

## شناسایی مؤلفه های عملیاتی مدیریت استعداد در دانشگاه ها

نرگس کوهکن<sup>۱</sup> نگین جباری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرگان (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرگان

### چکیده

این پژوهش با هدف تدوین مؤلفه های عملیاتی مدیریت استعداد در دانشگاه ها انجام شد. روش پژوهش کیفی و ابزار جمع آوری داده ها مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته بود. جامعه ی آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه های گلستان، آزاد اسلامی گرگان و علوم پزشکی گرگان می باشد. روش نمونه گیری گلوله برفی و تعداد افراد مصاحبه شونده ۲۹ نفر است. با توجه به پایه نظری این تحقیق مدیریت استعداد شامل سه مضمون اصلی جذب، توسعه و حفظ و نگهداشت استعداد در نظر گرفته شد. در مرحله ی جذب استعداد پنج مؤلفه ی شرایط، روش های شناسایی، شاخص و ابزارهای مطلوب و مجاری استعدادیابی، در مرحله ی توسعه ی استعداد نه مؤلفه بازانديشي فرهنگي، ایجاد فرصت ها و شرایط، سیاست گذاری ها و خط مشی های درون دانشگاهی، ترفیع، رهبری، ویژگی های دریافت کنندگان خدمات آموزشی، کار چالش برانگیز و عوامل مؤثر در توسعه اعضای هیئت علمی و در مرحله ی حفظ و نگهداشت استعداد پنج مؤلفه انگیزه، مشوق ها، ارزیابی، امنیت شغلی و خروج از دانشگاه اکتشاف شد.

**واژه های کلیدی:** توسعه استعداد، جذب استعداد، حفظ استعداد، مدیریت استعداد

## مقدمه

سازمان هایی که کارکرد اصلی آنها پرورش استعدادها و تحویل آنها به جامعه است به عبارتی خود مرکز رفت و آمد استعدادها هستند، مانند دانشگاه ها که با کارکرد تربیت نیروی انسانی کارآمد به عنوان قلب تپنده ی توسعه ی ملی به شمار می روند و برای انجام وظایف و ایفای نقش های خود به بهترین نحو نیاز به نیروی انسانی شایسته، کاردان و مستعد دارند.

آموزش عالی نقش مهم و حائز اهمیتی است که دارای حوزه ی اثرگذاری بسیار وسیعی در دیگر نهادها و بخش های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه است و این در شرایطی است که تغییر و تحولات سریع و روزافزون جوامع از قبیل تحولات علمی، ظهور نیازهای گوناگون، تنوع در دانش و مهارت های مورد نیاز جامعه، افزایش تعداد و تغییر در ترکیب دانشجویان، نوآوری و تحول در عرصه ی آموزش عالی، انتقال دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی از فضای جغرافیایی به سطح ملی، منطقه ای و بین المللی، به چالش کشیده شدن آموزش عالی سنتی به وسیله ی آموزش عالی فراملی (برون مرزی)، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، ایجاد موسسه های آموزش عالی انتفاعی در چارچوب موافقت نامه ی عمومی تجارت خدمات و فراهم آوردن فرصت های آموزش عالی از طریق پردیس ها و دانشگاه الکترونیکی نمایانگر مسائل و موضوعات جدید در آموزش عالی امروز می باشند. از سوی دیگر به زعم برنان شاو فراگیر شدن آموزش عالی و محدودیت هزینه های عمومی حساسیت ذی فغان را نسبت به کیفیت آموزش عالی و ارزش افزوده ی آن افزایش داده است. در چنین شرایطی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی به منظور افزایش کیفیت و پاسخگویی به مسائل مذکور به اتخاذ راهبردها و تصمیمات مختلفی روآورده اند. (مبینی و همکاران: ۱۳۹۳)

با اجرای فرایند مدیریت استعداد می توان خلاءهای ناشی از نیروی انسانی را پر کرده و در مسیر آینده ای مطمئن قدم برداشت. علاقه محققان به مدیریت استعداد در حال افزایش است. (به عنوان مثال مایرز و ون وورکم، ۲۰۱۴ " مینیوا و کالینگز، ۲۰۱۳ " نیجس، گالاردو-گالاردو، درایز و سلز، ۲۰۱۴ " چیمامن، ۲۰۱۴ " سوننبرگ، ون زیجدرولد، و برینکس، ۲۰۱۴ " تاتلی، واسیلوپولو، و ازبیکلین، ۲۰۱۳ " وایمن و کالینگز، ۲۰۱۳ " اسکوزا، اسکولین و مک دائل، ۲۰۱۳)، اما تنها یک سوم از تولیدات علمی در عمل، تجربی می باشند (تانینسن، باسیلی و فرویت ۲۰۱۳). علاوه بر این، درایز (۲۰۱۳) نشان می دهد که ادبیات کارشناسی محققان، همچنان عقب افتاده است. اخیراً، تحقیقات خاص زمینه ای انجام شده است که بر هند و چین (هارتمن، فیزل و شویر، ۲۰۱۰ " تیگاردن، مایر و جونز، ۲۰۰۸ " ایلس، چای و پرس، ۲۰۱۰ " بوهووار، ۲۰۱۲ " کوک، ساینی و وانگ، ۲۰۱۴ " کادی و رامان، ۲۰۱۲) عمان (سیدانی و آل آریس، ۲۰۱۴)، ویتنام (کیم، فروز و کاکس، ۲۰۱۲)، اسپانیا (والورده، اسکولین و رایان، ۲۰۱۳)، لهستان (اسکوزا و همکاران، ۲۰۱۳)، فرانسه (چابولت، هولین و سوپارنوت، ۲۰۱۲) و آلمان (فستینگ، شار و اسکولین، ۲۰۱۳) تمرکز کرده اند. با این حال، با وجود این مطالعات متعدد، همچنان به بررسی مطالعات زمینه ای در مورد ماهیت مدیریت استعداد و نفوذ شیوه های متنوع مدیریت استعداد در سازمان ها (درایز، ۲۰۱۳ " فستینگ و همکاران، ۲۰۱۳ " ایلس و همکاران، ۲۰۱۰ " سیدانی و آل آریس، ۲۰۱۴) و شیوه های مدیریت استعداد در اقتصاد بازار در حال ظهور (کوک و همکاران، ۲۰۱۴ " فرندال، اسکولین و اسپارو، ۲۰۱۰) نیاز داریم. اسپارو، اسکولین و تاریک (۲۰۱۴) بر اهمیت در نظر گرفتن زمینه های جهانی در پیشبرد درک ما از مفهوم سازی و عملیاتی کردن مدیریت استعداد و همچنین، بر اهمیت نیاز به استخدام و حفظ نیروی کار با استعداد که در بازارهای فعلی دشوارتر شده است، تاکید می کنند. (تاتوگلو و همکاران: ۲۰۱۶)

رویکرد مدیریت استعداد دیرپایی نیست که در مجامع علمی کشور مطرح شده و هنوز نقاط مبهم بسیاری در رابطه با این رویکرد و مؤلفه های موجود در آن و شیوه های سنجش آن وجود دارد. بسیاری از سازمان ها اطلاعات کافی در زمینه ی

<sup>۲</sup>- Tatoglu, E and Glaister, A, J and Demirbag, M

چگونگی پیاده سازی این رویکرد را ندارند و بسیاری از سازمان هایی که این رویکرد را به کار می برند نمی دانند که در چه سطحی قرار دارند و تا چه اندازه در اجرای این رویکرد موفق بوده اند و در چه سطوحی دچار آسیب هستند؟ در پژوهش حاضر سعی شده تا با استفاده از روش پژوهش کیفی مؤلفه های عملیاتی مدیریت استعداد از منظر اعضای هیئت علمی دانشگاه ها تدوین شده تا بتوان در عمل از این مؤلفه ها به عنوان راه گشایی برای چگونگی پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان ها بهره برد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت استعداد می تواند به عنوان یک موضوع چتری نشان دهد که این پتانسیل را دارد که به مجموعه ای از چالش های با ارزش سازمان ها بپردازد که در مسیر نوظهور تصویب رشته های منفرد دانشگاهی امکان پذیر نیست. (اسپارو و همکاران، ۲۰۱۵)

مدیریت استعداد بر شناسایی موقعیت های کلیدی تمرکز می کند و با استفاده از معماری متفاوت می تواند در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک کند (کالینگز و ملاحی، ۲۰۱۳). اسپارو و همکاران (۲۰۱۴)<sup>۴</sup> مدیریت استعداد را مانند پل در نظر گرفته اند که از ایده های بازاریابی، عملکردها و مدیریت منابع انسانی منشأ گرفته و بر تفکر سرمایه گذاری افراد تاکید می کند. در اینجا فرض بر اینست که کارمندان بااستعداد می توانند ارزش سازمان را بالا ببرند و نتایج عالی تری ایجاد کنند. (اسپارو و مکرم، ۲۰۱۵)<sup>۵</sup> "کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹) و سازمان ها به دنبال گسترش افراد کلیدی هستند که مناسب زمینه های فعالیتی آنها باشند و محیط پرورشی متناسب ایجاد کنند که اهداف استعدادی آنها را تضمین می کند. (کابولت و همکاران، ۲۰۱۲)<sup>۶</sup>

در مقایسه مدیریت منابع انسانی با مدیریت استعداد می توان گفت مدیریت منابع انسانی گسترده تر است. بسیاری معتقدند که مدیریت استعداد فقط جزئی از مدیریت منابع انسانی است که مستقیماً روی گروه مشخصی از افراد تمرکز می نماید اما در مقابل مدیریت منابع انسانی بر روی همه ی افراد سازمان تمرکز دارد. (چوای و همکاران، ۲۰۰۸)<sup>۷</sup> مدیریت استعداد بر حفظ و نگهداشت استعدادها تاکید دارد به عبارتی جذب و حفظ استعدادها یک مسئله ی کلیدی است.

