

## Research Paper

# Identification and Analysis of Talent Management Strategies and Contexts in Iranian Higher Education



\*Hassan Ahmadi<sup>1</sup> , Zoheir Sabaghpour<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Science and Research Policy, Scientific Policy Research Center, Iran.

Use your device to scan  
and read the article online



**Citation:** Ahmadi, H., & Sabaghpour Azaryan, Z. (2022). [Identification and Analysis of Talent Management Strategies and Contexts in Iranian Higher Education (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 12(42), 118-137. <https://doi.org/10.22034/sspp.2022.251745>

<https://doi.org/10.22034/sspp.2022.251745>



Received: 29 Sep 2021

Accepted: 08 Feb 2022

Available Online: 01 May 2022

### ABSTRACT

The purpose of this study was to identify and analyze the strategies and contexts of talent management in Iranian higher education in a heuristic mixed method. The statistical population of the present study consisted of faculty members of universities across Tehran who in the qualitative stage using purposive sampling 15 people and in the quantitative stage 122 people were selected by multi-stage cluster random sampling. Thematic analysis technique (theme) was used to analyze the qualitative data and the structural equation model with PLS software was used to analyze the quantitative data. Findings showed the categories of organizational climate (social and professional status, participatory management), organizational facilities (physical, human) and dynamic structure (establishment of meritocracy, appropriate organizational relationships) of the required contexts and categories of education development (Adequate study opportunities, faculty training), decentralization (liberalization of scientific criticism, delegation, material and spiritual support), talent management plan (training of university administrators, foresight) are some of the strategies needed to implement talent management. The results of other research findings showed that the factors of dynamic structure, organizational facilities, organizational climate have a significant effect on talent management strategies. Thus, the performance of universities can be improved by nurturing the talents of faculty members in the fields of education, research and technology and providing opportunities for their development and growth. Based on this, preparing a comprehensive plan for managing the talent of faculty members in the higher education system, attracting elites and scientific and technological innovators in the higher education system, facilitating the country's study and research infrastructure, organizing study opportunities and scholarships abroad, including suggestions This is the policy of this research.

### Key words:

Higher Education, Talent Management, Competence, Faculty

### \* Corresponding Author:

Hassan Ahmadi, PhD.

Address: Department of Science and Research Policy, Scientific Policy Research Center, Iran.

E-mail: [ahmadi.hasan9@gmail.com](mailto:ahmadi.hasan9@gmail.com)

## مقاله پژوهشی

# شناسایی و تحلیل راهبردها و بسترهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران

\* حسن احمدی<sup>۱</sup>، زهیر صباغ‌پور<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه سیاست‌های علوم و تحقیقات، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، ایران.

## چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل راهبردها و بسترهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران به روش آمیخته اکتشافی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های سراسری شهر تهران تشکیل دادند که در مرحله کیفی با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند پانزده نفر و در مرحله کمی ۱۲۲ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌های کیفی از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) و به منظور تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS استفاده شد. یافته‌ها نشان داد مقوله‌های جو سازمانی (منزلت اجتماعی و حرفه‌ای، مدیریت مشارکتی)، تسهیلات سازمانی (فیزیکی، انسانی) و ساختار پویا (استقرار شایسته‌سالاری، روابط سازمانی مناسب) از بسترهای موردنیاز و مقوله‌های توسعه آموزش (فرصت‌های مطالعاتی کافی، آموزش اعضای هیئت‌علمی)، تمرکززدایی (آزادسازی نقد علمی، تفویض اختیار، حمایت مادی و معنوی) و طرح مدیریت استعداد (پرورش مدیران دانشگاه، آینده‌نگری) از راهبردهای مورد نیاز برای اجرای مدیریت استعداد هستند. نتایج یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که عوامل ساختار پویا، تسهیلات سازمانی و جو سازمانی تأثیر معنی‌داری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارد. بنابراین عملکرد دانشگاه‌ها را می‌توان با شکوفایی استعداد‌های اعضای هیئت‌علمی در زمینه آموزش، پژوهش و فناوری و فراهم کردن فرصت‌هایی برای توسعه و رشد آن‌ها بهبود بخشید. بر این اساس تهیه یک طرح جامع مدیریت استعداد اعضای هیئت‌علمی در نظام آموزش عالی، جذب و پرورش نخبگان و نوآوران علمی و فناوری در نظام آموزش عالی، تسهیل زیرساخت‌های مطالعاتی و پژوهشی کشور، سامان‌دهی فرصت‌های مطالعاتی و بورس تحصیلی خارج از کشور از جمله پیشنهادات سیاستی این پژوهش است.

تاریخ دریافت: ۰۷ مهر ۱۴۰۰  
تاریخ پذیرش: ۱۹ بهمن ۱۴۰۰  
تاریخ انتشار: ۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۱

## کلیدواژه‌ها:

آموزش عالی، مدیریت استعداد، شایستگی، هیئت‌علمی

\* نویسنده مسئول:

دکتر حسن احمدی

نشانی: تهران، دانشگاه فرهنگیان، گروه علوم تربیتی.

پست الکترونیکی: ahmadi.hasan9@gmail.com

## مقدمه

خدمات حرفه‌ای ایفا می‌کنند (دارتومی و همکاران، ۲۰۲۰). این سازمان‌ها در سراسر جهان با ارائه آموزش‌های علمی سیستماتیک از طریق فرایندهای یادگیری تدریس و پژوهش، دانشجویان را با ارائه دانش، مهارت، ارزش‌ها و تجربه برای شناسایی و حل مشکلات در جامعه توانمند می‌کنند آیسال و آیسال، ۲۰۲۰). در عصر دانش کنونی، سازمان‌ها بر دانش و کارکنان دانش‌محور تمرکز می‌کنند. در چنین شرایطی، آموزش عالی نیز دستخوش تغییرات اساسی شده و به طور قابل توجهی با دهه‌های گذشته متفاوت شده است. بنابراین ظهور کلیدواژه‌هایی مانند مدیریت استعداد، الگوی مدیریت منابع انسانی سنتی را به مدیریت منابع انسانی مدرن تغییر داد که شامل توجه بیشتر به نخبگان سازمانی است (یارمحمدیان و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت استعداد<sup>۱</sup> یک سرمایه‌گذاری بلندمدت است. اعضای هیئت‌علمی سطح و کیفیت مؤسسه را تعیین می‌کنند و راهبردهای مدیریت استعداد اتخاذ شده در مؤسسات آموزشی به شناسایی شایستگی‌های اصلی مورد نیاز اعضای هیئت‌علمی کمک می‌کند. استفاده از مدیریت استعداد می‌تواند منجر به رشد چشمگیر درآمدزایی، ظهور ایده‌های بدیع و عملکرد بهتر کارکنان شود. سیستم مدیریت استعداد مؤثر با ایجاد امکان ارتقای رتبه دانشگاه، کلید موفقیت سازمانی است آهوچا و رانگا، ۲۰۲۰).

