طبقه شامل مؤلفه‌هایی است.



شکل ۴. ساختار و تفکیک بین ابعاد و مؤلفه‌ها

### روش بهترین بدترین

روش بهترین بدترین (BWM) در سال ۲۰۱۵ توسط جعفر رضایی در مجله امگا<sup>۱</sup> ارائه شد. در این روش ابتدا بهترین (مهم‌ترین، مطلوب‌ترین) و بدترین (کم‌اهمیت‌ترین، نامطلوب‌ترین) معیارها توسط تصمیم‌گیرنده تعیین می‌شود، سپس مقایسات زوجی میان هر یک از این معیارها با سایر معیارها انجام می‌گیرد. مزایای این روش نسبت به روش‌های مشابه پیشین عبارتند از:

1. Omega

۱. به مقایسات کم تری نیاز دارد.

۲. این رویه به مقایسات سازگار تری منجر می شود. این بدان مفهوم است که این روش جواب های قابل اطمینان تری را ارائه می کند (رضایی، ۲۰۱۵: ۴۹).

در این روش، پس از تعیین معیارها و تعیین بهترین و بدترین معیار، میزان ترجیح بهترین معیار بر سایر معیارها و میزان ترجیح معیارها بر بدترین معیار با استفاده از مقیاس ساعتی تعیین می شود. نتیجه به صورت دو بردار  $A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn})^T$  و  $A_W = (a_{1W}, a_{2W}, \dots, a_{nW})^T$  خواهد بود که  $a_{Bj}$  نشان دهنده ترجیح بهترین معیار بر معیار  $j$  ام و  $a_{jW}$  نشان دهنده ترجیح معیار  $j$  بر بدترین معیار  $HSJ$ . سپس با توجه به مدل  $BWM$  (رابطه ۱)، وزن بهینه معیارها محاسبه می شود.

$$\begin{aligned} & \min \xi \\ & s.t. \\ & \left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi, \text{ for all } j, \\ & \left| \frac{w_j}{w_W} - a_{jW} \right| \leq \xi, \text{ for all } j \\ & \sum_j w_j = 1 \\ & w_j \geq 0, \text{ for all } j \end{aligned} \tag{1}$$

با حل مدل فوق وزن های بهینه  $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$  و  $\xi$  به دست می آیند. همچنین برای محاسبه نرخ سازگاری از رابطه ۲ استفاده می شود.

$$CR = \frac{\xi}{CI} \tag{2}$$

جدول ۳. شاخص سازگاری

$a_{BW}$	1	2	3	4	5	6	7	8	9
شاخص سازگاری (CI)	0.00	0.44	1.00	1.63	2.30	3.00	3.73	4.47	5.23

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش لازم بود برای وزن‌دهی به سطح معیارهای اصلی یک مدل و به برای وزن‌دهی به سطح زیرمعیارها شش مدل حل شود. با توجه به اینکه این رویه یک بار با در نظر گرفتن "جذب استعدادها" و یک بار با در نظر گرفتن "نگهداشت استعدادها" انجام شد، بنابراین، مجموعاً در این پژوهش به ازای هر خبره تعداد چهارده مدل ریاضی حل شده است و در نهایت با استفاده از میانگین‌گیری حسابی، وزن‌های نهایی به دست آمده است. با توجه به تعداد زیاد مدل‌های حل شده در این پژوهش، در این بخش مدل‌های سطح معیارهای اصلی مربوط به یکی از خبرگان ارائه می‌شود و نتایج نهایی وزن معیارها و زیرمعیارها طبق جداول ۴ و ۵ ارائه می‌شود. رابطه ۳، مدل برنامه‌ریزی ریاضی یکی از خبرگان را برای وزن‌دهی به معیارهای اصلی با در نظر گرفتن "جذب استعدادها" نشان می‌دهد.

$$\min \xi$$

s.t.

$$\left| \frac{w_2}{w_1} - 3 \right| \leq \xi \quad \left| \frac{w_2}{w_3} - 2 \right| \leq \xi \quad \left| \frac{w_2}{w_4} - 2 \right| \leq \xi \quad \left| \frac{w_2}{w_5} - 3 \right| \leq \xi \quad \left| \frac{w_2}{w_6} - 8 \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{w_1}{w_6} - 3 \right| \leq \xi \quad \left| \frac{w_3}{w_6} - 2 \right| \leq \xi \quad \left| \frac{w_4}{w_6} - 2 \right| \leq \xi \quad \left| \frac{w_5}{w_6} - 3 \right| \leq \xi$$

$$w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5 + w_6 = 1$$

$$w_1 \geq 0, w_2 \geq 0, w_3 \geq 0, w_4 \geq 0, w_5 \geq 0, w_6 \geq 0$$

(۳)