مدیریت منابع انسانی به جای افراد به انجام موفقیت آمیز هر وظیفه متمرکز است در حالیکه تمرکز مدیریت استعداد بر افراد (استعدادها) می باشد. (آیلس و همکاران، ۲۰۰۹)<sup>۸</sup>

بر اساس مطالب ارائه شده می توان گفت مدیریت استعداد چیزی کاملاً متفاوت و جدای از مدیریت منابع انسانی نیست بلکه نتیجه ی منطقی توسعه ی آن است.

<sup>۲</sup>- Collings, D, G and Mellahi

<sup>۴</sup>-Sparrow, P and Scullion, H and Tarique, E

<sup>۵</sup>- Sparrow, P and Makram, H

<sup>۶</sup>- Chabault, D and Hulim, A and Sopamot, R

<sup>۷</sup>- Chuai, X and Preece, D and Iles, P

<sup>۸</sup>- Iles, P and Chau, X and Preece, D

در رابطه با مدیریت استعداد مدل های متفاوتی ارائه شده است که هر کدام بر فرایندهای مختلفی اشاره دارند از جمله مدل آرمسترانگ، مدل اوهرلی، مدل دی هیک، مدل مدیریت استعداد فیلیپس و روپر، مدل راهبردی استعداد لوپس و هکمن، مدل شرکت ارنست و یانگ، مدل مدیریت استعداد کالینگز و ملاحی و مدل جامع مدیریت استراتژیک استعداد صالح زاده و لباف و..... را می توان نام برد.

مدل آرمسترانگ (۲۰۰۶)<sup>۹</sup> یکی از این مدل هاست که در آن فرایند مدیریت استعداد با راهبرد کسب و کار - به عنوان نقشه ی راه - آغاز می شود. در ادامه، تهیه کمبودهای موجود در رابطه با کارکنان مستعد مورد توجه قرار می گیرد و سپس از طریق حفظ استعدادهایی که از داخل یا خارج سازمان تامین شده اند. سازمان یک خزانه ی استعداد شامل نیروهای کار ماهر، متخصص و معتقد در اختیار خواهد داشت. (آرمسترانگ، ۲۰۰۶) به طور کلی عناصر مهم در سه مرحله شامل فعالیت های مربوط به جذب استعدادهای، فعالیت های مربوط به حفظ و نگه داشت استعدادهای و فعالیت های مربوط به توسعه ی استعدادهای جای می گیرند. مدل دیگری که می توان به آن اشاره کرد مدل اوهرلی (۲۰۰۷) است که اوهرلی در پایان نامه ی خود با عنوان «توسعه و ارزیابی یک بخشی از مدل شایستگی مدیریت استعداد» درباره ی فرایند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع کرده و در ادامه طراحی و توسعه و ایجاد زمینه ها و بستر منابع انسانی ایجاد شده و به دنبال آن جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد انجام می شود و در این فرایند به صورت دائم و همراه با بازخورد ادامه خواهد داشت. این مدل نشان می دهد که فرایندها و ابزارهایی که سازمان ها باید در بحث مدیریت استعداد از آن استفاده نمایند چه چیزهایی و به چه صورتی خواهد بود، اما مشکل اینجاست که تعریف افراد مستعد و ویژگی های آنها در مدل نشان داده نشده است.

بر اساس مدل های بررسی شده در این پژوهش فرایند مدیریت استعداد به سه بخش جذب استعداد، توسعه ی استعداد و حفظ و نگه داشت استعداد تقسیم شده است.

در این بخش به طور خلاصه به پاره ای از فعالیت های تجربی انجام شده در سال های اخیر در خارج از کشور می پردازیم :

( تاتوگلو و همکاران ۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان انگیزه ها و شیوه های مدیریت استعداد در بازار نوظهور، به بررسی تفاوت های موجود در شیوه ها و انگیزه های مدیریت استعداد در شرکت های چندملیتی و شرکت های داخلی در بازار نوظهور ترکیه می پردازند. در این پژوهش از نظریه نهادی و دیدگاه مبتنی بر منبع هر شرکت استفاده شده است تا به کمک آن بتوان این تفاوت ها را توصیف کرد. یافته های حاصل از بررسی داده ها از ۲۰۱ شرکت نشان می دهند که تفاوت چشمگیری بین انگیزه های مدیریت استعداد در شرکت های چندملیتی و شرکت های داخلی وجود دارد، به این منظور که شرکت های چندملیتی، انگیزه های تاکتیکی بیشتری در زمینه ی سیستم های مدیریت استعداد خود دارند. این مطالعه، همچنین نشان می دهد که تفاوت چشمگیری در شیوه های مدیریت استعداد بین شرکت های چندملیتی و شرکت های داخلی وجود دارد، به این صورت که شرکت های چندملیتی به طور کلی، سیستم های قوی تری در زمینه ی مدیریت استعداد بکار می گیرند.

مقری (۲۰۱۴)<sup>۱۰</sup> در پژوهشی با عنوان تأثیر سیستم مدیریت استعداد در عملکرد سازمانی، یک مطالعه بر روی نمونه ای از کارگران در شرکت ملی آب و مواد غذایی کنسرو شده واحد مانا (بتنا) انجام داد. این مقاله با هدف مشاهده ی تئوری و عملی از تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شرکت و پیروی کردن از یک رویکرد توصیفی که کمک می کند برای برانگیختن ایده ها و جذب منافع چند بعدی انجام شد و فرضیه وجود تأثیر قابل توجه سیستم مدیریت استعداد بر عملکرد شرکت تایید شد.

<sup>۹</sup>- Michael Armstrong

<sup>۱۰</sup>- Zakia Megri

جورکمن و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که بکار بردن کلمه ی بالاستعداد در اطلاع رسانی به افراد بالاستعداد در مورد وضعیت خاص آنها، اثر انگیزی در آنها ایجاد می کند. (تاتوگلو و همکاران: ۲۰۱۶)

گرویسبرگ (۲۰۱۲)<sup>۱</sup> نشان می دهد که هنگامی که کارمندان بالاستعداد به سازمان های مختلف منتقل می شوند، به مدت پنج سال، عملکرد آنها ضعیف می شود و در نتیجه بر نیاز به زمینه های شغلی بیشتر برای رسیدن به درک درستی از عواملی که منجر به عملکرد بهتر می شوند، تاکید می کند.

براساس یافته های فرناندز، آروز و همکاران (۲۰۱۱)<sup>۲</sup> گردش شغلی، قدرتمندترین ابزار در زمینه ی توسعه ی استعدادهای مدیریتی عمل می کند و آنها را در نقش های چالش برانگیز قرار می دهد. آنها همچنین به توسعه ی روابط اجتماعی بین واحدهای متفاوت کسب و کار و در اشتراک گذاری دانش و روابط مبتنی بر اعتماد کمک می کنند. (بزکورت و مور، ۲۰۱۱ " فرنادل و همکاران، ۲۰۱۰ " ویکراماسینگل ولیویتینگودا، ۲۰۱۱ به نقل از تاتوگلو و همکاران: ۲۰۱۶)

پایز و دیگران (۲۰۰۲)<sup>۳</sup> سه پژوهشگر سازمانی در شرکت دی دی آی بر نقش اهرمی تکنولوژی در توانمندسازی و فراهم آوردن قابلیت هایی مانند ارتباطات، پاسخگویی سریع و به موقع، استفاده از مهارت های گوناگون و .... تاکید می کنند که موجب پایداری سیستم مدیریت استعداد در سازمان می گردند.

تجارب مایکروسافت در زمینه ی مدیریت استعداد گویای تلاش های این شرکت در حوزه ی توسعه ی استعداد است. ایجاد فرصت یادگیری و توسعه ی مداوم تعهدی است که مایکروسافت به تمام کارکنان خود دارد. علاوه بر برنامه های عمومی برای کلیه ی کارکنان، مایکروسافت با برنامه هایی نظیر فعالیت های ارزیابی، مربیگری، استاد شاگردی، چرخه های یادگیری، یادگیری فعال و سخنرانی ها در زمینه ی کسب و کار بر روی گروه های کوچک تری از کارکنان که دارای استعداد بالقوه برای رسیدن به نقش های ارشد و حیاتی تر هستند، سرمایه گذاری می کند. (والیز و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۴</sup>

گای و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش های خود به این نتیجه رسیدند که افزایش رضایت خاطر مشتریان و کارکنان از جمله مزایای مدیریت استعداد است.

