

شناسایی و واکاوی عوامل موثر بر مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور

نگارین پاشاخانو^۱نرگس حسن مرادی (نویسنده مسئول)^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۳/۲

مجید ربیعی دولابی^۳

چکیده:

هدف از این پژوهش شناسایی و واکاوی عوامل موثر بر مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور می باشد. این پژوهش از لحاظ هدف داده بنیاد اجرا شد. جامعه پژوهش را صاحب نظران حوزه علوم تربیتی متخصص در زمینه مدیریت استعداد (کتاب و یا مقاله داشتند) تشکیل دادند. بر اساس معیار اشباع نظری ۱۰ نفر به روش هدفمند انتخاب شدند. داده ها با مصاحبه نیمه ساختار یافته گردآوری شد. در نتیجه ۱۳۹ مفهوم اولیه (کد باز)، ۱۵ مفهوم اصلی (کد محوری) به دست آمد، که در قالب مدل پارادایمی شامل مقوله محوری (نظام توسعه شایستگی) (جذب، توسعه و ارتقاء و نگهداری)، عوامل علی (شرایط داخلی، شرایط ساختاری و فرآیندهای سازمانی)، عوامل زمینه ای (عوامل مدیریتی، برنامه ریزی نیروی انسانی و عوامل زیر ساختی)، عوامل راهبردی (ساختاری، فرآیندی)، عوامل محیطی (پویایی محیطی و حمایت محیطی) و پیامدها (فردی و سازمانی) ارائه شد.

کلید واژه ها: استعداد، اعضای هیأت علمی دانشگاه فرهنگیان، توسعه شایستگی.

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران^۲ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، ایران^۳ استادیار مدعو گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه:

آموزش عالی محور اصلی توسعه انسانی در سراسر جهان می‌باشد. دانشگاهها بخش کلیدی نظام‌های آموزشی هستند، که با ایجاد توانمندیهای لازم زمینه را برای توسعه جامعه فراهم می‌کنند (آقایی^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). نهادهای آموزشی به تدریج پی برده‌اند که در شرایط پیچیده و دشوار امروز بدون داشتن نیروی انسانی متعهد و متخصص قادر نخواهند بود که پاسخگوی نیازهای روزافزون آموزش جامعه‌ی خود باشند (جونگ و تاکوچی^۲، ۲۰۱۶). به اعتقاد لیک (۲۰۰۲) دانشگاه برای پاسخ به اقتضائات محیط و تضمین بقا و اثربخشی خود در شرایط متحول امروزی باید بتواند خود را به طور مستمر و به نحو اثربخش بازآفرینی نماید. اصلی‌ترین عامل تعیین‌کننده پیشرفت و توسعه جامعه در شرایط متحول کنونی جهانی، میزان برخورداری از نیروی انسانی کارا و خلاق در دانشگاه است (اقبال و همکاران، ۱۳۹۵). تحقق این مهم، مستلزم آن است که مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی توجه شود. از طرف دیگر سازمان های هزاره ی سوم، از مفهومی به نام سرمایه ی انسانی یاد می کنند. توسعه ی منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری بنگاه ها تلقی می شود و مهم ترین چالش در عرصه ی کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره مندی از نیروی انسانی هوشمند است (بارانی و همکاران، ۱۳۹۷). امروزه، مهم ترین دغدغه ی مدیران توسعه ی منابع انسانی، حفظ و توسعه استعداد های سازمانی است و مدیریت استعدادها در رشد و شکوفایی سازمان ها تأثیری حیرت انگیز داشته اند (احمدی مقدم و سلیمان پور، ۱۳۹۷). بنابراین، نیروی انسانی را باید به عنوان مهم ترین سرمایه ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دست یابی سازمان به اهدافش دارد (الجبور^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). چرا که حفظ کارکنان با استعداد و ماهر، جهت حفظ موقعیت رقابتی آن ها برای سازمان، از اهمیت شایان ذکری برخوردار است (بارخویزن و گومد^۴، ۲۰۲۱). بی شک عصر حاضر، عصر سازمانهاست و متولیان این سازمانها، انسانها هستند؛ انسانهایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم ترین منبع قدرت؛

^۱ Aghaei^۲ Jung & Takeuchi^۳ Aljbour^۴ Barkhuizen & Gumede

یعنی تفکر، می توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمانها را پدید آورند (اورین و ساب، ۲۰۱۶). در سالهای اخیر، در سازمانهای ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالبهای گوناگونی، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و مورد توجه قرار گرفته است. اما کماکان با وضعیت مطلوب در این زمینه فاصله قابل توجهی وجود دارد. در همین راستا انجام مطالعات و پژوهشهای گوناگون برای الگوبرداری و بکارگیری تجربه‌های موفق سازمانهای توسعه یافته، از اهمیت بسزایی برخوردار است (راتن و فریرا، ۲۰۱۶). مدیریت استعداد فرایندی است که در سال ۱۹۹۰ پدید آمد و تا زمانی ادامه می یابد که مورد پذیرش واقع شود (کامیاب، ۱۳۹۳). بسیاری از سازمانها در یافته اند که استعدادها و مهارتهای کارکنان محرکی برای موفقیت تجاری آنها می باشد (دری و جاگو، ۲۰۱۵). در سال ۱۹۹۷ واژه « جنگ استعداد » برای اولین بار توسط شرکت مشاوره ای مکنزی ارائه شد (ویبلن و مارلر^۱، ۲۰۲۱). در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق تر هستند، میزان سود دهی و بهره وری بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان عوض شده و به آن به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (خنیفیر و همکاران، ۱۴۰۰). مدیریت استعداد برای توصیف مفهوم و یکپارچه سازی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای پستهای کلیدی در زمان مناسب است (صحت پور و همکاران، ۲۰۲۱). این مفهوم به توسعه و نگهداری یک مجموعه استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجزین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد می پردازد (طهوری، ۱۳۹۹). مدیریت استعداد تضمین می کند که افراد مناسب با مهارت مناسب در محل مناسب، متمرکز و نسبت به آن عجزین شده اند (بارخویزن و گومد^۲، ۲۰۲۰). این مقوله کلیه فعالیت ها و فرایندهای مرتبط با پست-های اصلی و کلیدی که منجر به مزیت رقابتی با دوام برای سازمان شده و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می شود (چن^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت استعداد عبارت است از یک سری فعالیت های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰). جذب استعدادها: مرحله اول در فرایند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان می باشد. کارکنان در سازمان ها از ویژگی های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آنها را مدیریت نماید (هاک سهیم^۴، ۲۰۲۰). ارزیابی و کشف استعدادها: فرایند ارزیابی و کشف استعدادها، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار مورد نظر را انجام دهند (الدالهمه و هیدر ریما^۵، ۲۰۲۱). توسعه و آموزش استعدادها: به دلیل ویژگیهای منحصر به فرد افراد با استعداد، استراتژیهای توسعه و آموزش نیز می باید بسیار خاص و ویژه باشد. در بحث آموزش استعدادها مهمترین نقش بر عهده مدیران عملیاتی (مدیران مستقیم افراد) است. این مدیران هستند که باید درک نمایند چه چیز موجب قویتر شدن هر کارمند می شود. یکی دیگر از راه حلها تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است (محمدمدی و

