

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (مطالعه موردی: دانشگاه تهران)

محمدرضا تقی‌زاده یزدی^{۱*}، رضا طهماسبی^۲، میرسید محمدمحسن امامت^۳، علیرضا دهقان^۴

۱. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، تهران، ایران.
۲. استادیار، مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.
۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۴. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۳/۲۶)

چکیده

در بازار رقابتی امروزی، منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی محسوب می‌شوند. از این رو، توجه ویژه‌ای به نقش استعداد در سازمان معطوف شده است. از مهم‌ترین مقوله‌های مرتبط با استعداد، مدیریت بهینه جذب و نگهداشت استعدادهاست. هدف این مطالعه، شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه است. این مقاله یک مدل ارزیابی را مبتنی بر فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) برای رتبه‌بندی این عوامل به کار گرفته است. این مطالعه در دانشگاه تهران (به‌منزله بهترین دانشگاه کشور) انجام شد. بدین منظور، پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی طراحی و داده‌ها با استفاده از این پرسش‌نامه، از رؤسای دانشکده‌ها جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که شاخص برند و شهرت دانشگاه و زیرشاخص الگو بودن در شبکه دانشگاهی، در بین شاخص‌ها و زیرشاخص‌های تعیین شده، بیشترین تأثیرگذاری را در جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه تهران دارند.

کلیدواژگان

جذب استعداد، حفظ استعداد، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، مدیریت استعداد.

* نویسنده مسئول، رایانامه: mrtaghizadeh@ut.ac.ir

مقدمه

امروزه با وجود بازارهای جهانی رقابتی، پویا، نامطمئن و متغیر، سازمان‌ها در سراسر جهان با تصمیمات و چالش‌های عمده‌ای درخصوص مدیریت استعداد جهانی مواجه‌اند. مدیریت استعداد کارکنان دانشی و با پتانسیل بالا، برای سازمان‌ها از اهمیت فزاینده‌ی استراتژیک برخوردار است (Vaiman, et al., 2012: 925). از آنجاکه انسان‌ها عامل اصلی بقای سازمان در رقابت به شمار می‌روند، در نتیجه سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو نیازمندند (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۴) و باید توجه ویژه‌ای به جذب و نگهداشت استعداد لازم برای پشتیبانی از کل عملیاتشان داشته باشند و این مسئله از جمله چالش‌های پیش‌روی سازمان‌هاست (Scullion, et al., 2008: 128). با توجه به نظریه‌های نوین اقتصادی، موفق‌ترین اقتصاد در آینده، اقتصادی است که به تولید و توزیع دانش پردازد و از آن به صورت تجاری بهره‌برداری کند. از این‌رو، بیش از پیش به نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد توجه شده است (Nunn, 2007: 160) و در حوزه مدیریت منابع انسانی بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تأکید خاصی می‌شود.

مدیریت استعداد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مطمئن شوند که افرادی شایسته با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب خواهند داشت (Collings & Mellahi, 2009: 307). به طور کلی، مدیریت استعداد دربرگیرنده سه حوزه شناسایی و جذب، حفظ و نگهداشت و توسعه استعدادهاست (11: 2001: Michaels, et al.). به عبارت دیگر، سازمان‌ها باید توانایی شناسایی و جذب افراد مستعد و مناسب را در خود پرورش دهند. بعد از جذب و استخدام این افراد، باید برنامه‌هایی برای حفظ و نگهداشت و توسعه و یادگیری آن‌ها طراحی شود.

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از جمله سازمان‌های مهمی به شمار می‌روند که در پیشبرد اهداف کشور نقش استراتژیکی دارند. تولید دانش و تربیت نیروی متخصص و متعهد موردنیاز کشور، از مهم‌ترین وظایف دانشگاه‌ها به شمار می‌رود. دانشگاه‌ها در صورتی می‌توانند به این اهداف دست یابند که ظرفیت لازم برای انجام این کار را در خود ایجاد کرده باشند. مهم‌ترین سرمایه هر دانشگاه برای تحقق این امر، اعضای هیئت علمی آن است، از این‌رو، دانشگاه باید

بهترین‌ها را برای این کار انتخاب کند. آن‌ها باید بهترین استعدادهای علمی را شناسایی کنند و موقعیتی را فراهم آورند تا این افراد به همکاری و عضویت در هیئت علمی دانشگاه ترغیب شوند. دانشگاه تهران در کشور به منزله دانشگاه مادر شناخته می‌شود و در فهرست رتبه‌بندی شانگهای^۱ که در سال ۲۰۱۴ ارائه شده است، در جایگاه اول کشور و ردیف ۳۰۱ تا ۴۰۰ دنیا قرار دارد و با توجه به اینکه اکثر رتبه‌های برتر آزمون‌های سراسری، این دانشگاه را اولین انتخاب خود برای ادامه تحصیل برمی‌گزینند، همچنین این دانشگاه علاوه بر تأمین افراد مستعد برای خود، نقش اساسی را در پرورش و تغذیه هیئت علمی سایر دانشگاه‌های کشور بر عهده دارد، لذا از مهم‌ترین مأموریت‌های این دانشگاه، جذب و نگهداشت استعدادهای علمی است. حال با توجه به موارد مذکور، سؤالات تحقیق بدین صورت است که دانشگاه تهران و سایر دانشگاه‌های کشور چگونه می‌توانند به جذب و نگهداشت استعدادهای علمی بپردازند؟ چه عواملی در جذب و نگهداشت این افراد، مهم و ضروری محسوب می‌شوند؟ و میزان اهمیت هریک از این عوامل چقدر است؟ از آنجاکه عوامل متعددی در جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها تأثیرگذارند، به منظور ارزیابی و رتبه‌بندی این عوامل، از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه استفاده شده است. یکی از بهترین روش‌های مطرح در تصمیم‌گیری چندشاخصه، روش AHP است. این روش امکان مقایسه زوجی بین شاخص‌های مختلف را فراهم کرده است و قابلیت بالایی در حل مسائلی با ساختار سلسله‌مراتبی دارد. از این رو در این پژوهش از این روش استفاده شده است.

مفهوم استعداد

از اواخر دهه ۱۹۹۰، زمانی که مرکز مشاوره مک‌کینزی عبارت «جنگ برای استعداد» را به منظور تأکید بر نقش کلیدی که رهبران و افراد با پتانسیل بالا در موفقیت سازمان‌های پیشرو (رهبر) ایفا می‌کنند، مطرح کرد، علاقه رو به رشد و در حال افزایشی در زمینه مدیریت استعداد، هم در میان مدیران ارشد و هم دانشگاهیان به وجود آمده است (Vaiman, et al., 2012: 925; Michaels, et)

۱. نشانی وبسایت: www.shanghairanking.com

سه چهارم پاسخ دهندگان، بالاترین اهمیت و اولویت را در فهرست مسائل مربوط به منابع انسانی، به مدیریت استعداد دادند (حسینی، ۱۳۹۰: ۱۸۲).

در تعریفی، استعداد دربرگیرنده افراد با قابلیت‌های بالا یا افراد با عملکرد بالاست. در این حالت، استعدادها ممکن است مهارت‌های کاری یا دانش تخصصی ویژه‌ای داشته باشند که آن‌ها را از دیگر کارکنان، متمایز و جایگزینی‌شان را دشوار می‌کند (D'Annunzio-Green, 2008: 810). از منظر مؤسسه رسمی کارگزینی و توسعه (CIPD)^۱، منظور از استعداد، کارکنانی هستند که می‌توانند از طریق مشارکت سریع یا در بلندمدت با سطح بالایی پتانسیل خود، در عملکرد سازمان تفاوت ایجاد کنند (CIPD, 2007: 3). گلن استعداد را مجموع سه عنصر توانایی، انگیزه و فرصت می‌داند و بر این باور است که نبود سرمایه‌گذاری در ایجاد فرصت‌ها برای پرورش استعداد، سبب از دست رفتن استعدادها و تلف شدن آن‌ها خواهد شد (Glen, 2007: 4).

