

واکاوی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی: یک رویکرد ترکیبی

جعفر ترک زاده^{۱*}

فاطمه زینعلی^۲

مهدی محمدی^۳

قاسم سلیمی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۴)

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، واکاوی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی بود. طرح پژوهش، ترکیبی، اکتشافی، متوالی از نوع طبقه‌بندی و روش پژوهش در بخش کیفی فراترکیب بود. داده‌ها بر اساس ۶۳ پژوهش کیفی که از میان ۱۲۰ پژوهش از پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی جستجو و معیارهای شمول مقالات مشخص شده بود استخراج گردید. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۱۶ مضمون پایه‌ی مرتبط با مدیریت استعداد احصاء شد. سپس، ۱۶ مضمون پایه در ۴ مضمون سازمان دهنده‌ی سطح اول شامل مدیریت منابع انسانی؛ شایستگی‌های منابع انسانی؛ مدیریت دانشجویان و مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی قرار گرفتند و بر آن اساس، شبکه مضامین، ترسیم شد. در بخش کمی، روش پژوهش توصیفی از نوع روش‌شناختی بود. جامعه‌ی آماری در این بخش شامل رؤسا و مدیران ارشد دانشگاه‌های دولتی و غیر دولتی سراسر کشور بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۹۰ نفر به منظور بررسی اعتبار الگوی مدیریت استعداد، انتخاب شدند. ابزار پژوهش، مقیاس محقق ساخته الگوی مدیریت استعداد است. به منظور تحلیل سؤال آماری نیز از همبستگی هر گویه با نمره‌ی کل، آلفای کرونباخ و تحلیل عامل تأییدی، استفاده شد. نتایج نشان داد که شایستگی‌های منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی و مدیریت دانشجویان تبیین‌کننده‌های معنا دار مدیریت استعداد می‌باشند.

کلمات کلیدی: آموزش عالی، دانشگاه، ظرفیت سازمانی، مدیریت استعداد.

۱ دانشیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، فارس، ایران. مسئول مکاتبات: djt2891@gmail.com

۲ دانشجوی دکترا، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، فارس، ایران.

۳ دانشیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، فارس، ایران.

۴ استادیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، مدیریت آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، فارس، ایران.

۱. مقدمه

در عصر دانش بنیان کنونی، آموزش عالی به عنوان یک پیشران مهم و تعیین کننده در شکلدهی به تحولات جوامع مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته است. برخورداری از کارکردهای متنوع آموزش عالی اعم از آموزش، پژوهش و تربیت نیروی انسانی متخصص از مهمترین دلایل این توجه است و سبب شده است تا هزینه‌های هنگفتی در سطح خرد و کلان برای پیشبرد این بخش از نظام آموزشی به آن اختصاص یابد (۱). بدیهی است که دولت و مردم به موازات حمایت‌هایی که از نظام آموزش عالی به عمل می‌آورند، مطالبه‌گران اصلی این نظام‌ها هستند و آموزش عالی بایستی با تحقق رسالت‌ها و فلسفه‌ی وجودی خویش، موجبات رضایت خاطر آنان را فراهم آورد.

ظرفیت سازمانی از جمله مؤلفه‌هایی است که می‌تواند دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی را در مسیر پر فراز و نشیب مذکور یاری نماید. در واقع، ظرفیت سازمانی با خلق محیطی تواناساز به تدوین ستاده‌های ضروری برای رسیدن به اهداف سازمانی کمک می‌کند (۲). در تأیید این مطلب، باغبان (۱۳۸۸)، نیز ظرفیت سازمانی را توان بالقوه‌ی هر شرکت و یا سازمان در به کارگیری موفقیت‌آمیز مهارت‌ها و منابع سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمان و برآورده کردن انتظارات سهامداران تعریف کرده است و معتقد است که هدف اصلی آن محقق کردن حداکثر اهداف سازمانی و بهبود عملکرد آن می‌باشد (۳). در نتیجه، رهبران دانشگاهی با درک، تحلیل و استفاده‌ی صحیح و به موقع از ظرفیت‌های سازمانی به مثابه‌ی یک شاهراه کلیدی قادر خواهند بود تا با اتخاذ تصمیمات راهبردی، ضمن ارتقاء و افزایش بهره‌وری، به کسب مزیت رقابتی نائل گردند و از این طریق بقای معنادار^۱ (مفید و مؤثر) خود را نیز در محیط حفظ و تثبیت نمایند.

یکی از ابعاد مهم و تعیین کننده در ظرفیت سازمانی دانشگاهی، مدیریت استعداد است. پر واضح است که دانشگاه جایگاه پرورش سرمایه‌ی انسانی است؛ اما زمانی می‌تواند به این مهم دست یابد که خود دارای سرمایه‌های انسانی متعالی، خودساخته و توانمند باشد تا بتواند به توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی در جامعه کمک کند (۴). می‌توان گفت، مدیریت استعداد نگرشی هوشمندانه برای جذب، پرورش و نگهداری افراد نخبه و استفاده از استعداد و شایستگی آنان برای تأمین نیازها و اهداف حال و آینده‌ی سازمان است (۵). در این راستا و به اعتقاد سابونسیو و کاراکایا^۲ (۲۰۱۶)، استعداد‌های برتر، توانایی‌های استراتژیکی دارند که می‌توانند بهره‌وری و مزیت رقابتی را در تمام موضوعات افزایش دهند و در محیط‌های پیچیده، مسیری مطمئن برای پایدار ماندن و تحول را به ارمغان آورند (۶؛ ۷). همچنین این مفهوم سبب شده است تا تحولات جدیدی در مدیریت، سبک‌های رهبری، مدیریت منابع

^۱. Significant survival

^۲. Sabuncua & Karacaya

و گسترش فکر مدیریت مشارکتی و توجه به رفتار، شخصیت و ویژگی‌های روانی کارکنان ایجاد گردد (۸). و جزء لاینفک راهبرد و چشم‌انداز سازمان‌های پیشروی کنونی قلمداد شود (۹). به همین دلیل امروزه شناسایی و مدیریت استعداد^۱ نه تنها به یکی از استراتژیک‌ترین مباحث منابع انسانی و گفتمان-های مدیریت و عملکرد سازمانی (۷؛ ۱۰؛ ۱۱؛ ۱۲)، در تمامی سازمان‌ها و از جمله آموزش عالی تبدیل شده است، بلکه همانگونه که بیان گردید، یکپاز مهمترین ابعاد تشکیل دهنده‌ی ظرفیت سازمانی دانشگاهی نیز به شمار می‌آید.

واقعیت آن است که در دنیای کنونی، توسعه‌ی سازمان‌ها و به تبع آن دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی مرهون وجود ظرفیت‌های انسانی توانمندی است که با به کارگیری روش‌ها و رویه‌های علمی و منطقی، اثربخشی اقدامات فردی و سازمانی خود را افزایش داده و حضور در رقابت‌های جهانی و فراملی را برای سازمان‌ها میسر می‌کنند. به همین جهت، به موازات رشد و توسعه‌ی فزاینده‌ی سازمان‌ها، توسعه و بهسازی منابع انسانی و حرکت به سوی نیروهای دانشگر و حرفه‌ای، پرداختن به مبحث مدیریت استعداد ضرورت بیشتری یافته است (۱۳). البته این امر زمانی محقق می‌گردد که دانشگاه‌ها قادر باشند تا از استعداد مناسب، در زمان مناسب و در موقعیت مناسب استفاده شود (۱۴ و ۱۵). در نتیجه، اگر دانشگاه‌ها بخواهند به سلامت به منزل مقصود برسند، بایستی از ظرفیت‌های انسانی خود (مدیران، اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارکنان) به خوبی بهره‌برداری نمایند تا علاوه بر اینکه از نرخ بازگشت سرمایه‌ی بالا بهره‌مند شوند، از مجموعه‌ای از استعدادهای گوناگون و نیروی کار چابک و با انگیزه نیز برخوردار گردند (۱۶).

علی‌رغم چنین نقش و کارکردهای مهم و تعیین کننده‌ای که مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی ایفا می‌کند، اما متأسفانه بررسی‌های محدودی درباره‌ی ماهیت، کاربرد و راهبردهای مدیریت استعداد در فعالیتهای سازمانی و مسائل برخاسته از آن در نظام آموزش عالی و به تبع آن در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی صورت گرفته است (۱۷)؛ به نحوی که این خلاء و کاستی در سال‌های اخیر و در مقالات معتبر بین‌المللی به عنوان یک گسست دانشی و پژوهشی مورد توجه قرار گرفته است (۱۶؛ ۹؛ ۶). در ایران نیز، علی‌رغم پژوهش‌های مختلفی که در زمینه‌ی مدیریت استعداد انجام گرفته است، اما تاکنون این مفهوم نتوانسته است جایگاه ارزشمند خود را در آموزش عالی پیدا کند. این در حالی است که امروزه مدیریت استعداد، به یکی از مسائل راهبردی و کلیدی برای مدیران دانشگاهی تبدیل شده است (۱۶). و یکی از مهمترین چالش‌های مربوط به سرمایه‌ی انسانی است که سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در قرن ۲۱ با آن مواجه هستند

