



ارائه مدلی جهت مدیریت استعداد مدیران مدارس دولتی متوسطه شهر تهران

زهره طایفه سیفی^۱، سید احمد هاشمی^{۲*}، عباس قلتاش^۳

^۱ گروه مدیریت آموزشی، واحد بین المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران.

budgetnahiyeh1@gmail.com

^۲ استاد گروه علوم تربیتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران (نویسنده مسول).

hmd_hashemi@yahoo.com

^۳ دانشیار گروه برنامه ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. gholtash578@yahoo.com

چکیده

مدیریت استعداد نشان‌دهنده نوعی تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که در برگزیده توجه به نخبگان سازمانی است. مدیریت استعدادها در برگزیده مجموعه منسجمی از فرایندها برای شناسایی، جذب، نگهداشت و بهسازی برترین افراد است. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت استعداد برای مدیران مدارس دوره متوسطه است. جامعه آماری بخش کمی پژوهش شامل ۴۶۰ نفر از مدیران مدارس دوره متوسطه شهر تهران است که با کمک جدول مورگان تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده، پرسشنامه بوده که با استفاده از نرم‌افزار SPSS، میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات داده‌ها، به منظور تحلیل، برآورد شد و در نهایت مدل توسط نرم‌افزار لیزرل اجرا گردید، براین اساس با گرفتن بارهای عاملی ابعاد و مؤلفه‌ها و محاسبه روایی همگرا و پایایی ترکیبی مشخص شد که شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد جزو مدل مدیریت استعداد می‌باشند.

اطلاعات مقاله

دریافت:

۱۴۰۱/۸/۲۴

پذیرش:

۱۴۰۱/۹/۳۰

(مقاله پژوهشی)

کلمات کلیدی: استعداد، مدیریت، آموزش.

مقدمه

آموزش، مفهومی مهم با دیرینه بسیار طولانی در ایران باستان است که بر مسائل اخلاقی و دینی متکی بوده و با ورود اسلام، مسائل دینی - اخلاقی و آموزش آنها به عموم مردم مورد توجه بیشتر قرار گرفت که این خود نشان دهنده جایگاه و اهمیت آموزش در

فرهنگ و جامعه ایران می باشد. یکی از مفاهیم مهم در حوزه آموزش، شناسایی، پرورش و مدیریت استعداد است (Hashemi & Rostami, 2015). چالش‌های جدید اجتماعی و اقتصادی باعث شده است که شرکت‌ها در یک وضعیت رقابتی قرار بگیرند (Lemmergaard, 2009) که این امر منجر به افزایش تعداد شرکت‌ها در بخش خصوصی و همچنین تأثیر عمده بر مشاغل دولتی نیز گردیده است. امروزه سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که در مواجهه با این چالش‌های جدید اجتماعی و اقتصادی، مدیریت استعداد به‌عنوان یک استراتژی مهم در سازمان‌ها برای تأمین نیازهای آن‌ها برای انعطاف‌پذیری، رقابت و کارایی ظاهر می‌شود (Caldwell, 2003). در قرن حاضر پیشرفت فناوری، تغییرات سریع جهانی شدن بر تمام ابعاد فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جوامع بشری تأثیر گذاشته است. همگام با این تغییرات رو به رشد، انتظارات جامعه از آموزش نیز هر روز تغییر یافته و موجب آن شده تا دست اندرکاران، پاسخگویی به نیازهای فراگیران را در اولویت کار خود قرار دهند. (Hashemi & Gholamian, 2016). در ایران نیز در چند سال اخیر سازمان‌ها بحث توسعه و پرورش نیروی انسانی را در دستور کار خود قرار داده‌اند. در این سازمان‌ها توجه به مبحث توسعه و پرورش نیروی انسانی از طرق گوناگونی از جمله: شناسایی استعدادها، پرورش استعدادها، جانشین‌پروری و مدیران آینده مورد توجه قرار گرفته است؛ بنابراین انجام پژوهشات متعدد برای الگوبرداری و استفاده از تجارب سازمان‌های موفق و توسعه یافته اهمیت بسزایی دارد. دو دلیل برای اهمیت مدیریت استعداد وجود دارد: اولین دلیل آن است که اجرای موفق مدیریت استعداد منجر به کشف و نگهداشت استعدادها در سازمان می‌شود و دلیل دوم آن است که سازمان‌ها برای آینده کارکنان مستعد را برای پست‌های کلیدی انتخاب می‌کنند، این مورد "جانشین‌پروری" نام دارد. جانشین‌پروری در سطوح رهبری به‌عنوان بخشی از مدیریت استعداد است (Cavanaugh, 2017). چاتراودی^۱ (۲۰۱۶) بیان می‌کند که جانشین‌پروری جهت استفاده مؤثر از استعدادها تحت تأثیر مدیریت استعداد استراتژیک در سازمان قابل توجه است.

طبق تحقیقات چارچ^۲ و همکاران (۲۰۱۵) سازمان‌هایی از شیوه‌های قوی مدیریت استعداد بهره‌مند می‌شوند که امکان ایجاد مزیت رقابتی در بازار را برای آن‌ها فراهم کند. مدیریت استعداد به طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک عامل حیاتی در توسعه سازمان‌های موفق دیده می‌شود و یک اولویت استراتژیک برای مشاغل است. این فاکتور برای مدارس نیز به همان اندازه مهم است. کمبود مهارت‌های روزافزون رهبری، دشواری در تعیین مدیران (و سایر رهبران ارشد / میانی) و برنامه تعادل کار یا زندگی منجر به کمبود افرادی

می‌شود که قادر به ایجاد تغییر در عملکرد سازمانی هستند. تمرکز بر مدیریت استعداد به اهداف استراتژیک دیگر کمک می‌کند. مانند ایجاد یک فضای یادگیری با عملکرد بالا و ارزش افزودن به فعالیت سازمان. این امر به‌ویژه برای مدارس مهم است که با چالش توسعه رهبران مبتکر برای پاسخگویی به نیازهای تحول مدرسه روبرو هستند. در بخش مدارس، بدیهی است که پایه و اساس رهبری مؤثر مدرسه بستگی به یک مدیر بسیار کارآمد دارد. در مدارس، استفاده از استعداد مدیران از بدو استخدام آن‌ها برای اطمینان از جذب مناسب، مهم است (هارتل و توماس، ۲۰۰۳). عملکرد برجسته مدیران مستعد به طور تصادفی حاصل نمی‌شود. نقش مدیران مدارس به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است. مدیریت قوی سنگ بنای مرتبط با موفقیت مدرسه است و شناسایی رهبر آینده از میان مدیران برای موفقیت مدارس بسیار مهم است. در فضای رقابتی و شرایط جهانی که به سرعت در حال تغییر است، مدارس باید فرایند طراحی شده برای شناسایی بهترین مدیران را آغاز کنند (Hartle & Thomas, 2003). یادگیری و توسعه مهارت‌ها مهم‌ترین توانایی برای مدیران است تا مدیران توان پاسخ‌دادن به نیازهای دانش‌آموزان را داشته باشند. تحقیقات بوش^۴ (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که انتخاب مدیران مدارس کاری بسیار دشوار است؛ بنابراین پس از شناسایی و جذب مدیران مستعد باید مدیران را برای پاسخ‌دادن به چالش‌های مدرسه و گسترش نقش‌ها و مسئولیت‌هایشان آموزش داد؛ بنابراین با آموزش مناسب مدیران مدارس می‌توان بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نیز تأثیر گذاشت.

