

مدل مدیریت استعداد برای اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران

فاطمه یعقوبی حسن کلا: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

عبداله علی اسماعیلی*: عضو هیأت علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

وحید فلاح: عضو هیأت علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

چکیده: هدف پژوهش حاضر ارائه‌ی مدل مدیریت استعداد برای اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع داده ترکیبی (کمی و کیفی) بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان هیات علمی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. گروه دوم از جامعه آماری پژوهش شامل تمامی اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران به تعداد ۱۶۰۳ نفر که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول کوکران ۳۱۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده گردید. در بخش کمی نیز با توجه به سوال‌های پژوهش از روش‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار، جدول توزیع فراوانی و نمودار) و در آمار استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل عامل اکتشافی، ماتریس همبستگی و t-value) با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد. نتایج نشان داد که مولفه‌های مدیریت استعداد دانشگاه، عامل نگهداری و جانشینی کردن، عامل سیستم جبران خدمت، عامل توانمندسازی، عامل برند استعدادی، عامل ابزار و منابع با توجه به مولفه‌های پژوهش، مدلی ارائه شد که برآزش مطلوب داشت. بنابراین مدل پیشنهادی مدیریت استعداد دانشگاه (با عامل‌های نگهداری و جانشینی کردن، عامل سیستم جبران خدمت، عامل توانمندسازی، عامل برند استعدادی، عامل ابزار و منابع با توجه به مولفه‌های پژوهش) پیش‌بین مناسبی برای مدیریت استعداد در این دانشگاه معرفی می‌گردد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، نگهداری استعداد، جذب استعداد، دانشگاه.

*نویسنده‌ی مسؤؤل: عضو هیأت علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

Email: shahramae@yahoo.com

مقدمه

نیس، درس و گلو، ۲۰۱۵؛ کالینگز، اسکالین و ویمن (۲۰۱۵).

مدیریت استعداد یکی از عوامل تعیین کننده موفقیت هر سازمانی می باشد که باید در خط مقدم فرهنگ سازی و سیاست های سازمانی قرار گیرد (سالانو و همکاران ۲۰۱۸). به همین دلیل حوزه مدیریت استعداد در دهه های اخیر یکی از سریع ترین زمینه های کار آکادمیک در زمینه مدیریت تبدیل شده است (کالینگز، اسکالین و ویمن ۲۰۱۵). محققان بر این باورند که مدیریت استعداد برای ارتقای مدیریت منابع انسانی برای به دست آوردن مزیت رقابتی و ایجاد توانایی بالقوه معرفی شده است.

مدیریت استعداد به صراحت به اهمیت مدیریت افراد و موقعیت ها در سطوح مختلف درون سازمان اذعان دارد (لوویس و هکمن ۲۰۰۶). به عنوان مثال، با ترکیب یک ابعاد جذب سازمانی (دشوار برای جایگزینی) و یک بعد متمرکز بر نیروی انسانی (ارزش افزوده) یک سازمان می تواند با جایگزینی نیروی انسانی (به عنوان انتخاب استعداد) افراد را به موقعیت های با ارزش افزوده سوق دهد. در محیط دانشگاه، این واقعیت پیچیده است زیرا نیروی انسانی و مدیران سازمانی متعدد هستند. بنابراین، بعد ارزش افزوده باید به موقعیت و عملکرد خاص نیاز دارد. به عنوان مثال، یک موقعیت تدریس در مقطع کارشناسی باید به وضوح به نتایج یادگیری و تجربه دانش آموزان بیافزاید؛ در حالی که در یک موقعیت متمرکز بر پژوهش نیاز به ارتقا اعتبار دانشگاهی و تأثیر اجتماعی نتایج پژوهش انجام شده مد نظر می باشد. بنابراین مدیریت استعداد باید فعال بوده و به توسعه رشد سازمانی کمک کند. به این ترتیب استراتژی سازمان می تواند هماهنگ با استعداد موجود درون سازمان و یا مستقیماً در توسعه و یا جذب افراد با استعداد مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژی های

