

## بررسی رابطه مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب مدیران مدارس تیزهوشان استان البرز

جواد پورکریمی<sup>۱</sup>، سارا رحمتی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش شناخت رابطه مدیریت استعداد با فرآیند انتخاب مدیران در مدارس تیزهوشان استان البرز از دیدگاه دبیران این مدارس می‌باشد. نوع مطالعه توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه دبیران مدارس تیزهوشان استان البرز به تعداد ۱۵۰ نفر بوده که با روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۰۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته شامل پرسش‌نامه مدیریت استعداد با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۵ و پرسش‌نامه فرآیند انتخاب با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴ بود. نتایج به‌دست آمده گویای آن است که بین مدیریت استعداد با فرآیند انتخاب مدیران مدارس رابطه معناداری وجود دارد. در این زمینه دانش و مهارت شغلی، و نوآوری و ابتکار عمل در مدیریت استعداد بیش‌ترین همبستگی را با فرآیند انتخاب مدیران مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز داشته‌اند. هم‌چنین از میان مؤلفه‌های مختلف مدیریت استعداد مؤلفه‌های دانش و مهارت شغلی ( $\beta=0/62$ ) و ارتباطات ( $\beta=0/174$ ) قابلیت پیش‌بینی فرآیند انتخاب را دارا می‌باشند.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت استعداد، فرآیند انتخاب، مدیران، مدارس تیزهوشان.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۶/۱۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۲/۱۸

<sup>۱</sup> - استادیار، دانشگاه تهران، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی (نویسنده مسئول)  
jpkarimi@ut.ac.ir

<sup>۲</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی  
sararahmati@ut.ac.ir

### مقدمه

امروزه استعداد به‌طور بالقوه یک منبع قدرتمند مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌رود (سواپنا و کی. جی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۶۲) و مستلزم این است که در سازمان‌ها به عنوان یک ترکیب پیچیده و پویا از ویژگی‌های کلیدی به رسمیت شناخته شود (تانسلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۲۷۱)؛ لذا یافتن، انتخاب کردن، به‌کارگرفتن و حفظ استعداد درست که توسط مدیریت و حمایت صحیح تکمیل شود، برای رقابت پایدار ضروری است (سواپنا و کی. جی، ۲۰۱۲: ۶۲). گبلین<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) خاطر نشان می‌کند، سازمان‌های موفق آموخته‌اند که بسته به این که استراتژی کسب‌وکار شما چیست و این که شما با چه چالش‌هایی روبه‌رو هستید، در هر زمانی نیازمند استعدادهای مناسب هستید تا بتوانید آن استراتژی را اجرا و یا با آن چالش مقابله کنید (که‌اینده<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۱۷۹). در واقع به گفته بارنی<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) قرار دادن انسان در جایگاه شایسته، نخستین اولویت سازمان‌های امروز و رسالت و مسئولیتی است که هرگز نباید مورد غفلت قرار بگیرد (تاریکو و شولر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰)؛ چرا که انتخاب درست افراد از جهات مختلف بر اثربخشی و کارایی فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارد. کسی که به هر دلیل درست‌گزینش می‌شود و سازمان خود را محیط مناسبی می‌یابد و استعدادهای خود را در راستای کار و حرفه خود می‌بیند، احساس آرامش بهتری می‌کند (میرکمالی، ۱۳۸۳). بنابراین یکی از اولویت‌های سازمان‌های امروز جذب، انتخاب و حفظ نیروی کار مناسب، آموزش دیده، ماهر، باانگیزه و از همه مهم‌تر بااستعداد است و به اعتقاد فگلی<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) همین امر باعث شده تا مدیریت استعدادها بیش از پیش مورد توجه قرار بگیرد (سهای و اسریواستاوا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲: ۲۴۱). در واقع مدیریت استعداد به شکل فزاینده‌ای به عنوان عامل اساسی در توسعه سازمان‌های موفق به چشم می‌خورد و یک دارایی استراتژیک محسوب می‌شود و اخیراً به عاملی کلیدی در مدارس تبدیل شده است (دیویس و دیویس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). از طرف دیگر، تعلیم و تربیت<sup>۱۰</sup> به عنوان سرمایه‌گذاری برای آینده

- 
1. Swapna & K. G
  2. Tansley
  3. Gebelein
  4. Kehinde
  5. Barney
  6. Tarique & schuller
  7. Fegley
  8. Sahai & Srivastava
  9. Davies & Davies
  10. Education

شناخته می‌شود تا یک هزینه، و درک عمومی از آن به عنوان استراتژی ملی رقابت برای سهم بیش‌تر در بازار، حیاتی می‌باشد. در این میان مدارس به عنوان مرکزی فرهنگی و اجتماعی محسوب می‌شود و اهمیت گسترده آن‌ها و اصلاحشان به موضوع اصلی بحث‌های سیاسی تبدیل شده است. از طرفی مکانیزم نهادی اصلی برای ارتقای دانش و مهارت انسانی سیستم تحصیلات رسمی است. تحصیلات یکی از مهم‌ترین خدماتی است که در اغلب کشورها توسط دولت فراهم می‌شود. با توجه به این‌که امروزه تحصیلات نقشی اساسی در استراتژی‌های ملی و موفقیت ایفا می‌کند، مدارس موظف شده‌اند تمرکز تحصیلات را از کمیت به کیفیت تغییر دهند و از آن جایی که مدارس سازمان‌های اجتماعی هستند، می‌توان این مفهوم را وارد چرخه نظام آموزشی نمود. به-کارگیری مدیریت استعداد در نظام پویای آموزشی که پیوسته در حال تحول است، الزامی و غیر-قابل اجتناب می‌باشد؛ چرا که کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهم‌ترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه‌های آموزشی به‌شمار می‌رود. فیلیپ کومبز<sup>۱</sup> (۱۹۱۵)، در این زمینه معتقد است: «تغییر و تحول در آموزش و پرورش رخ نخواهد داد، مگر این‌که مدیران نظام آموزشی برای شغل خود آموزش دیده باشند» (میرکمالی، ۱۳۸۹)؛ هم چنین او معتقد است که اگر قرار است تحولی در عرصه‌ی تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد، این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز شود. میرکمالی (۱۳۸۹: ۲۳) مدیریت آموزشی را فرآیندی اجتماعی تعریف می‌کند که با به‌کارگیری مهارت‌های علمی، فنی، و هنری، کلیه نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ نموده و با فراهم آوردن زمینه‌های انگیزش و رشد با تأمین نیازهای منطقی فردی و گروهی معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان به طور صرفه‌جویانه به هدف‌های آموزش و پرورش می‌رسد.