^۱ Wiblen & Marler

^۲ Barkhuizen & Gumede

^۳ Chen

^۴ Haak-Saheem

^۵ Al-Dalalmeh & Héder-Rima

همکاران، ۱۳۹۹). حفظ و نگهداری استعدادها: فرانک و همکاران (۲۰۰۴)، حفظ را به صورت تلاش توسط کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب، جهت نیل به اهداف سازمان، تعریف کرده اند. هدف شرکت ها در عصر «جنگ استعدادها»، کاهش جابجایی به نفع حفظ و ابقای کارکنان با استعداد می باشد (آقایی^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). باید عنوان کرد که اگرچه مروری بر تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان می دهد که مدیریت استعداد یک شاخه علمی در حال رشد است، اما اثربخشی مدیریت استعداد و ارزش آفرینی آن هنوز به درستی بیان نشده است (شجاعی، ۱۳۹۹). بررسی های اخیر نشان می دهند که شمار زیادی از سازمان های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبه رو می باشند (ریو^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). پژوهشگران با بررسی مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی، نتیجه گرفته اند که در قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه ی گسترده ای از مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش بینی نشده ی شرکت ها را داشته باشند، رو به گسترش است (نواک و اسکاتلان^۳، ۲۰۲۱). شرکت های سراسر جهان برای دست یابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می نمایند. از این رو، کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارایه ی آموزش لازم به آنها و حفظ و نگه داری کارکنان با ارزش را برای بلندمدت داشته باشند و برای این امر راهبرد هایی را در نظر بگیرند (رستمی و همکاران، ۱۳۹۹). با توجه به اینکه سازمان ها و ارگان های دولتی از تعدادی اجزا تشکیل شده اند، اما غالباً به آنها یک سیمای انسانی بخشیده اند، نظام آموزش عالی نیز از این اصل مستثی نیست، نظام های آموزش عالی به عنوان بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی نقش اصلی را در تربیت و تامین نیروی انسانی کارآمد و نقشی تعیین کننده در ابعاد گوناگون اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه را دارند و اعضای آن در این فرایند که از عوامل عمده و موثر محسوب می شوند، گرانترین بخش نظام آموزش عالی را تشکیل می دهند (هژبرنژاد و همکاران، ۱۴۰۰). دانشگاه نهادی است که انتظار می رود کانون عالی ترین پیشرفت های علمی در همه زمینه های علوم باشد و در راه اعتلای علم و دانش در جامعه گام های اساسی بردارد؛ به گونه ای که بتوان در عمل زمینه های موفقیت آن را از لحاظ تولید دانش با استانداردهای علمی و حفظ کیفیت ملاحظه نمود. این امر، قبل از هر چیز در سایه بهره مندی از نظام مدیریت منابع انسانی توانمند و شایسته امکان پذیر است. با وجود این، در عمل، دانشگاه های کشور به عنوان نماد نظام آموزش عالی کشور، هنوز نتوانسته اند نقش برجسته ای در توسعه علمی و فرهنگی کشور در قیاس با دانشگاه های ممتاز در کشورهای پیشرفته داشته باشند (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶). زیرا در زمینه اهمیت منابع انسانی، به شدت سهل انگاری می شود، در حالی که برای بقا و بالندگی باید به گونه ی نظامند، شرایط جذب و تامین، بهسازی و پرورش، حفظ، نگهداری، انگیزش و رهبری منابع انسانی را در کل فراهم ساخت، تا اینکه کارکنان بتوانند قابلیت ها و شایستگی های خود را نشان دهند (جوهری زاده و همکاران، ۱۳۹۸). عدم توجه به نیازهای کارکنان در نهایت باعث خواهد شد تا آنها برای تامین نیازهای خود در عرصه هایی بجز عرصه تخصصی خودشان مشغول فعالیت شوند و این منجر به وابستگی هرچه بیشتر کشور به کشورهای دیگر خواهد شد (دیباپی صابر و همکاران، ۱۳۹۸). متأسفانه خلاء این مسئله در دانشگاه های فرهنگیان کشور بیشتر به چشم می خورد. جامعه آماری انتخاب شده دانشگاه فرهنگیان جنوب

۱ Aghaei

۲ Liu

۳ Nowak & Scanlan

کشور است، و علت این انتخاب بر این باور استوار بود که دانشگاه های فرهنگیان یکی از مراکزی اصلی برای ارتقاء سطح دانش است که نظام آموزش و پرورش برای پیشرفت و توسعه خود در اختیار دارد. بر این اساس امروزه نظام آموزش و پرورش از دانشگاه های فرهنگیان به عنوان عالی ترین نهاد آموزشی و تربیتی انتظار دارد تا در فرایند توسعه سرمایه های انسانی و توانمندسازی آنان نقش اساسی خود را ایفا کند، همچنین طی صحبت ها و بررسی های اولیه ای که صورت گرفت مشاهده شد که مدیران دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور آشنایی آنچنانی با مسیر شغلی و مدیریت توانمندی ها و استعداد اعضا سازمان ندارد و با مشاهده برخی از انتصاب و انتخاب های که نشان از شایسته سالاری در آن نبود، نیاز به طراحی و بکارگیری الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر فرایندها و برنامه های دانشگاه به عنوان یک مسئله احساس شد. علاوه بر این با توجه به تغییرات نیروی انسانی در طول زمان در دانشگاه فرهنگیان و وجود فرصت های استخدامی در دانشگاه های فرهنگیان جنوب کشور مسئله و چالش شناسایی، جذب و به کارگیر استعدادهای علمی همچنان مطرح است، چرا که دانشگاه فرهنگیان می خواهد اطمینان حاصل کند که فرد برگزیده از مهارت های مورد نظر برای کار اثربخش برخوردار است. در نتیجه مدیریت استعداد به عنوان یکی از مسائل پیش روی با این دانشگاه ها ارتباط تنگاتنگی دارد، بر این اساس پژوهش حاضر درصدد شناسایی و واکاوی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در دانشگاه های فرهنگیان می باشد. خنیفر و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان « مدل شایستگی ها و توانایی های مدیران میانی آموزش و پرورش: پژوهشی آمیخته » به بررسی ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران در آموزش و پرورش پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که مؤلفه های مدل شایستگی مدیران میانی آموزش و پرورش برای استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از شایستگی دانشی، شایستگی حرفه ای، ویژگی های شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطات و شایستگی ادراکی. در بخش کمی نیز برای برآورد نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم با رویکرد ماتریس کوواریانس اعتبار مدل را تأیید کرد.

هژیرنژاد و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان « شناسایی مولفه های راهبردی- بومی موثر بر مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی » به بررسی مولفه های راهبردی و بومی مدیریت استعداد در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بعد نظام جذب استعداد، نظام ارتقاء استعداد، نظام حفظ استعداد، نظام توسعه و آموزش و نظام ارزیابی و کشف استعداد به عنوان ابعاد اصلی مدیریت استعداد هستند و همچنین در ۲ راند دلفی مؤلفه های مورد ارزیابی برای تعیین روایی و پایایی قرار گرفت که در راند اول ۲۳ شاخص حذف و در راند دوم ۴۴ شاخص نهایی با ضریب کندال ۰,۶۵۴ مورد تأیید قرار گرفت.

