

مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی

دکتر رضا طهماسبی *

دکتر آرین قلی پور **

ابراهیم جواهری زاده ***

چکیده

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهمترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تاکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. با ظهور واژگانی مانند مدیریت استعدادها ما شاهد یک تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی هستیم که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. این در حالی است که جذب و نگهداشت استعدادها از گام‌های اولیه در مدیریت استعدادها محسوب می‌شوند. هدف از این تحقیق شناسایی و رتبه‌بندی مهمترین عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها می‌باشد. این تحقیق از نوع کاربردی و به روش کمی و به شکل توصیفی در دانشگاه تهران انجام شده است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. داده‌های جمع‌آوری شده با نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده و نتایج نشان می‌دهد که عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد.

واژه‌های کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، جذب استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

* دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

*** نویسنده مسئول - کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

مقدمه

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (Armestrang, 2008:18). نظریه‌های نوین اقتصادی با تاکید بر اقتصاد دانش محور، موفق‌ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره‌برداری کند. از این‌رو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (Nunn, 2007:160). اساس رقابت به کلی در حال دگرگونی است. در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در حال تاکید روز افزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد^۱ تاکید می‌شود.

مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند. (Collings and Mellahi, 2009: 307) مدیریت استعداد دارای چرخه‌ای است که شامل ۳ حوزه اصلی است: شناسایی و جذب استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، و توسعه استعدادها. سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها می‌باشند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای بدست آوردن استعدادها یاد می‌شود (Michaels et al, 2001: 11)

همچنان که برای جذب مشتریان اقدامات روشمندی صورت می‌گیرد، برای جذب استعدادهای سازمانی نیز باید به طور روشمند اقدام کرد. بهترین راهبرد برای موفقیت در رقابت برای جذب استعدادها، گردآوری تمام افراد با استعداد نیست بلکه جذب مناسب‌ترین افراد است. به عبارت دیگر، کشف، جذب، مدیریت و تعامل با کسانی است که می‌توانند در محیط کاری شرکت، با انگیزه، متعهد و کارا باشند.

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از جمله سازمان‌های مهمی محسوب می‌شوند که نقشی استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارند. از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود به تولید دانش پرداخته و به تربیت نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور همت گمارند. دانشگاه را می‌توان مبدا تحولات در هر کشور در نظر گرفت به شرطی که دانشگاه، این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد. مهمترین سرمایه‌های هر دانشگاهی اعضای هیئت علمی آن است. بنابراین دانشگاه‌ها باید بهترین‌ها را برای این امر در نظر بگیرند و دست به یارگیری از بهترین‌ها بزنند. آنها باید بهترین‌ها، که همان استعدادهای علمی محسوب می‌شوند را شناسایی و موقعیتی را فراهم کنند که این افراد راغب به همکاری و عضویت در هیئت علمی دانشگاه‌ها باشند. باید توجه داشت که در مدیریت استعدادها به دنبال گزینش استعدادهای ناب و برترین افراد هستیم و گرنه متقاضیان عضویت هیئت علمی به اندازه کافی فراوان هستند که حق انتخاب را به دانشگاه‌ها بدهند.

این مقاله دانشجویان دکتری دانشگاه تهران را به عنوان معتبرترین دانشگاه کشور و یکی از معتبرترین دانشگاه‌های خاورمیانه بر حسب معیارهای علمی مانند تعداد مقالات، تعداد کتب تالیفی و یا ترجمه شده و... به منزله استعداد در نظر گرفته و در پی پاسخ به این سؤال است که مهمترین عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها چیست؟

تعریف مدیریت استعداد و دیدگاه‌ها در مورد آن

واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۹۰ و زمانی ارائه شد که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقدامات که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است مدیریت استعدادها است (Michaels et al, 2001: 20). مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی از آن را نشان می‌دهد. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (Dutttagupta, 2005:2). در تعریفی دیگر مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فن‌آوری‌هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری، و بازسازی نیروی کار است (Schweyer, 2004:38). گروهی دیگر از محققین مدعی اند که

بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود (Creelman, 2004: 3). از این منظر، یک دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با استعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. یکی از جامع‌ترین تعاریف توسط گای و سیمز ارائه شده است. این دو صاحب نظر مدیریت استعداد را بدین صورت تعریف می‌کنند:

تسهیل پیشرفت مسیر شغلی و ایجاد افرادی بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از فرایندها، منابع، سیاست‌ها، روش‌ها، و رویه‌های رسمی و مدون. (Collings and Mellahi, 2009: 306) در یک تعریف نسبتاً کاملی که تعریف مبنای این تحقیق محسوب می‌شود استعداد دربرگیرنده بلوغ برجسته‌ای است که عموماً شایستگی‌ها (دانش، مهارت و توانایی) نامیده می‌شود و به نحوی است که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (Gagne, 2007: 95).

با بررسی دیدگاه‌های مختلف، در زمینه مدیریت استعداد، با توجه به دو بعد تمرکز بر افراد خاص در مقابل عموم افراد و تمرکز بر پست‌های سازمانی در مقابل تمرکز بر خود افراد، می‌توان آنها را به ۴ دسته اصلی تقسیم و مدل چهاربخشی زیر را داد:

۱- افراد خاص^۱: این دیدگاه نگرش محدودی نسبت به استعداد دارد و تنها گروه خاصی از افراد سازمان را به منزله استعداد در نظر می‌گیرد؛ در این دیدگاه برترین‌ها، گروه اندکی از کارکنان تلقی می‌شوند که عملکردهای برتری از خود به نمایش گذاشته، به دیگران الهام می‌بخشند که موفقیت‌های برتری بدست آورند، و افرادی هستند که برای سازمان شایستگی و ارزشمندی به همراه دارند (Berger, 2004: 5). در این رابطه می‌توان به اصل پارتو^۲ اشاره کرد که ۲۰ درصد افراد ۸۰ درصد ارزش را برای سازمان ایجاد می‌کنند (Branham, 2005: 60). سیستم ارزشیابی کارکنان در شرکت جنرال الکتریک نیز منطبق بر این نگرش کارکنان را به طبقه‌های A (۱۰ تا ۲۰ درصد به منزله افراد عالی)، B (۷۰ درصد به منزله متوسط) و C (۱۰ تا ۲۰ درصد به منزله ضعیف) تقسیم کرده است (Larson and Richburg, 2005: 60).