در دهه ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ سازوکاری که سازمان‌ها برای اداره مدیران و کارمندان استفاده می‌کردند، به‌طور کلی بر پایه نظام بوروکراتیک و این فرض استوار بود که سازمان‌ها می-توانند مهارت‌هایی که برای آینده نیاز دارند را با دقت بالایی پیش‌بینی نمایند؛ سیستم‌های استخدام، ارزیابی و ارتقای مدیرانی که مشاغل را اداره می‌کردند بر پایه توافق متقابل کارگر و کارفرما بود. این‌گونه برنامه‌ریزی‌ها، در چشم‌انداز این دوره، مشکل اساسی قرار دادن استعدادهای

---

1. Philip Coombz

در جای مناسب و در زمان مناسب را حل می‌کرد (کاپلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در اواخر دهه ۱۹۹۰ پژوهشی با عنوان «نبرد استعدادها»<sup>۲</sup> که به بازتاب اهمیت کارکنان در موفقیت شرکت‌های مطرح می‌پرداخت، توسط گروه مشاوران مک‌کنزی<sup>۳</sup> انجام گرفت (شولاین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰) و واژه مدیریت استعداد به‌منظور توصیف چالش‌هایی که کارفرمایان با آن مواجهند تا کاندیدایی با مهارت بالا را پیدا کنند، برای اولین بار ابداع گردید (میشلز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). از هنگامی که گروه مشاوران مک‌کنزی اصطلاح نبرد برای به‌دست آوردن استعدادها را به کار گرفت، موضوع مدیریت استعداد اهمیت قابل ملاحظه‌ای یافته و در عرصه عملی و نظری افراد بسیاری را به خود جذب نموده و مهم‌ترین نقش را بیش از هر زمان دیگری در موفقیت استراتژیک سازمان‌ها ایفا کرده که در نتیجه آن به اولویت اول بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است (هارتمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰: ۱۷۰). کاشینگ<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) اظهار می‌دارد که بیش از ۶۰ درصد سازمان‌ها احساس می‌کنند که اهمیت مدیریت استعداد طی سال‌های گذشته افزایش یافته است و تنها ۲ درصد ابراز داشته‌اند که مدیریت استعداد چندان حائز اهمیت نیست (سواپنا و کی. جی، ۲۰۱۲: ۶۲). از نظر کالینگس<sup>۸</sup> و شولاین (۲۰۰۷) مدیریت استعداد یک استراتژی وحدت‌بخش است که از طریق استقرار سیستم‌ها و فرآیندهای بهبود برای جذب، توسعه، حفظ و استفاده از مهارت‌های مورد نیاز و توانایی‌های افراد و نیز تناسب استعدادها با نیازهای فعلی و آتی کسب‌وکار، خروجی محل کار را افزایش می‌دهد و نوعاً شامل شناسایی، توسعه، ارزیابی، به‌کارگیری و حفظ کارکنان با قابلیت‌ها و عملکرد بالا است (ساهای و اسریواستاوا، ۲۰۱۲: ۲۴۲). به گفته مک‌کالی و ویک فیلد<sup>۹</sup> (۲۰۰۶)، امروزه سازمان‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌یابند؛ از این رو کسب-وکارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند. اگر نگاهی داشته باشیم به پشت پرده رکود

- 
1. Cappelli
  2. War for talents
  3. Mckinsey
  4. Scullion et al
  5. Michaels et al
  6. Hartmann
  7. Cushing
  8. Collings
  9. McCauley & Wakefield

اقتصادی اخیر، نیاز به شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای برتر برای نقش‌های شغلی بحرانی از اهمیت به سزایی برخوردار می‌شود. این واقعیت سازمان‌ها را مجبور می‌کند به استعداد به عنوان منبع حیاتی که می‌بایست مدیریت شود تا به نتایج مطلوبی دست یابند، نگاهی تازه داشته باشند (استادلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۶۴).

در حال حاضر عمده‌ترین مشکل سازمان‌ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان‌ها خود متوجه هستند که جهت بهبود شایستگی-هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد شایسته باشند و این اتفاق باید هر چه سریع‌تر در سازمان‌ها رخ دهد. بر اساس این گزارش بهترین اقدامی که می‌تواند صورت گیرد این است که سازمان تمامی تمرکز خود را بر روی شناسایی، پرورش، و حفظ افراد مستعد معطوف نماید. در واقع مدیریت استعداد امری مؤثر در عملکرد سازمان‌ها می‌باشد و همواره بین مدیریت استعداد مؤثر و عملکرد شرکت‌های بزرگ رابطه مستقیمی وجود دارد که در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی جهت اندازه‌گیری این ارتباط صورت گرفته است (مک‌گی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). بر اساس مطالعه ترازایی در زمینه مدیریت استعداد که توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا<sup>۳</sup> و مرکز رهبری خلاق<sup>۴</sup> صورت گرفته، سازمان‌هایی که در زمینه مدیریت استعداد عملکردی عالی دارند، از رویه-های مشخصی پیروی و مدیریت استعداد را بر باارزش‌ترین ملاک‌ها متمرکز می‌کنند؛ آن‌ها مدیران عامل و سایر مدیران عالی را به مدیریت استعداد متعهد می‌سازند؛ و برای ایجاد یک درک مشترک از مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز سازمان و ارزش‌های کارکنان، مدل‌هایی از شایستگی را طراحی و به‌منظور شناسایی شکاف‌های استعداد، گستره استعدادها را پایش می‌کنند. به‌طور کلی در شناسایی، استخدام و توسعه استعدادها، هم‌چنین در مدیریت عملکرد و نگهداری آن‌ها سرآمد هستند و بالاخره به صورت مستمر و منظم نتایج سیستم مدیریت استعداد را ارزیابی می‌کنند (مک‌کالی و ویک فیلد، ۲۰۰۶). وورال و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲: ۳۴۱) اظهار می‌دارند که سازمان‌ها در پیدا کردن، توسعه و نگهداشت کارکنان به خصوص آن‌هایی که می‌توانند با فرهنگ‌ها و شرایط جوی

- 
1. Stadler
  2. McGee
  3. American Productivity & Quality Center
  4. Center for Creative Leadership(CCL)
  5. Vural et al