مدیران با استعداد انتظار رشد و پیشرفت شغلی خود را دارند. از این رو، آن‌ها تا زمانی که سازمان به آن‌ها فرصت رشد و توسعه پتانسیل خود را بدهد، در مدرسه می‌مانند. موفقیت و اثربخشی مدارس توسط توانایی سازمان در جذب و حفظ مدیران با کیفیت برای ماندن در همان مدرسه در حین خدمت تعیین می‌شود؛ بنابراین وجود عواملی همچون استرس شغلی، تعارض نقش، ابهام نقش، سیستم پشتیبانی ناکافی از مدیران باعث می‌شود که بسیاری از مدیران دچار فرسودگی شغلی شوند و درخواست استعفا یا بازنشستگی زودرس را بدهند (Serj & Mohammed Sani, 2012). وقتی مدیران، مدارس را ترک کنند، به دلیل عدم حضور آن‌ها دانش و تخصص جمعی در مدرسه ضعیف خواهد شد (Loeb, 2005). به همین دلیل آلن (۲۰۰۳) معتقد است که شغل مدیریت مدرسه به‌عنوان یکی از پرچالش‌ترین و مهم‌ترین نقش‌ها در جامعه علمی امروز مبدل شده است. تحقیقات نشان می‌دهد برای افزایش احتمال باقی ماندن مدیران در حرفه مدیریت مدارس، باید به آن‌ها فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری در سطح مدرسه و حتی منطقه

³Hartle and Thomas

⁴Bush

را داد. همچنین می‌توان با ایجاد یک فرهنگ مثبت و حمایتی، دستمزد منصفانه و یک ساختار متفاوت پرداخت که شامل پاداش عملکرد، کسب دانش، مهارت‌های جدید، تصدی نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید از مدیران حمایت کرد. مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در زمینه آموزش و پرورش ایران حاکی از آن است که آموزش و پرورش در عصر حاضر بیشتر از هرزمانی نیاز به مدیران مستعد دارد. این در حالی است که علی‌رغم نیاز به جذب مدیران مستعد نظام آموزشی کشور در این بخش بسیار ناکارآمد عمل کرده است و دچار فقدان مدیران توانمند و مستعد است. به عبارتی سازمان آموزش و پرورش فاقد سیستم مناسب جهت گزینش و توسعه منابع انسانی، به‌ویژه مدیران که کارکنان کلیدی مدارس محسوب می‌شوند، است. مطالعات صورت‌گرفته از وضعیت موجود در مدارس کشور نمایانگر آن است که کیفیت کار بیشتر مدارس دولتی نامناسب بوده است. با توجه به بومی نبودن تعدادی از مدیران و عدم آشنایی کافی به مشکلات آموزشی و پرورشی مناطق، کم‌توجهی نسبت به نقش مدیران مدارس به‌عنوان رکن اساسی سازمان آموزش و پرورش، بی‌توجهی نسبت به مشارکت دادن مدیران در تصمیم‌گیری‌ها از طرف مدیران مافوق، عدم توجه به خواسته‌های منطقی مدیران مدارس از طرف مسئولین ستادی در مدیریت آموزش و پرورش، نبود انگیزه کافی جهت پذیرش پست مدیریت مدارس دولتی متوسطه، پرداخت ناچیز سرانه به مدارس، انتخاب و انتصاب مدیران مستعد و توانمند علی‌الخصوص در مدارس متوسطه شهر تهران با مشکلات و چالش‌های بسیاری مواجه گردیده است؛ همچنین پژوهش‌های انجام شده حاکی از روند رو به بهبود مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت استعداد می‌باشد. اما با این حال هنوز لزوم توجه بیشتر به بخش آموزش در مطالعات انجام شده احساس می‌شود. پژوهش‌های انجام شده اغلب با استفاده از روش کمی به مطالعه رابطه مدیریت استعداد پرداخته‌اند.

در سازمان‌های آموزشی دولتی هرچند که بحث رقابت صنعتی وجود ندارد اما رقابت در زمینه جذب، حفظ و نگهداشت مدیران آموزشی برای بقای مدارس و مؤسسات آموزشی امری ضروری است. حفظ دانش‌آموزانی که فراتر از کلاس‌هایشان با مدارس خود درگیر هستند و تمایل دارند که نتایج آموزشی و شغلی بهتری داشته باشند نیازمند این است که آموزش و پرورش برنامه‌ای برای یافتن مدیران با استعداد در پست‌های کلیدی مدارس داشته باشد. مطالعات کمی در مورد شناسایی استعداد مدیران در بخش مدارس دولتی انجام شده است؛ لذا بررسی مدل مدیریت استعداد در میان مدیران مدارس دولتی متوسطه در شهر تهران با هدف اولویت بندی و بررسی اعتبار ابعاد آن است.

مبانی نظری و مطالعات تجربی

مبانی نظری

- مدیریت استعدادها: امروزه سازمان‌ها در محیط‌هایی به طور فزاینده و پویا فعالیت می‌کنند که با تغییرات قابل توجه و غالباً غیرقابل پیش‌بینی فنی، سیاسی و اقتصادی مشخص می‌شوند (Wee and Taylor، 2018). مدیریت استعداد به یکی از اجزای حیاتی تأثیرگذارترین عوامل در کنفرانس‌های دانشگاهی در دنیا تبدیل شده است. علاوه بر این، چندین مجله دانشگاهی تأثیرگذار موضوعات ویژه‌ای را به این حوزه تحقیق اختصاص داده‌اند. مدیریت استعداد، با این وجود تعداد معدودی از سازمان‌ها بر سرمایه‌گذاری انسانی تأکید دارند و اکثریت آن‌ها بر روی فناوری‌های نوین، سیستم‌های برنامه‌ریزی و نرم‌افزارهای اجرایی سرمایه‌گذاری می‌کنند. این در حالی است که سازمان‌های مدون پیشرفت خود را در گرو سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان می‌دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند (Sweem، 2009). در حال حاضر مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین موضوعات استراتژیک سازمان‌ها به حساب می‌آید. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (Hughes & Rog، 2008). برنامه ریزی استراتژیک، با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی را شناسایی میکند و با در نظر داشتن مأموریت و اهداف بلندمدت سازمان و برای دستیابی به این اهداف از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژیهای روز می‌نماید. امروزه سازمانها با هر اندازه‌ای با تغییرات و تحولات سریعی مواجه میباشند و باید فعالیتهای خود را طوری برنامه ریزی و هدایت نمایند که در محیط رقابتی موفقیت کسب نموده و تداوم حیات داشته باشند با توجه به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک، این امر مستلزم به کارگیری این نوع برنامه ریزی است (Hashemi, 2017).

رویکردهای عینی استعداد

(۱) استعداد به‌عنوان ویژگی‌های فردی: بسیاری از پژوهش‌های انجام شده، استعداد را به‌عنوان ویژگی‌های استثنایی فردی تعریف می‌کند که توسط هر کارمند نشان داده شده است. در حقیقت، استعداد معمولاً به‌صورت تجمع اصطلاحات مرتبط تعریف می‌شود.

مایکلز^۵ و همکاران (۲۰۰۱) استعداد را "مجموع توانایی‌های فرد، هدایای ذاتی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت و انگیزه" می‌داند.

۲) استعداد به‌عنوان توانایی طبیعی: بحث استعداد به منزله توانایی طبیعی یکی از بحث‌های دیرینه و طولانی در ارتباط با تفاوت‌های فردی است و مربوط به بحث در مورد استعداد نیز هست (Meyers, 2013). به نظر می‌رسد بیشتر دانشمندان و متخصصان منابع انسانی معتقدند که استعداد حداقل در بعضی از مفاهیم ذاتی است، به‌عنوان مثال اولریش (۱۹۶۶) استعداد را به‌عنوان یک توانایی بومی تعریف می‌کند؛ بنابراین، به گفته این نویسندگان، یادگیری یا آموزش استعداد تقریباً غیرممکن است.

۳) استعداد به‌عنوان تسلط: این رویکرد نقطه متقابل توانایی طبیعی است. رویکرد استعداد به‌عنوان تسلطی بر مفهوم‌سازی از استعداد اشاره دارد که با تمرین آگاهانه و یادگیری از تجربه متمرکز است. اگرچه به طور واضح، همه افراد از توانایی بالقوه نهایی یکسانی برخوردار نیستند، اما به نظر می‌رسد در ادبیات درباره آموزش و یادگیری از تجربه توافق وجود دارد (Ericsson, 2006). دهارو^۶ (۲۰۱۰) اظهار داشت که اگر هیچ مدرکی برای دستاوردهای استثنایی در دسترس نباشد، استعداد به تسلط بر هدایای توسعه‌یافته سیستماتیک اشاره دارد یک مسئله احتمالی در مورد این نوع روش این است که استعداد را با توجه به نتایج آن تعریف می‌کند.

۴) استعداد به‌عنوان تعهد: رویکرد سوم استعداد متمرکز بر تعهد است که هم به‌عنوان تعهد به کار خود و هم به سازمان استخدام‌کننده عملیاتی می‌شود. به عبارتی، استعداد به‌عنوان چیزی ذاتی برای شخص مفهوم می‌یابد که تمرکز، توجه و فداکاری را هدایت می‌کند (Prece ett all, 2011).

^۵Michaels

^۶De Haro

۵) استعداد به عنوان تناسب: رویکرد نهایی عینی در مورد استعداد به تناسب بین استعداد فرد و زمینه‌ای که وی در آن در مکان مناسب، موقعیت مناسب و / یا زمان مناسب کار می‌کند اشاره دارد. رویکرد مناسب برای بحث در مورد مدیریت استعداد ضروری است زیرا بر اهمیت زمینه تأکید دارد، دلالت بر این دارد که معنای استعداد نسبی است تا مطلق، و ذهنی است تا عینی (González, 2009) گفته می‌شود که در یک شرایط سازمانی مشخص، استعداد باید تعریف شود و باتوجه به فرهنگ، محیط و نوع کار سازمان عملیاتی شود (Peffer, 2001).

عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد

۱) عوامل زمینه‌ای داخلی مؤثر بر مدیریت استعداد: تأثیر زمینه سازمانی داخلی در تحقیقات مدیریت استعداد نسبتاً فراموش شده است. برخی مطالعات بر اهمیت بخش صنعت (ماهیت خدمات یا محصولات، اندازه سازمان، سود و بازده، محدودیت‌های بودجه‌ای، موقعیت مکانی، مالکیت و ترکیب نیروی کار) در انتخاب‌های انجام شده در مورد سیاست مدیریت استعداد تأکید کرده‌اند.

۲) عوامل زمینه‌ای خارجی مؤثر بر مدیریت استعداد: اخیراً، علاقه به مدیریت استعداد در زمینه‌های ملی برای درک کامل‌تر پیچیدگی‌های مدیریت استعدادها در جهان امروز که رقابت بین سازمان‌ها در ارتباط با استعداد به طور قابل توجهی افزایش یافته است (Khilji & Schuler, 2017). برخی از کشورها در زمینه رشد استعداد نسبت به سایر کشورها سابقه قوی‌تری دارند (ایوانز و همکاران، ۲۰۱۹) و برخی از کشورها با هدف ارتقا توانایی‌های محلی سرمایه‌گذاری‌های زیادی در زمینه آموزش و توسعه انسانی شهروندان خود انجام می‌دهند (Lanvin & Monteiro, 2019). با وجود این، شناخت روزافزون اهمیت عوامل کلان و منطقه‌ای، تأثیر واقعی این زمینه سازمانی گسترده‌تر در تعریف و اجرای مدیریت استعداد در یک سازمان هنوز محدود است و نیاز به تحقیقات بیشتر دارد (Sparrow, 2019).

مطالعات تجربی

هاشمی و همکاران (۱۴۰۰) به طراحی الگوی مدیریت استعداد برای مدیران آموزش پرداختند. پژوهش مذکور به لحاظ نوع، کیفی و از نظر رویکرد، قیاسی بوده و حوزه مورد مطالعه شامل مقالات موجود در زمینه مدیریت استعداد بوده و به روش نمونه گیری هدفمند از بین مقاله های موجود تعداد ۲۹ مورد انتخاب شده است. برای جمع آوری داده های کیفی، از ابزار فیش برداری و برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از فیش برداری، از تکنیک تحلیل محتوا استفاده شده است. سوال اصلی پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا بررسی و ۷ مقوله به عنوان ابعاد اصلی در طراحی مدل مدیریت استعداد شناسایی گردید. یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که ۷ بعد اصلی در طراحی مدیریت استعداد عبارت اند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد.

اکبری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود به طراحی مدلی بومی برای مدیریت استعداد فرماندهان دانشگاه علوم نظامی امین با تاکید بر مولفه های جغرافیای انسانی پرداختند. رویکرد پژوهش کیفی و به شیوه نوع داده بنیاد خود ظهور انجام شد. جامعه آماری شامل خبرگان، متخصصین و افراد آگاه به امر در زمینه مدیریت استعداد در دانشگاه علوم نظامی بود. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که عوامل تشکیل دهنده مدیریت استعداد به ترتیب اولویت شامل جذب (سیاست مدیریت استعداد؛ شناسایی استعداد؛ مخزن استعداد / استعداد بر مبنای تقاضا و تامین منابع)، حفظ و نگهداشت (برنامه ریزی نیروی کار و استراتژی مدیریت استعداد)، توانمندسازی (آموزش و بهسازی و توسعه استعداد)، مدیریت عملکرد (رهبری و مدیریت توسعه و پیشرفت شغلی) و تعالی (جانشین پروری؛ وفاداری سازمانی و تجربه مدیریتی/سازمانی) بودند.

مشفق و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز و ارائه مدل مناسب" انجام دادند. هدف اصلی این پژوهش "ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز" می باشد. اجرای آزمون معادلات ساختاری نشان داد بالاترین ضریب مسیر مربوط به مؤلفه ارزیابی و کشف استعداد، جایگاه دوم مربوط به مؤلفه جذب استعداد، جایگاه سوم مربوط به مؤلفه حفظ استعداد، رتبه چهارم ارتقا استعداد و در نهایت در رتبه پنجم مؤلفه توسعه و آموزش استعداد قرار دارد.

سپه وند و آئینی (۱۳۹۹) "اثر مدیریت استعداد آینده محور بر کشف مسیر شغلی دانشجویان پزشکی: تحلیل نقش میانجی معماری دانش سازمانی مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه" را مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری پژوهش، کلیه دانشجویان پزشکی دانشگاه علوم پزشکی استان کرمانشاه است نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه نشان داد که مدیریت استعداد آینده محور دو متغیر معماری دانش سازمانی و کشف مسیر شغلی را به طور مثبت و معناداری تحت تأثیر قرار می‌دهد. به علاوه، معماری دانش سازمانی بر کشف مسیر شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نهایتاً نقش میانجی معماری دانش سازمانی در تأثیر مدیریت استعداد آینده محور بر کشف مسیر شغلی مورد تأیید قرار گرفت.

مجتبی و مبارک (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد و پایداری سازمانی: نقش رفتار پایدار" در بخش تولید پاکستان انجام دادند. این پژوهش بر روی بنگاه‌های تولیدی در مقیاس بزرگ انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که استراتژی‌های مدیریت استعداد منبع ضروری پایداری برای جذب، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد در شرایط کمبود استعداد است. علاوه بر این، رفتار کارکنان پایدار همچنین به عنوان یک نقش مثبت بین مدیریت استعداد و پایداری سازمان توصیف می‌شود. زیرا موفقیت پایدار نه تنها به تخصص کارمندان نیاز دارد، بلکه به پایداری کارکنان نیز نیاز دارد.

الواتوبی و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان "شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی در نیجریه" انجام دادند. این مطالعه به بررسی برخی از عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کتابداران پرداخته است. طرح تحقیق پیمایشی از نوع همبستگی است. آن‌ها در پژوهش خود با بررسی ۲۷۷ پرسش‌نامه دریافتند که سطح عملکرد شغلی کتابداران در سطح متوسط است. یافته‌ها نشان داد که بین عملکرد مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

درویش و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با هدف شناسایی رابطه بین مدیریت استعداد و مزایای رقابتی از طریق رایانش ابری در بخش بهداشت خصوصی در اردن انجام دادند. برای دستیابی به مطالعه، پرسش‌نامه به عنوان ابزار اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها تهیه شد که شامل ۳۹ بند بود. آن‌ها با تحلیل ۱۳۴ پرسش‌نامه از بین کلینیک‌های سرپایی در بیمارستان‌های خصوصی، مراکز درمانی و تشخیصی در بخش بهداشت خصوصی اردن دریافتند که از نظر آماری رایانش ابری تأثیر مهمی در مدیریت استعداد بر مزیت‌های رقابتی در بخش بهداشت خصوصی در اردن وجود دارد.

تیرز و شولز (۲۰۲۰)، مطالعه‌ای را تحت عنوان " یک دیدگاه کیفی از مدیریت استعداد" به منظور ارائه مدلی در بین هیئت‌مدیره آفریقای جنوبی انجام دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد پدیده مدیریت استعداد عبارت است از: مشارکت سهام‌داران، همسویی مدیریت استعداد با استراتژی‌های سازمان، جذب استعداد، توسعه و پرورش استعدادها، حداقل جابه‌جایی در بین کارکنان، فرصت‌های پیشرفت شغلی از جمله مؤلفه‌های مدیریت استعداد تلقی می‌شوند.

