



## ***Identifying And Prioritizing The Components And Indicators Of Talent Management Among The Presidents Of Islamic Azad University In Tehran Province***

**Masome Takhtravan<sup>1</sup>, Saeid Moradi<sup>2\*</sup>, Abas Khorshidi<sup>3</sup>, Pari Soushabi<sup>4</sup>**

(Received Date: 2024/07/26 - Accepted Date: 2024/11/21)

### **Abstract**

The present study aims to identify and prioritize the components and indicators of talent management among the presidents of Islamic Azad University in Tehran Province. This research is a descriptive survey study. The measurement tool is a researcher-made questionnaire designed based on talent management components. Its validity was confirmed through face validity, content validity, and the Content Validity Ratio (CVR). To determine the reliability of the instrument, Cronbach's alpha coefficient and the Composite Reliability (CR) index were used. The validity of the questions was confirmed using the Average Variance Extracted (AVE) index. The statistical population consists of all presidents of Islamic Azad University in Tehran Province, including vice presidents for education, research and technology, student affairs, and human resources development, totaling 150 individuals. Based on Morgan's sample size table, the sample size was determined to be 110, selected using stratified random sampling. For data analysis, AMOS (version 24) and SPSS (version 26) software were used. Finally, to prioritize talent management indicators for university presidents and conduct pairwise comparisons, Super Decision software was employed. The results revealed that talent development is the most critical indicator of talent management for the presidents of Islamic Azad University. Additionally, talent acquisition assurance ranked second, motivation ranked third, and talent retention ranked fourth in importance.

**Keywords:** Management Indicators, Talent Management, Presidents Of Islamic Azad University, Tehra

---

\* This Article Is Extracted From The Doctoral Thesis Of 'Masome Takhtravan', Titled "*Designing A Talent Management Model For The Presidents Of Islamic Azad University (Case Study Of Tehran Province)*", Under The Supervision Of 'Dr. Saeid Moradi', & 'Dr. Abas Khorshidi', & Advisory Of 'Dr. Pari Soushabi'.

<sup>1</sup> Ph.D. Student, Department Of Educational Sciences, Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran. masometaxtravan@gmail.com

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department Of Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran. (Corresponding Author): s.moradi@iiia.ac.ir

<sup>3</sup> Professor, Department Of Educational Sciences, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran. a\_khorshidi40@iiia.ac.ir

<sup>4</sup> Assistant Professor, Department Of Educational Sciences, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran. pari\_sousahabi@iiia.ac.ir

## شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد در بین روسای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران

معصومه تخت‌روان<sup>۱</sup>، سعید مرادی<sup>۲\*</sup>، عباس خورشیدی<sup>۳</sup>، پری سوسه‌ابی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۵ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۱)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد در بین روسای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران است. تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی هست. ابزار سنجش و پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته است که بر اساس مؤلفه‌های مدیریت استعداد طراحی شده است. اعتبار آن به وسیلهٔ روایی صوری، روایی محتوی و آزمون (CVR)، به دست آمد. جهت تعیین پایایی ابزار از شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ معیار پایایی ترکیبی (CR)، استفاده شده است. روایی سوالات با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری شامل کلیه روسای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران، معاونت‌های آموزش، معاونت پژوهشی و فناوری، معاونت دانشجویی و معاونت توسعه و منابع انسانی که مشتمل بر ۱۵۰ نفر بود. حجم نمونه بر اساس جدول تعیین حجم نمونه مورگان به تعداد ۱۱۰ نفر بود. روش گزین، تصادفی طبقه‌ای است. برای تجزیه و تحلیل از نرم‌افزار (AMOS) - نسخه ۲۴ و (SPSS 26)، استفاده شد. در نهایت به منظور اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی و انجام مقایسات زوجی از نرم‌افزار (Super Decision)، استفاده شد. مشخص شد که توسعه کارکنان مستعد جزء مهمترین شاخص مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی است. همچنین تضمین جذب در اولویت دوم، انگیزش در اولویت سوم و نگهداری در اولویت چهارم مهمترین شاخص مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی است.

**واژگان کلیدی:** شاخص‌های مدیریت، مدیریت استعداد، روسای دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.

\* این مقاله برگرفته از رسالهٔ دکتری «معصومه تخت‌روان»، با عنوان «طراحی الگوی مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد (مورد مطالعه استان تهران)»، است که به راهنمایی اول «دکتر سعید مرادی»، و دوم «دکتر عباس خورشیدی»، و مشاورهٔ «دکتر پری سوسه‌ابی»، استخراج شده است.

۱ دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. masometaxtravan@gmail.com  
 ۲\* استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. (نویسندهٔ مسئول): s.moradi@iaau.ac.ir  
 ۳ استاد گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. a\_khorshidi40@iaau.ac.ir  
 ۴ استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. pari\_sousahabi@iaau.ac.ir

## ۱- مقدمه

مدیریت بالاترین و مهمترین سمت در هر سازمانی می‌باشد که حساس‌ترین وظیفه را برعهده دارد. به‌صراحت می‌توان گفت که تداوم حیات، پیشرفت و موفقیت هر سازمانی و نیز مقبولیت و پردشدن آن از سوی جامعه به چگونگی مدیریت سازمان بستگی دارد. مدیران با استعداد اصلی‌ترین منابع ارزش‌آفرین برای سازمان‌ها هستند. طوری که مفاهیم مدیریت استعداد و استعداد (TM)، چندین سال است که در ادبیات استراتژیک منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته‌اند. از طرفی، مدیریت در دانشگاه‌های کشور با چالش‌ها و کاستی‌های بسیاری روبه‌رو است (تخت‌روان و دیگران، ۱۴۰۲: ۱۷۳-۱۳۳). تغییر ساختار، مشارکت، نحوه انتخاب رئیس دانشگاه، ارتباطات، برنامه‌ریزی، ارزیابی نظام اداری، مشکلات مالی، توسعه مدیریت و سایر موضوعات تا زمانی که نیروهای انسانی رشد نیابند مدیریت در دانشگاه‌ها نیز متحول نخواهد شد. برنامه‌ریزان آموزش عالی همواره منابع مالی خود را به گسترش فیزیکی دانشگاه‌ها و وسایل رفاهی اختصاص داده‌اند و توجه اندکی به رشد و توسعه منابع انسانی خود کرده‌اند. آنچه در دانشگاه‌ها به آن نیاز است، تولد دوباره مدیریت، آن هم به صورت توانمند است (آراسته، ۱۳۸۰: ۶۹-۴۲). آموزش عالی در دنیای امروز، یکی از حوزه‌های تخصصی است که اداره آن نیازمند به‌کارگیری مدیرانی است که توانایی‌ها و شایستگی‌های اداره این سازمان را داشته باشند. امروزه کشورهای توسعه‌یافته و پیش‌رو، در مدیریت و رهبری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از نیروهایی استفاده می‌کنند که شایستگی‌ها، صلاحیت‌ها و استانداردهای حرفه‌ای مورد نیاز را برای پیشبرد اهداف و رسالت‌های این مراکز داشته باشند (Al Aina, Atan, 2020: 1-12). آن‌ها به این امر پی برده‌اند که روسای شایسته و حرفه‌ای دانشگاه‌ها نقشی ارزنده در تحول همه‌جانبه آموزش عالی دارند. در کشور ما نیز به نظر می‌رسد، توسعه کیفی آموزش عالی، در سایه بهره‌گیری از مدیرانی است که شرایط لازم را برای رهبری دانشگاه‌ها داشته باشند. اینکه روسای فعلی دانشگاه‌های مورد مطالعه در این پژوهش تا چه میزان استانداردهای حرفه‌ای را آن گونه که اغلب کشورهای پیشرفته و در نظام‌های موفق آموزش عالی دنیا مورد توجه قرار می‌گیرد دارا هستند موضوعی است مهم و اساسی که مورد بررسی قرار می‌گیرد (آقایی، بحرالعلوم، اندام، ۱۳۹۹: ۲۰۶-۱۷۷).