چن و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان « سیستم های مدیریت استعداد استراتژیک و رفتارهای کارکنان: اثر واسطه ای تماس » توسعه و حفظ استعداد در کمک به سازمانها در رقابت حیاتی و بسیار مهم است. با این حال، نحوه درک استعدادهای کارفرمایان و در نتیجه سرمایه گذاری منابع مناسب برای ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان با استعداد، هنوز به توجه قابل توجهی نیاز دارد. این مطالعه استدلال می کند که متفاوت از سیستم منابع انسانی عمومی، پیاده سازی سیستم مدیریت استعدادهای استراتژیک (STMS) برای سرمایه گذاری در یک گروه با استعداد می تواند تفسیر شغلی کارکنان را از نظر فراخوان کارکنان ایجاد کند. این می تواند به نوبه خود، رفتارهای مثبت کارکنان، از جمله کارآفرینی و

صدا را بیشتر توسعه دهد. علاوه بر این، اثر میانجی‌گری تماس کارمند در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است. این مطالعه از نظر تجربی و تأیید تجربی اثرات STMS را ارائه می‌دهد. همچنین شواهد تجربی ارائه می‌دهد که تماس با کارکنان یک واسطه کلیدی برای توسعه رفتارهای کاری کارکنان است. دلالت‌های کاربردی شناسایی شده نیز مرجع مهمی برای سازمانها هستند.

گلیستر^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان مدیریت منابع انسانی و عملکرد و نقش مدیریت استعداد به عنوان یک مکانسیم انتقال صورت دادند، روش تحقیق توصیفی - پیمایشی بود، و از طریق پرسشنامه استاندارد به جمع‌آوری داده‌های پژوهش پرداخته شد. نتایج تحقیق نشان که هنگامی مدیریت استعداد بر روی یک سری از اقدامات همچون توسعه شبکه‌های نیروی کار و سرمایه اجتماعی متمرکز شده است یک کلید است مکانیزم انتقال بین روابط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت است.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف، توسعه‌ای است، و از منظر روش اجرا، توصیفی از نوع اکتشافی است. زیرا هدف پژوهش، شناسایی و واکاوی شناسایی و واکاوی عوامل موثر بر مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور است. از منظر روش اجرا، توصیفی از نوع اکتشافی مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها و طرح نوحاسته گلیزراست. در این طرح، با این پیش فرض که باید امکان داد تا نظریه از داده تکوین یابد، نه اینکه مقوله‌های ویژه‌های را مورد تأکید قرار داد (بازرگان، ۱۳۹۴)، سعی شد ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌ها و در نهایت الگوی پارادایمی مدیریت استعداد از تحلیل ذهنیات و ساختار شناختی موجود در مصاحبه‌ها استخراج شود. مشارکت کنندگان در پژوهش را افراد خبره علوم تربیتی (مدیریت آموزشی، منابع انسانی و مدیریت استعداد) در دانشگاه فرهنگیان که در این زمینه تخصص و یا مقاله و کتاب تالیفی داشته‌اند، تشکیل داده‌اند. معیارهای ورود به مطالعه عبارت بودند از خبرگان با حداقل سه سال تجربه فعالیت در دانشگاه فرهنگیان در زمینه مدیریت استعداد و مطالب تابعه، متخصصین با حداقل تحصیلات دکتری در علوم تربیتی روش نمونه‌گیری نیز به صورت هدفمند بود. از نظر تشکری و تدلیه^۲ در این روش نمونه‌گیری، موارد بصورت غیرتصادفی و کاملاً هدفمند انتخاب می‌شوند (تدلیه و تشکری، ۲۰۰۳: ۹۶) که در بخش کیفی تعداد ۱۰ نفر از خبرگان در این پژوهش مشارکت داشتند که در جدول ۱ آورده شده است. رویکرد داده‌بنیاد (گرنند تئوری) کیفی برای تعیین عوامل موثر بر مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور استفاده شد.

میانگین زمانی مصاحبه‌ها ۷۸ دقیقه بود. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، به منظور تحلیل داده‌ها از روش گرنند تئوری و همزمان با جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. بدین ترتیب که پس از انجام مصاحبه‌ها ابتدا متن نوارها پیاده شد. پس از آن یک نسخه از کدهای استخراج شده برای مصاحبه‌شونده ارسال و تأیید شد. جهت آشنایی با داده‌ها و غرق شدن، داده‌ها چندین مرتبه بازخوانی گردید بدین ترتیب کدهای اولیه شناسایی و کدهای اولیه مشابه در یک طبقه کنار هم قرار گرفتند و طبقات

^۱ Gliester

^۲ tashakkori and teddlie

اولیه شکل گرفت. این طبقات درهم ادغام شده و درون مایه ها را تشکیل دادند. همچنین جهت اطمینان از صحت داده‌های جمع آوری شده، درگیری طولانی مدت و عمیق داده ها وجود داشت. بعلاوه، دو پژوهشگر دیگر علاوه بر پژوهشگران اصلی، در تحلیل داده‌ها مشارکت داشتند. پژوهشگر دست نوشته ها را برای تایید کدگذاری و طبقات می‌خواندند. برای افزایش تاییدپذیری مجدداً به مشارکت کنندگان مراجعه میگردید. داشتن حداکثر تنوع در نمونه گیری و دیدارهای طولانی، راه های دیگر افزایش اعتبار داده‌ها بودند. از همان مصاحبه اولیه کدها و طبقات فرعی شکل گرفتند و سپس کاهش داده‌ها در تمام واحدهای تحلیل (کدها) ادامه یافت تا درون مایه‌ها ظهور یافتند و در شش بُعد (علی، پدیده، محیط، راهبرد، پیامدها، زمینه) به عنوان کدهای انتخابی جایگزاری شد. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. تحلیل محتوای کیفی با نرم افزار MAXQDA۱۲ انجام شد.

جدول ۱: مشخصات مشارکت کنندگان در مصاحبه

ردیف	محل خدمت	سمت اجرایی	رشته تحصیلی	جنسیت		مدرک تحصیلی
				مرد	زن	
۱	دانشگاه فرهنگیان بوشهر	عضو هیات علمی	علوم تربیتی	*		دکتری
۲	دانشگاه فرهنگیان بوشهر	عضو هیات علمی	علوم تربیتی	*		دکتری
۳	دانشگاه فرهنگیان بوشهر	عضو هیات علمی	علوم تربیتی	*		دکتری
۴	دانشگاه فرهنگیان بوشهر	عضو هیات علمی	علوم تربیتی	*		دکتری
۵	دانشگاه فرهنگیان بوشهر	عضو هیات علمی	علوم تربیتی		*	دکتری
۶	دانشگاه فرهنگیان هرمزگان	عضو هیات علمی	علوم تربیتی	*		دکتری
۷	دانشگاه فرهنگیان اصفهان	عضو هیات علمی	علوم تربیتی	*		دکتری
۸	دانشگاه فرهنگیان بوشهر	عضو هیات علمی	علوم تربیتی	*		دکتری
۹	دانشگاه فرهنگیان هرمزگان	عضو هیات علمی	علوم تربیتی	*		دکتری
۱۰	دانشگاه فرهنگیان اصفهان	عضو هیات علمی	علوم تربیتی	*		دکتری

یافته‌ها

سوال اول: متغیرهای علی اثرگذار بر الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور کدامند؟ نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که متغیرهای علی اثرگذار بر الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور سه مقوله شرایط ساختاری، شرایط داخلی و فرایندهای سازمانی می باشد.