شکی نیست که جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها به عنوان یکی از بحرانی‌ترین مسائلی که سازمان‌ها در سراسر جهان با آن مواجه هستند، ظاهر شده است. مدیریت استعداد را می‌توان به عنوان فعالیت‌ها و فرایندهایی توصیف کرد که شامل جذب سیستماتیک، شناسایی، توسعه، مشارکت،

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی سازمان‌های مهمی هستند که نقش راهبردی در تحقق اهداف یک کشور دارند. به دلیل ماهیت در حال تحول دانش و وابستگی سایر بخش‌های جامعه به آن (مانند اقتصاد، فناوری و غیره) تحول در نهاد آموزش عالی در دهه‌های اخیر بسیار قابل توجه بوده است (یوسفی و همکاران، ۱۴۰۰). دانشگاه‌ها از طریق روش‌های غیرمستقیمی مانند انتشار یافته‌های پژوهشی، تربیت علمی دانش‌آموختگان متخصص، همکاری‌های پژوهشی، ارائه مشاوره و ارتباطات غیررسمی با پژوهشگران نقش مهمی در توسعه نوآوری ایفا می‌کنند (شهسواری و همکاران، ۱۳۹۹). از این رو نیروی انسانی در آموزش عالی جایگاه خاصی دارد و ثروت اصلی محسوب می‌شود. در سازمان‌های دانش‌بنیان، به‌ویژه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که عضو هیئت‌علمی منبع اولیه نیروی انسانی محسوب می‌شود، این جایگاه ممتاز است، زیرا اعضای هیئت‌علمی فعالیت‌های اولیه این‌گونه سازمان‌ها را انجام می‌دهند. به این ترتیب، درجه استعداد آن‌ها به عنوان سرمایه انسانی دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی مهم است (یارمحمدیان و همکاران، ۲۰۱۷). اعضای هیئت‌علمی به مثابه رکن اساسی نهاد دانشگاه نقشی اساسی در توسعه دانش و بسط اندیشه‌های نو و راهگشا برعهده دارند و در این مسیر نیازمند انگیزه‌ها و مشوق‌های لازم برای ادامه کار هستند (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). برای بهبود هر جامعه، به‌ویژه جوامع در حال توسعه، توجه به منابع انسانی سازمان‌های آموزشی ضروری است. سازمان‌های آموزشی نقش عمده‌ای در تأمین نیازهای فعلی و آینده هر جامعه با انجام مأموریت‌هایی از جمله آموزش، تحقیق و

1. Talent management

بر برجسته شدن نقش محوری اساتید دانشگاهی در حوزه‌های علوم انسانی و علوم پایه و همچنین قابلیت‌های اجرایی اساتید علوم فنی و مهندسی، توسعه و پیشرفت کشور متأثر از شناسایی، جذب، به‌کارگیری و نهایتاً شیوه نقش‌آفرینی این نخبگان در نظر گرفته شده است. به طوری که در نظام فکری سیاست‌گذاران، منشأ تحول و ارتقای این علوم جذب افراد مستعد است (سند دانشگاه اسلامی، ۱۳۹۲؛ سیاست‌های کلی علم و فناوری، ۱۳۹۳؛ نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۸۹).

اعضای هیئت‌علمی از ارکان مهم دانشگاه هستند و نحوه عملکرد آن‌ها در کارایی کلی نظام آموزشی نقش کلیدی دارد. تحولات نظری و تحقیقات تجربی حاکی از آن است که عملکرد اعضای هیئت‌علمی به طور مستقیم با فرایند مدیریت استعداد در یک دانشگاه مرتبط است. بسیاری از مطالعات از قبیل آهوجا و رائگا (۲۰۲۰)، محمد و همکاران (۲۰۲۰)، نری و ویکنز (۲۰۱۹)، یارمحمدیان و همکاران (۲۰۱۷)، کوسی و همکاران (۲۰۲۰) بر نقش مدیریت استعداد در سازمان‌ها تأکید می‌کنند و تأثیر قابل توجه فعالیت‌های مدیریت استعداد را بر موفقیت سازمانی نشان می‌دهند. رضانی فرزانه (۱۳۹۷) نشان داد که مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده مدیریت استعداد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شامل عوامل سازمانی و عوامل برون‌سازمانی (شرایط علی)، استعدادمحوری (پدیده‌محوری)، شناسایی و جذب، به‌کارگماری، جانشین‌پروری و بهسازی و نگهداشت استعدادهای (راهبردها)، تطبیق‌پذیری استعداد، نظام ارتباطی استعداد و رفتارهای سیاسی بازدارنده (مداخله‌گرها)، مشروعیت سیستم مدیریت استعداد و همسویی جهت‌گیری‌های ارزشی (بسترها) و پیامدهای فردی و سازمانی (پیامدها) است. مرادی

نگهداشت و به‌کارگیری استعدادهایی است که برای یک سازمان ارزش ویژه‌ای برای ایجاد موفقیت پایدار دارند. پیچیدگی بی‌سابقه بستر کسب‌وکار امروز که با جهانی شدن، توسعه فناوری و تغییرات گسترده‌تر اجتماعی اقتصادی، ژئوپلیتیکی و جمعیتی مشخص شده است، حتی ضرورت تمرکز بر شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای را برای مقابله با چالش‌های آن افزایش می‌دهد (گالاردو، تونیس و اسکالیون، ۲۰۲۰). مدیریت استعداد از مهم‌ترین عواملی است که مراکز آموزش عالی در سراسر جهان برای ماندن در رقابت می‌توانند در اختیار داشته باشند (تامنه، تامنه، السد و آل اوکیلی، ۲۰۲۱). مدیریت استعداد تضمین می‌کند که کارکنان دارایی را در مشاغل درون سازمان به گردش درمی‌آورند و فرد مناسب را برای شغل مناسب و در زمان مناسب قرار می‌دهند. از این رو علی‌رغم تغییرات گسترده در آموزش عالی و وجود فرصت‌های استخدامی متنوع و متعدد، اعضای هیئت‌علمی جذب‌شده از جمله بزرگ‌ترین سرمایه موجود در دانشگاه‌ها به حساب می‌آیند (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به نکات ذکرشده و در نظر گرفتن اینکه دانشگاه‌ها، سازمان‌های استعدادمحورند، ضرورت توجه و مدیریت این استعدادهای اجتناب‌ناپذیر است (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹).

بررسی صورت‌گرفته در محتوای اسناد بالادستی (نقشه جامع علمی کشور، سیاست‌های کلی علم و فناوری و سند دانشگاه اسلامی) گواه آن است که نیروی انسانی متخصص به عنوان محصول فرایندهای آموزش عالی و دانشگاهی به‌شدت تحت تأثیر عملکرد اساتیدی است که بتوانند نگرش ویژه، کارآمد و خودباور را تسری دهند. در همین راستا در میانه این اسناد، علاوه

عالی ایران توجهی نشده است. با توجه به مطالب مذکور می‌توان نتیجه گرفت سبک‌های مدیریتی و در نظر گرفتن استعداد و توانایی اعضای هیئت‌علمی می‌تواند تأثیر بسزایی در بهبود عملکرد آنان در دانشگاه داشته باشد و از این طریق می‌توان اهمیت مدیریت استعداد را شناسایی و درک کرد. بنابراین هدف پژوهش حاضر پاسخ‌گویی به این سؤال است که راهبردها و بسترهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران کدام‌اند؟

## ۱. پیشینه پژوهش

### ۱.۱. پیشینه و مبانی نظری

استعداد مفهومی است که به طور هم‌زمان توانایی، سهولت، برتری، رهبری، بدیع، مهارت، عملی بودن و استفاده بهتر از زمان را در نظر می‌گیرد (دوگان و دمیرال، ۲۰۰۸).

همان‌طور که در تصویر شماره ۱ قابل ملاحظه است، استعداد کل مفاهیم برتری، توانایی، رهبری، سهولت، بدیع بودن و زمان را دربر می‌گیرد (دوگان و دمیرال، ۲۰۰۸).

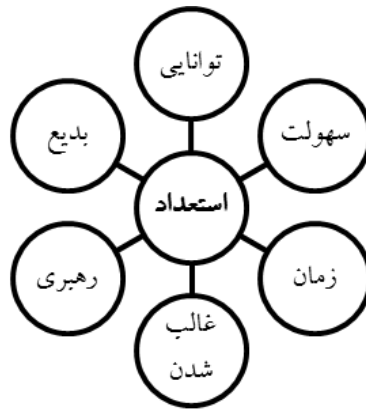
جهانی شدن و باز شدن بازارها در سراسر جهان، سازمان‌ها را به طور عام و دانشگاه‌ها را به طور خاص به رقابت برای استخدام کارکنان بااستعداد سوق داده است. علاقه به مدیریت استعداد به طور قابل توجهی در سال ۱۹۹۷ افزایش یافت، زمانی که مکینزی<sup>۲</sup>، یک مشاوره مشهور شرکت، اصطلاح «جنگ برای استعداد» را ابداع کرد. پس از آن، مدیریت استعداد توجه فزاینده‌ای را در میان محققان به خود جلب کرد و به یک راه‌حل اولیه برای مقابله با بسیاری از چالش‌های عمده پیش‌روی کسب‌وکارهای امروزی

و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که مؤلفه‌های نگهداشت و توسعه استعداد دارای وضعیت نامطلوب و مؤلفه‌های جذب و انتخاب و ارزیابی استعداد دارای وضعیت مطلوبی در بین اعضای هیئت‌علمی هستند.