## ۲- مطالعات نظری

دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان یکی از بزرگترین سامانه‌های دانشگاهی جهان و بزرگترین سامانه دانشگاهی در ایران می‌باشد (رحیمی، امین‌بیدختی، زارع بنادکوک، ۱۴۰۱: ۱۲۱-۸۹). ستاد مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران مستقر است و دارای شعبه‌هایی در کشورهای افغانستان، امارات متحده عربی، لبنان و انگلستان می‌باشد. این مرکز دانشگاهی، طیف وسیعی از برنامه‌های آموزشی را در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به‌ویژه در تحصیلات تکمیلی برای دانشجویان داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی ارائه و زمینه‌های لازم را برای گذراندن فرصت‌های مطالعاتی اساتید سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی برای برقراری دوره‌های فوق‌دکتری فراهم می‌سازد (Adhiambo Adero, Osito Odiyo, 2020: 1-18).



ایجاد شبکه‌ای در سطح کشور در صدد گسترش برنامه‌های خود با سرعت و در پهنه و سیع‌تری بوده و سعی بر ارتباط با مراکز تحقیقاتی و مطالعاتی و همچنین دانشگاه‌های معتبر دنیا به منظور تربیت و پرورش نیروی انسانی متخصص و مسئولیت‌پذیر نسبت به جامعه دارد. از آنجاکه مدیران، روسای دانشگاه‌ها و فعالان فرهنگی و نیز فرهنگ سازمانی نقش مهمی در عملیاتی شدن مأموریت دانشگاه دارند، یکی از مهم‌ترین راه‌های دستیابی به اهداف فوق، ارتقای دانش، بینش، توانمندی‌ها و مهارت‌های آنان است. موضوع رشد، تعالی و بالندگی مدیران و روسای دانشگاه آزاد، هم یکی از مهمترین اهداف دانشگاه است، و هم یکی از پراهمیت‌ترین ابزارها جهت دستیابی به کیفیت برتر و نیز راهی برای پاسخ‌گویی به مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه در برابر ذی‌نفعان داخلی و خارج از سازمان است. بدین ترتیب نهادها و سازمان‌های فرهنگی که در عصر اطلاعات و ارتباطات و در فضای دانش‌محور، رقابتی، مجازی و دارای مخاطب آگاه و انتخاب‌گر فعالیت می‌کنند؛ برای موفقیت و بقای خود بیش از هر چیز محتاج به دانایی، توانایی، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری هستند و این مهم در گرو نیروی انسانی توانمند و کارآمدی است که خود از شاخص‌های عمده کیفیت و عملکرد برتر یک نهاد و سازمان است (تخت‌روان و دیگران، ۱۴۰۳: ۱۴-۱). توجه به عملکرد نهادهای آموزشی و تربیتی و دانشگاه‌ها که نقش اساسی در تربیت نسل آینده و پی‌شبرد اهداف عالی کشور دارند اهمیت دارد (شریفی، عباس‌زاده، شفیعی‌زاده، ۱۴۰۰: ۳۱۸-۳۱۰). با توجه به اینکه روسای دانشگاه یکی از برجسته‌ترین افراد از لحاظ علمی، پژوهشی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و غیره، در یک نظام آموزشی می‌باشند لذا ضروری است که فرایند مدیریت استعداد به‌گونه‌ای در دانشگاه طراحی و اجرا شود که بهترین‌ها برای این امر برگزیده شوند. همچنین باید موقعیتی فراهم شود که افراد مستعد به همکاری با سازمان و ماندن در آن تمایل داشته باشند. بدین ترتیب نیاز به ارائه الگوی مناسب در این خصوص ضرورتی بس مهم و اهمیتی شگرف دارد. لذا؛ پژوهشگر می‌کوشد تا این مسئولیت را به شایسته‌ترین شکل ممکن انجام دهد. به نظر می‌رسد دانشگاه آزاد به تبع مدیریت بهینه استعداد، می‌تواند مشوق فعالیت‌های تحقیقاتی، توسعه مرزهای دانش و طراحی فعالیت‌های خلاقانه بوده و توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را در کشور تسهیل نماید. شرایط حاکم بر فضای دانشگاه مبتنی بر هدایت دانشجویان و مشارکت و تعامل مستمر دانشجویان با کارکنان و اساتید باتکیه بر ارزش‌هایی چون خدامحوری، وجدان کاری، ارج نهادن به حقوق و کرامت انسانی، صداقت، از خودگذشتگی، خلاقیت و نوآوری، قانون‌مداری، عدالت‌گستری و شایسته‌سالاری است. دانشگاه آزاد با در اختیار داشتن امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب و تکامل توانمندی‌های بالقوه کارکنان، دانشجویان و اعضای هیئت‌علمی را به‌عنوان ارزش‌شمندترین سرمایه انسانی فراهم می‌سازد و از این طریق به ارتقای سطح رفاه عمومی جامعه و توسعه پایدار کمک می‌نماید. پرسش پژوهش بر آن است که - شاخص‌های مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد اسلامی (استان موردپژوهی: تهران)، و ابعاد ارزیابی آن در فرایند توسعه، انگیزش، نگهداری و جذب کارکنان مستعد کدامند؟ است طوری که در بخش یافته‌های سؤالی‌های از این پرسش استخراج و مورد آزمون قرار گرفته است.

### ۳- روش تحقیق

تحقیق حاض کمی توصیفی و از نوع پیمایشی مقطعی هست. ابزار سنجش پرسش نامه محقق ساخته است براساس مؤلفه‌های مدیریت استعداد طراحی شده است. برای تأیید اعتبار و پایایی پرسش نامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است و روایی ابزار به‌طور هم‌زمان و آزمون صورت گرفته است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، آنالیز واریانس یک‌راهه برای مقایسه اطلاعات دموگرافیک آزمودنی‌ها و (T)، گروه‌های مستقل انجام شد و از آزمون کالموگروف اسمیرنوف (K.S)، برای تأیید و اطمینان از نرمال بودن جامعه آماری استفاده شد. اعتبار ابزار با روایی صوری، روایی محتوی و آزمون (CVR)، به‌دست آمده است برپایه (جدول ۱). طوری که جهت تعیین پایایی در این پژوهش از شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ معیار پایایی ترکیبی (CR)، استفاده شده است. روایی سؤالات با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱. روایی و پایایی - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

متغیر	سطح آماره پایایی مرکب (CR)	ضریب آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
توسعه کارکنان مستعد	۰/۸۰۴	۰/۸۸۳	۰/۶۲۰
انگیزش	۰/۸۷۰	۰/۸۶۲	۰/۵۴۶
نگهداری	۰/۸۳۴	۰/۸۵۱	۰/۶۳۴
تضمین جذب	۰/۷۵۴	۰/۸۵۵	۰/۶۸۹

مقدار پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق با توجه به آنکه از مقدار استاندارد ۰/۷ بزرگتر است مورد تأیید قرار گرفته است. این امر بیانگر آن است که مدل از نظر اعتبار بیرونی قابل قبول است و می‌توان به ابعاد ساختاری مدل استناد نمود. مطابق با (جدول ۱)، ضریب آلفای کرونباخ برای تمام سازه‌ها مورد نظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. لازم به ذکر بوده روایی همگرایی مدل پژوهش با توجه به بزرگتر بودن مقادیر واریانس‌های استخراجی برای متغیرها از مقدار ۰/۵ تأیید شد.

روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که دو موضوع را پوشش می‌دهد: مقایسه میزان هم‌بستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه در مقابل هم‌بستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر (Chabault, Hulin, Soparnot, 2012: 327-335). و مقایسه میزان هم‌بستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل هم‌بستگی آن سازه با سایر سازه‌ها (Bhatnagar, 2007: 640-663). روش فورنل-لارکر<sup>۱</sup> معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است؛ به گونه‌ای که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در دل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان (AVE)، برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. بررسی این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌پذیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی

<sup>1</sup> Fornell-Larcker

مقادیر ضرایب هم‌بستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر (AVE)، مربوط به هر سازه است. طوری که مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس را با ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده در (AVE)، جایگزین می‌کنیم و در نهایت می‌توان (جدول ۲)، را با دقت داشت محور پژوهش ارائه نمود.