مدیریت استعداد

بسیاری از سازمان‌ها و پژوهش‌ها بر این باورند، مدیریت استعداد یکی از فعالیت‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی است (Areiqat, et al., 2010: 332). از نظر سیمز و گای (۲۰۰۷)، مدیریت استعداد عبارت است از: تسهیل پیشرفت مسیر شغلی و خلق افرادی بسیار ماهر و بااستعداد در سازمان، با استفاده از فرایندها، منابع، سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌های رسمی و مدون (Sims & Gay, 2007: xx).

مؤسسه رسمی کارگزینی و توسعه (CIPD)، مدیریت استعداد را این‌گونه تعریف می‌کند: مدیریت استعداد عبارت است از: شناسایی، جذب، توسعه، تعهد (حفظ) و به‌کارگیری نظام‌مند آن دسته از کارکنان با عملکرد بالا، که ارزش ویژه‌ای برای سازمان محسوب می‌شوند (CIPD, 2007: 3).

1. Chartered Institute of Personnel and Development.

مدیریت استعداد به منزله حوزه مطالعاتی هنوز در دوران اولیه خود به سر می‌برد. با وجود سرعت کند جامعه دانشگاهی در این زمینه، در دنیای واقعی، مدت زمان زیادی است که به ارزش این حوزه پی‌برده و توجه شده است (Tansley, 2011: 273).

سازمان‌ها تمایل دارند تا به شناسایی اهمیت مدیریت استعداد بپردازند، با وجود این، آن‌ها اغلب برای مدیریت اثربخش استعداد، با شکست مواجه می‌شوند. بحران مالی جهانی به ایجاد سؤالاتی در خصوص رویکردهای سنتی مدیریت استعداد منجر شده است، اما شواهد نشان می‌دهند که این بحث هنوز نیز برای مدیران ارشد در بسیاری از سازمان‌های بزرگ، به منزله مقوله‌ای نسبتاً مهم باقی مانده است. در سال‌های اخیر، بر اهمیت موضوع شناسایی، جذب و حفظ کارکنان ارزشمند و مستعد افزوده شده است (Vaiman, et al., 2012: 926) و این موضوع در دانشگاه‌ها نیز مستثنا نیست، به طوری که توانایی جذب و حفظ استعدادهای عالی، به سرعت در حال تبدیل شدن به مقوله کلیدی و مهم برای مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌هاست. استخدام‌کنندگان دانشگاه، برای جذب افراد با صلاحیت بالا در حال رقابت‌اند و تعدادی از پژوهش‌های اخیر نیز بیان داشته‌اند که در بعضی از کشورها، دانشگاه‌ها از کمبود شدید افراد مستعد در رنج و عذاب‌اند و متضرر شده‌اند. ترکیب و کیفیت اعضای هیئت علمی، برای کیفیت برنامه‌های آموزشی و تحقیقاتی دانشگاه، همچنین شهرت و موقعیت رقابتی دانشگاه‌ها مهم است (Van den Brink & Fruytier, 2013: 180). حتی در دانشکده‌های مدیریتی نیز، استخدام و انتخاب استعدادهای علمی، کار ساده تکنیکال محض نیست که فقط شامل قضاوت در این مورد باشد که کدام‌یک از استعدادهای علمی بهترین‌اند؟ این کار همچنین دربرگیرنده فعالیت سیاسی است که شامل مذاکرات بین چندین نفر (نقش) است. اکثر دانشگاه‌ها در حال حاضر در محیط جهانی، پیچیده، پویا و رقابتی شدید در حال فعالیت‌اند. رویدادهایی همچون جهانی شدن، جابه‌جایی اعضای هیئت علمی را افزایش داده و بازنشستگی افرادی که در دوره ازدیاد نسل متولد شده‌اند، به کمیاب شدن استعدادهای علمی در بسیاری از زمینه‌ها منجر شده است (Ibid: 81; Shaikh, 2009: 16). از این رو، مدیریت استعداد و عملکرد، تحت عنوان مدیریت منابع انسانی استراتژیک، به بسیاری از

دانشگاه‌ها وارد شده است (Van den Brink & Fruytier, 2013: 180). تمرکز بر مدیریت استعداد، به اهداف استراتژیکی همچون ایجاد محیط یادگیری با عملکرد بالا و افزودن بر ارزش برند دانشگاه، کمک خواهد کرد (Davies & Davies, 2010: 418).

چرخه مدیریت استعداد

چرخه مدیریت استعداد از سه حوزه تشکیل شده است: شناسایی و جذب استعدادها، حفظ و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها (Michaels, et al., 2001: 11).

شناسایی و جذب استعدادها: امروزه سازمان‌ها به جای استخدام نیرو به دنبال جذب افراد مستعدند. به عبارت دیگر، آن‌ها برای به دست آوردن استعدادها در جنگ‌اند (Michaels et al., 2001, p.20). تحقیقات نشان داده است که جنگ برای افراد مستعد، به دلیل کمبود نیروی کار، شدت گرفته است (Bhatnagar, 2007: 641). بنابراین، به منظور داشتن نیروهای باکیفیت، باید به عوامل مؤثر در جذب افراد مستعد به سازمان، توجه ویژه‌ای داشت. تاورز پرین^۱ (۲۰۰۵)، عواملی را به منزله استراتژی‌های جذب افراد بااستعداد برای استخدام در سازمان نام می‌برد که عبارت‌اند از: رقابت بر پایه پرداخت، تعادل میان کار و زندگی، فرصت‌های پیشرفت شغلی، مزایای رقابتی، کار چالشی، افزایش حقوق بر پایه عملکرد فردی، فرصت‌های توسعه و یادگیری، مزایای بازنشستگی رقابتی و برند و شهرت سازمان (Hughes & Rog, 2008: 748).

امروزه برند سازمان، به استراتژی کلیدی برای جذب افراد مستعدی که تمایل دارند برای یک سازمان با برند معروف کار کنند، تبدیل شده است. ایجاد تصویر مثبت از برند سازمان به طور وسیع در جامعه، سبب افزایش درخواست افراد با پتانسیل بالا برای جذب در سازمان می‌شود. همچنین مواردی نظیر امکانات و تسهیلات سازمان و داشتن شبکه برای جذب نیرو (از طریق کارکنان سازمان) به جذب نیروهای بهتر منجر خواهد شد (Srivastava & Bhatnagar, 2008: 255).

حفظ و نگهداری استعدادها: امروزه اغلب سازمان‌ها بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای

1. Towers Perrin.

در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابه‌جایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه‌اند (Phillips & Roper, 2009: 10). رقابت و کمبود دسترسی به کارکنان ماهر و مستعد سبب شده است تا حفظ کارکنان مستعد، اولویت اصلی سازمان‌ها باشد (Bhatnagar, 2007: 641). پژوهش‌های مختلفی درخصوص بررسی عوامل مؤثر در نگهداشت افراد مستعد در سازمان انجام شده است. اگر به افراد اجازه داده شود تا آنچه را که خوب انجام می‌دهند بیشتر و با یادگیری بهتری انجام دهند، آن‌ها را برای ماندن در سازمان تشویق خواهد کرد (Govaerts, et al., 2011: 35). در این خصوص، استیو جابز بنیان‌گذار شرکت اپل تعبیر جالبی به کار برده است. او می‌گوید: این قابل توجه نیست که افراد باهوش را استخدام کنیم و بعد به آن‌ها بگوییم که چه کاری انجام دهند، ما افراد باهوش را استخدام می‌کنیم که آن‌ها به ما بگویند چه انجام دهیم (Areqat, et al., 2010: 330).

توسعه استعدادها: در عصر تکنولوژی، فراهم کردن امکان یادگیری و تجربه‌اندوزی برای کارکنان، یکی از جاذبه‌های مهم سازمان‌ها محسوب می‌شود. توسعه استعدادها فرایند بلندمدتی است که باید به طور منظم بررسی و ارزیابی شود. راهکارهایی که به منظور توسعه پتانسیل‌های موجود، از سوی مدیریت مؤثر استعدادها می‌توان به کار برد، عبارت‌اند از: مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه استعدادها، توجه به مدیریت پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی منابع انسانی استراتژیک، برنامه‌ریزی جانشینی، مزایا و جبران خدمات (Dychtwald, et al., 2006: 48).

