

## طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه

حسن احمدی<sup>۱</sup> عادل زاهد بابلان<sup>۲\*</sup> مسعود مرادی<sup>۳</sup> علی خالق خواه<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۲۱ صص ۲۴۳-۲۶۶ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۲۶

### چکیده

هدف تحقیق حاضر، طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل بود. روش پژوهش از نوع همبستگی با استفاده از مدل یابی علی بود. جامعه آماری این پژوهش کلیه معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل به تعداد ۲۳۶۰ بود که با استفاده از فرمول کوکران ۳۳۱ نفر به صورت نمونه‌گیری چندمرحله‌ای و طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته مدیریت استعداد معلمان بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه مورد تایید صاحب‌نظران قرار گرفت. روایی همگرایی (AVE) سوالات پرسشنامه ۰/۸۰، بدست آمد. پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳، بدست آمد. به منظور تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS 2 استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که شایسته‌گرایی (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری) از طریق عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی)، راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکز زدایی)، عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی) و استقلال مدارس تاثیر مثبت و معناداری بر بالندگی سازمانی دارد. شاخص ارتباط پیش بین یا  $Q^2$  استون-گایسر نیز نشان داد که مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش و پرورش، شایسته‌گرایی، مدیریت استعداد

<sup>۱</sup> . دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی (مقاله حاضر از رساله دکتری این نویسنده استخراج شده است).

<sup>۲</sup> . استاد مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی

<sup>۳</sup> . دانشیار برنامه‌ریزی درسی گروه علوم تربیتی دانشگاه زنجان

<sup>۴</sup> . دانشیار فلسفه آموزش و پرورش گروه علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی

\*نویسنده مسئول: [zahed@uma.ac.ir](mailto:zahed@uma.ac.ir)

## مقدمه

با توسعه علم و تکنولوژی جامعه جهانی به سرعت در حال تغییر است ( Vesamavibool & al, 2015, p 2282). از این رو آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که موفقیت آن در گرو بهره‌مندی از نیروهایی مانا و متعهد است، معلمان مؤثرترین و مهم‌ترین نیروهای آموزش و پرورش هستند که برنامه‌ها و اقدامات حمایتی برای حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ماندگاری آن‌ها اجرا می‌شود. ماندگاری با انگیزه معلمان از عوامل مهم تأثیرگذار بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش آموزان است. برنامه‌ها و اقدامات حمایتی معلمان، پیامدهای گوناگون در پی دارند که مهم‌ترین آن‌ها، تداوم خدمت با انگیزه و تمایل برای تلاش بیشتر در جهت تحقق یافتن اهداف آموزش و پرورش است. عدم توجه به تمایلات و انگیزه‌های معلمان، سبب ماندگاری بدون انگیزه آنان می‌شود که با واژه‌هایی نظیر ریزش، مهاجرت، انتقال و جابه‌جایی درآمیخته است و مشاهده و تکرار آن‌ها عدم تمایل به ماندگاری در حرفه معلمی را نشان می‌دهد (poreashraf & tolabi, 2009, p157). آموزش و پرورش یکی از قوی‌ترین عوامل تعیین‌کننده سرمایه انسانی می‌باشد (viner & et al, 2017, p133). کامیابی هر سازمان در دستیابی به اهداف خویش به آمیزه‌ای اثربخش از منابع انسانی و مادی بستگی دارد. در این میان، نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است (Davies & Davies, 2011, p422). سازمان‌ها از لحاظ تمرکزگرایی و تمرکززدایی دارای مدیریت‌های مختلفی می‌باشند. در کشور ما که دارای مدیریت آموزشی و برنامه درسی متمرکز می‌باشد، تمایل زیادی به سمت عدم تمرکز ایجاد شده است و عموم افراد و کارشناسان، بخش اعظم ناکارآمدی نظام آموزشی را معلول آن دانسته‌اند و چنین می‌پندارند که با تغییر نظام تصمیم‌گیری می‌توانند بر اکثر مسائل و مشکلات آموزشی فائق آیند. برمن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) اظهار می‌دارند یکی از دلایل دفاع از تمرکززدایی در نظام آموزشی بر این پایه استوار شده است که با واگذاری حق تصمیم‌گیری و مسئولیت پاسخگویی به مدارس، کیفیت آموزشی بالاتر می‌رود؛ زیرا در این صورت، مدیران، معلمان و والدین سهم بیشتری در انتخاب محتوای برنامه‌های درسی و ارتقای کیفیت آموزش خواهند داشت (khndaghi, & deghani, 2010, p171). از این‌رو مدیریت استعداد به عنوان یک عامل حیاتی در سازمان‌های موفق و البته مدارس دیده می‌شود. در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در

<sup>1</sup>. berman & et al

آینده توسط سازمان. در یک سازمان مردم مدار منابع کلیدی استعداد افرادی است که در سازمان به فعالیت مشغول اند. در آموزش و پرورش استعداد می‌تواند به عنوان عامل مهم در موفقیت مدرسه در نظر گرفته شود. از این رو جذب افراد با استعداد به تنهایی کافی نیست بلکه باید استراتژی برنامه‌ریزی شده‌ای برای استفاده از توانایی آن‌ها و حفظ تعهد افراد با استعداد در مدرسه وجود داشته باشد. در واقع سازمان‌ها به وسیله افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست. از طرفی استعداد از مقوله-هایی است که مانند همه فعالیت‌ها نیازمند مدیریت است و سازمان‌ها می‌بایست به نحوی فعال در قبال مدیریت استعدادهایی که به آن‌ها سپرده شده است، پاسخ‌گو باشند (vestal, 2010, p10). اصطلاح "جنگ برای استعداد" برای اولین بار توسط مکنزی و مشاوران سازمان مطرح شد. در بررسی مکنزی او مدیریت استعداد<sup>۱</sup> را عامل مهم و تأثیرگذار در موفقیت سازمانی دانسته و معتقد است که مدیریت استعداد با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان مستعد برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (veladat & navehebrahim, 2011, p1055; Sahai & Srivastava, 2012; 245). موفقیت سازمان‌های امروزی به جذب، نگهداری و توسعه کارکنان با استعداد مرتبط می‌شود (Aguinis & etal, 2012, p612). سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی و جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است. سازمان‌های پویا در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود (Rezaeian & Sultani, 2009, p612). نتایج تحقیقات از ۴۰ سازمان جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبه‌رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد و همین امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود ساخته است (Ready & Conger, 2007, p72; Collings & Mellahi, 2009, p307). در حال حاضر عمده‌ترین مشکل سازمان‌ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان‌ها خود متوجه هستند که جهت بهبود شایستگی‌هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد شایسته باشند. در حقیقت پیاده‌سازی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری سازمان‌ها دارد. این در حالی است که ۶۳/۷ درصد آمارها نشان می‌دهد که سرمایه-