^۱. Talents Management

(۱۸). لذا پژوهش پیش‌رو به واکاوی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی پرداخته است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سال ۱۹۹۷، واژه‌ی جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی ارائه شد. در بررسی‌های این شرکت مشخص گردید که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری منابع انسانی با استعداد موفق‌تر هستند، به سوددهی بیشتری دست می‌یابند. همین امر سبب شد تا پس از آن به افراد با استعداد به گونه‌ای دیگر و به عنوان یک منبع مزیت رقابتی نگریسته شود (۱۹). علی‌رغم چنین قدمتی، هنوز تعریف مشخصی از ساختار و قلمروی آن وجود ندارد (۲۰). مکرام و همکاران^۱ (۲۰۱۷)، نیز اذعان دارند بسیاری از سازمان‌ها بدون اینکه تعریف دقیقی از مدیریت استعداد و مرزهای آن داشته باشند، آن را به کار گرفته‌اند (۲۱). با این حال و در ادامه به برخی تعاریف اشاره می‌گردد. کریشنان و اسکالین (۲۰۱۷)، مدیریت استعداد را پیش‌بینی نیاز به سرمایه‌های انسانی و سپس برنامه‌ریزی برای استفاده از آنها دانسته‌اند (۱۶). گلنز و همکارانش^۲ (۲۰۱۳)، معتقد هستند مدیریت استعداد مدیریت متفاوت کارکنان بر اساس ظرفیت نسبی‌شان در ارزش‌افزایی به مزیت رقابتی سازمان است (۱۸). ویلیام^۳ (۲۰۱۴)، مدیریت استعداد را مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان می‌داند که هدف و مقصود آن تضمین عرضه‌ی مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (۲۲). تسهیل پیشرفت مسیر شغلی و ایجاد افرادی بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از فرایندها، منابع، سیاستها، روشها و رویه‌های رسمی و مدون تعریف دیگری است که توسط کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹) ارائه شده است (۷). ولینس^۴ و همکاران (۲۰۰۶)، از منظری دیگر، مدیریت استعداد را فرایندی تعریف شده که به طور سیستماتیک شکاف بین سرمایه‌ی انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد، تعریف کرده‌اند (۲۳). به گفته‌ی آرمسترانگ (۲۰۰۶) نیز، مدیریت استعداد عبارتست از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه‌ی کارکنان مستعد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (۲۴). بنابراین و از مجموع تعاریف فوق می‌توان دریافت که مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در محل مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیت‌های مناسب، متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (۲۵).

¹ .Makram el al

² .Gelens et al

³ .William

⁴ .Wellins

همانگونه که از مدیریت استعداد تعاریف متعددی وجود دارد، پژوهشگران و صاحبان نظران مدل‌های متنوع و مختلفی را در خصوص این مفهوم ارائه کرده‌اند. به جهت رعایت اختصار، در جدول شماره ۱ به مقایسه‌ی تطبیقی مهمترین و مطرح‌ترین مدل‌های مدیریت استعداد پرداخته است.

جدول ۱: برخی از مدل‌های مدیریت استعداد

مدل مؤلفه	شولر (۲۰۱۵)	الوریش و اسمالود (۲۰۱۲)	مک کنزی (۲۰۱۱)	کالینز و ملاحی (۲۰۰۹)	فیلیس و رابرت (۲۰۰۹)	لویس و هکمن (۲۰۰۶)	برگر و برگر (۲۰۰۴)	اقتخاری (۱۳۹۶)	هادسن (به نقل از)
شناسایی و جذب	•	•	•	•	•	•	•	•	•
توسعه	---	•	•	•	•	---	---	•	•
نگهداشت	---	---	•	---	•	---	---	•	•
توجه به راهبرد	---	---	•	•	•	•	---	•	•
شایستگی‌ها	---	---	---	---	•	•	•	---	---
تشکیل مخزن استعداد	---	---	---	•	---	---	•	---	---
شناسایی مشاغل کلیدی	---	---	---	•	---	•	•	---	---
توجه به عوامل زمینه‌ای	---	•	---	---	---	---	---	---	---

اقتباس از: دهقانان؛ افجهی، سلطانی و جواهری زاده (۱۳۹۷) (۲۶)

بررسی پیشینه‌ی پژوهش نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر علاوه بر شرکت‌های چند ملیتی غربی، در سایر کشورها و به خصوص در اقتصادهای نوظهور مانند چین و هند، توجه خوبی به مطالعات تجربی مدیریت استعداد شده است (۲۷؛ ۲۸؛ ۲۹) و خوشبختانه دامنه‌ی این توجهات به آموزش عالی نیز راه پیدا کرده است. در ادامه، برخی از پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور درباره‌ی مدیریت استعداد در آموزش عالی در جدول شماره ۲ بیان گردیده است.

جدول ۲: پیشینه پژوهش

ردیف	محقق و سال	عنوان پژوهش	خلاصه نتایج
۱	تایگی و همکاران ^۱ (۲۰۱۷) (۳۰)	مدیریت استعداد در بخش آموزش	عوامل مهم جذب اساتید با استعداد عبارت از: مزایا، محیط‌های حمایتی، فرصت‌های شغلی، راه اندازی شرکت‌های دانش بنیان و کسب درآمدهای متنوع در دانشگاه می‌دانند. همچنین استراتژی مدیریت استعداد را به عنوان عامل حفظ بقاء برای دانشگاه‌ها حیاتی می‌دانند.
۲	حافظ و همکاران ^۲ (۲۰۱۷) (۳۱)	یک مطالعه اکتشافی در مورد چگونگی تأثیر مدیریت استعداد در حفظ رضایت شغلی کارمندان دانشگاه عین الشمس مصر.	اجزای مدیریت استعداد (انگیزه‌ی عملکرد فوق‌العاده، آموزش و توسعه، غنی سازی شغلی)، تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی و نگهداری منابع انسانی دانشگاه‌های دولتی مصر دارند، اما تأثیر قابل توجهی بر متغیرهای دموگرافیک نمونه (جنسیت، سن، تحصیلات و تجربه)، ندارند.
۳	برادلی ^۳ (۲۰۱۶) (۳۲)	مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها	ایجاد برنامه‌های جانشین پروری و بازنگری مستمر از فعالیت‌های مدیریت استعداد را در راستای تحقق اهداف سازمان مهم است و پیشنهاد می‌شود چهار اصل اساسی جذب اشخاص با استعداد، بهبود سرمایه گذاری در توسعه‌ی استعداد‌های سازمانی، عدم قطعیت در جذب نیروها به صورت مادام‌العمر و توازن در منافع منابع انسانی و مدیران در جهت رشد دانشگاه‌ها در نظر گرفته شود.
۴	الجراح و ابودوله ^۴ (۲۰۱۵) (۳۳)	تأثیر اعمال استراتژی‌های مدیریت استعداد در ارتقاء و وابستگی سازمانی در میان اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های اردن	همبستگی قابل توجهی بین استراتژی‌های مدیریت استعداد اعضای هیأت علمی و وابستگی سازمانی وجود دارد. همچنین ایجاد محیط ویژه‌ای برای استعدادها در داخل دانشگاه، حل مشکلات عمده‌ی اعضای هیأت علمی، شناسایی شکاف بین عملکرد اعضاء و دانشگاه، تعیین کیفیت مهارت‌های مورد نیاز و ارائه‌ی یک برنامه‌ی آموزشی مناسب‌تر را از مسائل بهبود کیفیت مدیریت استعداد دانسته‌اند.
۵	اقبال و همکاران (۱۳۹۵) (۳۴)	طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور	هفت بعد مجزا (شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه‌ی توانایی‌های بالقوه‌ی استعدادها، بکارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، ارزیابی و همراستایی فعالیت‌های مدیریت استعداد) تقسیم‌بندی شده است و در نهایت با توجه به داده‌های حاصل از پژوهش کیفی و کمی مدلی برای فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی دانشگاه‌های اصفهان، علوم پزشکی و صنعتی اصفهان طراحی گردیده است.
۶	مرادی و همکاران (۱۳۹۵) (۳۵)	بررسی وضعیت مدیریت استعداد در بین اعضای هیأت	مؤلفه‌های جذب، انتخاب و ارزیابی استعداد دارای وضعیت مطلوب و مؤلفه‌های نگهداشت استعداد و توسعه‌ی استعداد از وضعیت نامطلوبی در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه محقق اردبیلی برخوردار است. یافته‌ها همچنین نشان داده است

^۱. Tyagi et al

^۲. Hafez et al

^۳. Bradley

^۴. Al Jarrah & Abu-Doleh

ردیف	محقق و سال	عنوان پژوهش	خلاصه نتایج
		علمی دانشگاه محقق اردبیلی	که عدم ارائه تسهیلات لازم و ساختار سنتی سیستم، موجب قرار گرفتن توسعه و نگهداشت استعداد در وضعیت نامطلوب شده است.
۷	نظریوری و همکاران (۱۳۹۵) (۳۶)	طراحی و تبیین مدل سیستمی مدیریت استعداد اعضای هیأت علمی کشور	مدیریت استعداد می‌تواند منجر به تعالی فردی و سازمانی گردد. همچنین به دست‌اندرکاران دانشگاه‌ها توصیه نمودند تا ضمن شناسایی استعدادها، سعی نمایند استعدادهای آنان را توسعه داده و غالب تلاش خود را برای آنان به کار بینند.
۸	طالقانی و همکاران (۱۳۹۳) (۳۷)	رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان	استراتژی مدیریت استعداد، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد اعضای هیأت علمی دارد.