پیشینه تحقیق

مهم‌ترین پژوهش درخصوص استخدام و حفظ استعدادهای علمی از سوی ورهاگن (۲۰۰۵) انجام شد. وی در پژوهش خود به دنبال این بود تا عوامل مرتبط با جذب و حفظ استعدادهای علمی در دانشگاه‌های اروپا را شناسایی کند. ورهاگن در این پژوهش سعی کرد تا این عوامل مؤثر را هم از نظر رؤسای دانشکده‌ها و هم اعضای هیئت علمی شناسایی کند. نتایج تحقیق وی نشان داد که بین نظر رؤسا و اعضای هیئت علمی تا حدودی اختلاف وجود دارد. نتیجه کلی تحقیق وی نشان داد که مهم‌ترین عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، به طور کلی در هفت دسته

قرار می‌گیرند. این دسته‌ها عبارت‌اند از: ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، شهرت و موقعیت دانشگاه، شرایط استخدام، توسعه شخصی و حرفه‌ای، جو آموزشی، جو پژوهشی و محیط کاری. لوانیا و همکاران (۲۰۱۱)، در مقاله‌ای تحت عنوان «جذب و نگهداشت هیئت علمی: کلیدی برای مدیریت استعداد در آموزش عالی» به بررسی عوامل مرتبط با مدیریت استعداد در آموزش عالی پرداختند. آن‌ها به منظور شناسایی این عوامل از نظریات رؤسای دانشکده‌ها و اعضای هیئت علمی استفاده کردند. نتیجه نهایی این مقاله، ارائه استراتژی‌ها و راهکارهایی به دانشگاه‌ها به منظور جذب و نگهداشت هیئت علمی بود (Lavania, D.; Sharma, H. & Gupta, N, 2011).

گاورتس و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی که با هدف بررسی عوامل مؤثر در حفظ کارکنان بااستعداد انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که توجه به یادگیری کارکنان مستعد در حفظ و نگهداشت آن‌ها بسیار مهم است. همچنین، نتایج این پژوهش نشان داد که عامل سن، رابطه مهمی با ماندن فرد در سازمان دارد. این عبارت به این مفهوم است که افراد مسن‌تر تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند (Govaerts, et al., 2011: 48).

فیلیس و راپر (۲۰۰۹) در پژوهشی با هدف نشان‌دادن این موضوع که مدیریت استعداد در بازارهای کار رقابتی امروز، عامل حیاتی در موفقیت سازمانی محسوب می‌شود به نتیجه دست یافتند که فرصت یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، به منزله یکی از عوامل باقی‌ماندن افراد مستعد در سازمان است. یعنی توسعه کارکنان، مهم‌تر از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه و محیط کاری منعطف و کار انگیزشی است و حتی از نشاط‌آوردن محیط کاری نیز مهم‌تر است (Phillips & Roper, 2009: 12).

ثرون و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله خود به این نکته اشاره کردند که در دانشگاه‌ها نیز توجه به حفظ و نگهداشت استعدادهای علمی حائز اهمیت و ضروری است. دولت‌ها انتظار دارند مؤسسات آموزش عالی نقش مهم و بیشتری را در توسعه کشور از طریق اقداماتی برای رشد سریع اقتصاد، کاهش فقر و تأمین مهارت‌های کمیاب ایفا کنند. همچنان‌که دانشگاه‌ها تضمین می‌کنند تا چشم‌انداز و مأموریتشان را برای تحقق این امر، به طور کامل انجام دهند و مراکز تعالی شوند، حفظ اعضای هیئت علمی نیز بدین منظور از سوی آن‌ها، ضروری و مهم‌تر می‌شود (Theron, et al., 2014: 1).

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه تهران پرداختند. آن‌ها در این پژوهش از دانشجویان دکتری دانشگاه تهران نظرسنجی کردند و به این نتیجه رسیدند که عامل جو تحقیق و پژوهش، بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران داشته است.

طالقانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی دیگر به تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعداد در عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان پرداختند. در این پژوهش بر مبنای فرضیاتی که داشت، محققان از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کردند و به این نتیجه رسیدند که استراتژی مدیریت استعداد، تأثیر مثبت و معناداری در عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان دارد.

بررسی ادبیات و پیشینه حوزه مورد مطالعه این پژوهش نشان می‌دهد با اینکه چند سالی است مباحث مدیریت استعداد در ایران مطرح شده و توجه محققان را به خود جلب کرده است، هنوز جای تحقیقات بسیار زیادی در این حوزه در کشور وجود دارد. همچنین، تحقیقات قبلی نشان می‌دهند که در کشور، تحقیقی وجود ندارد که مسائل مربوط به جذب و نگهداشت استعدادها علمی را از نظر رؤسا و اعضای هیئت علمی دانشکده‌های مختلف بحث و بررسی کند. همچنین، نتیجه بررسی پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی در این حوزه نشان می‌دهد که تاکنون هیچ محقق از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه در این حوزه استفاده نکرده است و اکثر تحقیقات این حوزه از تکنیک‌های مختلف تحلیل آماری بدین منظور استفاده کرده‌اند. این در حالی است که کارایی تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه موقعی که از نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌کنیم، بسیار بیشتر از تکنیک‌های تحلیل آماری خواهد بود. لذا در این پژوهش سعی شده است از نظرهای رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه، به منظور شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها علمی در دانشگاه تهران استفاده شود.

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، از معروف‌ترین روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه است که مسئله تصمیم را به چندین سطح به صورت سلسله‌مراتبی تجزیه می‌کند. مدل AHP^۱ رابطه تک‌بعدی و سلسله‌مراتبی را بین سطوح تصمیم فرض می‌گیرد (Hor, et al., 2010: 532). یکی از گام‌های فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، مقایسه‌های زوجی بین عوامل است. روش مقایسه‌های زوجی از سوی ثرستون^۲ (۱۹۲۷) پیشنهاد شد و اغلب در تصمیم‌گیری چندشاخصه، زمانی که تصمیم‌گیرنده نمی‌تواند به طور مستقیم وزنی را به شاخص‌ها اختصاص دهد، استفاده می‌شود (Siraj, et al., 2012: 420). ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی در مسائل تصمیم‌گیری چندشاخصه (MADM)^۳، به‌منظور بیان ترجیحات تصمیم‌گیرنده، استفاده می‌شوند (Bozókí, et al., 2013: 511). از جمله مهم‌ترین مزایای استفاده از این روش، می‌توان به امکان بررسی سازگاری بین پاسخ‌های تصمیم‌گیرندگان (خبرگان) اشاره کرد، همچنین پرسش‌شوندگان معمولاً پاسخ‌دادن به پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی را به علت ساده‌بودن آن ترجیح می‌دهند (Gao & Hailu, 2013: 78). یکی دیگر از مزایا، توانایی آن برای ترکیب مقادیر کمی و اطلاعات کیفی در فرایند تصمیم است (Hor, et al., 2010: 532; Mavi, et al., 2012: 116).

روش تحقیق

هدف این مقاله، رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادهاى علمى در دانشگاه تهران است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند (از نوع قضاوتی) برای انتخاب خبرگان (نمونه)، استفاده شده است. در نمونه‌گیری هدفمند، انواع خاصی از افراد که قادر به ارائه اطلاعات موردنظر پژوهش‌گر هستند، به‌منزله نمونه انتخاب می‌شوند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۲۷-۳۲۸). در نمونه‌برداری هدفمند از نوع قضاوتی، از افرادی که در بهترین موقعیت برای ارائه

-
1. Analytical Hierarchy Process.
 2. Thurstone.
 3. Multi Attribute Decision Making.

اطلاعات موردنیاز قرار دارند، استفاده می‌شود، بنابراین در این پژوهش، ۱۵ نفر از رؤسای دانشکده‌ها، که دارای تجربیات و سوابق ارزشمندی در حوزه اجرایی دانشگاه بودند، برای نمونه انتخاب شدند. این تحقیق، از منظر هدف، پژوهش کاربردی است و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه (مصاحبه بسته) و نوع آن، مقایسه‌های زوجی است. چارچوب این پژوهش را می‌توان طبق شکل ۱ نشان داد.

