

## بررسی رابطه مدیریت استعداد با ارتقای عملکرد شغلی معلمان زن و مرد تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی

ژاله سربازوطن<sup>۱</sup>

محمد رحیم نجف زاده<sup>۲</sup>

حمید جنانی<sup>۳</sup>

جعفر برقی مقدم<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه مدیریت استعداد با ارتقای عملکرد شغلی معلمان زن و مرد تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی بود. روش تحقیق بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی از نوع تحلیلی بوده که به شکل میدانی اجرا شد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی به تعداد (۱۳۱۲ نفر) بود. نمونه آماری این پژوهش براساس جدول مورگان به صورت تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای ۲۹۸ نفر تعیین شد. ابزار تحقیق شامل پرسش‌نامه‌های مدیریت استعداد (۲۰۱۲) و عملکرد شغلی بیرن و همکاران (۲۰۰۵) و کونوی (۱۹۹۹) که پس از اعتباریابی بین آزمودنی‌ها توزیع شد. نتایج نشان داد که بین مدیریت استعداد با عملکرد شغلی معلمان و همچنین بین مؤلفه‌های جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). ۳۸ درصد از واریانس عملکرد شغلی معلمان توسط متغیرهای جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها تبیین می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، عملکرد شغلی، معلمان تربیت بدنی.

۱ دانشجوی دکتری - مدیریت ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۲ استادیار گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسؤول) najafzadehrahim@yahoo.com

janani@iaut.ac.ir

۳ استادیار گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۴ استادیار گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

## مقدمه

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان یا نقص منابع دیگر را نیز جبران کند (قاسمی، ۱۳۹۴). اکثر سازمان‌ها در حال جذب و نگهداری بهترین‌ها هستند. کارکنان با استعداد بزرگترین مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها در عصر دانش خواهد بود. مزیت رقابتی که به سادگی قابل تقلید نخواهد بود و سرمایه‌ای مطمئن در دنیای پرتلاطم امروزی به حساب می‌آید. سازمان‌ها به وسیله افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین کننده موفقیت سازمان‌هاست. بنابراین مدیریت استعدادهای هسته اصلی مدیریت است (میکائیل، ۲۰۰۱). در مدیریت استعدادهای نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادهای بر اساس استراتژی و اهداف کسب و کار تعیین می‌شود (کارت رایت، ۱۳۸۷).

مدیریت استعداد به صورت کلی شامل برنامه‌ریزی و تقویت نیروهای با استعداد است که مفهوم نسبتاً جدیدی به شمار می‌رود. این اصطلاح در سال‌های پس از ۲۰۰۰ شکوفا شده است و دلیل توجه به آن نیز مشکلات بارز سازمان‌ها برای جذب و نگهداری نیروهای مستعد است. مدیریت استعداد شامل رویکردهای گوناگونی است که با یکدیگر مجموعه‌ای را برای ایجاد یک کل منسجم فراهم می‌کنند و وسیله‌ای است برای توسعه و اجرای فعالیت‌هایی هماهنگ که سازمان‌ها برای به دست آوردن و حفظ نیروهای مستعد به آن نیاز دارند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۸۹). ابعاد مدیریت استعداد از دیدگاه اوهرلی (۲۰۰۷) عبارت است از:

۱- جذب و استخدام نیروی مستعد: سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین‌شده برنامه‌ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که در یک سازمان هنگام ترسیم مسیر وجود دارد (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱).

۲- ارزیابی و کشف استعدادهای شناسایی و تفکیک کارکنان: انتخاب فرآیندی است که طی مراحل مختلف آن متقاضیان شغل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا از میان آنها شایسته‌ترین فرد برای شغل شناسایی و برگزیده شود منظور از ارزیابی کارکنان کشف استعدادهای بالقوه و به کارگماری افراد در مناصب متناسب با قابلیتشان است (سیدی و همکاران، ۱۳۹۱).

۳- به کارگیری استعداد: طبق گفته گینز (۲۰۰۶) به کارگیری افراد با استعداد یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل سازمان مدیر یا همکاران خود دارد و بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد (رضاییان و همکاران، ۱۳۸۸).