رابطه ۴، مدل برنامه‌ریزی ریاضی یکی از خبرگان را برای وزن‌دهی به معیارهای اصلی با در نظر گرفتن "نگهداشت استعدادها" نشان می‌دهد.



$\min \xi$

s.t.

$$\begin{array}{ccccc} \left| \frac{w_4}{w_1} - 2 \right| \leq \xi & \left| \frac{w_4}{w_2} - 3 \right| \leq \xi & \left| \frac{w_4}{w_3} - 9 \right| \leq \xi & \left| \frac{w_4}{w_5} - 2 \right| \leq \xi & \left| \frac{w_4}{w_6} - 3 \right| \leq \xi \\ \left| \frac{w_1}{w_3} - 2 \right| \leq \xi & \left| \frac{w_2}{w_3} - 3 \right| \leq \xi & \left| \frac{w_5}{w_3} - 7 \right| \leq \xi & \left| \frac{w_6}{w_3} - 4 \right| \leq \xi & \end{array}$$

$$w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5 + w_6 = 1$$

$$w_1 \geq 0, w_2 \geq 0, w_3 \geq 0, w_4 \geq 0, w_5 \geq 0, w_6 \geq 0$$

(۴)

در کلیه مدل‌ها، نرخ سازگاری باتوجه به رابطه ۲ محاسبه شده است و مقادیر ناسازگاری حداقل ۰، حداکثر ۰/۳ و به‌طور میانگین ۰/۱۹۵ به‌دست آمده است. باتوجه به این مقادیر می‌توان بیان داشت، در مجموع میزان سازگاری موجود، قابل قبول است و نتایج پذیرفته می‌شود. وزن معیارها و زیرمعیارهای به‌دست آمده از حل این مدل‌ها با در نظر گرفتن "جذب استعدادها" طبق جدول ۴ است.