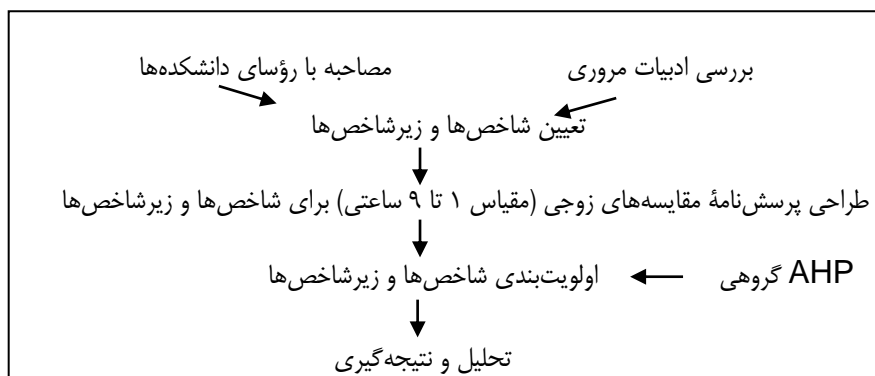
ابتدا، پس از بررسی مقالات مختلف، برای شناسایی عوامل تلاش شد. بعد از بررسی مقالات، از مقاله پال ورهاگن^۱ (۲۰۰۵) به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها علمی در دانشگاه استفاده شد. در این خصوص، شاخص‌ها و زیرشاخص‌های تأثیرگذار شناسایی شدند. همچنین، طی مصاحبه‌ای از هفت نفر از خبرگان، به‌منظور بومی‌سازی شاخص‌ها و زیرشاخص‌های شناسایی‌شده، استفاده شد. طی مصاحبه از رؤسا خواسته شد تا اگر شاخص یا زیرشاخص مهم دیگری را نیز در این خصوص مهم می‌دانند، بیان کنند. نتیجه این شد که به‌منظور استفاده بهتر و راحت‌تر از روش مقایسه‌های زوجی، هشت زیرشاخص در یکدیگر ادغام شدند و از آن‌ها چهار زیرشاخص کلی‌تر بیان شد. در مرحله بعد، پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی با استفاده از مقیاس ۱ تا ۹ که از سوی ساعتی^۲ ارائه شده است (Saaty & Vargas, 2012: 5)، طراحی شد. طبق شکل ۲، در مجموع ۳۴ زیرشاخص مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها علمی در غالب ۷ گروه (شاخص) ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، برند و شهرت دانشگاه، شرایط کاری، توسعه حرفه‌ای و شخصی، جو تدریس و آموزش، جو پژوهشی و محیط کاری، طبقه‌بندی شدند. مقایسه‌های زوجی ابتدا بین شاخص‌های اصلی، سپس زیرشاخص‌های هر گروه انجام شدند.

خلاصه‌ای از مصاحبه با رؤسای دانشکده‌ها

در این مقاله، برای شناسایی، بومی‌سازی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها علمی، با رؤسای دانشکده‌های مختلف دانشگاه تهران مصاحبه شد. پس از

-
1. Paul Verhaegen.
 2. Thomas L. Saaty.

هماهنگی‌های انجام‌شده، از بین کل رؤسای دانشکده‌ها با ۱۵ نفر از این افراد ملاقات و با آن‌ها مصاحبه شد. شایان یادآوری است که تعیین وقت برای مصاحبه به دلیل مشغله کاری زیاد این افراد، با دسرهایی نیز همراه بود، به طوری که جمع‌آوری اطلاعات حدود پنج‌ماه به طول انجامید. به دلیل کمبود زمان رؤسا برای مصاحبه‌های طولانی، سعی شد تا پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی که از قبل طراحی شده بود در اختیار رؤسا قرار گیرد. به طور میانگین حدود ۴۵ دقیقه زمان صرف مصاحبه، بسته با هر خبره برای تکمیل پرسش‌نامه، شد و در چند مورد فقط به توضیح درخصوص روند جواب به سؤالات پرسش‌نامه اکتفا شد.



شکل ۱. چارچوب کلی پژوهش

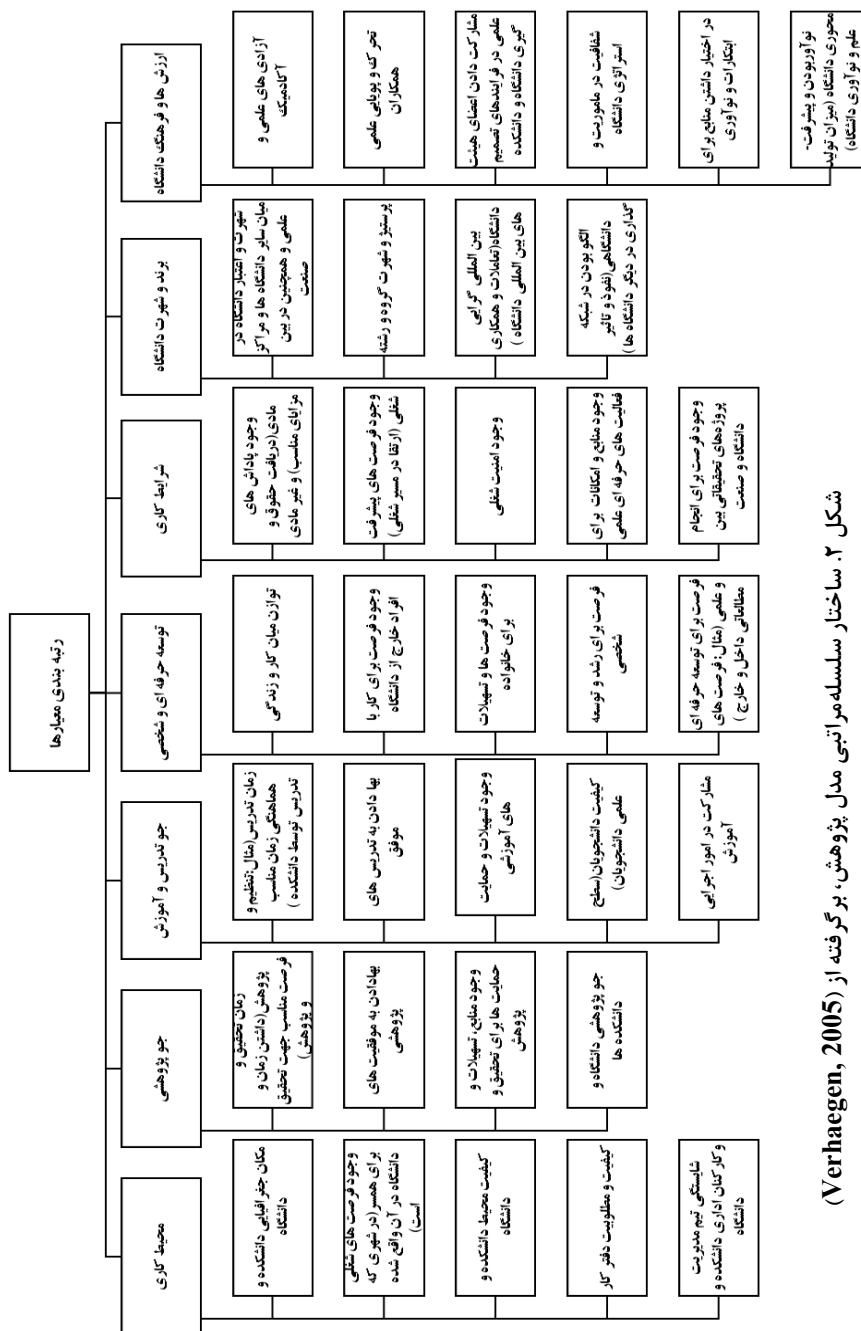
ساعتی برای مقایسه دو عامل با هم، مقیاس ۱ تا ۹ را پیشنهاد داده است، به طوری که عدد ۱ نشان‌دهنده نبود تفاوت بین دو عامل و عدد ۹ به معنای ترجیح فوق‌العاده یک عامل بر عامل دیگر است (Ibid: 6). با توجه به این مقیاس، پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی طراحی شد. در این مرحله ۸۸ مقایسه زوجی بین عوامل انجام شد.