**جدول ۲. تبیین فورنل-لارکر پس از جاگذاری مقادیر ریشه دوم AVE- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)**

متغیر	توسعه کارکنان مستعد	انگیزش	نگهداری	تضمین جذب
توسعه کارکنان مستعد	۰/۷۸۷			
انگیزش	۰/۵۱	۰/۷۳۸		
نگهداری	۰/۴۳	۰/۵۶	۰/۷۹۶	
تضمین جذب	۰/۶۱	۰/۴۲	۰/۴۷	۰/۸۳۰

همان‌طور که در (جدول ۲)، مشاهده شد، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر است. جامعه آماری شامل کلیه روسای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران، معاونت‌های آموزشی، معاونت پژوهشی و فناوری، معاونت دانشجویی و معاونت توسعه و منابع انسانی که مشتمل بر ۱۵۰ نفر هست خواهد بود. حجم نمونه پژوهش حاضر در این بعد براساس جدول تعیین حجم نمونه مورگان به تعداد ۱۱۰ نفر بود. گزینش نمونه براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. تجزیه و تحلیل مشتمل بر؛ توصیف داده‌ها؛ شامل رسم جداول توزیع فراوانی، مشخصه آماری و رسم نمودارها. تحلیل داده‌ها؛ قابل ذکر است که جهت آزمون فرضیات در این پژوهش از نرم‌افزار (AMOS)- نسخه ۲۴ استفاده شده است. جهت بررسی تفاوت بین گروهی از نظر متغیرهای شناسایی شده از آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی (ANOVA)، در نرم‌افزار (SPSS)- نسخه ۲۶ استفاده شده است. همچنین جهت اولویت‌بندی عوامل مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی از مقایسه زوجی و تعیین ضرایب اهمیت با استفاده روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، اقدام شد.

#### ۴- یافته‌ها

در پژوهش‌های ترکیبی، تجزیه و تحلیل برای بررسی صحت و سقم یافته‌های کیفی از اهمیت خاصی برخوردار است و امروزه در بیشتر تحقیقاتی که متکی بر اطلاعات جمع‌آوری شده از موضوع مورد پژوهش می‌باشد تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی‌ترین و مهمترین بخش‌های پژوهش محسوب می‌شود. داده‌های خام با استفاده از نرم افزارهای آماری مورد واکاوی قرار می‌گیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده‌کنندگان قرار می‌گیرند.

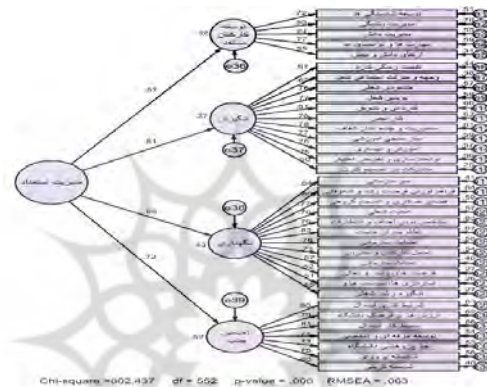
#### تحلیل عاملی تأییدی

مهمترین هدف تحلیل عاملی تأییدی تعیین میزان توان مدل عامل از قبل تعریف شده با مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده است (Yaghoubi Hasan Kola, Aliesmaeili Fallah, 2019: 188-197). به عبارتی تحلیل عاملی تأییدی درصد تعیین این مسأله است که آیا تعداد عامل‌ها و بارهای متغیرهایی که روی این عامل‌ها اندازه‌گیری شده‌اند با آنچه براساس تئوری و مدل نظری انتظار می‌رفت انطباق دارد

(شامانی و دیگران، ۱۴۰۰: ۵۶-۳۲). این نوع تحلیل عاملی به آزمون میزان انطباق و هم‌نوایی بین سازه نظری و سازه تجربی تحقیق می‌پردازد. طوری که در این پژوهش ابتدا به ارزیابی مدل اندازه‌گیری بیرونی پرداخته شد و سپس شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت.

#### ← ارزیابی مدل اندازه‌گیری بیرونی

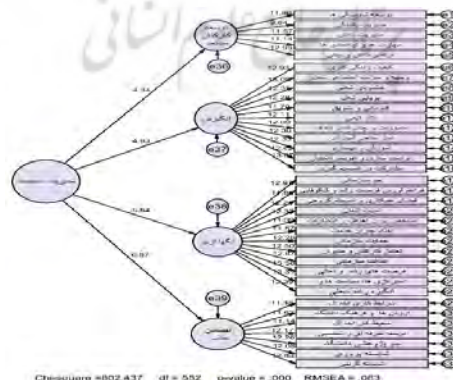
بارهای عاملی؛ در این مرحله بار عاملی مربوط به شاخص‌های سنجیده شده هر متغیر پنهان (متغیرهای آشکار)، مورد بررسی قرار می‌گیرد. بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ مطلوب هستند و کمتر از آن باید حذف شوند. برپایه (شکل ۱).



شکل ۱. ارزیابی بارهای عاملی مدل اکتشافی مرتبه دوم- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

باتوجه به شکل فوق مشاهده می‌نماییم که تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد که نشان می‌دهد تمامی گویه‌ها از روایی عاملی مناسبی برخوردار می‌باشند.

مقادیر آماره (t)؛ در این مرحله مقادیر آماره (t)، مربوط به شاخص‌های سنجیده شده هر متغیر پنهان (متغیرهای آشکار)، مورد تبیین قرار می‌گیرد. در سطح اطمینان ۰/۹۵ مقادیر آماره (t)، بالاتر از ۱/۹۶ مطلوب هستند و کمتر از آن باید حذف شوند برپایه (شکل ۲).



شکل ۲. ارزیابی مقادیر آماره (t)، مدل تأییدی- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

باتوجه به شکل فوق مشاهده می‌نماییم که تمامی مقادیر آماره (t)، بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد تمامی گویه‌ها از روایی عاملی مناسبی برخوردار می‌باشند.

### ← شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری

برپایه (جدول ۳)، زیر شاخص‌های برازش مدل بعد از اصلاح را به همراه مقادیر مطلوب نشان می‌دهد.

جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش مدل - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

نام شاخص	مقدار مطلوب	مقدار نمایش داده شده در مدل
درجه آزادی df	-	۵۵۲
کای اسکوتر $\chi^2$	$2 df \leq \chi^2 \leq 3 df$	۸۰۲/۴۳۷
کای اسکوتر بهینه شده $\chi^2$ , df	از ۳ کم‌تر	۱/۴۵۳
نیکویی برازش GFI	۰/۸ به بالا	۰/۸۴۳
ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده RMR	زیر ۰/۹	۰/۰۵۹
شاخص برازش تطبیقی CFI	۰/۹ به بالا	۰/۹۶۳
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد RMSEA	زیر ۰/۰۸	۰/۰۶۳
شاخص نیکویی برازش ایجازی PCFI	بین ۰/۶ تا ۱	۰/۸۴۵
شاخص برازش ایجازی هنجار شده PNFI	بین ۰/۶ تا ۱	۰/۸۷۳

مبنی بر نتایج جدول فوق، همان‌طور که مشاهده می‌گردد اکثر شاخص‌های نیکویی برازش در ناحیه پذیرش قرار دارند. بنابراین سوالات مدل ساختاری از برازش مناسب برخوردار است.

### ↳ ارزیابی شاخص‌های ساختاری مدل

ضریب تعیین R2 (R Squares)؛ معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد (دامنی و دیگران، ۱۳۹۹: ۳۱۲-۲۸۷). نکته ضروری این است که مقدار R2 تنها برای سازه‌های وابسته (درون‌زا)، مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است (شریفیان‌ثانی، والا، شریفی، ۱۴۰۰: ۲۰۳-۱۹۳). هرچه مقدار R2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. مقدار این ضریب از صفر تا یک متغیر بوده و مقادیر بزرگتر، مطلوب‌تر هستند برپایه (جدول ۴). جاین (۱۹۸۸)، مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ را مطلوب، مقادیر نزدیک به ۰/۳۳ را معمولی و مقادیر نزدیک به ۰/۱۹ را ضعیف ارزیابی می‌کند.

جدول ۴. ضریب تعیین R2 - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

متغیر	ضریب تعیین R2
توسعه کارکنان مستعد	۰/۳۲
انگیزش	۰/۳۷
نگهداری	۰/۴۳
تضمین جذب	۰/۵۲



باتوجه به جدول فوق می‌توان گفت که مقادیر R2 مربوطه تمام متغیرها در حد متوسط و قابل قبول است.

