

## واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان

فردین جوانبخت<sup>۱</sup>، محمدتقی محمودی<sup>۲</sup> و بدری شاه طالبی<sup>۳</sup>

### چکیده

مقاله حاضر با هدف واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد به منظور بهبود عملکرد فردی کارکنان آموزش و پرورش ایران به روش کیفی-کمی انجام شد. پس از کدگذاری و دسته بندی ۴۰ مضمون اولیه، روایی محتوایی آن به دو روش، کیفی و کمی انجام شد. با استفاده از ضریب هولستی، پایایی مضامین ۰/۸۵، برآورد شد. در فاز کمی محیط پژوهش، به تعداد ۵۸۷۳ نفر که با استفاده از فرمول کوکران ۳۶۹ نفر به عنوان حجم نمونه به روش نمونه گیری غیر تصادفی در دسترس انتخاب شدند. مقادیر مربوط به برآورد ضریب آلفای کرونباخ برای مضامین بالاتر از ۰/۷۵ گزارش شدند. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش های آماری توصیفی در تحلیل داده های کمی شامل جداول توزیع فراوانی و نمودار ها، و در بخش استنباطی از روش تحلیل عاملی تاییدی و رویکرد مدل سازی معادله ساختاری کوواریانس محور استفاده شد. با توجه به شاخص های ارزش گذاری، روش های جذب، شایستگی و کانال استخدام با بار عاملی ۰/۵۷، ۰/۵۵، ۰/۳۹، ۰/۳۷. به ترتیب از بیشترین اثر تبیین کنندگی در این الگو برخوردار بوده.

**کلید واژه ها:** جذب استعداد، مدیریت استعداد، شایستگی، ارزش گذاری، کانال استخدام

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

<sup>۲</sup> استاد یار رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد، شهرکرد، ایران (نویسنده مسئول).

<sup>۳</sup> دانشیار رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

## مقدمه

سازمان های هزاره سوم، از مفهومی به نام سرمایه ی انسانی یاد می کنند. توسعه ی منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری بنگاه ها تلقی می شود و مهم ترین چالش در عرصه ی کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست، بلکه بهرمندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه ی انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش هاست. در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه ی منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم راستا با محیط رقابتی، تنوع کارکنان و تنوع آموزش ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه ی خود دارند. امروزه، مهم ترین دغدغه ی مدیران توسعه ی منابع انسانی، جذب، حفظ و توسعه استعداد های سازمانی است و مدیریت استعدادهای درخوش نام کردن سازمان ها تاثیر ی حیرت انگیز داشته اند (کارت رایت، ۲۰۰۷: ۷). بنابراین، جذب نیروی انسانی ماهر را باید به عنوان مهم ترین سرمایه ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دست یابی سازمان به اهدافش دارد.

بررسی های اخیر نشان می دهند که شمار زیادی از سازمان های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبه رو هستند. اسپارو و هیل تراپ<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) با بررسی مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادهای در بیشتر کشورهای اروپایی، نتیجه گرفته اند که در قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه ی گسترده ای از مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش بینی نشده ی سازمان ها را داشته باشند، رو به گسترش است (هیل تراپ، ۱۹۹۹: ۴۲۲). سازمان های سراسر جهان برای دست یابی به استعدادهای خود را درگیر رقابت با دیگران می نمایند. مدیران معتقدند که به صورت جداگانه عمل کردن و نبودن یک برنامه مشخص در زمینه مدیریت استعداد و فقدان همکاری بین سازمان ها می تواند، برای برنامه مدیریت استعداد، مشکلات جدی ایجاد نماید. بسیاری از مدیران بر این باورند که برنامه های مربوطه به جانشین پروری، ناکافی و نا کارآمد هستند. عدم توجه به جذب در مدیریت استعداد، مانع از تحقیق برنامه های مدیریت استعداد است. شناسایی و جذب نیرو در مدیریت استعداد با رویکردی انحصار طلبانه یا خاص، دیدگاهی متمایز و مجزا از نیروی کار ارابه می دهد. در این دیدگاه، استعداد های مشخص از دیگران متمایز می شوند (چویی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۲۵). امروزه پدیده جذب استعداد موضوعی نیست که به دقت موشکافی شده باشد. تحقیقات تجربی محدودی درباره ماهیت و کاربرد استعداد و راهبردهای مدیریت استعداد در فعالیت های سازمانی و مسائل