کاربرد روش AHP در رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها

در این بخش سعی می‌شود تا گام‌های روش AHP معرفی و همزمان کاربرد این گام‌ها در مطالعه حاضر نشان داده شود. قبل از بیان گام‌ها بیان این نکته را ضروری می‌دانیم؛ از آنجاکه در پژوهش حاضر، هدف، رتبه‌بندی عوامل مختلف تأثیرگذار در جذب و نگهداشت استعدادها علمی در

دانشگاه است، در نتیجه، مقایسهٔ دوبه‌دو عوامل مختلف، به رتبه‌بندی بهتری منجر خواهد شد، زیرا پاسخ‌دهنده برای امتیاز دادن به هر عامل، آن را با تمام عوامل دیگر به صورت تک‌تک و مرحله‌به‌مرحله، مقایسه می‌کند و امتیازدهی فرد، واقع‌بینانه‌تر خواهد بود تا اینکه وی بخواهد برای امتیاز دادن به یک عامل، تمام عوامل دیگر را به طور همزمان در ذهن خود مدنظر قرار دهد، زیرا این امر برای انسان بسیار مشکل است. از طرف دیگر، از آنجا که در ماتریس مقایسه‌های زوجی، نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام‌شده از سوی پاسخ‌دهنده، محاسبه می‌شود، بنابراین در صورت وجود ناسازگاری در پاسخ‌ها، میزان ناسازگاری را مشخص می‌کند و سبب تجدیدنظر وی در پاسخ‌ها می‌شود که این امر خود نشان‌دهندهٔ دقت بالای تحقیق است. AHP، شامل گام‌های اصلی زیر است:

۱. **ساخت درخت سلسله‌مراتبی:** درخت سلسله‌مراتبی شامل سطوح مختلفی است. در این پژوهش، سطح اول هدف، سطح دوم شاخص‌ها و سطح سوم بیانگر زیرشاخص‌هاست. این ساختار را می‌توان به صورت شکل ۲ نمایش داد.
۲. **مقایسه‌های زوجی:** همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، این روش بر مبنای پرسش‌نامهٔ مقایسه‌های زوجی است. این پرسش‌نامه شامل مقیاس ۱ تا ۹ است که بر اساس این اعداد، ارجحیت هر عامل بر عامل دیگر از طریق خبره تکمیل می‌شود (Gao & Hailu, 2013: 78).
۳. **بررسی ناسازگاری در پاسخ‌ها:** به طور معمول و به‌خصوص زمانی که تعداد مقایسه‌ها زیاد می‌شوند، مقداری خطا در پاسخ‌ها قابل چشم‌پوشی است. به‌ندرت پیش می‌آید که ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی سازگار باشند و تعیین این درجهٔ ناسازگاری حائز اهمیت است (Bozóki, et al., 2011: 157).



شکل ۲. ساختار سلسله مراتبی مدل پژوهش، برگرفته از (Verhaegen, 2005)

فرض کنید ۳ عامل a ، b و c داشته باشیم. سازگاری به این مفهوم است که اگر a بر b و b بر c ارجحیت داشته باشند، بنابراین a نیز باید بر c ارجحیت داشته باشد (Siraj, et al., 2012: 420)، در غیر این صورت ناسازگاری در پاسخها خواهیم داشت (البته مقدار این ترجیحات نیز حائز اهمیت است و در میزان ناسازگاری تأثیر می‌گذارد).

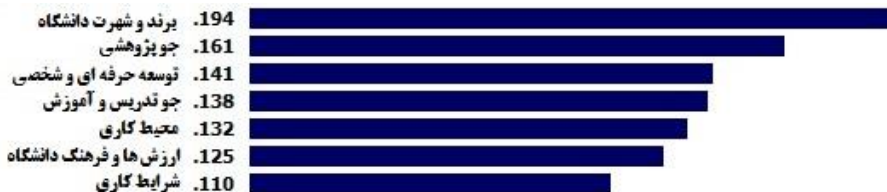
در پژوهش حاضر با توجه به تعداد زیرشاخص‌ها (۳۴ عدد) و تعداد پرسش‌ها (جمعاً ۸۸ سؤال)، از مقدار ناسازگاری تا $CR=0.15$ چشم‌پوشی شده است. نرخ ناسازگاری برای هریک از ماتریس مقایسه‌های زوجی، که از سوی هرکدام از خبرگان انجام شد، محاسبه و در صورت تخطی این نرخ از مقدار 0.15 در مقایسه‌های انجام گرفته تجدیدنظر شد، تا این حد رعایت شود.

۴. **تصمیم‌گیری گروهی:** پس از جمع‌آوری اطلاعات، با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice، داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند. این نرم‌افزار امکان تعریف خبرگان متعدد را فراهم کرده است. ترکیب داده‌های افراد مختلف، براساس میانگین هندسی هریک از داده‌هاست. در این مطالعه، تعداد خبرگان ۱۵ نفر بوده‌اند.

۵. **استخراج وزن هریک از عوامل:** با خروجی گرفتن از نرم‌افزار Expert Choice، وزن هریک از عوامل به صورت کمی مشخص می‌شود و با اولویت‌بندی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها می‌توان تحلیل‌های لازم را انجام داد.