جدول ۴. وزن نهایی معیارها و زیرمعیارها با در نظر گرفتن جذب استعداد های علمی

رتبه	وزن	رتبه در	وزن	زیر معیار	وزن	معیار	رتبه
رتبه کل	نهایی	معیار	نسبی			اصلی	
۹	۰/۰۵۱	۵	۰/۱۷۸	آزادی‌های علمی و آکادمیک	۰/۲۸۷	ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه	۲
۴	۰/۰۶۱	۲	۰/۲۱۴	تحرك و پویایی علمی همکاران			
۸	۰/۰۵۲	۴	۰/۱۸۰	مشارکت‌دادن اعضای هیئت‌علمی در فرایندهای تصمیم‌گیری دانشگاه و دانشکده			
۵	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۹۳	شفافیت در مأموریت و راهبرد دانشگاه			
۳	۰/۰۶۸	۱	۰/۲۳۶	نوآوری و پیشرفت‌محوری دانشگاه			
۱	۰/۱۲۷	۱	۰/۴۲۳	شهرت و اعتبار دانشگاه میان سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی	۰/۳۰۱	برند و شهرت دانشگاه	۱
۲	۰/۰۷۲	۲	۰/۲۳۹	شهرت و اعتبار دانشگاه بین سازمان‌های تجاری			
۷	۰/۰۵۳	۳	۰/۱۷۷	پرستیژ و شهرت گروه و رشته			
۲۴	۰/۰۱۳	۵	۰/۰۴۴	بین‌المللی‌گرایی دانشگاه			
۱۲	۰/۰۳۵	۴	۰/۱۱۷	دارا بودن جوایز مهم و بین‌المللی توسط اعضای هیئت‌علمی (همچون نوبل، چهره ماندگار و...)	۰/۰۹۹	شرایط کاری	۵
۲۷	۰/۰۰۸	۵	۰/۰۸۳	وجود نظام‌های مناسب جبران خدمات مادی و غیرمادی			
۱۳	۰/۰۲۷	۱	۰/۲۷۵	وجود فرصت‌های پیشرفت شغلی (ارتقا در مسیر شغلی)			
۱۶	۰/۰۲۲	۳	۰/۲۲۵	وجود امنیت شغلی			
۱۴	۰/۰۲۴	۲	۰/۲۴۰	وجود منابع و امکانات برای فعالیت‌های حرفه‌ای علمی			
۲۰	۰/۰۱۸	۴	۰/۱۷۷	وجود فرصت برای انجام پروژه‌های تحقیقاتی بین دانشگاه و صنعت	۰/۱۴۵	جو تدریس و آموزش	۳
۲۱	۰/۰۱۷	۴	۰/۱۱۹	زمان تدریس			
۱۱	۰/۰۴۱	۲	۰/۲۸۱	بهادادن به تدریس‌های مدرن و موفق			
۱۷	۰/۰۲۱	۳	۰/۱۴۷	وجود تسهیلات و حمایت‌های آموزشی			
۵	۰/۰۵۵	۱	۰/۳۷۶	کیفیت دانشجویان (سطح علمی دانشجویان)			
۲۵	۰/۰۱۱	۵	۰/۰۷۶	مشارکت در امور اجرایی آموزش	۰/۱۱۰	جو پژوهشی	۴
۲۱	۰/۰۱۷	۴	۰/۱۵۲	زمان تحقیق و پژوهش (داشتن زمان و فرصت مناسب جهت تحقیق و پژوهش)			
۱۰	۰/۰۴۵	۱	۰/۴۱۳	بهادادن به موفقیت‌های پژوهشی			
۱۷	۰/۰۲۱	۲	۰/۱۸۹	وجود منابع، تسهیلات و حمایت‌ها برای تحقیق و پژوهش			
۱۹	۰/۰۲۰	۳	۰/۱۸۰	جو پژوهشی دانشگاه و دانشکده‌ها (پژوهش‌محور بودن دوره‌ها و ترغیب استاد و دانشجویان به پژوهش و تشکیل گروه‌های پژوهشی)			
۲۸	۰/۰۰۷	۵	۰/۰۶۵	فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی	۰/۰۵۸	محیط کاری	۶
۲۹	۰/۰۰۶	۴	۰/۱۰۱	مکان جغرافیایی دانشکده و دانشگاه			
۳۰	۰/۰۰۲	۵	۰/۰۴۰	وجود فرصت‌های شغلی برای همسر (در شهری که دانشگاه در آن واقع شده است)			
۲۵	۰/۰۱۱	۳	۰/۱۸۱	کیفیت محیط دانشکده و دانشگاه			
۲۳	۰/۰۱۶	۲	۰/۲۷۸	کیفیت و مطلوبیت دفتر کار (از نظر تجهیزات، روشنایی و ...)			
۱۵	۰/۰۲۳	۱	۰/۴۰۱	شایستگی تیم مدیریت و کارکنان اداری دانشکده و دانشگاه			

همچنین وزن معیارها و زیر معیارها با در نظر گرفتن "نگهداشت استعدادها" طبق جدول ۵ است.