مدیریت منابع انسانی استراتژیک به طور مثبت با عملکرد بهبود یافته در انواع مختلف سازمان های سودآور و غیر انتفاعی ارتباط دارد. به تازگی، مدیریت استعداد به عنوان اصطلاح محبوب برای پوشش انواع مختلفی از شیوه های مدیریت منابع انسانی با توجه به استعدادهای مختلف تبدیل شده است. استفاده از اصطلاح تراز به منظور تأکید بر نقش حیاتی مدیریت استعداد می تواند در تلفیق استراتژی سازمان با معیارهای عملکرد و مدیریت به روز کارکنان بازی کند. بدون استراتژی روشن و عدم وضوح در مورد چگونگی کارکنان نمی توان به استراتژیک سازماندهی شده دست پیدا کرد. بدون مدیریت استعداد، انگیزه کارکنان، مدیریت مسیر و پاداش به سوی نتایج خواهند بود که از لحاظ استراتژیک مهم نیستند یا مانع از دستیابی به اهداف مهم استراتژیک سازمان می شود (بردلی ۲۰۱۶).

امروزه موسسات به ویژه دانشگاهها حساسیت بیشتری نسبت به اینکه چرا و چگونه باید استعدادها شناسایی و مدیریت شوند، نشان می دهند (سالانو و همکاران ۲۰۱۸). اولریچ استعداد را ترکیبی از "صلاحیت، تعهد و مشارکت" تعریف می کند. و مدیریت استعداد یک تابع منحصر به فرد است که تمام فعالیت ها و مسئولیت های مرتبط با مدیریت چرخه زندگی استعداد صرف نظر از جغرافیا -از جذب و دستیابی به استعداد گرفته تا توسعه و حفظ آن- را شامل می شود (شیمان ۲۰۱۴). همچنین مدیریت استعداد شامل شناسایی، استخدام و انتخاب استعدادهای برتر؛ ارتقا سطح کارکنان، مدیریت جریان استعداد، حصول اطمینان از کارکنان با استعداد و حفظ بهترین کارکنان در استراتژیک ترین نقش ها می باشد (گالاردو-گالاردو،

مناسب می‌باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری وی می‌باشد (فیلیپ و روپر ۲۰۰۹). پیرزاد (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان داد که مدیریت استعداد می‌تواند منجر به تعالی فردی و سازمانی شود و راهبرد سازمان قوانین و مقررات منجر به فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی راهبردی می‌شود و همچنین فرهنگ سازی باعث حمایت مدیران، جانشین پروری و نظام شایسته سالاری می‌شود.

در آینده نزدیک در ضرورت نظام مدیریت استعداد ابزار مؤثری در هر سازمان به شمار می‌رود. مدیران با به کارگیری این ابزار می‌توانند مهارت کارمندان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. بنابراین از آنجا که سازمان‌ها مخصوصاً دانشگاه‌ها با چالش رقابتی فزاینده-ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران و استادان شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز خواهند داشت، لذا مدیریت استعدادها هر روز از ضرورت بیشتری در سازمان‌های آینده نگر و آینده ساز برخوردار می‌شود. در پژوهشی کریشن و اسکالیون (۲۰۱۷) نشان دادند که مدیریت استعداد در عوامل نهادی و ساختاری سازمان‌های متوسط تمایز ایجاد می‌کند و سازمان‌های متوسط تمایلی شدید به مدیریت استعداد دارند که این نشانه‌ای از بستر استعداد برای استخدام و انتخاب کارکنان در سازمان‌ها می‌باشند. این مقاله ضمن ارائه یک مدل پیشنهادی برای مدیریت استعداد در فضای دانشگاه استدلال می‌کند که راه حل مناسبی برای ایجاد ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی سازمانی وجود دارد (بردلی، ۲۰۱۶). یعنی دانشگاه‌ها نیاز به دور شدن از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی فعلی خود و ایجاد ساختار سازمانی و مدیریتی از منظر مدیریت استعداد دارند. مدیریت استعداد به عنوان یک نتیجه جهت اطمینان از گماردن افراد مناسب در کار مناسب تعریف شده است. اعضای

سازمانی همراه باشد. این تمرکز بر مدیریت استعداد به عنوان سبک معماری، یک منظر جامع و منظم در سطح سیستم ارائه می‌دهد که جزء مهمی از رهبری متمرکز است (گلن ۲۰۱۳). در این میان اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلالتی از قبیل کاهش استعدادها در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهایی برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژیهای منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند (فیلیپس و روپر ۲۰۰۹). 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 پی در پی 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 (آرمسترانگ ۲۰۰۶).