1-Exclusive-pepele

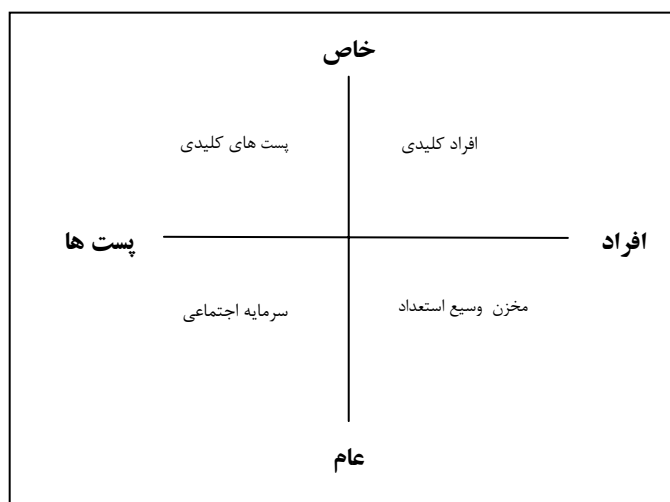
2-Pareto principel

۲- پست های خاص^۱: این دیدگاه نیز نگرش محدودی به مدیریت استعداد دارد با این تفاوت که بر پست‌های خاص تمرکز دارد. در این رویکرد شناسایی مشاغل مهم و استراتژیک^۲ مورد تاکید بوده و فقط افرادی که این مشاغل را احراز می‌کنند^۳ به منزله استعداد قلمداد می‌شوند. به طور کلی توصیه می‌شود که بهترین کارکنان در پست‌ها و مشاغل استراتژیک قرار داده شوند؛ افرادی که عملکرد خوب^۴ و نه عالی دارند یعنی افراد B^۵ در پست‌ها و مشاغل ستادی و پشتیبانی قرار گیرند؛ و پست‌ها و مشاغل غیرمهم^۶ و کارکنانی که ارزش افزوده‌ای ندارند^۷ حذف و یا برون سپاری شوند. در این دیدگاه انتخاب درست جایگاه‌ها و سپس افراد متناسب با آن بسیار با اهمیت است.

۳- عموم افراد^۸: در این رویکرد اعتقاد بر این است که هر فردی در سازمان به طور بالقوه دارای استعداد است و این بر عهده مدیران سازمان است که همه کارکنان را در جهت عملکرد بالا سوق دهند.

۴- عموم پست‌ها (سرمایه اجتماعی)^۹: این دیدگاه عنوان می‌کند زمانی که یک سازمان یک ستاره^{۱۰} را از سازمانی دیگر استخدام کرده و به کار می‌گیرد، عملکرد ستاره غالباً پس از مدتی افول می‌کند. بعلاوه، این وضعیت موجب افول عملکرد در افراد گروهی می‌گردد که با وی کار می‌کرده‌اند و در نتیجه عملکرد کل سازمان نیز تنزل می‌یابد. بنابراین، سازمان‌ها می‌باید بر رشد استعدادها از درون سازمان تمرکز نموده و ستاره‌هایی را که پدیدار می‌شوند حفظ کنند (Nanda, and Nohria, 2004: 95). بر اساس این دیدگاه، ضروری است که مطالعه TM و مدیریت برنامه‌های TM متناسب با بستر و شرایط خاص هر سازمان باشد. شکل ۱ چهار دیدگاه فوق را نشان می‌دهد.

-
- 1-Exclusive-position
 - 2-A position
 - 3-A players
 - 4-Good performers
 - 5-B players
 - 6-Nonperforming
 - 7-C players
 - 8-Inclusive peple
 - 9-Cocial capital
 - 10-Star



شکل ۱: دیدگاه‌ها در زمینه مدیریت استعداد (Iles et al, 2010: 182)

در مدیریت استعداد این که سازمان‌ها چه افرادی را به منزله استعداد در نظر می‌گیرند بسیار مهم است. تعریف استعدادها کمی دشوار است زیرا هر سازمانی نگرش و نظر خاص خود را در این زمینه دارد و تعریف جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد^۱ (CIPD, 2006). یک نظرسنجی انجام شده توسط شرکت مشاوره تاورز پرین^۲ نشان می‌دهد که هیچ یک از ۳۲ شرکت مورد بررسی تعریف مشابهی با یکدیگر در زمینه استعداد نداشتند و تعاریف بستگی به استراتژی سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی آن و عوامل دیگر داشت (CIPD, 2006). این شرکت اتخاذ رویکرد اقتضایی را در تعریف استعداد توصیه می‌کند. عده‌ای استعداد را به منزله مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی شامل مهارت‌ها، دانش و قابلیت توسعه و بهبود تعریف می‌کنند (Michaels, 2001:30). در این تعریفی دیگر استعداد شامل افراد با قابلیت‌های بالا و یا افراد با عملکرد بالا^۳ است. در این حالت استعدادها ممکن است مهارت‌های خاص کاری و یا دانش تخصصی داشته باشند که آن‌ها را از دیگر کارکنان متمایز و جایگزینی‌شان را دشوار می‌نماید (D'Annunzio-Green, 2008: 810).

1- Corporate Institute of Personnel and Development

2- Towers prein

3- high potential, high performers

اهمیت مدیریت استعداد

اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند (Phillips and Roper, 2009: 10). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (Collings and Mellahi, 2009: 308). مدیریت استعداد به دودلیل کلی دارای اهمیت است: اول این که اجرای موثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می‌شود و دوم این که این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (Hughes and Rog, 2008: 748).