جدول ۲: مقوله ها، مولفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط علی

مفهوم اصلی	مولفه ها	مفاهیم
		۱. باور مدیران به تاثیر مدیریت استعداد در کسب مزیت

رقابتی	شرایط داخلی	متغیرهای علی
۲. تعهد عملکردی مدیران		
۳. شایسته سالاری در سازمان		
۴. عدالت محوری و عدم تبعیض بین اعضای سازمان		
۵. استفاده از منابع انسانی با توجه به درجه مهارت و توانایی آنها		
۶. رتبه بندی کارکنان برای کارایی و اثربخشی آنها		
۷. ارزیابی مستمر به منظور ارتقای بهره وری نیروی انسانی		
۸. حمایت سازمانی از اعضای سازمان		
۹. استفاده علمی از مدیریت استعداد و مولفه های آن		
۱۰. ثبات و امنیت شغلی		
۱۱. توسعه شهرت دانشگاهی در سطح جامعه		
۱۲. توسعه فرهنگ حمایت گرایانه سازمانی		
۱۳. توسعه راهبردی استعدادهای اعضای سازمان		
۱۴. ایجاد فضای شغلی مناسب برای نخبگان		
۱۵. وجود مدیر خلاق و کارآمد در راس سازمانی		
۱۶. برگزاری کلاس مشاوره در زمینه های مورد نیاز اعضای سازمان		
۱۷. ایجاد فرصت های رشد در پستهای سازمانی	شرایط ساختاری	
۱۸. توسعه نوآوری و خلاقیت در سطوح سازمان		
۱۹. افزایش امکانات دانشگاهی		
۲۰. کارگاه های آموزشی به منظور تسهیلات آموزشی		
۲۱. امکانات رفاهی		
۲۲. تنظیم روابط کاری متناسب با ویژگی های اعضای سازمان		
۲۳. توسعه شبکه های اجتماعی		
۲۴. وجود رقابت سالم بین اعضای سازمان		
۲۵. به رسمیت شناختن مدیریت استعداد		
۲۶. نظام جامع ارتقای سازمانی		
۲۷. شناسایی وضعیت کنونی مدیران نسبت به توانمند و		

دانش سازمانی		
۲۸. ترسیم شرایط ایده آل نیروی منابع انسانی		
۲۹. وجود برنامه ریزی مسیر شغلی مدون و توجه به کارراهه شغلی		
۳۰. جامعه پذیری اعضای سازمان		
۳۱. مدیریت سرمایه فکری		
۳۲. استخدام نیروی منابع انسانی کارآمد		
۳۳. بهره گیری از مدیریت مبتنی بر وب		
۳۴. سطح بندی استعداد های موجود در سازمان	فرایندهای	
۳۵. برگزاری مصاحبه شغلی برای آشنایی یا سطح استعداد اعضای سازمان		
۳۶. جذب افراد با مهارت بالا		
۳۷. ارزیابی و پایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی		
۳۸. علمی سازی روش های جذب و به کارگیری منابع انسانی		
۳۹. توسعه کار تیمی بین اعضای سازمان		
۴۰. جو مطلوب سازمانی		
۴۱. مدیریت اطلاعات و ارتباطات		
۴۲. توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی		
۴۳. توزیع هماهنگ نخبگان در سطوح سازمانی		
۴۴. بهره گیری از نظام انتقادات و پیشنهادات		
۴۵. نظر خواهی از کارکنان در تمامی سطوح		
۴۶. اصلاح نحوه گزینش متناسب با اصول علمی		
۴۷. شکل گیری دیدگاه نوین در جذب افراد در ذهن مدیران		
۴۸. ارزیابی میزان آمادگی استعدادها برای موقعیت های شغلی بالاتر		
۴۹. سرعت بخشیدن به توسعه استعداد های سازمانی		
۵۰. چابک سازی سازمانی		
۵۱. توسعه رویکردهای سازمان های پاسخگوی سریع		

در نهایت برای بخش علی ۵۱ شخص و ۳ مولفه استخراج گردید

سوال دوم: مقوله اصلی الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور کدامند؟

نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که مقوله اصلی الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور

سه مقوله جذب، توسعه و ارتقاء و نگهداری می باشد

جدول ۳: مقوله ها، مولفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه مولفه محوری

مفاهیم	مولفه ها	مقوله اصلی
۱. جذب، انتخاب و توسعه افراد	جذب	مولفه محوری (توسعه نظام شایستگی)
۲. شایسته سالاری در استخدام		
۳. ارزیابی جامع مدیریت منابع انسانی در زمان مشخص		
۴. شناسایی مهارت های شغلی مورد نیاز پست های سازمانی		
۵. همکاری به اعضای سازمان به منظور انتقال تجارب یکدیگر		
۶. ایجاد انگیزه برای پیوستن و ماندن در سازمان		
۷. وجود فرصت رشد و ارتقای شغلی	توسعه و ارتقاء	
۸. وجود فرصت رشد فردی		
۹. برنامه مدون برای عجین شدن با شغل		
۱۰. تلاش برای بالا بردن توانایی علمی-آموزشی اعضای سازمان		
۱۱. آموزش نظم و آراستگی به اعضای سازمان		
۱۲. افزایش توانمندی انتقال مفاهیم آموزشی به دانشجویان		
۱۳. تسلط بخشی به منابع آموزشی		
۱۴. برنامه مدون برای پیشرفت شغلی		
۱۵. وجود تعامل و همکاری بین سطوح سازمانی		
۱۶. درگیر نمودن اعضای سازمان در فرایندهای تصمیم گیری		

۱۷. چرخش شغلی		نگهداری
۱۸. توسعه و تنوع بخشی مهارت های شغلی		
۱۹. نگرش مثبت به تغییرات فناوری ها در تمامی سطوح سازمان		
۲۰. نهادینه سازی مدیریت دانش		
۲۱. افزایش قدرت تحلیل گیری		
۲۲. تامین رفاه و بیمه اعضای سازمان		
۲۳. تفویض اختیار متناسب با مسئولیت اعضای سازمان		
۲۴. جبران خدمات ویژه		
۲۵. توسعه منزلت اجتماعی اعضای سازمان		
۲۶. تقدیر و تشکر اعضای سازمان از سوی مدیریت		

در نهایت برای بخش مقولات اصلی (پدیده) ۲۶ شخص و ۳ مولفه استخراج گردید

سوال سوم: متغیرهای زمینه ای در الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور کدامند؟

نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که متغیرهای زمینه ای اثر گذار بر الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور سه مقوله عوامل زیر ساختی، برنامه ریزی منابع انسانی و عوامل مدیریتی می باشد.

جدول ۴: مقوله ها، مولفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط زمینه ای

مفاهیم	مولفه ها	مقوله اصلی
۱. توسعه تکنولوژی و فناوری های روز	عوامل زیر ساختی	منغیرهای زمینه ای
۲. حذف موانع ادرازی و سازمانی برای توسعه کارکنان		
۳. ساختار سازمانی منعطف		
۴. توسعه آموزش های ضمن خدمت		
۵. پرورش رهبران تحول گرا		
۶. افزایش سطح توانمندی اعضای سازمان	برنامه ریزی نیروی انسانی	
۷. سازماندهی نیروی انسانی		
۸. پاداش و تشویق نیروی انسانی در ازای بهره وری و کارآمدی		

۹. تسهیل ارتقای کیفی نیروی انسانی	عوامل مدیریتی
۱۰. توجه به ویژگی های جمعیت شناختی همچون سن و جنسیت	
۱۱. به کارگیری افراد در جای صحیح خود	
۱۲. عدم مداخله غیر ضروری در فعالیت های نیروی انسانی	
۱۳. پرهیز از سلیقه ای عمل کردن مدیران در جذب نیروهای انسانی	
۱۴. کسب آمادگی ذهنی برای انجام تغییرات سازمانی	
۱۵. بهره گیری از تجارب موفق سازمان و مدیران دیگر	

در نهایت برای بخش زمینه های پژوهش ۱۵ شخص و ۳ مولفه استخراج گردید

سوال چهارم: متغیرهای محیطی در الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور کدامند؟

نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که متغیرهای محیطی اثر گذار بر الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور دو مقوله حمایت محیطی و پویایی محیطی می باشد.