۱. Michaels

۲. Armstrang

۳. Oehley

۴- توسعه استعداد: از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند و فرآیندی را پیشنهاد می‌دهند که در آن سازمان افرادی را برای حال و آینده شناسایی و اداره کرده، سپس توسعه می‌دهد (خالوندی و همکاران، ۱۳۹۲).

۵- نگهداری استعدادها: برای حفظ استعدادها چهار اصل هدایت‌کننده وجود دارد اولین اصل ایجاد حس تعهد و متعلق بودن کارکنان به سازمان است. این موضوع سبب کاهش اشتباهات و تصمیم‌گیری صحیح می‌شود. انگیزش اصل دیگری در این مرحله است، این افراد در سازمان احساس راحتی کنند. یکی دیگر از اصولی که سبب باقی ماندن افراد در سازمان می‌شود امکان یادگیری مستمر افراد است. یکی از روش‌ها برنامه‌های توسعه فردی است. اصل دیگر در کنار حمایت‌های مالی سازمان می‌تواند از دیگر مزایا برای افراد نیز استفاده کند (علامه و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود. دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (هانگس، ۲۰۰۸).

مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است (خالوندی و عباسپور، ۱۳۹۲). یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها بهبود و تقویت عملکرد کارکنان و در نهایت سازمان‌ها است. در کنار آن دغدغه دیگر حفظ و توسعه استعدادها سازمانی است و مدیریت استعدادها که در بهبود عملکرد افراد و سازمان‌ها همچنین مبحث برندینگ سازمان‌ها تأثیری حیرت‌انگیز داشته‌اند (کاپلی، ۲۰۰۸). از مهم‌ترین نتایج پیاده‌سازی استراتژی مدیریت استعداد می‌توان به تأثیر اهرمی فوق‌العاده آن بر عملکرد شغلی کارکنان اشاره کرد که موجب بهبود شاخص‌های عملکرد شغلی در سطح فردی می‌شود (گوردیرج، ۲۰۰۶). عملکرد را می‌توان به دو صورت عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تقسیم کرده، بین این دو تمایز قائل شد. آن بخش از عملکرد که معمولاً در شرح شغل رسمی وجود دارد عملکرد وظیفه‌ای نام دارد. عملکرد زمینه‌ای به صورت رفتاری که به اثربخشی سازمان از طریق اثر بر زمینه‌های روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی کار، کمک می‌کنند تعریف می‌شود (برمنو ماتاویدل، ۱۹۹۳، به نقل از براتی، ۱۳۸۸). بهبود ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری برای نیل به حداکثر بازدهی از منابع انسانی و مادی به کار گرفته شده از جمله تمهیدات و وظایف مهم مدیران است. (فتاح و همکاران، ۱۳۹۰).

رتمن ۲۰۰۲ عملکرد شغلی را به عنوان یک سازه چندبعدی که نشان‌دهنده چگونگی عملکرد کارکنان در شغل، میزان ابتکار عمل و تدابیر حل مسأله آنها و روش‌های استفاده از منابع موجود خود و همچنین استفاده از وقت و انرژی در انجام وظایف شغلی است تعریف می‌کند. بنابراین عملکرد شغلی در سازمان‌ها

۱. Hughes

۲. Cappelli

۳. Guthridge

بخصوص سازمان‌های متولی آموزش و پرورش از اهمیت ویژه برخوردار است. عملکرد شغلی در واقع به مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود بروز می‌دهند یا به عبارتی میزان محصول، پیامد یا بازدهی است که به موجب اشتغال فرد در شغل خود حاصل می‌شود (رشید پور، ۲۰۰۰). آموزش و پرورش اساسی‌ترین و مهم‌ترین نهاد تعلیم و تربیت در هر کشور است و آینده هر کشور بستگی به کیفیت عملکرد این نهاد دارد. آموزش و پرورش رکن اساسی جوامع انسانی محسوب می‌شود و شناسایی عوامل مؤثر در بهبود کارکرد این نهاد، پیدا کردن نقاط قوت و ضعف آن و ایجاد تغییرات مفید با توجه به نیازهای جامعه از ضروریات است (حافظی، ۱۳۸۷). یکی از جنبه‌های تأثیرگذار سازمان آموزش و پرورش در پرورش جسمانی و روانی دانش آموزان حیطة مربوط به تربیت بدنی و ورزش است (احمدی، ۱۳۹۲). از طرفی مشخص شده که معلمان تربیت بدنی نقش مهمی در تکامل رفتار، نگرش، مهارت‌ها و دادن اطلاعات مورد نیاز برای فعالیت بدنی به دانش آموزان دارند (افشار نژاد و همکاران، ۱۳۸۸). معلم تربیت بدنی نیز به عنوان جزئی از نیروی انسانی در آموزش و پرورش وظایف خطیری چون ایجاد آمادگی بدنی، ایجاد صفات اخلاقی و اجتماعی پسندیده و... بر عهده دارد (همتی نژاد، ۱۳۸۸). بنابراین برای استفاده از تمامی توانایی و ظرفیت‌ها باید نیازها و شرایط حاکم بر محیط کار و عواملی که موجب بهبود عملکرد کاری آن‌ها می‌شود را شناخت.