1. Cartwrite

2. Sparrwo & Hiltrop

3. Choi

برخاسته از آن وجود دارند (الیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۳). با این وجود ضرورت وجود جذب استعدادها در آموزش و پرورش احساس می شود. که بررسی های اولیه حاکی از آن است که آموزش و پرورش ایران در جهت نیل به این هدف، برنامه ریزی منسجم تری نیاز دارد. که این موضوع می تواند ارتقا کارایی لازم کارکنان و معلمان، جلوگیری از تکرار پایه تحصیلی در مدارس، ترک تحصیل زودرس دانش آموزان، افت تحصیلی وافت یادگیری فراگیران، عدم تطابق پست کارکنان و رشته تحصیلی آنان را به دنبال داشته باشد. و هر سال خسارت هایی را مستقیم یا غیر مستقیم بر بخش های اقتصادی و اجتماعی جامعه، خانواده ها و حتی کارکنان آموزش و پرورش و دانش آموزان وارد می شود و در مجموع کارایی سیستم آموزش و پرورش را با کاستی هایی روبرو می سازد را تا حدی تعدیل نماید. این خسارت در دوره هایی که از نظر سرانه، هزینه گزافی را برآموزش و پرورش تحمیل می کند خسارت بیشتری رابه دنبال دارد. از طرف دیگر در صورتی که شرایط لازم جهت جذب استعداد ها در آموزش و پرورش در نظر گرفته شود و مدیران مستعد در جایگاه اصلی خود بکارگیری شوند و بتوان در رابطه با توسعه علمی، فردی و گروهی آنان تلاش نمود و نهایتا رضایت نسبی آنها را تامین نمود به صورت مستقیم عملکرد فردی و گروهی کارکنان آموزش و پرورش را نیز ارتقاء خواهند داد. و دست یابی به اهداف عالی آموزش و پرورش مهیا می گردد. لذا با توجه به موارد مذکور، مسئله این پژوهش این بوده است که چگونه و تا چه اندازه می توان به تهیه و تدوین شاخص های جذب استعداد، جهت بهبود عملکردی فردی کارکنان آموزش و پرورش ایران پرداخت. برای این منظور پژوهشگر با انتخاب تعدادی از مهم ترین شاخص های ارایه شده توسط مدیران ارشد و کارشناسان شاغل در آموزش و پرورش و تدوین تعدادی شاخص کاربردی (با مطالعه منابع مختلف) به بررسی وضعیت موجود و امکان کاربرد عملیاتی و اجرایی آنها، در فرایند مدیریت استعدادها در کشور پرداخته است. تا از این طریق بتوان اقداماتی باتوجه به شرایط، مقتضیات، رسالت، قوانین و مقررات آموزش و پرورش ایران صورت پذیرد و از طرف دیگر با معیارها و استانداردهای جهانی آموزش و پرورش نیز هم خوانی داشته باشد و سپس اقدام به توضیح عوامل جذب استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان آموزش و پرورش کمک نماید.

امروزه آموزش و پرورش تحت تاثیر تحولات بنیادین در ابعاد مختلف از جمله نقش آنها، نحوه عمل، وساختار و ارزش فرهنگی متفاوت قرار گرفته است. مدارس امروز در سال های آتی با چالش ها و فرصت هایی مواجه اند که همه فرایندها و عملکرد آنها را تحت تاثیر قرار می دهد و بدون پرداختن به آن نمی توان از آموزش و پرورش پویا و اثرگذار سخن گفت. چالش عمده تغییرات، گریز

---

<sup>1</sup>. Alice

۹۰ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹

ناپذیری است. یعنی در دو دهه اخیر قابل پیش بینی است. تغییرات سریع و اجتناب ناپذیر در همه جوانب از جمله تغییرات سریع تکنولوژی، علم و جمعیت دانش آموزی فعال با انتظارات بیشتر برای خدمات آموزشی و مهارتی متنوع و به روز است. از جمله ابزار مهم در برخورد با تحولات، مدیریت استعداد در آموزش و پرورش است که بیش از همه باید مورد توجه مدیران ارشد باشد. کلید موفقیت مدیریت استعداد در آموزش و پرورش آن است که همه مدیران در هر سطحی نقش موثری را در رابطه با شناسایی و جذب افراد مستعد ایفا کنند. موفقیت آموزش و پرورش، در گرو چگونگی برنامه ریزی و اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری است. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می توانند در جذب افراد مستعد و تعهد سازمانی کارکنان و بهره وری سازمان خود را افزایش دهند. تحقیقات نشان داده است که سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره وری سازمان ها رابطه دارد (Frank & et.al, 1982, choik Foong, 2001)

### شناسایی و جذب استعدادها:

مدیریت منابع انسانی همیشه به دنبال یافتن و کشف افراد مستعد برای منصب های مهم و کلیدی سازمان می باشند، کمبود نیروهای کیفی و مستعد و هماهنگ با استراتژی سازمان در دنیای امروزه و از طرفی نیازهای روز افزون سازمان ها به این استعدادها، کشف و یافتن و به کارگیری استعدادها را بسیار سخت کرده است.

در بحث مدیریت استعداد نیز پیدا کردن افرادی با قابلیت های متفاوت بسیار مشکل است.

شایستگی و تناسب: کار بعدی بلین<sup>۱</sup> (۲۰۰۰-۱۹۹۶) مرتبط با موضوع استخدام مؤثر بود و اینک چگونه سازمان ها در دستیابی به استعدادهایی که نیاز دارند موفق یا ناموفق هستند. اغلب معیار استخدام ها براساس شایستگی های متقاضی برای آن پست و مقام نیست بلکه در واقع برای شایستگی آن ها طراحی شده است متقاضیان بایستی این صلاحیت یا ویژگی را دارا باشند، در واقع چنین به نظر می رسد که آن ها نباید خود را برای کسب این قابلیت ها به زحمت ببندازند. برای بسیاری از مشاغل، یک سطح معین از مهارت یا دانش قبلی لازم است اما گاهی اوقات افرادی که ویژگی های مورد نیاز یک شغل را تنظیم می کنند نمی توانند تفاوت بین قابلیت های رسمی که ضروری هستند و آن هایی را که صرفاً مطلوب هستند را تشخیص بدهند. لذا فرایند شناسایی و جذب استعداد نیاز به ساز و کار خاص نیاز دارد.