روش تحقیق

پژوهشگر همواره تلاش می‌کند تا روشی را انتخاب کند که دقیق تر از روش‌های دیگر بوده و قوانین و واقعیت را کشف کند، بنابراین شناخت واقعیت‌های موجود و پی بردن به روابط میان آنها مستلزم روش پژوهش مناسب است (Sarmad ett al, 2005). مطالعه حاضر از بعد هدف، کاربردی و از نظر روش، کمی و تکنیک بکار رفته در آن نیز پیمایش می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران مدارس دوره متوسطه شهر تهران می‌باشد که بر اساس آمار تعداد جامعه آماری ۴۶۰ نفر بودند که بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۰۰ نفر به صورت تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته مدیریت استعداد استفاده گردید که در ابعاد متخلف طراحی شده بود. در پژوهش حاضر، برای روایی تمامی ابزارهای گردآوری مورد استفاده به رویت اساتید دانشگاه (راهنما و مشاور و...) که حوزه کاری تخصصی آنها مرتبط با حوزه‌ی سوال‌های پژوهش می‌باشد رسید و از آنها خواسته شد تا بعد از بررسی کیفی پرسش‌نامه‌ها براساس معیارهای رعایت دستور زبان، استفاده از کلمات مناسب، ضرورت، اهمیت و قرار گیری عبارات در جای مناسب، پیشنهادات و بازخورد خود را ارائه نمایند. بدین ترتیب براساس نظرات آنها، تغییرات مورد نظر برای هر یک از عبارات انجام گرفت. برای پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که تمامی مقادیر آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ می‌باشد. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه، از آمارهای توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی جداول حاوی فراوانی و درصد به کار برده شده و در بخش استنباطی از آزمون‌های

میانگین، انحراف معیار، ضرایب تغییرات با نرم افزار SPSS و همچنین تحلیل عاملی با استفاده از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار آموس استفاده شده است. برای انجام تحلیل عاملی تأییدی و بررسی همه جانبه مدل مفهومی تحقیق و بررسی فرضیه های ایجاد شده، از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. محقق با استفاده از نرم افزارهای SPSS و لیزرل به تعیین بار عاملی هر یک از متغیرهای آشکار پرداخته و سپس از طریق اندازه گیری مقدار T-value معنادار بودن سازه ها تعیین شده است و در نهایت مدل برازش یافته با استفاده از نرم افزار استخراج گردیده است.

نتایج پژوهش

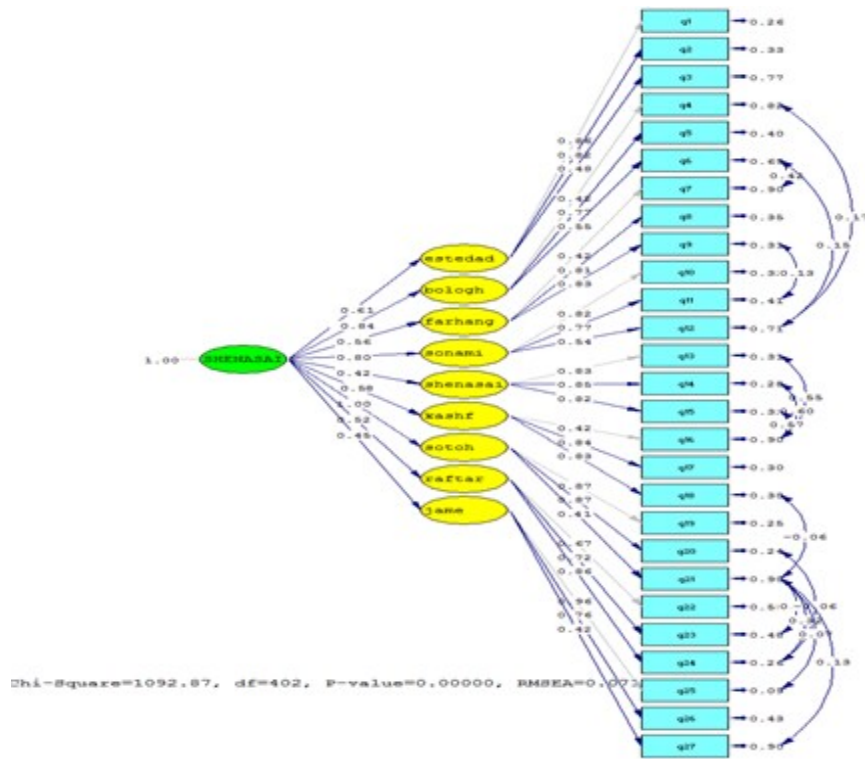
تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بررسی تأیید و یا رد مؤلفه ها

در تحلیل عاملی مرتبه اول مشخص شده که سؤالات از بار عاملی استاندارد و معناداری خوبی برخوردار می باشند و این سؤالات قادر هستند، مؤلفه ها مورد نظر را به خوبی بسنجند. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم زمانی که یک سازه بزرگ خود از چند متغیر پنهان تشکیل شده باشد، استفاده می شود. در این روش علاوه بر بررسی رابطه متغیرهای مشاهده پذیر با متغیرهای پنهان، رابطه متغیرهای پنهان با سازه اصلی خود نیز بررسی می شود. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در پی تعیین این مطلب است که آیا تعداد عامل و متغیرهای اندازه گیری شده مربوط به آنها آنچه را از چارچوب نظری انتظار می رود، تأیید می کند. یعنی آیا مدل پیشنهادی با داده ها برازش دارد یا نه؟ بنابراین تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم به دنبال تأیید و یا رد مؤلفه های پیشنهاد داده شده است. از آنجاکه از نظر آماری پیشنهاد می شود که عامل های دارای مقدار وزن رگرسیونی (بار عاملی) بیش از ۰/۴۰ معنادار و قابل قبول تلقی می شوند (Mohsenin & Esfandiani, 2013)، بنابراین همه وزن های رگرسیونی در مدل مورد بررسی بزرگتر از ۰/۴۰ دارند و همه نسبت های بحرانی (t-value) در

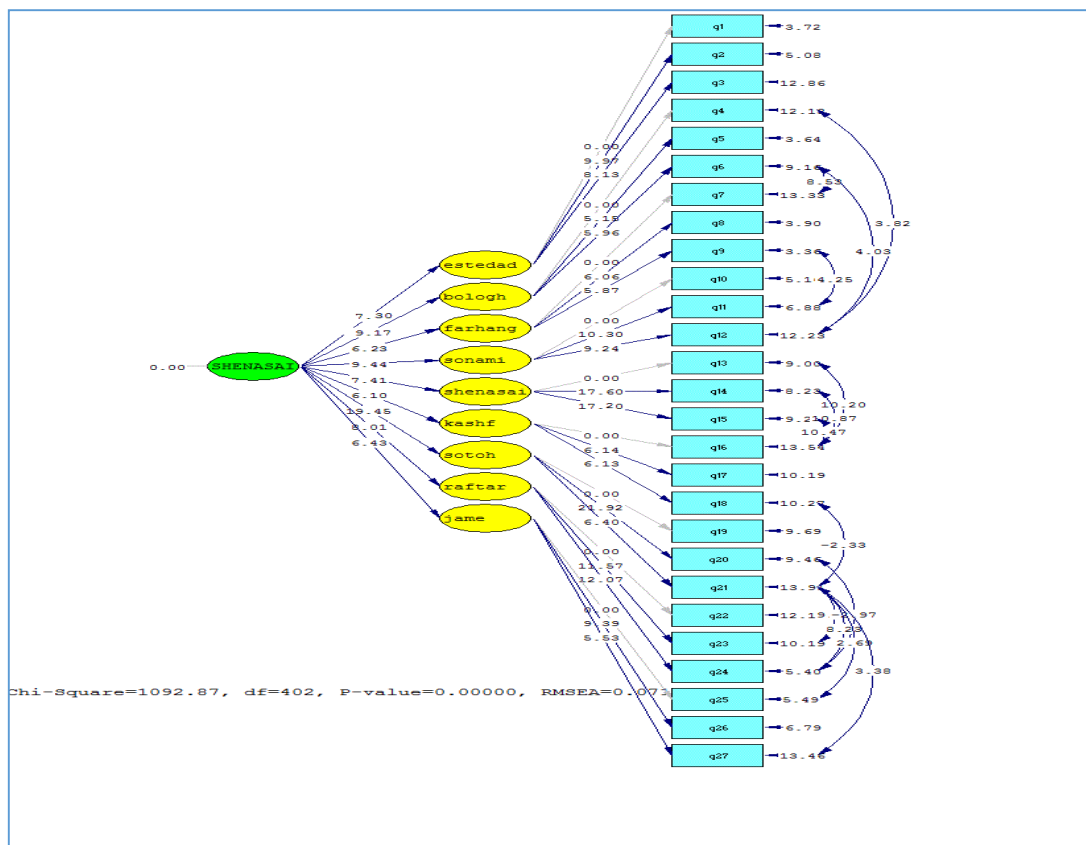
سطح $P < 0/01$ معنادار هستند؛ بنابراین تمامی عوامل در نظر گرفته شده، مورد تأیید قرار گرفته و برازش کلی حاکی از برازش خوب مدل اندازه‌گیری مورد مطالعه با داده‌های مشاهده شده است.