از آنجایی که مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها حائز اهمیت است و به عنوان سرمایه راهبردی عمل می‌کند، شناسایی، استخدام، آموزش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف ارتقای ظرفیت سازمانی از وظایف مهم دانشگاه‌هاست. شواهد نشان می‌دهد که دانشگاه‌هایی که تمرکز بیشتری روی منابع انسانی خود دارند و مدیریت استعداد را به کار می‌گیرند، بهتر از دانشگاه‌هایی که این کار را انجام نمی‌دهند، عمل می‌کنند. مدیریت استعداد با فراهم کردن محیطی مناسب باعث ایجاد تعهد متقابل بین اعضای هیئت‌علمی و دانشگاه می‌شود که باعث بهبود عملکرد کارکنان و سازمان می‌شود. با شناسایی توانایی‌های اعضای هیئت‌علمی و گماردن آن‌ها در موقعیت مناسب، رضایت بیشتری حاصل می‌شود و دانشگاه قادر به دستیابی به اهدافش می‌شود (یارمحمدیان و همکاران، ۲۰۱۷).

در ایران، توجه اندکی به مدیریت استعداد در آموزش عالی معطوف شده است و تعداد اندکی کتاب و مقاله فارسی در زمینه مدیریت استعداد در آموزش عالی موجود است. یکی از پیامدهای فقدان مطالعات این است که مدیریت استعداد، به‌ویژه در آموزش عالی، یک رشته دانشگاهی جدید با پیشرفت‌های سریع کمی و کیفی جهانی است. شکاف بین وضعیت این رشته در ایران و وضعیت جهانی، تحقیقات بیشتر در این زمینه را ضروری می‌کند. با این حال، مطالعات کم است و اثربخشی و ارزش‌آفرینی مدیریت استعداد به‌خوبی شناخته نشده است و از طرف دیگر در مطالعات گذشته به راهبردها و بسترهای مدیریت استعداد در آموزش

2. McKinsey



تصویر ۱. ویژگی‌های بنیادی استعداد (دوگان و دمیرال، ۲۰۰۸)

### ۲.۱. پیشینه تجربی

با توجه به مباحث مطرح‌شده، پژوهش‌هایی در ارتباط با موضوع حاضر وجود دارد که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

خسروی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «طراحی سیستم استنتاج فازی به منظور شناسایی اعضای هیئت‌علمی بااستعداد» به این نتیجه دست یافتند که بیشتر اعضای هیئت‌علمی (۷۲ درصد) در بخش «متوسط» قرار دارند. همچنین ۸۲ درصد در بخش «خیلی‌کم»، ۳۷ درصد در بخش «کم»، ۴۵ درصد در بخش «زیاد» و ۶۴ درصد در بخش «خیلی‌زیاد» قرار گرفتند.

قنبری و عبدالملکی (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان «وضعیت مدیریت استعداد در دانشگاه بوعلی سینا و آزمون تعدیل‌گری نقش نوع شغل در ادراک از آن» به این نتیجه دست یافتند که وضعیت متغیرهای جذب و استخدام نیروی مستعد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و مدیریت استعداد در کل نمونه بالاتر از سطح متوسط و وضعیت متغیرهای توسعه

تبدیل شد. این علاقه توسط دو واقعیت در بین دانشگاه‌ها تقویت شده است. اول اینکه، اکثر مؤسسات دانشگاهی در سراسر جهان از کمبود استعداد رنج می‌برند. ثانیاً، دانشگاهیان بااستعداد، نقش مهمی در بهبود کیفیت تحقیق و آموزش ایفا می‌کنند و از این رو شهرت و مزیت رقابتی دانشگاه‌ها را تقویت می‌کنند (تامنه، تامنه، السد و آل اوکیلی، ۲۰۲۱).

لوتیس و هکمن (۲۰۰۶) و کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹) مدیریت استعداد را «معماری» مورد نیاز برای توسعه و مزیت رقابتی پایدار می‌دانند. به طور خاص، آن‌ها مدیریت استعداد را به عنوان یک سیستم سازمانی (یا فرهنگ) تعریف می‌کنند که: ۱. موقعیت‌های کلیدی را که به طور متفاوتی به مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کند، مشخص می‌کند؛ ۲. یک گروه مستعد از افراد بالقوه و/یا با عملکرد بالا برای پر کردن این موقعیت‌ها ایجاد می‌کند؛ ۳. سیستم‌های منابع انسانی را برای سهولت هم‌ترازی افراد بااستعداد، موقعیت‌های کلیدی و استراتژی سازمانی توسعه می‌دهد (برادلی، ۲۰۱۶).

استعداد و نگهداری استعداد در سطح متوسط بود.

محمدی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که در بخش کمی میزان رضایت اعضای هیئت‌علمی از ابعاد دانش سازمانی، محیط کار و روش‌های مدیریت منابع انسانی پایین‌تر از حد میانگین است. در یافته‌های بخش کیفی، مضمون پایه در سه طبقه مضامین سازمان‌دهنده (دانش سازمانی، محیط کار و روش‌های مدیریت منابع انسانی) حول محور مضمون فراگیر کیفیت فرایند مدیریت استعداد قرار گرفت.

یعقوبی حسن‌کلا و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که مدل پیشنهادی مدیریت استعداد دانشگاه (با عامل‌های نگهداری و جانشینی کردن، عامل سیستم جبران خدمت، عامل توانمندسازی، عامل برند استخدامی، عامل ابزار و منابع با توجه به مؤلفه‌های پژوهش) پیش‌بین مناسبی برای مدیریت استعداد در دانشگاه است.

موساکورو و کلرک (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان «استعدادهای تحصیلی: چالش‌های مدیریت استعدادها در بخش آموزش عالی آفریقای جنوبی» به این نتیجه دست یافتند که چالش‌هایی از قبیل برنامه‌ریزی نیروی کار، پاداش، آموزش و توسعه، برنامه‌ریزی جانشینی، استخدام، انتخاب و مدیریت عملکرد، بر شیوه‌های مدیریت استعداد تأثیر منفی می‌گذارد.

آهوچا و رانگا (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «مطالعه تجربی مدیریت استعدادها و تأثیر آن بر انگیزه و نگرش شغلی کارکنان در مؤسسات آموزش عالی هاریانا» به این نتیجه دست یافتند که عوامل مدیریت استعداد بر انگیزش کارکنان مؤسسات آموزش عالی تأثیر مثبت دارد. نتایج این پژوهش

اطلاعات و دانش ارزشمندی در مورد اهمیت مدیریت استعدادها در افزایش انگیزه کارکنان در اختیار مؤسسات آموزش عالی قرار داد. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که مؤسسات آموزش عالی که شیوه‌های مدیریت استعدادها را به شیوه مناسب اجرا می‌کنند، می‌توانند انگیزه کارکنان را به میزان قابل توجهی بهبود بخشند. یافته‌های کلیدی این تحقیق این است که بسته رقابتی و شرایط کاری بهتر، با انگیزه کارکنان رابطه مثبت قوی دارد.

محمد و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی فرایند مدیریت استعداد در آموزش عالی استرالیا» به این نتیجه دست یافتند که فرایند مدیریت استعداد شامل جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهاست.

نری و ویکنز (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت استعداد در آموزش عالی فراملی: راهکارهای مدیریت کارکنان دانشگاهی در پردیس‌های شعبه بین‌المللی» به این نتیجه دست یافتند که توسعه کارکنان دانشگاهی باید به عنوان یک سرمایه‌گذاری تلقی شود و از بودجه تحقیق و جوایز آموزشی در محیط دانشگاه می‌توان برای جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها استفاده کرد.