به زعم دل (۲۰۰۳) در موسسات آموزش عالی، اعضای هیئت علمی انتظار دارند که در رهبری آموزشی با مدیران همکاری نمایند. سهیم شدن در مدیریت یا مدیریت مشارکتی به عنوان توازن بین علایق و قدرت برای تحقق اهداف سازمان عمل می کند. مشکلات دو گروه مدیران و اعضای هیئت علمی از نظر مسئولیت ها و جهت گیری ها غالباً با تشریک مساعی و همکاری کاهش می یابند. (عبداللهی و همکاران، ۱۳۸۸)

بررسی پژوهش های انجام شده در داخل نشان دهنده ی حائز اهمیت شدن این موضوع در سال های اخیر می باشد که در ادامه به برخی از این پژوهش ها اشاره می شود.

رضا رسولی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با هدف طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانشی با استفاده از شیوه های مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که برنامه های منابع انسانی شامل: توسعه ی مهارت ها، حقوق و مزایا،

<sup>۱</sup> Groysberg, B

<sup>۲</sup> Fernandez -Araoz, C and Groysberg, B and Nohria, N

<sup>۳</sup> Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J

<sup>۴</sup> Wallis, Shannon. , Underhill, Briano & McNamara, carter

فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه ای از طریق متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران می توانند قصد ماندن را پیش بینی کنند و از میان آنها حمایت سازمانی دارای اثر مستقیم و قوی ترین اثر غیر مستقیم بر قصد ماندن کارکنان دانشی داشته است.

ابراهیم جواهری زاده و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با هدف شناسایی و رتبه بندی شاخص های کارکنان کلیدی در دانشگاه تهران، ۴۹ شاخص را برای شناسایی کارکنان کلیدی این دانشگاه معرفی کرده که شاخص قدرت یادگیرندگی در رتبه ی اول اهمیت قرار دارد. از دیگر شاخص های معرفی شده می توان به تخصص، خصوصیات شغلی، رفتاری و شخصیتی اشاره کرد.

مهدی فلاح نوش آبادی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان « مدیریت استعداد و حفظ منابع انسانی مستعد » در دانشگاه علوم پزشکی کاشان به بررسی نقش مدیریت استعداد، خزانه ی استعداد، ترک سازمان، ثبات و امنیت شغلی و خالی نماندن منصب های کلیدی پرداختند. با توجه به نتایج آزمون همبستگی، ضریب همبستگی ثبات و امنیت شغلی از بالاترین میزان و بعد از آن ضریب همبستگی خزانه ی استعداد برتر در جهت مستقیم می باشد. ترک سازمان و سپس خالی نماندن منصب های کلیدی در جهت معکوس با مدیریت استعداد در ارتباطند.

محبوبه عسگری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان « استراتژی مدیریت استعداد و رابطه ی آن با هوش عاطفی کارکنان » در شهرداری شهر اصفهان به این نتیجه رسیدند که استراتژی مدیریت استعداد رابطه ی مثبت و معناداری با هوش عاطفی کارکنان دارد. همچنین بین مؤلفه های پنج گانه ی آن شامل جو و فرهنگ باز، ارتباطات، مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان و پاداش و قدردانی و هوش عاطفی کارکنان رابطه ی مستقیم و معناداری وجود دارد.

احمد رضایی و محمد باقر گرجی (۱۳۹۲) در پژوهشی با نام « ارائه مدل مدیریت استعداد » بیان می دارند که سه عامل خارجی تغییر جمعیتی، جهانی سازی و افزایش شمار کارکنان دانش محور سازمان ها را مجبور می سازد نگرش جدی تری در مورد مدیریت استعداد و شیوه های آن داشته باشند. در این پژوهش ابعاد جذب استعداد، شناسایی استعداد، ایجاد روابط مثبت و توسعه ی استعداد به عنوان مؤلفه ی طرز تفکر استعداد و ابعاد نگهداری استعداد، بکارگیری استعداد و قابلیت عملکردی استعداد به عنوان مؤلفه ی استراتژی استعداد نام گذاری شدند. نتایج نشان داد که هم طرز فکر استعداد و هم استراتژی استعداد در شکل گیری مدیریت استعداد اثر بسیار زیادی دارند.

ابراهیم جواهری زاده و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با هدف شناسایی و رتبه بندی مهمترین عوامل تأثیرگذار بر استعدادهای علمی در انتخاب یک دانشگاه جهت عضویت به منزله ی هیئت علمی به این نتایج دست یافتند :

- «جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه» مهمترین معیار برای استعدادهای علمی به شمار می رود. جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه عوامل مختلفی را در بر می گیرد از جمله زمان لازم برای تحقیق و پژوهش، منابع کافی برای انجام کار علمی، ارزش قائل شدن برای پژوهش و... این نتیجه نشان می دهد که برای استعدادهای ورود به یک سازمان بیشتر از همه متاثر از وجود فضایی است که این افراد توانمندی های پژوهشی، تحقیقاتی و رشد علمی خود را در آن محقق سازند. در عین حال، این عامل برای دانشگاه ها به منزله ی سازمان هایی که تولید اصلی آنها دانش، پژوهش و تحقیقات است از اهمیت دو چندان برخوردار است.

- برای استعدادهای پاداش های درونی بسیار مهمتر از پاداش های بیرونی است. البته باید اشاره کرد که پاداش های بیرونی بی اهمیت نیستند اما این پاداش درونی است که برای استعدادهای اولویت دارد. پاداش های بیرونی نیز اگر مناسب بوده و بتوانند دغدغه های مادی نخبگان دانشگاهی را برطرف نماید می تواند در رضایت مندی آنها بسیار مؤثر باشد.

- برای دانشجویان دکتری دختر عامل «جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه» مهمترین مؤلفه در انتخاب یک دانشگاه و برای دانشجویان دکتری پسر عامل «برند و شهرت دانشگاه» مهمترین مؤلفه به شمار می رود. این نتیجه نشان می دهد که در نظر استعدادهای علمی مرد، شهرت و اعتبار سازمانی بسیار اهمیت دارد و این عده تمایل دارند در سازمانی مشغول به کار شوند که به آن افتخار کنند.

براساس مطالب مطرح شده سوال اصلی این پژوهش این است که از نظر اعضای هیئت علمی چه مؤلفه های در اجرای مدیریت استعداد مؤثر هستند.

### روش شناسی پژوهش

شیوه ی بکار گرفته شده کیفی و از نوع اکتشافی است که منجر به شناسایی مؤلفه های تأثیرگذار بسیاری بر مدیریت استعداد شده است. جامعه ی آماری پژوهش حاضر را اعضای هیئت علمی دانشگاه های گلستان شامل دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرگان، علوم پزشکی گرگان و دانشگاه گلستان می شوند که بالغ بر ۴۰۰ نفر می باشند. برای نمونه گیری از روش گلوله برفی استفاده شد. این روش برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه ی خاص مورد استفاده قرار می گیرد. به این ترتیب که مصاحبه شونده اول، نفر دوم را مشخص کرد و مصاحبه شونده دوم نفر سوم و الی آخر. (حسینی، زهرا: ۱۳۹۴)

در این پژوهش همانند دیگر پژوهش های کیفی از روش اشباع داده برای نمونه گیری استفاده شده است. اشباع داده در مصاحبه ۲۶ احساس شد اما برای اطمینان تا مصاحبه با شرکت کننده ی ۲۹ ادامه یافت. در مصاحبه ۲۹ پژوهشگر اطمینان یافت که داده ها تکراری شده و در نتیجه اشباع داده ها رخ داده است. بنابراین حجم نمونه ۲۹ نفر است. برای جمع آوری داده های پژوهش از مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش تحقیق پدیدارشناسی انجام گرفت. به این صورت که ابتدا تمام داده های حاصل از مصاحبه ها به طور کامل و با دقت مطالعه شد. سپس با توجه به مضامین اصلی که از پیش با استفاده از پیشینه ی نظری تحقیق تعیین شده بود نکات مهم و معنی دار استخراج شد. این نکات در جداولی طبقه بندی شد که در بخش یافته ها ارائه خواهد شد.

### یافته های پژوهش

بر اساس سوال پژوهش که شناسایی مولفه های عملیاتی مدیریت استعداد در دانشگاه بود از مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶) برای تعیین ابعاد مدیریت استعداد استفاده شد و بر اساس هر یک از این ابعاد مولفه ها مورد شناسایی قرار گرفت. بر این اساس افرادی که مورد مصاحبه قرار گرفتند ۲۹ نفر از اعضای هیئت علمی بودند که جدول زیر توصیف کننده ی ویژگی های این افراد می باشد.