جدول شماره ۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم شناسایی و کشف منابع استعداد

مقدار معناداری	بار عاملی استاندارد	مؤلفه	بعد (عامل)
۷,۳۰	۰,۶۱	تعریف مفهوم استعداد	شناسایی و کشف منابع استعداد
۹,۱۷	۰,۸۴	بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد	
۶,۲۳	۰,۵۶	فرهنگ استعداد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب	
۹,۴۴	۰,۸۰	سونامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع	
۷,۴۱	۰,۴۲	شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی	
۶,۱۰	۰,۵۸	شناسایی و کشف شکاف‌ها موجود بین استعداد فعلی و آتی	
۱۹,۴۵	۱,۰۰	تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان	
۸,۰۱	۰,۵۲	مؤلفه‌های رفتار سازمانی	
۶,۴۳	۰,۴۵	مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد	



شکل شماره ۱- تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم در حالت استاندارد شناسایی و کشف منابع استعداد



شکل شماره ۲- تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم در حالت معناداری شناسایی و کشف منابع استعداد

با توجه به خروجی لیزرل، مقدار X^2/df محاسبه شده ۲,۷۱۶ است، وجود X^2/df کوچکتر از ۵ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) می‌بایستی کمتر از ۰,۰۸ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰,۰۷۱ است. با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل می‌توان گفت که داده‌ها با مدل منطبق هستند و شاخص‌های ارائه شده نشان‌دهنده این موضوع هستند که در مجموع وضعیت متغیر شناسایی و کشف منابع استعداد ارائه شده مدل مناسبی است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به‌خوبی با آن منطبق می‌باشند.

جدول شماره ۲- شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم شناسایی و کشف منابع استعداد

نتیجه	حد قابل قبول	مقدار	شاخص
قابل قبول	بین ۱ تا ۵	۲,۷۱۶	X^2/df
قابل قبول	>0.9 (و بالاتر)	۰,۹۷	شاخص برازش هنجار شده (NFI)

قابل قبول	$>0/9$ (و بالاتر)	۰,۹۵	شاخص نیکویی برازش (GFI)
قابل قبول	نزدیک به یک	۰,۸۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
قابل قبول	$>0/9$ (و بالاتر)	۰,۹۳	شاخص توکر-لوییس (TLI) یا شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)
قابل قبول	$>0/9$ (و بالاتر)	۰,۹۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)
قابل قبول	$>0/9$ (و بالاتر)	۰,۹۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
قابل قبول	$>0/6$	۰,۹۷	شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI)
قابل قبول	$<0/8$	۰,۰۷۱	ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد RMSEA
قابل قبول	$>0/9$	۰,۹۱	شاخص برازش نسبی (RFI)
قابل قبول	نزدیک به صفر	۰,۰۸	ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)

با توجه به یافته های جدول، مقدار عدد معنی داری (sig) $0/000$ و از سطح معنی داری استاندارد 5% (α) کمتر است. بنابراین فرض H_1 در سطح اطمینان 95% تأیید می شود. بنابراین می توان گفت میان ابعاد شناسایی شده برای مدل پویایی فرهنگ سازمان رتبه های یکسانی ندارند. با توجه به مقادیر میانگین که در بازه (۳ تا ۵) قرار گرفته شده است، در نتیجه ابعاد در چهار رده دسته بندی شده اند، به این ترتیب که (ارزیابی منابع استعداد، جذب منابع استعداد و انتخاب) با میانگین بیشتر از ۴ در رتبه اول، (نتایج منابع استعداد) در رتبه دوم، (توسعه منابع استعداد) در رتبه سوم و در نهایت (حفظ و نگهداری منابع استعداد و شناسایی و کشف منابع استعداد) قرار گرفته شده است. نتایج حاصل از این آزمون نشان می دهد که مدیران به ترتیب باید سعی و تلاش خود را بیشتر بر چه بخشی متمرکز سازند. با توجه به نتایج حاصل از بخش کیفی و کمی اعتبار مدل مدیریت استعداد تأیید گردید (جدول شماره ۴ و ۳).

جدول شماره ۳- میانگین رتبه آزمون فریدمن بررسی متغیرهای پژوهش

رتبه	میانگین	ابعاد
------	---------	-------

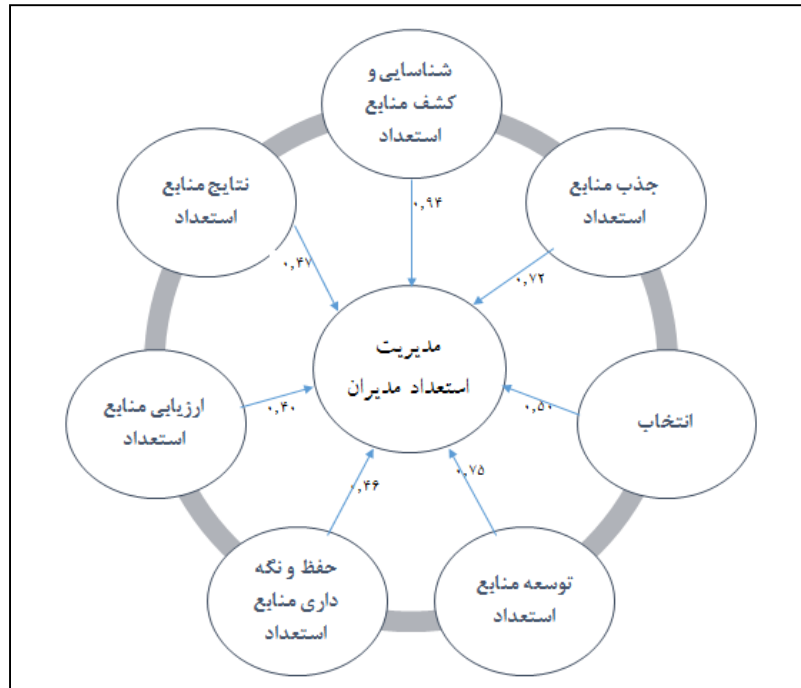
چهارم	۳,۱۱	شناسایی و کشف منابع استعداد
اول	۴,۴۲	جذب منابع استعداد
اول	۴,۶۵	انتخاب
سوم	۳,۸۸	توسعه منابع استعداد
چهارم	۳,۱۶	حفظ و نگهداری منابع استعداد
اول	۴,۶۰	ارزیابی منابع استعداد
دوم	۴,۱۷	نتایج منابع استعداد

جدول شماره ۴- معنی داری آزمون فریدمن

مقادیر محاسبه شده	شاخص های آماری
درجه آزادی	۶
عدد معنی داری	۰/۰۰۰

مدل نهایی مدیریت استعداد مدیران

با توجه به نتایج کیفی و کمی انجام شده مدل نهایی پژوهش به صورت نمودار زیر تدوین شده است:



شکل شماره ۳- مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

در مطالعه حاضر ضمن تبیین و طراحی مدل مدیریت استعداد مدارس متوسطه دولتی شهر تهران، به ترسیم جایگاه نظری همراه با تمایز آن از سایر مطالعات در عرصه مدیریت استعداد مدارس متوسطه دولتی شهر تهران پرداخته و سهم علمی آن در پژوهش تبیین می‌شود. هدف از این مطالعه ارائه توصیه‌های تجربی برای مدیران هم در مؤسسات آموزشی و هم در مدارس دولتی برای چگونگی مدیریت بهتر نیروی کار برای دستیابی به تعامل بیشتر و حفظ آنان است. تمرکز این تحقیق بر این است که چگونه مدیران مدارس دولتی را برای جذب، تعامل بیشتر و حفظ آنها در نقش خود مدیریت کرد و اینکه چه راهکارهایی را می‌توان برای این کار پیاده سازی کرد. ناتوانی در حفظ و ایجاد انگیزه در میان مدیران مدارس می‌تواند نتایج ضعیفی را در مؤسسات آموزشی و در سطوح بالای سازمان‌های آموزشی به همراه داشته باشد. برای مؤسسات آموزشی از دست دادن کارمندان مستعد می‌تواند منجر به نتایج ضعیف درسی دانش‌آموزان، کاهش درآمد، کاهش استخدام و همچنین از دست دادن خدمات به جامعه نهادی شود. در این پژوهش به منظور شناسایی و تدوین

معیارهای دخیل در طراحی مدل مدیریت استعداد مدارس متوسطه دولتی شهر تهران، ابتدا به بررسی چشم‌انداز، فلسفه، قوانین و مقررات مدیریت استعداد مدارس متوسطه دولتی شهر تهران پرداخته شد. این اولین گام در راستای دستیابی به هدف طراحی مدل مدیریت استعداد مدارس متوسطه دولتی شهر تهران می‌باشد. برای برآورد نمونه آماری از بین جامعه آمار ۴۶۰ نفری که شامل کلیه مدیران آموزش و پرورش دوره متوسطه شهر تهران می‌باشد، پس از تدوین پرسش‌نامه بر اساس فرضیه‌های ایجاد شده از بخش کیفی، با انجام یک پیش‌آزمون و تکمیل ۳۰ پرسش‌نامه توسط این مدیران و سپس با روش نمونه‌گیری تصادفی به بررسی نظرات آنان پرداخته و حجم نمونه نیز با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۲۰۰ نفر انتخاب گردید.