جدول ۵: مقوله ها، مولفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط محیطی

مفاهیم	مولفه ها	مقوله اصلی
۱. ایجاد خزانة استعداد در سازمان ها	حمایت محیطی	متغیرهای محیطی
۲. پرورش خلاقیت در محیط های آموزشی		
۳. توسعه تفکر انتقادی در نظام های آموزشی		
۴. تخصیص بودجه کافی برای شناسایی استعدادها		
۵. توسعه سازمان های حامی نخبگان		
۶. توسعه تمرکز زدایی	پویایی محیطی	
۷. تقاضای بازار برای جذب نخبگان		
۸. میزان درآمد افراد در محیط خارج از دانشگاه در مقایسه		

با دانشگاه		
۹. همکاری علمی بین دانشگاه ها و سازمانی نخبه پرور		

در نهایت برای بخش زمینه های پژوهش ۹ شخص و ۲ مولفه استخراج گردید
سوال پنجم: متغیرهای راهبردی در الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور کدامند؟
 نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که راهبردهای الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور دو مقوله ساختاری و فرایندی می باشد.

جدول ۶: مقوله ها، مولفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه راهبردها

مفاهیم	مولفه ها	مقوله اصلی
۱. تعیین خط و مشی های سازمانی	ساختاری	راهبردها
۲. توسعه چشم اندازهای سازمانی		
۳. استفاده بهینه و موثر از آموزش و تخصص و تجربه افراد توانمند در سمت ها		
۴. مدیریت استراتژیک منابع انسانی		
۵. رهبری هوشمند سازمانی		
۶. ایجاد محیط سالم سازمانی		
۷. شناسایی کارکنان با استعداد		
۸. برقراری تعادل بین کار و زندگی	فرایندی	
۹. افزایش عملکرد بر پایه عملکرد فردی		
۱۰. ارتقای سطح دانش و تخصص		
۱۱. توسعه کارکنان دانش محور		
۱۲. تیم پذیری مدیران و کارکنان		

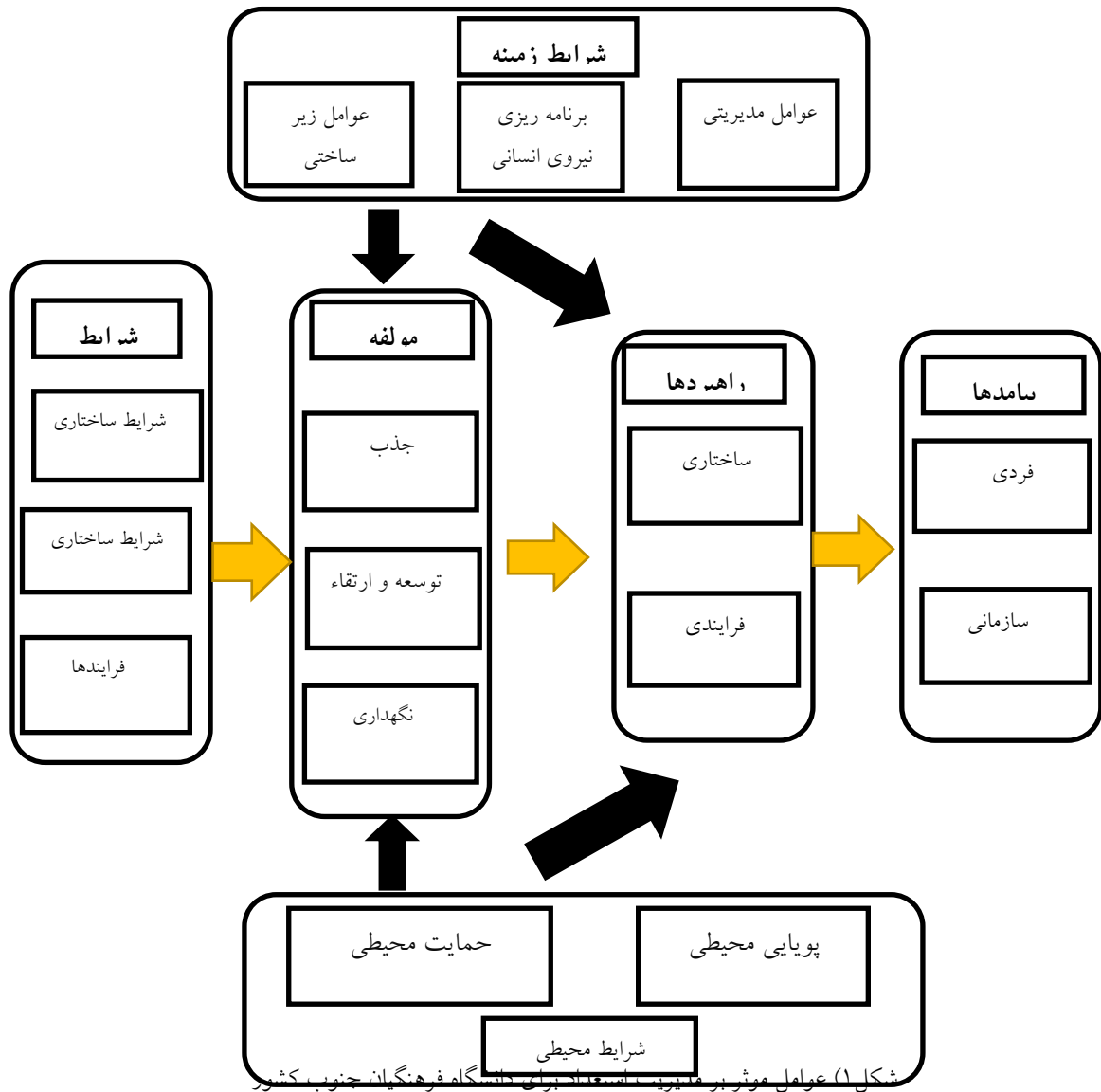
در نهایت برای بخش زمینه های پژوهش ۱۲ شخص و ۲ مولفه استخراج گردید
سوال ششم: پیامدهای الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور کدامند؟
 نظرات مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که پیامدهای الگوی مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور دو مقوله سازمانی و فردی می باشد.

جدول ۷: مقوله ها، مولفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه پیامدها

مفاهیم	مولفه ها	مقوله اصلی
۱. افزایش دانشگاه های دانش بنیاد	سازمانی	پیامدها
۲. جذب و استخدام افراد با استعداد		
۳. پرورش نیروی انسانی متعهد برای سازمان های دیگر		
۴. بهره وری سازمانی		
۵. توسعه سرمایه انسانی		
۶. کسب مزیت رقابتی		
۷. نخبه پروری		
۸. بهبود کیفیت آموزشی		
۹. افزایش عملکرد آموزشی		
۱۰. کاهش هدر رفت منابع		
۱۱. ارزش آفرینی برای دانشگاه و جامع		
۱۲. تعالی و بالندگی سازمانی		
۱۳. اثربخشی و کارایی در فرایندهای کاری		
۱۴. بهبود کیفیت علمی دانشجویان		
۱۵. توسعه اخلاق آموزش و اخلاق حرفه ای		
۱۶. توسعه و تحقق برنامه های راهبردی سازمانی		
۱۷. رضایت شغلی	فردی	
۱۸. کاهش فرسودگی شغلی		
۱۹. تقویت روحیه مثبت نگری		
۲۰. تسهیم دانش بین سطوح سازمانی		
۲۱. تعامل و همکاری علمی بین اعضای سازمانی		
۲۲. تعهد سازمانی		

در نهایت برای بخش زمینه های پژوهش ۲۲ شخص و ۲ مولفه استخراج گردید.