یارمحمدیان و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «مؤلفه‌های مدیریت استعداد هیئت‌علمی» به این نتیجه دست یافتند که این مؤلفه‌ها شامل تعریف و شناسایی نیازهای استعداد، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعدادها، استقرار استراتژیک استعدادها، حفظ استعدادها و ارزیابی و همسویی فعالیت‌های مدیریت استعدادهاست. بنابراین با توجه به اهمیت مدیریت استعداد، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به

سؤالات زیر در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران است:  
بسترهای و راهبردهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران کدام‌اند؟  
تاچه حدبسترهای مدیریت استعداد بر راهبردهای آن در آموزش عالی ایران تأثیرگذار است؟

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و توسعه‌ای است. ماهیت کلی پژوهش حاضر، آمیخته‌ای از دو رویکرد کیفی و کمی (مطالعه اکتشافی در بخش کیفی و روش توصیفی-پیمایشی در بخش کمی) است. در این طرح داده‌های کیفی در مرحله اول و داده‌های کمی در مرحله دوم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌شوند (ریدنور و نومن، ۲۰۰۹). طرح آمیخته اکتشافی در این پژوهش شامل مراحل جمع‌آوری داده‌های کیفی، تحلیل داده‌های کیفی، تدوین مدل مفهومی، جمع‌آوری داده‌های کمی، تحلیل داده‌های کمی، ساخت و ارزیابی مدل و تفسیر است (کرسول ۲۰۱۰ و ۲۰۱۲).

جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و اعضای هیئت‌علمی بودند که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع، ۱۵ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شدند. در این پژوهش نمونه‌ها بر حسب سابقه پژوهش در زمینه مدیریت استعداد، دارای استعداد برتر و برگزیده و استاد نمونه کشور بودند. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه‌ها در بخش کیفی به شرح جدول شماره ۱ است.

جهت اطمینان از روایی پژوهش، محقق از روش‌های بازبینی توسط همکاران و بررسی توسط مصاحبه‌شوندگان برای تعیین روایی پژوهش خود

استفاده کرده است. جهت بازبینی توسط همکاران، فرایند تحلیل داده‌ها و نتایج در اختیار همکاران قرار گرفت تا نظرشان را ارائه دهند. همچنین پژوهشگر پس از تحلیل داده‌ها آن‌ها را خلاصه و به چند نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه کرد تا یافته‌ها را مورد بررسی قرار دهند.

برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش‌های پایایی بازآزمون و پایایی توافق بین دو کدگذار (توافق درون‌موضوعی) استفاده شد. در پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته، سه مصاحبه انتخاب‌شده و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی پانزده‌روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. برای پایایی مصاحبه کیفی از روش درصد توافق دو کدگذار استفاده شد. پایایی توافق بین دو کدگذار در این پژوهش ۸۲ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰ درصد است، پس پایایی بین دو کدگذار نیز مورد تأیید است. درنهایت به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد. از این رو مضامین به سه دسته تقسیم شدند: مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)؛ مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه و مضامین فراگیر) مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل).

جامعه آماری در مرحله کمی شامل کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود. در این پژوهش برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد. بدین صورت که از بین دانشگاه‌های موجود چهار دانشگاه (دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشگاه تهران و دانشگاه خوارزمی) به صورت تصادفی انتخاب



جدول ۱. مصاحبه‌شونده‌ها و رشته‌های تحصیلی آن‌ها

ردیف	دانشگاه	رشته	جنسیت
۱	دانشگاه علامه طباطبائی	مدیریت دولتی	مرد
۲	دانشگاه علامه طباطبائی	مدیریت تکنولوژی	مرد
۳	دانشگاه علامه طباطبائی	مدیریت آموزشی	مرد
۴	دانشگاه تهران	علوم سیاسی	مرد
۵	دانشگاه تهران	مدیریت دولتی	مرد
۶	دانشگاه تهران	مدیریت دولتی	زن
۷	دانشگاه تهران	روان‌شناسی تربیتی	مرد
۸	دانشگاه تهران	سیاست‌گذاری عمومی	مرد
۹	دانشگاه شهید بهشتی	مدیریت آموزش عالی	مرد
۱۰	دانشگاه شهید بهشتی	مدیریت صنعتی	مرد
۱۱	دانشگاه شهید بهشتی	مدیریت مالی	زن
۱۲	دانشگاه شهید بهشتی	مدیریت بازرگانی	مرد
۱۳	دانشگاه خوارزمی	مدیریت آموزش عالی	مرد
۱۴	دانشگاه خوارزمی	علم اطلاعات و دانش‌شناسی	زن
۱۵	دانشگاه خوارزمی	مدیریت منابع انسانی	مرد

آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسش‌نامه استفاده شد که به ترتیب برای پرسش‌نامه بسترهای مدیریت استعداد و راهبردهای مدیریت استعداد ۰/۸۶ و ۰/۹۰ به دست آمد. برای تحلیل داده‌های کمی نیز از آزمون معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS استفاده شد.

### ۳. یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش از دو قسمت کیفی و کمی

شد. سپس در هر دانشگاه به صورت تصادفی سه دانشکده انتخاب و در هر دانشکده نیز به صورت تصادفی ۱۲۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه‌ها در بخش کمی به شرح جدول شماره ۲ است.

در قسمت کمی، از روایی صوری برای سنجش روایی پرسش‌نامه محقق ساخته‌شده استفاده شد که از روایی مناسبی برخوردار بود و سپس از ضریب

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی

جنسیت		مرتبۀ علمی	
مرد (درصد)	زن (درصد)	استادیار (درصد)	دانشیار (درصد)
۷۶	۲۴	۶۴	۱۰

شایسته‌سالاری، مشارکت اعضای هیئت‌علمی نیز در دانشگاه یکی از روش‌های اجرای سیستم مدیریت استعداد است.

تشکیل شده و در ادامه هر کدام از آن‌ها مورد تشریح قرار گرفته است.

۱.۳ یافته‌های کیفی

از نظر مصاحبه‌شونده ردیف ۹، یکی از راهبردهای قابل توجه در اجرای سیستم مدیریت استعداد، طرح برنامه‌های منظم و دقیق و استفاده از نیروی انسانی متخصص، باتجربه و آگاه در زمینه مدیریت است.

بسترها و راهبردهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران کدام‌ند؟

۱.۱.۱ مدل مفهومی

با توجه به سؤالات پژوهش و جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها، بسترها و راهبردهای مدیریت استعداد در آموزش عالی به شکل ذیل است.

براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، مقوله‌های جو سازمانی (منزلت اجتماعی و حرفه‌ای، مدیریت مشارکتی)، تسهیلات سازمانی (فیزیکی، انسانی) و ساختار پویا (استقرار شایسته‌سالاری، روابط سازمانی مناسب) بسترهای موردنیاز برای اجرای مدیریت استعداد و مقوله‌های توسعه آموزش (فرصت‌های مطالعاتی کافی، آموزش اعضای هیئت‌علمی)، تمرکززدایی (آزادسازی نقد علمی، تفویض اختیار، حمایت مادی و معنوی)، طرح مدیریت استعداد (پرورش مدیران دانشگاه، آینده‌نگری) راهبردهای مورد نیاز برای اجرای مدیریت استعداد هستند (جدول شماره ۳).

۲.۳ یافته‌های کمی

در این قسمت به بررسی یافته‌های کمی پژوهش پرداخته می‌شود.