سوال اصلی پژوهش: مدل مدیریت استعدادها مدارس دولتی متوسطه شهر تهران چگونه خواهد بود؟ در پاسخ به این سوال، ابعاد جذب منابع استعداد، انتخاب، شناسایی و کشف منابع استعداد، نتایج منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد، حفظ و نگهداری منابع استعداد و توسعه منابع استعداد شناسایی شدند. همچنین با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل می‌توان گفت که داده‌ها با مدل منطبق هستند و شاخص‌های ارائه شده نشان‌دهنده این موضوع هستند که در مجموع وضعیت متغیر شناسایی و کشف منابع استعداد ارائه شده مدل مناسبی است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به‌خوبی با آن منطبق می‌باشند.

جذب منابع استعداد: ماهیت استعداد، بستگی به آن دارد که یک فرد تا چه اندازه می‌تواند از عهده فعالیت‌های غنی‌سازی شده بیش از آزمون‌های مرسوم و متداول برآید. چشم‌اندازهای پرورشی استعدادها درخشان و افراد تیزهوش، مبتنی بر سازه‌های اساسی مفهوم نخبگی است. تعاریف، روش و دریافت‌های واقعی از این مفاهیم، پایه‌های آموزش و پرورش ویژه را پی می‌ریزد Ghavidel (ett al, 2019). بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای در دست، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعداد مواجه هستند. سایر مطالعات انجام شده پیرامون جذب منابع استعداد، مؤلفه‌های مشابهی را در خصوص جذب منابع استعداد مطرح می‌نمایند، اما برخی از ویژگی‌های به دست آمده در این مطالعه در هیچ‌کدام از منابع در دسترس به این شکل ذکر نشده، کمتر نامی از آن برده شده یا در دل سایر ویژگی‌ها بیان شده است. از جمله این مؤلفه‌ها، ارزشها، فرهنگ، توسعه حرفه‌ای و شغلی

می‌باشد. مؤلفه‌هایی نظیر موقعیت و شهرت سازمانی، برند کارفرما و ویژگی‌های سازمانی به طور غیرمستقیم در نتایج مطالعات اللوزی و همکاران (۲۰۱۸) و اقبال و همکاران (۱۳۹۵) تأیید شده است. جذب منابع استعداد: ماهیت استعداد، بستگی به آن دارد که یک فرد تا چه اندازه می‌تواند از عهده فعالیت‌های غنی‌سازی شده بیش از آزمون‌های مرسوم و متداول برآید. چشم‌اندازهای پرورشی استعدادهای درخشان و افراد تیزهوش، مبتنی بر سازه‌های اساسی مفهوم نخبگی است. تعاریف، روش و دریافت‌های واقعی از این مفاهیم، پایه‌های آموزش و پرورش ویژه را پی می‌ریزد (Ghavidel et al, 2019). بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای در دست، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعداد مواجه هستند. سایر مطالعات انجام شده پیرامون جذب منابع استعداد، مؤلفه‌های مشابهی را در خصوص جذب منابع استعداد مطرح می‌نمایند، اما برخی از ویژگی‌های به دست آمده در این مطالعه در هیچ‌کدام از منابع در دسترس به این شکل ذکر نشده، کمتر نامی از آن برده شده یا در دل سایر ویژگی‌ها بیان شده است. از جمله این مؤلفه‌ها، ارزش‌ها، فرهنگ، توسعه حرفه‌ای و شغلی می‌باشد. شایانی‌پور و همکاران (۲۰۱۷) در نتایج مطالعه خود این مهم را تأیید نموده‌اند. مؤلفه‌هایی نظیر موقعیت و شهرت سازمانی، برند کارفرما و ویژگی‌های سازمانی به طور غیرمستقیم در نتایج مطالعات اللوزی و همکاران (۲۰۱۸) و اقبال و همکاران (۱۳۹۵) تأیید شده است.

انتخاب: در طول زمان، مدل‌های متعددی در راستای اجرای مدیریت استعداد معرفی شده‌اند که تفاوت‌هایی در فرایندهای مربوط به این مدل‌ها مشهود است. اما آنچه در تمامی مدل‌ها مشترک است، هدف آنها برای دستیابی به بهترین استعدادهای برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح برای راضی نگه‌داشتن آنها جهت ادامه فعالیت در سازمان و توسعه و پرورش استعدادهای سازمان است. فرایندهای اصلی مدیریت استعداد عبارت از مرحله اول شامل شناسایی، جذب و به‌کارگیری استعدادهای، مرحله دوم شامل نگهداری و حفظ استعدادهای، مرحله سوم شامل توسعه استعدادهای است. در مرحله اول سازمان لازم است افراد مناسب را جهت احراز مشاغل شناسایی و جذب نماید. از این رو ضروری است تا با مشخص کردن طرحی مناسب جهت استخدام، شایسته‌ترین افراد را شناسایی کرده و پس از مصاحبه در نهایت استخدام گردند. در مرحله دوم لازم است تا سازمان تلاش نماید نیروی انسانی با ارزش و مستعد خود را حفظ کرده و با ایجاد فضایی چالشی و همچنین جبران خدمات آنها به‌گونه‌ای درخور و مناسب، باعث ایجاد انگیزش در آنها شود. در نهایت در مرحله سوم، توسعه استعدادهای به مفهوم یادگیری و بهبود عملکرد عالی کارکنان و ایجاد فرصت‌های کاری برای

کارمندان است و باعث می‌گردد استعدادهای بالقوه و بالفعل کارمندان پرورش یافته و انگیزه آنها جهت ارائه بهترین عملکرد افزایش یابد (Parish et al, 2016). مؤلفه حاصل از تحلیل کیفی این مطالعه، تحت عنوان معیارهای مطلوب برای انتخاب، با نتایج مطالعات اقبال و همکاران (۱۳۹۵)، مرادی و همکاران (۱۳۹۵) و عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

شناسایی و کشف منابع استعداد: سازمان‌های استعداد محور در تعیین و تعریف نیازهای استعدادی، کشف و شناسایی منابع متنوع استعداد، توسعه استعدادهای فردی و جمعی سازمان، و گمارش و بکارگیری استعداد به روشی که آنها را پیرامون مجموعه مناسبی از اهداف همگرا و متعهد کند، بسیار خوب عمل می‌کند. این قابلیت‌های فرایند مدیریت استعداد در صورتی که یکپارچه و همسو بوده، با استراتژی کلی سازمان همراستا باشد، یک قابلیت سازمانی متمایز و منبعی از مزیت رقابتی پایدار را ایجاد می‌کند (Fung et al, 2019). در این راستا مفاهیم حاصله نظیر تعریف مفهوم استعداد، بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد، فرهنگ استعداد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب و سونامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع با نتایج مطالعه جاروی خوروا (۲۰۲۰) قابل مقایسه بود. همچنین شاخص‌هایی نظیر شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی، شناسایی و کشف شکاف‌ها موجود بین استعداد فعلی و آتی، تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان، مؤلفه‌های رفتار سازمانی و مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد به طور غیر مستقیم در نتایج مطالعات قویدل و همکاران (۲۰۱۹)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰) و طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴) اشاره شده است.

توسعه منابع استعداد: گام نهایی فرایند مدیریت استعداد، شامل مباحث مربوط به یادگیری و توسعه است. توسعه منابع استعداد در مدیریت استعداد، منافع زیادی هم برای کارکنان و هم برای سازمان به ارمغان می‌آورد. مدیریت استعدادهای دربرگیرنده اقداماتی جهت توسعه بهبود ظرفیت افراد با استعداد بوده که توسط سازمان‌های بسیاری به کار گرفته می‌شوند. همچنین از طریق مدیریت استعداد می‌توان نیازهای افراد با استعداد سازمان را شناسایی و تأمین نموده و همچنین در راستای دستیابی به عملکرد مطلوب، در جلب رضایت و ایجاد انگیزش مثبت در افراد مذکور اقدام نماید. این یافته با نتایج مطالعات، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، دهقانیان و همکاران (۱۳۹۷) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) هماهنگ است.