<sup>۱</sup> . talent management

گذاری مالی در مدیریت استعداد نخستین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تلقی می‌گردد. این امر دال بر این واقعیت است که سازمان‌ها همچنان به توسعه سازمانی و آموزش و پرورش افراد که به ایجاد قابلیت‌هایی مطابق چشم‌انداز کمک می‌کند، نیاز دارند و در این رابطه نیز مدیریت استعداد می‌تواند راه‌گشا باشد (Kehinde, 2012, p182). یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها در آینده رقابت برای بدست آوردن استعداد است (Aziz & ogbolu, 2012, p352). برای مثال مطالعه‌ای را کلارک و وینکلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در موسسه سی.آی.پی.دی انگلستان انجام دادند که بر اساس آن ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌تواند بر حوزه فعالیت‌های سازمان تأثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آن‌ها بر این باورند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت‌های مدیریت استعداد قرار می‌گیرد (Adamesky, 2003, p27). بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعدادهای مواجه هستند (Phillips & Roper, 2009, p10). در یک بررسی که بر روی ۱۵۰ سازمان مندرج در لیست «فورچون ۵۰۰» انجام شد، سازمان‌ها برای رده‌های مدیریتی خود طی پنج سال حدود ۳۳ درصد در سال نرخ خروج (ریزش آینده) پیش‌بینی کرده و اعتراف نمودند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین‌های مناسب مطمئن نیستند (huz, 2008; Rezaeian & Sultani, 2009, p612). این امر در سازمان آموزش و پرورش نیز قابل توجه است. عدم تمایل به ماندگاری در شغل معلمی یا ماندگاری بدون انگیزه مسئله‌ای است که موجب می‌شود سازمان برای معلمان در حد تأمین معاش، قابل احترام باشد، در نتیجه احساس تعلق نسبت به سازمان، در آن‌ها در سطح پایینی قرار می‌گیرد و اگر شرایط مناسب دیگری به آنان پیشنهاد شود، به سادگی شغل و سازمان خود را ترک می‌کنند. نتایج تحقیقات و بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد که میانگین عدم تمایل به ماندگاری معلمان به طور عام ۴۳٪ و در میان معلمان که از مدارک تحصیلی بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) برخوردارند، بیش از ۸۰٪ است که عدم توجه به این مسئله آسیب‌های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد می‌سازد (poreashraf & tolabi, 2009, p158). بیلیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود با عنوان انگیزه‌های قبل خدمت معلمان با خودکارآمدی آن‌ها نشان داد که معلمان در حین خدمت کمترین انگیزه جهت

1. Clarke, R., & Winkler

2. Bilim

تدریس در مدرسه را دارا می‌باشند که بیشتر به آموزش‌های قبل استخدام مربوط می‌شود. متأسفانه، به رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند (khalondi & abaspour, 2012, p7).

با توجه به ادبیات موضوع و تحقیقات صورت گرفته در خصوص مدیریت استعداد که بیشتر در سازمان‌های صنعتی انجام شده است، لازم به ذکر است که تحقیقات صورت گرفته در باب مدیریت استعداد و عوامل آن در ایران، کفایت و جامعیت لازم را به خصوص در نظام آموزشی ندارد که همین فقر مطالعه در این زمینه و عدم وجود یک مدل بومی برای نظام آموزشی در کشور، یکی از انگیزه‌های اصلی این تحقیق می‌باشد. این مطالعه در راستای پاسخ به مسئله فوق کوشیده است چگونگی مدیریت استعداد را در نظام آموزشی (معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل) مشخص نماید.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

در واقع مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (Tahmasebi & et al, 2012, p7). در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادهای بسیار مشکل شده و امروزه تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب هست که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری است. بسیاری از کارشناسان این عصر را عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود باهم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین‌ها و بااستعدادترین کارکنان، می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسید و سود خود را افزایش دهد (Phillips & Roper, 2009, p10). از این رو استعدادهای به یکی از مهم‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده که به‌طور مستقیم بر موفقیت سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Aksakal & et al, 2013, p79). در حال حاضر می‌توان گفت وضعیت نامطلوب شغل معلمی در بسیاری از کشورها موجب ترک شغل معلمان علاقه‌مند و مانع جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز مدارس می‌شود که به نظر بعضی از دانشمندان عمدتاً به دلیل شرایط کاری و حقوق و دستمزد نامطلوب است (Mirkamali & Gholamzadeh, 2012, p11). نقش کلیدی معلمان

سبب می‌شود که آموزش و پرورش فرآیند حفظ و نگهداری معلمان را در حکم وظیفه‌ای مهم و اساسی توجه کند و به منظور ماندگاری معلمان، راهکارهایی نظام‌مند طراحی نماید و با نگرش کلان به ورود و خروج معلمان، عواقب و هزینه‌های از دست دادن انگیزه ماندگاری معلمان را بررسی کند (poreashraf & tolabi, 2009, p156). با توجه به آنچه گفته شد ضرورت انجام این پژوهش از حیث موارد زیر حائز اهمیت است:

۱. انجام این پژوهش باعث می‌شود تا متصدیان مدیریت و توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش - در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و در نهایت تحقق توسعه‌سازمانی، بینش و درک واقع‌بینانه‌تری از وضعیت استعداد‌های موجود سازمان و عوامل تاثیر گذار بر استعداد‌های افراد پیدا کنند.

۲. متصدیان سازمان مذکور با استفاده از نتایج حاصل از این پژوهش می‌توانند ضمن ارزیابی بسترهای و راهبردهای اجرای مدیریت استعدادها و شناسایی کاستی‌های موجود در این زمینه، در جهت رفع مشکلات موجود در رابطه با آن و نیز کارآمدتر کردن هر چه بیش‌تر مدیریت استعدادها اقدام کنند.

۳. سوماً تحقیق حاضر به محققان بعدی نیز کمک می‌کند تا هم به لحاظ کمی به بررسی میزان اهمیت هر کدام از عواملی بپردازند که از تحقیق حاضر استخراج می‌شوند و به آن‌ها کمک کند تا تحقیق‌هایی مبتنی بر شناخت استقرار بهتر مدیریت استعداد در نظام آموزشی، انجام دهند.

۴. نهایتاً اینکه متصدیان آموزش و پرورش با استفاده از نتیجه این پژوهش می‌توانند سیستم مدیریت استعداد را در مدارس جهت دستیابی به موفقیت به اجرا در بیاورند.