از دید صاحب نظران مدیریت استعداد به دو علت دارای اهمیت می‌باشد. یکی اجرای مدیریت استعداد در سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی باعث جذب و نگهداری موفقیت آمیز استعداد می‌گردد و دیگر کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند و از مهم‌ترین عوامل توجه به مدیریت استعداد در سازمان‌های ایرانی با توجه به فرهنگ خاص سازمانی حاکم بر آنها کاهش استعدادها در دسترس، ایجاد فضای مناسب برای نگهداشت استعداد و افزایش سطح رقابتی جذب کارکنان با توانایی و مهارت بالا است. در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و امروز تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان

IR.USWR.REC.1398.102 در کمیته ی اخلاق دانشگاه ثبت شد.

در بخش استنباطی آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و همچنین Lisrel صورت پذیرفت. نتایج نرم‌افزار Lisrel در قالب روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. همچنین از آزمون‌های آمار استنباطی دیگر نظیر تحلیل عاملی اکتشافی، ماتریس همبستگی، آزمون T-value نیز بهره گرفته شد.

یافته ها

در جدول ۱ شاخص های جمعیت شناختی گزارش شده است.

جدول ۱. شاخص های جمعیت شناختی پژوهش

متغیر جمعیت شناختی	درصد
جنسیت	مرد ۶۵/۶٪
	زن ۳۴/۴٪
تاهل	مجرد و ۱۲/۹٪ نمونه
	متاهل و ۸۷/۲٪
رشته تحصیلی	علوم انسانی و اجتماعی ۵۲/۳٪
	فنی و مهندسی ۱۵/۵٪
	علوم پایه ۱۲/۶٪
	علوم پزشکی ۱۲/۶٪
	سایر ۷/۱٪
سن	زیر ۳۰ سال ۷/۴٪
	۳۰-۴۰ ۴۲/۳٪
	۴۱-۵۰ ۴۰/۰٪
	۵۰ به بالا ۱۰/۳٪
مقطع	کارشناسی ارشد ۱۷/۱٪
	دانشجوی دکتری ۲۳/۲٪
	دکتری ۹۵/۵٪
مرتبۀ علمی	مربی ۳۱/۹٪
	استادیار ۵۱/۶٪
	دانشیار ۴/۲٪
	استاد ۹٪

در پژوهش حاضر پس از تجزیه و تحلیل داده ها، ۵ مولفه اصلی و ۲۵ مولفه فرعی و ۶۱ شاخص برای مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران شناسایی

هیئت علمی به عنوان یک شخصی که مجهز به دانش یا مهارت های حرفه ای ویژه هستند، جهت کمک به امر آموزش در نظر گرفته می شوند. لذا هدف از پژوهش حاضر بررسی مدیریت استعداد برای اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران بود.