#### ← کیفیت پیش‌بینی کنندگی (Q<sup>2</sup>)

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوطه سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. هنسler و دیگران در (۲۰۰۹ میلادی)، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوطه آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آن‌ها از نوع انعکاسی می‌باشد، محاسبه می‌گردد (موسوی خطیر، نادری، فراستخواه، ۱۳۹۹: ۲۰۱-۱۶۳). برپایه (جدول ۵)،

جدول ۵. کیفیت پیش‌بینی کنندگی (Q2) - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

متغیر	سطح آماره SSE/SSO-1
توسعه کارکنان مستعد	۰/۵۵۸
انگیزش	۰/۵۶۶
نگهداری	۰/۶۲۳
تضمین جذب	۰/۴۵۴

#### ← بررسی مدل کلی پژوهش

بررسی مدل کلی پژوهش با استفاده از معیار GOF انجام می‌شود. این معیار عبارت‌است از میانگین هندسی متوسط ضریب تعیین چندگانه در متوسط مشترکات. میانگین هندسی R2 برابر ۰/۷۶۸ و متوسط مشترکات ۰/۵۶۱ است. این ضرایب باید در مدل اولیه و مدل نهایی باهم مقایسه شوند و عدد بزرگتر نشان‌دهنده برازش بهتر مدل است.

فرمول (۱-۴) معیار GOF

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = 0.561 \times 0.768 = 0.64$$

❖ **آزمون سؤال اول: شاخص‌های مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟**

متغیرهای شناسایی شده شامل موارد ذیل است برپایه (جدول ۶).

جدول ۶. نتایج کلی تحلیل متغیرهای شناسایی شده - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

متغیر	مقدار R	مقدار R2	مقدار آماره z	سطح معناداری
توسعه کارکنان مستعد	۰/۵۷۳	۰/۳۲۸	۴/۳۴۳	۰/۰۰۱
انگیزش	۰/۶۱۱	۰/۳۷۳	۴/۹۳۹	۰/۰۰۱
نگهداری	۰/۶۶۰	۰/۴۳۵	۵/۸۴۲	۰/۰۰۱
تضمین جذب	۰/۷۲۶	۰/۵۲۷	۶/۹۷۸	۰/۰۰۱

براین اساس در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان ادعا کرد شاخص‌های توسعه کارکنان مستعد، انگیزش، نگهداری و تضمین جذب به‌عنوان شاخص‌های مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی شناسایی شدند.



❖ **آزمون سؤال دوم: شاخص‌های ارزیابی مؤلفه‌های متغیر توسعه کارکنان مستعد کدامند؟**

به‌منظور ارزیابی سوالات لازم است آماره‌های چولگی و کشیدگی متغیرها جهت ارزیابی نرمال بودن توزیع داده‌ها موردآزمون قرار گیرد برپایه (جدول ۷).

**جدول ۷. نتایج تحلیل توصیفی برای سوالات متغیر توسعه کارکنان مستعد—(مأخذ: یافته‌های پژوهشی)**

متغیر	چولگی	کشیدگی	انحراف معیار	میانگین
توسعه شایستگی‌ها	-۰/۴۳۴	۰/۱۳۶	۰/۹۷۰	۳/۳۴
مدیریت بالندگی	-۰/۴۳۸	-۰/۲۸۶	۱/۰۵۶	۳/۵۱
مدیریت دانش	-۰/۳۴۲	-۰/۲۳۳	۱/۰۲۰	۳/۳۱
مهارت‌ها و توانمندی‌ها	-۰/۳۵۶	-۰/۴۴۹	۱/۰۸۸	۳/۵۶
ارتقای دانش و بینش	-۰/۳۵۵	-۰/۸۲۹	۱/۳۷۶	۳/۸۰

چولگی برآورد شده برای کلیه متغیرها در یک بازه نرمال قرار دارد. پس می‌توان جهت انجام تحلیل عاملی از این متغیرها استفاده نمود برپایه (جدول ۸).

**جدول ۸: تخمین استاندارد سوالات متغیر توسعه کارکنان مستعد—(مأخذ: یافته‌های پژوهشی)**

گویه	بار عاملی	ضریب بتا	انحراف معیار	مقدار آماره Z	سطح معناداری
توسعه شایستگی‌ها	۰/۷۱۵	۰/۵۶۷	۰/۰۴۸	۱۱/۸۶۹	۰/۰۰۱
مدیریت بالندگی	۰/۸۳۴	۰/۳۹۲	۰/۰۴۱	۹/۶۴۳	۰/۰۰۱
مدیریت دانش	۰/۷۴۰	۰/۵۹۶	۰/۰۵۲	۱۱/۵۷۷	۰/۰۰۱
مهارت‌ها و توانمندی‌ها	۰/۷۶۹	۰/۵۲۳	۰/۰۴۷	۱۱/۱۴۲	۰/۰۰۱
ارتقای دانش و بینش	۰/۵۵	۰/۸۰۵	۰/۰۶۲	۱۲/۹۳۱	۰/۰۰۱

باتوجه به نتایج جدول فوق مشاهده می‌نماییم که تمامی بارهای عاملی سوالات متغیر توسعه کارکنان مستعد بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد که نشان می‌دهد تمامی گویه‌ها از روایی عاملی مناسب برخوردار می‌باشند. مقادیر آماره Z در سطح اطمینان ۰/۹۵ از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان می‌دهد بارهای عاملی برآورد شده معنی دارد هستند.

❖ **آزمون سؤال سوم: شاخص‌های ارزیابی مؤلفه‌های متغیر انگیزش کدامند؟**

به‌منظور ارزیابی سوالات لازم است آماره‌های چولگی و کشیدگی متغیرها جهت ارزیابی نرمال بودن توزیع داده‌ها موردآزمون قرار گیرد برپایه (جدول ۹).

**جدول ۹. نتایج تحلیل توصیفی برای سوالات متغیر انگیزش—(مأخذ: یافته‌های پژوهشی)**

متغیر	چولگی	کشیدگی	انحراف معیار	میانگین
کیفیت زندگی کاری	-۰/۷۵۸	-۰/۳۴۶	۱/۲۰۸	۳/۴۵
وجه و منزلت اجتماعی شغل	-۰/۸۲۱	-۰/۲۶۲	۱/۲۳۶	۳/۴۱
خشنودی شفلی	-۰/۴۲۹	-۰/۴۶۸	۱/۱۱۵	۳/۵۱
پویایی شغل	-۰/۶۰۸	-۰/۴۷۲	۱/۱۷۸	۳/۴۵
قدردانی و تشویق	-۰/۱۵۸	-۰/۷۱۴	۱/۱۵۵	۳/۶۹
کار تیمی	-۰/۶۸۰	-۰/۴۷۷	۱/۱۶۰	۳/۵۹
ماموریت و چشم‌انداز شفاف	-۰/۶۳۶	-۰/۵۶۸	۱/۲۰۰	۳/۶۵
نیاز سنجی آموزشی	-۰/۶۳۸	-۰/۴۵۸	۱/۲۲۵	۳/۶۲
آموزش و بهسازی	-۰/۴۵۱	-۰/۷۹۲	۱/۲۰۸	۳/۸۴
توانمندسازی و تفویض اختیار	-۰/۵۷۷	-۰/۵۵۸	۱/۱۶۵	۳/۶۸
مشارکت در تصمیم‌گیری	-۰/۰۶۲	-۰/۰۱۰	۱/۳۲۰	۲/۹۸

چولگی برآورد شده برای کلیه متغیرها در یک بازه نرمال قرار دارد. بنابراین می‌توان جهت انجام تحلیل عاملی از این متغیرها استفاده نمود برپایه (جدول ۱۰).