### پیشینه تحقیق

با توجه به ملاحظات نظری بالا، تحقیقاتی در ارتباط با مطالب گزارش شده وجود دارد که به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد؛

در پژوهشی (arabpour & nikpour, 2016) عنوان می‌کنند که بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن؛ یعنی جذب استعدادها، نگه‌داشت استعدادها، توسعه‌ی استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری وجود دارد و ابعاد نگه‌داشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش‌بینی کنند. در پژوهش (nopasand asil & et la, 2015) بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه‌ی خدمات رابطه‌ی معنادار وجود دارد و

همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادهای برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را برافزایش توان نوآوری در سازمان دارا هست. در پژوهش (tahmasebi, gholipour & javaherizade, 2014) برای استعدادها ورود به یک سازمان بیش تر از همه متأثر از وجود فضایی است که بتوانند توانمندی‌های پژوهشی، تحقیقاتی و رشد علمی خود را در آن محقق سازند. یکی از انگیزه‌های مهم برای جذب و نگهداشت استعدادها، ایجاد فرصت آموختن و یادگیری است و برای افراد دستیابی به فرصت‌های یادگیری، و رشد و کار در طرح‌های چالشی از حقوق و مزایا مهم‌تر است. همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد از میان عوامل ۳۹ گانه عامل فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی مهم‌تر از بقیه عوامل است. (Haji Karimi & Soltani, 2012) در پژوهشی نشان دادند که شاخص‌های سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران عبارت‌اند از به رسمیت شناختن مدیریت استعداد، انگیزش نیروهای مستعد، حمایت شغلی نیروهای مستعد، و خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد. (Megri, 2014) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که سیستم مدیریت استعداد تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. (Altınöz, 2013) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی، اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد. (Vural & et al, 2012) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد به‌عنوان روش‌های یکپارچه‌سازی منابع انسانی و دستگاه‌های عملکرد تأثیر مثبتی بر تعهد کارکنان دارد. (Swapna & Raja, 2012) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که تفاوت معناداری بین پاسخ‌های کارکنان بخش‌های مذکور در درک اهمیت مدیریت استعداد و نیز تأثیر آن بر تحول کسب‌وکار وجود نداشته است. هم‌چنین نتایج مطالعات آن‌ها نشان داد که کارکنان با همه متغیرهای مربوط به مدیریت استعداد موافقت کرده‌اند. آن‌ها احساس می‌کنند که مدیریت استعداد منافع مالی بالاتری را منجر شده و در شیوه انجام کسب‌وکار تأثیرگذار بوده است. (van Zyl, Mathafena & Ras, 2017) در پژوهشی ابعاد کلیدی اجرای مدیریت استعداد را عبارت از جذب، استخدام و به کارگیری، رشد و توسعه، مدیریت عملکرد، بررسی استعداد، پاداش و قدردانی و تعامل دانستند. (Ingram & Glod, 2016) در پژوهشی نشان دادند که بهبود شایستگی‌های کارکنان در سازمان با هدف کارایی بیشتر و دستیابی به اهداف سازمانی از برنامه‌های مدیریت استعداد سازمان‌ها می‌باشد. با توجه به مطالعه پیشینه‌های موجود که در خصوص مدیریت استعداد انجام شده بود، نتایج نشان دادند که بیشتر این موضوعات در سازمان‌های صنعتی انجام شده است و حاکی از تأثیرات مهم مدیریت استعداد بر بهبود توانایی کارکنان و

سازمان‌ها بوده است. از طرف دیگر کمتر مطالعه‌ای به اهمیت اجرای مدیریت استعداد معلمان در آموزش و پرورش پرداخته است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت استعداد معلمان یکی از موضوعاتی بوده که در تحقیقات پیشین نادیده گرفته شده است. با توجه به آنچه گفته شد و با توجه به اهمیت مدیریت استعداد، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل می‌باشد.

فرضیه اول: عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی) بر شایسته‌گرایی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه دوم: عوامل سازمانی (کار تیمی، فرهنگ سازمانی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جوسازمانی، توانمندسازی، تعهد سازمانی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، مأموریت و چشم‌انداز شفاف، قدرانی و تشویق) بر شایسته‌گرایی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه سوم: عوامل شغلی (وجهه شغل، کیفیت زندگی کاری، پویایی شغل، خشنودی شغلی) بر شایسته‌گرایی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه چهارم: شایسته‌گرایی (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه پنجم: راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی) بر بالندگی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه ششم: عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه هفتم: استقلال مدارس (کاهش سیاست زدگی، خودگردانی مدارس و سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر که با هدف ارائه مدل مدیریت استعداد معلمان در آموزش و پرورش متوسطه شهر اردبیل به مرحله اجرا در آمده است، در زمره پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع همبستگی با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری است. تحلیل معادلات ساختاری روشی برای تحلیل همبستگی چند متغیری است. این روش، مناسب‌ترین روش تحلیل برای بخش کمی در این پژوهش خواهد بود، زیرا از تحلیل معادلات ساختاری برای تحلیل و آزمون مدل‌های نظری می‌توان استفاده کرد. جامعه آماری



این پژوهش معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل خواهند بود که بر اساس آمار تعداد جامعه آماری ۲۳۶۰ بودند که بر اساس فرمول کوگران ۳۳۱ نفر (از ناحیه یک ۸۷ زن و ۷۸ مرد و از ناحیه دو ۸۴ نفر زن و ۷۷ نفر مرد) به صورت نمونه‌گیری چند مرحله و طبقه‌ای متناسب به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. به منظور تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS 2 استفاده شد.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته مدیریت استعداد معلمان استفاده شد. پرسشنامه مذکور حاوی ۱۰۳ پرسش است که متناسب با متغیرها و مدل پژوهش طرح شد. عوامل علی (بلوغ و ساختار سازمانی) از سوالات ۱ تا ۱۵، عوامل محوری (شایسته‌گرایی) از سوالات ۱۶ تا ۲۳، عوامل سازمانی از سوالات ۱۸ تا ۴۴، عوامل شغلی از سوالات ۴۷ تا ۵۴، راهبردهای مدیریت استعداد از سوالات ۵۵ تا ۷۱، عوامل زمینه‌ای از سوالات ۷۲ تا ۸۳، عوامل مداخله‌ای از سوالات ۸۴ تا ۸۹، و در نهایت پیامدهای مدیریت استعداد از سوالات ۹۰ تا ۱۰۳ طراحی شده است. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (خیلی کم، ۱؛ کم، ۲؛ تا حدودی، ۳؛ زیاد، ۴؛ خیلی زیاد، ۵) است. روایی همگرای (AVE) سوالات پرسشنامه ۰.۸۰، بدست آمد. پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۳، بدست آمد.