در نظام آموزشی موفق معلمان نقش حیاتی دارند و اعتقاد بر این است که عملکرد خوب دانش آموزان به کارایی معلمان آنها وابسته است. عملکرد شغلی معلمان یکی از مهم‌ترین عوامل در تسهیل یادگیری دانش آموزان است. بدون تردید معلمان از مهم‌ترین متخصصان برای آینده جامعه به شمار می‌روند و بدون وجود آنها نظام آموزشی از کار می‌افتد (سلامت، ۲۰۱۳). عملکرد شغلی به معنی عملی است که منجر به تکمیل یا اجرای یک تکلیف می‌شود (گرفین، ۲۰۱۲). عملکرد شغلی معلمان نیز به صورت وظایفی تعریف می‌شود که توسط معلم در یک دوره زمانی خاص و در یک مدرسه برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌دهد. عملکرد شغلی بالا بیانگر کیفیت تدریس و آموزش در یک مدرسه است. بدون تردید معلمان از مهم‌ترین متخصصان برای آینده جامعه به شمار می‌روند و بدون وجود آنها نظام آموزشی از کار می‌افتد. (سلامت و همکاران، ۲۰۱۳). معلمان مهم‌ترین و مؤثرترین عامل در مدرسه شناخته شده، در برابر عملکرد شغلی خود و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و اعمال هدفمند در سازمان مسؤولند. لذا معلمان برای کسب عملکرد شغلی بالا مجبورند که برانگیخته شوند و با انگیزه کار کنند (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۲). بی‌توجهی به انگیزه‌های معلمان و نادیده گرفتن تمایلات آنان اگر منجر به ترک خدمت آنان نشود سبب ماندگاری بدون انگیزه آنان در کارشان شده که زبان‌های ناشی از آن کمتر از آثار ترک خدمت کارکنان نخواهد بود. عدم تمایل به ماندگاری مسأله‌ای است که موجب می‌شود سازمان در حد تأمین معاش برای معلمان ارزش و احترام داشته باشد. در چنین حالی احساس تعلق و تعهد نسبت به سازمان در سطحی پایین قرار می‌گیرد که اگر شرایطی مناسب‌تر به آنان پیشنهاد شود به سادگی شغل و سازمان خود را ترک می‌کنند (پوراشرف و همکاران، ۱۳۸۸).

برای بهبود بهره‌وری آموزش و پرورش فراهم آوردن زمینه‌های بهبود عملکرد شغلی معلمان گامی مؤثر خواهد بود هدف کلی این پژوهش بررسی رابطه مدیریت استعداد با ارتقای عملکرد شغلی معلمان زن و مرد تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی بود.

### ابزار و روش

روش انجام این تحقیق توصیفی از نوع تحلیلی بود و از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است که به شکل میدانی اجرا شد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی به تعداد (۱۳۱۲ نفر) بود. نمونه آماری این پژوهش براساس جدول مورگان به صورت تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای ۲۹۸ نفر تعیین شد. در این تحقیق از ابزارهای پرسش‌نامه مدیریت استعداد که این پرسش‌نامه توسط احمدی و همکاران (۲۰۱۲) ساخته شده برای محاسبه پایایی درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که ضریب پایایی درونی برای پرسش‌نامه مدیریت استعداد ۰/۹۴ محاسبه شد و پرسش‌نامه عملکرد شغلی بیرن و همکاران (۲۰۰۵) و کونوی (۱۹۹۹) ضریب پایایی درونی برای این پرسش‌نامه ۰/۹۶ به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد.