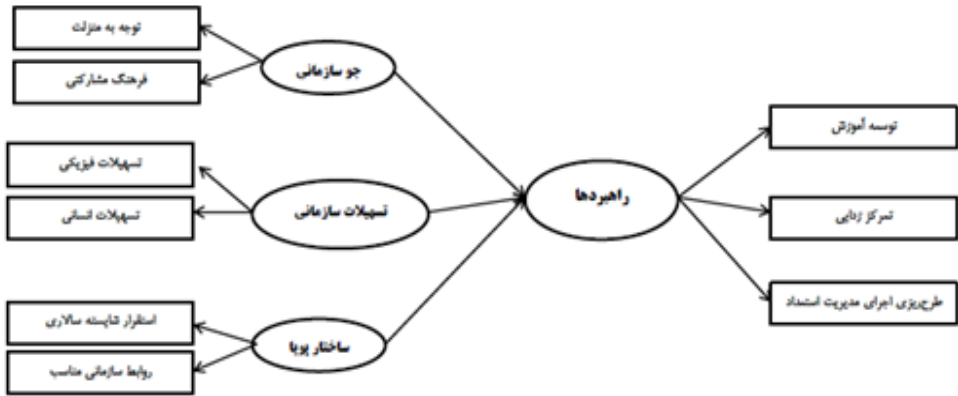
از نظر مصاحبه‌شونده ردیف ۱۲، جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد در دانشگاه، باید در انتخاب رؤسا از طریق ارتباطات سیاسی اجتناب کنیم، زیرا اکثریت مدیران قابلیت علمی لازم برای مدیریت اعضای هیئت‌علمی مستعد را ندارند. از این رو اعضای هیئت‌علمی نیز موقع کار کردن با آن‌ها دچار چالش می‌شوند. علاوه بر انتخاب مدیران با ضوابط

تاچه حد بسترهای مدیریت استعداد بر راهبردهای آن در آموزش عالی ایران تأثیرگذار است؟

تصویر شماره ۳ نتایج تحلیل مربوط به رابطه مؤلفه‌های جو سازمانی، تسهیلات آموزشی و ساختار پویا بر راهبردهای مدیریت استعداد را نشان می‌دهد. به علاوه تصویر شماره ۴، نمرات تی مربوط به هر یک از روابط مدل یک را نشان می‌دهد.

جدول ۳. بسترها و راهبردهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران

بستریهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران			
ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
۱	جو سازمانی	مدیریت مشارکتی	تقویت فرایند ارتباطات، مشارکت اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها، فرهنگ جمع‌پذیری، همکاری، بسترسازی مشارکت، هماهنگی فعالیت‌ها، تشویق اعضا به مشارکت
		منزلت اجتماعی و حرفه‌ای	فرصت‌سازی برای اعضای هیئت‌علمی، ارزش قائل شدن به جایگاه هیئت‌علمی، ارزش قائل شدن به سیستم، ارزش گذاری به اعضای مستعد، الگو قرار دادن اعضای مستعد
۲	تسهیلات سازمانی	فیزیکی	فناوری اطلاعات، تجهیز دانشگاه به سخت‌افزارها، تجهیز دانشگاه به کتابخانه، زیرساخت‌های اجرایی، دسترسی به اینترنت، بستر سامان‌مند، امکانات آموزشی، فضاسازی
		انسانی	تربیت افراد مستعد در دانشگاه، نیروی انسانی کارآمد
۳	ساختار پویا	استقرار شایسته‌سالاری	پرهیز از انتخاب مدیران از طریق روابط، ثبات مدیریت، نهادینه‌سازی اصل شایسته‌سالاری، استفاده از تجربیات مجریان، انتخاب مدیران شایسته، الگوی شایستگی، مدیریت شایسته
		روابط سازمانی مناسب	تعامل مناسب با اعضای هیئت‌علمی، اعتماد بین اعضا، ارتباط افقی مناسب
راهبردهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران			
ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
۴	توسعه آموزش	فرصت‌های مطالعاتی کافی	آموزش‌های دانشگاهی، ایجاد تسهیلات جهت فرصت‌های مطالعاتی خارج از کشور، ایجاد فرصت‌های مطالعاتی در داخل کشور، تخصیص فرصت‌های مطالعاتی مناسب، سازوکار مناسب برای حمایت از اعضای هیئت‌علمی
		آموزش اعضای هیئت‌علمی	ترغیب به مطالعه مجلات علمی، شرکت در کارگاه‌های آموزشی، استفاده مؤثر از اینترنت، ارتقای سطح علمی اساتید
۵	تمرکززدایی	آزادی نقد علمی	فضای انتقادی سالم، گفت‌وگوی آزاد، آزادی بیان
		تفویض اختیار	رفع موانع ساختاری، اصلاح نظام اداری، حق انتخاب و تصمیم‌گیری، انتقال بخشی از وظایف به اعضا
		حمایت مادی و معنوی	حمایت مالی، تخصیص بودجه لازم، حمایت علمی، تأمین رفاه اعضای هیئت‌علمی
۶	طرح‌ریزی مدیریت استعداد	پرورش مدیران دانشگاه	انتخاب بر اساس صلاحیت و شایستگی، شناسایی افراد مستعد، استعدادیابی و جانشین‌پروری، به کارگیری اصل شایسته‌سالاری، سیستم استعدادیابی مدیران، ایجاد منابع استعدادها
		آینده‌نگری	جهت‌گیری آینده‌نگر در مسیر شغلی، برنامه‌ریزی شغلی، توسعه مهارت‌های موردنیاز آینده



تصویر ۲. مدل مفهومی پژوهش

### ۳.۲.۱. ضرایب مسیر

است عوامل ساختار پویا، تسهیلات، جو سازمانی ۰/۷۷ از واریانس راهبرد مدیریت استعداد را تبیین کرده‌اند.

### ۳.۲.۳. شاخص ارتباط پیش‌بین یا $Q^2$ استون-گایسر

مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی به عنوان شدت قدرت پیش‌بینی در مورد متغیرهای پنهان درون‌زا برای این شاخص معرفی شده است.

با توجه به جدول شماره ۶ میزان  $Q^2$  برای متغیر راهبرد مدیریت استعداد برابر با ۰/۵۶ است که در حد قوی ارزیابی شد و نشان‌دهنده این است که مدل توانسته است متغیر مکنون درون‌زا را پیش‌بینی کند.

### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

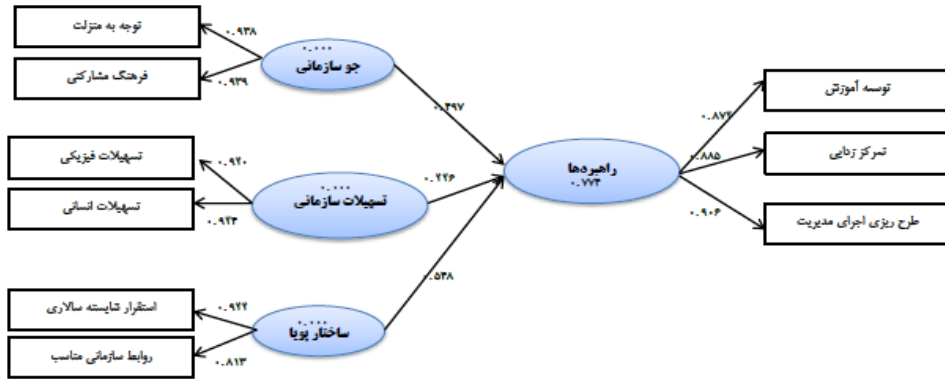
هدف از پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل راهبردها و بسترهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران بود. نتایج یافته‌ها حاکی از آن بود که

همان‌طور که تصویر شماره ۳ نشان می‌دهد ضرایب مسیر از متغیرهای مکنون برون‌زا ساختار پویا، تسهیلات سازمانی و جو سازمانی به طرف متغیر مکنون درون‌زا راهبرد مدیریت استعداد به ترتیب برابر با ۰/۴۹۶، ۰/۲۲۶ و ۰/۵۴۸ است. همان‌طور که تصویر شماره ۲ نشان می‌دهد، مقدار تی متناظر با هر یک از ضرایب مسیر مذکور، از مقدار بحرانی در سطح ۰/۰۱ (۲/۵۸) بیشتر است. بنابراین همگی این ضرایب در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند.

### ۳.۲.۳. ضریب تعیین

این شاخص نشان‌دهنده این است که چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیرهای برون‌زا صورت می‌گیرد. مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل مسیر ساختاری (درونی) به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است.