هدف پژوهش

هدف از انجام این پژوهش ترکیبی، واکاوی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی می‌باشد. بدین ترتیب، در مرحله‌ی اول و در بخش کیفی، با استفاده از روش فراترکیب تبدیلی^۱، مؤلفه‌های مدیریت استعداد دانشگاهی استخراج می‌گردد و در مرحله‌ی دوم و در بخش کمی، به اعتباریابی الگوی استخراج شده در بخش کیفی پرداخته می‌شود.

سؤالات پژوهش

سؤال بخش کیفی: الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی چیست؟

سؤال بخش کمی: آیا الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی دارای اعتبار است؟

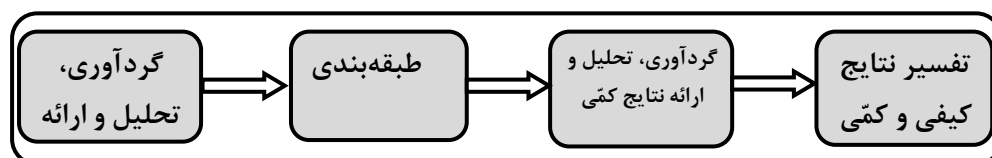
۲. روش پژوهش

طرح پژوهش حاضر به صورت طرح ترکیبی خواهد بود. منطق عام استفاده از طرح پژوهش ترکیبی آن است که هیچ‌یک از طرح‌های کیفی و یا کمی به تنهایی برای تحقق هدف پژوهش کفایت نمی‌کند. از میان مدل‌های موجود در طرح پژوهش ترکیبی، مدل اکتشافی متوالی از نوع طبقه بندی به دلیل آنکه با هدف مدنظر محقق بیشترین انطباق را دارد، انتخاب شد. در پژوهش اکتشافی متوالی ابتدا داده‌های کیفی و سپس کمی جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند. اولویت زمانی معمولاً با بخش کیفی است و داده‌های کمی برای تقویت داده‌های کیفی استفاده می‌شوند. تجزیه و تحلیل داده‌ها عموماً مرتبط بوده و ترکیب در مرحله‌ی تفسیر و بحث انجام می‌شود. به گفته‌ی کرسول و پلانوکلاک^۲ (۲۰۱۱)، پژوهش

^۱ .Translation meta synthesis

^۲ .Creswell & Plano Clark

ترکیبی، اکتشافی، متوالی، برای اصلاح و آزمون نظریه و طراحی ابزارهای اندازه‌گیری استفاده می‌شود (۳۸). منطق خاص انتخاب این مدل نیز آن است که ابتدا الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی طراحی و سپس این الگو اعتباریابی خواهد شد. شکل شماره ۱ طرح ترکیبی اکتشافی متوالی از نوع طبقه‌بندی را نشان می‌دهد:



شکل ۱: فرایند پژوهش ترکیبی اکتشافی متوالی از نوع طبقه بندی (کرسول و پلانوکلاک، ۲۰۱۱)

۳. یافته‌های پژوهش

مرحله اول: بخش کیفی

الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی چیست؟ در مطالعه-ی حاضر برای پاسخ به سؤال محوری پژوهش از روش فراترکیب استفاده شد. به منظور انجام فراترکیب، مراحل هفت‌گانه‌ی سندلوسکی و باروس^۱ (۲۰۰۷) به دلیل جامع بودن برای انجام پژوهش انتخاب گردیده است. این ۷ مرحله عبارتند از: بیان مسأله و تنظیم سؤال پژوهش؛ بررسی سیستماتیک ادبیات و جستجوی منابع؛ انتخاب مقالات؛ تجزیه و تحلیل یافته‌ها؛ ترکیب یافته‌ها؛ کنترل کیفیت (کنترل کدهای استخراجی) و ارائه‌ی یافته‌ها.

گام اول: بیان مسأله و تنظیم سؤال پژوهش: نظر به نقش مدیریت استعداد از یک سو و جایگاه آموزش عالی در جامعه به عنوان نهادی متفکر، آگاه و نوآور که میدان زایش و توسعه‌ی فضیلت-های انسانی است (۳۹) و فرهنگ، دانش، تقابلات اجتماعی و اقتصادی در آن بقا می‌یابد (۴۰). از سوی دیگر، ضرورت پرداختن به نقش مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی بیش از پیش آشکار می‌گردد. پس بنابراین پژوهش حاضر به واکاوی الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی پرداخته است. بدین ترتیب و همانگونه که پیش از این نیز بیان شد، سؤالی که پژوهش پیش‌رو به دنبال پاسخگویی به آن است، این است که الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی چیست؟

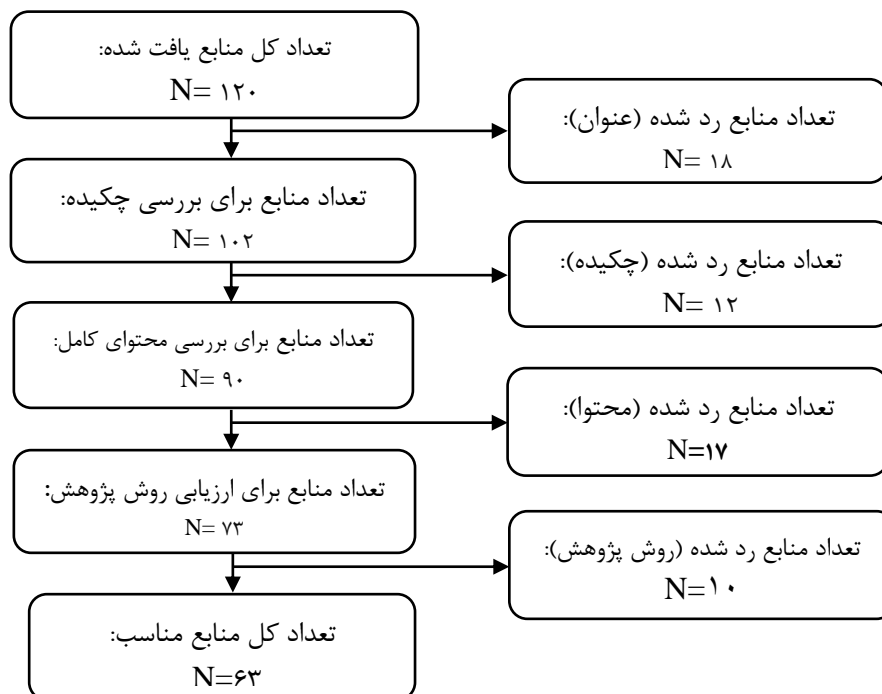
¹. Sandelowski and Barros

گام دوم و سوم: بررسی سیستماتیک ادبیات، جستجوی منابع و انتخاب مقالات: به منظور انجام جستجوی جامع و همه جانبه، علاوه بر جستجوی نظام‌مند گروهی از پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی معتبر (همچون: Wiley, Springer, Sage, Scopus, ERGO Science Direct, J Stor و داخلی: علم‌نت، سیویلیکا، مگ‌ایران، اس آی دی (SID)، نورمگز، پورتال جامع علوم انسانی، شبکه پژوهشگران ایرانی (IG) و پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)، جستجو به روش خوشه چینی^۱ مورد استفاده قرار گرفت.

در مرحله‌ی اولیه‌ی جستجوی نظام‌مند، کلیدواژه‌ی "Talent Management" در پایگاه‌های خارجی جستجو شدند و سپس جستجو محدودتر شد و واژه‌های "Higher Education" و "Assessment Tools" نیز به عبارت‌های مورد جستجو اضافه گردیدند. علاوه بر این، در پایگاه‌های داخلی کلیدواژه‌های "استعداد" و "مدیریت استعداد" جستجو شدند و سپس جستجو محدودتر شد و واژه‌های "مدیریت استعداد در آموزش عالی"، "استعداد / در دانشگاه" و "مقیاس / چارچوب مدیریت استعداد" جستجو شدند. لازم به ذکر است که به منظور افزایش اعتبار جستجو، علاوه بر استفاده از روش‌های جستجوی سیستماتیک و نظام‌مند و همچنین روش خوشه چینی، از جستجوی دستی ژورنال‌های معتبر و مرتبط و مطالعه‌ی آنلاین نیز استفاده شد؛ چراکه برخی پژوهش‌های مرتبط، به دلایل مختلف از جمله عدم استفاده از واژه‌های کلیدی استاندارد، در جستجوی آنلاین پایگاه‌ها یافت نمی‌شدند. فرآیند جستجو تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه داشت.