جدول ۱ - اطلاعات دموگرافیک مصاحبه شوندگان

| متغیر      | گروه           | فراوانی | درصد  |
|------------|----------------|---------|-------|
| جنسیت      | مرد            | ۲۲      | ۷۵/۸۶ |
|            | زن             | ۷       | ۲۴/۱۳ |
|            | مجموع          | ۲۹      | ۱۰۰   |
| رتبه علمی  | مربی           | ۱       | ۳/۴۴  |
|            | استادیار       | ۲۰      | ۶۸/۹۶ |
|            | دانشیار        | ۵       | ۱۷/۲۴ |
|            | استاد          | ۳       | ۱۰/۳۴ |
|            | مجموع          | ۲۹      | ۱۰۰   |
| سابقه خدمت | ۱-۵ سال        | ۴       | ۱۴/۲۸ |
|            | ۶-۱۰ سال       | ۴       | ۱۴/۲۸ |
|            | ۱۱-۲۰ سال      | ۱۲      | ۴۲/۸۵ |
|            | ۲۱ سال به بالا | ۸       | ۲۸/۵۷ |
| دانشگاه    | آزاد اسلامی    | ۱۳      | ۴۶/۴۲ |
|            | گلستان         | ۱۲      | ۴۲/۸۵ |
|            | علوم پزشکی     | ۳       | ۱۰/۷۱ |
|            | مجموع          | ۲۸      | ۱۰۰   |
|            | بدون پاسخ      | ۱       |       |
| سمت اجرایی | دارد           | ۱۶      | ۵۵/۱۷ |
|            | ندارد          | ۱۳      | ۴۴/۸۲ |
|            | مجموع          | ۲۹      | ۱۰۰   |

ابعاد اصلی موضوع مورد پژوهش که در اینجا مدیریت استعداد است براساس چارچوب نظری ارائه شده تحت عنوان جذب، توسعه و حفظ و نگهداشت استعداد از پیش مشخص شده اند. در این پژوهش واحد تحلیل در بخش تحلیل مضمون، مصاحبه ها هستند که با مرور دقیق آنها واحدهای معنایی شناسایی و سپس فشرده و کدگذاری می شوند. کدهای مشابه در دسته بندی های یکسان با عنوان کدهای باز دسته بندی شده و در نهایت مولفه ها تعیین می شوند و در این پژوهش یافته ها شامل ۱۹ مقوله ی محوری می باشند که در ادامه به صورت جداگانه در سه جدول جذب، توسعه و حفظ و نگهداشت ارائه می شوند.

جدول شماره ۲- نمای کلی جذب

| ابعاد    | مولفه ها                | کد باز                   | شاخص   |
|----------|-------------------------|--------------------------|--|
| ۴.۱. جذب | فرآیند جذب              | قوانین و چارچوب لازم     | - ارائه چارچوب برای چگونگی گزینش (۵-۱) و جلوگیری از سوگیری در سنجش معیارهای ذهنی (۱) - تعریف مسئولیت ها (۸)  |
|          |                         | طراحان سیستم             | افراد حاضر متخصص در رشته ی مدیریت، باتجربه (استاد علوم انسانی، روان شناسی و علوم تربیتی) که دوره های آموزشی خاصی را بگذرانند (۸-۵)   |
|          |                         | ویژگی افراد مصاحبه کننده | دارای مراتب بالای علمی (۱) توانمند (۴-۱) هم رشته ی فرد (۲۶) عدم تعصب (۷-۴) مشارکت کننده در کار تیمی (۲۵-۲۲-۴-۲) صاحب نظر (۱۸) انتخاب بر اساس موضوع مورد مصاحبه (۲۸) و شناخت کامل دانشگاه از هیئت علمی خود (۲۸) |
|          | روش های شناسایی استعداد | فراخوان                  | استفاده از فراخوان های متمرکز و غیرمتمرکز و کشوری (۲۳-۲۱-۱۴-۳-۲)   |
|          |                         | مراجعه مستقیم به دانشگاه | مراجعه مستقیم فرد به دانشگاه مورد تقاضا (۲۸-۳۷-۲۲-۲۱)  |
|          |                         | تقسیم بندی استعدادها     | انتخاب هوشمندانه از بین دانشجویان مستعد (۵)  |
|          |                         | کارگاه های استعدادیابی   | برگزاری کارگاه های استعدادیابی (۹)   |
|          |                         | دعوت/اعلام نیاز          | دعوت از افراد واجد شرایط ، شناسایی افراد بومی، شناسایی افرادی از مراکز استعدادهای درخشان و   |



|  |                |  |  |
|--|----------------|--|--|
| ایز اندازه گیری شاخص های مطلوب در متقاضیان | شاخص های مطلوب | دانشگاهیان (۲۹-۱۵-۱-۳)   | اعلام نیاز از طریق روزنامه های کثیرالانتشار یا وب سایت رسمی دانشگاه ها (۱) |
|  |                | انواع مصاحبه شامل مصاحبه های عقیدتی، سیاسی، اخلاقی، علمی و تخصصی (۲۸-۲۶-۲۵-۲۲) به صورت کتبی یا شفاهی (۵)           | روش های اعلام نیاز   |
|  |                | استفاده از انواع پرسشنامه سنجش استعدادها شامل پرسشنامه عام و خاص (۳)   | مصاحبه   |
|  |                | تدریس عملی برای بررسی (chass management) (۵-۶)   | پرسشنامه سنجش استعدادها به عنوان شاخص ارزیابی استعدادها                    |
|  |                | اجرای آزمون های تخصصی، آزمون های روان شناختی، تست روانی (۲۱-۸-۴)   | تدریس عملی   |
|  |                | بررسی رزومه، کارنامه ی علمی، پرونده ی علمی، پژوهشی، فرهنگی، اجرایی (۲۴-۹-۷) مراجعه به شناسنامه ی استعداد افراد (۳) | آزمون های تخصصی روانسنجی   |
|  |                | پذیرش افراد بر اساس قبول ارزش ها (۵)   | سوابق  |
|  |                | پارامترهای موجود در توصیه نامه ی استاد راهنما شامل اخلاقی، رفتاری، کارایی، دلسرد بودن و ..... (۲۵) — ۲۷            | شناسایی ارزش ها و باورها   |
|  | استعدادیابی    | شامل ویژگی های شخصیتی، توانایی ها، ویژگی های معلمی، عقیدتی، پیشینه و سوابق علمی و پژوهشی، سلامت جسم و روح          | توصیه نامه استاد راهنما  |
|  |                | — تعلق سازمانی و تعهد کاری بالا (۳) — رفتار شهروندی سازمانی مطلوب (۳)  | شاخص های فردی  |
|  |                | — میزان احساس هویت ملی (۳) — میزان احساس همبستگی با جامعه (۳)  | شاخص های سازمانی   |
|  | مجماری         | فراخوان های متمرکز و غیر متمرکز  | شاخص های کلان  |
|  |                | معرفی دانشجویان خوب و نخبه ی دانشگاه (۲۹-۵-۲)  | خارجی  |
|  |                |  | داخلی  |

### جدول شماره ۳ - نمای کلی توسعه

| ابعاد | مولفه ها                 | کد باز                  | شاخص  |
|-------|--------------------------|-------------------------|---|
| توسعه | نوآندیشی فرهنگی          | فرهنگ جامعه             | چقدر در جامعه علم جایگاه حقیقی خودش را دارد و در فرهنگ عام نهادینه شده است (۲۱) - جامعه باید سالم باشد تا ارزش گذاری افراد به استناد آن باشد (۲۴)   |
|       |                          | فرهنگ سازمانی           | توجه به فرهنگ سازمانی (۵) سازمان های چند فرهنگی (multi cultural) (۵)  |
|       |                          | فرهنگ سازی              | - ارزش گذاری برای جایگاه استاد توسط جامعه (۲۴) - حوزه فرهنگی باید با فراهم کردن زمینه های اعتلای فرهنگی و معترفت افزایی جامعه ی دانشگاهی و با برگزاری دوره های ویژه ی فرهنگی، دینی و اخلاقی به رشد و شکوفایی مخاطبان بپردازد (۹)  |
|       | فرصت های توسعه و یادگیری | به روز کردن دانش اساتید | - هر دانشگاهی با توجه به اهداف کوتاه مدت و بلندمدت خود تمهیداتی می اندیشد (۱۳) - دانشگاه نیاز دارد تا فرد در این مسیر توانایی هایی کسب کند (۵) - قبل از ارتقا سیستم باید فرد را ارتقا دهیم تا فرد در سطح بالاتری قرار گیرد و شاید بتوان دوباره از او استفاده کرد (۲۴)   |
|       |                          | نیازسنجی                | شناسایی پتانسیل ها و نیازهای مرتبط با فرایند تدریس که مبنایی برای آموزش و بسترسازی مناسب برای شکوفایی پتانسیل هاست (۸)  |
|       |                          | به اشتراک گذاری دانش    | - برگزاری دوره ها و کارگاه ها و (۱) های آموزشی (۲۴-۱۳-۱۱) - آموزش های ضمن خدمت برای آشنایی با برخی نرم افزارها (۱) - شرکت در فرصت های مطالعاتی داخلی و خارجی (۲۹-۱۶-۱۱) - گذراندن یک دوره آموزشی و تجربی، ارتباط استاد شاگردی در کلاس درس و در کار تحقیقی (۱-۵) - به اشتراک گذاری علمی و بده بستان های علمی (۱) - بورسیه تحصیلی و امکان ادامه تحصیل و آشنایی با علم روز برای هیئت علمی سابق (۲۹-۲۱-۱۰) - برگزاری دوره های بازآموزی (۵) اساتید نیاز به بازبینی مجدد دارند (۱۷) |
|       |                          | تقویت گروه های علمی     | - با تقویت گروه اعضای گروه هم پیشرفت می کنند (۲۶) - داشتن کمیته های تخصصی (۲۴) بتوان آزادانه در کمیته های تخصصی کار کرد (۲۴)  |
|       |                          | گستره روابط علمی        | - ارتباطات ملی و بین المللی: ارتباطات بین المللی با دانشگاه ها و اساتید معتبر هر رشته (۷) ارتباطات مجازی: برقراری ارتباط با کتابخانه های دنیا و عضویت در آنها (۷)   |
|       |                          |                         |   |
|       |                          |                         |   |
|       |                          |                         |   |
|       |                          |                         |   |
|       |                          |                         |   |