### یافته‌ها

جدول شماره (۱): جدول توصیفی مدیریت استعداد و عملکرد شغلی

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	مینیمم	ماکزیمم
مدیریت استعداد	۲۹۸	۳/۷۷	۰/۵۸	-۰/۶۹	۰/۰۸	۲/۲۵	۴/۹۶
جذب استعدادها	۲۹۸	۳/۶۸	۰/۶۵	-۰/۴۶	-۰/۲۴	۲/۰۰	۵/۰۰
ارزیابی و کشف استعدادها	۲۹۸	۳/۸۲	۰/۶۳	-۰/۴۷	۰/۱۱	۲/۲۰	۵/۰۰
توسعه و آموزش استعدادها	۲۹۸	۳/۸۳	۰/۶۵	-۰/۵۵	-۰/۳۴	۲/۳۸	۵/۰۰
حفظ استعدادها	۲۹۸	۳/۸۳	۰/۶۸	-۰/۴۸	-۰/۳۵	۲/۱۷	۵/۰۰
عملکرد شغلی	۲۹۸	۳/۸۴	۰/۶۴	-۰/۳۱	-۰/۶۵	۱/۸۹	۵/۰۰
عملکرد وظیفه‌ای	۲۹۸	۳/۹۳	۰/۵۸	-۰/۴۸	-۰/۱۷	۲/۴۵	۵/۰۰
عملکرد زمینه‌ای	۲۹۸	۳/۷۸	۰/۸۱	-۰/۵۵	-۰/۵۲	۱/۶۳	۵/۰۰

نتایج یافته‌های توصیفی مدیریت استعداد و عملکرد شغلی و مؤلفه‌های آن‌ها در جدول شماره ۱ آورده شده است. نمرات بین ۱ تا ۵ هستند. میانگین مدیریت استعداد برابر ۳/۷۷، جذب استعدادها برابر ۳/۶۸، ارزیابی و کشف استعدادها برابر ۳/۸۲، توسعه و آموزش استعدادها برابر ۳/۸۳، حفظ استعدادها برابر ۳/۸۳ است. میانگین عملکرد شغلی برابر ۳/۸۴، عملکرد وظیفه‌ای برابر ۳/۹۳ و عملکرد زمینه‌ای برابر ۳/۷۸ است.



جهت بررسی رابطه مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی معلمان، از رگرسیون خطی چندگانه همزمان استفاده شده است. ضریب همبستگی چندگانه برابر  $0/62$  و ضریب تعیین برابر  $0/38$  است. در واقع ۳۸ درصد از واریانس عملکرد شغلی معلمان توسط متغیرهای جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها تبیین می‌شود.

جدول (۴) - جدول همبستگی، دوربین-واتسن و F برای رابطه مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی

ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	دوربین-واتسن	مقدار F	سطح معنی‌داری
$0/615$	$0/378$	$1/708$	$44/542$	$0/001$

مقدار دوربین-واتسن برابر  $1/71$  است. چون این مقدار بین  $1/5$  و  $2/5$  قرار دارد نتیجه گرفته می‌شود که متغیر ملاک دارای خودهمبستگی نبوده و خطاها مستقل از هم می‌باشند. همچنین سطح معنی‌داری آزمون F برابر  $0/001$  است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون F کمتر از  $0/05$  است نشان می‌دهد که بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش‌بین رابطه خطی معنی‌داری وجود دارد. (جدول ۴).