جدول ۱۰. تخمین استاندارد سوالات متغیر انگیزش- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

گوپه	بار عاملی	ضریب بتا	انحراف معیار	مقدار آماره z	سطح معناداری
کیفیت زندگی کاری	۰/۶۶۴	۰/۷۴۸	۰/۰۵۸	۱۲/۹۳۹	۰/۰۰۱
وجهه و منزلت اجتماعی شغل	۰/۶۲۳	۰/۷۹۳	۰/۰۶۱	۱۳/۰۹۱	۰/۰۰۱
خشنودی شغلی	۰/۷۶۱	۰/۵۶۰	۰/۰۴۵	۱۲/۳۵۸	۰/۰۰۱
پویایی شغل	۰/۷۶۹	۰/۵۳۳	۰/۰۴۳	۱۲/۲۸۸	۰/۰۰۱
قدردانی و تشویق	۰/۸۱۹	۰/۴۳۶	۰/۰۲۷	۱۱/۷۰۱	۰/۰۰۱
کار تیمی	۰/۷۸۷	۰/۴۸۱	۰/۰۴۰	۱۲/۱۱۱	۰/۰۰۱
مأموریت و چشم‌انداز شفاف	۰/۷۸۹	۰/۵۳۲	۰/۰۴۴	۱۲/۰۹۳	۰/۰۰۱
نیاز سنجی آموزشی	۰/۷۶۸	۰/۵۴۱	۰/۰۴۴	۱۲/۳۰۴	۰/۰۰۱
آموزش و بهسازی	۰/۷۶۴	۰/۶۱۵	۰/۰۵۰	۱۲/۳۳۱	۰/۰۰۱
توانمندسازی و تفویض اختیار	۰/۷۵۴	۰/۶۰۱	۰/۰۴۸	۱۲/۴۲۰	۰/۰۰۱
مشارکت در تصمیم‌گیری	۰/۵۰۷	۱/۳۸۹	۱/۱۰۱	۱۳/۷۰۶	۰/۰۰۱

مبنی بر نتایج جدول فوق مشاهده شد تمامی بارهای عاملی سوالات متغیر در انگیزش بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد که نشان می‌دهد تمامی گوپه‌ها از روایی عاملی مناسبی برخوردار می‌باشند. مقادیر آماره z در سطح اطمینان ۰/۹۵ از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان می‌دهد بارهای عاملی برآورد شده معنی دارد هستند.

#### ❖ آزمون سؤال چهارم: شاخص‌های ارزیابی مؤلفه‌های متغیر نگهداری کدامند؟

به‌منظور ارزیابی سوالات لازم است آماره‌های چولگی و کشیدگی متغیرها جهت ارزیابی نرمال بودن توزیع داده‌ها موردآزمون قرار گیرد که نتایج به‌عمل آمده برپایه (جدول ۱۱)، قابل مشاهده است.

جدول ۱۱. نتایج تحلیل توصیفی برای سوالات متغیر نگهداری- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

متغیر	چولگی	کشیدگی	انحراف معیار	میانگین
جو سازمانی	-۰/۶۲۱	-۰/۱۶۴	۱/۲۱۶	۲/۸۴
فراهم‌آوردن فرصت رشد و شکوفایی	-۰/۵۱۶	-۰/۳۹۱	۱/۱۶۹	۲/۶۵
فضای همکاری و انسجام گروهی	-۰/۳۷۱	-۰/۴۵۱	۱/۱۱۴	۲/۵۵
امنیت شغلی	-۰/۴۲۴	-۰/۱۱۱	۱/۱۱۹	۲/۸۵
مشخص بودن اهداف و انتظارات	-۰/۷۶۴	-۰/۳۸۹	۱/۲۵۳	۲/۶۵
نظام جبران خدمت	-۰/۷۱۴	-۰/۲۸۵	۱/۲۱۵	۲/۷۵
حمایت سازمانی	-۰/۸۳۲	-۰/۱۷۹	۱/۲۶۷	۲/۸۶
تعامل کارکنان و مدیران	-۰/۹۸۴	-۰/۲۰۹	۱/۲۶۳	۲/۹۶
عدالت سازمانی	-۰/۷۶۹	-۰/۲۱۹	۱/۲۶۲	۲/۸۰
فرصت‌های رشد و تعالی	-۰/۹۳۱	-۰/۰۵۹	۱/۲۶۶	۲/۹۵
استراتژی‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های حفظ استعداد	-۰/۸۷۱	-۰/۳۹۸	۱/۳۲۷	۲/۷۶
انگیزه رشد شغلی	-۰/۳۹۲	-۰/۵۷۹	۱/۱۹۹	۲/۵۹

چولگی برآورد شده برای کلیه متغیرها در یک بازه نرمال قرار دارد. می‌توان جهت انجام تحلیل عاملی از این متغیرها استفاده نمود برپایه (جدول ۱۲).



جدول ۱۲. تخمین استاندارد سوالات متغیر نگهداری- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

سطح معناداری	مقدار آماره z	انحراف معیار	ضریب بتا	بار عاملی	گویه
۰/۰۰۱	۱۲/۹۷۳	۰/۰۶۶	۰/۸۶۱	۰/۶۴۴	جو سازمانی
۰/۰۰۱	۱۱/۸۶۹	۰/۰۳۴	۰/۴۰۴	۰/۷۹۹	فراهم آوردن فرصت رشد و شکوفایی
۰/۰۰۱	۱۲/۲۱۷	۰/۰۲۷	۰/۴۵۶	۰/۷۶۸	فضای همکاری و انسجام گروهی
۰/۰۰۱	۱۲/۳۷۲	۰/۰۴۳	۰/۵۳۲	۰/۷۵۰	امنیت شغلی
۰/۰۰۱	۱۱/۹۹۵	۰/۰۳۹	۰/۴۶۸	۰/۷۸۹	مشخص بودن اهداف و انتظارات
۰/۰۰۱	۱۱/۵۷۱	۰/۰۳۳	۰/۳۸۴	۰/۸۲۰	نظام جبران خدمت
۰/۰۰۱	۱۲/۲۸۶	۰/۰۴۵	۰/۵۵۶	۰/۷۶۰	حمایت سازمانی
۰/۰۰۱	۱۲/۵۰۷	۰/۰۴۹	۰/۶۱۴	۰/۷۳۲	تعامل کارکنان و مدیران
۰/۰۰۱	۱۲/۸۷۵	۰/۰۵۱	۰/۶۶۳	۰/۶۶۸	عدالت سازمانی
۰/۰۰۱	۱۳/۳۳۶	۰/۰۷۵	۱/۰۰۳	۰/۵۱۶	فرصت‌های رشد و تعالی
۰/۰۰۱	۱۳/۳۴۸	۰/۰۸۶	۱/۱۴۷	۰/۵۰۹	استراتژی‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های حفظ استعداد
۰/۰۰۱	۱۲/۳۹۳	۰/۰۶۴	۰/۸۶۳	۰/۵۳۱	انگیزه رشد شغلی

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد تمامی گویه‌ها از روایی عاملی مناسبی برخوردار می‌باشند. مقادیر آماره z در سطح اطمینان ۰/۹۵ از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان از بارهای عاملی برآورد شده معنی دارد هستند.

❖ آزمون سؤال پنجم: شاخص‌های ارزیابی مؤلفه‌های متغیر تضمین جذب کدامند؟

به منظور ارزیابی سوالات لازم است آماره‌های چولگی و کشیدگی متغیرها جهت ارزیابی نرمال بودن توزیع داده‌ها موردآزمون قرار گیرد برپایه (جدول ۱۳).

جدول ۱۳. نتایج تحلیل توصیفی برای سوالات متغیر تضمین جذب- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

متغیر	چولگی	کشیدگی	انحراف معیار	میانگین
شرایط کاری ایده‌آل	-۰/۹۴۴	۰/۲۵۱	۱/۳۰۵	۲/۸۲
ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه	-۰/۶۵۶	-۰/۲۷۲	۱/۰۳۵	۳/۶۵
محیط کار ایده‌آل	-۰/۳۲۱	-۰/۳۹۹	۱/۱۱۵	۳/۴۸
توسعه حرفه‌ای و شخصی	-۰/۸۴۰	-۰/۱۰۱	۱/۰۱۱	۳/۵۴
جو پژوهشی دانشگاه	-۰/۴۰۶	-۰/۸۳۰	۱/۳۰۲	۳/۷۸
شایسته پروری	-۰/۸۳۱	-۰/۳۳۲	۱/۲۵۳	۳/۲۵
شایسته‌گزینی	-۰/۸۲۱	-۰/۲۶۲	۱/۲۳۶	۳/۴۱

چولگی برآورد شده برای کلیه متغیرها در یک بازه نرمال قرار دارد. بنابراین می‌توان جهت انجام تحلیل عاملی از این متغیرها استفاده نمود برپایه (جدول ۱۴).