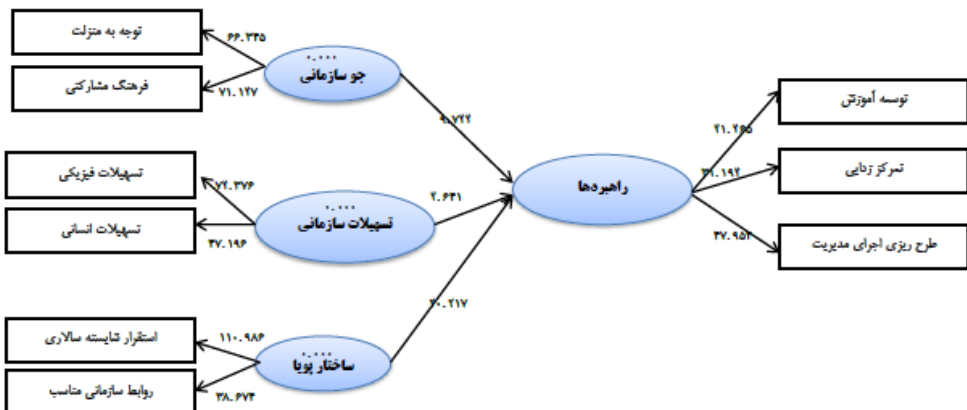
همان‌طور که در جدول شماره ۵ قابل مشاهده



تصویر ۳. آزمون مدل کلی پژوهش

سه مقوله جو سازمانی (منزلت اجتماعی و حرفه‌ای، مدیریت مشارکتی)، تسهیلات سازمانی (فیزیکی، انسانی) و ساختار پویا (استقرار شایسته‌سالاری، روابط سازمانی مناسب) بسترهای موردنیاز برای اجرای مدیریت استعداد هستند و راهبردهای موردنیاز برای اجرای مدیریت استعداد در این بستر شامل سه مقوله اصلی توسعه آموزش (فرصت‌های مطالعاتی کافی، آموزش اعضای هیئت‌علمی، تمرکززدایی (آزادسازی نقد علمی، تفویض اختیار،

حمایت مادی و معنوی) و طرح‌ریزی مدیریت استعداد (پرورش مدیران دانشگاه، آینده‌نگری) است. نتایج یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که عوامل ساختار پویا، تسهیلات آموزشی و جو سازمانی تأثیر معنی‌داری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارند. یافته‌های پژوهش حاضر نتایج پژوهش‌های قبلی را تأیید می‌کند. قنبری و عبدالملکی (۱۳۹۹) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که وضعیت متغیرهای جذب و استخدام نیروی مستعد، ایجاد



تصویر ۴. نمرات تی مربوط به آزمون مدل کلی پژوهش

جدول ۴. ضرایب مسیر و نمرات تی مربوط به مدل تأثیر بسترهای مدیریت استعداد بر راهبردهای مدیریت استعداد

نتیجه	سطح معنی‌داری	T statistics	Path Coefficient	مسیر
تأیید رابطه	۰/۰۱	۹/۷۲۲	۰/۴۹۶	SSTRU ----> STM ساختار پویا ← راهبرد مدیریت استعداد
تأیید رابطه	۰/۰۱	۲/۶۴۱	۰/۲۲۶	EF ----> STM تسهیلات آموزشی ← راهبرد مدیریت استعداد
تأیید رابطه	۰/۰۱	۲۰/۲۱۷	۰/۵۴۸	PT ----> STM جو سازمانی ← راهبرد مدیریت استعداد

جدول ۵. متغیرهای برون‌زا، درون‌زا و R<sup>2</sup> مربوطه

ارزیابی	ضریب تعیین	متغیرهای برون‌زا	متغیر درون‌زا
قابل توجه	۰/۷۷	ساختار پویا - تسهیلات سازمانی - جو سازمانی	راهبرد مدیریت استعداد

و حفظ روابط مثبت و مدیریت استعداد در کل نمونه بالاتر از سطح متوسط و وضعیت متغیرهای توسعه استعداد و نگهداری استعداد در سطح متوسط بود. موساکورو و کلرک (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان «چالش‌های مدیریت استعداد در بخش آموزش عالی آفریقای جنوبی» به این نتیجه دست یافتند که چالش‌هایی از قبیل برنامه‌ریزی نیروی کار، پاداش، آموزش و توسعه، برنامه‌ریزی جانشینی، استخدام، انتخاب و مدیریت عملکرد، بر شیوه‌های مدیریت استعداد تأثیر منفی می‌گذارد.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت به عقیده بسیاری از پژوهشگران، امروزه سازمان‌ها بر اساس استعدادهای کارکنان خود به رقابت می‌پردازند

و می‌دانند که سازمان می‌تواند با جذب و حفظ بهترین و مستعدترین کارکنان، به بالاترین سهم بازار دست یابد و سود را افزایش دهد. در واقع، شیوه‌های مدیریت استعداد، مهم‌ترین مزیت رقابتی آن در سازمان‌های امروزی و شناسایی استعدادها از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی است. بدیهی است قبل از توجه به تأثیر فرایندهای کاری و تکیه بر فناوری روز در آموزش، نقش رشد استعدادها در نیازسنجی آموزشی، آموزش، تشویق و ارتقای افراد مستعد و سپس بُعد جذب استعدادها (شامل برنامه‌ریزی بلندمدت، استخدام میان‌مدت و کوتاه‌مدت، نگاه به اعضای هیئت‌علمی از منابع داخل و خارج دانشگاه، تأمین نیروی انسانی ماهر موردنیاز

جدول ۶. شاخص ارتباط پیش‌بین (Q<sup>2</sup> استون - گایسر) برای متغیر درون‌زا

توانایی پیش‌بینی مدل	میزان Q <sup>2</sup> استون - گایسر	متغیر درون‌زای پیش‌بینی شونده	متغیرهای برون‌زای پیش‌بینی کننده
قوی	۰/۵۶	راهبرد مدیریت استعداد	ساختار پویا - تسهیلات سازمانی - جو سازمانی

فناوری در نظام آموزش عالی، تسهیل زیرساخت‌های مطالعاتی و پژوهشی کشور، بهره‌گیری از تجهیزات و فناوری‌های نوین در آموزش و پژوهش، سامان‌دهی فرصت‌های مطالعاتی و بورس تحصیلی خارج از کشور از جمله پیشنهادات سیاستی این پژوهش است.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود در ارتباط با استعدادها زمینه را برای فعالیت‌های آزاد آنها فراهم کرد تا فرهنگی در سازمان ایجاد شود که خوب کار کردن به عنوان یک ارزش در سازمان تلقی شود و فعالیت‌های افراد مستعد به عنوان یک الگو در سازمان مورد توجه قرار گیرد. توصیه می‌شود پیامدهای اجرای راهبردهای مدیریت استعداد در سایر دانشگاه‌ها نیز بررسی شود.

توصیه می‌شود از طریق مطالعات کیفی، عوامل شغلی و سازمانی تأثیرگذار بر استعدادها مورد بررسی قرار گیرد. توصیه می‌شود تأثیر عوامل برون‌سازمانی بر مدیریت استعدادها مورد بررسی قرار گیرد.

با توجه به اینکه روش نمونه‌گیری در بخش کمی به خاطر عدم تمایل برخی از استعدادها در پر کردن پرسش‌نامه، غیر احتمالی بودو افراد برحسب تمایل خود به پرسش‌نامه پاسخ داده‌اند، در تعمیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها باید احتیاط شود.

دسترسی به نمونه‌های مورد مطالعه در پی شیوع ویروس کرونا جهت جمع‌آوری داده‌های کیفی و کمی از جمله موانع پژوهش حاضر بودند.

با توجه به محدود بودن تحقیقات و جدید بودن بحث مدیریت استعداد در ایران انتظار می‌رود که در تحقیقات آتی به بومی‌سازی هرچه بیشتر مدل‌های کاربردی فرایند مدیریت استعداد توجه شود.