مقالات و پایان‌نامه‌های یافت شده در مرحله‌ی قبل، مطابق با معیارهای مدنظر پژوهشگران مورد ارزیابی و غربالگری قرار گرفت تا در نهایت منابع مناسب انتخاب شوند. در پژوهش پیش‌رو، معیارهای انتخاب مقالات و پایان‌نامه‌ها زبان مقالات (فارسی و انگلیسی) و زمان انتشار (۱۹۹۰ - ۲۰۱۷) می‌باشد. همچنین، بر اساس پرسش مطرح شده در گام اول و هدف ویژه‌ی فراترکیب حاضر، معیارهای مشخصی برای شمول مقالات در مرور این چنین تعیین گردید: ۱. مقالاتی که در مجلات معتبر علمی پژوهشی با روش کیفی یا روش ترکیبی (برای استفاده از نتایج بخش کیفی) چاپ شده باشند. ۲. مقالات عملی که با هدف توسعه‌ی مفهوم مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی انجام شده باشند. ۳. مقالاتی که در یافته‌های آن‌ها به سودمندی یک یا چند مؤلفه‌ی مؤثر در حوزه‌ی مدیریت استعداد اشاره شده باشد. در نهایت و پس از ارزیابی‌های صورت گرفته از میان ۱۲۰ مقاله و پایان‌نامه کیفی با رویکرد کیفی و یا ترکیبی، ۶۳ پژوهش برگزیده شدند. شکل شماره‌ی ۲ الگوریتم انتخاب منابع و نتایج حاصل از بررسی هر یک از مراحل را نشان می‌دهد.

^۱ Berry Picking



شکل ۲: الگوریتم انتخاب منابع پژوهش

گام چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌ها: سندوفسکی و باروسو (۲۰۰۷) تکنیک دسته‌بندی^۱ یافته‌ها و تکنیک کمی فراچکیده‌نویسی^۲ را به منظور تحلیل یافته‌های کیفی معرفی می‌کنند. در دسته‌بندی، ایده‌ها یا موضوع‌های مورد نظر فراترکیب، شناسایی و استخراج شده و در دسته‌های مشخصی قرار می‌گیرند. در کنار تکنیک دسته‌بندی، فراچکیده‌نویسی نیز، به دلیل ایجاد مبنایی قوی‌تر و تعاملی‌تر برای تفسیرهای نوآورانه در فراترکیب، ابزاری بسیار مفید تلقی می‌شود. این ابزار کمی، در واقع فرایند استخراج، مجزاسازی، ویرایش، گروه‌بندی و در نهایت خلاصه‌سازی یافته‌های متنی به صورت مجموعه‌ای از اعداد و گزاره‌هاست. یکپارچه‌سازی یافته‌ها در فراچکیده نویسی، تنها یک کار تکنیکی نیست، بلکه فرایندی است برای رسیدن تیم پژوهشی به نوعی اجماع، که قبل از مرحله‌ی نهایی فراترکیب به آن نیازمندند. شمارش، به تیم کمک می‌کند تا بر مشابهت‌ها، تفاوت‌ها، شدت، پراکندگی در جنسیت، تعداد مشارکت کنندگان، کشور انجام مطالعه و روش‌شناسی پژوهش‌ها متمرکز شوند. از این‌رو، در این پژوهش، در مرحله‌ی استخراج داده‌ها، یک جدول توصیفی از اطلاعات اولیه‌ی

^۱ .Classification

^۲ .Meta-summery

مورد نیاز هر مقاله (شامل کد مقاله، مضمون استخراج شده، نام نویسندگان و سال چاپ و مؤلفه‌های مدیریت استعداد) تهیه شد. نمونه‌ای از جدول مذکور در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳: نمونه‌ی توصیفی داده‌های اولیه‌ی استخراج شده از مقاله‌ها

کد مقاله	مضمون استخراج شده	نام نویسندگان و سال چاپ	مؤلفه‌های مدیریت استعداد
۱	نتایج آموزشی	وان درن ^۱ (۲۰۱۴) (۴۱)	آموزش، پژوهش، خدمات اجتماعی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانشجویان، مدیریت اعضای هیأت علمی، زیرساخت‌ها، برنامه‌ریزی و کنترل.
۲	توسعه	الوریش و اسمالود (۲۰۱۲) (۴۲)	شناسایی و جذب، توسعه، تشکیل مخزن استعداد و توجه به عوامل زمینه‌ای.
۳	جذب	فیلیپس و راپر ^۲ (۲۰۰۹) (۴۳)	جذب، انتخاب، مشغولیت، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداری کارکنان.
۴	نگهداری	آرمسترانگ (۲۰۰۶) (۲۴)	جذب، مدیریت نگهداشت و مدیریت توسعه استعداد.
۵	استخدام	لوویس و هچمن ^۳ (۲۰۰۶) (۴۴)	انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد و جبران خدمات ویژه.

گام پنجم: ترکیب یافته‌ها: در این گام، پژوهشگران استعاره‌ها^۴ و مفاهیم اصلی هر گزارش را یافته و سپس آن را با سایر استعاره‌ها یا مفاهیم همان گزارش یا دیگر گزارش‌ها مقایسه می‌نمایند. بدین ترتیب، در این مرحله، با جستجوی استعاره‌ها و مفاهیم اصلی مرتبط با مدیریت استعداد در گزارش‌های جمع‌آوری شده و تطبیق این مفاهیم با سایر استعاره‌ها یا مفاهیم در همان گزارش و دیگر گزارش‌ها، و اصلاح، تغییر، ادغام و حذف برخی استعاره‌ها، استعاره‌های جدیدی از مدیریت استعداد تولید شدند که نتایج آن در جدول‌های ۴ تا ۶ نشان داده شده است. لازم به ذکر است که این جداول با تکنیک دسته‌بندی و فراچکیده‌نویسی حاصل شده‌اند. در ادامه جدول‌های مذکور آورده شده است.

^۱ .Van Deuren

^۲ .Phillips & Roper

^۳ .Lewis & Heckman

^۴ .Metaphors

جدول ۴: مضامین پایه مدیریت استعداد

ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه
۱	دانش	۷	توسعه	۱۲	تخصص
۲	جذب و استخدام	۸	مهارت	۱۳	رضایتمندی دانشجویان
۳	خدمات اجتماعی	۹	پژوهش	۱۴	ارزش‌ها و نگرش‌ها
۴	مشاوره و راهنمایی	۱۰	امور رفاهی دانشجویان	۱۵	تدریس
۵	ارتباط با دانشجویان	۱۱	نگهداری	۱۶	به کارگماری
۶	امور آموزشی دانشجویان				

جدول ۵: مضامین سازمان دهنده‌ی سطح اول مدیریت استعداد

ردیف	مضامین سازمان- دهنده سطح اول	ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان- دهنده سطح اول	مضامین پایه
۱	مدیریت منابع انسانی	۳	جذب و استخدام	امور رفاهی دانشجویان	ارتباط با فارغ‌التحصیلان
			به‌کارگیری		
			نگهداری		
			توسعه		
۲	مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی	۴	تدریس	دانش	تخصص
			پژوهش		
			خدمات اجتماعی		
			مشاوره و راهنمایی		
	شایستگی‌های منابع انسانی		مهارت	ارزش‌ها و نگرش‌ها	
			ارزش‌ها و نگرش‌ها		

جدول ۶: مضامین سازمان دهنده‌ی سطح دوم مدیریت استعداد

مضامین سازمان دهنده‌ی سطح دوم	مضامین سازمان دهنده‌ی سطح اول
مدیریت استعداد	مدیریت منابع انسانی
	شایستگی‌های منابع انسانی
	مدیریت دانشجویان
	مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی

گام ششم: اعتباریابی^۱ و کنترل کیفیت یافته‌ها: بر اساس طبقه بندی سندلوفسکی و باروسو (۲۰۰۷) از چهار نوع اعتباریابی توصیفی^۱، تفسیری^۲، نظری و پراگماتیک^۳، در پژوهش حاضر با استفاده

^۱. Validity

از تکنیک های مختلف بر اساس جدول شماره ۷ انواع اعتباریابی صورت گرفته است. مطابق با جدول فوق و در پژوهش حاضر، به جز ارتباط با نویسندگان اولیه مقاله، از تمامی فرآیندهای بهینه سازی اعتبار فراترکیب استفاده شده است.

جدول ۷: فرآیندهای بهینه سازی اعتبار فراترکیب (سندلوفسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

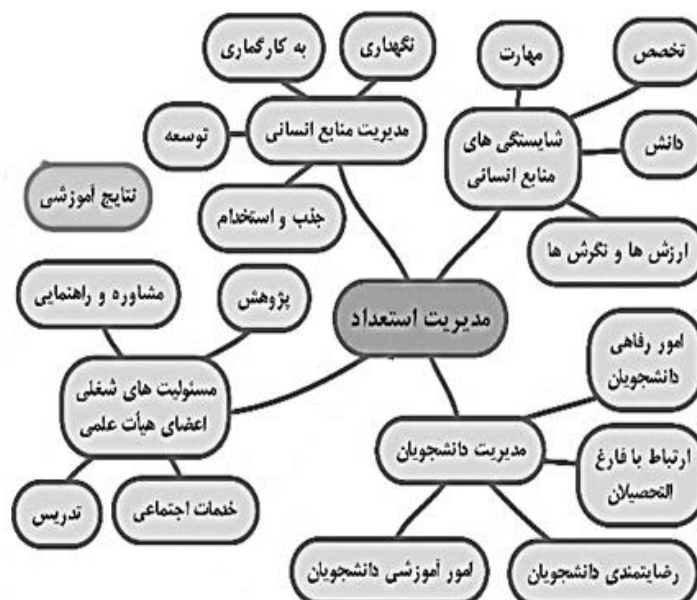
پراگماتیک	نظری	تفسیری	توصیفی	نوع اعتباریابی
				فرآیندها
			*	مشورت با کتابدار مرجع
	*			مشورت با متخصص پژوهش های فراترکیب
			*	جستجوی مستقل منابع حداقل توسط دو بازنگر
		*	*	ارزیابی مستقل هر گزارش حداقل توسط دو بازنگر
			*	جلسه های هفتگی تیم پژوهشی به منظور بحث درباره ی نتایج جستجوها و شکل دهی و اصلاح راهبردهای جستجوی منابع
		*	*	جلسه های هفتگی تیم پژوهشی به منظور بحث درباره ی نتایج ارزیابی ها و تصمیم گیری درباره ی راهبردهای ارزیابی مطالعات
	*	*	*	جلسه های هفتگی تیم پژوهشی به منظور تثبیت حوزه های مورد توافق و مذاکره درباره ی حوزه ها و موارد شامل اختلاف نظر تا رسیدن به اجماع
*	*	*	*	مستندسازی از تمام فرایندها، رویه ها، تغییرات در روند کار و نتایج. برگزاری نشست های تیمی تفکر

گام هفتم: ارائه ی یافته ها: در این قسمت و بر اساس یافته های ترکیب شده الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی در قالب شبکه ی مضامین ترسیم گردید.