مختلف کار کنند، چندان موفق نیستند و این امر دال بر این موضوع است که مدیریت استعداد در کارکردهای اساسی بسیاری از سازمان‌ها جایی ندارد. نتایج تحقیقات از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبه‌رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد و همین امر به‌طور قابل توجهی توانایی شرکت‌ها را برای رشد محدود ساخته است (ردی و کانگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ کالینگس و ملاحی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). این در حالی است که هدف اصلی در مدیریت استعداد فراهم سازی عرضه مستمر منابع ارزش‌مند در سرتاسر سازمان است (فالمر<sup>۳</sup> و کانگر، ۲۰۰۴). در واقع علی‌رغم سرمایه‌گذاری کلان بسیاری از شرکت‌ها در خصوص سیستم‌های مدیریت استعداد، بسیاری هنوز تلاش می‌کنند تا با توانایی محدود پست‌های کلیدی را پر کنند و در مسیر پیشرفت گام بردارند. فرآیندهای فعلی برای شناسایی و توسعه رهبران عالی آینده با آنچه که سازمان‌ها برای بازارهای جدید برای رشد یا توسعه نیاز دارند، همگام نمی‌باشد (ردی و کانگر، ۲۰۰۷). از طرفی با مسن شدن نیروی کار، موضوع مدیریت استعدادها هر روز نقش پررنگ‌تری به خود می‌گیرد. برای مثال در کشور آمریکا طبق تخمین‌های به عمل آمده، طی چند سال آینده، مدیران ارشد بازنشسته خواهند شد؛ اما در همین کشور تنها کم‌تر از یک چهارم سازمان‌ها به موضوع مدیریت استعداد و پرورش رهبران آینده پرداخته‌اند؛ این امر قابل تسری به همه دنیا از جمله کشورهای در حال توسعه است (فارلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). این در حالی است که مدیریت استعداد به دنبال شناسایی و توسعه موفق‌ترین افراد با بهترین عملکرد سازمانی که مزیت رقابتی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند، می‌باشد. از همین رو امروزه مدیریت استعداد نشان‌دهنده یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های سازمانی است (بودریو و رامستد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵)، و به اعتقاد لویس و هکمن<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) درعین حال به عنوان یک مفهوم توسعه‌نیافته، هم‌چنان تحت پژوهش و بررسی قرار دارد (سایه‌ای و اسریواستاوا، ۲۰۱۲: ۲۴۲) و با وجود مشارکت‌های اخیر هند و چین در این زمینه هم‌چنان کمبود تحقیقات

- 
1. Ready & Conger
  2. Mellahi
  3. Fulmer
  4. Farley
  5. Boudreau & Ramstad
  6. Lewis & Heckman

تجربی در مورد مدیریت استعداد مشهود است (آیلس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). وایمن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲: ۹۳۴) معتقدند که مطالعه مدیریت استعداد امر نسبتاً جدیدی است و پیوسته حوزه پژوهشی آن در حال تکامل و هم‌چنان مستلزم مطالعات تجربی بیش‌تری است که به درک بهتر مدیریت استعداد کمک خواهد کرد. با وجود این که مدیریت استعداد در سطحی وسیع مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی به اعتقاد هارتمن (۲۰۱۰: ۱۷۰) پژوهش‌های آکادمیک صورت گرفته روی این موضوع بسیار پراکنده هستند و شامل جنبه‌های متفاوت و متنوعی از استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی هستند.

مدیریت استعدادها هر روز مهم‌تر و چشم‌گیرتر خواهد شد؛ چرا که سازمان‌ها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصانشان و کمبود شدید استعدادها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند (میشلز و همکاران، ۲۰۰۱ به نقل از پریوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۲۱۵). این در حالی است که سازمان‌های موفق متشکل از افرادی دل‌گرم و فعال برای مدیریت استعداد می‌باشند و به وسیله مدیرانی اداره می‌شوند که رویکردی انسان‌دوستانه دارند و به آرامی فکر می‌کنند و تصمیمات منطقی می‌گیرند (وورال و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۴۳)؛ چرا که مدیریت استعداد توجه خود را روی استعدادها و توانایی‌های شخصی هر فرد و پتانسیل‌های فردی برای پذیرفتن نقش‌های مدیریتی مهم در سازمان متمرکز می‌کند. هم‌چنین به این نکته توجه می‌کند که یک فرد خاص تا چه حد می‌تواند در موفقیت سازمان نقش داشته باشد و کمک‌کند (باربیچ و روایل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۴۱۵). افراد مختلف استعداد را به انحاء متعددی تعریف نموده‌اند که می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: تانسلی (۲۰۱۱: ۲۷۲) اظهار می‌دارد که دیدگاه‌های سازمانی گوناگونی در مورد استعداد وجود دارد و همواره بر این موضوع تأکید است که تعریف استعداد بسته به ماهیت کار، از سازمانی به سازمانی دیگر متفاوت است. کهایند (۲۰۱۲: ۱۸۰) نیز خاطر نشان می‌کند که برخورداری از زبان مشترک سازمانی برای استعداد مهم است؛ و هم‌چنین تعریف استعداد باید با سازمان سازگار شود؛ چرا که مدیریت استعداد نیاز به منابع انسانی حرفه‌ای دارد که درک درستی از تعریف استعداد داشته باشند (فرندال و

- 
1. Iles et al
  2. Vaiman
  3. Pruis
  4. Burbach&Royle

همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). به علاوه یکی دیگر از جنبه‌های تعریف استعداد در نظر گرفتن سطح مسئولیت لازم در یک زمینه خاص سازمانی است (تانسلی، ۲۰۱۱: ۲۷۲). هم‌چنین باید در نظر داشته باشیم که چارچوب‌های استعداد غالباً از چارچوب‌های شایستگی که شامل کلیه مشارکت‌ها و کمک‌های یک کارمند در بلندمدت می‌شود، گسترده‌تر است؛ لذا چارچوب‌های استعداد ترکیبی از شایستگی‌ها به علاوه دانش، شبکه‌ها، روابط، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و پتانسیل‌ها می‌باشد (اینگهام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). میشلز و همکاران (۲۰۰۱)، استعداد را مجموعه‌ای از توانایی‌ها، مهارت، دانش، تجربه، بهره‌های هوشی، قضاوت، تمایلات و شخصیت یک فرد، به علاوه ظرفیت او برای یادگیری، رشد و توسعه می‌دانند (استادلر، ۲۰۱۱: ۲۶۶). CIPD<sup>۳</sup> در گزارش پژوهشی خود در سال ۲۰۰۷، استعداد را یک ترکیب پیچیده از دانش، مهارت، توانایی شناخت، و قابلیت افراد به همراه ارزش‌های کارکنان و ترجیحات کاری آن‌ها تعریف کرده است (تانسلی، ۲۰۱۱: ۲۷۱-۲۷۲). واردینسکی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، استعداد را ترکیبی از سه بعد اصلی مهارت‌ها، دانش و رفتارهایی که سطح مطلوب و بهینه عملکرد فردی را ایجاد می‌کنند، تعریف کرده‌اند (تانسلی و همکاران، ۲۰۱۳). پریوس (۲۰۱۱: ۲۱۵) معتقد است که تنوع فکری و این‌که افراد چگونه عمل می‌کنند، احتمالاً مهم‌ترین استعداد است. از نظر وی باید به استعداد به عنوان یک الگوی تکرار شونده از رفتار نگاه کرد که با عملکرد موفق در نقش همراه است. استادلر (۲۰۱۱: ۲۶۶) استعداد را مجموعه‌ای از توانایی‌های یک فرد تعریف می‌کند که شامل مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، قدرت قضاوت، نگرش، شخصیت، انگیزه و نیز توانایی یادگیری و رشد است. تانسلی (۲۰۱۱: ۲۷۲) در تعریف استعداد عوامل زیر را در نظر می‌گیرد: جنبه‌های رفتاری؛ دانش؛ مهارت (برخورداری از خلاقیت برای ایجاد واقعیت‌ها و تجربه‌های جدید و در نتیجه دانش جدید)؛ و شایستگی‌ها و توانایی‌های شناختی (برخورداری از تنوع فکر یا انعطاف‌پذیری در ایجاد یک حالت خاص ذهنی که منطبق با نیازهای سازمان و نقش شغلی است). از دیدگاه ویلیامز<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) افراد مستعد کسانی هستند که دارای توانایی استثنایی بوده و در طیف وسیعی از فعالیت‌ها، یا در یک رشته تخصصی موفق هستند و منجر به تحولات چشم‌گیری