جدول ۱۴. تخمین استاندارد سوالات متغیر تضمین جذب- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

سطح معناداری	مقدار آماره z	انحراف معیار	ضریب بتا	بار عاملی	گویه
۰/۰۰۱	۱۱/۴۵۲	۰/۰۳۹	۰/۴۴۹	۰/۷۹۷	شرایط کاری ایده‌آل
۰/۰۰۱	۱۱/۶۳۶	۰/۰۴۱	۰/۴۸۲	۰/۷۸۵	ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه
۰/۰۰۱	۱۱/۱۴۴	۰/۰۴۱	۰/۴۵۹	۰/۸۱۵	محیط کار ایده‌آل
۰/۰۰۱	۱۲/۱۷۷	۰/۰۵۰	۰/۶۱۱	۰/۷۳۶	توسعه حرفه‌ای و شخصی
۰/۰۰۱	۱۲/۲۶۹	۰/۰۴۲	۰/۵۱۵	۰/۷۲۶	جو پژوهشی دانشگاه
۰/۰۰۱	۱۲/۰۸۴	۰/۰۴۲	۰/۵۰۴	۰/۷۴۶	شایسته پروری
۰/۰۰۱	۱۲/۸۳۸	۰/۰۵۲	۰/۶۶۲	۰/۶۳۵	شایسته‌گزینی

باتوجه به نتایج جدول فوق مشاهده می‌شود که تمامی بارهای عاملی سوالات متغیر تضمین جذب بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد که نشان می‌دهد تمامی گویه‌ها از روایی عاملی مناسبی برخوردار می‌باشند. مقادیر آماره Z در سطح اطمینان ۰/۹۵ از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان می‌دهد بارهای عاملی برآورد شده معنی دارد هستند.

### – ارزیابی نتایج بر حسب تفاوت‌های درون گروهی

#### ۱- ارزیابی متغیرهای شناسایی شده بر حسب سن افراد

از نظر سن در دیدگاه افراد نسبت به شاخص توسعه کارکنان مستعد تفاوت معنی داری وجود دارد. آزمون لون (برابری واریانس بین گروه‌ها): یکی از مفروضات انجام تحلیل واریانس مبحث برابری واریانس گروه‌ها (از نظر سن)، است. در این پژوهش جهت ارزیابی برابری واریانس از آزمون لوین استفاده شده است؛ درحقیقت این آزمون متناسب با گروه‌های مورد بررسی تحقیق محاسبه و برپایه (جدول ۱۵)، ارائه شده‌اند.

جدول ۱۵. آزمون لون برای برابری واریانس بین گروه‌ها – (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

گروه	متغیر	آماره F	درجه آزادی صورت	درجه آزادی مخرج	سطح معناداری
سن	توسعه کارکنان مستعد	۰/۹۷۰	۳	۱۰۶	۰/۴۱۰
	انگیزش	۰/۱۳۴	۳	۱۰۶	۰/۹۴۰
	نگهداری	۰/۸۳۰	۳	۱۰۶	۰/۴۸۰
	تضمین جذب	۰/۰۸۶	۳	۱۰۶	۰/۹۶۸

باتوجه به اینکه مقدار سطح معنی داری آزمون لوین برای متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ است می‌توان ادعا نمود در سطح اطمینان ۰/۹۵ پیش فرض برابری واریانس تأیید شده است. جهت ارزیابی این فرضیه از آزمون تحلیل واریانس تک عاملی (ANOVA)، برای متغیرهای تحقیق استفاده شد برپایه (جدول ۱۶).

جدول ۱۶. آزمون تحلیل واریانس تک عاملی (ANOVA)، شاخص‌های مدیریت استعداد بر حسب سن – (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

متغیر	منبع	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
توسعه کارکنان مستعد	در بین گروه	۰/۳۳۵	۳	۰/۱۱۲	۰/۱۶۸	۰/۹۱۸
	داخل گروه	۷۰/۲۸۴	۱۰۶	۰/۶۶۳		
	مجموع	۷۰/۶۱۹	۱۰۹			
انگیزش	در بین گروه	۱۳/۱۶۲	۳	۴/۳۸۷	۵/۸۰۲	۰/۰۰۱
	داخل گروه	۸۰/۱۵۹	۱۰۶	۰/۷۵۶		
	مجموع	۹۳/۳۲۱	۱۰۹			
نگهداری	در بین گروه	۳/۰۰۰	۳	۱/۰۰۰	۱/۲۶۵	۰/۲۹۰
	داخل گروه	۸۳/۸۲۱	۱۰۶	۰/۷۹۱		
	مجموع	۸۶/۸۲۱	۱۰۹			
تضمین جذب	در بین گروه	۰/۵۶۸	۳	۰/۱۸۹	۰/۳۲۲	۰/۸۰۹
	داخل گروه	۶۲/۲۰۶	۱۰۶	۰/۵۸۸		
	مجموع	۶۲/۸۷۳	۱۰۹			

باتوجه به یافته‌های جدول فوق مقدار آماره F برای متغیر توسعه کارکنان مستعد برابر ۰/۱۶۸ است و از مقدار حد بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۰/۹۵ کوچکتر است، و همچنین سطح معنی داری نیز از مقدار



۰/۰۵ بزرگتر است. پس مشخص شده که از نظر سن در دیدگاه افراد نسبت به شاخص توسعه کارکنان مستعد تفاوت معنی داری وجود ندارد. مقدار خطای تحلیل واریانس عاملی پیش‌بینی شده برابر با ۰/۹۱۸ گزارش شد.

#### ۱۶. ارزیابی متغیرهای شناسایی شده بر حسب سابقه کار افراد

از نظر سابقه کار در دیدگاه افراد نسبت به شاخص توسعه کارکنان مستعد تفاوت معنی داری وجود دارد. آزمون لون (برابری واریانس بین گروه‌ها): یکی از مفروضات انجام تحلیل واریانس مبحث برابری واریانس گروه‌ها (سابقه کار)، است. در این پژوهش جهت ارزیابی برابری واریانس از آزمون لوین استفاده شده است؛ درحقیقت این آزمون متناسب با گروه‌های موردبررسی تحقیق محاسبه و برپایه (جدول ۱۷)، ارائه شده‌اند.

جدول ۱۷. آزمون لون برای برابری واریانس بین گروه‌ها- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

گروه	متغیر	آماره F	درجه آزادی صورت	درجه آزادی مخرج	سطح معناداری
سابقه کار	توسعه کارکنان مستعد	۰/۹۰۰	۲	۱۰۷	۰/۴۱۰
	انگیزش	۰/۱۹۶	۲	۱۰۷	۰/۸۲۲
	نگهداری	۰/۴۸۸	۲	۱۰۷	۰/۳۳۴
	تضمین جذب	۰/۱۷۲	۲	۱۰۷	۰/۸۴۳

مبنی بر اینکه مقدار سطح معنی داری آزمون لوین برای متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ است می‌توان ادعا نمود در سطح اطمینان ۰/۹۵ پیش فرض برابری واریانس تأیید شده است. جهت ارزیابی این فرضیه از آزمون تحلیل واریانس تک عاملی (ANOVA)، برای متغیرهای تحقیق استفاده شد برپایه (جدول ۱۸).

جدول ۱۸. آزمون تحلیل واریانس تک عاملی (ANOVA)، شاخص‌های مدیریت استعداد بر حسب سابقه کار- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

متغیر	منبع	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
توسعه کارکنان مستعد	در بین گروه	۰/۸۷۱	۲	۰/۴۳۵	۰/۶۶۸	۰/۵۱۵
	داخل گروه	۶۹/۷۴۸	۱۰۷	۰/۶۵۲	-	
	مجموع	۷۰/۶۱۹	۱۰۹	-	-	
انگیزش	در بین گروه	۴/۷۵۱	۲	۲/۳۷۵	۲/۸۷۰	۰/۰۶۱
	داخل گروه	۸۸/۵۷۰	۱۰۷	۰/۸۲۸	-	
	مجموع	۹۳/۳۲۱	۱۰۹	-	-	
نگهداری	در بین گروه	۲/۰۶۴	۲	۱/۰۳۲	۰/۳۰۳	۰/۲۷۶
	داخل گروه	۸۴/۷۵۷	۱۰۷	۰/۷۹۲	-	
	مجموع	۸۶/۸۲۱	۱۰۹	-	-	
تضمین جذب	در بین گروه	۰/۷۹۳	۲	۰/۳۹۷	۰/۶۸۳	۰/۵۰۷
	داخل گروه	۶۲/۰۸۰	۱۰۷	۰/۵۸۰	-	
	مجموع	۶۲/۸۷۳	۱۰۹	-	-	

باتمركزبر یافته‌های جدول فوق مقدار آماره F برای متغیر توسعه کارکنان مستعد برابر ۰/۶۶۸ است و از مقدار حد بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۰/۹۵ کوچکتر است و همچنین سطح معنی داری نیز از مقدار ۰/۰۵ بزرگتر است. بنابراین مشخص شده که از نظر سابقه کار در دیدگاه افراد نسبت به شاخص توسعه

کارکنان مستعد تفاوت معنی داری وجود ندارد. مقدار خطای تحلیل واریانس عاملی پیش‌بینی شده برابر با ۰/۵۱۵ گزارش شد.