به صورت مستمر، اشتغال از طریق آزمون، مصاحبه و مراکز سنجش) بارز و تعیین‌کننده است (مقتدایی و تاجی، ۲۰۱۶). آهوچا و رانگا (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «مطالعه تجربی مدیریت استعدادها و تأثیر آن بر انگیزه و نگرش شغلی کارکنان در مؤسسات آموزش عالی هاریانا به این نتیجه دست یافتند که عوامل مدیریت استعداد بر انگیزش کارکنان مؤسسات آموزش عالی تأثیر مثبت دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت سیستم مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها باید استانداردهای بالاتری را برای استخدام اعضای هیئت‌علمی رعایت کند. این سامانه همچنین باید بهترین استعدادهای تحصیلی را شناسایی و جذب کند و شرایط مناسب برای به‌کارگیری افراد مشتاق را برای عضویت و همکاری فراهم کند. در دانشکده‌های دانشگاه در واقع مدیریت استعداد مهم‌ترین مزیت رقابتی است و شناسایی استعدادها مهم‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. همه افراد دارای استعدادهای خاصی هستند که باید کشف و شناسایی شوند. با بهره‌گیری از مدیریت استعداد می‌توان مطمئن شد که هر کارمند در موقعیتی قرار می‌گیرد که متناسب با استعدادها و توانایی‌های وی باشد.

بر این اساس تهیه یک طرح جامع مدیریت استعداد اعضای هیئت‌علمی و تعریف بسترهای قانونی آن در نظام آموزش عالی کشور، تدوین قوانین، دستورالعمل‌ها و امکانات لازم برای اجرای مدیریت استعداد اعضای هیئت‌علمی در آموزش عالی، تعیین شفاف وظایف و نقش‌های هریک از نهادها و ساختارهای رسمی ذی‌نفع در حوزه آموزش عالی برای تحقق مدیریت استعداد اعضای هیئت‌علمی؛ تسهیلات مالی دولت به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی جهت اجرای مدیریت استعداد اعضای هیئت‌علمی، جذب نخبگان و نوآوران علمی و

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت کنندگان در جریان هدف تحقیق و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آنها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند و می‌توانستند هر زمان که بخواهند مطالعه را ترک کنند و در صورت تمایل، نتایج تحقیق در اختیار آنها قرار خواهد گرفت.

### حامی مالی

این تحقیق هیچ کمک مالی از سازمان های مالی در بخش های عمومی، تجاری یا غیر انتفاعی دریافت نکرد.

### مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان به طور یکسان در تهیه این مقاله مشارکت داشتند.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.



## منابع فارسی

- م. م. و مرادی، ک. (۱۳۹۹). تطور مفهوم ارتقای اعضای هیئت علمی در بستر گفت‌وگوهای سیاستی. فصلنامه علمی مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۱۰ (۳۷)، ۱۷۹-۱۶۰.
- قنبری، س. و عبدالملکی، ج. (۱۳۹۹). وضعیت مدیریت استعداد در دانشگاه بوعلی سینا و آزمون تعدیل‌گری نقش شغل در ادراک از آن. فصلنامه نامه آموزش عالی، ۱۳ (۴۹)، ۶۵-۸۷.
- محمدی، م.، نوروزی کوهدشت، ر.، مرزوقی، ر.، ترک‌زاده، ج.، و سلیمی، ق. (۱۳۹۷). ارزشیابی فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی لرستان: پژوهشی ترکیبی. فصلنامه پژوهش در آموزش علوم پزشکی، ۱۰ (۳)، ۳۵-۴۶.
- مرادی، م.، باشکوه، م.، و احمدی، ح. (۱۳۹۵). بررسی وضعیت مدیریت استعداد در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه محقق اردبیلی. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۱ (۳)، ۱۲۰-۱۰۵.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۸۹). نقشه جامع علمی کشور. تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- یوسفی، ه.، علم‌الهدی، ج.، خورسندی طاسکوه، ع.، و ذاکر صالحی، غ. (۱۴۰۰). استخراج عوامل محرک اصلاحات در حکمرانی نظام‌های آموزش عالی اروپایی؛ رهیافت‌هایی برای ایران. فصلنامه علمی مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۱۱ (۳۹)، ۲۷۵-۲۵۰.
- یعقوبی، حسن کلا، فاطمه، اسماعیلی، ع. ع. و فلاح، و. (۱۳۹۸). مدل مدیریت استعداد برای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران. مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۱۰ (۴)، ۳۹۴-۳۸۶.
- اقبال، ف.، هویدا، ر.، سیادت، س. ع.، سماواتیان، ح.، و یارمحمدیان، م. ح. (۱۳۹۵). طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت‌علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹ (۳۴)، ۲۷-۵.
- حسینی، ا. (۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد. فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۶ (۲۳-۲۴)، ۲۰۵-۱۸۱.
- خسروی، م.؛ حسینی، ا.، و قاسمی، ج. (۱۴۰۰). طراحی سیستم استنتاج فازی به منظور شناسایی اعضای هیات علمی با استعداد. دو فصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار، ۲ (۳)، ۲۷-۴۵.
- خندقی، ا.، و دهقانی، م. (۱۳۸۹). تاملی بر تمرکزگرایی، تمرکززدایی و بازگشت مجدد به تمرکزگرایی و بررسی دلالت‌های آنها برای نظام برنامه درسی ایران: منظری جدید. مطالعات تربیتی و روانشناسی، ۱۱ (۲)، ۱۸۴-۱۶۵.
- رمضانی فرزانه، ط. (۱۳۹۷). طراحی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت استعداد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری [رساله دکتری]. تهران: دانشگاه تهران.
- سلیمانی، م.، عباس‌پور، ع.، رحمان، ح.، و طاهری، م. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی ایران: مدلی بر آمده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور، ۱۱ (۴)، ۸۲۷-۸۱۱.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۳۹۲). سند دانشگاه اسلامی. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی. (۱۳۹۳). ابلاغ سیاست‌های کلی علم و فناوری. تهران: مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
- شهسواری، ا.، علم‌الهدی، ج.، ذاکر صالحی، غ.، خراسانی، ا.، و خادمی، م. (۱۳۹۹). تحلیل سیاست‌های ارتقای اعضای هیئت علمی در چارچوب نقش نهاد دانشگاه در توسعه نوآوری. فصلنامه علمی مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۱۰ (۳۴)، ۳۴-۲.
- عباس‌پور، ع.، خورسندی طاسکوه، ع.، کلانتری، ع.، فرقانی،