در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و امروزه تاکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می‌باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوشمی باشد (Phillips and Roper, 2009: 12). بسیاری از کارشناسان این عصر را، عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان، خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد.

یکی از متداولترین مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، مدل ۵ عاملی فیلیپس و راپر است این مدل در برگیرنده عوامل زیر می‌باشد:

۱- جذب^۱: از مهمترین فرایندها در مدیریت استعداد جذب افراد با استعداد است. همواره یکی از معضلات در سیستم‌های سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. برای مثال شرکت گوگل برای انتخاب هر فرد ۱۸۷ ساعت زمان صرف می‌کند تا شخص مناسب و درست را انتخاب کند. در راستای جذب استعدادها ایجاد برند سازمانی و معرفی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان به مخاطب بسیار اهمیت دارد.

معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرار گرفته‌اند از مهم‌ترین عوامل جذب استعدادها به شمار می‌رود. بدین منظور سازمان‌ها باید روش‌های سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژی‌های خلاق جذب را بکار گیرند. استراتژی‌هایی نظیر سایت‌ها و شبکه‌های فعال در این حوزه، برنامه‌های معرفی همکاران و دستمزدهای فراتر از سطح بازار از این گونه‌اند.

۲-انتخاب^۱: امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی، و آزمون‌های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول تر شده است.

۳-درگیرکردن^۲: درگیر نمودن افراد به صورت‌های مختلف می‌تواند وجود داشته باشد نظیر توجه به خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می‌دهد و تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان.

۴-توسعه و بهسازی^۳: به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد افراد با استعداد، استراتژی‌های توسعه و بهسازی نیز می‌باید بسیار خاص و ویژه باشد. در بحث بهسازی 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 می‌شود. یکی دیگر از راه‌حل‌ها تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است. به عنوان مثال می‌توان از کارکنان سؤال کرد که نیازمندی‌های بهبود و بهسازی خود را عنوان کنند. این عامل (سؤال از خود فرد در امر توسعه) موجب کشف استعدادهای پنهان^۴ نیز می‌گردد.

۵-حفظ و نگهداشت از کارکنان^۵: نگه داشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان برای نگه داشت آنها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راهکارهای اصلی است (Phillips and Roper, 2009:14). بیشترین

1-Hiring

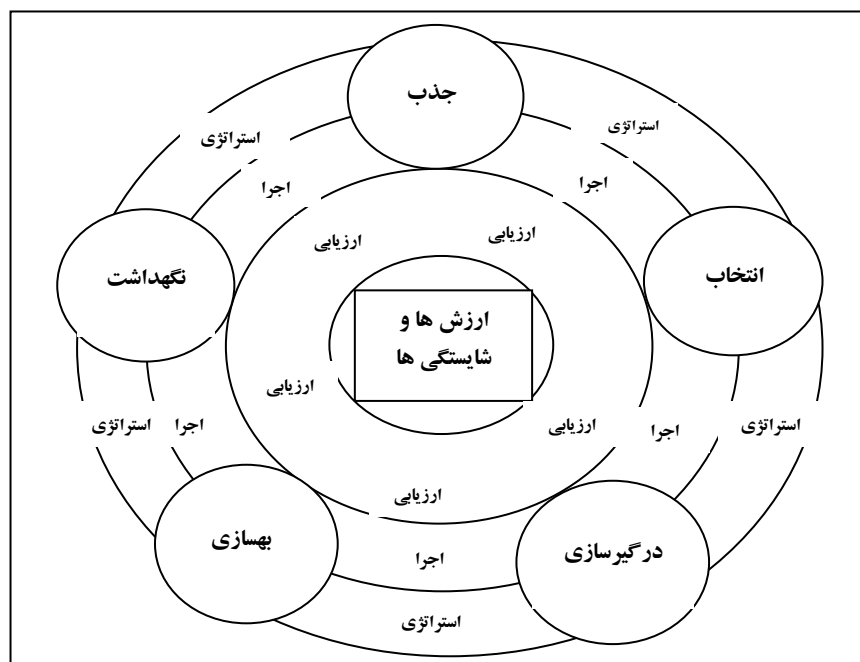
2-Engagement

3-Development and improvement

4-latent talent

5-Retention

ترک خدمت افراد مستعد از سازمان‌ها، به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است. نتایج یک مطالعه صورت گرفته نشان می‌دهد که عامل فرصت‌های یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ‌دهندگان مهم‌تر و بالاتر از عوامل دیگر بوده است (Dychtwald et al., 2006).



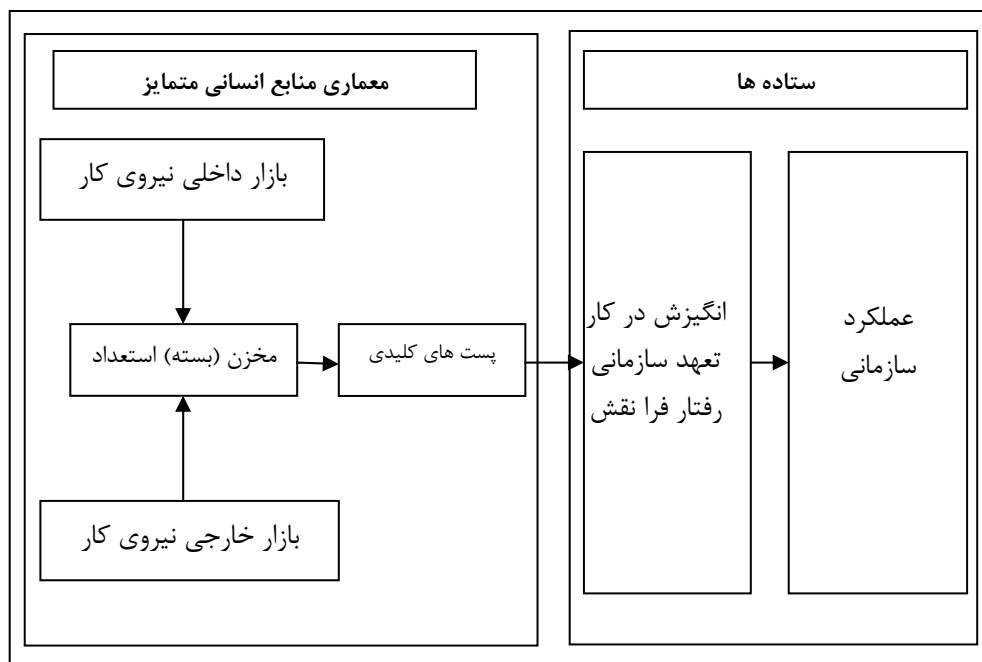
شکل ۲: مدل مدیریت استعداد مبتنی بر ارزش‌ها و شایستگی‌های کلیدی
(Phillips and Roper, 2009: 10)