بعد از تعیین نیازهای سازمان و زمانی که فرآیند انتخاب آغاز می شود، عامل های جانشینی برای یک شغل شناسایی می شود تا بتواند مبنایی برای استراتژی مصاحبه باشد که تناسب کاندیدای شغل

را با سازمان ارزیابی نماید. (گریر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). یکی از استراتژی‌هایی که می‌تواند برای تعیین سطح جانشینی به کار رود، پرسش نامه‌های مبتنی بر رفتار سازمانی است که برای نمونه از کاندیداهای شغلی درباره سوابق کاریشان و اینکه در موقعیت‌های کاری گذشته شان چگونه رفتار می‌کردند، سوال می‌کند. استراتژی دیگر که بهترین انطباق فرد با سازمان را نشان می‌دهد، مدیریت مبتنی بر شایستگی است. که مناسب‌ترین افراد را برای سازمان مشخص می‌کند. به عنوان یک ابزار انتخاب، این استراتژی به جذب کارکنانی که در بلند مدت دارای قابلیت‌های بالا هستند کمک می‌کند. (هاله<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). تحلیل مباحث سازمان‌ها از طریق برگزاری مصاحبه‌های تخصصی می‌تواند این آیت‌ها را در افراد مورد ارزیابی قرار داده و افراد مستعد را شناسایی کنند. (ابوالعالی، ۱۳۷۸).

در بسیاری از سازمان، مصاحبه تنها روش جذب و استخدام کارکنان جدید است. در این مصاحبه‌ها معمولاً به تحصیلات و تجارب اشخاص توجه می‌شود.

**روش‌های جذب استعداد:** سازمان پس از بررسی نیاز استعدادی خود لازم است به طرز مناسب به جذب استعدادها بپردازد که روش‌های مختلف آن در زیر می‌آید:

۱- استراتژی (خرید<sup>۳</sup>): به منظور تعقیب این استراتژی لازم است موارد زیر را دنبال کنید: شرکت خود را به سازمانی پر جاذبه برای استعدادها تبدیل کنید.

۲- روش ساختن<sup>۴</sup>: در این روش با استفاده از سبک‌های آموزشی مناسب و اثربخش، استعدادهای بالقوه به استعدادهای بالفعل تبدیل می‌شوند. آنچه در اینجا مهم است این است که آموزش هدف تلقی نشود. هدف، تقویت سرمایه‌ی هوشمندی و ایجاد ارزش در سازمان است و نباید به دنبال آرایه‌ی آمار از فعالیتهای وسیع و پر حجم باشیم. نکته‌ی بسیار مهم دیگر در این بین این است که اگر برای کارکنانی که آموزش می‌بینند و پرورش داده می‌شوند مأموریت‌های شغلی مطلوب تر، با پرستیژ مناسب‌تر و پاداش‌های جذاب‌تر در نظر بگیریم، این رقبا ما هستند که از سرمایه گذاری‌های آموزشی ما بهره می‌گیرند و خوشحال می‌شوند

۳- روش (قرض گرفتن<sup>۵</sup>- امانت گرفتن): بعضی اوقات به استعدادهایی نیازمندیم که هم بسیار گران‌اند و هم زمان محدودی را می‌توانند به سازمان اختصاص دهند. در این حالت از استراتژی قرض گرفتن استفاده می‌کنیم. البته لازم به ذکر است این استراتژی بدون ریسک نیست

---

<sup>۱</sup>. Garyer

<sup>۲</sup>. Hale

<sup>۳</sup>. Buy

<sup>۴</sup>. Build

<sup>۵</sup>. Borrow

۹۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹

۴- روش (چسباندن<sup>۱</sup>): به حفظ و نگهداری استعدادهای سازمان با مدل‌های چسباندگی سازمانی گفته می‌شود. سازمان‌هایی که فقط بخرید و ساختن استعدادها تمرکز دارند و به استراتژی امانت گرفتن توجه کافی ندارند، به راحتی استعدادهای سازمانشان را از دست می‌دهند.

۵- روش حذف کردن<sup>۲</sup>: به خارج کردن و حذف کارکنان بی استعداد از سازمان اطلاق می‌شود. این مسئله در بحران‌های مالی سازمان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در یک مورد پژوهش سازمانی مشاهده شده است که سازمانی به دلیل اضطرار در تعدیل نیروها، ۷۵ درصد از کارکنان سازمان را که برای سازمان ارزش افزوده‌های ایجاد نمی‌کردند اخراج می‌کند و با ۲۵ درصد مابقی که استعدادهای واقعی سازمان بودند پا برجا می‌ماند و به موفقیت‌های بزرگی نیز دست می‌یابد. (علیان، تقوی، زارعی، ۱۳۹۳، ص ۵۷-۵۸)

با بهترین راهبرد برای موفقیت در رقابت برای جذب استعدادها، گردآوری تمام افراد با استعداد نیست بلکه جذب مناسب‌ترین افراد است.

در نهایت، چنانچه ظرفیت بالا مورد تأکید باشد، باید از مراکز ارزیابی به منظور تعیین شایستگی‌های متقاضیان استفاده کرد باین حال، مصاحبه و آزمون شناختی نیز می‌تواند به نتایج به دست آمده از مراکز ارزیابی اعتبار ببخشد. (هاتوم، ۱۳۹۳، ص ۸۵-۸۶).

جدول ۱. بهترین روش‌های برای پیدا کردن بهترین افراد (هاتوم، ۱۳۹۳، ص ۸۶)

روش‌ها تأکید	گزینه اول	گزینه دوم	گزینه سوم
تأکید بر تجربه	مصاحبه رفتاری	آزمون شناختی یا توانایی (در صورتی که دانش فنی مورد نیاز باشد)	داوران
تأکید بر نگرش و انطباق	مصاحبه فردی و گروهی	داوران	آزمون روان‌سنجی (شناختی/ شخصیت)
تأکید بر ظرفیت	مرکز ارزیابی	مصاحبه فردی و گروهی	آزمون شناختی

## روش

در این مقاله از حیث هدف آن یک پژوهش کاربردی است چرا که یافته هایش، پاسخی برای مشکلات عملی موجود در دنیای واقعی است که به روش کیفی-کمی با استفاده از رویکرد طرح اکتشافی متوالی<sup>۳</sup> انتخاب شد. که در فاز اول، از روش کیفی تحلیل مضمون بارویکرد استقرایی استفاده شد، حاصل این بخش، اکتشاف ۵ مضمون فراگیر، ۱۰ مضمون سازمان دهنده و ۲۰ مضمون