¹.Descriptive

².Interpretive

³.Pragmatic



شکل ۴: شبکه مضامین و الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی

بر اساس شبکه‌ی مضامین به دست آمده، مدیریت استعداد یک رویکرد کلی نسبت به برنامه‌ریزی منابع انسانی است که با استفاده از طیفی از مداخله‌های منابع انسانی به افزایش توانمندی‌های سازمانی کمک می‌کند. اهمیت مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی آموزش عالی به توان پاسخگویی آن به تغییرات محیط پویا و پیچیده کنونی برمی‌گردد. به بیانی دیگر، اگر دانشگاه‌ها بخواهند علاوه بر پاسخ به شرایط، اقتضائات و ایجابات محیطی به مزیت رقابتی نیز دست یابند، بایستی از ظرفیت‌های انسانی خود (اعضای هیأت علمی و مهارت‌هایی که در آینده به آن نیاز دارند و جذب دانشجویانی که بتوانند بهترین نتایج را چه در حوزه‌ی یادگیری و چه پس از فراغت از تحصیل و ورود به بازار کار به دست بیاورند) به خوبی بهره‌برداری نمایند. بنابراین می‌توان گفت، هدف از ظرفیت مدیریت استعداد در دانشگاه، اطمینان از آن است که از استعداد مناسب، در زمان مناسب و در موقعیت مناسب استفاده شود (۱۴؛ ۱۵). نتایج حاصل از فراترکیب انجام شده بیانگر آن است که مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی مشتمل بر ابعادی چون مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، به کارگماری، نگهداری، توسعه)، شایستگی‌های منابع انسانی (دانش، تخصص، مهارت، ارزش‌ها و نگرش‌ها)، مدیریت دانشجویان (امور رفاهی دانشجویان، ارتباط با فارغ‌التحصیلان، رضایتمندی دانشجویان، امور آموزشی دانشجویان) و مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی (تدریس، پژوهش، خدمات اجتماعی و مشاوره و راهنمایی) می‌باشد.

مرحله دوم: روش شناسی بخش کمی

روش پژوهش بخش کمی، توصیفی از نوع روش شناختی می‌باشد. جامعه‌ی آماری در این بخش شامل کلیه‌ی رؤسا و مدیران ارشد دانشگاه‌های دولتی و غیر دولتی سراسر کشور بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۹۰ نفر به منظور بررسی اعتبار و پایایی چارچوب توسعه داده شده در بخش کیفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش، مقیاس محقق ساخته‌ی الگوی مدیریت استعداد است که از یافته‌های مرحله‌ی کیفی پژوهش بر گرفته شده است. مقیاس مذکور مشتمل بر چهار بعد شایستگی‌های منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی و مدیریت دانشجویان می‌باشد و ۱۶ مؤلفه‌ی دانش، تخصص، مهارت، ارزش‌ها و نگرش‌ها، جذب و استخدام، به‌کارگیری، نگهداری، توسعه، تدریس، پژوهش، خدمات اجتماعی، مشاوره و راهنمایی، امور رفاهی دانشجویان، ارتباط با فارغ‌التحصیلان، رضایتمندی دانشجویان و امور آموزشی دانشجویان تشکیل شده است. پس از انجام هماهنگی‌های لازم و جلب رضایت گروه نمونه، به منظور بررسی روایی محتوایی، الگوی مدیریت استعداد به صورت حضوری و ارسال ایمیل در اختیار ۳۰ نفر از رؤسا و مدیران ارشد دانشگاه‌های دولتی و غیر دولتی سراسر کشور قرار گرفت و سپس با استفاده از نرم‌افزار SPSS21 و روش آماری ضریب همبستگی بین گویه‌های هر زیر مقیاس با نمره‌ی کل، روایی آن محاسبه گردید. جدول شماره‌ی ۸ نتایج ضریب همبستگی را نشان می‌دهد.

جدول ۸: ضریب همبستگی الگوی مدیریت استعداد

مدیریت استعداد	بُعد
۰/۸۰ - ۰/۷۴	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰۱	

همچنین و به جهت تعیین پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. همانگونه که جدول شماره‌ی ۹ نشان می‌دهد، ضرایب به دست آمده حکایت از پایایی قابل قبول چارچوب دارد.

جدول ۹: پایایی الگوی مدیریت استعداد

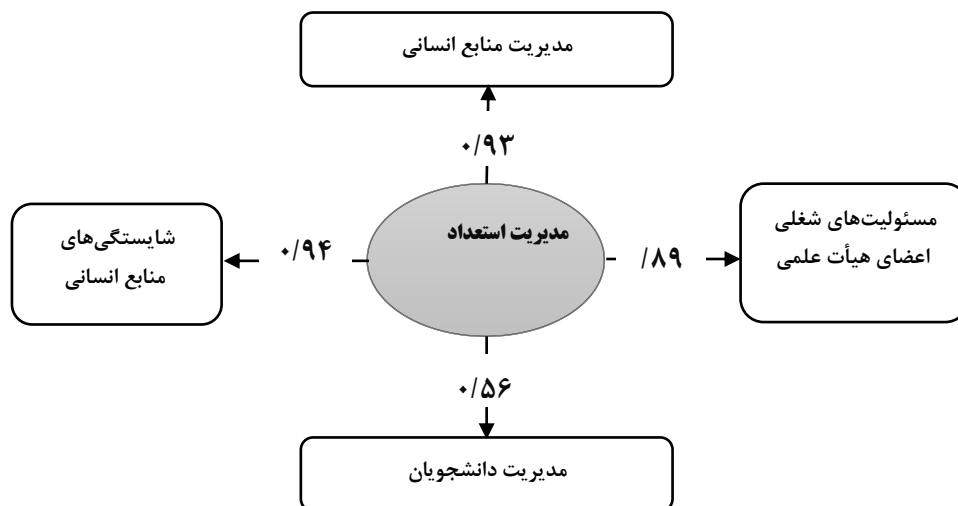
مدیریت استعداد	بُعد
۰/۶۰	ضریب آلفای کرونباخ

در ادامه و پس از تحلیل نظرات و حذف یا تعدیل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، الگوی جدید به منظور بررسی روایی صوری و اعتبار سازه، در اختیار ۹۰ نفر از رؤسا و مدیران ارشد دانشگاه‌های دولتی و غیر دولتی در سراسر کشور قرار گرفت که در نهایت با استفاده از نرم‌افزار ایموس و تحلیل عامل تأییدی مرتبه‌ی اول نتایج آن تحلیل گردید.

مرحله دوم: یافته‌های بخش کمی

آیا الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی دارای اعتبار

است؟ مطابق با شکل شماره ۴، نتایج تحلیل عامل تأییدی به دست آمده از نرم افزار ایموس برای هر یک از مضامین سازمان دهنده‌ی سطح اول مدیریت استعداد نشان داد شایستگی‌های منابع انسانی با بار عاملی ۰/۹۴، مدیریت منابع انسانی با بار عاملی ۰/۹۳، مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی با بار عاملی ۰/۸۹ و مدیریت دانشجویان با بار عاملی ۰/۵۴، همگی تبیین‌کننده‌های معنادار الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی هستند.



شکل ۴: تحلیل عامل تأییدی ابعاد مدیریت استعداد

بنابراین و بر اساس نتایج تحلیل عاملی انجام شده می‌توان گفت، الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاه مشتمل بر شایستگی‌های منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی و مدیریت دانشجویان می‌باشد.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

استعداد، یک رویکرد کلی نسبت به برنامه‌ریزی منابع انسانی است که با استفاده از طیفی از مداخله‌های منابع انسانی به افزایش توانمندی‌های سازمانی کمک می‌کند. اهمیت مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی آموزش عالی به توان پاسخگویی آن به تغییرات محیط پویا و پیچیده‌ی کنونی برمی‌گردد. به بیانی دیگر، اگر دانشگاه‌ها بخواهند علاوه بر پاسخ به شرایط، اقتضات و ایجابات محیطی به مزیت رقابتی نیز دست یابند، بایستی از ظرفیت‌های انسانی خود (اعضای هیأت علمی و مهارت‌هایی که در آینده به آن نیاز دارند و جذب دانشجویانی که بتوانند بهترین نتایج را چه در حوزه‌ی یادگیری و چه

پس از فراغت از تحصیل و ورود به بازار کار به دست بیاورند) به خوبی بهره‌برداری نمایند. بنابراین می‌توان گفت، هدف از ظرفیت مدیریت استعداد در دانشگاه، اطمینان از آن است که از استعداد مناسب، در زمان مناسب و در موقعیت مناسب استفاده شود (۱۴؛ ۱۵). نتایج حاصل از فراترکیب انجام شده بیانگر آن بود که مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی مشتمل بر مؤلفه‌های شایستگی‌های منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی و مدیریت دانشجویان می‌باشد. در ادامه، به تحلیل اهمیت و ضرورت مؤلفه‌های مذکور پرداخته شده است.