جدول ۵. وزن نهایی معیارها و زیر معیارها با در نظر گرفتن نگهداشت استعداد های علمی

رتبه	معیار اصلی	وزن	زیر معیار	وزن نسبی	رتبه در معیار	وزن نهایی	رتبه کل
۱	ارزش ها و فرهنگ دانشگاه	۰/۲۶۷	آزادی های علمی و آکادمیک	۰/۳۲۸	۲	۰/۰۸۸	۳
			تحرك و پویایی علمی همکاران	۰/۰۹۶	۵	۰/۰۲۶	۱۵
			مشارکت دادن اعضای هیئت علمی در فرایندهای تصمیم گیری دانشگاه و دانشکده	۰/۳۳۹	۱	۰/۰۹۱	۲
			شفافیت در مأموریت و راهبرد دانشگاه	۰/۱۲۲	۳	۰/۰۳۳	۱۱
۴	برند و شهرت دانشگاه	۰/۱۶۱	نوآر بودن و پیشرفت محوری دانشگاه	۰/۱۱۵	۴	۰/۰۳۱	۱۴
			شهرت و اعتبار دانشگاه میان سایر دانشگاه ها و مراکز علمی	۰/۳۱۷	۱	۰/۰۵۱	۶
			شهرت و اعتبار دانشگاه بین سازمان های تجاری	۰/۳۱۷	۱	۰/۰۵۱	۶
			پرستیژ و شهرت گروه و رشته	۰/۱۹۶	۳	۰/۰۳۲	۱۲
۶	شرایط کاری	۰/۰۴۲	بین المللی گزایی دانشگاه	۰/۰۹۷	۴	۰/۰۱۶	۲۱
			دارا بودن جوایز مهم و بین المللی توسط اعضای هیئت علمی (همچون نوبل، چهره ماندگار و...)	۰/۰۷۳	۵	۰/۰۱۲	۲۵
			وجود نظام های مناسب جبران خدمات مادی و غیر مادی	۰/۰۵۱	۵	۰/۰۰۲	۳۰
			وجود فرصت های پیشرفت شغلی (ارتقا در مسیر شغلی)	۰/۳۴۵	۱	۰/۰۱۴	۲۴
۲	جو تدریس و آموزش	۰/۲۱۸	وجود امنیت شغلی	۰/۱۶۰	۳	۰/۰۰۷	۲۷
			وجود منابع و امکانات برای فعالیت های حرفه ای علمی	۰/۲۸۷	۲	۰/۰۱۲	۲۵
			وجود فرصت برای انجام پروژه های تحقیقاتی بین دانشگاه و صنعت	۰/۱۵۷	۴	۰/۰۰۷	۲۷
			زمان تدریس	۰/۰۶۸	۵	۰/۰۱۵	۲۳
۳	جو پژوهشی	۰/۱۹۳	بهادادن به تدریس های مدرن و موفق	۰/۲۱۱	۲	۰/۰۴۶	۹
			وجود تسهیلات و حمایت های آموزشی	۰/۱۸۰	۳	۰/۰۳۹	۱۰
			کیفیت دانشجویان (سطح علمی دانشجویان)	۰/۴۲۲	۱	۰/۰۹۲	۱
			مشارکت در امور اجرایی آموزش	۰/۱۱۸	۴	۰/۰۲۶	۱۵
۵	محیط کاری	۰/۱۱۸	زمان تحقیق و پژوهش (داشتن زمان و فرصت مناسب جهت تحقیق و پژوهش)	۰/۱۶۵	۳	۰/۰۳۲	۱۲
			بهادادن به موفقیت های پژوهشی	۰/۲۶۳	۲	۰/۰۵۱	۶
			وجود منابع، تسهیلات و حمایت ها برای تحقیق و پژوهش	۰/۳۴۰	۱	۰/۰۶۶	۴
			جو پژوهشی دانشگاه و دانشکده ها (پژوهش محور بودن دوره ها و ترغیب استاد و دانشجویان به پژوهش و تشکیل گروه های پژوهشی)	۰/۱۲۸	۴	۰/۰۲۵	۱۷
۵	محیط کاری	۰/۱۱۸	فرصت برای توسعه حرفه ای و علمی	۰/۱۰۴	۵	۰/۰۲۰	۱۹
			مکان جغرافیایی دانشکده و دانشگاه	۰/۱۳۵	۴	۰/۰۱۶	۲۱
			وجود فرصت های شغلی برای همسر (در شهری که دانشگاه در آن واقع شده است)	۰/۰۴۷	۵	۰/۰۰۶	۲۹
			کیفیت محیط دانشکده و دانشگاه	۰/۱۸۳	۲	۰/۰۲۲	۱۸
			کیفیت و مطلوبیت دفتر کار (از نظر تجهیزات، روشنایی و ...)	۰/۱۵۹	۳	۰/۰۱۹	۲۰
			شایستگی تیم مدیریت و کارکنان اداری دانشکده و دانشگاه	۰/۴۷۷	۱	۰/۰۵۶	۵

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت‌علمی که در جداول ۴ و ۵ ارائه شدند، حاکی از آن است که:

وزن عوامل شناسایی‌شده، با در نظر گرفتن "جذب استعدادها" نسبت به "نگهداشت استعدادها" دارای تفاوت است. اگرچه برند و شهرت دانشگاه مهم‌ترین عامل در جذب استعدادها علمی است، اما این عامل برای نگهداشت استعدادهای علمی، عامل مهمی محسوب نمی‌شود. در عوض عامل ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه مهم‌ترین عامل در نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه است. البته ذکر این نکته حائز اهمیت است که عامل ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه به‌عنوان دومین عامل مهم در جذب استعدادها نیز می‌باشد. بنابراین، چنانچه به معیار ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه و زیرمعیارهای آن توجه شود، دانشگاه هم در جذب و هم در نگهداشت استعدادهای علمی توفیق به‌دست خواهد آورد.