|                                       |                                |  |
|---------------------------------------|--------------------------------|--|
| شرایط و موقعیت مناسب برای رشد و تعالی | یادگیری مستمر                  | (self learning) ، مطالعه شخصی و پژوهش (۱۴-۱۳-۹-۲)  |
|                                       | بستر سازی مناسب پژوهشی         | - فراهم سازی بستر مناسب برای انجام کارهای پژوهشی (۱۵)- مشارکت هیئت علمی در پروژه های اقتصادی دانش بنیان (۱۶)- امکانات سخت افزاری و نرم افزاری علمی به روز (۲۵-۲۷)  |
|                                       | بستر سازی علمی                 | - فراهم کردن فضا برای بکارگیری روش های جدید تدریس و مسائل جدید آموخته شده (۲)- - احتمال نبود موقعیت برای بروز توانمندی های فرد (۴)- محیط علمی باید همیشه پویا و دارای ورود و خروج باشد (۱)   |
|                                       | نشاط سازمانی                   | - هر چیزی سر جای خودش باشد (۲۸)- هر چه که روابط طبیعی تر باشد شرایط دانشگاه به دانشگاه طبیعی نزدیک تر باشد از لحاظ روانی هم همه در آن بهتر کار می کنند (۲۸)  |
|                                       | مجریان متناسب                  | - تعریف امکانات و توقعات در سیاست گذاری ها متناسب با هر رشته (۲۲)<br>- برنامه ریزی و سیاستگذاری دانشگاه را تیمی متشکل از اعضاء هیئت علمی گروه های مختلف انجام دهند (۲۲)  |
|                                       | قوانین و مقررات سازمانی مناسب  | - هماهنگی قوانین و سیستم برای فعال نگه داشتن نیروهای جذب شده (۱)- وجود یکپارچگی در دانشگاه (۲۲)- سیستم باید صبور باشد (۲۲)- برقراری ارتباط مؤثر سازمانی بین هیئت علمی و دانشگاه (۲۲)- نباید برای هیئت علمی همچون دانشجویان چارچوب تعیین کرد و محدود کرد (۲۲) |
|                                       | استانداردسازی                  | ایجاد شاخص ها و استانداردهای لازم (۴)  |
|                                       | ارتقا                          | - رابطه ی مستقیم ارتقا با فعالیت های آموزشی و پژوهشی فرد (۲۵)- ایجاد انگیزه پیشرفت (۱)   |
|                                       | مدیریت مشارکتی                 | داشتن مدیریت انگیزشی (۲۴) خود مدیر ترسیم کند تیم هایی را تشکیل دهد و افراد به صورت تیمی به انجام کارها بپردازند (۲۴)   |
|                                       | اعتماد سازی                    | - تا اعتماد نباشد توانمندسازی اتفاق نمی افتد (۲۲)  |
|                                       | نقش و تأثیر فراگیران           | - بی انگیزگی دانشجویان که یکی از دلایل آن افزایش تعداد دانشگاه هاست (۲۸)- تفاوت دانشجویان به لحاظ ذهنی در دانشگاه های کوچک و بزرگ (۲۲)   |
|                                       | ایجاد رقابت علمی               | - ایجاد رقابت علمی و طرح در سطح کشور (۲۶)- ارائه گزارش های سالانه ی دانشگاه ها و دانشکده ها (۲۶)- تعداد کتب و مقالات چاپ شده در مجلات ( ) به عنوان معیار سنجش (۲۶)   |
|                                       | ویژگی های فردی اعضای هیئت علمی | - شرایط و وضعیت خانوادگی (۲)- ابعاد ناشناخته ی انسان (۲)- بعد انگیزه و روحی (۲)- شرایط جسمی (۲)  |
|                                       | بوروکراسی شکل گرفته سازمانی    | - سازمان باعث رشد عده ای و جلوگیری از رشد عده ای دیگر می شود (۲)<br>- تأمین معیشت اساتید متناسب با شغل و جایگاه آنها (۴)   |
|                                       | انفجار دانش                    | - تغییرات روزافزون علم (۲)- تغییر شرایط آموزش و متدها (۲)- تغییر در نیازهای دانشجویان (۲)  |

## جدول شماره ۴- نمای کلی حفظ و نگهداشت

| ابعاد         | مولفه ها  | کد باز                          | شاخص  |
|---------------|-----------|---------------------------------|---|
| حفظ و نگهداشت | انگیزه ها | انواع انگیزه                    | - انگیزه های اولیه / فیزیولوژیک که لازمه ی هر شغلی است (۱۰) مانند حقوق و مزایای کافی (۱۰) فراهم کردن امکانات کافی (۲۹) نیازهای مادی : دغدغه ی معیشتی (۱۱) قراردادن یک شق و یک راه دیگر برای استاد، مثلا یک شغل دیگر برای اساتید ناموفق (۲)- انگیزه های ثانویه / نیازهای معنوی (self actualization) (۹-۱۱) مانند حس رضایت هیئت علمی از حضور در دانشگاه و کلاس (۱۰) و نقش دادن به هیئت علمی در برنامه ریزی دانشگاه ها و حل معادلات (۲۶) علایق فردی (۱۱) حفظ احترام استاد و رعایت شأن هیئت علمی (self esteem) (۱۱) انگیزه درونی : رسیدن به مرحله ی رشد و بلوغ فکری و علمی (۱۴) علاقه به تدریس در دوره ی تحصیلات تکمیلی (۱) علاقه به انجام امور پژوهشی (۱۱) |
|               |           | مزایای رقابتی                   | وجود شورای صنفی اساتید (۲۸) ارائه مشوق های مالی مانند گرنت پژوهانه (۹-۱۱) وجود دوره های تحصیلات تکمیلی (۱۱)   |
|               |           | بکارگیری بر پایه تخصص           | - بکارگیری هیئت علمی متناسب با تخصص (۲۸)- به دلیل کاهش استخدام هیئت علمی جدید استفاده از افراد در مواردی که متخصص آن نیستند (۲۸)  |
|               |           | توجه به استعدادها               | - سوختن استعدادها با بی اعتنایی و برخوردن در یونیفرمینگ و یکسان گرایی (۱۸)- توجه سیستم های دانشگاهی به کشف استعدادها (۱۸)- توجه به ویژگی ها و استعدادهای هر فرد (۱۸)  |
|               | مشوق ها   | مشوق های سال های پایانی         | - قدردانی (۲۸-۲۴) متوجه بشه که کارشو فهمیدن (۲۸)- رفتار رابطه مدارانه (۲۸) مقداری فراتر از قوانین با این افراد رفتار کردن (۲۸)- استفاده از این اساتید در طرح های برجسته ی پژوهشی (۹)  |
|               |           | مشوق ها برای حفظ افراد تازه کار | - شناخته شدن توسط دیگران و دیده شدن تلاششان (۲۸)- امکانات فرهنگی پژوهشی (۲۸)- قدردانی های مالی (۲۸)   |
|               |           | انواع مشوق ها                   | - مشوق های اولیه مانند مشوق های پولی و مالی (۱۴-۱۱-۹)- مشوق های درونی/ فردی : مانند پوزانته شدن، احساس خوب داشتن از ارائه کار خوب (۵)- مشوق های خارجی : مشوق هایی که از سوی سازمان ارائه می شود (۵)<br>رعایت عدالت در مشوق های مربوط به چاپ مقالات و کتب (۲۵) معیارهای درست ارزیابی داشته باشد (۲۴) ایجاد وابستگی کاری (۲۴) ارتقا به عنوان مشوق (۵)- مشوق های معنوی: مانند بورس هیئت علمی در مقطع تحصیلات تکمیلی (۹)  |
|               |           | توسعه شغلی                      | تغییر انتظارات اعضای هیئت علمی و حرکت مدیریت به سمت آن (۱)  |
|               | ارزیابی   | زمان بازخورد/ نظارت             | - انجام ارزیابی از کار هیئت علمی پس از تأمین منابع و امکانات (۲۷)- ارزیابی های سه ماهه (۱)- ابتدا ثبات شغلی و بعد ارزیابی درست (۶)  |
|               |           | معیار سنجش                      | - تعداد قبولی دانشجویان در مقاطع بالاتر (۲۷)- تدریس ۱۲ واحد درسی در سال (۳)- کسب امتیاز پژوهشی، تألیفات و شرکت در مجامع علمی (۳)  |
|               |           | معیارهای تمدید قرارداد          | - رضایت دانشجویان، سیستم و سازمان (۳)   |
|               |           | انتظارات به عنوان معیار فرعی    | - کمک بدون فوت وقت به دانشگاه در صورت نیاز (۱۴)- ارائه پیشنهادات برای درآمدزایی، کاهش هزینه ها و جذب دانشجو (۱۴)  |