- 
1. Farndale et al
  2. Ingham
  3. Charactered Institue of Personel and Development
  4. Wardynski et al
  5. Williams



می‌شوند؛ آن‌ها به‌طور مداوم در زمینه فعالیت‌هایشان، شایستگی‌های بالایی نشان می‌دهند که به سادگی قابل اکتساب نمی‌باشد (آیلس و همکاران، ۲۰۱۰). میشلز و همکاران (۲۰۰۱) استعدادها را افرادی می‌دانند که دارای ظرفیت یادگیری، تفکر، تعامل، اجرا و ارزش‌های متناسب با سازمان هستند (استادلر، ۲۰۱۱: ۲۶۶). برگر و برگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴: ۳) استعدادها را افرادی می‌دانند که از کارایی بالا و شایستگی‌های اصلی سازمان برخوردارند و الهام‌بخش دیگران برای رسیدن به عملکرد بالا هستند (رز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۱۴). ولینس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در مورد این‌که چه افرادی برای موفقیت سازمان مستعد هستند، چهار دسته از قابلیت‌ها را نام می‌برند: دانش سازمانی (چه چیزی می‌داند و یا چه نقشی دارد)؛ چالش‌های شغلی / تجربی (چه کارهایی در گذشته انجام داده است)؛ شایستگی (چه قابلیت‌هایی دارد)؛ و نگرش‌های فردی (چه کسی است و چه ویژگی‌های شخصیتی دارد) (سیلزر و داو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). CIPD در گزارش خود در سال ۲۰۰۷ افراد با استعداد را به عنوان کسانی که قادرند بزرگ‌ترین تفاوت را در عملکرد سازمانی ایجاد کنند، از طریق کمک فوری خود و یا با نشان دادن بالاترین میزان پتانسیل خود تعریف می‌کند. هم‌چنین بر اساس این گزارش افراد مستعد کسانی هستند که دارای انگیزه، انرژی، و هوش کاربردی‌اند، و به چالش‌ها و نشان دادن توانایی در ایجاد یک تفاوت متمایز در سازمان تمایل دارند (تانسلی، ۲۰۱۱: ۲۷۱-۲۷۲). پریوس (۲۰۱۱: ۲۱۵) معتقد است که ویژگی‌های افراد با استعداد عبارت است از: سطح بالایی از تجربه و تخصص؛ رفتارهای رهبری؛ و خلاقیت و ابتکار عمل.

مدیریت استعداد از دیدگاه نظریه‌پردازان گوناگون دارای تعاریف متفاوتی است. در واقع تعریف جهان‌شمولی برای مدیریت استعداد وجود ندارد و بیان یک تعریف دقیق از آن به دلیل کثرت نظرات و فرضیات ارائه شده توسط نویسندگان خبره در سرتاسر جهان در این مورد، بسیار مشکل است (لویس و هکمن، ۲۰۰۶). منابع گوناگونی ادبیات مدیریت استعداد را بازنگری کرده‌اند که در این جا به برخی از آن‌ها اشاره خواهد شد: از نظر میشلز و همکاران (۲۰۰۲) مدیریت استعدادها برای توصیف مفهوم و یک پارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگه‌داشت افراد مناسب برای منصب‌های مناسب در زمان مناسب است (استادلر، ۲۰۱۱:

<sup>۱</sup>. Berger & Berger

<sup>۲</sup>. Ross

<sup>۳</sup>. Wellins et al

<sup>۴</sup>. Silzer & Dowell

۲۶۶). کسلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نیز تأکید می‌کند که مدیریت استعداد یعنی شخص مناسب، در زمان مناسب، و در شغل مناسب قرار گیرد (آیلس و همکاران، ۲۰۱۰). لول و گراوا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) مدیریت استعداد را به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، نگهداری افراد مستعد، و بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب‌وکار تعریف کرده‌اند (کهایند، ۲۰۱۲: ۱۷۹). موچا<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) مدیریت استعداد را شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به منظور بیشینه کردن درگیری (عجین شدن) فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است، تعریف می‌کند. داتاگوپتا<sup>۴</sup> (۲۰۰۵: ۲) عنوان می‌کند که مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعدادهای در یک سازمان است؛ هدف و مقصود آن تضمین وجود عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب و در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (آیلس و همکاران، ۲۰۱۰). مک کارتنی<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) مدیریت استعداد را جذب، شناسایی، توسعه، نگهداشت و استقرار سیستماتیک آن دسته از افرادی تعریف می‌کند که ارزش خاصی برای سازمان دارند- به لحاظ برخورداری از پتانسیل بالا برای آینده یا به این دلیل که آنها در انجام عملیات یا کسب‌وکار در نقش‌های بحرانی قرار دارند (کهایند، ۲۰۱۲: ۱۷۹). بهاتناگار<sup>۶</sup> (۲۰۰۷: ۶۴۳) مدیریت استعداد را ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و پرورش افراد جهت دستیابی به مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان می‌داند. او معتقد است مدیریت استعداد به‌طور خلاقانه طراحی می‌شود تا فرآیند انتخاب و توسعه افراد با مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای انطباق با نیازهای فعلی سازمان بهبود یابد. فیلیپس و روپر<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) فرآیند مدیریت استعداد را در یک چارچوب منسجم که شامل پنج جزء کلیدی است تعریف می‌کنند که عبارتند از: جذب؛ انتخاب؛ به‌کارگماشتن؛ توسعه؛ و حفظ کارکنان. کهایند (۲۰۱۲: ۱۷۹) مدیریت استعداد را اجرای استراتژی‌های یک‌پارچه یا سیستم‌های طراحی شده برای افزایش بهره‌وری سازمانی از طریق توسعه فرآیندهای بهبود یافته برای جذب، توسعه، نگه-