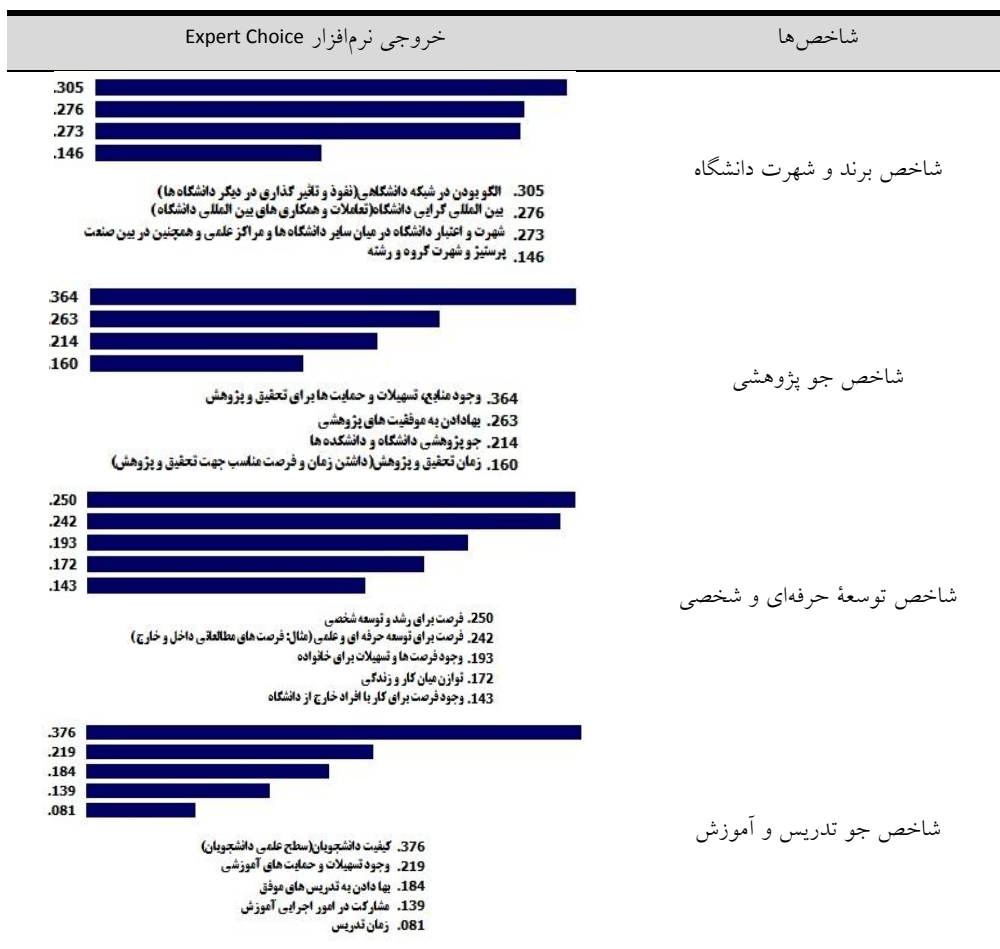
یافته‌های تحقیق

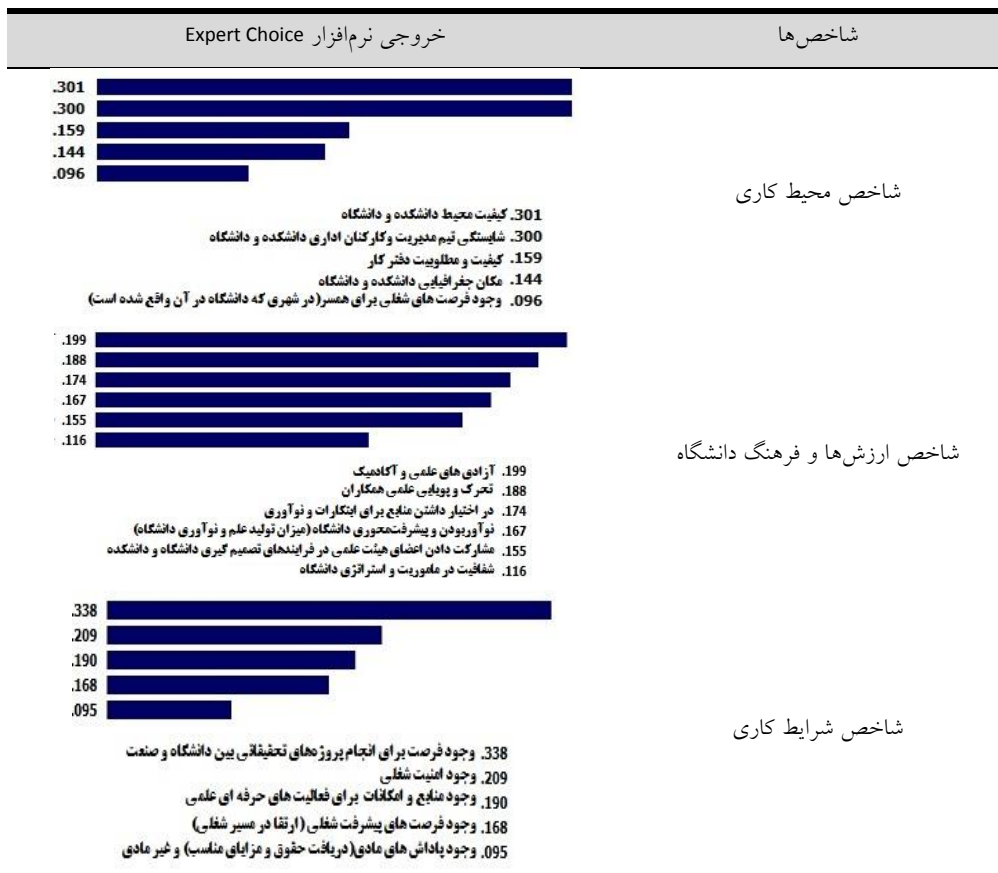
پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی به‌گونه‌ای طراحی شد که ابتدا به مقایسه شاخص‌ها با هم و در ادامه به مقایسه زیرشاخص‌های هر شاخص پرداخته شود. براساس نتایج به‌دست‌آمده، شاخص برند و شهرت دانشگاه با وزن (۰/۱۹۴) به‌منزله مهم‌ترین شاخص در حفظ و نگهداشت استعدادها علمی شناخته شد. پس از آن به ترتیب، شاخص‌های جو پژوهشی (۰/۱۶۱)، توسعه حرفه‌ای و شغلی (۰/۱۴۱)، جو تدریس و آموزش (۰/۱۳۸)، محیط کاری (۰/۱۳۲)، ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه (۰/۱۲۵)، در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند و کم‌اهمیت‌ترین شاخص، شاخص شرایط کاری با وزن (۰/۱۱۰) است (شکل ۳).



شکل ۳. خروجی نرم افزار Expert Choice برای شاخص های اصلی

خروجی نرم افزار مربوط به زیرشاخص ها نیز طبق شکل ۴ است. وزن زیرشاخص ها در این شکل به صورت نسبی نمایش داده شده است.





شکل ۴. خروجی نرم‌افزار Expert Choice برای زیرشاخص‌ها

در مقایسه زیرشاخص‌ها، زیرشاخص الگوبودن در شبکه دانشگاهی (نفوذ و تأثیرگذاری در دیگر دانشگاه‌ها) با وزن (۰/۰۵۹)، مهم‌ترین و زیرشاخص وجود پاداش‌های مادی (دریافت حقوق و مزایای مناسب) و غیرمادی با وزن (۰/۰۱۰) به‌منزله کم‌اهمیت‌ترین زیرشاخص شناخته شدند. وزن تمام شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها (وزن نهایی) در جدول ۱ نشان داده شده است. همچنین از این نتایج، می‌توان به رتبه‌بندی زیرشاخص‌های مربوط به هر شاخص پرداخت. برای مثال، در شاخص برند و شهرت دانشگاه که مهم‌ترین شاخص شناخته شد، زیرشاخص الگوبودن در شبکه

دانشگاهی با وزن (۰/۰۵۹) مهم ترین و زیرشاخص پرستیژ و شهرت گروه و رشته با وزن (۰/۰۲۸) کم اهمیت ترین زیرشاخص این شاخص به شمار می روند.

جدول ۱. وزن نهایی شاخص ها و زیرشاخص ها

ردیف	طبقه	وزن	عوامل	وزن	ردیف	طبقه	ردیف
۱	۱	۰۰۹/۰	الگو بودن در شبکه دانشگاهی (نفوذ و تأثیرگذاری در دیگر دانشگاه ها)				
۳	۲	۰/۰۵۴	بین المللی گرایی دانشگاه (تعاملات و همکاری های بین المللی دانشگاه)	۱۹۴/۰	۱	شهرت دانشگاه	
۴	۳	۰۰۳/۰	شهرت و اعتبار دانشگاه در میان سایر دانشگاه ها و مراکز علمی و در بین صنعت				
۱۳	۴	۰/۰۲۸	پرستیژ و شهرت گروه و رشته				
۲	۱	۰۰۸/۰	وجود منابع، تسهیلات و حمایت ها برای تحقیق و پژوهش				
۶	۲	۰۴۲/۰	بهادادن به موفقیت های پژوهشی		۲	پژوهشی	
۱۱	۳	۰۳۴/۰	جو پژوهشی دانشگاه و دانشکده ها	۱۶۱/۰			
۱۵	۴	۰۲۶/۰	زمان تحقیق و پژوهش (داشتن زمان و فرصت مناسب برای تحقیق و پژوهش)				
۱۰	۱	۰۳۵/۰	فرصت برای رشد و توسعه شخصی		۳	توسعه حرفه ای و شخصی	
۱۱	۲	۰۳۴/۰	فرصت برای توسعه حرفه ای و علمی (مثال: فرصت های مطالعاتی داخلی و خارج)	۱۴۱/۰			
۱۴	۳	۰۲۷/۰	وجود فرصت ها و تسهیلات برای خانواده				
۱۷	۴	۰۲۴/۰	توازن میان کار و زندگی				
۲۱	۵	۰۲۰/۰	وجود فرصت برای کار با افراد خارج از دانشگاه				
۵	۱	۰۵۲/۰	کیفیت دانشجویان (سطح علمی دانشجویان)		۴	تدریس و آموزش	
۱۲	۲	۰۳۰/۰	وجود تسهیلات و حمایت های آموزشی				
۱۶	۳	۰۲۵/۰	بهادادن به تدریس های موفق	۱۳۸/۰			
۲۲	۴	۰۱۹/۰	مشارکت در امور اجرایی آموزش				
۲۶	۵	۰۱۱/۰	زمان تدریس (مثال: تنظیم و هماهنگی زمان مناسب تدریس از				