### ارزیابی مدل ساختاری

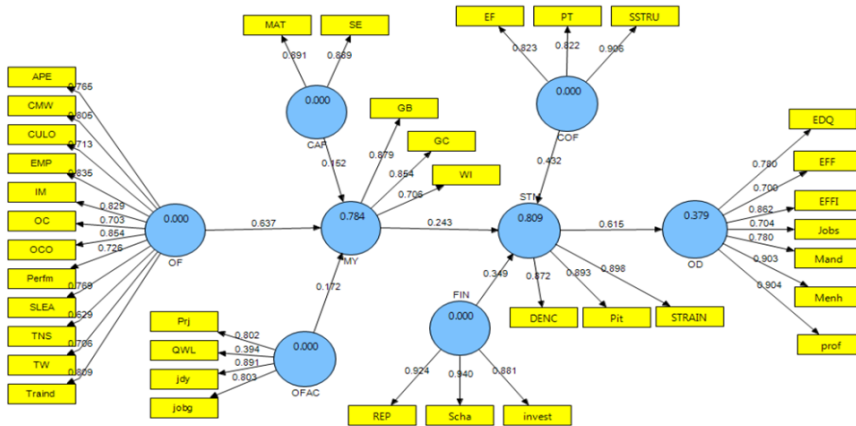
مدل ساختاری مدلی است که در آن روابط بین متغیرهای مکنون (مستقل یا برونزا) و وابسته (درونزا) مورد توجه قرار می‌گیرد. از آنجا که مدل ساختاری مدلی برآمده از رابطه بین مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل است، بعد از ارزیابی پایایی و روایی مدل‌ها یا اندازه‌گیری، نوبت به ارزیابی مدل ساختاری می‌رسد. معیارهای آزمون مدل ساختاری شامل ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب مسیر (بتا) و معناداری آن و شاخص‌های ارتباط پیش‌بین می‌باشد. تحلیل مدل‌های ساختاری در ادامه آورده شده است.

### آزمون برازش الگوی مفهومی

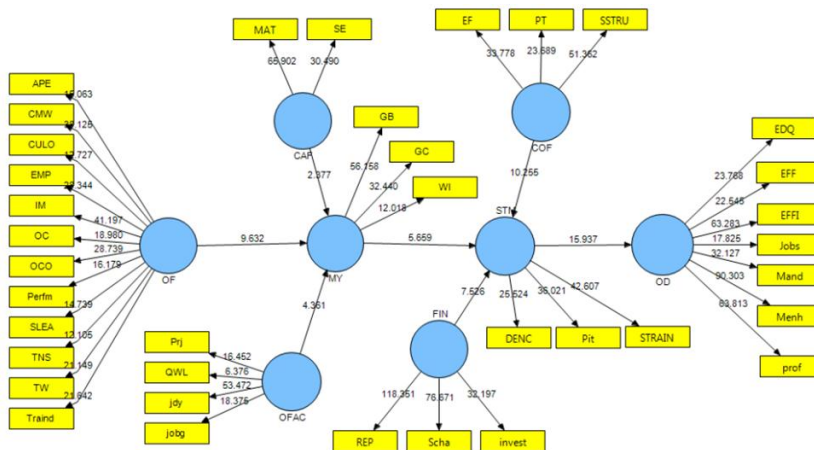
یک مدل کامل معادلات ساختاری در حقیقت بیانگر آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی است. در نمودارهای ۱ و ۲ ضرایب تخمین استاندارد و اعداد معنی‌داری مدل ساختاری پژوهش را مشاهده می‌نماید. برخی از شاخص‌های برازش نیز در قسمت انتهایی این شکل‌ها قابل‌رؤیت می‌باشند.

## یافته‌های تحقیق

نمودار ۱ نتایج تحلیل مربوط به مدل پژوهش را نشان می‌دهد. بعلاوه نمودار ۲، نمرات تی مربوط به هر یک از روابط مدل ۱ را نشان می‌دهد.



نمودار ۱: آزمون مدل کلی پژوهش



نمودار ۲: نمرات تی مربوط به آزمون مدل کلی پژوهش

## ضرایب مسیر

همان‌طور که نمودار ۲ نشان می‌دهد تمامی ضرایب مسیر مستقیم در سطح ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. همچنین تمامی اثرات غیرمستقیم نیز در سطح ۹۵ درصد معنادار شده‌اند.

جدول ۱: ضرایب مسیر و نمرات تی مربوط به مدل کلی

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	آماره	نتیجه
<b>CAF ---&gt; MY</b> عوامل علی ---> شایسته‌گرایی	۰.۱۵۲	---	۲.۳۷۷	تایید رابطه
<b>OF ---&gt; MY</b> عوامل سازمانی ---> شایسته‌گرایی	۰.۶۳۷	---	۹.۶۳۲	تایید رابطه
<b>OFAC ---&gt; MY</b> عوامل شغلی ---> شایسته‌گرایی	۰.۱۷۲	---	۴.۳۶۱	تایید رابطه
<b>MY ---&gt; STM</b> شایسته‌گرایی ---> راهبردها	۰.۲۴۳	---	۵.۶۹۵	تایید رابطه
<b>COF ---&gt; STM</b> عوامل زمینه‌ای ---> راهبردها	۰.۴۳۲	---	۱۰.۲۵۶	تایید رابطه
<b>FIN ---&gt; STM</b> عوامل مداخله‌ای ---> راهبردها	۰.۳۴۹	---	۷.۲۵۶	تایید رابطه
<b>STM ---&gt; OD</b> راهبردها ---> پایداری سازمانی	۰.۶۱۵	---	۱۵.۹۳۷	تایید رابطه
<b>CAF ---&gt; STM</b> عوامل علی ---> راهبردها	---	۰.۰۳۷	۲.۱۹۶	تایید رابطه
<b>OF ---&gt; STM</b> عوامل سازمانی ---> راهبردها	---	۰.۱۵۵	۴.۸۸۱	تایید رابطه
<b>OFAC ---&gt; STM</b> عوامل شغلی ---> راهبردها	---	۰.۰۴۲	۳.۴۵۸	تایید رابطه
<b>CAF ---&gt; OD</b> شرایط علی ---> پایداری سازمانی	---	۰.۰۲۳	۲.۱۷۵	تایید رابطه

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	آماره	نتیجه
<i>OF ---&gt; OD</i> عوامل سازمانی >---باندگی سازمانی	---	۰.۰۹۵	۴.۶۶۶	تایید رابطه
<i>OFAC ---&gt; OD</i> عوامل شغلی >---باندگی سازمانی	---	۰.۰۲۶	۳.۳۷۹	تایید رابطه

با توجه به جدول (۱)، نتیجه تحلیل فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نتایج مدل یابی معادلات ساختاری به شرح زیر می‌باشد:

**فرضیه اول:** عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی) بر شایسته‌گرایی تأثیر مستقیم دارد.

با توجه به جدول ۱ عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی) اثر مستقیم (۰.۱۵۲) و مثبت معناداری بر شایسته‌گرایی دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش مورد تایید است.