|  |                 |                        |   |
|--|-----------------|------------------------|---|
|  |                 | فرایند ارزیابی سه سویه | - ارزیابی توسط دانشجویان نخبه (۱۵)- ارزیابی به صورت طبقاتی از منابع مختلف (دانشجویان، همکاران، مدیر گروه، رئیس دانشکده) انجام شود (۱)- حضور ارزیاب درون گروهی در کلاس (۱)- تشخیص محیط بودن استاد در حیطه ی تدریس توسط دانشجو (۱۳)   |
|  |                 | مخزن استعداد           | شناسایی هیئت علمی با پتانسیل و عملکرد بالا (۱)  |
|  | آزمایشی         | غربالگری افراد         | - نامنی شغلی برای شناسایی افراد مستعد از غیر مستعد مناسب است (۳)- استخدام کامل باعث آرامش و راحتی و نداشتن استرس می شود (۲)- امنیت شغلی به عنوان ابزاری در دست دانشگاه (۳)  |
|  |                 | معایب/ نقاط ضعف        | - طولانی بودن فرایند رسیدن به امنیت شغلی کامل (۳)- امنیت شغلی در دانشگاه کمتر از جای دیگر است (۳)- استخدام قطعی ۳۰ ساله باعث کاهش انگیزه می شود (۱)- نبود امنیت شغلی امکان ریزش و یا انصراف خود فرد را افزایش می دهد (۶)- قراردادی بودن باعث کاهش انگیزه و دلسرد شدن می شود (۱)                         |
|  |                 | چگونگی                 | - فردی که عنوان استاد جذب می شود باید ثبات، ماندگاری و امنیت شغلی داشته باشد (۶)- در صورت رعایت قوانین و کسب نمرات پژوهش و آموزشی از ماندن در درازمدت اطمینان یابد (۱)- ابتدا قرارداد یکساله و در صورت مفید نبودن نیرو قطع رابطه (۳)- استخدام حالت میانه داشته باشد مثلاً ۵ ساله (۲) حد وسط بینابین (۱) |
|  | خروج از دانشگاه | دلایل ترک دانشگاه      | فرد به یکی از دلایل ذیل امکان ادامه ی کار در این دانشگاه را ندارد (۲۲) :- سیاست های نادرست دانشگاه (۲۲-۲۵)<br>- عدم سازگاری با افراد محیط (۲۲)- عدم سازگاری اهداف فرد با دانشگاه (۱)- نوع نگاه دانشگاه به هیئت علمی (۱۴)- عوامل علمی (۲۲)- عوامل قومی (۲۲)- ضعف امکانات (۲۵-۱۰)                         |

### نتیجه گیری و پیشنهادها

در این پژوهش و بر اساس مدل آرمسترانگ مدیریت استعداد دارای سه بعد جذب، توسعه و حفظ و نگهداشت در نظر گرفته شد و ۱۹ مولفه ی محوری در آن شناسایی شد. در مرحله ی جذب استعداد ۵ مولفه ی محوری شامل شرایط جذب، روش های شناسایی استعداد، ابزارهای اندازه گیری شاخص های مطلوب در متقاضیان، شاخص های مطلوب استعدادیابی و مجاری استعدادیابی شناسایی شد. هر کدام از این مقوله ها شامل مؤلفه هایی است که اعضای هیئت علمی در مصاحبه های خود به آنها اشاره کرده اند. شرایط جذب شامل قوانین و چارچوب لازم، طراحان سیستم و ویژگی های افراد مصاحبه کننده می باشد. روش های شناسایی استعداد شامل فراخوان، مراجعه ی مستقیم به دانشگاه، تقسیم بندی استعدادها، کارگاه های استعدادیابی، دعوت، روش های اعلام نیاز می باشد. ابزارهای اندازه گیری شاخص های مطلوب در متقاضیان شامل مصاحبه، پرسشنامه ی سنجش استعدادها به عنوان شاخص ارزیابی استعدادها، آزمون های تخصصی روان سنجی، سوابق، شناسایی ارزش ها و باورها و توصیه نامه ی استاد راهنما می باشد. از دیدگاه اعضای هیئت علمی شاخص های مطلوب استعدادیابی شامل سه دسته شاخص های فردی، سازمانی و کلان می باشد و مجاری استعدادیابی نیز شامل دو دسته ی مجاری داخلی و مجاری خارجی می باشد.

مصاحبه شونده ی ۱ می گوید: «ما باید بر جذب و گزینش نیروهای تخصصی که وارد دانشگاه می شوند نظارت داشته باشیم و یک چارچوب ارائه بدیم مبنی بر اینکه چگونه این افراد را گزینش کنیم؟.... اگر ما برای سنجش بعضی از این معیارها یک چارچوب معلوم و مشخص نداشته باشیم مسلماً دچار سوگیری می شویم.»

مصاحبه شونده ۳ معتقد است: «هر دانشگاهی ترجیح می دهد دانشجوی خودش را جذب کند و این یک قانون نانوشته ی پنهان است و یک رابطه ی غیر رسمی است که اثر می گذارد در فرایند جذب نیرو که اشتباه هم هست. بعضی از دانشگاه ها بی طرفیشان این قدر بالاست که این را لحاظ نمی کنند یا ۶۰ درصد از بیرون و ۴۰ درصد از دانشگاه خود جذب می کنند. ولی بعضی از دانشگاه ها آن قدر تعصب به خرج می دهند که بعداً دچار مشکل می شوند.»

همچنین به زعم مصاحبه شونده ۲ در شرایط مساوی فرد دارای شناخت اولویت بیشتری دارد.

اخلاق یک مقوله ی بسیار پنهان که شاید در ظاهر قابل تشخیص نباشد. ( مصاحبه شونده ۴) به عقیده ی مصاحبه شونده ۱۱ ویژگی شاخص هیئت علمی صداقت در گفتار، رفتار و اطلاعاتی است که می دهد.

مصاحبه شونده ۱۳ : « استاد برای رفتن به کلاس باید از نظر مسائل اخلاقی متعهد باشد. امتحان گرفتن از نماز میت و .... شرط خوب بودن یا نبودن یک آدم نیست. باید اهل مطالعه باشد، برای دانشجوی ارزش قائل شود، در کلاس منم منم نکند و ... »

همچنین مصاحبه شوندگان ۲ و ۴ بر وجود ملاک مطلق در جذب هیئت علمی تاکید می کنند. اما مصاحبه شونده ۵ معتقد است که شاخص ها و مقیاس های هیئت علمی خوب از دانشگاهی به دانشگاه دیگر با توجه به ساختار، فرهنگ و اهداف هر دانشگاه متفاوت است.

درحالیکه از دیدگاه مصاحبه شوندگان به روش های جذب استعداد اشاره شد، مصاحبه شونده ۲۱ معتقد است «در مراجعه مستقیم خود فرد به دانشگاه ممکن است به دلیل پارتی بازی عدالت رعایت نشود.» همچنین مصاحبه شونده ۴ بیان می دارد که «در نیم ساعت مصاحبه فقط بحث علمی می شود و بحث های روان شناسی و اخلاقی غیرقابل سنجش است.»

به عقیده ی مصاحبه شونده ۲۷ : « دانشجویان وقتی از ما توصیه نامه می خواهند برای همه ی آنها یکسان نمی نویسیم. پارامترهایی که دارد شامل اخلاقی، رفتاری، کارایی، پیگیری کارها، دلسرد نشدن و .... اگر در او باشد می نویسیم و اگر نباشد تعداد بندهایی که می نویسیم کم است. از همان حجم اگر کسی بخواهد بررسی کند، کسی که در یک صفحه نوشته با کسی که سه یا چهار خط نوشته که ایشان دختر خوبی است، شئون اخلاقی را رعایت می کند و .... یعنی من زیاد راضی نیستم.»