شایستگی‌های منابع انسانی: شایستگی‌های منابع انسانی در دانشگاه به شایستگی‌های مدیران، اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان اشاره دارد. اهمیت پرداختن و توجه به بهبود و تقویت شایستگی‌های منابع انسانی به این دلیل است که افراد شایسته توانایی بیشتری برای تحقق اهداف و آرمان‌های سازمان دارند. همچنین، این افراد بیشتر قادر به استفاده از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی خود، برای دستیابی به اهداف و استانداردهای مورد نیاز نقش‌ها و در نتیجه بهبود پویای مستمر دانشگاه‌ها برای مزیت رقابتی هستند که این مهم در توسعه‌ی ظرفیت‌های سازمانی دانشگاهی نقش قابل ملاحظه‌ای دارد. لذا شناسایی و ارتقاء ظرفیت‌های مهارتی، دانشی، ارزشی و نگرشی و در یک کلام شایستگی‌های آنان برای موفقیت آموزش عالی و توسعه‌ی ظرفیت‌های دانشگاهی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. لذا، در جذب منابع انسانی، ابتدا باید شایستگی‌های حرفه‌ای تعیین و به عنوان معیارهای گزینش مدنظر قرار گیرند؛ چراکه جذب منابع انسانی فاقد شایستگی، علاوه بر تحمیل هزینه‌های سنگین و اتلاف وقت و منابع سازمان باعث می‌شود که سازمان‌ها نتوانند به طور اثربخش به هدفها و راهبردها، جامه‌ی عمل بپوشند (۴۵). در این میان، تعیین این امر که کدام شاخص شایستگی برای موفقیت دانشگاه از اولویت بیشتری برخوردار است، کاری بسیار دشوار می‌باشد. لذا، دانشگاه بایستی همچون سایر نهادها مدل شایستگی را به عنوان استراتژی منابع انسانی به کار برد (۴۶؛ ۴۷). در واقع، اهمیت شایستگی‌های منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت استعداد و ظرفیت سازمانی، در فراهم آوردن فرصت‌ها برای شناسایی استعدادها و هدایت و تقویت شایستگی‌های منابع انسانی می‌باشد. از آنجا که شایستگی‌های منابع انسانی پیش‌بینی‌کننده‌های مهم عملکرد و موفقیت آنان هستند (انیس^۱، ۲۰۰۸)، سازمان‌ها و به تبع آن دانشگاه‌ها خواستار شایستگی در مجموعه‌ی گسترده‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های ضروری هستند. به همین دلیل، بخش قابل ملاحظه‌ای از ادبیات پژوهش بر تشخیص مهمترین شایستگی‌ها برای بهبود ظرفیت دانشگاهی تمرکز دارد (۴۸). شناخت این شایستگی‌ها می‌تواند به عنوان معیارهای تصمیم‌گیری هم برای توسعه و هم برای ارزیابی افراد مدنظر قرار گیرند (۳۷).

¹. Ennis

مدیریت منابع انسانی: پس از توجه به منابع انسانی شایسته، نقش اساسی مدیریت منابع انسانی غیر قابل انکار است. در دنیای امروزی، اندیشمندان به این درک مشترک رسیده‌اند که رشد و بالندگی جوامع در ابعاد مختلف سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، علمی و ...، جز با توسعه‌ی استعدادهای و به کارگیری اثربخش آنان در سطوح مختلف جامعه، امکان‌پذیر نخواهد بود (۱۲۷). همچنین بتاچاریا؛ سین و کورشان^۱ (۲۰۰۸)، نیز معتقدند که کسب مزیت رقابتی پایدار و داشتن جامعه‌ای توسعه یافته تنها با جذب، توسعه و به کارگیری یک مجموعه‌ی غنی از افراد با استعداد به دست می‌آید (۴۹). بر این اساس، در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و رسیدن به اهداف و رسالت‌های موردنظر، مدیریت منابع انسانی است (۵۰). در صورتی که منابع انسانی به درستی مدیریت گردد، این ظرفیت را دارد که هر مؤسسه و سازمانی را از جمله دانشگاه فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگه دارد (۵۱). به طور کلی، هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در دانشگاه نیل به عملکرد بهتر در راستای اهداف سازمانی است. به علاوه، افزایش تولید و بهره‌وری، مؤثرترین کمکی است که این نوع از مدیریت می‌تواند به ظرفیت سازمانی دانشگاهی نماید. البته اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند دخالت مستقیم چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان داشته باشد، ولی با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه‌ها، مدیریت منابع انسانی با طراحی برنامه‌ها و نظام‌هایی برای بکارگیری شایسته‌ی منابع سازمان، نقش مهمی در بقاء و کارایی سازمان و ظرفیت‌های سازمانی ایفا می‌کند (۵۲). در نتیجه، راهبردهای مدیریتی منابع انسانی با بسترسازی و ایجاد زمینه‌ی مناسب، ظرفیت لازم را در اختیار سرمایه‌های انسانی قرار می‌دهند تا آنان حداکثر توانایی و ظرفیت‌های خود را جهت انجام وظایف به کار گیرند و سایر منابع را به بهترین شکل هدایت نمایند. علاوه بر این، شناسایی و تمایز کارکنان مستعد و ارزیابی عملکرد آنان از دیگر کارکردهایی است که می‌تواند به مدیریت استعداد و توسعه‌ی ظرفیت دانشگاهی کمک شایان توجهی نماید. از آنجا که بسیاری از سازمان‌ها و به ویژه دانشگاه‌ها به دنبال بهبود عملکرد خود هستند (۵۳)، مدیریت مؤثر و موفق منابع انسانی سبب بهبود کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (۵۴)، و هم راستا با اهداف سازمان برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه‌ی خود دارد.

مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی: یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم و کلیدی تشکیل دهنده‌ی بُعد مدیریت استعداد، مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی است. واقعیت آن است که اعضای هیأت علمی به عنوان بازوان پر توان هر دانشگاه محسوب می‌شوند. یک دانشگاه یا دانشکده دقیقاً به خاطر خصوصیات و ویژگی‌های حرفه‌ای و تخصصی اعضای هیأت علمی آن است که بد یا خوب، اثربخش یا غیراثربخش شناخته می‌شود. بنابراین، ماهیت و کیفیت یک دانشگاه و گروه علمی،

¹ .Bhattacharya, Sen & Korschun

در گرو کیفیت و توان علمی اعضای هیأت علمی آن می‌باشد. از این رو می‌توان گفت، برای یک دانشگاه غیرممکن است که در غیاب اعضای هیأت علمی مجهز به علم و دانش، توان، مهارت حرفه‌ای، تعهد و انگیزه‌ی واقعی بتواند آموزش و پژوهش با کیفیتی را ارائه نماید (۵۵). با توجه به اینکه اعضای هیأت علمی از عوامل اصلی و مهم ساختار آموزشی کشور به شمار می‌روند، توانمندی آنها بر عملکرد آموزش عالی تأثیر مسقیم دارد (۵۶). لذا بررسی مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی و کمیّت و کیفیت انجام آن اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. می‌توان گفت، توسعه‌ی کیفی هر نظام آموزشی و ظرفیت‌های سازمانی آن بدون اعضای هیأت علمی اتفاق نمی‌افتد؛ زیرا این اعضای هیأت علمی هستند که در هر سیستم آموزشی عامل تحوّل و گذر از رقابت به همکاری و از ضعف به قدرت هستند و در نهایت عامل موفقیت بیشتر دانشجویان می‌شوند. به همین دلیل، اعضای هیأت علمی به عنوان یکی از مهمترین دارایی‌ها و ظرفیت‌های تمامی نظام‌های آموزش عالی، مسئولیت آموزش، پژوهش، خدمات حرفه‌ای و مشارکت در جامعه را بر عهده دارند؛ تا به آنجا که عملکرد موفق آموزش عالی در هر یک از ابعاد فوق منوط به وجود اعضای هیأت علمی توانمند، شایسته و متعهد است (۵۷). توجه و پرداختن به اعضای هیأت علمی و مسئولیت‌های آنان می‌تواند موفقیت دانشگاه‌ها را در دستیابی به اهداف و فلسفه‌ی وجودی خویش تضمین نماید. بنابراین، مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی جایگاه برجسته‌ای در ظرفیت سازمانی دانشگاهی دارد و نتایج انجام آن مسئولیت‌ها می‌تواند تحقق چشم‌اندازها و رسالت‌های آموزش عالی را در پی داشته باشد. این موضوع زمانی می‌تواند پراهمیت‌تر گردد که بدانیم از یکسو بخشی از اعتبار آموزش عالی، مدیون شایستگی‌ها و صلاحیت‌های آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای اعضای هیأت علمی خود است. و از سوی دیگر اعضای هیأت علمی، مسئول تسهیل یادگیری دانشجویان هستند و آنان نقش تعیین‌کننده‌ای در انتخاب دانشگاه یا احتمال ترک دانشگاه از سوی دانشجویان دارند (۵۸). بنابراین، توجه به مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی برای ترسیم مسیر آینده‌ی هر دانشگاهی و جذب و توسعه‌ی ظرفیت‌های دانشگاهی ضروری است و باید بیش از پیش به آن پرداخته شود.