جدول (۵) - جدول ضرایب رگرسیون

سطح معنی‌داری	مقدار t	ضرایب استاندارد نشده		مقدار ثابت
		Beta (بتا)	خطای معیار	
$0/001$	$7/087$		$0/2$	$1/421$
$0/826$	$-0/22$	$-0/016$	$0/071$	$-0/016$
$0/831$	$-0/213$	$-0/015$	$0/072$	$-0/015$
$0/001$	$6/639$	$0/494$	$0/073$	$0/487$
$0/014$	$2/481$	$0/184$	$0/07$	$0/174$

نتایج نهایی رگرسیون در جدول (۵) ارائه شده است. با توجه به جدول نتیجه گرفته می‌شود که توسعه و آموزش استعدادها ( $\beta = 0/49$  و  $p = 0/001$ ) و حفظ استعدادها ( $\beta = 0/18$  و  $p = 0/014$ ) بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر مثبت معنی‌داری دارند. ولی متغیرهای جذب استعدادها و ارزیابی و کشف استعدادها تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی معلمان ندارند ( $p > 0/05$ ). توسعه و آموزش استعدادها با ضریب استاندارد شده (بتا)  $0/49$  بیشترین تأثیر را در عملکرد شغلی معلمان دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق نشان داد که بین مدیریت استعداد با عملکرد شغلی معلمان و همچنین بین مؤلفه‌های جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). ۳۸ درصد از واریانس عملکرد شغلی معلمان توسط

متغیرهای جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها تبیین می‌شود. نتایج این تحقیق با یافته‌های خزایی و همکاران (۱۳۹۷) و ربرتو لونا اروکاس (۲۰۱۵) و قاسمی نژاد و همکاران (۱۳۹۷) همسو بوده و یافته‌های پژوهشی را مورد تأیید قرار می‌دهند. مدیریت استعداد به‌عنوان یک عامل حیاتی در سازمانهای موفق و البته مدارس دیده می‌شود. در واقع مدیریت استعداد عبارت از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به‌منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان. در یک سازمان مردم‌مدار منابع کلیدی استعداد افرادی است که در سازمان به فعالیت مشغولند. در آموزش و پرورش استعداد می‌تواند به‌عنوان 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 (دیویس و دیویس، ۲۰۱۱). از این رو استعدادها یکی از مهمترین موضوعات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده که به‌طور مستقیم بر عملکرد کارکنان و موفقیت سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (آکساکال و همکاران، ۲۰۱۳).

همچنانکه در تحقیقی که در موسسه سی.آی.پی.دی انگلستان انجام دادند مشخص شد ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بودند 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 (آدامسکی، ۲۰۰۳). مدیریت استعداد در سازمان آموزش و پرورش بیش از سایر سازمان‌ها قابل توجه است. عدم تمایل به ماندگاری در شغل معلمی یا ماندگاری بدون انگیزه مسأله‌ای 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 عملکرد شغلی به‌شدت نزول پیدا می‌کند و اگر شرایط مناسب دیگری به آنان پیشنهاد شود، به‌سادگی شغل و سازمان خود را ترک می‌کنند. نتایج تحقیقات و بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد که میانگین عدم تمایل به ماندگاری معلمان به‌طور 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 مسأله آسیب‌های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد می‌سازد (به نقل از احمدی و همکاران، ۱۳۹۸). در تحقیق دیگری، طالقانی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای که به بررسی رابطه مدیریت استعداد و عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان پرداختند به این نتیجه دست یافتند که ابعاد تشکیل دهنده استراتژی مدیریت استعداد شامل سیستم مدیریت استعداد، تکنیک‌های استعداد، استراتژی مخزن استعداد، استراتژی مزیت رقابتی پایدار و پیامدهای استراتژی مدیریت استعداد باعث بهبود عملکرد کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت می‌شود. در پژوهشی دیگر، بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی ضریب همبستگی ۰/۸۲ محاسبه شد و بالاترین ضریب همبستگی مربوط به متغیر حفظ و نگهداشت استعداد بر عملکرد سازمانی معادل ۰/۸۲ است و در ادامه ضریب همبستگی جذب استعداد و عملکرد سازمانی ۰/۷۲ و بین مدیریت توسعه شغلی و عملکرد سازمانی نیز ۰/۷۷ به دست آمد (گودرزوند چگینی و همکاران، ۱۳۹۵). لین (۲۰۱۴) در تحقیقی