---

1. Kesler

2. Lowell & Gerova

3. Mucha

4. Duttagupta

5. McCartney

6. Bhatnagar

7. Phillips & Roper

داشت و به کاربردن افراد با مهارت‌ها و استعدادهای مورد نیاز برای رفع نیازهای فعلی و آتی کسب و کار تعریف می‌کند. از طرفی باید توجه داشته باشیم که مدیریت امری اکتسابی است و هر کس می‌تواند به شرط داشتن بعضی استعدادها به فراگیری آن بپردازد. این گفته بدان معنی است که اگر فردی به تعلیم و تربیت خود همت گمارد، می‌تواند توانایی‌های لازم برای مدیر شدن را به دست آورد. روشن است که افراد به سبب داشتن استعدادهای گوناگون، متفاوت هستند؛ اگرچه افراد متفاوتند، به طور متفاوت نیز عمل می‌کنند؛ اما این تفاوت الزاماً سبب موفقیت در مدیریت و رهبری آموزشی نمی‌شود. مک‌موری<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) ده ویژگی را برای یک مدیر موفق برمی‌شمارد که می‌تواند الگویی برای تمرین مدیریت و رهبری آموزشی به حساب آید. این ویژگی‌ها عبارتند از: استقلال فکر، اتکای به نفس، قضاوت درست، ابتکار، جامعیت فکری، پیش‌بینی احتمالات، داشتن نظم، منصف بودن، قاطعیت، و رعایت اصول اخلاقی (میرکمالی، ۱۳۸۹: ۱۴۶). مک‌کلند<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) در جهت بهبود رویه‌ها و فرآیندهای انتخاب افراد نشان داد که ویژگی‌هایی هم‌چون حساسیت بین‌فردی، ملاحظات مثبت چندفرهنگی، و مهارت‌های مختلف در سطوح مختلف تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد. بویاتزیس<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) معتقد است عمده‌ترین ابزار که می‌توان در شناسایی افراد مستعد به کار برد عبارتند از: عملکرد فرد، سرعت یادگیری، دانش، مهارت، نگرش، انگیزش، خودپنداره، و نقش‌های اجتماعی (بویاتزیس، ۲۰۰۹). شولر (۱۹۸۹) شایستگی‌های عملکردی مدیران را در ۴ دسته طبقه‌بندی می‌کند: شایستگی شناختی (شامل: جست‌وجوی اطلاعات، انعطاف‌پذیری)؛ شایستگی انگیزشی (شامل: تعامل بین افراد، مدیریت تعاملات، و روابط متعادل)؛ شایستگی هدایت‌کننده (شامل: اعتماد به نفس، نفوذ و اثرگذاری)؛ و شایستگی دست‌یابی به اهداف (شامل: فعال بودن، حصول نتیجه) (شولر و همکاران، ۲۰۱۱). دالویکز<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) به طراحی چارچوب شایستگی مدیریتی بر اساس ۴۵ عامل پرداخت و آن را به ۶ طبقه اصلی تقسیم کرد و از میان آن‌ها ۱۲ شایستگی را به عنوان شایستگی‌های برتر که مستقیماً با عملکرد مدیران عالی ارتباط دارند، معرفی کرد. این ۱۲ شایستگی در ۴ طبقه دسته‌بندی شدند که شامل موارد زیر است: شایستگی‌های ذهنی (برنامه‌ریزی، چشم‌انداز استراتژیک، و تجزیه و تحلیل)؛ شایستگی‌های بین

- 
1. McMurray
  2. McClelland
  3. Boyatzis
  4. Dulewicz

فردی یا تعاملی (مدیریت کارکنان، قاطعیت، حساسیت‌های بین فردی، و ارتباط شفاهی)؛ سازگاری، انطباق‌پذیری و نتیجه‌گرایی (ابتکار عمل، انگیزه دست‌یابی به نتایج، و شم تجاری) (یانگ<sup>۱</sup> و دالویکز، ۲۰۰۹). انجمن ملی دبیرستان‌های آمریکا، دوازده ویژگی را برای مدیران آموزشی در چهار موضوع مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های بین فردی، ارتباط و سایر جنبه‌های مدیریتی لازم می‌داند که عبارتند از: مهارت‌های مدیریتی (شامل: تجزیه و تحلیل مسائل، قضاوت، توانایی سازمانی، و مصمم بودن)؛ مهارت‌های بین فردی (شامل: رهبری، حساسیت، و تحمل فشار)؛ ارتباط (شامل: ارتباط شفاهی و ارتباط کتبی)؛ سایر جنبه‌های مهارتی (شامل: علائق مختلف، انگیزه شخصی، ارزش‌های آموزشی) (میرکمالی، ۱۳۸۹: ۱۴۶-۱۴۹). فالمر و کانگر (۲۰۰۴: ۶۰) فرآیند انتخاب کارکنان را بر اساس سه معیار زیر صورت می‌دهند: عملکرد فردی در مقایسه با قابلیت‌های موجود در مدل مربوط به قابلیت‌های سازمان؛ سرعت یادگیری فرد که شامل توانایی و تمایل فرد در یادگیری مهارت‌های جدید است؛ و عوامل و موانع موفقیت و پیشرفت. بویاتریس و راتی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) قابلیت‌های مدیریتی را شامل عوامل مختلفی می‌دانند که عبارتند از: ۱- توانایی تشخیص و فهم استفاده از اطلاعات فردی با هدف رهبری برتر یا عملکرد متعالی و کارآمدتر، ابتکار عمل، تطبیق با شرایط و انعطاف، اعتماد به نفس، خودآگاهی؛ ۲- تعامل موفقیت آمیز با افراد، توانایی معاشرت بهینه با افراد و جلب همکاری ایشان، توانایی تشخیص، فهم و استفاده از اطلاعات اجتماعی پیرامون دیگران، تیم‌سازی، آگاهی سازمانی، رهبری الهام‌بخش، نفوذ، و مدیریت تعارض؛ ۳- توانایی تأمل و تحلیل اطلاعات و موقعیت‌هایی که باعث عملکرد متعالی و کارآمدتر می‌شود، مفهوم‌سازی از رویدادها، تفکر نظام‌مند و شناخت الگوها. میرکمالی (۱۳۸۹: ۹۳-۱۳۲) توانایی‌های مدیریت را به سه دسته عمومی، بلوغی و رهبری تقسیم می‌کند: توانایی‌های عمومی (آن دسته از توانایی‌هایی است که هر فرد عادی باید برای ادامه زندگی معمولی و همراه با سعادت نسبی خود داشته باشد که شامل: سلامتی جسمی، سلامتی روانی، سلامتی عاطفی، سلامتی عقل و قدرت تفکر و ادراک، ایمان، تقوا و تعهد می‌شود)؛ توانایی‌های بلوغی (این توانایی‌ها در مرحله بالاتری از توانایی‌های عمومی قرار می‌گیرند و فرد را در سطحی بالاتر از یک فرد عادی قرار می‌دهند و شامل: دانش عمومی و تخصصی، تجربه، قدرت

---

1. Young  
2. Ratti

تشخیص، قضاوت، تصمیم‌گیری، حل مسائل، هدفدار بودن، انگیزه داشتن، نگرش و جهان‌بینی، و اخلاق و رفتار مناسب می‌باشد؛ و توانایی‌های رهبری (مدیر باید علاوه بر داشتن حکم رسمی مدیریت و استفاده از مزایای قدرت و امکانات آن، دارای ویژگی‌های رهبری نیز باشد که عبارت است از توانایی جذب افراد و قدرت نفوذ و تأثیرگذاری بر آن‌ها به طوری که پیروان برای تأمین نیازها و تحقق اهدافشان، شخصیت و رهبری وی را در موقعیت معین بپزدانند).