۱. Band

۲. Bounce

۳. Sequential Exploratory Design

پایه، که از آنها در ساخت ابزار اصلی پژوهش (پرسشنامه) استفاده شد و همچنین ترسیم شبکه مضامین بوده است. و در فاز دوم برای تجزیه و تحلیل داده های کمی بدست آمده از پرسشنامه، از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش توصیفی از جدول های توزیع فراوانی و نمودارها برای توصیف متغیرهای پژوهش استفاده گردید. جهت تحلیل استنباطی داده ها، از روش مدل سازی معادلات ساختاری کوواریانس محوری و تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شده است و به منظور بر آورد و آزمون مدل های معادلات ساختاری، از نرم افزار آموس گرافیک استفاده شد.

پدیده شروع و سپس با گردآوری و تحلیل داده های کمی برای توضیح روابط موجود در داده های کیفی ادامه می یابد. بنابراین الویت بر وجه کیفی مطالعه داده می شود. یافته های این دو مرحله در مرحله تفسیر با هم پیوند می خورند. در اساسی ترین سطح، هدف این استراتژی استفاده از داده ها و نتایج کمی برای کمک به تفسیر یافته های کیفی است. در این مدل کانون تمرکز اصلی واکاوی یک پدیده است. (کرسول، ۲۰۰۹).

گردآوری داده های کیفی ← تحلیل داده های کیفی ← گردآوری داده های کمی ← تحلیل داده های کمی ← کل نتایج محیط پژوهش در بخش کیفی این مطالعه، عبارت است از کلیه مقالات مندرج در پایگاه های بین المللی الزویر، امرالد، ساینس دایرکت، پروکوئست و اشپرینگر و مقالات داخلی و کتب بوده است که به روش کتابخانه ای جهت گرد آوری داده ها به منظور تجزیه و توصیف متون و ایجاد مضامین اولیه، در حجم نمونه به تعداد ۱۲۰ عنوان مقاله و کتاب به روش نمونه گیری هدفمند ملاک محور به روش متوالی انجام شد و مضامین اولیه به روش تحلیل مضمون شناسایی شد. تحلیل مضمون یکی از تکنیک های تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی است. پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی، غالباً از تحلیل مضمون جهت شناخت الگوهای کیفی و کلامی و تهیه کدهای مرتبط با آنها استفاده می کنند (عابدی جعفری، تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰).

جامعه آماری در بخش کمی مطالعه، عبارت است از کلیه همکاران اداری ( ادارات کل و نواحی /منطقه) کشور، که حجم این جامعه آماری بر اساس گزارش دفتر آمار و بودجه وزارت آموزش و پرورش، ۵۲۸۵۰ نفر تعیین گردید. جهت نمونه گیری در بخش کمی مطالعه، محقق با استفاده از روش نمونه گیری غیر تصادفی، تعداد ۵ استان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که تعداد کارکنان کارشناس به بالاتر این نمونه آماری ۹۷۵۰ نفر بود که براساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۱) (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۸۶)، تعداد ۳۶۹ نفر مطابق جدول تعیین گردید.

۹۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹

برای تعیین روایی داده های کمی در این مطالعه از روش اعتبار محتوا و اعتبارسازه استفاده شد. روایی صوری و محتوایی نیز در این پرسشنامه از طریق نظرات متخصصان (۱۰ نفر) مورد بررسی قرار گرفت. برای آزمون پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرنباخ استفاده گردید. که مقادیر مربوط به برآورد ضریب آلفای کرنباخ طبق جداول پیوستی بیانگر این است که همبستگی درونی معرف های مربوط به مضامین پایه پژوهش در حد بالا برآورد می شود.

### یافته ها

اگر بخواهیم مروری بر مطالب گذشته داشته باشیم، باید گفت که مدیریت استعداد مهم ترین و درعین حال کارآمدترین نظامی است که می تواند بالاتر از نیازهای سازمانی عمل کرده و نقش چشمگیری در عملکرد سازمان و در نتیجه تعالی آن داشته باشد؛ به شرط آن که مورد تأکید مدیران سازمان و اهداف و مأموریت های سازمانی قرار گیرد. فرآیند جذب استعداد به دنبال شایستگی، روش های جذب، ارزش گذاری و کانال استخدام که مهمترین شیوه فعال سازی و پویایی یک سازمان است. در این راه، شناسایی و جذب استعداد از زیرنظام های مختلفی از جمله شایستگی تا کانال استخدام استفاده می نماید.

سازمان دهنده و پایه مربوط به مضمون فراگیر «جذب استعداد در آموزش و پرورش» در وضعیت مطلوبی قرار دارند، به عبارت دیگر همبستگی این مضمون با مضامین سازمان دهنده و پایه در حد بالا برآورد می شوند و در نتیجه ابزار سنجش این مضمون از اعتبار عاملی بر خوردار است

### جدول ۲. توصیف مضامین سازمان دهنده و پایه مفهوم جذب استعداد در آموزش و پرورش ایران

مضامین	بار عاملی	سطح معناداری	مضامین سازمان دهنده	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
جذب استعداد	۰/۸۵۹	۰/۰۰۱	شایستگی	۰/۳۹۲	۰/۰۰۱	مناسب
			روش های جذب	۰/۵۵۳		مناسب
			ارزش گذاری	۰/۵۷۳		مناسب
			کانال استخدام	۰/۳۱۹		مناسب