مدیریت دانشجویان: آخرین مؤلفه‌ی مدیریت استعداد، مدیریت دانشجویان است. پر واضح

است که یکی از علل وجودی مؤسسات آموزشی، خاصه دانشگاه‌ها، قشری از جوانان هستند که متقاضی خدمات آموزشی و ورود به دانشگاه‌ها می‌باشند و به نوعی این نیروی عظیم انسانی از مشتریان اصلی دانشگاه محسوب می‌شوند (۵۹). دانشجویان به عنوان مشتری در سال‌های تحصیل و حتی پس از فراغت باعث پویایی دانشگاه می‌شوند و در اعتلا و تحقق اهداف و مطلوبیت‌های سازمانی نقشی اساسی ایفا می‌کنند (۶۰ و ۶۱). همچنین، دانشجویان به عنوان یکی از ارکان اصلی دانشگاه، پیکره‌ی اصلی سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف جامعه را نیز در آینده تشکیل می‌دهند. در نتیجه، مدیریت صحیح و مناسب، سبب رضایتمندی آنان از کلیه‌ی فعالیت‌های انجام شده در دانشگاه می‌گردد. این امر نه تنها می‌تواند در نگرش و انگیزه‌ی آنها به رشته‌ی تحصیلی اثرگذار باشد، بلکه در انتخاب شغل و حتی

کیفیت عملکردشان نیز می‌تواند تعیین کننده باشد (۶۲). به همین دلیل، در سازمان‌های دانش محور از جمله دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، آگاهی از نحوه‌ی مدیریت و میزان رضایت دریافت کنندگان خدمات (دانشجویان) از اساسی‌ترین مکانیسم‌های مدیریتی است. اهمیت پرداختن و تمرکز بر دانشجو نه تنها دانشگاه را قادر به مهندسی مجدد برای انطباق با نیازهای دانشجویان می‌سازد بلکه به دانشگاه اجازه می‌دهد به توسعه‌ی یک سیستم نظارتی مستمر برای بازخورد اثربخش با نیازهای دانشجویان بپردازد. در طول زمان این ارزیابی مداوم، اطلاعات حیاتی برای تصمیم‌گیری موثر، کنترل عملکرد و تخصیص منابع فراهم می‌شود (۶۳). لذا توجه به مدیریت دانشجویان به عنوان یکی از مهمترین ذینفعان که در بهبود کارکرد آینده‌ی دانشگاه نیز نقش بی‌بدیلی را ایفا می‌کند، تعیین کننده است و نباید از آن غفلت نمود. نظر به آنکه دانشجویان متقاضیان اصلی و بی‌واسطه‌ی خدمات آموزش عالی هستند، با مدیریت آنان می‌توان به نظرات آنها برای پیش کیفیت و شناخت نقاط ضعف و قوت خدمات آموزش عالی آگاهی دست یافت. از مجموع آنچه تاکنون بیان گردید می‌توان گفت، در سالیان اخیر، مفهوم مدیریت استعداد برای جذب، توسعه و پرورش افراد مستعد و استفاده از مهارت‌ها و شایستگی آنان برای تأمین نیازها و اهداف حال و آینده‌ی جوامع در ادبیات علوم انسانی پدیدار شده است (۶۴). از طرفی، محققان بر این باورند که در شرایط فعلی که منابع موجود در جوامع هر روز محدودتر می‌شوند، تنها راه اطمینان از اینکه جوامع با محدودیت‌های محیطی سازگار شده و بتوانند با منابع محدود به یک وضعیت بهینه نائل شوند، معماری مدیریت استعداد است (۶۵). اهمیت پرداختن به مدیریت استعداد هنگامی دو چندان می‌شود که آن را در آموزش عالی مورد بحث و بررسی قرار دهیم. چراکه آموزش عالی بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی نقش اصلی را در تربیت و تأمین نیروی انسانی کارآمد برعهده دارد. مطابق با فراترکیب صورت گرفته در بخش کیفی، الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی مشتمل بر چهار بعد مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی، مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌های منابع انسانی و مدیریت دانشجویان می‌باشد. بنابراین، مدیران و رهبران دانشگاهی بایستی آگاه باشند که چگونه با مدیریت استعداد و ابعاد آن به عنوان یک عامل مهم و کلیدی در ظرفیت سازمانی دانشگاهی برخورد کنند و استفاده‌ی مؤثر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. چراکه امروزه مدیریت استعداد، به یکی از مسائل راهبردی و کلیدی برای مدیران تبدیل شده است (۱۶) و یکی از مهمترین چالشهای سرمایه انسانی است که سازمانها و از جمله دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در قرن ۲۱ با آن مواجه هستند (۱۸). لازم به ذکر است که اگرچه بحث مدیریت استعداد یکی از در حال رشدترین موضوعات دانشگاهی در رشته‌ی 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 (۶۶)، و نیازمند پژوهش‌های بیشتری است. در انتها و مطابق با دستاوردهای پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌گردد تا بر مبنای الگوی مدیریت استعداد احصاء شده، الگوی مذکور در

ظرفیت سازمانی دانشگاه‌های کشور مورد سنجش و مقایسه گردد. به علاوه پیشنهاد می‌گردد تا علاوه بر پرداختن به ابعاد مدیریت منابع انسانی، مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی و شایستگی‌های منابع انسانی، به مدیریت دانشجویان به صورت ویژه پرداخته شود و مورد توجه قرار گیرد؛ چراکه دانشجویان یکی از مهمترین سرمایه‌ها و ظرفیت‌های بزرگ دانشگاهی محسوب می‌شوند که نباید از آن غافل شد. همچنین، در خصوص مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی پیشنهاد می‌گردد تا این مسئولیت‌ها با توجه به دنیای تغییری که در آن به سر می‌بریم به روز شود، به صورت مشارکتی تدوین گردد، از الگوهای نوین بهره گرفته شود و برای اعضای جدید به نحو احسن تبیین گردد تا ظرفیت سازمانی دانشگاهی ارتقاء یابد. مدیریت منابع انسانی که یکی دیگر از تبیین کننده‌های مهم الگوی مدیریت منابع انسانی است بایستی با جذب و به کارگیری اعضای هیأت علمی شایسته دقت نظر لازم را به عمل آورد تا از این طریق به ظرفیت سازی دانشگاه نیز کمک نماید. با توجه به نتایج به دست آمده، شایستگی‌های منابع انسانی بیشترین قدرت تبیین کنندگی را در الگوی مدیریت استعداد دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد تا نسبت به توسعه‌ی این شایستگی‌ها متناسب با شرایط و اقتضائات هر دانشگاه اقدامات لازم مبذول گردد. بدیهی است که به هر میزان که شایستگی‌های منابع انسانی از کیفیت مطلوبتری برخوردار گردد، آینده محور باشد، توانمندساز باشد به همان میزان قدرت بیشتری در برآیند مدیریت استعداد در دانشگاه خواهد داشت.

۵. منابع

- (1) Pazargadi. M., Salehi. M. Quality Assessment of Education: A Partnership-Based Approach to Tackle the Challenges of the Third Millennium Higher Education Management System. Educational Research Journal of Islamic Azad University, Bojnourd Branch. 2008: 17-23.
- (2) Katsuhama. Y. Capacity building for flood management systems: a conceptual model and case studies. Water International Journal. 2010; 35 (6): 763 – 778.
- (3) Baghban. A. Development of organizational capacity. Tadbir Monthly. 2009. Code: 1139245.
- (4) Mirkamali. S.M., Mazari. I., Khabarah. K., Sediqi. I. Explaining the Role of Self-Governance on Human Capital of Higher Education Staff Personnel: A Study on the University of Tehran. Quarterly Journal of Educational and College Studies. 2016. Third Year, No. 11: 9-21.
- (5) Cheloha. G., Swain. H. Talent management for a new era: what we have learned from the recession and what we need to focus on next. Human Resource Management International Digest. 2005; 18(3): 3-5.
- (6) McDonnell. A., Collings. D., Mellahi. K., Schuler, R. Talent management: a systematic review and future prospects. European International Management. 2017. Vol. 11, No. 1: 86–128.
- (7) Collings. D., Mellahi. K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review. 2009; 19:304-313.
- (8) Asgariani, M. Quality and Identification of the Components of Quality Improvement Training and Use of Production Center in Tehran. Application of Management and Development Sciences. 2017; Volume 2, Issue 3 (5): 17-1.
- (9) Sabuncua, Ku., Karacaya, G. Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality And Food Sector In Turkey. Procedia -Social and Behavioral Sciences 2016; 235(24): 443- 452.
- (10) Boudreau, J. W, Ramstad, P. M. Beyond, H.R. The New Science of Human Capital. 2004. Harvard Business School Press: Boston, MA.