که با عنوان تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی با میانجیگری متغیرهای استراتژی سازمانی، عدم اطمینان محیطی و درجه جهانی شدن انجام داد، به این نتیجه دست یافت که شرکت‌هایی که در شرایط عدم اطمینان محیطی از استراتژی مدیریت استعداد در سازمان استفاده می‌کنند، عملکرد سازمانی بهتری نسبت به سازمان‌هایی که استراتژی مدیریت استعداد را به کار نمی‌گیرند، دارند. استیون ریچیو (۲۰۰۹؛ به نقل از احمدی و همکاران، ۱۳۹۸) 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 این که 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 این که بر حفظ استعدادها 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 بازخور کیفی و بومی‌سازی مدیریت استعداد» از عوامل مهم اثرگذار است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که برای بهبود شایسته‌گرایی و عملکرد بهتر معلمان باید مدیران مدارس و سیستم سازمان به بلوغ کافی برای مدیریت معلمان شایسته رسیده باشند. 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 می‌کند. استراتژی کلیدی برای مدیریت استعداد تقویت و پرورش استعداد نیروی کار متخصص در سطح مدیریتی برای پر کردن پست‌های مهم است. چنین سیستمی باعث بهبود کیفیت آموزشی به معنای واقعی خود می‌شود. منابع انسانی از لحاظ بهداشت روحی و روانی تأمین می‌شوند زیرا افراد مستعد، همواره در جستجوی راه و روش بهتری برای بهبود و شکوفایی و کاربرد استعدادهای خود هستند و از طرفی دیگر کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از اتلاف بیهوده منابع خواهد داشت که این منجر به بهره‌وری بالا و عملکرد شغلی مطلوب خواهد شد. در نهایت یافته پژوهش حاضر بیان کننده این است که پیاده‌سازی سازوکارهای مدیریت استعداد در مدارس شهر تبریز توانسته است، سازگاری و تناسب نسبی بین شغل و شاغل ایجاد کند و این سازگاری توانسته است تا حدودی موجب رضایت و بهبود عملکرد شغلی معلمان باشد؛ بنابراین، چنانچه آموزش و پرورش، نظامی کارآمد در زمینه مدیریت استعداد داشته باشد، با فرض ثابت نگه‌داشتن سایر متغیرهای تأثیرگذار، معلمان از انرژی بیشتری بهره‌مند خواهند بود و برای انجام دادن وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی و عملکرد شغلی بالا و مطلوبی خواهند داشت. با توجه به اینکه مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی تأثیر مثبت معنی‌داری دارد بنابراین پیشنهاد می‌شود که از افراد مستعد برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان استفاده و نگهداری شود چراکه مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود -در

حال و آینده اطمینان می‌یابند و با تأکید بر اینکه افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می‌روند، هدفشان حفظ جریان استعدادها است. اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود. دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند.

## References

1. Ahmadi, Hassan; Moradi, Massoud; Khaleqkhah., Ali; Zahed Babalan, Adel. (1398). Analysis of the process of teacher talent management in secondary schools in Ardabil. *Journal of School Management*, Volume 7, Number 1, pp. 252-274.
2. Afshar Nejad, Taher; Hemmatinejad, Mehr Ali and Ramezani Nejad, Rahim (2005). Investigating the effect of participating in specialized scientific competitions on the professional performance of physical education teachers, master's thesis, Faculty of Physical Education, University of Guilan.
3. Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practices*, 10<sup>th</sup> Ed, p.cm, p.389-409.
4. Barati, H., Orizi, H. and Khoury, A. (2009). Simple and multiple relationship of organizational justice with job performance in Isfahan Steel Company, *Management Perspective* (9) 33: 28-9.
5. Bradberri, Traviss. & Greaves, J (2014). *Emotional intelligence Test*. Translated by Mehdi Gangi Savalan publication, Tehran.
6. Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
7. Hafezi, Fariba, Bakhtiarpour Saeed, Ahmad Fakhreddin, Azam. (2008). Comparison of perfectionism, procrastination and depression of male and female teachers in Ahvaz. *Social psychology*, 51-61
8. Hughes, Julia Christensen and Evelina Rog, (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Iss: 7, pp.743 – 757.
9. Fattah, N, Shakeri Arqaneh, Gharo Motalebi Azadeh, J (2011). Investigating the relationship between quality of work life and job satisfaction of high school teachers in high schools in Nazarabad, *Social Research*, 4 (12): 95-75.

10. Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). "The people problem in talentmanagement".McKinsey Quarterly, 2(1), 6-9.
11. Oehley, A. M. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, PHD Dissertation. University of Stellenbosch
12. Poor Ashraf, Y. Talaei. (2009). Qualitative approach to the factors affecting the desire to stay motivated by teachers (Case: Ilam Province). Quarterly Journal of Education, 25 (2): 176-153.
13. Rashidpur, M. (2000). The Relationship Between Organizational Commitment and Desire to Stay in The Job and The Job Performance of Employees in The Auditing Profession. Tehran, Public Management Training Center. (In Farsi)
14. Rezaian, A. and Soltani, F. (2009). Introducing a comprehensive and systematic model of talent management to improve the individual performance of oil industry employees. Quarterly Journal of Human Resource Management in the Oil Industry, Third Year, No. 8, pp. 5-7.
15. Rothmann,s.Scholtz,,p.E.rotmann. (2002).The relationship Between individual variables and work-related outcoms.international council for small business.47.word conference,san juan,Puerto rico. importance and performance measurement of service interfaces', International Journal ofServices
16. Sidi, A., Hossein Mardi, H. (2012). Talent Management in Human Resource Development Processes, Social, Economic, Scientific and Cultural Monthly of Work and Society: No. 149, pp. 13-13.
17. Sayadi, S., Mohammadi, M., Nikpour, A. (2012). Investigating the relationship between talent management and job satisfaction of employees in the central headquarters of the Social Security Fund, Development Management Process, Volume 25, Number 2, 80, pp. 148-133.
18. Taleghani, Gholamreza; Amini, Somayeh; Ghaffari, Ali; Adusi, Hussein (1392). Investigating the relationship between talent management and performance of faculty members of the University of Isfahan. Public Management Quarterly, Volume 5, Number 3, pp. 83-102.
19. Khaloundi, F. and Abbaspour, A. (2013). Designing a model for optimizing the talent management process: a case study of Pars Oil and

- 
- Gas Company. General Management Research, Year 6, Number 19, pp. 128-103.
20. Qasemi, Mohammad (2015). The effect of talent management on organizational learning ability with the mediating role of organizational intelligence. General Management Research, Year 8, No. 30. Winter Edition 2015, pp. 164-145.
21. Wright Card, Roger (2008). Talent Management: A New Look at Human Capital Development. Translation Ali Mohammad Goodarzi and Seyed Jamal Hosseini. First Edition, Tehran, Rasa Cultural Services Institute.
22. Yassini, A., Abbasian, A., Yassini, T. (2013). The role of managers' distributive leadership style on the job performance of high school teachers in Mehran, presenting a model, a new approach in educational management, 4 (1): 50-33.

---

---

## Investigating the Relationship between Talent Management and Improving the Job Performance of Male and Female Physical Education Teachers in East Azerbaijan Province.

*Sarbazvatan J 1*

*Najafzadeh M. R2*

*Janani H 3*

*Barghi Mogadam J 4*

### Abstract

The purpose of this study was To investigate th the relationship between Talent Management and Improving the Job Performance of Male and Female Physical Education Teachers in East Azerbaijan Province. The present research had a practical purpose, and in terms of method was correlational. The statistical population included all physical educational teachers of East- Azerbaijan province (1312 teachers) who were working during 2020-2021 in this administration. Among them 298 teachers were selected randomly through Krejcie and Morgan table as the sample. The research instruments were talent management questionnaire of Ahmadi et al (2013) and professional performance questionnaire of Byern et al (2005) and Konovy (1999). The data was analyzed in descriptive and analytic levels through Spss and Amos softwares, which central and dispersion indexes were used for descriptive level and multiple regression and structural equations were used for analytical level. The results showed that talent management (talent acquisition, talent assessment and discovery, talent development and training and talent retention) has a positive and significant role in the the job performance of physical education teachers in East Azerbaijan province ( $p < 0/05$ ). 38% of the variance in teachers' job performance is explained by the variables of talent acquisition, talent evaluation and discovery, talent development and training, and talent retention.

**Keywords:** job Performance, Talent Management, physical educational teachers.

---

1 . PhD student in sport management, Tabriz branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

2 Department of physical education, Tabriz branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

3 Department of physical education, Tabriz branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

4 Department of physical education, Tabriz branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.