جو تدریس و آموزش به‌عنوان دومین عامل مهم در نگهداشت استعدادهای علمی تعیین شده است. با توجه به جدول ۵ مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر جو تدریس و آموزش، کیفیت دانشجویان است. این بدین مفهوم است که چنانچه سطح علمی دانشجویان بالا باشد، استعدادهای علمی تمایل بیشتر به ماندن در دانشگاه خواهند داشت.

لازم به ذکر است که در این مطالعه، عامل محیط کاری به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل در جذب اعضای هیئت‌علمی و شرایط کاری به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل در نگهداشت اعضای هیئت‌علمی شناخته شدند. یکی از خبرگان در این پژوهش نقل می‌کند که: "عطش علمی دانشجویان و جو همبستگی بین دانشجو و استاد تأثیر بسزایی در نگهداشت اعضای هیئت‌علمی دارد". همچنین یکی دیگر از خبرگان بیان می‌دارد که: "شهرت دانشگاه، مهم‌ترین عامل جذبش بوده است، در حالی که از محیط کاری هیچ اطلاعی نداشته است". موارد بیان‌شده کاملاً با نتایج این پژوهش هم‌خوانی دارند.

در این پژوهش "شهرت و اعتبار دانشگاه میان سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی" به‌عنوان

مهم ترین عامل مؤثر بر جذب استعدادهای علمی شناخته شد. این نتیجه با نتیجه تحقیق ورهاگن (۲۰۰۵) شباهت دارد و در آن تحقیق نیز این عامل از نظر رؤسای دانشکده‌ها به عنوان مهم ترین عامل شناخته شد. تحقیق ورهاگن (۲۰۰۵) نشان داد که آزادی‌های علمی و آکادمیک هم از نظر اعضای هیئت علمی و هم از نظر رؤسای دانشکده‌ها دارای اهمیت بسیار زیادی در نگهداشت استعدادهاست. در پژوهش حاضر نیز نتایج مشابهی به دست آمد، به طوری که عامل آزادی‌های علمی و آکادمیک با وزن نسبی ۰/۳۲۷ دارای اهمیت بالایی است.

نزدیک ترین پژوهش به این مقاله توسط طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) انجام شده است. طهماسبی و همکاران در پژوهشی به شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه تهران پرداختند. آنها در این پژوهش از دانشجویان دکتری دانشگاه تهران، نظرسنجی نموده و به این نتیجه رسیدند که عامل جو تحقیق و پژوهش، بیشترین تاثیرگذاری را در جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه تهران داشته است؛ اما نقدی که به این پژوهش وارد است شامل دو مورد زیر می‌شود:

۱. در این تحقیق به ارزیابی عوامل با توجه به جذب و نگهداشت استعدادها پرداخته شده است؛ حال آنکه، مقوله "جذب" و مقوله "نگهداشت"، دو مقوله متفاوت هستند و نمی‌توان بیان داشت که عوامل، هم در جذب و هم در نگهداشت استعدادها دارای اهمیت یکسان هستند. پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد وزن عوامل با توجه به "جذب" و "نگهداشت" دارای تفاوت می‌باشند و ارزیابی توأمان این دو مقوله، خالی از اشکال نیست.