لازم به ذکر است که عوامل علی به طور غیر مستقیم نیز بر راهبردها مدیریت استعداد و باندگی سازمانی تأثیر دارد.

**فرضیه دوم:** عوامل سازمانی (کار تیمی، فرهنگ سازمانی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جوسازمانی، توانمندسازی، تعهد سازمانی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، مأموریت و چشم‌انداز شفاف، قردانی و تشویق) بر شایسته‌گرایی تأثیر مستقیم دارد.

با توجه به جدول ۱ عوامل سازمانی اثر مستقیم (۰.۶۳۷) و مثبت معناداری بر شایسته‌گرایی دارد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش مورد تایید است.

لازم به ذکر است که عوامل سازمانی به طور غیر مستقیم نیز بر راهبردهای مدیریت استعداد و باندگی سازمانی اثر دارد.

**فرضیه سوم:** عوامل شغلی (وجهه شغل، کیفیت زندگی کاری، پویایی شغل، خشنودی شغلی) بر شایسته‌گرایی تأثیر مستقیم دارد.

با توجه به جدول ۱ عوامل شغلی اثر مستقیم (۰.۱۷۲) و مثبت معناداری بر شایسته‌گرایی دارد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش مورد تایید است.

لازم به ذکر است که عوامل شغلی به طور غیرمستقیم نیز بر راهبردهای مدیریت استعداد و باندگی سازمانی اثر دارد.

**فرضیه چهارم:** شایسته‌گرایی (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد.

با توجه به جدول ۱ شایسته‌گرایی اثر مستقیم (۰.۲۴۳) و مثبت معناداری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارد. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش مورد تایید است.

لازم به ذکر است که شایسته‌گرایی به طور غیر مستقیم نیز بر بالندگی سازمانی اثر دارد.

**فرضیه پنجم:** راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی) بر بالندگی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

با توجه به جدول ۱ راهبردهای مدیریت استعداد اثر مستقیم (۰.۶۱۵) و مثبت معناداری بر بالندگی سازمانی دارد. بنابراین فرضیه پنجم پژوهش مورد تایید است.

**فرضیه ششم:** عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد.

با توجه به جدول ۱ عوامل زمینه‌ای اثر مستقیم (۰.۴۳۲) و مثبت معناداری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارد. بنابراین فرضیه ششم پژوهش مورد تایید است.

لازم به ذکر است که عوامل زمینه‌ای به طور غیرمستقیم نیز بر بالندگی سازمانی اثر دارد.

**فرضیه هفتم:** استقلال مدارس (کاهش سیاست زدگی، خودگردانی مدارس و سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد.

با توجه به جدول ۱ استقلال مدارس اثر مستقیم (۰.۳۴۹) و مثبت معناداری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارد. بنابراین فرضیه هفتم پژوهش مورد تایید است.

لازم به ذکر است که استقلال مدارس به طور غیرمستقیم نیز بر بالندگی سازمانی اثر دارد.

ضریب تعیین ( $R^2$ )

معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا مدل مسیر، ضریب تعیین می‌باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیرهای برون‌زا صورت می‌گیرد. مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل مسیر ساختاری (درونی) به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است. ولی چنانچه متغیر مکنون درون‌زا تحت تعداد معدودی (یک یا دو) متغیر برون‌زا قرار داشته باشد، مقادیر متوسط ضریب تعیین نیز قابل پذیرش است. در جدول ۲، متغیرهای درون‌زا، برون‌زا و مقادیر ضریب تعیین مربوطه ارائه شده است.

جدول ۲: متغیرهای برون‌زا، درون‌زا و  $R^2$  مربوطه

ارزیابی	$R^2$	متغیرهای برون‌زا مربوطه	متغیر درون‌زا
قابل توجه	۰.۷۸۴	شرایط علی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی	شایسته‌گرایی
قابل توجه	۰.۸۰۹	شایسته‌گرایی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌ای	راهبردها
متوسط	۰.۳۷۹	راهبردها	بالندگی سازمانی

شاخص ارتباط پیش‌بین یا  $Q^2$  استون-گایسر کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص افزونگی یا روایی متقاطع (CV Red) محاسبه می‌شود. هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی می‌باشد. معروف‌ترین و شناخته‌شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص  $Q^2$  استون-گایسر است که بر اساس این ملاک، مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زا انعکاسی را پیش‌بینی نماید. مقادیر  $Q^2$  بالای صفر نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. به عبارتی دیگر، در صورتی که کلیه مقادیر بدست آمده برای شاخص CV Red با در نظر داشتن متغیر پنهان درون‌زا انعکاسی مثبت باشد، می‌توان گفت مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹). در مورد شدت قدرت پیش‌بینی در مورد متغیرهای پنهان درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی نمودند.

جدول ۳: شاخص ارتباط پیش‌بین ( $Q^2$  استون-گایسر) برای متغیر درون‌زای شایسته‌گرایی

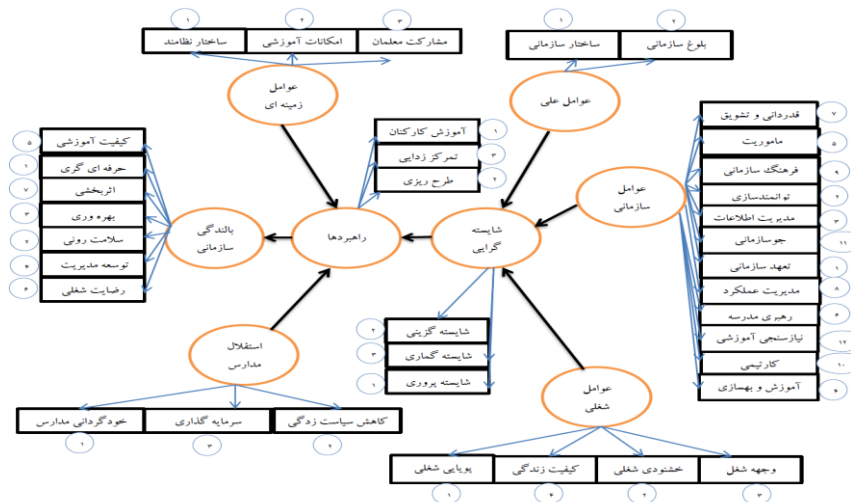
توانایی پیش‌بینی مدل	میزان $Q^2$ استون-گایسر	متغیر درون‌زا پیش‌بینی شونده	متغیرهای برون‌زا پیش‌بینی کننده
قوی	۵۱۵.۰	شایسته‌گرایی	شرایط علی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی
قوی	۶۳۸.۰	راهبردها	شایسته‌گرایی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌ای

متوسط	۲۴۰۰	بالندگی سازمانی	راهبردها
-------	------	--------------------	----------

با توجه به جدول ۳: میزان  $Q^2$  برای متغیر درون‌زای شایسته‌گرایی و راهبردها در حد قوی و برای متغیر درون‌زای بالندگی سازمانی در حد متوسط ارزیابی می‌شود. لذا می‌توان گفت که مدل ساختاری مورد بررسی از کیفیت مناسبی برخوردار است و مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل مورد بررسی توانایی پیش‌بینی مطلوبی دارد و می‌تواند متغیر مکنون درون‌زا را پیش‌بینی نماید.