در آخر مدل پارادایمی عوامل موثر بر مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور به شکل زیر ترسیم گردید.



شکل ۱) عوامل موثر بر مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور

بحث و نتیجه گیری:

مدیریت منابع انسانی بعنوان زیر شاخه ای از رشته مدیریت از دهه ۱۹۸۰ به بعد مورد توجه جدی جوامع توسعه یافته قرار گرفت و عنوان سرمایه انسانی را به خود اختصاص داد، به گونه ای که در دنیای پیشرفته صنعتی از میان سه عامل ثروت آور شامل: منابع طبیعی، منابع فیزیکی و منابع انسانی، بیشترین توجه، بهره دهی و سودآوری را، منابع انسانی نصیب آنها کرده است (تعجبی، ۱۳۹۵). ویژگی سازمان های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت گریزی است و دائما از محیط اطراف خود تاثیر می پذیرند، و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر پذیرفته اند. بر این اساس پیش بینی تغییرات با وقت نسبتا معقول با اشکال مواجه خواهد بود (کونگ، ۲۰۱۶). با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات دانشگاههای

هزاره سوم شده است، قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه مختلف اقتصادی، اجتماعی و آموزشی زمانی برای آنها افزایش می یابد که از نیروی انسانی توانمند برخوردار باشند (لین، ۲۰۱۳). در نتیجه به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، از این روی، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و داراییهای حیاتی سازمان به حساب می آیند، منافع بسیار زیادی برای دانشگاه ها به دنبال خواهد داشت در واقع مطالعات رهبری و مدیریت اظهار می نماید که پرداختن به نیروی منابع انسانی جزء اصلی اثربخشی مدیریت است (جوهری زاده و همکاران، ۱۳۹۳). در جهان امروز توانمندی، قدرت اقتصادی و رفاه هر کشوری در گرو استفاده بهینه از امکانات، صنایع و نیروی انسانی آن کشور است. در این راستا هرچه نیروی کار شایسته تر و کارآمدتر باشد، پیشرفت و توفیق آن کشور در عرصه های گوناگون اقتصادی و اجتماعی بیشتر خواهد بود (مونزانی و همکاران، ۲۰۱۵). نتایج حاصل از بسیاری از تحقیقات درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در توسعه سازمانها و بعضاً رشد جوامع بشری بر این نکته تمرکز دارد که هیچ جامعه ای توسعه یافته نیست مگر اینکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. امروزه محققان مباحث نیروی انسانی پی برده اند که نیروی انسانی واجد شرایط و ماهر عامل با ارزش و سرمایه ای بی پایان در جهت رشد و توسعه سازمانها و کشورها بوده و بزرگترین سرمایه یک کشور و عامل اصلی پیشرفت آن است. اگر در گذشته کار، سرمایه و زمین عوامل اصلی تولید به حساب می آمدند امروزه تغییرات فناوری، نیروی انسانی و افزایش بهره وری بعنوان عوامل رشد و توسعه تلقی می شوند (حسینی، ۱۳۹۱). در این پژوهش ۶ بعد اصلی برای مدیریت استعداد شناسایی گردید. در بعد علی سه مقوله شرایط ساختاری، شرایط داخلی و فرایندهای سازمانی شناسایی گردید. در راستای عوامل موثر در حوزه فرایندهای سازمانی می توان بیان کرد که سطح بندی استعدادهای موجود و توزیع هماهنگ نخبگان در سطوح سازمانی زمینه مدیریت استعداد را در دانشگاه فراهم می آورد، این مهم در وهله اول با برگزاری مصاحبه شغلی برای آشنایی با سطح استعداد اعضای سازمان محقق می شود، که زمینه جذب افراد با مهارت بالا و اصلاح نحوه گزینش متناسب با اصول علمی را فراهم می آورد، دانشگاه می تواند با بهره گیری از نظام انتقادات و پیشنهادات و نظر خواهی از کارکنان در تمامی سطوح به ارزیابی و پایش کارایی و اثر بخشی نیروی انسانی و توانمند سازی روان شناختی آنان بپردازد، در این فرایند می توان با سرعت بخشیدن به توسعه استعدادهای سازمانی، چابک سازی سازمانی، توسعه رویکردهای سازمان های پاسخگویی سریع و مدیریت اطلاعات و ارتباطات گام های موثری برای مدیریت استعداد در دانشگاه برداشت. در راستای عوامل موثر در حوزه شرایط ساختاری دانشگاه نیازمند ایجاد فرصت های رشد در پست های سازمانی، نظام جامع ارتقای سازمانی، افزایش امکانات دانشگاهی، توسعه نوآوری و خلاقیت در سطوح سازمان می باشد، که این مهم در سایه شناسایی وضعیت کنونی مدیرین و اعضای سازمان نسبت به توانمندی ها و سطح دانش آنها محقق می شود و به واسطه آن می توان سیمای مطلوبی از نیروی منابع انسانی در آینده ترسیم کرد، دانشگاه با توسعه شبکه های اجتماعی، برپایی کارگاه های آموزشی به منظور توسعه آموزش های سازمانی، مدیریت سرمایه فکری، توسعه فرایندهای جامعه پذیری سازمانی و بهره گیری از مدیریت مبتنی بر وب می تواند اقدامات موثری به منظور مدیریت استعداد بردارد. در راستای عوامل موثر در حوزه شرایط داخلی می توان بیان کرد که باور مدیران به تاثیر مدیریت استعداد در کسب مزیت رقابتی و استفاده علمی از استعداد های موجود در سازمان شایسته سالاری را برای دانشگاه به ارمغان خواهد آورد، این مهم