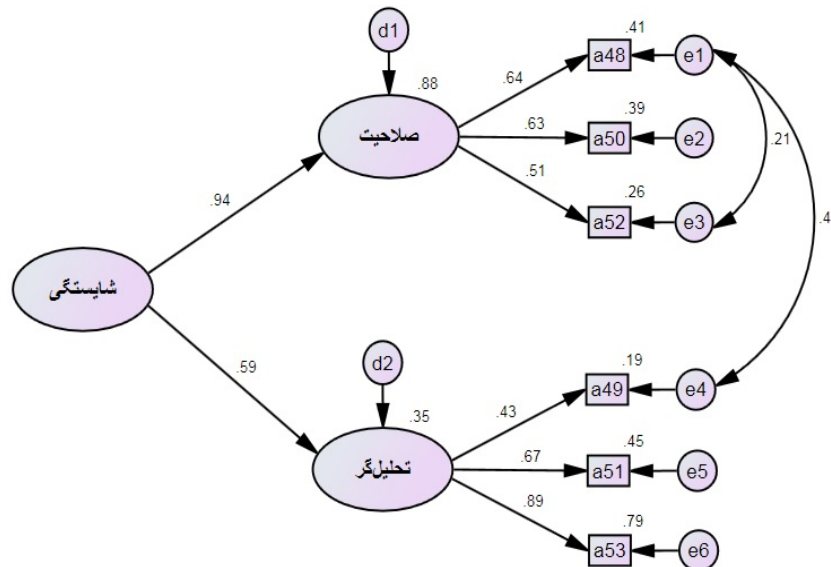
### تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه پژوهش (شایستگی)

جهت روایی سازه پرسشنامه پژوهش از نرم افزار AMOS23 استفاده گردید. همان طور که از خروجی نرم افزار مشاهده می گردد مدل اصلی تحلیل عاملی تاییدی ارائه شده به صورت شکل (۱) می باشد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار (گویه ها) با متغیرهای پنهان (ابعاد شایستگی) و ضرائب استاندارد (بارهای عاملی) هر یک از سوالات ارائه شده است.



واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان ۹۵ □

همانطور که در شکل (۱) مشاهده می‌گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ بدست آمد و مورد تایید قرار گرفت.



شکل ۱. مدل تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه شایستگی

جدول ۳. روابط سوالات با مولفه‌ها برای متغیرهای پرسشنامه شایستگی

نتیجه	سطح معناداری	بار عاملی	شاخص‌ها	سطح معناداری	بار عاملی	مضامین پایه
مناسب	۰/۰۰۱	۰/۶۴۲	سؤال ۴۸	۰/۰۰۱	۰/۹۴۳	صلاحیت
مناسب	۰/۰۰۱	۰/۶۳۱	سؤال ۵۰			
مناسب	۰/۰۰۱	۰/۵۱۱	سؤال ۵۲			
مناسب	۰/۰۰۱	۰/۴۳۴	سؤال ۴۹	۰/۰۰۱	۰/۵۹۲	تحلیل‌گر
مناسب	۰/۰۰۱	۰/۶۷۲	سؤال ۵۱			
مناسب	۰/۰۰۱	۰/۸۹۲	سؤال ۵۳			

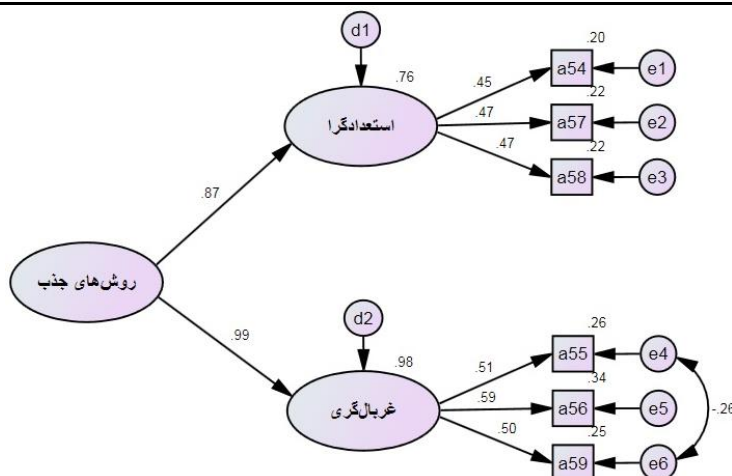
در نرم افزار Amos23 پنج شاخص (CFI, NFI, RFI, IFI, GFI) بر مبنای مقایسه کای اسکوتر مدل با کای اسکوتر مدل مبنا گزارش می‌شود که همگی آن شاخص‌ها بین صفر و یک قرار دارند و هر چه مقدار آن‌ها به مقدار یک نزدیک‌تر شود حاکی از قابل قبول‌تر بودن مدل تلقی می‌شود (قاسمی، ۱۳۸۹).

### تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه پژوهش (روش‌های جذب)

جهت روایی سازه پرسشنامه پژوهش از نرم‌افزار AMOS23 استفاده گردید. همان‌طور که از خروجی نرم‌افزار مشاهده می‌گردد مدل اصلی تحلیل عاملی تاییدی ارائه شده به صورت شکل (۲) می‌باشد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار (گویه‌ها) با متغیرهای پنهان (ابعاد روش‌های جذب) و ضرائب استاندارد (بارهای عاملی) هر یک از سوالات ارائه شده است. همان‌طور که در شکل (۲) مشاهده می‌گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ بدست آمد و مورد تایید قرار گرفت.