### مدل نهایی پژوهش

نتایج آزمون مدل به صورت نهایی در شکل زیر ترسیم شده است.



شکل ۴: مدل نهایی پژوهش

مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد که از بین عوامل سازمانی، مؤلفه تعهد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۸۵۴ (طبق رتبه‌بندی انجام شده در شکل بالا) بیشترین تأثیر و نیازسنجی

آموزشی با ضریب مسیر ۰/۶۲۹. کمترین تأثیر رو بر شایسته‌گرایی معلمان داشته است. از بین عوامل شغلی پویایی شغلی با ضریب مسیر ۰/۸۹۱. بیشترین تأثیر رو بر شایسته‌گرایی معلمان داشته است. و از بین عوامل علی ساختار سازمانی حاکم بر آموزش و پرورش با ضریب مسیر ۰/۸۸۹. بیشترین عامل تأثیرگذار بر شایسته‌گرایی به عنوان عامل محوری مدیریت استعداد معلمان بوده است. همچنین شایسته‌پروری در آموزش و پرورش به عنوان مهم‌ترین مؤلفه شایسته‌گرایی با ضریب مسیر ۰/۸۷۹. در مدیریت استعداد معلمان و راهبردهای آن شناخته شده است. از بین عوامل مداخله‌ای (استقلال مدارس) عامل خودگردانی مدارس با ضریب مسیر ۰/۹۴۰. بیشترین عامل تأثیرگذار بر راهبردهای مدیریت استعداد داشته است. و از بین عوامل زمینه‌ای برای اجرای مدیریت استعداد مؤلفه ساختار نظامند مدارس و آموزش و پرورش با ضریب مسیر ۰/۹۰۶. یکی از عامل‌های مهم برای اجرای مدیریت استعداد می‌باشد. از طرف دیگر از بین مؤلفه‌های راهبردهای مدیریت استعداد، مؤلفه آموزش کارکنان با ضریب مسیر ۰/۸۹۸. بیشترین تأثیر رو بر بالندگی سازمانی آموزش و پرورش و مدارس دارد. در نهایت اینکه مهم‌ترین پیامد اجرای مدیریت استعداد (شایسته‌گرایی) در مدارس و آموزش و پرورش حرفه‌ای‌گری معلمان با ضریب مسیر ۰/۹۰۴. می‌باشد که نشان می‌دهد مدیریت استعداد معلمان موجب حرفه‌ای‌ترین شدن آن‌ها می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل بود. نتایج یافته‌ها حاکی از آن بود که شایسته‌گرایی (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری) از طریق عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی)، راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی)، عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی) و استقلال مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر بالندگی سازمانی دارد. در این بخش از مقاله جهت تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌های کلی پژوهش، نتایج پژوهش حاضر را با نتایج پژوهش‌های پیشین مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

فرضیه اول پژوهش نشان داد که عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی) بر شایسته‌گرایی تأثیر معنی‌داری دارد. در واقع تحلیل یافته‌ها بیانگر آن است که مدیریت استعداد بر مبنای بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی تحقق می‌یابد. بلوغ شامل بلوغ مدیریتی و سیستمی و ساختار سازمانی شامل ساختار غیرمتمرکز، سیاست‌گذاری و مدیریت



مدرسه محور می‌باشد. دانش مدیران مدارس یکی از عامل‌های مهم در استقرار سیستم مدیریت استعداد می‌باشد. مدیران باید از لحاظ تئوریک کاملاً به دانش مدیریتی مسلط باشند تا بتوانند استعدادها را به خوبی پیاده نمایند. متأسفانه بعضی مدیران از دانش مدیریتی کافی برخوردار نیستند و با سبک‌های مدیریتی نامناسب که در مدرسه اتخاذ می‌کنند موجب زدگی و بی‌انگیزگی معلمان می‌شود. در واقع اگر سیستم مدیریت استعداد در مدارس اتفاق بیافتد خیلی از مسائل کیفیت بخشی به امر آموزش حل خواهد شد اما، استقرار چنین سیستمی ساختار غیرمتمرکزی را طلب می‌کند که از جذب، نگهداری و آموزش و بازخورد معلمان را پیگیری نماید در حالی که سیستم متمرکز جایی را نسبت به این امر باز نکرده است و از همه مهم‌تر استعدادهای برتر این سیستم در حال خروج از سازمان می‌باشند. در واقع مدیریت مدرسه می‌تواند تأثیر به‌سزایی در استقرار سیستم مدیریت استعداد می‌باشد. مدیران باید از توانمندی خاصی برای مدیریت مدارس برخوردار باشند تا بتوانند در جهت دستیابی به اهداف مدرسه موفق باشند. (Steven Riccio, 2009)

در پژوهش خود با عنوان «مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها» با هدف شناسایی مجموعه اقدامات موفقیت‌آمیز در رابطه با مدیریت استعداد به این نتیجه دست یافت که مدیریت استعداد موجب ارتقای سطح کیفی خدمات در دانشگاه‌ها می‌شود، ضمن این‌که نتایج مطلوبی برای موفقیت برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد. از نظر وی لازم است مدیران ارشد بر توسعه و بهبود مستمر تمرکز و برای مقابله با چالش‌های فعلی و آتی آمادگی داشته باشند؛ ضمن این‌که بر حفظ استعدادهای یعنی همان افراد با قابلیت‌های بالا- و نیز حمایت از مجریان مدیریت استعداد تأکید داشته باشند. در نهایت «پایداری و ثبات در حمایت از برنامه‌های مدیریت استعدادها، شناسایی نیازهای افراد، تسهیل برنامه‌های توسعه استعدادها، دریافت بازخورد کیفی، و بومی‌سازی مدیریت استعداد» از عوامل مهم اثرگذار است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که برای بهبود شایسته‌گرایی معلمان باید مدیران مدارس و سیستم سازمانی به بلوغ کافی برای مدیریت معلمان شایسته رسیده باشند.