به عقیده ی مصاحبه شونده ۳ سازمان می تواند از پرسشنامه هایی در سطح فردی، گروهی و سازمانی برای سنجش استعدادها استفاده کند.

در این مرحله یافته ها با نتایج پژوهش ابراهیم جواهری زاده و همکاران (۱۳۹۳) همسو بود.

در مرحله ی توسعه ی استعداد ۹ مولفه ی محوری شامل بازاندیشی فرهنگی، ایجاد فرصت های مناسب رشد و توسعه، شرایط و موقعیت مناسب برای رشد و تعالی، سیاست گذاری ها و خط مشی های درون دانشگاه، ترفیع، رهبری آموزشی، دریافت کنندگان خدمات آموزشی، کار معنی دار و چالشی و سایر عوامل فردی و سازمانی و دانشی مؤثر در توسعه ی هیئت علمی شناسایی شد.

به نظر اعضای هیئت علمی بازاندیشی فرهنگی شامل مؤلفه هایی همچون فرهنگ جامعه، فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازی می باشد. همچنین به عقیده ی این افراد ایجاد فرصت های مناسب رشد و توسعه از مؤلفه هایی همانند به روز کردن دانش اساتید، نیازسنجی، به اشتراک گذاری دانش، تقویت گروه های علمی، گستره روابط علمی و یادگیری مستمر تشکیل شده است. در مقوله شرایط و موقعیت مناسب برای رشد و تعالی، اعضای هیئت علمی به بستر سازی مناسب پژوهشی، بستر سازی علمی و نشاط سازمانی اشاره دارند. همچنین سیاست گذاری ها و خط مشی درون دانشگاه شامل دو مؤلفه ی مجریان متناسب و قوانین و مقررات سازمانی مناسب می باشد. همچنین از دیدگاه اعضای هیئت علمی سایر عوامل فردی، سازمانی و دانشی مؤثر در توسعه ی هیئت علمی شامل ویژگی های فردی اعضای هیئت علمی، بوروکراسی شکل گرفته ی سازمانی و انفجار دانش است.

مصاحبه شونده ۲۱ می گوید : « مدیریت کلان آموزشی می تواند جاده را صاف کند برای مسیر تعالی افراد و باید زمینه ها را فراهم کند .... چقدر در جامعه علم جایگاه حقیق خودش را دارد و در فرهنگ عام نهادینه شده است؟ علم مانند تابلو در

فرهنگ است و هنوز جایگاه خود را پیدا نکرده است.... در جامعه ای که علم نهادینه شده است هفته ی پژوهش را جشن نمی گیرند بلکه سرمایه گذاری می کنند در امکانات علمی و رفاهی پژوهشگر.... مدیریت کلان نقش پررنگی دارد در تغییر فرهنگ جامعه و فرهنگ سازی. اگر ارج گذاشتند به استاد علوم انسانی فرهنگ سازی کردند.»

به عقیده ی مصاحبه شونده ۵ افراد توانمند پس از ورود به سازمان به دلیل عدم اجرای مدیریت استعداد یا مدیریت منابع انسانی از دست می روند و به حداکثر قابلیت های خود در سازمان نمی رسند. مصاحبه شونده ۱۷ معتقد است اساتید در طول زمان نیاز به بازبینی مجدد دارند و مصاحبه شونده ۸ نیازسنجی دقیق و علمی را مبنایی برای آموزش افراد و بسترسازی مناسب برای شکوفایی می داند.

مصاحبه شونده ۱۴ می گوید: « نوع نیروی انسانی فرق دارد، مثلاً بچه که به مدرسه می رود مدام می گویند درست را بخوان، اما دانشگاه که می روی هر چند وقت می پرسند چکار می کنی؟ مدام نمی گویند درست را بخوان. فرد از یک جایی که به رشد رسید خودش می تواند ادامه بدهد. فردی که هیئت علمی می شود، در مقطع دکتری، انتظار داریم خودش در این طرف قضیه که بحث سطح علمی و آشنایی با منابع روز و به روز بودن و کارایی است خودش به طور خودکار انجام دهد. این طور نیست که بحث توانمندسازی به آن شکل در مورد هیئت علمی مثل کارکنان نگاه کرد. یک موقع است یکسری موارد داریم به علت هزینه داشتن یا کم در دسترس بودن می توانند از دانشگاه درخواست کنند که معمولاً اینجا هم انتظار می رود خود هیئت علمی بیاید و متقاضی شود.

به عقیده ی مصاحبه شونده ۲۴ اگر زمینه ی کار علمی فراهم شود در صورت داشتن انگیزه خود فرد تولید علم می کند. مصاحبه شونده ۲۸ کاربردی بودن را عامل فراهم شدن زمینه ی کار علمی بیشتر می داند: « هر رشته ای کاربرد بهتری در جامعه داشته باشد، زمینه ی پیشرفت علمی هم بیشتر در آن فراهم است.

به نظر مصاحبه شونده ۲۱ هیئت علمی نباید در محیط کار درگیر بوروکراسی اداری باشد: « پیگیری ها را خود فرد انجام ندهد چون فرسودگی به بار می آورد.» به عقیده ی مصاحبه شونده ۲۲ « تا اعتماد نباشد توانمندی اتفاق نمی افتد.... گاهی شما باید یک کار خیلی خوبی را انجام دهید به لحاظ علمی ۳ تا ۴ سال زمان می برد. اینجا ما ۳ تا ۴ سال کار علمی که به عینه دیده شود نداریم، آن وقت سیستم باید بتواند تحمل کند این را و اعتماد کند به عضو هیئت علمی.» مصاحبه شونده ۸ برقراری ارتباط خوشایند و خوب ریاست و معاونین دانشگاه با هیئت علمی و فرصت دادن به آنها برای بیان دیدگاه ها و نظرات در جلسات مشترک را یکی دیگر از راه های توسعه هیئت علمی می داند.

در مرحله ی توسعه استعداد یافته ها با نتایج پژوهش فرناندز، آروز و همکاران (۲۰۱۱)، دل (۲۰۰۳) و ابراهیم جواهری زاده و همکاران (۱۳۹۱) همسو بود.

در مرحله ی حفظ و نگهداشت استعداد ۵ مولفه ی محوری ایجاد انگیزه، مشوق ها، ارزیابی، امنیت شغلی و خروج از دانشگاه اکتشاف شد. به عقیده ی مصاحبه شوندگان ایجاد انگیزه شامل مؤلفه های انواع انگیزه، مزایای رقابتی، بکارگیری بر پایه تخصص و توجه به استعدادها می باشد. همچنین مشوق ها شامل مشوق های سال های پایانی، مشوق ها برای حفظ افراد تازه کار و انواع مشوق ها می باشد. ارزیابی شامل زمان نظارت، معیار سنجش، معیارهای تمدید قرارداد، انتظارات به عنوان معیار فرعی، فرایند ارزیابی سه سویه و مخزن استعداد می باشد. امنیت شغلی به معایب و نقاط ضعف، چگونگی و غربالگری افراد اشاره دارند و آخرین مورد خروج از دانشگاه است که شامل دلایل ترک و انواع ترک می باشد.

مصاحبه شونده ۱۳: « هر فردی نیاز به تامین معیشت و هزینه ی زندگی دارد. هر جا این هزینه بهتر و با احترام تر تامین شود مسلماً گرایش استاد به آن سمت خواهد بود. خیلی ها هستند می گویند من اصلاً نیاز به پول ندارم فقط به من احترام بگذارند. لذا وقتی به او احترام گذاشتیم او واقعا انگیزه برای ادامه ی همکاری خواهد داشت.»

به عقیده ی مصاحبه شونده ۱۴ مشوق ها قطعاً در حفظ و نگهداشت مؤثرند اما نوع آن وابسته به فرد است... « الزاماً این نیست کسی که در سطح بالای سازمان یا سطح بالای کاری یا یک طبقه ی اجتماعی باشد، پول برایش مهم نباشد. یک موقع دکتری هستوضعشم خیلی خوب است تا پول را از شما نگیرد جراحی را انجام نمی دهد.»

مصاحبه شونده ۲۸ بیان می دارد: « فردی که سابقه ی کمتری دارد، دوست دارد که دیگران زودتر او را بشناسند یا فرض بگیرد بفهمند که ایشان مدرس یا محقق خوبی است و خیلی تلاش می کند که خودش را نشان بدهد. اگر این تلاش دیده شود، تشویق می شود ولی کسی که ۱۵ سال، ۲۰ سال گذشته، دیگر فرقی نمی کند برایش که بگویند مدرس خوبی است .... انگیزه هایی مثل قدردانی، این فرد متوجه شود کارش را فهمیدند.»

به نظر مصاحبه شونده ۲۴ معیارهای درست ارزیابی و ایجاد وابستگی کاری از دیگر راه های ایجاد انگیزه ی ماندن در دانشگاه است. و مصاحبه شونده ۲۵ رعایت عدالت در ارائه مشوق های مربوط به چاپ مقالات و کتب را عامل مهم دیگر می داند.