حفظ و نگهداری منابع استعداد: یکی از موضوعات مدیریت منابع انسانی که مورد توجه محققین قرار گرفته است حفظ و نگهداری منابع استعداد می‌باشد. از طرف دیگر امروزه سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که، به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز

ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. یافته‌های مطالعات محفوطی و همکاران (۱۳۹۸)، اکبری و همکاران (۱۳۹۹)، اسپارو و مکران (۲۰۱۵) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) نیز بهمین موضوع اشاره دارد.

ارزیابی منابع استعداد: سازمان‌ها باید باتکیه بر استعدادهای کارکنان خود بتواند فرصت‌ها را کشف و بارور سازند. سیستم مدیریت استعدادها با برنامه‌های ساده و کاربردی در حوزه‌های نیازسنجی، جذب، به کار گماری، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی به کمک سازمان‌ها می‌شتابد. فقدان نظام ارزشیابی در ابعاد مختلف، سازمان را دچار بیماری خواهد کرد؛ بنابراین ارزیابی منابع استعداد یکی از مهم‌ترین اقدامات بشمار می‌آید که به کمک آن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری صحیح مربوط به کارکنان و سازمان فراهم می‌آید و با انجام صحیح آن عملکرد کارکنان و سازمان بهبود می‌یابد. فرایند ارزیابی منابع استعداد مکانیزمی را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که از طریق آن اعضای سازمان به میزان اثربخشی وظایف خود پی می‌برد و این در صورتی امکان‌پذیر است که فرایند ارزیابی منابع استعداد به طور دقیق و صحیح انجام شده باشد. در این خصوص مؤلفه شاخص‌های استاندارد ارزیابی به‌عنوان نتیجه حاصل شده است که در این زمینه افرادی نظیر فاروق و همکاران (۲۰۱۹)، نائیم و لنکا (۲۰۱۷) و لی و همکاران (۲۰۱۹) مطالعاتی داشته‌اند.

نتایج منابع استعداد: به‌منظور نتایج منابع استعداد در فرایند مدیریت استعداد عناصر مختلفی اثرگذارند که عبارت از برنامه سازمان، سیاست‌های استخدامی، برنامه توسعه، برنامه نگهداری و برنامه ارزیابی است. سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باز، برای دستیابی به رشد و کمال لازم است عوامل مؤثر داخلی و خارجی سازمان را شناسایی کرده و خود را با آنها منطبق سازند (Seyed Javadin, 2017). در این مطالعه، مؤلفه نتایج مثبت حاصل شد که با نتایج مطالعات داروئیان و همکاران (۱۳۹۸) و طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

همچنین ابعاد، در چهار رده دسته‌بندی شده‌اند، به‌این ترتیب که (ارزیابی منابع استعداد، جذب منابع استعداد و انتخاب) با میانگین بیشتر از ۴ در رتبه اول، (نتایج منابع استعداد) در رتبه دوم، (توسعه منابع استعداد) در رتبه سوم و در نهایت (حفظ و نگهداری منابع استعداد و شناسایی و کشف منابع استعداد) در رتبه چهارم قرار گرفته شده است. در نهایت پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش دوره متوسطه شهر تهران در تعریف مفهوم استعداد و بازبینی آن اقدامات لازم را به عمل آورند. با بلوغ مدیریت منابع انسانی و فرهنگ استعداد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب می‌توان در مدیریت استعداد مدارس دولتی شهر تهران تأثیرگذار بود. با توجه به یافته‌های به دست آمده پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش دوره متوسطه در تعریف مفهوم استعداد و بازبینی آن اقدامات

لازم را به عمل آورند. لازم است مدیران، سونامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع را جهت کنترل چالش‌ها و مسائل پیشرو در مدیریت استعداد مدارس دولتی در نظر بگیرند. با شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی است که می‌توان به تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان دست یافت. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش در خصوص شناسایی و کشف شکاف‌های موجود بین استعداد فعلی و آتی تدابیری را اتخاذ نمایند و جهت نیل به این مهم تلاش‌های بیشتری را به کار گیرند. پیشنهاد می‌شود علاوه بر داشتن معیارهای مطلوب برای انتخاب، به ارائه آموزش و ارتقای مهارت‌های افراد به همراه تقویت خودبaldنگی، شکوفایی، خلاقیت و باروری استعدادهای افراد پرداخته شود. همچنین پیشنهاد می‌شود، فرایند انتخاب و گزینش مناسب مدیران، با وجود طرحی رقابتی برای انتخاب مستعدترین و شایسته‌ترین داوطلبان برگزار گردد. از آنجایی که مدیریت استعداد نگاهی عدالت‌محور به کارکنان دارد، پیشنهاد می‌شود با استقرار این مهم در مدارس دولتی به کشف استعدادها و به‌کارگیری آنها پرداخته شود.

نتیجه‌گیری کلی

در برخی از کشورهای مورد مطالعه، توجه معطوف به فراهم‌سازی امکانات و فرصت‌های برابر برای رشد و شکوفایی استعدادها در تمام سطوح و حوزه‌هاست؛ بنابراین برنامه خاصی برای پرورش استعدادها در نظر گرفته نمی‌شود و شکوفایی استعدادها به صورت طبیعی و خودجوش از داخل نظام‌های رسمی آموزشی و پرورشی صورت می‌پذیرد. به نظر می‌رسد در کشور ما با بی‌توجهی به آموزش و پرورش دولتی و معیشت معلمان، کیفیت آموزش در مدارس پایین آمده و با ایجاد مدارس به‌ظاهر غیرانتفاعی و خاص، از توزیع فرصت‌های برابر برای رشد و پیشرفت فاصله گرفته‌ایم. همچنان که نتایج مطالعات و الگوی مفهومی تحقیق نشان می‌دهد، استعدادها جنبه‌های مختلفی دارند که برای سعادت جامعه باید نگاهی جامع به همه انواع آن در همه اقشار و در تمام سطوح داشت و توجه صرف به یک مقطع تحصیلی، آن هم در مباحث تئوریک و نظری صرف، ناقص و نتیجه رضایت‌بخشی برای فرد و جامعه به همراه نخواهد داشت. وجود سیستم مدیریت استعداد در یک سازمان باعث می‌شود آن سازمان در مواجهه با چالش‌هایی همچون جهانی‌شدن، تغییر روندهای جمعیتی، رشد و تعدد فعالیت‌های دانش‌مدار و دیگر مواردی از این دست‌ها به تدابیر جدیدی دست بزنند و از این رو با به‌کارگیری این سیستم، عملکرد بهتری خواهد داشت. به دلیل اهمیت زیادی که مدیریت استعداد در محیط رقابتی امروزه پیدا کرده است، استفاده از عناصر مدیریت استعداد می‌تواند نقش مؤثری در زمینه‌های پیشرفت و کارکرد بهتر سازمان‌ها ایفا نماید. با توجه به ادبیات تحقیق، به‌کارگیری مدیریت استعداد در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی کاربرد بسیار کمی داشته‌اند و نیاز است کاربرد بیشتری از زمینه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی صورت پذیرد. مدیران آموزش و پرورش دوره متوسطه شهر تهران،

جهت مدیریت صحیح استعدادها در ابتدا می‌بایست به درک وسیعی از مفهوم استعداد دست یابند. این مهم در ایجاد بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد تأثیرگذار خواهد بود. همچنین استقرار فرهنگ استعداد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب می‌تواند در شکل‌گیری صحیح مدیریت استعداد مدارس متوسطه دولتی شهر تهران مؤثر واقع شود.