فرضیه دوم: عوامل سازمانی (کار تیمی، فرهنگ سازمانی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، تعهد سازمانی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیاز سنجی آموزشی، مأموریت و چشم انداز شفاف، قدرت‌دانی و تشویق) بر شایسته‌گرایی اثر معناداری دارد. (javaherizade & gholidpour, tahmasebi, 2014) در پژوهش خود تحت عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی» با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب

و نگهداشت استعداد‌های علمی در دانشگاه‌ها نتیجه می‌گیرند که برای استعدادها ورود به یک سازمان بیش‌تر از همه متأثر از وجود فضایی است که بتوانند توانمندی‌های پژوهشی، تحقیقاتی و رشد علمی خود را در آن محقق سازند. یکی از انگیزه‌های مهم برای جذب و نگهداشت استعدادها، ایجاد فرصت آموختن و یادگیری است و برای افراد دستیابی به فرصت‌های یادگیری، و رشد و کار در طرح‌های چالشی از حقوق و مزایا مهم‌تر است. هم-چنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد از میان عوامل ۳۹ گانه عامل فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی مهم‌تر از بقیه عوامل است. در تبیین این یافته نیز می‌توان اشاره داشت که سازمان هر چقدر شرایط لازم را برای استعداد‌های خود فراهم نماید همان مقدار افراد مستعد تمام توانشان را برای به موفقیت سازمان به کار خواهند گرفت.

فرضیه سوم: عوامل شغلی (وجهه شغل، کیفیت زندگی کاری، پویایی شغل، خشنودی شغلی) بر شایسته‌گرایی اثر معناداری دارد. مدل (Berger, & Berger, 2004) سه دسته عوامل اصلی را در رابطه با تحقق مدیریت استعداد در سازمان مؤثر می‌دانند که عبارتند از: الف- شناسایی و انتخاب شاغلین برتر، ب) جذب، توسعه و انتصاب افراد شایسته (جانشین، ج) تخصیص منابع خدمت، آموزش، مربیگری، و پاداش بر مبنای عملکرد و.. ادغام فرآیندهای توسعه‌ای و نگهداشتی استعداد‌های سازمان، نکته کلیدی مدل است. در تبیین این یافته نیز می‌توان گفت که هر چقدر موقعیت شغلی فرد مناسب باشد به همان مقدار کارایی فرد برای سازمان نیز بیشتر خواهد بود.

فرضیه چهارم: شایسته‌گرایی (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر دارد. اجرای مدیریت استعداد از طریق راهبردهای آموزش کارکنان، تمرکززدایی، جانشین‌پروری، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد صورت می‌پذیرد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که یکی از راهبردهای به کارگیری مدیریت استعداد به کارگیری اساتید موفق از دانشگاه فرهنگیان، افزایش اجرای دوره‌های ضمن خدمت، ایجاد انگیزه در معلمان برای بهره‌مندی از استعداد‌های خود در آموزش و پرورش، اجرای دوره-های آموزشی مجدد و تسهیل در امر ادامه تحصیل معلمان و انتخاب نیروی انسانی علاقه‌مند به کار در این حوزه می‌توان زمینه‌های لازم برای اجرای مدیریت استعداد در سازمان آموزش و پرورش فراهم کرد. مدل (Oehley, 2007) دارای مؤلفه‌های زیر است: تدوین و ایجاد راهبردهایی برای یافتن منابع مناسب استعداد که در واقع به ایجاد ذهنیت مدیریت استعداد در سازمان اشاره دارد. - تعریف و تبیین انواع شایستگی‌های اساسی و محوری در منابع

سازمانی - جذب و انتخاب افراد مستعد و متناسب با اهداف سازمانی - مدیریت عملکرد یا همان پرداخت بر اساس کارکرد واقعی افراد - توسعه مزیت‌ها، ویژگی‌ها و شایستگی‌های افراد و ارتقا و بهبود مهارت‌هایشان - پی‌ریزی و حفظ روابط مثبت میان نخبگان و سازمان - ایجاد محیط کاری چالشی و معنادار در سازمان. بنابراین در تبیین این یافته نیز می‌توان گفت که برای اجرای موفق مدیریت استعداد ما به بهبود یکسری راهبردها نیازمندیم.

فرضیه پنجم: راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی) بر بالندگی سازمانی تأثیر معناداری دارد. (nopasand asil & et la, 2015) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادهای سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادهای برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد. در تبیین این یافته نیز می‌توان گفت که آموزش‌های ضمن خدمت معلمان و مشخص کردن برنامه‌های مناسب برای مدیریت استعدادهای و خودمختاری بیشتر مدارس می‌تواند موجب بهبود عملکرد و بالندگی سازمانی منجر شود.

فرضیه ششم: عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر دارد.

بستر فراهم‌کننده این راهبردهای مدیریت استعداد شامل مشارکت معلمان (فرهنگ مشارکتی، توجه به منزلت)، امکانات آموزشی (فیزیکی، انسانی) و ساختار نظامند (مدیریت شایسته‌سالاری، ساختار مناسب) می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که آموزش و پرورش و نظام تعلیم و تربیت به لحاظ همسویی با رشد و توسعه شیوه‌های یادگیری و تقویت فراگرد ارتباطات حداقل در بعد مکانیزه آن باید به مدیریت استعداد توجه نماید از این رو برای اجرای سیستم مدیریت استعداد برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و آگاه به سیستم مدیریت استعداد مورد نیاز است و از طرف دیگر باید زیرساخت‌های اجرایی برای اجرای مدیریت استعداد فراهم شود. باید همه معلمان امکان آن را داشته باشند تا در عرصه عمل خود را نشان دهند و این مستلزم آن است که شرایط فراهم شود. فراهم کردن شرایط به معنای عدالت در توزیع فرصت و چرخش در مدیریت مناصب است. یعنی فضایی که بروز

استعدادها را در میان معلمان می‌توان شاهد بود، وجود داشته باشد از طرف دیگر توزیع مناصب و مسئولیت‌ها نگاه باندبازی و انحصارگرایی برای عده و گروه خاص وجود نداشته باشد و شایستگان مدیریت بر اساس الگوی شایستگی و شاخصه‌های شایستگی در سمت‌های مختلف حضور یابند. (Sweem, 2009) استراتژی مدیریت استعداد رابطه معناداری با مشارکت کارکنان داشته و «بهبود مستمر محیط کاری، فضای باز جریان اطلاعات و ارتباطات، اعتماد، کار معنادار و چالش‌برانگیز» از عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان است.