رتبه	طبقات	وزن	عوامل	وزن	رتبه در شاخص	رتبه کل
			سوی دانشکده)			
۷	محیط کاری	۰۴۰/۰	کیفیت محیط دانشکده و دانشگاه	۱۳۲/۰	۱	۷
۸		۰۳۹/۰	شایستگی تیم مدیریت و کارکنان اداری دانشکده و دانشگاه		۲	۸
۲۰		۰۲۱/۰	کیفیت و مطلوبیت دفتر کار		۳	۲۰
۲۲		۰۱۹/۰	مکان جغرافیایی دانشکده و دانشگاه		۴	۲۲
۲۵		۰۱۳/۰	وجود فرصت‌های شغلی برای همسر (در شهری که دانشگاه در آن واقع شده است)		۵	۲۵
۱۶	ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه	۰۲۵/۰	آزادی‌های علمی و آکادمیک	۰/۱۲۵	۱	۱۶
۱۷		۰۲۴/۰	تحرك و پویایی علمی همکاران		۲	۱۷
۱۹		۰۲۲/۰	دراختیار داشتن منابع برای ابتکارات و نوآوری		۳	۱۹
۲۰		۰۲۱/۰	نوآر بودن و پیشرفت محوری دانشگاه (میزان تولید علم و نوآوری دانشگاه)		۴	۲۰
۲۲		۰۱۹/۰	مشارکت دادن اعضای هیئت علمی در فرایندهای تصمیم‌گیری دانشگاه و دانشکده		۵	۲۲
۲۴	شرایط کاری	۰/۰۱۵	شفافیت در مأموریت و استراتژی دانشگاه	۱۱۰/۰	۶	۲۴
۹		۰۳۷/۰	وجود فرصت برای انجام پروژه‌های تحقیقاتی بین دانشگاه و صنعت		۱	۹
۱۸		۰۲۳/۰	وجود امنیت شغلی		۲	۱۸
۲۰		۰/۰۲۱	وجود منابع و امکانات برای فعالیت‌های حرفه‌ای علمی	۱۱۰/۰	۳	۲۰
۲۳		۰۱۸/۰	وجود فرصت‌های پیشرفت شغلی (ارتقا در مسیر شغلی)		۴	۲۳
۲۷		۰۱۰/۰	وجود پاداش‌های مادی (دریافت حقوق و مزایای مناسب) و غیرمادی		۵	۲۷

نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در جذب و نگهداشت

استعدادهای علمی در دانشگاه است. نتیجه تحقیق «برند و شهرت دانشگاه» از نظر رؤسا، مهم‌ترین شاخص به شمار می‌رود. پژوهش حاضر، نتیجه تحقیق ورهاگن (۲۰۰۵) مبنی بر اهمیت شاخص «برند و شهرت دانشگاه» از نظر رؤسای دانشکده‌ها را تأیید می‌کند و با آن همخوانی دارد. مهم‌ترین عوامل مؤثر در برند و شهرت دانشگاه در تحقیق حاضر به ترتیب «شهرت و اعتبار دانشگاه در میان سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی، همچنین در بین صنعت»، «پرستیژ و شهرت گروه و رشته»، «بین‌المللی‌گرایی دانشگاه» و «الگوبودن در شبکه دانشگاهی» است. ورهاگن (۲۰۰۵) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که از نظر رؤسای دانشکده‌های مورد مطالعه، «شهرت و اعتبار دانشگاه در میان سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی»، مهم‌ترین زیرشاخص «برند و شهرت دانشگاه» است. به عبارت دیگر، این پژوهش نشان می‌دهد که برای جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه، برند و شهرت آن، از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین، در دیگر تحقیقات گذشته نیز به این نکته پی‌برده شده است که، سازمان‌ها باید به‌منظور جذب و حفظ بهترین استعدادها در هر جای جهان، برند مثبت و قوی داشته باشند (Bhatnagar, 2007: 641). نفوذ برند کارفرما در تحقیقات اخیر تحت عنوان محرک کلیدی برای استراتژی جذب و نگهداشت در مدیریت استعداد شناخته شده است (Ibid: 65) که در این تحقیق نیز، به‌منزله مهم‌ترین عامل شناسایی شد.

امروزه برند سازمان، به استراتژی کلیدی برای جذب افراد مستعدی که تمایل دارند برای سازمان با برند معروف کار کنند، تبدیل شده است. ایجاد تصویر مثبت از برند سازمان به طور وسیع در جامعه، سبب افزایش درخواست افراد با پتانسیل بالا برای جذب در سازمان می‌شود (Srivastava & Bhatnagar, 2008: 255). یکی از عواملی که خود، به ارزش برند دانشگاه می‌افزاید، مدیریت استعداد است، به طوری که در تحقیقات پیشین مشخص شده است که، تمرکز بر مدیریت استعداد، به اهداف استراتژیکی همچون ایجاد محیط یادگیری با عملکرد بالا و افزودن بر ارزش برند دانشگاه، کمک خواهد کرد (Davies & Davies, 2010: 418). در نتیجه باید به این امر توجه ویژه‌ای داشت که برند دانشگاه و جذب و نگهداشت استعداد، تأثیری متقابل برهم دارند. به طوری که طبق تحقیقات انجام‌شده در این زمینه، برند و شهرت دانشگاه، به افزایش جذب و نگهداشت افراد با استعداد و تمرکز بر مدیریت استعداد در سازمان نیز به‌بهبود برند و شهرت

سازمان منجر می‌شود، زیرا افراد مستعد می‌توانند در عملکرد موفق سازمان تأثیر بسزایی داشته باشند. از این رو، مسئولان دانشگاه تهران باید به این امر توجه ویژه‌ای داشته باشند و سعی کنند با برنامه‌ریزی دقیق و توجه به مباحث مدیریت استعداد، برند و شهرتی که طی سالیان دراز، برای این دانشگاه ایجاد شده است، حفظ و روزبه‌روز به آن افزوده شود. همچنین، مسئولان محترم باید تمام عواملی که این برند را خدشه‌دار می‌کند شناسایی کنند و اقدامات لازم را برای برطرف کردن آن‌ها مبذول دارند. از جمله عوامل احتمالی تأثیرگذار در برند و شهرت دانشگاه می‌توان به افزایش ظرفیت پذیرش بی‌حد و حصر دانشجویان (به‌خصوص دانشجویان تحصیلات تکمیلی)، تأسیس پردیس‌های خودگردان تحت برند دانشگاه، جذب اعضای هیئت علمی تنها براساس میزان تألیفات و دیگر عوامل تأثیرگذار اشاره کرد. البته شناسایی عوامل مؤثر در برند و شهرت دانشگاه می‌تواند یکی از موضوعات پیشنهادی برای تحقیقات آتی محسوب شود.

دومین شاخص مهم از نظر خبرگان، جو پژوهشی بود. مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در این شاخص «وجود منابع، تسهیلات و حمایت‌ها برای تحقیق و پژوهش» شناسایی شد. شاخص «جو پژوهش» در تحقیق طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) نیز از نظر دانشجویان دکتری از مهم‌ترین شاخص‌ها شناخته شده است. همچنین در این پژوهش نیز، «وجود منابع و امکانات برای فعالیت‌های علمی و حرفه‌ای»، مهم‌ترین زیرشاخص جو پژوهشی شناسایی شد.