در کنار تعهد عملکرد مدیران، عدالت محوری و عدم تبعیض بین اعضای سازمان به توسعه فرهنگ حمایت گرایانه سازمانی می انجامد. دانشگاه ها می توانند با استفاده از منابع انسانی با توجه به درجه مهارت و توانایی آنها، رتبه بندی کارکنان بر اساس شاخص های علمی، ارزیابی مستمر عملکرد، ایجاد فضای شغلی مناسب، برگزاری کلاس های مشاوره های و بهره مندی از مدیران خلاق و نوآوری بر نهادینه سازی مدیریت استعداد گام های موثری بردارند. برای بُعد مقوله های اصلی سه مقوله جذب، توسعه و ارتقاء و نگهداری شناسایی شد. بر مبنای نتایج به دست آمده می توان بیان کرد مولفه جذب در برگیرنده انتخاب و توسعه افراد مبتنی بر شایسته سالاری است، این مولفه تمرکز بر ارزیابی جامع منابع انسانی در زمان های مشخص و شناسایی مهارت های شغلی مورد نیاز پست های سازمانی دارد و در تلاش برای همکاری با تمامی اعضای سازمان به منظور انتقال تجارب کاری خود بین یکدیگر و ایجاد انگیزه برای پیوستن و ماندن در سازمان می باشد. در راستای مولفه توسعه و ارتقاء می توان بیان وجود فرصت های رشد و ارتقای شغلی و رشد فردی از جمله پیش نیازهای توسعه و ارتقای شغلی محسوب می شود، بر این اساس برنامه ریزی مدون برای عجزین شدن با شغل و تلاش برای بالا بردن توانایی علمی-آموزشی اعضای سازمان از طریق آموزش های ضمن خدمت و چرخش شغلی می تواند راهگشا باشد، وجود تعامل و همکاری بین سطوح سازمانی و تنوع بخشی به مهارت شغلی به همراه وجود نگرش مثبت به تغییرات فناوری نهادینه سازی شغلی را به همراه می آورد وقتی این مهم در کنار درگیر نمودن اعضای سازمان در فرایندهای تصمیم گیری و توسعه مدیریت دانش قرار می گیرد می تواند زمینه ارتقا و توسعه شغلی را فراهم آورد. همچنین مولفه نگهداری تاکید بر تامین رفاه و بیمه اعضای سازمان دارد، این مولفه اشاره دارد که مدیریت استعداد با تفویض اختیار متناسب با مسئولیت اعضای سازمان، جبران خدمات ویژه، توسعه منزلت اجتماعی اعضای سازمان و تقدیر و تشکر از اعضای سازمان از سوی مدیریت شکل می گیرد. برای بُعد زمینه نیز سه مقوله عوامل زیر ساختی، برنامه ریزی منابع انسانی و عوامل مدیریتی شناسایی شد. بر مبنای نتایج به دست آمده عوامل زیر ساختی زمینه اثر گذار بر مدیریت استعداد توسعه تکنولوژی و فناوریهای روز می باشد که زمینه تسهیل فرایندهای کرای را فراهم می آورد، حذف موانع اداری و سازمانی برای توسعه کارکنان و انعطاف پذیر کردن ساختار سازمانی عوامل زمینه ای هستند که می تواند فرایند مدیریت استعداد را تسریع ببخشد، از جمله عوامل زمینه ای دیگر توسعه آموزش های ضمن خدمت و پرورش رهبران تحول گرا هستند که زمینه هدایت استعداد را برای توسعه و ارتقاء فراهم می آورد. در راستای مولفه برنامه ریزی نیروی انسانی باید عنوان کرد که این برنامه ریزی ها در برگیرنده افزایش سطح توانمندی اعضای سازمان، سازماندهی نیروی انسانی، پاداش و تشویق نیروی انسانی به واسطه بهره وری و کارآمدی، تسهیل ارتقای کیفی نیروی انسانی، توجه به ویژگی های جمعیت شناختی همچون سن و جنسیت، به کارگیری افراد در جای صحیح خود می باشد. در نهایت عوامل مدیریتی به عنوان راس راهبردی سازمانی با عدم مداخله غیر ضروری در فعالیت های نیروی انسانی و پرهیز از سلیقه ای عمل کردن در جذب نیروی انسانی به همراه کسب آمادگی ذهنی برای انجام تغییرات سازمانی و بهره گیری از تجارب موفق سازمان و مدیران دیگر می تواند نقش کلیدی در فرایند مدیریت استعداد داشته باشد. برای بُعد محیطی نیز دو مولفه حمایت محیطی و پویایی محیطی شناسایی شد. بر مبنای نتایج به دست آمده می توان بیان کرد که حمایت محیطی به عنوان یک جریان اصلی در خارج از سازمانی اثرات چشمگیری بر فرایند مدیریت استعداد دارد، این حمایت با ایجاد خزانه

استعداد در سازمان ها، پرورش خلاقیت در محیط های آموزشی، توسعه تفکر انتقادی در نظام های آموزشی، تخصیص بودجه کافی برای شناسایی استعدادها می تواند نظام های آموزشی را در فرایند مدیریت استعداد در برابر محیط پرتلاطم و متغیر ایمن سازد. از جمله متغیرهای محیطی اثر گذار پویایی های محیطی می باشد کاهش تمرکز و حرکت به سوی تمرکز زدایی در ساختارهای آموزش عالی، روند تقاضای بازار برای جذب نخبگان در سازمان های همسو و یا رقیب که زمینه کاهش تمایل افراد نخبه برای حضور در نظام آموزشی ایجاد می کند به همراه میزان درآمد افراد در محیط خارج از نظام آموزش عالی همه چالش های محیطی را برای فرایند مدیریت استعداد بویژه در مرحله ایجاد می کند که می توان با همکاری علمی بین دانشگاه و سازمان های که در زمینه پرورش نخبه پروری فعالیت می کنند نسبت به تغییرات محیطی آماده بود. مبنای نتایج به دست آمده می توان بیان کرد که راهبردهای الگوی مدیریت استعداد در دو بخش ساختاری که تمرکز بر تعیین و خط مشی های سازمانی، توسعه چشم اندازهای سازمانی، استفاده بهینه و موثر از آموزش و تخصیص افراد توانمند در سمت های مختلف، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رهبری هوشمند سازمانی، شناسایی کارکنان با استعداد دارد و فرایندی که تاکید بر برقراری تعادل بین کار و زندگی، افزایش عملکرد بر پایه عملکرد فردی، ارتقای سطح دانش و تخصص و تیم پذیری مدیران و کارکنان دارد دستورالعمل های راهبردی در جهت مدیریت استعداد در اختیار مدیران و مسئولان قرار می دهد. بر مبنای نتایج به دست آمده برای پیامدها می توان بیان کرد که هنگامی که در فرایند جذب، نگهداشت و توسعه اعضای سازمانی یک نظام مدیریت استعداد جامع و علمی مورد استفاده قرار گیرد، در نهایت پیامدهای مثبتی برای سازمان و افراد به همراه خواهد داشت، در سطح فردی رضایت شغلی و کاهش فرسودگی شغلی از محیط سازمانی و کار در اعضای سازمان فراهم می آورد، این مهم تقویت نگرش مثبت نگری و بروز رفتارهای مثبت سازمانی را به همراه تسهیم دانش در میان اعضای سازمان را ایجاد می کند، وقتی افراد به درستی انتخاب و به کار گرفته شوند، تعهد بالای سازمانی نسبت به اهداف و سازمان پیدا خواهند کرد که در تلاش برای تعامل و همکاری با اعضای سازمان به منظور تبادل تجارب خود بر می آیند. در سطح سازمان نیز این مهم پیامدهای مثبتی همچون اثربخشی، کارایی، بهره وری، کسب مزیت رقابتی، نخبه پروری، بهبود کیفیت آموزشی، عملکرد مطلوب سازمانی، کاهش هدر رفت منابع سازمانی، تعالی و بالندگی سازمانی، توسعه اخلاق ورزی و در نهایت توسعه و تحقق برنامه های راهبردهای سازمانی را به همراه خواهد داشت.

در همین راستا پیشنهادهای ارائه شد.

- در تلاش برای افزایش تعهد عملکرد خود و شایسته سالاری و ثبات و امنیت شغلی برآیند.
- تسریع در تبدیل وضعیت اعضای سازمان به مرحله رسمی قطعی و ترفیع و ارتقای آنان بر اساس ضوابط مدون و روشن در زمان مناسب.
- همچنین در جلسات دانشگاه با تقدیر و تشکر از فعالیت های اعضای سازمان حمایت مدیریت را از آنان را مورد تاکید قرار دهند.
- حمایت مدیران از اعضای سازمان از طذیق ایجاد فضای شغلی مناسب.

- برگزاری دوره های و کارگاه های آموزشی متناسب با نیازهای اعضای سازمان.