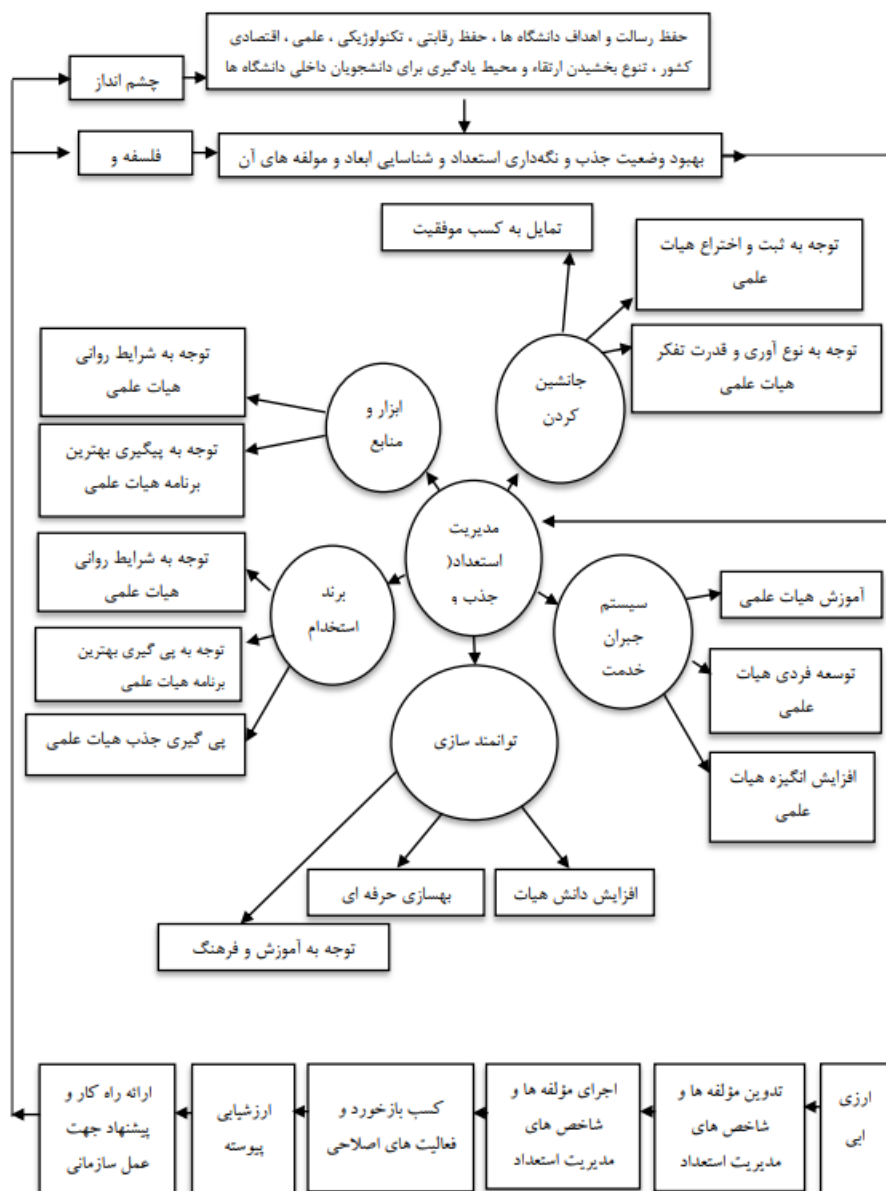
مواد و روش ها

پژوهش حاضر از حیث بعد محیط، از نوع میدانی و براساس هدف پژوهشی کاربردی می باشد. از نظر زمان از نوع مقطعی است و از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی- پیمایشی (به دلیل تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی) می باشد. جامعه آماری پژوهش عبارت است از ۱۶۰۳ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی مازندران شاغل در واحدهای مازندران، ساری، بابل، قائمشهر، جویبار، چالوس، رامسر، سوادکوه، نور، تنکابن، نکاء، آمل، نوشهر، بهشهر و محمودآباد بوده اند. جهت تعیین حجم نمونه با استناد به فرمول کوکران با توجه به جامعه ۱۶۰۳ نفری و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۳۱۰ عضو هیئت علمی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند.

ماهیت پژوهش از روش پژوهش ترکیبی یا آمیخته از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. بنابراین برای جمع‌آوری داده‌های کیفی از سه طرح بهره گرفته شد: مصاحبه‌های عمیق، مصاحبه‌های ساختاریافته و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته که در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. برای این منظور پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته برگرفته از کدهای حاصل از مصاحبه تنظیم شد. این پرسش‌نامه شامل سوالات بسته پاسخ با طیف لیکرت پنج‌گانه در خصوص مدیریت استعداد دانشگاه آزاد استان مازندران بوده است. جهت رعایت اخلاق پژوهشی، کد اخلاق

عامل دوم نگهداری استعداد (سیستم جبران خدمت) ۱۶/۸۴ درصد، عامل سوم نگهداری استعداد (توانمند سازی) ۱۵/۸۱ درصد، عامل چهارم جذب استعداد (برند استخدامی) ۱۰/۲۸ درصد، عامل پنجم جذب استعداد (ابزار و منابع) ۷/۵۷ درصد است.

شد. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه های موجود این ابعاد شامل نگهداری استعداد (جانشینی کردن)، نگهداری استعداد (سیستم جبران خدمت)، نگهداری استعداد (توانمند سازی)، جذب استعداد (برند استخدامی)، جذب استعداد (ابزار و منابع) می باشد. سهم واریانس هر یک از عاملها در تبیین مدل را نشان می دهد: عامل اول نگهداری استعداد (جانشینی کردن آن) ۲۰/۴۵ درصد،



نمودار ۱. مدل مدیریت استعداد برای اعضای هیات علمی دانشگاه

بررسی درجه تناسب و برازش مدل از شاخص های برازش استفاده گردید که در جدول ۲ ملاحظه می شود.