۲. خبرگی دانشجویان دکتری برای پاسخ به سؤالات در این حد از اهمیت، جای تردید دارد و علی‌رغم کار آماری خوب این پژوهش، واقع‌گرایی پاسخ‌های ارائه شده توسط افرادی که خبره نیستند، زیر سؤال است.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها برای جذب استعدادهای علمی بر برندسازی دانشگاه متمرکز شوند و بدین منظور به تقویت همکاری‌های خود با شبکه دانشگاهی و سازمان‌های تجاری بپردازند و به ارائه تصویر بهتری از دانشگاه خود بپردازند. همچنین از آنجا که کیفیت علمی

دانشجویان به‌عنوان مهم‌ترین عامل در نگهداشت استعدادهاى علمى در دانشگاه شناخته شد، پیشنهاد مى‌شود دانشگاه‌ها به ارائه برنامه‌هایی برای بالابردن سطح علمى دانشجویان پردازند. این مهم با بهبود فرایند گزینش دانشجویان در مقطع دکتری و همچنین با ارائه طرح‌های فوق برنامه حضوری و یا برنامه‌های جانبی بر بستر شبکه اینترنت امکان‌پذیر است. علی‌رغم بالابودن واقع‌گرایی پژوهش حاضر، به‌منظور افزایش روایی بیرونی نتایج و قابلیت تعمیم‌دهی آنها، محققین در آینده مى‌توانند با استفاده از پرسشنامه و توزیع آن بین اعضای هیئت‌علمی تازه‌استخدام شده با کسب نظرات شخصی هر یک از آنها و انجام تحلیل‌های آمار استنباطی در کنار تحلیل چندمعیاره به ارتقای روایی و اعتبار مدل بیفزایند. همچنین پژوهشگران در مطالعات آتی مى‌توانند از روش‌های مبتنی بر منطق فازی برای تعیین ترجیح خبرگان استفاده نمایند.

## منابع

- اقبال، فرزانه؛ هویدا، رضا؛ سادت، سیدعلی؛ سماواتیان، حسین و یارمحمدیان، محمدحسین (۱۳۹۶)، شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی در دانشگاه، *مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی*، ۱۴(۲): ۱۳۶-۱۲۲.
- بامداد صوفی، جهانیار و طاهری، پریسا (۱۳۹۱)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته در جوامع صنعتی*، تهران: نشر دانشگاه سوره.
- سهرابی، روح اله؛ جعفری سرشت، داود و میدان‌دار باسنجی، فهیمه (۱۳۹۶)، ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۹(۲): ۲۰-۱.
- طالقانی، غلام‌رضا؛ امینی، سمیه؛ غفاری، علی و آدوسی، حسین (۱۳۹۲)، بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، *نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران*، شماره ۳: ۱۰۲-۸۳.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال پنجم شماره ۱۷: ۲۶-۵.
- مارشال، کاترین و راس‌من، گرچن.ب (۱۳۷۷)، *روش تحقیق کیفی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- مقیمی، سیدمحمد؛ قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادها: سازمانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۶(۳): ۱۹۱-۱۶۵.
- هسه بایر، شارلن نگی (۱۳۹۵)، *روش‌های تحقیق کیفی*، ترجمه وجه‌الله قربانی‌زاده، تهران: نشر بازتاب.

- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects, *Human Resource Management Review*, 25(3), 233-235.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent Management in Healthcare Organizations-Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & Industrial Engineering*, 86, 127-136.

- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. **Human Resource Management Review**, 27(3), 431-441.
- Lavania, D., Sharma, H., & Gupta, N. (2011). Faculty recruitment and retention: A key for managing talent in higher education, **International Journal of Enterprise Computing and Business Systems**, 1(2), 1-14.
- Phillips, D. R., and Roper, K. O. (2009). "A framework for talent management in real estate". **Journal of Corporate Real Estate**, 11(1), 7-16.
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. **Omega**, 53, 49-57.
- Sabuncu, K. U., & Karacay, G. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 235, 443-452.
- Schiemann, W. A. (2014). "From talent management to talent optimization". **Journal of World Business**, 49(2), 281-288.
- Tafti, M. M., Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., Mahmoudsalehi, M., Amiri, M., & Amiri, M. (2017). **Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. Industrial and Commercial Training**, 49(1), 15-21.
- Tansley, C. (2011). "What do we mean by the term "talent" in talent management?". **Industrial and commercial training**, 43(5), 266-274.
- Theron, M., Barkhuizen, N., and du Plessis, Y. (2014). "Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa". **SA Journal of Industrial Psychology**, 40(1), 14-pages.
- Vaiman, V., Scullion, H., and Collings, D. (2012). "Talent management decision making". **Management Decision**, 50(5), 925-941.
- Verhaegen, P. (2005). "Academic talent: Quo vadis? Recruitment and retention of faculty in European business schools". **Journal of Management Development**, 24(9), 807-818.