منابع

1. Akbari, Sara. Khorshidi, Abbas. Faqih Aram, Betul. Salimi, Akbar and Barzegar, Nader (1400). Designing a local model for the management of commanders of Amin University of Management Sciences with emphasis on human geography components. *Geography (Regional Program)*, Year 11, Number 4, 661-682
2. Akefian, Nazila; Rashidi, Mohammad Mehdi (2015). Optimal talent management system in organizations, subsystems and implementation requirements. *Productivity Management*, 10 (40), 286-259.
3. Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2018). Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan. *Global Journal of Management And Business Research*.
4. Barani, Manouchehr; khorshidi, Abbas Mashbaki Isfahani, Asghar; Hajiha, Ali (2016). Providing a talent management model in order to gain a competitive advantage. *Scientific-Research of Resource Management in Police Force*, 6 (2), 194-165.
5. Caldwell, R. The changing roles of personnel managers, old ambiguities, new uncertainties. *J. Manag. Stud.* 2003, 40, 983–1004.
6. Cavanaugh, J. C. (2017). Who will lead?: The success of succession planning. *Journal of Management Policy and Practice*, 18(2), 22–27. doi.org/10.15640/jmpp
7. Chaturvedi, V. (2016a). Investigating the interrelationship between succession planning and effectual talent management for building tomorrow's leader. *Splint International Journal of Professionals*, 3(12), 71.
8. Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 17–47.
9. Darouian, Soheila; Mirsepasi, Naser; Danesh Fard, Karam alah (2018). Designing an optimal talent management model. *Journal of Development and Transformation Management*, 37, 1-12.
 - a. 6. Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426.

10. Dehghanian, Hamed; Afjeh, Ali Akbar; Soltani, Morteza; Javaherizadeh, Ebrahim (2017). Data-based model of the talent management process, Human Resource Management Research of Imam Hossein University (AS), 10 (4), 185-216.
11. Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. In K. A. Ericsson, N. Charness, R. R.
12. Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., & Ibrahim, M. B. (2016). A measurement model of Talent Management Practices among university staff in central region of Uganda. *Journal of Positive Management*, 7(3), 3-19.
13. Fong, W. T. Y., Yeh, Y. S., & Jaw, B. S. (2019). Talent Management Model in Digital Age: Strategic Internal Entrepreneurial Mechanism. In 8th International Conference of Entrepreneurship and Business Management Untar (ICEBM 2019) (pp. 202-206). Atlantis Press.
14. Ghavidel Bajgiran, M., Ayati, M., & Asgari, A. (2019). Developing and validating of talent management test in education based on Davies model. *International Journal of Schooling*, 1(1), 35-46.
15. González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial*, 374, 21-35.
16. Hartle F and Thomas K (2003) Growing tomorrow's school leaders: The challenge. National College
17. Hashemi, Seyyed Ahmad and Gholtash, Abbas (1400). Designing a talent management model for education. *Educational Leadership and Management*, Year 15, No. 3. 51-29
18. Hashemi, Seyyed Ahmad and Gholamian, Reza (2016). Examining the development of higher education curriculum in Iran. The first national conference of research achievements in psychology, educational sciences and humanities. Azad University of Kazerun branch.
19. Hashemi, Seyyed Ahmad. Gholamian, Reza and Hassanzadeh, Hossein (2016). Investigating the impact of strategic planning on the quality of academic services in Bushehr universities. The fourth national conference of new researches in the field of humanities and social studies. Soroush Qom Center for Islamic Studies.
20. Hashemi, Seyed Ahmed and Rostami Tangaki, Arman (2015). Education in Iran. The first international conference of managers and innovative leaders of top organizations. Bushehr.
21. Hughes, J. C & Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7). Pp. 743-757.

22. Iqbal, Farzaneh; Hoveida, Reza; Siadat, Ali; Samavatian, Hossein; Yarmohamedian, Mohammad Hossein (2015). Designing and compiling the talent management process model of faculty members for authoritarian universities. *Public Management Research*
23. Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*.
24. Khilji, S. E., & Schuler, R. S. (2017). Talent management in the global context. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 399–420). Oxford: Oxford University Press.
25. Lanvin, B. & Monteiro, F. (Eds.). (2019). *The Global Talent Competitiveness Index, 2017: Entrepreneurial talent and global competitiveness*. Available at: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf>.
26. Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner., 31, 182–196.
27. Li, L. Q., Xin, K., Pucik, V., & Wei, W. X. (2019). MNCs' R&D talent management in China: aligning practices with strategies. *Chinese Management Studies*.
28. Loeb S, Darling-Hammond L, Luczak J, et al. (2005) How teaching conditions predict teacher turnover in California schools. *Peabody Journal of Education* 80: 44-70.
29. Mahfouzi, Ali; Lafz Fozharan Dvoud; Ghorbani, Mahmoud (2017). Designing a comprehensive talent management model with a succession-nurturing approach in order to develop organizational productivity using the structural equation method (case study: government organizations). *Productivity Management*, 12 (48), 249-275.
30. Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321 (in this issue).
31. Mohsenin, Shahriar; Esfandiani, Mohammad Rahim (2012). *Modeling structural equations with the help of Lisrel software (educational and practical)*, Tehran: Mehraban Institute.
32. Moradi, Massoud; bashokouh, Mohammad; Ahmadi, Hassan (2015). Investigating the status of talent management among faculty members of Mohaghegh Ardabili University, *Educational Management Innovation*, 3(43), 105-120.
33. 14. Moshfeqi, Marjan; Rezqi Shirsavar, Hadi; Rezaei, Mohammad Sadegh and Mosleh, Maryam (2019). Talent management of secondary school principals in Shiraz city and presentation of a suitable model, *Scientific Journal of Education Technology*, Volume 14, Number 4, Fall 2019.
34. Mujtaba, M. and Mubarik, M.S. (2021), "Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2253>

35. Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Talent management: a burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Training*.
36. Oluwatobi I.OmotundeaGabriel O.Alegbeleyeb, Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria, *The Journal of Academic Librarianship*, Volume 47, Issue 2, March 2021, 1023
37. Parish, Ruqaye; Salarzahi, Habib-alah; Mowqli, Ali Reza; Roshan, Aliqoli (2015). A framework for talent management in the tourism industry. *Human Resource Management Research of Imam Hossein University (AS)*, 3 (25), 1-29.
38. Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4),
39. Preece, D., Iles, P., & Chuai, X. (2011). Talent management and management fashion in Chinese enterprises: Exploring case studies in Beijing. *International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3413–3428.
40. Sarmad, Venus; Hijazi, Elahe, Bazargan Harandi, Abbas. (1384). *Research methods in behavioral sciences*, Tehran: Age Publications.
41. Seraj, Saedeh and Mohammed Sani, Ibrahim (2012) Standard kompetensi guru Malaysia. In: national conference on higher educational (Majlis Dekan Pendidikan IPTA), Universiti Teknologi Malaysia, Johor, Malaysia, 7-9 Oktober 2012.
42. Sepahvand, Reza and Ayini, Mohammad Amin (2019). The effect of future-oriented talent management on discovering the career path of medical students: analysis of the mediating role of organizational knowledge architecture (case study: Kermanshah University of Medical Sciences), *Talent Development*, second year, number 2, Spring 2009, 22-42.
43. Sepahvand, Reza; Shariat-nejad, Ali; Aref-nejad, Mohsen (2017). Designing the establishment model of the talent management system in schools using the interpretive structural modeling approach. *School Management Scientific Research*, 7(1), 112-229.
44. Seyed Javadin, Seyed Reza; Pahlavan Sharif, Mohammad Amin (2015). talent management; Basics and conceptual approaches. *Strategic Management Thought*, 1 (11), 141-170.
45. Shahi, T., Farroksheresht, B., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137.
46. Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263.

47. Sweem, s.L. (2009). "Leveraging employee engagement through a talent anagement strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study" . (Unpublished doctoral dissertation). Benedictine University
48. Tahmasabi, Reza; Qolipour, Arian; Ziai, Mohammad Sadegh; qalibaf Asl, Hassan (2014). Talent management, a data-based theory. Tehran University Public Administration, 1(7), 133-151.
49. Thereys, N. A., & Schultz, C. M. (2020). A qualitative perspective of Talent Management. Journal of Contemporary Management, 17(1), 64-85.
50. Wee, E.X.M. and Taylor, M.S. (2018), "Attention to change: a multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change", Journal of Applied Psychology, Vol. 103 No. 1, pp. 1-13.

Presenting a model for the management of public secondary school principals in Tehran

Aabstract

Talent management represents a paradigm shift from traditional human resource management to modern human resource management that includes attention to organizational elites. Talent management includes a coherent set of processes to identify, attract, retain and improve the best people. The purpose of this research is to design a talent management model for secondary school principals. The statistical population of the quantitative part of the research includes 460 middle school principals in Tehran, 200 of whom were randomly selected with the help of Morgan's table. The data collection tool was a questionnaire That By using spss software, the mean, standard deviation and coefficient of variation of the data were estimated for the purpose of analysis, and finally the model was implemented by Lisrel software. Therefore, by taking factor loadings of dimensions and components and calculating convergent validity and composite reliability, it was determined that identifying and discovering talent resources, attracting talent resources, choosing talent resources, developing talent resources, maintaining and maintaining talent resources, evaluating talent resources and the results of resources Talent is part of the talent management model.

Keywords: talent, management, education.