- (11) Groysberg, B. *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*. Princeton, Published by: Princeton University Press 2010. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt7rtk7>.
- (12) Lewis, R. E., Robert, J. H. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 2006; 16: 139-154.
- (13) Abili, G., Mazari, A. *Human Resource Development (Volume One: Emphasizing on the Concepts of Self-Development, Self-Management and Self-Management)*. 2014. Tehran: Hope.
- (14) Jackson, S. E., Schuler, R. S. Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*. 1990; 45(2): 223-239.
- (15) Ingham, M.K. *Citizenship, support, and fit: Exploring the generalizability of these concepts to the occupational domain*. PhD Dissertation, Temple University, 2008; 1-187.
- (16) Krishnan, T. N., Scullion H. Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*. 2017; 27(3): 431-441.
- (17) Iles, P. *Employee Resourcing and Talent Management*. In: J. Storey, ed. *Human Resource Management: A critical text*. 2007. London: Thomson Learning: 97-114.
- (18) Gelens, j., Dries, N., Hofmans, J., Pepermans, R. The role of perceived organization justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource management review*. 2013; 23:341-353.
- (19) Gold, J., Oldroyd, T., Chesters, E., Booth, A., Waugh, A. Exploring talenting: talent management as a collective endeavor. *European Journal of Training and Development*. 2016; Vol. 40 No. 7: 513-533.
- (20) Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., Gallod, P. Towards an Understanding of Talent Management as a Phenomenon-driven Field Using Bibliometric and Content Analysis. *Human Resource Management Review*. 2015; 25:264-279.
- (21) Makram, H., Sparrow, P., Greasley, K. How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2017; 4(4):259-378.
- (22) Williams, A. M. Perceptual skill in soccer: Implications for talent identification and development. *Journal of sports sciences*. 2014; 18(9): 737-750.
- (23) Wellins, R. S., Smith, A. B., Rogers, R. W. *The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline*. Pittsburgh: Development Dimensions International; 2006.
- (24) Armstrong, M. A. *Handbook of Human Resource Management Practices*. 2006; 10th Ed, p.cm: 389-409.
- (25) Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., Al-Tarawneh, A. H. Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human e of Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2010; Vol. 2, No. 2: 329- 341.
- (26) Dehghanan, H., Afjahi, S. A., Soltani, M., Javaherzadeh, E. Grounded Theory Analysis of the Talent Management Process (Case study: Tavanir Co). *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*. 2018; 10 (4): 1-25.
- (27) Luo, Y., Zhang, H. Emerging market MNEs. Qualitative review and theoretical directions. *J. Int. Manag.* 2016; 22 (4): 333-350.
- (28) Faraz Naim, M., Lenka, U. Development and retention of Generation Employees: a conceptual framework. *Employee Relations*. 2018; Vol. 40 Issue: 2:433-455.
- (29) Ebben, S., van, Z. R. B., Mathafena, J. R. The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*. 2017; 15(0), a820. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.820>: 1-19.
- (30) Tyagi. S., Singh. G., Aggarwal. T. Talent Management in Education Sector. *International Journal on Cybernetics & Informatics*, 2017; (IJCI) Vol. 6, No. 1/2: 47-52.
- (31) Hafez, E., AbouelNeel, R., Elsaid, E. An Exploratory Study on How Talent Management Affects Employee Retention and Job Satisfaction for Personnel Administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*. 2017; Vol. 8, No. 4: 1-17.
- (32) Bradley, A. P. Talent management for universities. *Australian Universities' Review*. 2016; vol. 58, no. 1: 13-19.

- (33) Al Jarrah, S. A., Abu-Doleh, J. D. The Impact of Applying Talent Management Strategies in Enhancing the Organizational Affiliation among Faculty Members in Jordanian Public Universities. *Business Administration*. 2015; 11 (2): 283-315.
- (34) Eqbal, F., Hoveyda, R., Siadat, S. A., Samavatian, H., Yarmohammadian, M. H. Designing And Developing A Faculty Management Talent Process Model For Talent-Based Universities. *Journal of Public Management*. 2016; Vol 9, No (34): 5-24.
- (35) Moradi, M., Bashokoh, M., Ahmadi, H. (2016). Assessment of Talent Management Status among Faculty Members of Mohaghegh Ardebili University. *Journal of Educational Management Innovations*. 2016; Vol 11, No (3): 120-105.
- (36) Nazarpouri, A., Mousavi, S. N., Hakak, M., Pirzad, A. Designing and explaining the talent management system model in universities. *Journal of Armaghane Knowledge*. 2016; 21 (10): 1029-1040.
- (37) Taleghani, Gh., Amini, S., Ghaffari, A., Adousi, H. Investigating the Relationship of Talent Management on Faculty Members' Performance in Isfahan University. *Journal of Government Management*. 2014; Vol 5, No 3 (3): 83-102.
- (38) Creswell, J. W., Plano Clark, V. L. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2011; 2nd Edition, Sage Publications, Los Angeles.
- (39) Yamani, M. *Compatible Universities: A Complex Process. New Approaches and Perspectives on Higher Education (Proceedings)*. By Mohammed Yemen. Tehran: Institute for Cultural and Social Studies. 2009.
- (40) Machado, M., Taylor, J. The struggle for strategic planning in European Higher education: The case of Portugal. *Research in Higher education Journal*. 2010; 1-20.
- (41) Van Deuren, Rita. Design of an organizational capacity assessment tool for enhanced leadership and management in Ethiopian new public universities. 2014. EAIR 37th Annual Forum in Krems, Austria 30 August until 2 September 2014.
- (42) Ulrich, D. & Smallwood, N. What is talent? *Leader to Leader*, 2012, 63:55-61.
- (43) Phillips, D. R. & Roper, K. O. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 2009, 11(1), pp.7 – 16.
- (44) Lewis. R. E., Robert J. Heckman. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 2006, 16, Pp. 139-154.
- (45) Safari, J., Mehdizade. M., Azizi, A. Designing a Model on the Basis of Essential Criteria for Selecting Competent Employees and Estimating Organization Performance. *Journal of Research in Human Resources Management*. 2016, 7 (4), 141-166.
- (46) Lucia, A. D., Lepsinger, R. The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. 1999; San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- (47) Rothwell W J, Lindholm J E. Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*. 1999; 3(2): 90–105.
- (48) Teijeiro, M. Rungo, P., & Freire, M. Graduate competencies and employability: The impact of matching firms' needs and personal attainments. *Economics of Education Review*, 2013. 34, 286-295.
- (49) Bhattacharya C B, Sen S, Korschun D. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*. 2008; 49 (2).
- (50) Hosseinzadeh H, Bohlouli N. Investigation of Management Strategies for Recruitment, Empowerment and Retention of Human Resources in Miandoab Region Petroleum Distribution Company. *Journal of Management and Accounting Studies*. 2016; Vol 2, No 2: 209-226.
- (51) Caruth D L, Caruth G D, Pane S S. *Staffing the contemporary organization: A guide to planning, recruiting, and selecting for human resource professionals*. 2009; Westport, CO: Praeger Publishers.
- (52) Saadat E. *Human resources management*. 2007; Tehran: Organization of study and compilation of humanities textbooks of universities. Twelfth Edition.

- (53) Melo A I, Sarrico C S. Performance Management Systems and their Influence on the Governance Structures of Portuguese Universities: A Case Study. In *Incentives and Performance*. 2015: 413-430.
- (54) Jamali D R, Dirani A M, Harwood I A. Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM cocreation model. *Business Ethics. A European Review*. 2014; 24(2): 125-143.
- (55) Kim W J. Educational Psychological Analysis of Classroom Collapse. *Korean Journal of Anthropology of Education*. 2000; 3(2): 79-138.
- (56) Irvani, H., Faizipoor, M. M., Sharifzadeh, A. Et Al. Analysis of Factors Affecting the Improvement of Study Opportunities of the Faculty of the University of Tehran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, (2006). 12, 3 (41) Publications of the Higher Education Research and Planning Institute.
- (57) Gappa, J. M. Today's Majority: Faculty outside the Tenure System. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 2008, 40(4), 50-54.
- (58) Salami, Gh., Shafiei, M., Keshavarz. F., Heidari. E. Evaluating the Engineering Faculty Members' Competencies to fulfill the academic mission of 1404's Vision: The perspective of Doctoral Students on the Teaching Competency Position. *JCR Journal of Curriculum Research*. 2018, 7 (2), 43-66.
- (59) Alnaser A S M. Service quality higher education and customer satisfaction among undergraduate students of university of Jordan. *Theses of master management*; 2010: University Utara Malaysia.
- (60) Johnson R D, Gueutal H, Falbe C. Technology, Trainees, Metacognitive Activity and e-learning Effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*. 2009; (6) 24:566-545.
- (61) Siadat A, Shams B, Homaie R, Gharibi L. Satisfaction of Students and Faculty Members of Graduate Studies From Educational Services Management at Isfahan University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Medical Education*. 2005; (2) 5: 100-93.
- (62) Heydari, A. A., Khalaj, A., Jafarian, N. A study of the attitude of students of Hamadan University of Medical Sciences towards the factors related to studying at the university in 1998. *Ibn Sina Clinical Medical Journal (Scientific Journal of Hamadan University of Medical Sciences and Health Services)*. 1998, 7 (4): 30-35.
- (64) Morris S, Snell S, Björkman I. An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies*. 2016; 47(6): 723-747.
- (65) Sparrow P R, Makram H. What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*. 2015; 25(3): 249-263.
- (66) Collings D G, Scullion H, Vaiman V. Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*. 2015; 25(3): 233-235.