بدیهی است که منابع هوشی هر ملت، گران‌بهاترین سرمایه‌ای است که آن ملت می‌تواند داشته باشد. جامعه در صورتی به رفاه می‌رسد که توانایی‌های افراد مستعد آن که حلال مشکلات هستند، به خوبی شکوفا شود. در نظام آموزش و پرورش، دانش‌آموزان تیزهوش و بااستعداد در گروه‌های سنی و پایه‌های مختلف مشغول به تحصیل هستند که به لحاظ توانایی‌های استثنایی خود در اقلیت قرار دارند. در همین رابطه یکی از اهداف تعلیم و تربیت، آموزش، پرورش و بهره‌گیری درست از این منابع و سرمایه‌های هوشی است و لازم است نظام آموزش و پرورش هر کشور، به این گروه‌ها توجه کافی مبذول دارد. در همین رابطه یکی از راهبردهای اساسی تغییر در نظام آموزشی از جمله مدارس تیزهوشان، انتخاب به جا و مناسب مدیران، با توجه به درک مفهوم مدیریت استعدادها و نیز تحقق این امر در راستای فرآیند انتخاب است و همین امر در نظام آموزشی، دقت و توجه بیش‌تری را از لحاظ انتخاب، جذب، نگهداری و به کارگماشتن مدیران آموزشی در مدارس تیزهوشان ایجاد می‌کند؛ البته باید برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد برنامه‌ریزی شود؛ در غیر این صورت پس از مدت بسیار کوتاهی این رویکرد بسیار مهم فراموش خواهد شد. به همین جهت این تحقیق تلاش می‌کند برای سازمان‌ها از جمله مدارس این ادراک پیش‌آید که مدیریت استعدادها در امر انتخاب افراد می‌تواند بسیار راهگشا و مؤثر باشد؛ لذا در این پژوهش بر آن شدیم تا به عنوان یک بررسی مقدماتی، رابطه مدیریت استعداد با فرآیند انتخاب مدیران را در مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز تعیین کنیم. در حیطه مدیریت استعداد از مؤلفه‌های «ارتباطات، نوآوری و ابتکار عمل، دانش و مهارت شغلی، پرورش مرئوس، و توانایی کار تیمی» و در فرآیند انتخاب از مؤلفه‌های «مهارت فنی - تخصصی، رعایت اصول اخلاقی، انضباط در فرآیند کاری، تصمیم‌گیری، توانایی سازمانی، قاطعیت و رهبری» استفاده شده است. در این بررسی پس از جمع‌بندی تحقیقات مربوط، این سؤال‌ها مطرح شد که:

وضعیت مدیریت استعداد میان مدیران مدارس تیزهوشان استان البرز چگونه است؟  
 وضعیت فرآیند انتخاب میان مدیران مدارس تیزهوشان استان البرز چگونه است؟  
 آیا بین مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب مدیران مدارس تیزهوشان استان البرز رابطه وجود دارد؟

### روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل معلمان مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز در مقاطع راهنمایی و دبیرستان است که در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ به تدریس مشغول بوده‌اند. تعداد معلمان در مقطع راهنمایی ۶۴ نفر و در مقطع دبیرستان ۸۶ نفر بود که در مجموع ۱۵۰ نفر تعداد جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند. از آن جایی که جامعه مورد مطالعه در این پژوهش در دو مقطع راهنمایی و دبیرستان مشغول به کار هستند، برای انتخاب تعداد نمونه آماری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص حجم متناسب بهره گرفته‌ایم. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۱۰۸ نفر مورد مطالعه قرار گرفت که ۴۶ نفر از مقطع راهنمایی و ۶۲ نفر از مقطع دبیرستان را شامل می‌شود. داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از طریق دو پرسش‌نامه به شرح زیر جمع‌آوری شده است: **پرسش‌نامه مدیریت استعداد**: پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای می‌باشد که بر اساس ادبیات مدیریتی و با توجه به چارچوب مفهومی پژوهش طراحی شده است و شامل موارد ارتباطات، نوآوری و ابتکار عمل، دانش و مهارت شغلی، پرورش مرئوس و توانایی کار تیمی می‌باشد. این پرسش‌نامه دربرگیرنده ۲۸ گویه است و به گونه‌ای تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت، مدیریت استعداد را مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسش‌نامه با یک پیش‌آزمون روی تعداد کافی از پاسخ دهندگان با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ محاسبه شده است. **پرسش‌نامه فرآیند انتخاب**: این پرسش‌نامه نیز بر اساس ادبیات مربوطه و با توجه به چارچوب مفهومی پژوهش توسط محقق طراحی شده است و شامل موارد مهارت فنی- تخصصی، رعایت اصول اخلاقی، انضباط در فرآیند کاری، تصمیم‌گیری، توانایی سازمانی، قاطعیت، و رهبری می‌باشد. این پرسش‌نامه نیز دربرگیرنده ۲۱ گویه است و به گونه‌ای تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت، فرآیند انتخاب را مورد سنجش قرار می‌دهد. ضریب پایایی این پرسش‌نامه نیز بر اساس یک پیش‌آزمون روی تعداد کافی از آزمودنی‌ها با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴/۷ محاسبه شده است.

### یافته‌ها

یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر در چارچوب پرسش‌های مطرح شده بررسی شده است: وضعیت مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب میان مدیران مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز چگونه است؟

جدول ۱. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های مدیریت استعداد

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
ارتباطات	۴/۳۲	۰/۳۸	۰/۰۳
نوآوری و ابتکار عمل	۳/۶۳	۰/۶۸	۰/۰۶
دانش و مهارت شغلی	۳/۸۹	۰/۵۴	۰/۰۵
پرورش مرنوس	۴/۴۵	۱/۱۷	۰/۱۱
توانایی کار تیمی	۴/۲۰	۰/۵۱	۰/۰۴
<b>مدیریت استعداد</b>	<b>۴/۰۷</b>	<b>۰/۴۲</b>	<b>۰/۰۴</b>
مهارت فنی - تخصصی	۴/۰۷	۰/۵۵	۰/۰۵
رعایت اصول اخلاقی	۴/۳۸	۰/۴۷	۰/۰۴
انضباط در فرآیند کاری	۴/۰۱	۰/۵۰	۰/۰۴
تصمیم‌گیری	۴/۱۷	۰/۵۶	۰/۰۵
توانایی سازمانی	۴/۳۳	۰/۵۳	۰/۰۵
قاطعیت	۳/۹۵	۰/۷۴	۰/۰۷
رهبری	۴/۰۷	۰/۵۹	۰/۰۵
<b>فرآیند انتخاب</b>	<b>۴/۱۴</b>	<b>۰/۳۴</b>	<b>۰/۰۳</b>

در جدول ۱ عوامل مرتبط با مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب در مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز نشان داده شده است. میانگین نمرات مدیریت استعداد میان مدیران مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز ۴/۰۷ و انحراف استاندارد آن نیز ۰/۴۲ است. با توجه به نتایج به دست آمده از نمونه مورد مطالعه چنین استنباط می‌شود که به طور کلی وضعیت مدیریت استعداد مدیران مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز در سطح مطلوب قرار دارد. هم‌چنین میانگین نمرات فرآیند انتخاب میان مدیران مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز ۴/۱۴ و انحراف استاندارد آن نیز ۰/۳۴ است که در جدول ۲ آمده است. با توجه به نتایج به دست آمده از نمونه مورد مطالعه چنین استنباط می‌شود که فرآیند انتخاب مدیران مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز در سطح مطلوب قرار دارد.