منابع و ماخذ:

- ابراهیمی، مرتضی؛ الیک، فهیمه؛ عباسی، محرم. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی). *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*. شماره ۴۳، ۹۵-۱۲۸.
- احمدی مقدم، افسانه و سلیمان پور، محبوبه (۱۳۹۷)، رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی، *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۹(۴): ۱۰۷-۱۲۶.
- اقبال، فرزانه، هویدا، رضا، سیادت، سیدعلی، سماواتیان، حسین و یارمحمدیان، محمد حسین (۱۳۹۶)، شناسایی مولفه های مدیریت استعداد اعضای هیات علمی در دانشگاه، *نشریه گام های توسعه در آموزش پزشکی*، ۴۰(۲): ۱۲۲-۱۳۶.
- اقبال، فرزانه، هویدا، رضا، سیادت، سیدعلی، سماواتیان، حسین و یارمحمدیان، محمدحسین (۱۳۹۵)، طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی برای دانشگاه های استعداد محور، *مجله پژوهش های مدیریت عمومی*، ۳۴: ۵-۲۴.
- بارانی، منوچهر، خورشیدی، عباس، مشبکی اصفهانی، اصغر و حاجیها، علی (۱۳۹۷)، ارائه الگوی مدیریت استعداد به منظور کسب مزیت رقابتی، *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انسانی*، ۲۲(۲): ۱۶۵-۱۹۴.
- تعجبی، محمود (۱۳۹۵)، الگوی علی عدالت سازمانی ادراک شده با درگیری شغلی؛ نقش میانجی هویت و خوش بینی سازمانی، پایان نامه دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه.
- جواهری زاده، ابراهیم؛ دهقانان، حامد؛ افجه، سید علی اکبر و سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۸). طراحی مدل چندسطحی مدیریت استعداد (مورد مطالعه: شرکت توانیر). *رساله دکتری تخصصی*. رشته مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
- جواهری زاده، ابراهیم، مقیمی، سید محمد، قلی پور، آرین و طهماسبی، رضا (۱۳۹۳). مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص ها و ویژگی های کارکنان کلیدی، *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۳۲: ۱۴۹-۱۷۱.
- حسینی، ابوالحسن (۱۳۹۱). نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد. *فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین*، (۲۳-۲۴)، ۲۰۵-۱۸۱.
- خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح الدین، سعادت، سارا، نادری بنی، ناهید، سیفی، علی. (۱۴۰۰). مدل شایستگی ها و توانایی های مدیران میانی آموزش و پرورش: پژوهشی آمیخته. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۰(۱)، ۱۶۳-۱۹۳.

- دیبایی صابر، محسن، عباسی، عفت، فتحی واجارگاه، کوروش، صفایی موحد، سعید. (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی های اصلی معلمان دوره متوسطه از دیدگاه خبرگان تعلیم و تربیت. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*, ۸(۲), ۸۳-۱۱۱.
- رستمی، پیمان، ویسی، کوروش، غفوری، فرزاد، علی آبادی، سمیرا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی دانشجومعلم تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان براساس نظریه داده بنیاد. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*, ۹(۲), ۶۳-۸۹.
- شجاعی، محمود. (۱۳۹۹). نقش تعدیل گر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در اداره آموزش و پرورش شهر کازرون. *فصلنامه پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع*, ۲(۵), ۶۸-۸۸.
- شریفی، معصومه، عباس زاده، ناصر، شفیق زاده، حمید. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم. *انجمن جامعه شناسی آموزش و پرورش*, ۱۴(۱), ۳۱۰-۳۱۸.
- طهوری، علی. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین پروری و خودکارآمدی کارکنان در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان همدان. *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*, ۴(۳۹), ۲۲-۴۰.
- کوهی خور، محمد؛ کمالیان، امین رضا؛ یعقوبی، نور محمد و پورعزت، علی. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل یکپارچه مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی. *رساله دکتری تخصصی، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان*.
- محمدی، ابراهیم، اخلاقی، محمد و طاهری، علی شیر. (۱۳۹۹). طراحی سیستم مدیریت استعداد و نقش آن در جانشین پروری مدیران. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت*, ۳(۹), ۱۳-۴۳.
- نوع‌پسند اصیل، سیدمحمد، ملک اخلاق، اسماعیل و حسینی مهران، مجید (۱۳۹۳). بررسی رابطه ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ششم، شماره ۱ (پیاپی ۱۵)، صص ۳۱-۵۱.
- هژیرنژاد، نوشا، محمودی، امیرحسین، حمیدی فر، فاطمه، ایمانی، محمدنقی. (۱۴۰۰). شناسایی مولفه های راهبردی- بومی موثر بر مدیریت استعداد کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی. *انجمن جامعه شناسی آموزش و پرورش*, ۱۴(۱), ۲۸۷-۲۹۸.
- Aghaei, A.A; Bahrololom, H; Andam, R. (۲۰۱۸). Modeling the talent management of physical education teachers in the country. PhD Thesis in Physical Education. Shahroud University of Technology. [In Persian]

Al-Dalahmeh, M., & Héder-Rima, M. (۲۰۲۱). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, ۱۸(۴), ۵۹.

Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (۲۰۲۱). An evidence-based multilevel framework of talent management: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (۲۰۲۱). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, ۱۹, ۱۲.

Chen, S. Y., Lee, A. Y. P., & Ahlstrom, D. (۲۰۲۱). Strategic talent management systems and employee behaviors: the mediating effect of calling. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, ۵۹(۱), ۸۴-۱۰۸.

Glaister, A., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (۲۰۱۸). HRM and performance—the role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context, *Hum Resour Manag J.*; ۲۸:۱۴۸-۱۶۶.

Haak-Saheem, W. (۲۰۲۰). Talent management in Covid-۱۹ crisis: how Dubai manages and sustains its global talent pool. *Asian Business & Management*, ۱۹, ۲۹۸-۳۰۱.

Jung, Y., & Takeuchi, N. (۲۰۱۶). Gender differences in career planning and success, *Journal of Managerial Psychology*, ۳۱(۲): ۶۰۳-۶۲۳.

Kong H.(۲۰۱۶). Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement , *International Journal of Hospitality Management*.

Lick, D. W (۲۰۰۲). Leadership and change, in field guide to academic leadership, San Francisco, Jossey Bass.

- Lin, Y.(۲۰۱۳). The effects of job involvement on emergency medical technicians in Taiwan's fire organization, *Safety Science*, Volume ۵۹, ۲۲۷-۲۳۶
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., & Ashta, A. (۲۰۲۰). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, ۱۰۰۷۴۴.
- Nowak, H. E., & Scanlan, J. M. (۲۰۲۱, March). Strategy to stay ahead of the curve: A concept analysis of talent management. In *Nursing Forum*.
- Pramono, R. (۲۰۲۱). Implementation of Analysis of Talent Management in Family Business.
- Roper, Katherine. (۲۰۱۷). the relationship between employees' perceptions of talent management practices and levels of engagement, *journal of organizational review*, and no: ۱۵, pp: ۴۱-۵۹.
- Salau, o. Osibanjo, A. Adeniji, A. Oludayo. O. (۲۰۱۸). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. www.elsevier.com/locate/dib
- Sehatpour, M. H., Abedin, B., & Kazemi, A. (۲۰۲۱). Talent management in government organizations: identification of challenges and ranking the solutions to address them. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Wiblen, S., & Marler, J. H. (۲۰۲۱). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*,