#### جدول ۴. بررسی شاخص‌های مناسب بودن مدل تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه روش‌های جذب

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۵	۳/۲۹۵	برازش مدل مناسب است
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۴۶	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۳۷	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۴۵	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۷۹	برازش مدل مناسب است



شکل ۲. مدل تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه روش‌های جذب

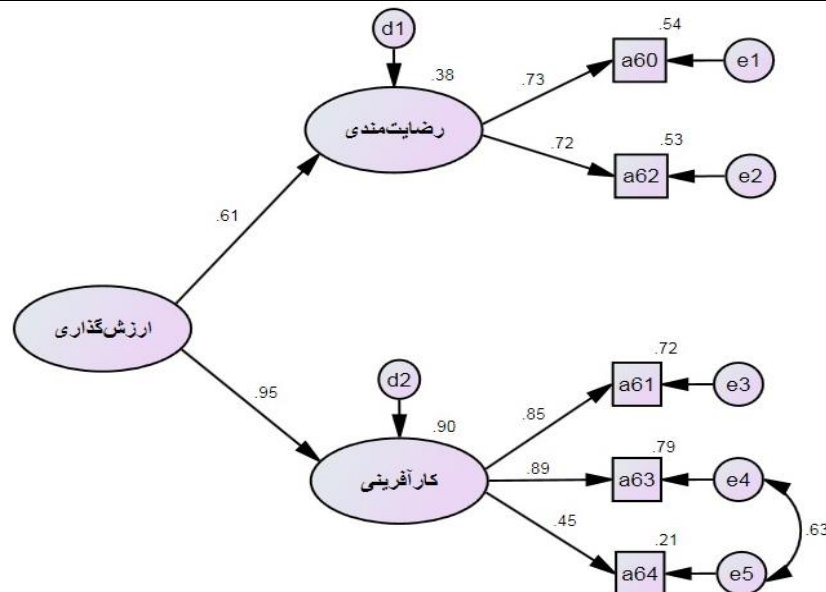
### تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه پژوهش (ارزش گذاری)

جهت روایی سازه پرسشنامه پژوهش از نرم افزار AMOS23 استفاده گردید. همان طور که از خروجی نرم افزار مشاهده می گردد مدل اصلی تحلیل عاملی تاییدی ارائه شده به صورت شکل (۳) می باشد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار (گویه ها) با متغیرهای پنهان (ابعاد ارزش گذاری) و ضرائب استاندارد (بارهای عاملی) هر یک از سوالات ارائه شده است.

همانطور که در شکل (۳) مشاهده می گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ بدست آمد و مورد تایید قرار گرفت.

#### جدول ۵. بررسی شاخص های مناسب بودن مدل تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه ارزش گذاری

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۵	۴/۵۱۰	برازش مدل مناسب است
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۶۰	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۵۳	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۶۰	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۶۹	برازش مدل مناسب است



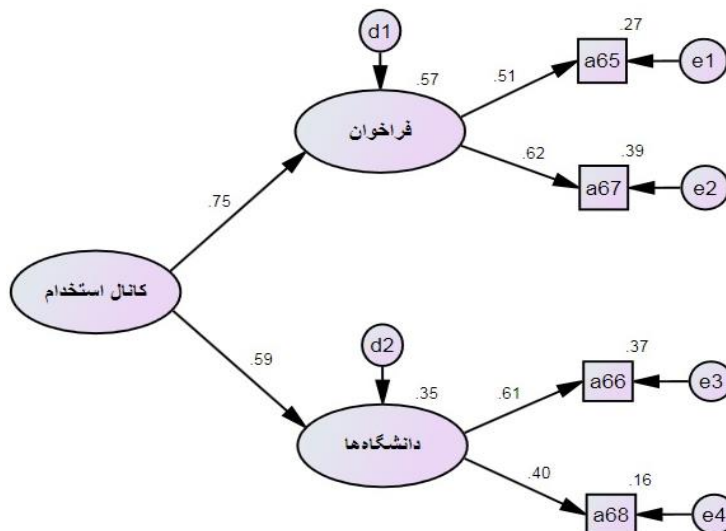
شکل ۳. مدل تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه ارزش گذاری

### تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه پژوهش (کانال استخدام)

جهت روایی سازه پرسشنامه پژوهش از نرم افزار AMOS23 استفاده گردید. همان طور که از خروجی نرم افزار مشاهده می گردد مدل اصلی تحلیل عاملی تاییدی ارائه شده به صورت شکل (۳) می باشد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار (گویه ها) با متغیرهای پنهان (ابعاد کانال استخدام) و ضرائب استاندارد (بارهای عاملی) هر یک از سوالات ارائه شده است. همانطور که در شکل (۳) مشاهده می گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ بدست آمد و مورد تایید قرار گرفت.

#### جدول ۶. بررسی شاخص های مناسب بودن مدل تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه کانال استخدام

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۵	۴/۸۵۳	برازش مدل مناسب است
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۶۲	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۵۷	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۶۱	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۷۹	برازش مدل مناسب است



شکل ۴. مدل تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه کانال استخدام

## بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر با هدف واکاوی عوامل جذب استعداد در آموزش و پرورش ایران انجام شده است. بر اساس یافته های پژوهش با توجه به شاخص های ارزش گذاری، روش های جذب، شایستگی و کانال استخدام با بار عاملی ۰/۵۷، ۰/۵۵، ۰/۳۹، ۰/۳۷. به ترتیب از بیشترین اثر تبیین کنندگی در این الگو برخوردار بوده اند