از مهم‌ترین عوامل، ایجاد تعامل دوسویه بین دانشجویان و استادان است، زیرا این تعامل، هر دو طرف را به امر پژوهش تشویق خواهد کرد و به تقویت جو پژوهشی در سطح دانشگاه منجر می‌شود. خبرگان در این مورد، از نبود مکانیزم خاص برای تعامل بهتر و مناسب‌تر با دانشجویان به‌منزله نارسایی یاد می‌کردند. یکی از مکانیزم‌هایی که در این خصوص می‌تواند بسیار مفید و کارآمد باشد، سامانه اطلاعاتی Blended (آموزش‌های ترکیبی) است. از آنجاکه افراد مستعد خواهان یادگیری بیشتر و تولید دانش و تسهیم آن هستند، این سامانه می‌تواند با فراهم کردن سیستم تعامل دوسویه، در دسترس قرار دادن طرفین و بازخور دقیق، به بهبود تسهیم دانش، کمک و شبکه مدیریت دانش قوی در سطح دانشگاه تهران ایجاد کند. این امر به تقویت «جو پژوهشی» و «جو تدریس و آموزش» کمک می‌کند، سبب تولید بیشتر دانش و تسهیم آن، همچنین افزایش

رضایت‌مندی افراد مستعد می‌شود که این خود، به حفظ و نگهداشت آن‌ها در دانشگاه کمک می‌کند. حفظ و نگهداشت افراد مستعد، سبب تقویت برند دانشگاه می‌شود و این امر موجب جذب افراد مستعد بیرونی به سوی دانشگاه خواهد شد.

پیشنهاد دیگر می‌تواند این باشد که دولت با تنظیم مصوبه‌ای، وزارت‌خانه‌ها و نهادهای دولتی را موظف کند تا با دانشگاه‌ها همکاری داشته باشند. همچنین، دولت می‌تواند با برنامه‌های تخفیف مالیاتی، صنایع را به ارتباط و همکاری بهتر با دانشگاه‌ها ترغیب کند. در این خصوص وزارت علوم می‌تواند هر ساله فهرستی از ده دانشگاه برتر کشور را به منظور اجرای پروژه‌های دولتی به دولت ارائه و دولت براساس کمیت و کیفیت پروژه‌های انجام‌شده، بودجه‌ای را برای این دانشگاه‌ها به منظور تحقیق و پژوهش بیشتر، تخصیص دهد. البته وزارت علوم باید معیارهای مختلفی را در نظر بگیرد. برای مثال، یکی از معیارهای ارزیابی می‌تواند توانایی دانشگاه در برقراری ارتباط با صنایع (خصوصی و دولتی) باشد.

موضوع دیگر، تنظیم سیستم پرداخت مالی به دانشجویان تحصیلات تکمیلی است، زیرا فرد مستعد تمایل دارد، بدون داشتن دغدغه مالی به پژوهش بپردازد. بدین منظور دانشگاه برای ایجاد انگیزه و پرورش افراد مستعد در دانشگاه، می‌تواند با ارزیابی سالیانه دانشجویان براساس معیارهایی نظیر پژوهش، معدل، رضایت استادان، تعداد پروژه‌های موفق و ارزش آن‌ها برای دانشگاه و ... دانشجویان را به سه گروه تقسیم کند، به طوری که به گروه اول پرداخت بالا، گروه دوم پرداخت متوسط و به گروه سوم پرداختی صورت نگیرد.

یکی از مواردی که رؤسای دانشگاه به آن اشاره کردند، ضعف مطالعه بین دانشجویان و استادان بود. بدین منظور می‌توان با برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی برای هر دو گروه، در این خصوص فرهنگ‌سازی کرد. همچنین با پشتیبانی برای خرید کتاب (بن کتاب) می‌توان به رفع این کاستی کمک کرد، زیرا مطالعه به تقویت «جو پژوهشی» و «جو تدریس و آموزش» کمک خواهد کرد.

در این پژوهش از ۳۸ زیرشاخص در ۷ گروه استفاده شد. پژوهش‌های آتی می‌توانند بر طبقه خاصی از شاخص‌ها متمرکز شوند. در پژوهش‌های آتی می‌توان از تکنیک‌های دیگر در حوزه

تصمیم‌گیری چندمعیاره، نظیر ANP و DEMATEL یا ترکیب این دو تکنیک بهره‌برد و نتایج را با این پژوهش مقایسه کرد. این پژوهش می‌تواند در دیگر دانشگاه‌های کشور انجام و با نتیجه این پژوهش مقایسه شود. همچنین، می‌توان به جای استفاده از رؤسای دانشکده‌ها، از دانشجویان دکتری که در شرف فارغ‌التحصیل شدن هستند و به‌گونه‌ای می‌توانند در آینده، کاندیدای عضویت در هیئت علمی دانشگاه باشند، برای گردآوری داده‌ها بهره‌برد.

منابع و مآخذ

۱. حسینی، ابوالحسن (۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، دوره ۶، شماره‌های ۲۳ و ۲۴، ۱۸۱-۲۰۵.
۲. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۲). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.
۳. 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، دوره ۵، شماره ۳، صفحات ۸۳-۱۰۲.
۴. 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 ۵، شماره ۱۷، صفحات ۵-۲۶.
5. Areiqat, A. Y.; Abdelhadi, T. & Al T., Hussein A. (2010). Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance Liste, Interdisciplinary, *Journal of Contemporary Research in Business*, 2(2), 329-341.
6. Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742.
7. Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention, *Employee relations*, 29(6), 640-663.
8. Bozóki, S.; Dezső, L.; Poesz, A. & Temesi, J. (2013). Analysis of pairwise comparison matrices: an empirical research, *Annals of Operations Research*, 211(1), 511-528.
9. Bozóki, S.; Fülöp, J. & Poesz, A. (2011). On pairwise comparison matrices that can be made consistent by the modification of a few elements, *Central European Journal of Operations Research*, 19(2), 157-175.
10. Chartered Institute of Personnel and Development (2007). *Talent Management: Research Insight*, CIPD, London, 1-8.

11. Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
12. D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 807-819.
13. Davies, B & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies, *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
14. Dychtwald, K.; Erickson, T.J & Morison, R. (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
15. Gao, L & Hailu, A. (2013). Identifying preferred management options: An integrated agent-based recreational fishing simulation model with an AHP-TOPSIS evaluation method, *Ecological Modelling*, 249, 75-83.
16. Glen, C. (2007). Fostering talent opportunity: getting past first-base, *Strategic Direction*, 23(10), 3-5.
17. Govaerts, N.; Kyndt, E.; Dochy, F. & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees, *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.
18. Hor, F. C.; Huang, L. C.; Shih, H. S.; Lee, Y. H. & Stanley Lee, E. (2010). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan, *Computers and Mathematics with Applications*, 60(3), 528-540.
19. Hughes, J. C & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
20. 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).
21. Lewis, R. E & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review, *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
22. Mavi, R. K.; Mavi, N. K & Kiani, L. (2012). Ranking football teams

- with AHP and TOPSIS methods, *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 4(1), 108-126.
23. Michaels, E.; Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*, Harvard Business Press.
 24. Nunn, N. (2007). Historical legacies: A model linking Africa's past to its current underdevelopment, *Journal of Development Economics*, Elsevier, 83(1), 157-175.
 25. Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate, *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
 26. Saaty, T. L. & Vargas, L. G. (2012). How to make a decision. In *Models, Methods, Concepts and Applications of the Analytic Hierarchy Process*, Springer US, pp. 1-21.
 27. Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization, *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
 28. Scott, B. & Revs, S. (2008). Talent management in hospitality: graduate career success and strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 781-791.
 29. Scullion, H.; Caligiuri, P. & Collings, D. (2008). Call for papers: Global talent management, *Journal of World Business*, 43, 128-129.
 30. Shaikh, S. (2009). A survey of migration of academics in higher education and their impact on host institutions, *Reflecting Education*, 5(1), 16-30.
 31. Sims, S. D. & Gay, S. M. (2007). *Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning*. Author House.
 32. Siraj, S.; Mikhailov, L. & Keane, J. (2012). A heuristic method to rectify intransitive judgments in pairwise comparison matrices, *European Journal of Operational Research*, 216(2), 420-428.
 33. Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2008). Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB, *Industrial and Commercial Training*, 40(5), 253-260.
 34. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term talent in talent management?, *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.
 35. Theron, M.; Barkhuizen, N. & 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), 01-14.
36. Vaiman, V.; Scullion, H. & Collings, D. (2012). Talent management decision making, *Management Decision*, 50(5), 925-941.
37. Van den Brink, M.; Fruytier, B. & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies, *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-195.
38. Verhaegen, P. (2005). Academic talent: Quo vadis? Recruitment and retention of faculty in European business schools, *Journal of Management Development*, 24(9), 807-818.