#### ۱- ارزیابی متغیرهای شناسایی شده بر حسب جنسیت افراد

از نظر جنسیت در دیدگاه افراد نسبت به شاخص توسعه کارکنان مستعد تفاوت معنی داری وجود دارد. آزمون لون (برابری واریانس بین گروه‌ها): یکی از مفروضات انجام تحلیل واریانس مبحث برابری واریانس گروه‌ها (جنسیت) است. در این پژوهش جهت ارزیابی برابری واریانس از آزمون لوین استفاده شده است؛ درحقیقت این آزمون متناسب با گروه‌های موردبررسی تحقیق محاسبه و برپایه (جدول ۱۹)، ارائه شده‌اند.

جدول ۱۹. آزمون لون برای برابری واریانس بین گروه‌ها- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

گروه	متغیر	آماره F	درجه آزادی صورت	درجه آزادی مخرج	سطح معناداری
جنسیت	توسعه کارکنان مستعد	۰/۱۷۷	۱	۱۰۸	۰/۶۷۵
	انگیزش	۰/۶۰۲	۱	۱۰۸	۰/۴۴۰
	نگهداری	۱/۱۹۱	۱	۱۰۸	۰/۲۷۸
	تضمین جذب	۰/۴۰۷	۱	۱۰۸	۰/۵۲۵

باتوجه به اینکه مقدار سطح معنیداری آزمون لوین برای متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ است می‌توان ادعا نمود در سطح اطمینان ۰/۹۵ پیش فرض برابری واریانس تأیید شده است. جهت ارزیابی این فرضیه از آزمون تحلیل واریانس تک عاملی (ANOVA)، برای متغیرهای تحقیق استفاده شد برپایه (جدول ۲۰).

جدول ۲۰. آزمون تحلیل واریانس تک عاملی (ANOVA)، شاخص‌های مدیریت استعداد- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

متغیر	منبع	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
توسعه کارکنان مستعد	در بین گروه	۱/۴۰۴	۱	۱/۴۰۴	۲/۱۹۰	۰/۱۴۲
	داخل گروه	۶۹/۲۱۵	۱۰۸	۰/۶۴۱	-	
	مجموع	۷۰/۶۲۹	۱۰۹	-	-	
انگیزش	در بین گروه	۰/۶۳۲	۱	۰/۶۳۲	۰/۷۲۷	۰/۳۹۳
	داخل گروه	۹۲/۶۸۹	۱۰۸	۰/۸۵۸	-	
	مجموع	۹۳/۳۲۱	۱۰۹	-	-	
نگهداری	در بین گروه	۰/۵۳۷	۱	۰/۵۳۷	۰/۶۵۹	۰/۴۱۹
	داخل گروه	۸۶/۲۹۴	۱۰۸	۰/۷۹۹	-	
	مجموع	۸۶/۸۳۱	۱۰۹	-	-	
تضمین جذب	در بین گروه	۱/۲۰۱	۱	۱/۲۰۱	۲/۱۰۴	۰/۱۵۰
	داخل گروه	۶۱/۶۷۲	۱۰۸	۰/۵۷۱	-	
	مجموع	۶۲/۸۷۳	۱۰۹	-	-	

باتمركز بر یافته‌های جدول فوق مقدار آماره F برای متغیر توسعه کارکنان مستعد برابر ۲/۱۹۰ است و از مقدار حد بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۰/۹۵ کوچکتر است و همچنین سطح معنی داری نیز از مقدار ۰/۰۵ بزرگتر است. بدین سان مشخص شده که از نظر جنسیت در دیدگاه افراد نسبت به شاخص توسعه

کارکنان مستعد تفاوت معنی داری وجود ندارد. مقدار خطای تحلیل واریانس عاملی پیش‌بینی شده برابر با ۰/۱۴۲ گزارش شد.

### اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت استعداد

به منظور اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی و انجام مقایسات زوجی از نرم‌افزار Super Decision استفاده شد. برای انجام این کار معمولاً از مقایسه‌گزینه‌ها با شاخص‌های  $i$  ام نسبت به گزینه‌ها یا شاخص‌های  $j$  ام استفاده می‌شود که در برپایه (جدول ۲۱)، نحوه ارزش‌گذاری شاخص‌ها نسبت به هم نشان داده شده است.

جدول ۲۱. ماتریس مقایسات زوجی بر حسب معیار xi- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

	A1	A2	A3	A4
A1	1	a12	a13	a14
A2		1	a23	a24
A3			1	a34
A4				1
وزن نهایی			$0 < w_i < 1$	

مقایسه زوجی و تعیین وزن شاخص‌های مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی برپایه (جدول ۲۲)، موردتیین قرار گرفت.

جدول ۲۲. ماتریس مقایسات زوجی تعیین وزن معیارها- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

عنوان معیار	توسعه کارکنان مستعد	انگیزش	نگهداری	تضمین جذب
توسعه کارکنان مستعد	۱	۲/۱۳۶	۴/۴۵۰	۱/۵۰۶
انگیزش	۰/۴۶۸	۱	۲/۰۸۳	۰/۷۰۵
نگهداری	۰/۲۳۵	۰/۴۸۰	۱	۰/۳۳۸
تضمین جذب	۰/۶۶۴	۱/۴۱۹	۲/۹۵۵	۱
نرخ ناسازگاری قضاوت				۰/۰۰۲۱

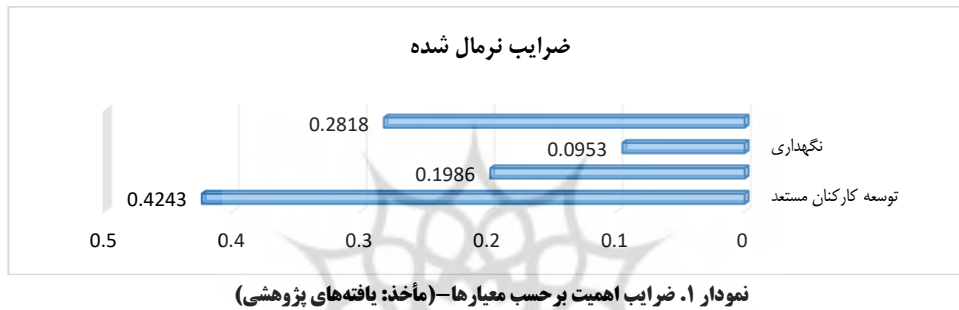
مقایسه زوجی معیارها به منظور تعیین ضرایب اهمیت به صورت دوجه دو در رابطه با اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است. نتایج این مقایسه به صورت ضرایب نرمال شده و ضرایب ایده‌آل برپایه (جدول ۲۳)، نشان داده شده است. نرخ ناسازگاری قضاوت برابر ۰/۰۰۲۱ و کمتر از ۰/۱ برآورد شده است. در نتیجه می‌توان قضاوت انجام شده را معنی‌دار و صحیح دانست.