آیا بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب مدیران مدارس تیزهوشان استان البرز رابطه وجود دارد؟

جدول ۲. ماتریس همبستگی\* مؤلفه‌های مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب

مدیریت استعداد فرآیند انتخاب	مدیریت استعداد	ارتباطات	نوآوری و ابتکار عمل	دانش و مهارت‌شغلی	و پرورش مردوس	توانایی کارنیمی
	۰/۶۳	۰/۳۲	۰/۵۲	۰/۶۶	۰/۲۰	۰/۲۸
فرآیند انتخاب	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۳
مهارت فنی - تخصصی	0/64	۰/۲۰	۰/۵۰	۰/۵۶	۰/۴۶	۰/۵۳
	۰/۰۰۰	۰/۰۳۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۵۸۳
رعایت اصول اخلاقی	۰/۱۲	۰/۱۶	۰/۰۵	۰/۰۹	۰/۰۲	۰/۱۳
	۰/۲۶۶	۰/۰۹۳	۰/۴۷۱	۰/۳۳۷	۰/۷۷۷	۰/۱۶۴
انضباط در فرآیند کاری	۰/۳۸	۰/۲۹	۰/۳۰	۰/۳۷	۰/۲۸	۰/۲۳
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۳	۰/۰۱۳
تصمیم‌گیری	۰/۲۴	۰/۲۳	۰/۱۵	۰/۲۸	۰/۱۹	۰/۲۰
	۰/۰۰۱	۰/۰۱۴	۰/۱۰۹	۰/۰۰۳	۰/۰۴۸	۰/۰۳۵
توانایی سازمانی	۰/۴۲	۰/۱۹	۰/۴۲	۰/۵۶	۰/۳۴	۰/۱۵
	۰/۰۰۰	۰/۰۴۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۱۱۳
قاطعیت	۰/۳۰	۰/۲۰	۰/۲۹	۰/۳۶	۰/۱۹	۰/۲۲
	۰/۰۰۰	۰/۰۴۲	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۴۸	۰/۰۲۲
رهبری	۰/۴۴	۰/۱۹	۰/۴۱	۰/۴۵	۰/۳۶	۰/۲۷
	۰/۰۰۰	۰/۰۸۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۴

\*\* ( $p < 0.05$ )

در جدول ۲ رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب مدیران مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز نشان داده شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بین مدیریت استعداد و خرده مقیاس‌های آن با فرآیند انتخاب مدیران مدارس همبستگی مثبت ( $I=0/63$ ) در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ وجود دارد. در این زمینه دانش و مهارت شغلی با ضریب همبستگی ۰/۶۶ و نوآوری و ابتکار عمل ۰/۵۲ بیش‌ترین همبستگی را با فرآیند انتخاب مدیران مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز داشته‌اند. هم‌چنین برای پیش‌بینی فرآیند انتخاب از طریق مدیریت استعداد تحلیل رگرسیون گام به گام انجام گرفته که نتایج آن در جدول‌های ۳، ۴، ۵ ارائه شده است. چنان‌که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، در تحلیل رگرسیون، برای فرآیند انتخاب، دانش و مهارت شغلی و ارتباطات، به ترتیب با ضرایب بتا استاندارد ۰/۶۲ و ۰/۱۷۴ قادر به پیش‌بینی معنادار این متغیر بوده‌اند. این دو سطح در مدیریت استعداد، ۴۶ درصد از واریانس فرآیند انتخاب را تبیین



نموده‌اند؛ و بر اساس جدول ۵، تحلیل واریانس رگرسیون نشان می‌دهد که از کلیه ابعاد مدیریت استعداد، دانش و مهارت شغلی و ارتباطات قادر به پیش‌بینی فرآیند انتخاب هستند.

جدول ۳. نتایج تحلیل واریانس رگرسیون متغیرهای پیش‌بین (مدیریت استعداد) بر متغیر ملاک (فرآیند انتخاب)

مدل	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	مربع میانگین	آماره F	سطح معناداری**
۱	رگرسیون	۲۵۰۲/۹۸۸	۱	۲۵۰۲/۹۸۸		
	باقی مانده	۳۲۴۰/۴۱۹	۱۰۶	۳۰/۵۷۰	۸۱/۸۷۷	۰/۰۰۰ <sup>a</sup>
	کل	۵۷۴۳/۴۰۷	۱۰۷			
۲	رگرسیون	۲۶۶۷/۷۹۵	۲	۱۳۳۳/۸۹۸		
	باقی مانده	۳۰۷۵/۶۱۲	۱۰۵	۲۹/۲۹۲	۴۵/۵۳۹	۰/۰۰۰ <sup>b</sup>
	کل	۵۷۴۳/۴۰۷	۱۰۷			

\*\* (p < ۰/۰۵)

a. پیش‌بین: دانش و مهارت شغلی

b. پیش‌بین: دانش و مهارت شغلی، ارتباطات

c. متغیر وابسته: فرآیند انتخاب

جدول ۴. همبستگی چندگانه متغیرهای پیش‌بین (مدیریت استعداد) و ملاک (فرآیند انتخاب)

مدل	همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار برآورد
۱	۰/۶۶۰ <sup>a</sup>	۰/۴۳۶	۰/۴۳۰	۵/۵۲
۲	۰/۶۸۲ <sup>b</sup>	۰/۴۶۴	۰/۴۵۴	۵/۴۱

a. پیش‌بین: دانش و مهارت شغلی

b. پیش‌بین: دانش و مهارت شغلی، ارتباطات

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی متغیرهای وارد شده به معادله رگرسیونی

سطح معناداری**	آماره t	بتا (β)	مدل
۰/۰۰۰	۹/۴۱۹		مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۹/۰۴۹	۰/۶۶۰	دانش و مهارت شغلی
۰/۰۰۰	۵/۶۵۶		مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۸/۴۳۸	۰/۶۲۰	دانش و مهارت شغلی
۰/۰۲۰	۲/۳۷۲	۰/۱۷۴	ارتباطات

\*\* (p < ۰/۰۵)

a. متغیر وابسته: فرآیند انتخاب

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه مدیریت به‌درجه‌ای اهمیت یافته است که صاحب‌نظران بر این باورند که تحقق اهداف و ایجاد تحول در امور با مدیریت صحیح و علمی امکان‌پذیر است. کشور ما نیز به‌دلیل موقعیت خاص جغرافیایی و برنامه‌هایی که برای بازسازی و نوسازی آن در دست اجرا دارد، به مدیریت و

مدیران توانمند نیاز دارد. در این میان آموزش و پرورش به دلیل نقش و رسالتی که بر عهده دارد از اهمیت و حساسیت ویژه و نقشی استراتژیک برخوردار است. از طرفی سازمان‌هایی که از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند استراتژیک بوده و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقا و انتقال کارکنان در سازمان را پیش‌بینی می‌کنند. همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب مدیران در مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز بوده است. در خصوص ارتباط بین مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب تحقیق حاضر اظهارات میشلز و همکاران (۲۰۰۱)، کسلر (۲۰۰۲)، لول و گراوا (۲۰۰۴)، موچا (۲۰۰۴)، مک کارتنی (۲۰۰۶)، بهاتناگار (۲۰۰۷)، کالینگس و شولاین (۲۰۰۷)، فیلیپس و روپر (۲۰۰۹)، استادلر (۲۰۱۱)، و کهایند (۲۰۱۲) را تأیید می‌کند. پی بردن به عوامل مرتبط با مدیریت استعداد مدیران در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی اهمیت فراوانی دارد؛ زیرا به دلیل رابطه مثبت و معنی‌داری که با فرآیند انتخاب دارد، می‌توان با تغییر و دستکاری مؤلفه‌های آن فرآیند انتخاب را بهبود بخشید و در جهت رشد سازمان گام برداشت.