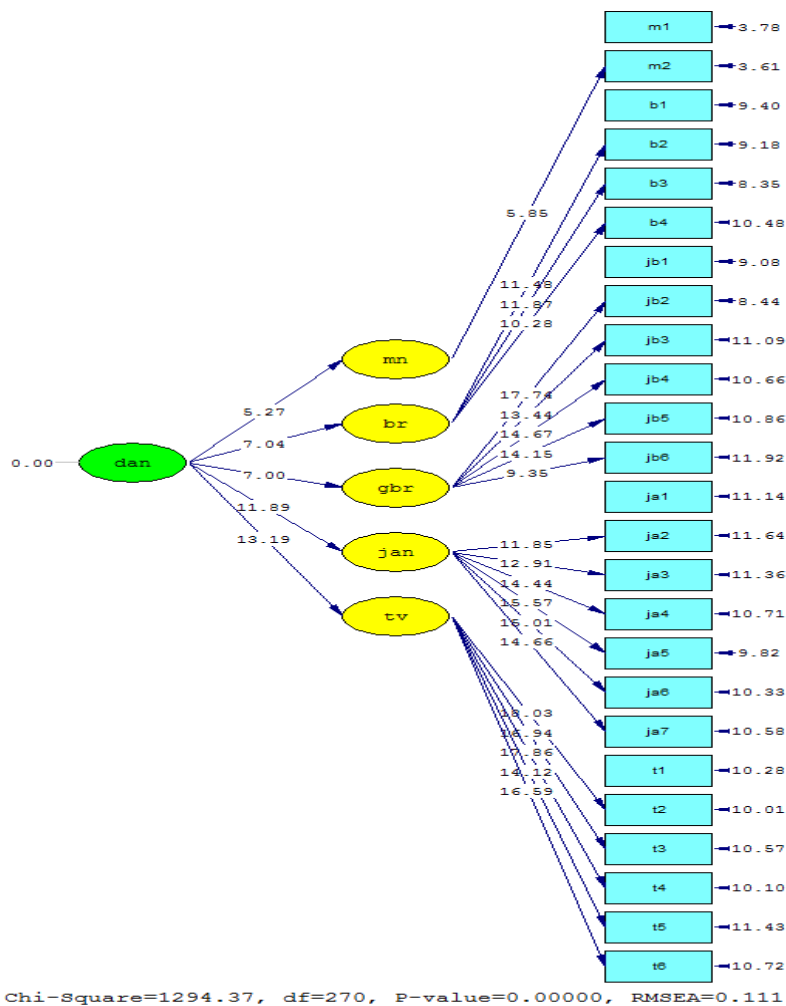
به منظور تعیین الگوی مناسب برای مدل مدیریت استعداد از مدل تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. برای

جدول ۲. شاخص معنارادی مدل تحلیل عاملی تاییدی

نام شاخص	X2	df	سطح معناداری	X2 بهینه	نیگویی برازش NFi	برازش تطبیقی CFI	ریشه میانگین مربعات RMSEA
مقدار مطلوب	-	-	بیشتر از ۰/۰۵	کمتر از ۴	۰/۹ به بالا	بالای ۰/۹	بین ۰/۱۲-۰/۱۰ زیر ۰/۰۵
مقدار حاصل از مدل	۱۱۱۱/۳۷	۲۷۵	۰/۰۰۰	۴/۰۴	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۱۱

ها می باشند، مستطیل ها مولفه های مربوط به هریک از عامل ها را نشان می دهند،

همانطور که در جدول ۲ ملاحظه می شود مدل پژوهش از درجه تناسب و برازش مطلوب و قابل قبولی برخوردار است. در شکل ۲ بیضی ها متغیرهای مکنون یا عامل



شکل ۲. خروجی محاسبه t-value معناداری ضرایب مسیر یا بار عاملی (تاییدی نوع دوم)

شده را در سطح خطای ۰/۰۵ نشان می دهد. با توجه به مقادیر مشاهده شده t ، مقدار بار عاملی مشاهده شده استاندارد، معنادار است. به عبارتی بار عاملی در رابطه بین عامل ها و مدیریت استعداد تأیید گردید.