جدول ۲۳. ضرایب نرمال شده و ضرایب ایده‌آل شاخص‌های مدیریت استعداد- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی)

عنوان معیار	ضرایب نرمال شده	ضرایب ایده‌آل	اولویت
توسعه کارکنان مستعد	۰/۴۲۴۳	۱	۱
انگیزش	۰/۱۹۸۶	۰/۴۶۸۱	۳
نگهداری	۰/۰۹۵۳	۰/۲۳۴۷	۴
تضمین جذب	۰/۲۸۱۸	۰/۶۶۴۱	۲



همانگونه که مشخص است توسعه کارکنان مستعد جزء مهمترین شاخص مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی است. همچنین تضمین جذب در اولویت دوم مهمترین شاخص مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی است. انگیزش در اولویت سوم مهمترین شاخص مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی است. نگهداری در اولویت چهارم مهمترین شاخص مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی است. به طور خاص، برپایه (نمودار ۱)، اولویت بندی شاخص مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی را می توان مدنظر داشت. مهمترین گزینه توسعه کارکنان مستعد جزء مهمترین شاخص مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی است.



## ۵- بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد توسعه کارکنان مستعد با وزن  $0/4243$  مهمترین شاخص مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران است. این یافته با مطالعات پژوهش موردواکاوی هم سو و تأکید بر سرمایه گذاری بلندمدت در توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان کلید موفقیت سازمانی تأکید دارد. به طوری که می توان اذعان داشت توسعه مستمر مهارت ها و دانش کارکنان، امکان پاسخ گویی به چالش های پویای محیط آموزشی را فراهم می کند. تضمین جذب با وزن  $0/2818$  دومین شاخص حیاتی شناسایی شد. این نتیجه نشان دهنده اهمیت جذب استعدادهای برتر در محیطی رقابتی است. دانشگاه ها برای حفظ جایگاه علمی خود نیازمند جذب نیروهای ماهر با تطابق پذیری با ارزش های سازمانی هستند. انگیزش با وزن  $0/1986$  به عنوان سومین شاخص تأثیرگذار شناخته شد. عوامل انگیزشی نظیر؛ کیفیت زندگی کاری، عدالت سازمانی، و مشارکت در تصمیم گیری ها (با بار عاملی  $0/0953$ )، نقش کلیدی در حفظ بهره وری و تعهد کارکنان ایفاء می کنند. این نتیجه مؤید نظریه های مدیریت منابع انسانی است که انگیزه را پیش نیاز عملکرد مطلوب می دانند. نگهداری با وزن  $0/0953$  آخرین اولویت را به خود اختصاص داد. اگرچه این شاخص کمترین وزن را دارد، اما نباید از اهمیت آن غافل شد. تدوین سیاست های حفظ استعدادها (به مانند امنیت شغلی و فرصت های رشد)، برای کاهش نرخ جابه جایی نیروها ضروری است. در تبیین اعتبار سنجی مدل شاخص های نیکویی برازش مدل ( $GFI= 0/843$ ,  $RMSEA= 0/063$ ,  $CFI= 0/963$ )، نشان دهنده تطابق مناسب مدل با داده های تجربی است. مقادیر CR بالاتر از  $0/7$  و AVE بیش از  $0/5$  (جدول ۱)، نیز



تأییدکننده پایایی و روایی ابزار پژوهش است. تفاوت‌های جمعیت‌شناختی در تحلیل واریانس (ANOVA)، نشان داد تفاوت معناداری در دیدگاه شرکتکنندگان برحسب سن، سابقه کار، یا جنسیت وجود ندارد (سطح معناداری  $<0/5$ ). این نتیجه حاکی از همگنی نظرات روسا درباره شاخص‌های مدیریت استعداد است. در این راستا محدودیت‌های پژوهش، جامعه آماری محدود به استان تهران و تمرکز بر دانشگاه آزاد اسلامی، تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند. همچنین استفاده از روش پیمایشی و ابزار پرسش‌نامه ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان قرار گیرد. در نتیجه، مدیریت استعداد به‌ویژه در محیط‌های دانشگاهی، نقش تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به اهداف راهبردی دارد. اولویت‌بندی شاخص‌های شناسایی شده (توسعه، جذب، انگیزش، نگهداری)، چارچوبی عملیاتی برای روسای دانشگاه‌ها فراهم می‌کند تا با تخصیص بهینه منابع، به تحول کیفی در نظام آموزش عالی کمک کنند. این پژوهش گامی مؤثر در راستای بومی‌سازی مدل‌های مدیریت استعداد در ایران محسوب می‌شود.

### منابع

- آراسته، حمیدرضا. ۱۳۸۰. *مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، چالش‌ها و کاستی‌ها*. فصلنامه علمی پژوهشی-پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۷، شماره ۳ و ۴، ۴۹-۴۲.
- آقایی، علی‌اکبر. بحرالعلوم، حسن. اندام، رضا. ۱۳۹۹. *طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی*. فصلنامه علمی پژوهشی-مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۲، شماره ۵۹، ۲۰۶-۱۷۷.
- تخت‌روان، معصومه. مرادی، سعید. خورشیدی، عباس. سوسهبای، پری. ۱۴۰۲. *طراحی الگوی مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران*. فصلنامه علمی پژوهشی-تغییرات اجتماعی-فرهنگی، دوره ۲۰، شماره ۳، ۱۷۳-۱۳۳.
- تخت‌روان، معصومه. مرادی، سعید. خورشیدی، عباس. سوسهبای، پری. ۱۴۰۳. *شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی*. ششمین کنفرانس بین‌المللی و نهمین همایش ملی مدیریت، روان‌شناسی و علوم رفتاری، ایران-تهران، ۱۴-۱۱.
- دامنی، عبدالرزاق. زمانی‌مقدم، افسانه. سالارزهی، حبیب‌الله. هاشمی، سیداحمد. ۱۳۹۹. *بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر کارآفرینی منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط منطقه آزاد چابهار*. فصلنامه علمی پژوهشی-پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۳، شماره ۵۰، ۳۱۲-۲۸۷.
- رحیمی، مینا. امین‌بیدختی، علی‌اکبر. زارع بنادکوکلی، محمدرضا. ۱۴۰۱. *شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر رتبه‌بندی دانشگاه‌ها با تمرکز بر جنبه‌های آموزشی*. فصلنامه علمی پژوهشی-رهبری و مدیریت آموزشی، دوره ۱۶، شماره ۴: (پیاپی ۶۲)، ۱۲۱-۸۹.
- شامانی، سمیه. زرگر، سیدمحمد. حیدری، سیدعبداله. همتیان، هادی. ۱۴۰۰. *ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان*. فصلنامه علمی پژوهشی-چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۱۲، شماره ۳، ۵۶-۳۲.

- شریفی، معصومه. عباسزاده، ناصر. شفیغزاده، حمید. ۱۴۰۰. *شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم*. فصلنامه علمی پژوهشی-جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، دوره ۷، شماره ۱؛ (پیاپی ۱۳)، ۳۱۸-۳۱۰.
- شریفیان ثانی، شاهد. والا، رضا. شریفی، اصغر. ۱۴۰۰. *طراحی مدل توسعه مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه*. فصلنامه علمی پژوهشی-توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ویژه‌نامه، دوره ۱۲، ۲۰۳-۱۹۳.
- موسوی خطیر، سیدجلال. نادری، ابوالقاسم. فراستخواه، مقصود. ۱۳۹۹. *شنا سایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور*، فصلنامه علمی پژوهشی-راهبرد فرهنگ، شماره ۵۲، ۲۰۱-۱۶۳.
- Adhiambo Adero, Florence. Osito Odiyo, Wilson. 2020. *Employee Characteristics, Contemporary Human Resource Management Practices And Organization Effectiveness*. International Journal Of Business Management Entrepreneurship And Innovation, 2(2): 1-18.
- Al Aina, Riham. Atan, Tarik. 2020. *The Impact Of Implementing Talent Management Practices On Sustainable Organizational Performance*. Journal Of Sustainability, 12(20): 1-21.
- Bhatnagar, Jyotsna. 2007. *Talent Management Strategy Of Employee Engagement In Indian ITES Employees: Key To Retention*. Journal Of Employee Relations, 29(6): 640-663.
- Chabault, Denis. Hulin, Annabelle. Soparnot, Richard. 2012. *Talent Management In Clusters*. Journal Of Organizational Dynamics, 41(4): 327-335.
- Yaghoubi Hasan Kola, Fatemeh. Aliesmaeili, Abdollah. Fallah, Vahid. 2019. *Identifying The Dimensions, Components And Indicators Of Talent Management*. Iranian Journal Of Educational Sociology, 2(2): 188-197.