به ترتیب از بیشترین اثر تبیین کنندگی در این الگو برخوردار بوده اند براساس نتایج این پژوهش مدیران ارشد آموزش و پرورش قادرند در آینده نزدیک بر مدار رشد و شکوفایی استعدادها حرکت کنند و با هدف توسعه، پیشرفت و تعالی جوامع، فرایندها را تنظیم کنند. مدیران ارشد با تعیین جهت گیری های کلی نظام آموزشی و تربیتی، تصویری می کشند و برای تحقق اهداف آموزش و پرورش، ذینفعان کلیدی و همکاران داخلی و خارجی را تسهیم می کند و با انعطاف پذیری و درک الویت ها، روابط علی، موانع حرکت و اثرات مستقیم و غیر مستقیم ناشی از تعاملات بر سیستم نظام آموزشی، تصمیمات مناسبی را به موقع اتخاذ می کند و برای حفظ مزیت پایدار و دستیابی به موقعیت پایدار با اخلاق مداری، سبک رهبری، فرایند مداری، نوآوری، حساسیت، اثربخشی، رضایت مندی، عمل گرایی، نقش پذیری، بازنگری و قابلیت یادگیری سریع، منعطف است که در صورت لزوم، جهت گیری های آموزش و پرورش را بازنگری، تعدیل و مجددا همسو کند این چنین نظامی، مستلزم داشتن تعهد قوی مدیران و کارکنان نسبت به آثار اجتماعی فعالیت های آموزش و پرورش و نیز بحث و گفتگو و مذاکره با ذینفعان داخلی و خارجی است و فرایندها را مبتنی بر عدالت اجتماعی، شایسته سالاری، اخلاق مداری و شفافیت توسعه می دهد و با رویکرد خلاقانه و نوآور کارکنان را در توسعه و بازنگری استراتژی ها و برنامه ها تسهیم می کند.

آموزش و پرورش از فرایند جذب استعداد منافع فراوانی کسب می کند. از جمله شناسایی نیازهای پرسنلی حال و آینده که با راهبردهای سازمان هم راستا باشند. شناسایی الزامات تجربی و تحصیلی برای پست های مختلف، شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان که منجر به کیفیت برتر، آموزش بهتر و جریان کار اثر بخش تر شود. شناسایی پست های کلیدی، به چالش کشیدن فرصت های کاری، توانمند سازی کارکنان، حفاظت از حافظه سازمانی هم از طریق تسهیم دانش افراد مستعد در آموزش و پرورش و هم از طریق حفظ این افراد مستعد برای نظام آموزشی و تربیتی، افزایش انگیزه، تعهد شغلی، رضایت شغلی، اثربخشی سازمانی و ... (Maier, 2005).

به طور کلی نتایج این پژوهش می تواند به افرادی که مسئول امور استخدام، ارتقاء، آموزش، توسعه و ارزیابی کارکنان مستعد آموزش و پرورش هستند، آگاهی و راهکار دهد تا بتوانند در برنامه های خود،

تصمیم‌گیری‌های مناسبی را اتخاذ نمایند، همچنین به تصمیم‌گیرندگان سطح عالی وزارت آگاهی می‌دهد که در کجا و چگونه تلاش‌ها و منابع خود را متمرکز کنند تا بتوانند بر میزان شناسایی و جذب استعدادها، تعامل، رسالت‌مداری و انگیزش کارکنان حداکثر تاثیر گذاری را داشته باشند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد آموزش و پرورش در بحث جذب استعداد باید به شناسایی کارکنان مستعد توجه نمایند چرا که موفقیت یا شکست هر سازمانی در ادامه به وجود نیروهای مستعد بستگی دارد مدیران ارشد آموزش و پرورش می‌توانند از طریق برنامه ریزی و طراحی جذب استعداد در آموزش و پرورش اطمینان حاصل نمایند که از روش غربال‌گری استعدادها در هر زمانی که احساس نیاز داشته باشند می‌توانند به نیروهای کیفی و اثربخش دسترسی داشته تا سازمان دچار بحران نشود نکته اساسی در این پژوهش آن است که با استفاده از جذب استعداد و از طریق شناسایی پست‌های کلیدی و قرار دادن افراد در این منصب‌ها می‌توان به بهبود امور امیدوار بود. اما آنچه در نهایت باعث می‌شود جذب استعداد نتایج مطلوبی را در آموزش و پرورش به همراه داشته باشد، وجود حمایت همه‌جانبه مدیران ارشد و تداوم این حمایت است، لذا در خصوص جذب استعداد و نتایج آن باید به نکاتی توجه کرد:

- مدیران ارشد آموزش و پرورش در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر شناسایی و جذب استعدادها قبل از خارج شدن نیرو همت داشته باشند
- مدیران ارشد آموزش و پرورش اگر از کارکنان توانمند و مستعد باشند در شناسایی، جذب و نگهداشت استعدادها موفق‌ترند.
- مدیران ارشد آموزش و پرورش در رویکرد‌های راهبردی خود و در اهداف و برنامه‌های عملیاتی خود به شناسایی و جذب استعداد و زمان‌بندی دقیق نسبت به اجرای مدیریت استعداد توجه ویژه و کاملاً حساس باشند
- حمایت‌های همه‌جانبه مالی و معنوی مدیران ارشد در گفتار و اعمال آنها جهت جذب استعداد در آموزش و پرورش نقش بسزایی دارد.
- به دلیل پیشرفت فناوری، افزایش هزینه آموزش، رقابت جهانی و انتظارات جامعه، آموزش و پرورش با چالش‌ها و بحران‌های زیادی روبرو خواهد شد، لذا برای پیروز شدن بر چالش‌ها و بحران‌های ناشی از آن و تنظیم تنوع و پیچیدگی‌های درون آموزش و پرورش با پیچیدگی‌ها و نیازهای محیط بیرونی، پیشنهاد می‌شود مدیران از طراحی مجدد فرایندهای آموزشی در خصوص جذب استعدادها بهره‌گیرند

واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان ۱۰۱ □

• با نابینایی و سکوت سازمانی درخصوص جذب استعدادهای برتر به منظور تسهیل در ایجاد نوآوری، یادگیری پویا و چابکی آموزش و پرورش در مقابل تغییرات محیطی با ایجاد اعتماد، اطمینان و تاکید برآزاد اندیشی مقابله کنند

محدودیت های پژوهش

۱- برخی از مدیران و کارکنان آموزش و پرورش در آموزش و پرورش، رویکرد به آینده را در نظر نداشتند.