به نظر مصاحبه شندگان ترک دانشگاه می تواند به دلایل مختلفی اتفاق افتد. مصاحبه شونده ۱: «زمانیکه اهداف سازمان با اهداف فرد نمی خواند، ترک سازمان رخ می دهد. مصاحبه شونده ۱۱ نبود دوره های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه را یکی از علل ترک می داند: «دلیلی ندارد بروند ولی طرف دانشیار شده و می خواهد در یک دانشگاهی در سطح کاردانی و کارشناسی تدریس کند. اینجا دیگه چیزی برایش ندارد. علاقه مند است جایی برود که خودش هم رشد کند. بالأخره شما دانشجویان تحصیلات تکمیلی که داشته باشید اجباراً آدم به روزتری باید باشید. این گونه می شود که فرصت بهتری برای ارتقاء خودشان هم هست.» مصاحبه شونده ۱۰ نیز ضعف امکانات، احترام نگذاشتن به استاد و نداشتن دانشجویان باهوش را از علل دیگر ترک دانشگاه می داند. «مصاحبه شونده ۲۲ می گوید: « فرد می خواهد برود یک دانشگاه دیگر که امکانات دانشگاهی بیشتری داشته باشد یا برای امکانات غیردانشگاهی مثل شهر، خانه یا هر چیزی یا اینکه به یک مشکلی برخورد کرده است در دانشگاهی که هست امکان ادامه ی کار نمی بیند. حالا ممکن است سیاست های بدی باشد توی دانشگاه، عدم سازگاری با افراد محیطش هر دلیلی. پس یا می خواهد از دانشگاه برود حالا هر جا باشد یا اینکه نه می خواهد برود یک جای بهتر، امکانات علمی بهتر دسترسی پیدا کند. روابط بهتری داشته باشد یا پست بهتری داشته باشد.»

بکارگیری استعدادهای علمی بر پایه تخصصشان (۲۸) و توجه به استعدادها و ویژگی های منحصر به فرد افراد باعث ایجاد انگیزه ی ماندن در دانشگاه می شود. چیزی که این موارد را تحت الشعاع قرار می دهد به عقیده ی مصاحبه شندگان سوء مدیریت و قرار دادن افراد کم تجربه و کم سابقه به عنوان مسئول افراد مستعد است که باعث دلزدگی و کاهش انگیزه می شود. مصاحبه شونده ۱ در این رابطه بیان می دارد: « دست شکسته کار می کند و لی دل شکسته کار نمی کند.»

در این بخش یعنی حفظ و نگه داشت استعداد نقدهایی نیز از سوی تعدادی از مصاحبه شندگان بیان شد در رابطه با اینکه در عصر ارتباطات، دانشگاه ها به افراد وابسته نیستند و مسئله ی حفظ و نگه داشت نیروی انسانی دیگر مطرح نیست.

مصاحبه شونده ۲۳ معتقد است: « الان زمانه خیلی عوض شده است، الان سیستم های علمی به اشخاص وابسته نیست. یک زمانی تعداد آدم های تحصیل کرده کم بود در شاخه های مختلف، امکانات کم بود اما خدا را شکر الان امکانات به اندازه ای هست که حتی دانشگاه های کوچک هم حرف هایی برای گفتن دارند و آدم های بزرگ هم دوست ندارند در جاهای مطرح حضور داشته باشند. یعنی آن سیستم های قبلی الان دیگر با این عصر ارتباطات گذشته است. شما می توانید پشت اینترنت

بشینید و به تمام منابع و کتابخانه های دنیا دسترسی داشته باشید. دیگر آن دوره ای نیست که بگوییم یک نفر از آنجا برود ممکن است که یکی آسیب ببیند یا یک فضا خالی شود یا یک دانشمندی کم شود نه، تأثیری نمی بینیم. به اندازه ی کافی یعنی به اندازه ی بیش از حد دانشمندانی داریم که سریع فضا را پر می کنند.»

مصاحبه شونده ۲۶ بیان می دارد: « رفتن از دانشگاه امکانش خیای ضعیف شده است سعی می کنند با این کمبود کار و کمبود شغلی که هست جذب دانشگاه شوند. الان افرادی داریم که با مدارک ارشد و دکتری منتظرند بیايند دانشگاه، این اتفاق کمتر می افتد.»

در مرحله ی حفظ و نگهداشت استعداد یافته ها با نتایج پژوهش های رضا رسولی و همکاران (۱۳۹۴) و مهدی فلاح نوش آبادی و همکاران (۱۳۹۲) همسو بود.

در پایان پیشنهاد می شود با توجه به اینکه پژوهش حاضر به بررسی مؤلفه های عملیاتی مدیریت استعداد در تعدادی از دانشگاه های شهر گرگان پرداخته است توصیه می شود در مرحله جذب استعداد مؤلفه های عملیاتی مدیریت استعداد در سایر سازمان ها نیز به صورت خاص تدوین شود. همچنین توصیه می شود پژوهشی با هدف تدوین شاخص های شناخت استعدادهای علمی به طور خاص انجام شود و بررسی شود که یک عضو هیئت علمی به عنوان استعداد علمی باید چه ویژگی هایی از جنبه های گوناگون اخلاقی، شخصیتی و... داشته باشد. همچنین برای جذب و گزینش افراد با استعداد از ترکیبی از روش های گفته شده استفاده شود و استفاده از پرسشنامه ی سنجش استعدادها به عنوان ابزاری مهم در اندازه گیری شاخص های مورد نظر در متقاضیان مورد توجه هر چه بیشتر دانشگاه ها قرار گیرد. توصیه می شود مسئولین دانشگاه ها تعاملی سازنده در راستای سیاست گذاری ها و برنامه ریزی های درون دانشگاه با اعضای هیئت علمی بوجود آورند و در جهت بهبود هر چه بیشتر امکانات رفاهی، علمی و پژوهشی در دانشگاه ها بکوشند.

## منابع

جواهری زاده، ابراهیم . مقیمی، سید محمد . قلی پور، آرین. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه بندی شاخص های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی. فصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال ششم، شماره ۳. صص ۱۶۵ - ۱۹۱

رسولی، رضا . رشیدی، مهدی. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه. فصلنامه پژوهش ها مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسن (ع)، سال هفتم، شماره ۱، ۳۹-۵۵

رضایی، احمد . گرجی، محمد باقر. (۱۳۹۲). ارائه مدل مدیریت استعداد. گرگان، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین

شائمی، علی . علامه، سید محسن . عسکری، محبوبه. (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و دوم، شماره ۷، ۴۷-۷۵

طهماسبی، رضا . قلی پور، آرین . جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. فصلنامه ی پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، ۵-۲۶

عبداللهی، بیژن . حیدری، سریه. (۱۳۸۸). عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه : مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱



فلاح نوش آبادی، مهدی . خادم، سید مهدی . مکاریان، سعید. (۱۳۹۳). مدیریت استعداد و حفظ منابع انسانی مستعد : مورد مطالعه دانشگاه علوم پزشکی کاشان. تهران، کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱

گای، ماتیو . سیمز، دوریس. (۱۳۸۸). توسعه ی استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری. ترجمه ی نسرين جزینی، تهران ، انتشارات سرآمد

مبینی، مهدی . عباس پور، عباس. (۱۳۹۳). توسعه اعضای هیئت علمی راهبردی اثرگذار در ارتقاء کیفیت دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی. تهران ، دانشگاه صنعتی شریف، اولین کنفرانس ملی ارزیابی کیفیت در نظام های دانشگاهی

**Chuai, X., and Preece, D., and Iles, P. (2008)** Is talent management just “old wine in new bottles”? Emerald Group, Management Research News, Vol. 31 No. 12 , pp. 901-911

**Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009).** Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19: 304–313.

**Collings, D. G., & Mellahi, K. (2013).** Commentary on: “Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management”. Human Resource Management Review, 23: 322–325.

**Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012).** Talent management in clusters. Organizational Dynamics, 41: 327–335.

**Fernandez-Araoz, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2011).** How to hang on to your high potentials, emerging best practices in managing your company’s future leaders. Harvard Business Review, 10(October): 76–83.

**Groysberg, B. (2012).** Chasing stars: The myth of talent and the portability of performance. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

**Armstrong, M . (2006)** "A Handbook of Human Resource Management Practice", Kogan Page Ltd., 10th edition, april

**Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (Eds.). (2014).** Strategic talent management: Contemporary issues in international context. Cambridge: Cambridge University Press.

**Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J. (2002).** Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent. FT Press.

**Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015).** What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. Human resource management review, 25(3), 249-263.

**Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016).** Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. Journal of World Business, 51(2), 278-293.

**Wallis, Shannon. , Underhill, Briano & Mcnamara, carter (2010).** Microsoft Corporation In Marshall Goldsmith and Louis Carter (eds): Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent. John Wiley & Sons, Inc.

**Megri, Z. (2014).** The impact of talent management system on the enterprise performance: a study on a sample of workers in national company of juice and canned-food unit MANAA (Batna). Arab Economic and Business Journal, 9(2), 156-165.