یکی دیگر از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل کالینز و ملاهی^۱ است. بر اساس این مدل ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و آنگاه دست به ایجاد منبع استعداد^۲ بزنیم. منبع استعداد می‌تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تأمین شود. این مدل بیان می‌دارد که فرآیند مدیریت استعداد باید تحت معماری

1-Collings and Mellahi

2-Talent Pool

متمایز منابع انسانی انجام شود. هدف اصلی از بکارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری^۲، تعهد سازمانی^۳، و رفتارهای فرانشی^۴ کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی^۵ می‌شود (Collings&Mellahi, 2009:309).



شکل ۳: مدل مدیریت استعداد (Collings&Mellahi, 2009: 305)

روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی و روش پژوهش به صورت کمی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه و جامعه آماری این تحقیق دانشجویان دکترای دانشگاه تهران است. که بر اساس نظر پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) به عنوان معتبرترین

- 1- Different Human Resource Architecture
- 2-Work Motivation
- 3-Organizational Commitment
- 4- Extra-Role Behaviour
- 5-Firm Performance

دانشگاه ایران شناخته می‌شود و در اکثر رتبه‌بندی‌های جهانی در میان دانشگاه‌های داخل کشور رتبه اول را دارا است.

پرسشنامه مورد استفاده توسط ورهاگن^۱ طراحی شده و دارای ۴۲ عامل است که پس از بررسی و بومی‌سازی، ۳۹ عامل مدنظر قرار گرفت. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات پرسشنامه از نظرات دو نفر از متخصصان استفاده شد. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. که مقدار آن ۰/۹۲ است که نشان‌دهنده پایایی بالای پرسشنامه است. تعداد کل جامعه آماری این پژوهش بر اساس نظر مسولان دانشگاه تهران حدود پنج هزار نفر بوده که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۸۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. بدین منظور ۴۰۰ پرسشنامه تهیه و توزیع شد که در نهایت ۳۸۵ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. از این تعداد ۱۸۵ نفر مرد و تعداد ۱۹۶ نفر را زن تشکیل داده است

در این پرسشنامه مجموعاً ۳۹ عامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی شناسایی و فهرست و تحت ۷ طبقه دسته‌بندی شده‌اند. ابتدا از دانشجویان دکترا خواسته شد عوامل موثر بر جذب و نگه داشتن را با عددی بین یک تا ده ارزیابی کنند. عدد یک بیانگر کمترین اهمیت (کاملاً مخالف) و عدد ده بیانگر بیشترین اهمیت (کاملاً موافق) است. عوامل سی و نه گانه در ۷ طبقه دسته بندی و در مرحله دوم پاسخ‌دهندگان طبقات مختلف را بر حسب وزن و اهمیت آن از یک تا هفت رتبه‌بندی کردند.

یافته‌های تحقیق

داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم افزار spss نسخه ۱۷ مورد تحلیل قرار گرفت. جدول زیر ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه را به صورت توصیفی تشریح می‌کند. از میان کل پاسخ دهندگان ۳۲/۹ درصد در آزمون وردی دکتری رتبه یک، ۲۶/۸ درصد حائز رتبه دو، ۱۲/۱ درصد رتبه سه، ۹/۳ درصد رتبه چهار و ۱۲/۸ درصد نیز رتبه پنج و بالاتر را کسب کرده‌اند ۰/۲۲ درصد از پاسخ‌دهندگان نیز رتبه خود را اعلام نکردند. اما وضعیت پژوهشی پاسخ دهندگان تنها با احتساب پاسخ‌های صحیح و معتبر این‌گونه است که به طور میانگین

هر دانشجوی دکترا دارای ۵/۱۹ مقاله علمی و پژوهشی داخلی و خارجی و ۰/۹۱ کتاب تالیفی و یا ترجمه است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

متغییر	تعداد	درصد	
جنسیت	زن	۱۹۶	۵۲/۵
	مرد	۱۸۵	۴۸/۵
سال	سال اول	۱۳۱	۳۴/۳
	سال دوم	۱۰۴	۲۷/۲
	سال سوم	۶۵	۱۷/۱
	سال چهارم و بالاتر	۷۴	۱۹/۴
	اعلام نشده	۷	۲
گروه تحصیلی	گروه علوم انسانی	۱۸۷	۴۹
	گروه فنی و مهندسی	۷۹	۲۰/۷
	گروه علوم پایه	۹۰	۲۳/۶
	اعلام نشده	۲۵	۶/۶
جمع	۳۸۱	۱۰۰	

در مرحله اول از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که عوامل داخل هر یک از طبقات (عوامل ۳۹گانه) را امتیازبندی نمایند. بر اساس نتایج به دست آمده «فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی» با میانگین نمره ۸/۷۳ مهمترین عامل برای جذب استعدادها در دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. پس از آن «وجود منابع و امکانات برای فعالیت‌های علمی» با میانگین ۸/۶۵ و «امنیت شغلی» با میانگین ۸/۶۴ به ترتیب در رتبه دوم و سوم قرار می‌گیرند. «مشارکت در امور اجرایی آموزش» با میانگین امتیاز ۶/۰۴ کمترین درجه اهمیت را در فرایند جذب در دانشگاه دارا است. «شهرت دانشگاه در میان سازمان‌های تجاری» با میانگین نمره ۶/۹۳ پس از آن قرار می‌گیرد. عامل «وجود فرصت‌های شغلی برای همسر» با امتیاز ۷/۰۵ سومین عامل کم اهمیت در بین دانشجویان دکترا برای عضویت در هیئت علمی قرار می‌گیرد.