فرضیه هفتم: استقلال مدارس (کاهش سیاست زدگی، خودگردانی مدارس و سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد. استقلال مدارس به معنای کاهش سیاست زدگی، خودگردانی مدارس و سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت مدارس ما باید از حالت تمرکز خارج شوند و به صورت مستقل اداره شوند چرا که در این حالت بیشتر می‌توانند در مورد مدارس خود تصمیم‌گیری کرده و مدیران مدارس را بر اساس صلاحیت شغلی خود انتخاب کنند. نتایج تحقیقات از ۴۰ سازمان جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبه‌رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد و همین امر به طور قابل‌توجهی توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود ساخته است (-Collings & Ready, 2007; Conger & Mellahi, 2009). در حال حاضر عمده‌ترین مشکل سازمان‌ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان‌ها خود متوجه هستند که جهت بهبود شایستگی‌هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد شایسته باشند. در حقیقت پیاده‌سازی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری سازمان‌ها دارد. این در حالی است که ۶۳/۷ درصد آمارها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری مالی در مدیریت استعداد نخستین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تلقی می‌گردد. این امر دال بر این واقعیت است که سازمان‌ها هم‌چنان به توسعه سازمانی و آموزش و پرورش افراد که به ایجاد قابلیت‌هایی مطابق چشم‌انداز کمک می‌کند، نیاز دارند و در این رابطه نیز مدیریت استعداد می‌تواند راه‌گشا باشد (Kehinde, 2012). سیاست زدگی مدارس ما از جمله پدیده‌هایی است که موجب اختلالات اساسی در سیستم آموزش و پرورش شده است. در واقع سیاست در آموزش و پرورش ما خیلی تعیین‌کننده است و به این علت وقتی در آموزش و پرورش حاکمیت پیدا

می‌کند همه معیار های شایسته‌سalarی را به کنار می‌زند. از این رو مدارس ما باید از این عامل‌رهایی یابند و به شایسته‌سalarی بیشتر توجه نمایند.

بنابر نتایج فرضیه‌ها یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای اجرای مدیریت استعداد معلمان در مدارس متوسطه در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامد بالندگی سازمانی را در پی برداشت. بالندگی سازمانی به معنای کیفیت آموزشی، حرفه‌گری، اثربخشی، بهره‌وری، سلامت روانی، توسعه مدیریت و رضایت شغلی است. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که استقرار سیستم مدیریت استعداد، به رشد و فرهنگ عملکرد بالا در مدارس از طریق نیروی کاری متخصص که دارای مهارت‌های تخصصی، شایستگی و ارزش‌های محوری در جهت پیشرفت‌های مداوم در آینده باشند کمک می‌کنند.

## References

- Adamsky, H. (2003). Talent management: Something productive this way comes, Retrieved from <http://www.ere.net/articles/db/76E79D059FEB4637A7F0FBD4439490C6.asp>, in February 2008.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Arabpour, A., Nickpour, A. (2015). The impact dimension of talent management on labor productivity in government organizations city of Kerman. *Human Resource Management Researches*, No 1(6), pp. 159-186. [persian]
- Aziz, A., & Ogbolu, M. (2012). Talent: China's Elusive Strategic Resource. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 350-354.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York; London: McGraw-Hill.
- Bilim, I. (2014). Pre-service Elementary Teachers' Motivations to Become a Teacher and its Relationship with Teaching Self-efficacy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 653-661.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Haji karimi, A. Soltani, M. (2011). Investigation and analysis of factors to measure talent management: The Case of Iran's industrial equipment and machinery industry. *Organizational Culture Management Journal*, No 23 (9) pp 95-116. [persian]
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent Management in Healthcare Organizations-Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2). Pp. 178-186.
- Khaluondy, F; ABBASPOUR, A. (2014). Design optimization model talent management process: Case Study of Pars Oil and Gas Company. *Research of Public Administration*, 19. pp. 128-103. [persian]
- khndaghi, A. dehghani, M. (2010). Reflection on centralization, decentralization and return to centralization and their implications for curricula Iran: a new perspective. *Studies in Education and Psychology*, No 11 (2) ,pp184-165.[persian]
- Megri, Z. (2014). The Impact of Talent Management System on the Enterprise Performance: a Study on a Sample of Workers in National Company of Juice and Canned-food Unit MANAA (Batna). *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 156-165.

- Mirkamali, SM. Gholamzadeh, H. (2012). Investigation the relationship between organizational commitment and intention to leave the service of teachers in the School District Dastgerd (Yazd), Journal of Educational Leadership and Management.No6(1),pp 9-25. [persian]
- Nopasandasil, SM. Malekakhlagh, Ismail. Mehravani, M. (2014) . Investigation the relationship between talent management and organizational performance. Human Resource Management Researches.vol 1(6), pp. 31 -51. [persian]
- Oehley, A. M. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, PHD Dissertation. University of Stellenbosch.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16.
- Poorashraf, y. Toolabi, Z. (2009). Qualitative Approach on factors affecting the desire to remain motivated teachers (Case Study: Ilam province). Quarterly Journal of Education, No. 2 (98),p53.[persian]
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your Company a Talent Factory. Harvard Business Review, 85(6). Pp. 69-77.
- Rezaeian, Ali. Sultani, F. (2009) . Comprehensive model and talent management system to improve the performance of individual employees of the oil industry, Journal of management and human resources in the petroleum industry.No 3(8),pp7-50. [persian]
- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/target setting and performance assessment as tool for talent management. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 37, 241-246.
- Stevenson, A. (Ed.). (2010). Oxford Dictionary of English (3th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Swapna. R., & Raja K. G. (2012). Business Transformation Management- The Role of Talent management with Special Reference to Service Sectors. Advances In Management, 5(2). Pp. 61- 64.
- Sweem, S. L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study. ProQuest.
- Tahmasebi, R. Gholipour, Arian. Javaherizade, A. (2012). Talent Management: Explain, Identify and the Rank Influencing Factors on Recruitment and Retention of Academic talent . Management Researches,NO 5(17), PP 5-26. [persian]
- van Zyl, E. S., Mathafena, R. B., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. SA Journal of Human Resource Management, 15, 19-pages.

- Veladat, F., & Navehebrahim, A. (2011). Designing a model for managing talents of students in elementary school: A qualitative study based on grounded theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1052-1060.
- Vesamavibool, S., Urwongse, S., Hanpanich, B., Thongnour, D., & Watcharin, K. (2015). The Comparative Study of Professional Standards for Thai Teachers and for Asean Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 2280-2284.
- Vestal, K. (2010). Managing Your Talent Forward. *Nurse Leader*, 8(4). Pp. 10-11.
- Viner, R. M., Hargreaves, D. S., Ward, J., Bonell, C., Mokdad, A. H., & Patton, G. (2017). The Health Benefits of secondary education in adolescents and young adults: An international analysis in 186 low-, middle-and high-income countries from 1990 to 2013. *SSM-Population Health*.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349.