۲- در این پژوهش برای اعتبار سنجی الگو از نظر سنجی (ابزار پرسشنامه) استفاده شده است؛ محدودیت هایی همراه با کاربرد در این پژوهش نیز وجود داشته است.

پیشنهادات برای پژوهش های آینده

۱- پیشنهاد می شود عوامل جذب استعداد در آموزش و پرورش به منظور بهبود تعمیم پذیری از سوی آموزش و پرورش مورد آزمون قرار گیرد.

۲- پیشنهاد می شود عوامل جذب استعداد با توجه به تفاوت ماهیت وظایف شغلی مدیران حوزه های گوناگون و در لایه های مختلف آموزش و پرورش از جمله دبیران نخبه مورد بررسی قرار گیرد.

نتیجه گیری کلی

منابع انسانی و افراد مستعد، امروزه به عنوان سرمایه سازمان ها محسوب شده و به عینه مشخص شده است که انسان های مستعد، عامل اصلی بقای سازمان ها در رقابت هستند. با پیچیده شدن محیط و تنوع فرهنگها و مشاغل در سازمان ها، تدریجا نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمان های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان ها بسیار مشکل تر از قبل شده است. سازمان های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصتهایی برای جذب این استعدادها در درون و بیرون از سازمان هستند و سازمانهایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود. سازمان ها به منظور حفظ و نگهداری از این نیروهای مستعد، در آینده مجبور خواهند بود برنامه ریزی دقیقی برای شناسایی و تشویق به موقع آنها بعمل آورند البته سازمانها از جمله آموزش و پرورش باید متناسب با ساختار و فرهنگ خود عوامل جذب استعداد را بکار گیرند. که در این مقاله به ارایه عوامل جامع و بومی از جذب استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان در آموزش و پرورش پرداخته شد.

## منابع و ماخذ

- اولریش، دیوید (۲۰۰۵). ساختن زیربنای استعدادهای انسانی سازمان. ترجمه و تألیف: بهزاد ابو العالی و عباس غفاری، گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی، یونان.
- حقیقی، محمد؛ قارلقی، ابراهیم؛ میراسدی، سمانه و نیکبخت، فاطمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه‌ی میان ویژگی‌های بیانیه‌ی مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه در شرکت‌های فعال صنایع غذایی تهران). *پژوهش‌نامه‌ی مدیریت تحول*، سال ۲، ش ۴، ص ۱۷۵
- عملکرد تأمی‌نکنندگان در فرایند برو نسپاری: *نشریه‌ی دانش مدیریت*، سال ۲۰، ش ۷۷، ص ۱۲۵
- کارت رایت، راجر (۱۳۸۷). **مدیریت استعداد**: نگاهی نو به توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی. ترجمه‌ی علی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی. تهران: مؤسسه‌ی خدمات فرهنگی رسا.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۰). **سازمان و مدیریت**: رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.
- موسی‌خانی، مرتضی؛ نایبی، امین و بخشی، جواد (۱۳۸۶). *ارایه‌ی یک متدولوژی فازی جهت ارزیابی*
- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. and White, C.S. (2008). Perceived diversity and
- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002). Moving from Performance Measurement to Performance Management, *Facilities*, Vo.20.No.5/6.p.217.
- Armstrong, M. (2006). **A handbook of Human Resource Management Practices**, 10<sup>th</sup> Ed, p.cm, p.389-409.
- Bethke-Langenegger, P. Mahler, P. & Staffelbach, B. (2010). Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies. **Lehrstuhl Human Resource anagement**, Nr.16, pp. 4-8
- Cappelli, P. (2008). **Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty**. Boston, Mass: Harvard Business Press. p. 241.
- Chaudhry, P. (2006). **Paresh Chaudhry, S Views on Strategic Internal Communications**. At PR Pundit's Workshop Held in Bangalore, pp. 1-2
- Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008). Why Multinationals Struggle to Manage Talent. **The McKinsey Quarterly**, (May), 1-5.
- Hiltrop, J. m. (1999). The Quest for the Best, **European Management Journal**, Vol. 17, No.4, p.422.
- Hodges Detuncq, Toni; Schmidt, Lynn. (2013). Examining Integrated Talent Management ; *Journal of Human Capital*, Vol 67 Issue 9, p30-35.
- Iles, p., Chau, X and Preece, D. (2009). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. **Journal of World Business**, Vol. 412, p.3.
- Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010) Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. **Journal of World Business**. 45, (2), 179-189.
- Lawler, E. E, (2008). **Choosing the Right Talent Management Strategy**. *Workspan*, 51(7), p.74.
- MacBeath, J. (2006). The Talent Enigma. **International Journal of Higher Education**, 9(3), 183, p.224.



واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان ۱۰۳ □

- McCauley, C & Wakefield.M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help your Company Find, Develop and Keep it's Strongest Workers. **The Journal for Quality and Participation**, Vol. 29, No.4, p.4
- Organizational Performance. **Employee Relations**, Vol.30, No.1, P. 20.
- Scullion, H.; Collings, D. G. (2011). Global talent management. *Journal of World Business*. 28, 105-118. 22
- Zopiatis, A. (2010). "Is it art or science? Chef's competencies for success". *International Journal of Hospitality Management*, 29, 459-467