جدول ۲: مهمترین عوامل با بالاترین میانگین امتیاز

ردیف	عامل	میانگین امتیاز
۱	فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی	۸/۷۳
۲	وجود منابع و امکانات برای فعالیت‌های علمی	۸/۶۵
۳	وجود امنیت شغلی	۸/۶۴

جدول ۳: کم اهمیت‌ترین عوامل با پایین‌ترین میانگین امتیاز

ردیف	عامل	میانگین امتیاز
۱	مشارکت در امور اجرایی آموزش	۶/۰۴
۲	شهرت دانشگاه در میان سازمان‌های تجاری	۶/۹۳
۳	وجود فرصت‌های شغلی برای همسر در مکان جغرافیایی دانشگاه	۷/۰۵

در مرحله دوم عوامل سی و نه گانه بر اساس تجانس و شباهت‌های خود در ۷ طبقه قرار داده شده‌اند که پاسخ‌دهندگان در این مرحله این طبقات را بر حسب اهمیت رتبه‌بندی کرده‌اند. در این مرحله از آزمون فریدمن برای بررسی رتبه‌بندی و اولویت بندی این طبقات استفاده شد. نتایج آزمون فریدمن در جدول ۴ نشان داده شده است، که به ترتیب تعداد داده‌ها، مقدار آماره کای دو، درجه آزادی و sig را ارائه می‌کند. به دلیل این که sig کمتر از ۰.۰۵ است، فرض H_0 رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه (اولویت) طبقات پذیرفته نمی‌شود.

جدول ۴: نتایج آزمون فریدمن

تعداد	۳۸۱
مقدار آماره کای دو	۲۷/۵۷۸
درجه آزادی	۶
مقدار sig	.۰۰۰

نتایج نشان می‌دهد که «جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه» در رتبه اول و پس از آن «شرایط کاری» و «برند و شهرت دانشگاه» در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. همچنین «توسعه حرفه‌ای و

شخصی»، «ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه»، «جو تدریس و آموزش در دانشگاه» و «محیط کاری» به ترتیب در رتبه‌های چهارم تا هفتم قرار گرفته‌اند.

جدول ۵: رتبه طبقات

رتبه	طبقه
۱	جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه
۲	شرایط کاری
۳	برند و شهرت دانشگاه
۴	توسعه حرفه‌ای و شخصی
۵	ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه
۶	جو تدریس و آموزش در دانشگاه
۷	محیط فیزیکی کاری

همچنین در داخل هر یک از طبقات نتایج به شرح ذیل است. از بین عوامل تشکیل دهنده طبقه «جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه» که رتبه اول را کسب نموده است، عامل «نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشگاه» (میزان تولید علم و نوآوری دانشگاه) با میانگین نمره ۸/۶۴ بیشترین اهمیت و عامل «شفافیت در ماموریت و استراتژی دانشگاه» کمترین اهمیت را داراست. در طبقه شرایط کاری، عامل «وجود امکانات برای فعالیت‌های علمی و حرفه‌ای» بیشترین اهمیت و عامل «پاداش‌های مالی» کمترین اهمیت را در بین عوامل داراست. در رابطه با طبقه «برند و شهرت دانشگاه» نتایج نشان می‌دهد که عامل «الگو بودن در شبکه دانشگاهی» بیشترین اهمیت و عامل «شهرت و اعتبار دانشگاه در میان سازمان‌های تجاری» کمترین اهمیت را داراست. «فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و علمی» در بین عوامل تشکیل‌دهنده طبقه چهارم (توسعه حرفه‌ای و شخصی)، بیشترین امتیاز و عامل «فرصت کار با افراد خارج دانشگاه» کمترین امتیاز را کسب کرده است. از بین عوامل طبقه پنجم (ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه) «نوآور و پیشرفت مدار بودن دانشگاه» مهمترین عامل و کم اهمیت‌ترین عامل نیز «شفافیت در ماموریت و استراتژی دانشگاه» است. در طبقه ششم یعنی جو تدریس و آموزش در دانشگاه، عامل «زمان مناسب برای تدریس» بیشترین درجه اهمیت و «مشارکت در امور اجرایی آموزش» کمترین درجه اهمیت را دارا می‌باشد. عامل «شایستگی تیم مدیریت و کارکنان اداری دانشکده و دانشگاه» در صدر اهمیت عوامل طبقه

هفتم یعنی «محیط کاری» قرار گرفته و کم اهمیت ترین عامل نیز «فرصت های شغلی برای همسر» است.

همچنین با توجه به متغیرهای دموگرافیک نتایج تحقیق نشان می دهد که دانشجویان دختر «جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه» را به عنوان مهم ترین مولفه در انتخاب یک دانشگاه و دانشجویان پسر «برند و شهرت دانشگاه» را به منزله مهم ترین مولفه در انتخاب یک دانشگاه مطرح کرده اند. همچنین در بین دانشجویان گروه فنی و مهندسی، «جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه»؛ گروه علوم پایه، «شرایط کاری»؛ و گروه علوم انسانی، «جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه» را به عنوان مهم ترین مولفه در انتخاب دانشگاه جهت عضویت به منزله هیئت علمی را بیان نموده اند. نتایج تفصیلی تحقیق در جدول ۶ و ۷ تشریح شده است.