در ارتباط بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب نیز نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که بین ابعاد مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب همبستگی بالایی وجود دارد. برای مثال نتایج تحقیق حاضر در خصوص ارتباط بین دانش و مهارت شغلی با فرآیند انتخاب، با اظهارات بویاتزیس (۱۹۸۲)، فالمر و کانگر (۲۰۰۴)، باربچ و رویال (۲۰۱۰)، میرکمالی (۱۳۸۹)، و در خصوص ارتباط بین نوآوری و ابتکار عمل با فرآیند انتخاب با اظهارات مک‌موری (۱۹۷۰)، دالویکز (۱۹۹۲)، بویاتزیس و راتی (۲۰۰۹) مطابقت دارد. از اهداف دیگر این تحقیق مشخص کردن وضعیت مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب مدیران در مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز است. نتایج نشان می‌دهد که وضعیت مدیریت استعداد و فرآیند انتخاب مدیران مدارس دخترانه تیزهوشان استان البرز هر دو در سطح مطلوب قرار دارند. این در حالی است که مدیریت استعدادهای در ابعاد مختلف هم‌چون نوآوری و ابتکار عمل، دانش و مهارت شغلی و... اساس فرآیند انتخاب را بهبود می‌بخشد. نتایج تحلیل رگرسیون نیز به‌منظور پیش‌بینی فرآیند انتخاب از روی مؤلفه‌های مدیریت استعداد نشان می‌دهد که به ترتیب ابعاد دانش و مهارت شغلی و ارتباطات به‌عنوان مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده فرآیند انتخاب شناخته شده‌اند و این در حالی است که نتیجه به دست

آمده با نتایج حاصل از تحقیق فالمر و کانگر (۲۰۰۴)، باریج و رویال (۲۰۱۰)، میرکمالی (۱۳۸۹) مطابقت دارد.

### منابع

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۹۰). **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**. تهران: آگاه.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۳). **مبانی مدیریت منابع انسانی**. تهران: یسپرون.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۹). **رهبری و مدیریت آموزشی**. تهران: یسپرون.

Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: key to Retention. **Employee Relations**, 29(6). Pp. 640-663.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talent Ship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. **Human Resource Planning**, 28(2). Pp. 17-26.

Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, Social and Cognitive Competencies Distinguishing Effective Italian Managers and Leaders in a Private Company and Cooperatives. **Journal of Management Development**, 28(9). Pp. 821- 833.

Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence. **Journal of Management Development**, 28(9). Pp. 749-770.

Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on Demand?: Talent Management in the German and Irish Subsidiaries of a US Multinational Corporation. **Personnel Review**, 39(4). Pp. 414-431.

Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-first Century. **Harvard Business Review**, 86(3). Pp. 74.

Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review**, (19). Pp. 304- 313.

Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent Management in Academies. **International Journal of Educational Management**. 24(5). Pp. 418-426.

Farley, C. (2005). HR's Role in Talent Management and Driving Business Results. **Employment Relations Today**, 32(1). Pp.55-61.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The Role of the Corporate Human Resource Function in Global Talent Management. **Journal of World Business**, 45(2). Pp. 161-8.

- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). **Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage**. New York: American Management Association.
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness. **Journal of World Business**, 45(2). Pp. 169-178.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. **Journal of World Business**, 45(2). Pp. 179-189.
- Ingham, J. (2006). Closing the Talent Management Gap: Harnessing Your Employees' Talent to Deliver Optimum Business Performance. **Strategic HR Review**, 5(3). Pp. 20-23.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. **Journal of Management Research**, 4(2). Pp. 178-186.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent Management: A critical review. **Human Resource Management Review**, (16). Pp. 139- 154.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. **Quality and Participation**, 29(4). Pp. 4-8.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. **American Psychologist**, 20(4), 321-330.
- McGee, L. (2006). CEO's Influence on Talent Management. **Strategic HR Review**, 6(1). Pp. 3-3.
- Michaels, E., Handfield, J. H., & Axelrod, B. (2001). **The War for Talent**. Harvard Business press.
- Mucha, R. T. (2004). The Art and Science of Talent Management. **Organizational Development Journal**, 22(4). Pp. 96-100.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A Framework for Talent Management in Real Estate. **Journal of Corporate Real Estate**, 11(1). Pp. 7-16.
- Pruis, E. (2011). The Five Key Principles for Talent Development. **Industrial and Commercial Training**, 43(4). Pp. 206-216.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make Your Company a Talent Factory. **Harvard Business Review**, 85(6). Pp. 69-77.
- Ross, S. (2013). Talent Derailment: A Multi-Dimensional Perspective for Understanding Talent. **Industrial and Commercial Training**, 45(1). Pp. 12-17.

- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 37. Pp. 241-246.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM. **Journal of World Business**, 46(4). Pp. 506-516.
- Scullion, H., Collings, D.G., & Caligiuri, P. (2010). Global Talent Management. **Journal of World Business**, 45(2). Pp. 105-8.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). **Strategic Talent Management Matters**. Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative. Pp. 3-72.
- Stadler, K. (2011). Talent Reviews: the Key to Effective Succession Management. **Business Strategy Series**, 12(5). Pp. 264-271.
- Swapna. R., & and Raja K. G. (2012). Business Transformation Management- the Role of Talent management with Special Reference to Service Sectors. **Advances in Management**, 5(2). Pp. 61- 64.
- Tansley, C. (2011). What Do We Mean by the Term "Talent" in Talent Management? **Industrial and Commercial Training**, 43(5). Pp. 266-274.
- Tansley, C., Kirk, S., & Tietze, S. (2013). The Currency of Talent Management—a Reply to "Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach". **Human Resource Management Review**, 23(4). Pp. 337-340.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. **Journal of World Business**, 45(2). Pp. 122-133.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent Management Decision Making. **Management Decision**, 50(5). Pp. 925-941.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System over Employee Commitment. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58. Pp. 340-349.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2009). A Study in to Leadership and Management Competencies Predicting Superior Performance in the British Royal Navy. **Journal of Management Development**, 28(9). Pp.794-820.