پیکان ها که نشان می دهند گویه ها روی کدام عامل بار می گیرند، ارزش های نوشته شده روی پیکان ها آن میزان بار عاملی گویه ها را که از سوی عامل قابل توجیه است نشان می دهد. شکل ۲ مقدار آماره t همان معناداری ضرایب مسیر یا بار عاملی مشاهده

بحث و نتیجه گیری

مدیریت استعداد از اولین و در عین حال مهم ترین رویکردهای مربوط به مدیریت افراد و چگونگی حرکت سازمان ها به سمت مدیریت استعداد و انطباق با آنها می باشد و همچنین شایستگی کلیدی را برای متخصصان منابع انسانی اعم از مدیران عالی و افراد با قابلیت های بالا که به عنوان منابع استراتژیک با یک نقش کلیدی مخصوصا در شرکت های جهانی شناسایی شده اند، در نظر می گیرد. مدیریت استعداد با یک رویکرد خاص دیدگاه متمایز و مجزا از نیروی کار ارائه می کند به طوری که برخی استعداد ها متمایز از دیگران می شوند. در پژوهش حاضر علاوه بر جذب و نگهداری استعداد مواردی چون سیستم جبران خدمات، جانشینی کردن کار، توانمندسازی نیروی انسانی، برند استخدامی، ابزار و منابع مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدل پیشنهادی مدیریت استعداد دانشگاه شامل مولفه های: عامل نگهداری و جانشینی کردن، عامل سیستم جبران خدمت، عامل توانمند سازی، عامل برند استخدامی، عامل ابزار و منابع با توجه به مولفه های پژوهش، از برآزش مطلوبی برخوردار بود. این یافته همسو با یافته های پژوهش های پیشین از جمله پیرزاد (۱۳۹۵)، ولی نیا (۱۳۹۴)، دهقان (۱۳۹۳)، زین الدین بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳)، طالقانی و همکاران (۱۳۹۲)، ماتسو (۲۰۱۰) و کریشن و اسکالیون (۲۰۱۷) می باشد.

دانشگاه ها برای حل بحران استعداد، باید نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژی های جانشین پروری را اتخاذ کنند تا بتوانند روی توسعه و پرورش استعدادهای موجود تمرکز کنند. به صورت تاریخی، موفق ترین دانشگاه ها در اجرا، آنهایی هستند که سرمایه گذاری بلندمدت بر روی هیات علمی انجام

داده‌اند. با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این دانشگاه ها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشست می شوند یا به هر دلیل دیگری از دانشگاه خارج می شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. همچنین جبران خدمات در مدیریت استعداد بر دانشگاه به عنوان یک کل و بر همه استعداد هایی که در آن جذب می شوند و پرورش می یابند، تاثیرگذار است. عواملی چون حقوق و مزایای بالا، مدیریت مناسب و توسعه استعداد ها باعث افزایش تعهد و انگیزه در هیات علمی با استعداد بالا در دانشگاه ها می شود.

از طرف دیگر، یکی از چالش هایی که دانشگاه ها با آن مواجه‌اند، حفظ هیات علمی مستعد است که به این منظور استراتژی هایی تبیین شده است که از آن جمله می توان به توانمندسازی و بهسازی حرفه ای، آموزش و فرهنگ مدیریت استعداد اشاره کرد. همچنین دانشگاه ها برای جذب استعداد و استخدام آنها لازم است به رقابت بپردازند. به منظور جذب و حفظ بهترین استعداد در دانشگاه ها ضروری است یک برند استخدامی مثبت و قوی ارائه گردد تا از این طریق زمینه رقابت بین آنها را فراهم سازد. در راستای جذب استعدادها ایجاد برند سازمانی و معرفی ویژگی های منحصر به فرد سازمان به مخاطب بسیار اهمیت دارد. دانشگاه ها باید بر ویژگی هایی تمرکز کنند که آنها را برای منابعی از متقاضیان بالقوه جذاب تر کنند.

پیرزاد (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان داد که مدیریت استعداد می تواند منجر به تعالی فردی و سازمانی شود و راهبرد سازمان قوانین و مقررات منجر به فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی راهبردی می شود و همچنین فرهنگ سازی باعث حمایت مدیران، جانشین پروری و نظام شایسته سالاری می شود. در پژوهشی کریشن و اسکالیون (۲۰۱۷) نشان دادند که مدیریت

Tehran. Faculty of Management. *Master thesis*. [in Persian].

Drew GM 2006. Balancing academic advancement with business effectiveness? The dual role for senior university leaders. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*. Vol. 6, Pp. 117-125.

Gallardo-Gallardo E, Nijs S, Dries N, et al 2015. Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, Vol. 25, No. 3, Pp. 264-279.

Goleman D 2013. The focused leader. *Harvard Business Review*, Vol. 91, No. 12, Pp. 50-60.

Krishnan T N, Scullion H 2017. Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No. 3, Pp. 431-441.