جدول ۶: میانگین امتیازات

میانگین گروه علوم انسانی	میانگین گروه علوم پایه و کشاورزی	میانگین گروه فنی و مهندسی	میانگین دانشجویان مرد	میانگین دانشجویان زن	میانگین کل	عوامل موثر
۷/۸	۸/۷۶	۸/۱۸	۷/۷۳	۸/۸۴	۸/۳۵	آزادی های علمی و آکادمیک
۷/۵۸	۸/۱۶	۷/۵۹	۷/۱۷	۸/۱۸	۷/۶۱	تحرک و پویایی همکاران
۷/۳۰	۸/۳۸	۷/۳۸	۷/۲۸	۷/۹۰	۷/۵۱	مشارکت دادن اعضای هیئت علمی در فرآیندهای تصمیم گیری
۷/۰۵	۷/۸۹	۶/۸۸	۶/۶۵	۷/۸۱	۷/۱۷	شفافیت در مأموریت و استراتژی دانشگاه
۸/۲۸	۹/۰۳	۸/۷۴	۷/۸۴	۹/۱۹	۸/۴۳	در اختیار داشتن منابع برای ابتکارات و نوآوری
۸/۳۸	۸/۸۶	۸/۳۸	۷/۶۳	۹/۲۰	۸/۴۵	نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشگاه
۸/۲۴	۸/۴۹	۷/۹۴	۷/۶۶	۸/۶۷	۸/۱۶	شهرت و اعتبار دانشگاه در میان سایر دانشگاه‌ها
۶/۵۴	۷/۵۷	۷/۱۲	۶/۳۸	۷/۴۸	۶/۹۳	شهرت و اعتبار دانشگاه در میان سازمان‌های تجاری
۹/۲۲	۷/۳۸	۷/۲۹	۸/۸۸	۷/۶۵	۸/۲۰	پرستیژ و شهرت گروه و رشته
۷/۹۴	۸/۳۸	۷/۴۷	۷/۴۷	۸/۴۱	۷/۹۳	تعاملات و همکاری های بین المللی دانشگاه
۸/۱۸	۷/۶۲	۷/۶۵	۷/۸۱	۹/۱۸	۸/۴۵	الگو بودن در شبکه دانشگاهی
۷/۳۷	۸/۸۱	۷/۷۹	۷/۱۹	۸/۳۵	۷/۷۵	وجود پاداش‌های مادی
۸/۴۱	۹/۱۹	۸/۴۱	۸/۱۰	۸/۹۶	۸/۵۰	وجود فرصت‌های پیشرفت شغلی
۸/۵۷	۹/۲۴	۸/۷۶	۸/۱۸	۹/۲۰	۸/۶۴	وجود امنیت شغلی
۷/۶۸	۸/۰۸	۷/۶۲	۷/۳۲	۸/۱۰	۷/۶۸	وجود سیستم پاداش های غیرمالي
۸/۶۷	۸/۸۹	۸/۷۱	۸/۲۲	۹/۱۸	۸/۶۵	وجود منابع و امکانات برای فعالیت‌های علمی و حرفه‌ای
۷/۵۴	۸/۶۸	۷/۷۱	۷/۳۰	۸/۳۰	۷/۷۸	فرصت برای انجام کارهای فرعی و خارج از وظایف شغلی
۸/۱۵	۸/۶۸	۷/۸۸	۷/۹۴	۸/۷۵	۸/۲۳	توازن میان کار و زندگی
۷/۱۸	۷/۵۷	۷/۶۲	۷/۱۳	۷/۶۹	۷/۴۲	وجود فرصت برای کار با افراد خارج دانشگاه
۷/۲۹	۸/۵۷	۷/۷۴	۷/۴۹	۷/۹۸	۷/۷۲	و جود فرصت ها و تسهیلات برای خانواده
۸/۵۱	۸/۸۹	۸/۷۴	۸/۳۴	۸/۸۷	۸/۵۶	فرصت برای رشد و توسعه شخصی
۸/۶۱	۹/۱۶	۸/۷۱	۸/۳۵	۹/۱۲	۸/۷۳	فرصت برای توسعه حرفه ای و علمی
۸/۵۱	۸/۵۴	۸/۷۹	۸/۷۵	۸/۳۷	۸/۴۴	زمان مناسب تدریس
۸/۱۵	۸/۷۳	۸/۳۸	۸/۰۴	۸/۶۹	۸/۲۹	بها دادن به تدریس های موفق
۷/۹۵	۸/۵۴	۷/۸۸	۸/۴	۸/۷۲	۸/۰۲	وجود حمایت‌های آموزشی
۸/۱۸	۸/۴۱	۷/۹۷	۷/۶	۸/۷۲	۸/۰۹	وجود تسهیلات و امکانات آموزشی و تدریس

۷/۹۷	۸/۴۱	۸/۰۹	۷/۷۰	۸/۴۰	۸/۰۳	کیفیت دانشجویان (سطح علمی دانشجویان)
۶/۱۰	۵/۷۰	۵/۹۴	۵/۹۹	۶/۰۸	۶/۰۴	مشارکت در امور اجرایی آموزش
۸/۴۹	۸/۸۹	۸/۵۶	۷/۹۵	۹/۱۷	۸/۵۴	زمان و فرصت مناسب جهت تحقیق و پژوهش
۸/۳۸	۸/۹۲	۸/۶۵	۸/۱۲	۸/۹۵	۸/۵۶	بها دادن به موفقیت‌های پژوهشی
۸/۳۵	۹/۳۲	۸/۶۵	۸/۰۳	۹/۲۹	۸/۵۸	وجود منابع مالی برای تحقیق و پژوهش
۸/۳۵	۹/۱۴	۸/۷۹	۷/۹۹	۹/۳۰	۸/۵۸	وجود امکانات و حمایت‌های پژوهشی
۸/۴۴	۹/۱۱	۸/۵۸	۸	۹/۲۷	۸/۵۸	و جود تسهیلات و امکانات پژوهشی
۸/۳۰	۸/۹۷	۸/۵۰	۷/۸۷	۹/۱۰	۸/۴۳	جو پژوهشی دانشکده و دانشگاه
۷/۶۷	۷/۷۳	۷/۱۲	۷/۱۶	۷/۹۰	۷/۵۷	مکان جغرافیایی دانشکده و دانشگاه
۶/۶۵	۷/۹۲	۶/۵۶	۶/۰۱	۷/۸۸	۷/۰۵	وجود فرصت‌های شغلی برای همسر
۷/۴۸	۸/۲۷	۷/۷۴	۷/۳۶	۸/۱۴	۷/۷۸	کیفیت محیط دانشکده و دانشگاه
۶/۹	۸/۰۵	۷/۰۹	۷/۰۸	۷/۴۱	۷/۲۲	کیفیت و مطلوبیت دفتر کار
۷/۸۹	۸/۴۳	۸/۲۴	۸/۴۲	۸/۴۳	۸/۳۷	شایستگی تیم مدیریت و کارکنان اداری دانشکده و دانشگاه