## References

- Ahuja, K., & Ranga, P. (2020). An empirical study of talent management and its impact on the employee motivation and career attitude in higher education institutions of haryana. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, *XII(V)*, 2336-2349. <http://xajzkjdx.cn/gallery/243-may2020.pdf>
- Bradley, A. (2016). Talent management for universities. *Australian Universities' Review*, *58(1)*, 13-19. <https://eprints.qut.edu.au/114684/>
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *19(4)*, 304- 313. [DOI:10.1016/j.hrmr.2009.04.001]
- Creswell, J. W. (2015). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. London: Pearson. [https://www.google.com/books/edition/Educational\\_Research/6kk-nwEACAA-J?hl=en](https://www.google.com/books/edition/Educational_Research/6kk-nwEACAA-J?hl=en)
- Creswell, J. W. (2010). Mapping the developing landscape of mixed methods research. In A. Tashakkori, & C. Teddlie (Eds.), *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (pp. 45-68). New York: SAGE Publications. [DOI:10.4135/9781506335193.n2]
- Dartomi, M., Karimi Moonaghi, H., Etehad Razavi, M., Emadzadeh, A., & Modabber Azizi, M. J. (2020). Improvement of indexes of faculty members' Recruitment: The views of the experts. *Future of Medical Education Journal*, *10(3)*, 21-30. [DOI:10.22038/FMEJ.2020.42143.1286]
- Dogan, S., & Demiral, A. G. Ö. (2008). [İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yönetimi: Yetenek yönetimi (Turkish)]. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *17(3)*, 145-166. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/4380/60073>
- Eghbal, F., Hoveida, R., Seyadat, S. A., Samavatyan, H., & Yarmohammadian, M. H. (2017). The effect of talent management process on the research performance of faculty members with the mediating role of organizational justice. *Journal of the National Research University Higher School of Economics*, *11(2)*, 83-91. [DOI:10.17323/2500-2597.2017.2.83.91]
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, *31(4)*, 457-473. [DOI:10.1080/09585192.2019.1642645]
- Gumuş, S., Apak, S., Gumuş, H. G., & Kurban, Z. (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *99*, 794-808. [DOI:10.1016/j.sbspro.2013.10.551]
- Kusi, L. Y., Opoku-Danso, A., & Afum, E. (2020). Improving performance of public universities in Ghana through talent management: Does leadership support matter? *Global Journal of Management and Business Research*, *20(10)*, 41-68. [DOI:10.34257/GJMBRAVOL20IS10PG41]
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, *16(2)*, 139-154. [DOI:10.1016/j.hrmr.2006.03.001]
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *69(6)*, 1271-1299. [DOI:10.1108/IJPPM-10-2018-0352]
- Musakuro, R. N., & de Klerk, F. (2021). Academic talent: Perceived challenges to talent management in the South African higher education sector. *S4 Journal of Human Resource Management*, *19(0)*, a1394. [DOI:10.4102/sajhrm.v19i0.1394]
- Moghtadaie, L., & Taji, M. (2016). Study of the performance of faculty members according to talent management approach in higher education. *Educational Research and Reviews*, *11(8)*, 781-790. <https://academicjournals.org/journal/ERR/article-full-text-pdf/D0B390158177>
- Neri, S., & Wilkins, S. (2019). Talent management in transnational higher education: Strategies for managing academic staff at international branch campuses. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *41(1)*, 52-69. [DOI:10.1080/1360080X.2018.1522713]
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, *11(1)*, 7-16. [DOI:10.1108/14630010910940525]

- Newman, I., & Ridenour, C. S. (2008). *Mixed methods research: Exploring the interactive continuum*. Carbondale: Southern Illinois University Press. [https://www.google.com/books/edition/Mixed\\_Methods\\_Research/\\_aFmUhcPuAAC?hl=en](https://www.google.com/books/edition/Mixed_Methods_Research/_aFmUhcPuAAC?hl=en)
- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/target setting and performance assessment as tool for talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 241-246. [DOI:10.1016/j.sbspro.2012.03.290]
- Veladat, F., & Navehebrahim, A. (2011). Designing a model for managing talents of students in elementary school: A qualitative study based on grounded theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1052-1060. [DOI:10.1016/j.sbspro.2011.11.338]
- Eghbal, F., Hoveida, R., Siadat, S. A., Samavatyan, H., & Yarmohammadian, M. H. (2017). Identifying the Talent Management Components of Faculty Members. *Strides in Development of Medical Education*, 14(2), e66895. [DOI:10.5812/sdme.66895]
- Taamneh, A. M., Taamneh, M., Alsaad, A., & Al-Okaily, M. (2021). Talent management and academic context: A comparative study of public and private universities. *EuroMed Journal of Business*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. [DOI:10.1108/EMJB-08-2020-0088]
- Eghbal, F., Hovida, R., Siyatad, S. A., Samavatiyan, H., & Yarmohammadiyan, M. H. (2017). [Design and development of faculty talent management process model for talent-driven universities (Persian)]. *Public Management Researches*, 9(34), 5-27. [DOI:10.22111/JMR.2017.3101]
- Hosseini, A. (2011). [The role of talent management in recruitment and retention of talent people in organization (Persian)]. *Journal of New Economy & Commerce*, 6(23-24), 181-205. <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?ID=325048>
- Khosravi, M., Hosseini, A., & Ghasemi, J. (2020). [Design a fuzzy inference system to identify talented faculty members (Persian)]. *Sustainable Human Resource Management Journal*, 2(3), 27-45. [DOI:10.22080/SHRM.2020.2980]
- Ghandaghi, A., & Dehghani, M. (2011). [Centralization, decentralization and recentralization and their implications for Iran's curriculum system: A new perspective (Persian)]. *Studies in Education & Psychology*, 11(2), 165-184. <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?ID=191931>
- Soleymani, M., Abbaspour, A., Rahimian, H., & Taheri, M. (2020). [Presentation of managing talent model in Iran's higher education system: A model based on grounded theory (Persian)]. *Journal of JundiShapur Educational Development*, 11(4), 811-827. [https://edj.ajums.ac.ir/article\\_126705.html?lang=en](https://edj.ajums.ac.ir/article_126705.html?lang=en)
- Parliament Research's Center. (2013). [*Islamic University document* (Persian)]. Tehran: Parliament Research's Center. [https://rc.majlis.ir/fa/law/print\\_version/858195](https://rc.majlis.ir/fa/law/print_version/858195)
- Cultural Research Institute of the Islamic Revolution. (2014). [*Communication of general "science and technology" policies* (Persian)]. Tehran: Cultural Research Institute of the Islamic Revolution. <https://farsi.khamenei.ir/news-content?id=27599>
- Shahsavari, A., Alamolhoda, J., Zakersalehi, Q., Khorasani, A., & Khademi, M. (2020). [Analysis of faculty promotion policies in the context of university role in development of innovation (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 10(34), 2-34. [http://sspp.iranjournals.ir/article\\_44778.html?lang=en](http://sspp.iranjournals.ir/article_44778.html?lang=en)
- Abbaspour, A., Khorsandi Taskoh, A., Kalantari, A., Forghani, M. M., & Moradi, K. (2020). [Evolution of the conception of faculty promotion in the context of policy discourses (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 10(37), 160-179. [http://sspp.iranjournals.ir/article\\_244247.html?lang=en](http://sspp.iranjournals.ir/article_244247.html?lang=en)
- Ghanbari, S., & Abdolmaleki, J. (2020). [Talent management status quo at bu-ali sina university and the moderation test of the role of job type in its perception (Persian)]. *Higher Education Letter*, 13(49), 65-87. [http://journal.sanjesh.org/article\\_40274.html?lang=en](http://journal.sanjesh.org/article_40274.html?lang=en)
- Mohammadi, M., Norouzi-kouhdasht, R., Marzoughi, R., Torkzadeh, J., & Salimi G. [Evaluating talent management process of faculty members in Lorestan university of medical sciences: Mixed method research (Persian)]. *Research in Medical Education*, 10 (3), 35-46. <http://rme.gums.ac.ir/article-1-615-fa.html>
- Moradi, M., Bashokoh, M., & Ahmadi, H. (2016). [The study of talent management statues in the faculty members of Mohaghegh Ardabili University (Mixed method) (Persian)]. *Journal of Education Management Innovation*, 11(3), 105-120. [https://jmte.riau.ac.ir/article\\_961.html?lang=en](https://jmte.riau.ac.ir/article_961.html?lang=en)

- Yousefi, H., Alamolhoda, J., Khorsandi, A., & Zakersalehi, G. (2021). [A comparative study of the drivers of governance reform in European higher education systems; Approaches for Iran (Persian)]. *Strategic Studies of public policy*, 11(39), 250-275. [http://sspp.iranjournals.ir/article\\_245883.html?lang=en](http://sspp.iranjournals.ir/article_245883.html?lang=en)
- Yaghobi Hasan Kala, F., Aliesmaili, A., & Fallah, V. (2019). [Talent management model for faculty members of Islamic Azad University of Mazandaran Province (Persian)]. *Educational Development of Judishapur*, 10(4), 385-394. [https://edj.ajums.ac.ir/article\\_100389.html?lang=en](https://edj.ajums.ac.ir/article_100389.html?lang=en)
- Ramezani Farzane, T. (2018). [Design and accreditation of the talent management model of the Ministry of Science, Research and Technology (Persian)] [PhD Dissertation]. Tehran: University of Tehran.
- Supreme Council of the Cultural Revolution. (2010). [Comprehensive scientific map of the country (Persian)]. Tehran: Supreme Council of the Cultural Revolution. <https://sccr.ir/pro/1813>