Lewis R E, Heckman R J 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. Vol. 16, No. 2, Pp. 139-154.

Mateso E E P 2010. Understanding succession planning and management efforts at Midwestern university. (*Doctoral dissertation*).

Phillips R, Roper O 2009. A framework for talent management in real estate: Emerald Group, *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 11, No. 1, Pp. 7-16.

استعداد در عوامل نهادی و ساختاری سازمان‌های متوسط تمایز ایجاد می‌کند و سازمان‌های متوسط تمایلی شدید به مدیریت استعداد دارند که این نشانه‌ای از بستر استعداد برای استخدام و انتخاب کارکنان در سازمان‌ها می‌باشند.

عامل مهم دیگر در مدیریت استعداد، مدیریت جذب می‌باشد. همواره یکی از معضلات در سیستم‌های آموزشی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون دانشگاه به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به هیات علمی جدید که بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرار گرفته‌اند، از مهم‌ترین عوامل جذب استعدادها به شمار می‌رود. بدین منظور دانشگاه‌ها باید روش‌های سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژی‌های خلاق جذب را بکار گیرند. برنامه ریزی نقش مهمی در شناسایی نیازهای استعدادهای آتی در تمام دانشگاه‌ها دارد.

References:

Armstrong M 2006. *Operation Management: Key Strategies and Action Learning*. Tehran: Tehran University Publication.

Bradley P A 2016. Talent management for universities. *AUSTRALIAN UNIVERSITIES' REVIEW*. Vol. 58, No. 1, Pp. 13-19.

Collings D G, Scullion H, Vaiman V 2015. Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, Vol. 25, No. 3, Pp. 233-235.

Dehghan A 2014. *Prioritizing Factors Influencing Talent Management at Tehran University*. University of

Valinia H 2015. Investigating the Relationship between Talent Management and Improving the Performance of Teachers at Farhangian University in Mazandaran Province. Master thesis. Amol Higher Education Institute (non-governmental - non-profit). *Faculty of Humanities and Social Sciences*. [in Persian]

Zeinuddin Bidmaki Z , Adli F, Vaziri M 2013. Comparison of the current status of surrogacy and talent management with its desirable status in higher education. *Journal of Research and Planning in Higher Education*. No. 72, Pp. 72-51. [in Persian].

Pirzad A 2016. Designing and Explaining a Talent Management System Model at University. Ministry of Science, Research and Technology. University of Lorestan. Faculty of Management and Economics. *Doctoral dissertation*. [In Persian].

Salau O Osibanjo A, Adeniji A, et all 2018 . Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. *Data in Brief*. Vol. 19. Pp. 1040-1045.
Schiemann W A 2014. From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*. Vol. 49, No. 2, Pp. 281-288.

Talent Management Model for Faculty Members of Islamic Azad University of Mazandaran Province

Fatemeh Yaghoubi Hassan Kola: Ph.D. Student, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari, Iran.

Abdollah Ali Esmaili*: Faculty Member, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari, Iran.

Vahid Fallah: Faculty Member, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari, Iran.

Abstract: The purpose of this study was to present a model of talent management for faculty members at Islamic Azad University of Mazandaran province. The research method was applied in terms of purpose as well as a combination of qualitative and quantitative data. The qualitative statistical population of the study consisted of faculty members in Islamic Azad University of Mazandaran province that were selected by purposeful sampling method. The second group of the study population included all 1603 faculty members in Islamic Azad University of Mazandaran province were participated by stratified random sampling method, and based on Cochran formula, 310 members were chosen as sample size. In addition, content analysis was used to analyze the qualitative data of the study.. In quantitative part, moreover, according to the research questions, descriptive statistical methods (mean, standard deviation, frequency distribution table and graph), and in terms of inferential statistics (structural equation modeling, exploratory factor analysis, correlation matrix and t-value) and also Spss and lisrel software were employed. After analysis, the results showed that the components of university talent management, Maintenance and replacement factor, factor of service compensation system, empowerment factor, recruitment brand factor, tool and resource factor according to the research components provided a model that was desirable. Therefore, the proposed model of university talent management (with maintenance and replacement factors, compensation system factor, empowerment factor, recruitment brand factor, tool factor and resources according to research components) was a good predictor for talent management in this university.

Key words: Talent Management, Talent Maintenance, Talent Attraction, University.

***Corresponding author:** Faculty Member, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari, Iran

Email: shahramae@yahoo.com