جدول ۷: میانگین امتیاز طبقات

میانگین گروه علوم انسانی	میانگین گروه علوم پایه	میانگین گروه فنی و مهندسی	میانگین دانشجویان مرد	میانگین دانشجویان زن	میانگین کل	طبقات
۳/۹۲	۴/۵۴	۴/۷۵	۴/۶۴	۴/۰۵	۴/۳۳	ارزش ها و فرهنگ دانشگاه
۳/۸۵	۴/۵۹	۳/۲۵	۳/۵۹	۴/۲۱	۳/۸۸	برند و شهرت دانشگاه
۳/۶۹	۳/۳۲	۴	۳/۶۱	۳/۷۶	۳/۶۹	شرایط کاری
۳/۸۵	۳/۸۱	۴/۵۶	۴/۰۳	۴	۴/۰۳	توسعه حرفه ای و شخصی
۴/۲۰	۳/۶۸	۳/۹۴	۴/۰۵	۳/۹۱	۳/۹۶	جو تدریس و آموزش در دانشگاه
۳/۶۹	۳/۶۸	۲/۸۸	۳/۶۲	۳/۳۱	۳/۴۴	جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه
۴/۶۸	۴/۵۷	۴/۵۹	۴/۳۹	۴/۸۵	۴/۶۳	محیط کاری

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش شناسایی و رتبه بندی مهمترین عوامل تأثیرگذار بر استعدادهای علمی در انتخاب یک دانشگاه جهت عضویت به منزله هیئت علمی است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که «جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه» مهمترین معیار برای استعدادهای علمی به شمار می‌رود. جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه عوامل مختلفی را در برمی‌گیرد از جمله زمان لازم برای تحقیق و پژوهش، منابع کافی برای انجام کار علمی، ارزش قائل شدن برای پژوهش و غیره. این نتیجه نشان می‌دهد که برای استعدادهای ورود به یک سازمان بیشتر از همه متأثر از وجود فضایی است که این افراد بتوانند توانمندی‌های پژوهشی، تحقیقاتی و رشد علمی خود را در آن محقق سازند. در عین حال، این عامل برای دانشگاه‌ها به منزله سازمان‌هایی که تولید اصلی آنها دانش، پژوهش و تحقیقات است از اهمیت دو چندانی برخوردار است. بنابراین اگر بناست دانشگاه‌ها که در کشور ما به تدریج به سمت رقابت با یکدیگر پیش می‌روند، بهترین افراد را جذب نمایند باید تلاش کنند در درجه اول امکانات پژوهشی و فضای تحقیقاتی خود را بهبود ببخشند. یکی از انگیزه‌های مهم برای جذب و نگهداشت استعدادهای ایجاد فرصت آموختن و یادگیری است. در عصر تکنولوژی، جاذبه سازمان‌ها در این است که امکان یادگیری و تجربه اندوزی را برای کارکنان فراهم کنند. برای این افراد، دستیابی به فرصت‌های یادگیری، رشد و کار در طرح‌های چالشی، از حقوق و مزایا مهمتر است. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود که دانشگاه تهران به منظور تقویت فضای تحقیق و پژوهش خود اقدام به تشکیل شورای پژوهش نماید. هسته مرکزی چنین شورایی می‌تواند در سازمان مرکزی دانشگاه و شاخه‌های آن در دانشکده‌های مختلف باشد. اگر چه در دانشکده‌های دانشگاه تهران معاونت‌های پژوهش و علم و فناوری وجود دارند اما تشکیل چنین شورایی که نمونه‌ای از ساختارسازی در جهت توسعه تحقیق و پژوهش است می‌تواند در سازماندهی اهداف و برنامه‌های پژوهشی دانشگاه و دانشکده‌ها مؤثر باشد. در عین حال تحقق این هدف مستلزم اعطای اختیارات لازم و بودجه مناسب به شورا است تا بتواند با حداقل محدودیت برنامه‌های خود را پیش ببرد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که از میان عوامل ۳۹ گانه عامل «فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی» مهم تر از بقیه عوامل است. نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر تا حدود زیادی با پژوهش ورهاگن سازگاری دارد (Verhaegen, 2005:813). نتایج تحقیق ورهاگن نشان داد که از نظر اعضای هیئت علمی و از لحاظ هر دو بعد جذب و نگهداشت استعدادهای، به ترتیب

عوامل آزادی علمی و آکادمیک، زمان پژوهش و تحقیق، در بالاترین اولویت قرار دارند. بنابراین در تحقیق وی نیز همانند پژوهش حاضر عواملی که در حوزه تحقیق و پژوهش قرار می‌گیرند در صدر اولویت‌ها قرار می‌گیرند. به منظور تقویت این عامل در دانشگاه تهران، پیشنهاد می‌شود در هر دانشکده مسیر علمی افراد در دوره دکتری به صورت مدون و مبسوط تعریف شود تا هر فرد در بدو ورود اطلاع یابد در هر مرحله از دوران تحصیل چه انتظاراتی از وی وجود دارد و پیشرفت علمی فرد نیز به چه صورت خواهد بود. ایجاد مسیر علمی به معنای تعریف سرفصل‌های دروس و یا مراحل مختلف تکمیل رساله دکتری نیست بلکه به معنای تعریف مسیر رشد علمی فرد در ابعاد پژوهشی شامل مقاله، کتاب، سمینار و طرح پژوهشی است. تحقق این هدف نیز مستلزم اختصاص منابعی جهت ورود فرد به هر یک از سطوح مسیر علمی است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که برای استعدادها پاداش‌های درونی بسیار مهم تر از پاداش‌های بیرونی است؛ البته باید اشاره کرد که پاداش‌های بیرونی بی‌اهمیت نیستند اما این پاداش درونی است که برای استعدادها اولویت دارد. پاداش‌های بیرونی نیز اگر مناسب بوده و بتوانند دغدغه‌های مادی نخبگان دانشگاهی را برطرف نماید می‌تواند در رضایتمندی آنها بسیار موثر باشد. به همین دلیل به دانشگاه تهران به منزله دانشگاه مبنایی کشور توصیه می‌شود که با ارائه پرداخت‌های مناسب و یا دیگر مشوق‌های مالی در دانشجویان دکتری ایجاد انگیزه نماید. از این طریق آنان احساس می‌کنند که مورد توجه قرار گرفته و انگیزه کار علمی در آنها افزایش خواهد یافت. محققین این پژوهش در فرایند گردآوری پرسشنامه‌ها با طیف کثیری از دانشجویان دکتری مواجه می‌شدند که به موضوع پرداخت حقوق اشاره نموده و آن را یکی از مهم‌ترین انگیزاننده‌هایی می‌دانستند که می‌تواند تمرکز آنان را در انجام کارهای پژوهشی و تحقیقاتی بسیار بیشتر نماید. بنابراین از مسئولان و مدیران دانشگاه تهران به طور جدی خواسته می‌شود که با اتخاذ تصمیم قاطع و پیگیری مصرا نه اجرای آن، یکبار برای همیشه بحث پرداخت حقوق به دانشجویان دکتری را خاتمه دهند.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که برای دانشجویان دکتری دختر عامل «جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه» مهم‌ترین مولفه در انتخاب یک دانشگاه و برای دانشجویان دکتری پسر عامل «برند و شهرت دانشگاه» مهم‌ترین مولفه به شمار می‌رود. این نتیجه نشان می‌دهد 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. البته باید اشاره کرد که به طور معمول دانشگاه‌هایی که از فضای علمی و تحقیقاتی و امکانات پژوهشی مناسبی برخوردارند از شهرت و برند قابل توجهی نیز برخوردار هستند. بنابراین همچنان که در فرایند تکمیل پرسشنامه‌ها توسط افراد ابراز می‌گردید دانشگاه تهران در مقایسه با دیگر دانشگاه‌های کشور از شهرت و اعتبار مناسبی برخوردار است.

با توجه به نتایج تحقیق باید اذعان داشت که دانشگاه تهران نیازمند تدوین سیاست‌های مناسب در راستای تحقق هر یک از عوامل مرتبط با جذب و نگهداشت استعدادها است به ویژه این دانشگاه باید به مقوله تحقیق و پژوهش توجه بیشتری داشته باشند. در پایان خاطر نشان می‌شود که موضوع مدیریت استعداد مبحث جدیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی است که در ایران به آن کمتر پرداخته شده و اغلب پژوهش‌های انجام شده نیز حول محور جانشین پروری بوده است. مدیریت استعداد بحث وسیعی است که در مقاله حاضر تنها به یکی از ابعاد آن یعنی جذب و نگهداشت استعدادها پرداخته شد و می‌تواند در پژوهش‌های دیگر بسط و توسعه یابد.

منابع

- 1-Armestrang, M(2008). Strategic human resource management:4th Edition. London.
- 2-Berger, L. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots. In Berger & Berger (Eds.), The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people (pp. 3–21). New York: McGraw-Hill
- 3-Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. Journal of Organizational Excellence, 24(3): 57–69.
- 4-CIPD (2006b), Talent Management, Understanding the Dimensions, CIPD, London.
- 5-Collings, D. and Mellahi, K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19 (2009): 304-313.
- 6-Creelman, D. (2004): Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now, Human Capital Institute Position Paper
- 7-D'Annunzio-Green, N, (2008) "Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Iss: 7, pp.807 – 819.
- 8-Duttagupta, R. (2005): Identifying and managing your assets: Talent management, PricewaterhouseCoopers, London
- 9-Dychtwald, K., Erickson, T.J., and Morison, R. (2006), Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- 10-Gagne, F, (2007). Ten commandments for academic talent development. Gifted Child Quarterly, 51(2), 93-118.
- 11-Groysberg, B., Nanda, A., &Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. Harvard Business Review, 93–101.
- 12-Hughes, Julia Christensen and EvelinaRog, (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Iss: 7, pp.743 – 757.
- 13-Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010) 'Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers', Journal of World Business, 45 (2), pp.179-189.

- 14-Larson, P., & Richburg, M. (2004).Leadership coaching. In L. Berger & D. Berger (Eds.), The talent management handbook (pp. 307–319). New York: McGraw-Hill.
- 15-Lewis and Heckman, (2006). R.E. Lewis and R.J. Heckman, Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16 (2006), pp. 139–154
- 16-Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), The War for Talent, Boston: Harvard Business School Press
- 17-Nunn, Nathan, (2007). "Historical legacies: A model linking Africa's past to its current underdevelopment," Journal of Development Economics, Elsevier, vol. 83(1), pages 157-175,
- 18-Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009) "A framework for talent management in real estate", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 16.
- 19-Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007).Make your company a talent factory. Harvard Business Review, June ,pp. 69–77.
- 20-Schweyer, A. (2004), Talent Management Systems, Best Practices in Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning, Wiley, New York, NY.
- 21-Schweyer, A. (2004): Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning, New York: Wiley
- 22-Verhaegen, Paul, (2005), Academic talent: Quo vadis? Recruitment and retention of faculty in European business schools, Journal of Management Development, Vol. 24 No. 9, 2005, pp. 807-818