

## Designing a model for developing the talent management of junior high school teachers

**Shahed Sharifian Sani:** PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

**Reza Vala\*:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

**Asgar Sharifi:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

**Abstract:** The purpose of this study was to design a model for developing the talent management of junior high school teachers in Tehran. The research method was correlational using causal modeling. The statistical population of this study included 2360 primary school teachers in Tehran, of whom 331 were selected based on the Cochran's formula, using multi-stage and stratified sampling. The data collection tool was a researcher-made questionnaire on teacher talent management development. The face and content validity of the approved questionnaire was 0.81. Convergent validity of the questionnaire was approved by obtaining a Cronbach's alpha coefficient of 0.83. In order to analyze the quantitative data, the structural equation model in PLS2 software was used. Findings showed that competency-orientation (competency-based selection, competency-based education, competency-based appointment) through causal factors of talent management (organizational maturity and organizational structure), talent management strategies (staff training, talent management planning, decentralization), and underlying factors (teacher participation, systematic structure, educational facilities, and school independence) has a positive and significant effect on organizational growth. The Aston-Geiser predictive correlation index or  $Q^2$  also showed that the structural model is of good quality.

**Keywords:** Education, Competency-orientation, Talent management development, Talent management.

**\*Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

**Email:** [vala.riau.ac@gmail.com](mailto:vala.riau.ac@gmail.com)

## مقدمه

آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که موفقیت آن در گرو بهره‌مندی از نیروهای مانا و متعهد است، معلمان مؤثرترین و مهمترین نیروهای آموزش و پرورش هستند که برنامه‌ها و اقدامات حمایتی برای حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ماندگاری آن‌ها اجرا می‌شود. ماندگاری با انگیزه معلمان از عوامل مهم تأثیرگذار بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان است. لذا هدف پژوهش حاضر توسعه مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه است. برنامه‌ها و اقدامات حمایتی معلمان، پیامدهای گوناگون در پی دارند که مهمترین آنها، تداوم خدمت با انگیزه و تمایل برای تلاش بیشتر در جهت تحقق یافتن اهداف آموزش و پرورش است. عدم توجه به تمایلات و انگیزه‌های معلمان، سبب ماندگاری بدون انگیزه آنان می‌شود که با واژه‌هایی نظیر ریزش، مهاجرت، انتقال و جا به جایی درآمیخته است و مشاهده و تکرار آن‌ها عدم تمایل به ماندگاری در حرفه معلمی را نشان می‌دهد. آموزش و پرورش یکی از قویترین عوامل تعیین‌کننده سرمایه انسانی می‌باشد.

بازار نیروی کار، در نتیجه نوآوری، توسعه دانش، جهانی سازی و افزایش رقابت به عصر جدیدی وارد شده است. در این عصر، مهم ترین دارایی سازمان‌ها افراد هستند؛ در یک بازار کاری که هر روز بیشتر جهانی می‌شود، هر سازمانی برای گسترش رقابت پذیری و سودآوری به کارکنان خود متکی است. به همین خاطر، کارکنان مهم ترین دارایی‌های اساسی شرکت در راه دستیابی به موفقیت هستند. در این شرایط، سازمان‌هایی که در جنگ برای استعدادها پیروز می‌شوند، می‌توانند مزیت رقابتی پایدار کسب نمایند؛ به این صورت که سازمانی‌هایی که بتوانند استعدادهای بیشتری از رقبایشان جذب کنند برنده خواهند شد. این نگاه، مبتنی بر نگاه منبع محور بارنی به کارکنان سازمان است که بیان می‌کند «اگر سازمان منابعی با ارزش، کمیاب، غیر قابل تقلید و غیر قابل تعویض کسب کند می‌تواند بر رقبای فائق آید.

کامیابی هر سازمان در دستیابی به اهداف خویش به آمیزه‌ای اثربخش از منابع انسانی و مادی بستگی دارد در این میان، نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. سازمان‌ها از لحاظ تمرکزگرایی و تمرکززدایی دارای مدیریت‌های مختلفی می‌باشند. در کشور ما که دارای مدیریت آموزشی و برنامه درسی متمرکز می‌باشد، تمایل زیادی به سمت عدم تمرکز ایجاد شده است و عموم افراد و کارشناسان، بخش اعظم ناکارآمدی نظام آموزشی را معلول آن دانسته‌اند و چنین می‌پندارند که با تغییر نظام تصمیم‌گیری می‌توانند بر اکثر مسائل و مشکلات آموزشی فائق آیند برمن و همکاران (2002) اظهار می‌دارند یکی از دلایل دفاع از تمرکززدایی در نظام آموزشی بر این پایه استوار شده است که با واگذاری حق تصمیم‌گیری و مسئولیت پاسخگویی به مدارس، کیفیت آموزشی بالاتر می‌رود؛ زیرا در این صورت، مدیران، معلمان و اولیا سهم بیشتری در انتخاب محتوای برنامه‌های درسی و ارتقای کیفیت آموزش خواهند داشت (خندقی و دهقان 1390).

از این رو مدیریت استعداد به عنوان یک عامل حیاتی در سازمان‌های موفق و البته مدارس دیده می‌شود. در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان. در یک سازمان مردم‌مدار منابع کلیدی استعداد افرادی است که در سازمان به فعالیت مشغول‌اند. در آموزش و پرورش استعداد می‌تواند به عنوان عامل مهم در موفقیت مدرسه در نظر گرفته شود. از این رو جذب افراد با استعداد به تنهایی کافی نیست بلکه باید استراتژی برنامه ریزی شده‌ای برای استفاده از توانایی آن‌ها و حفظ تعهد افراد با استعداد در مدرسه وجود داشته باشد. در واقع سازمان‌ها به وسیله افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست. از طرفی استعداد از مقوله

گذاری مالی در مدیریت استعداد نخستین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان ها تلقی می گردد. این امر دل بر این واقعیت است که سازمان ها همچنان به توسعه سازمانی و آموزش و پرورش افراد که به ایجاد قابلیت هایی مطابق چشم انداز کمک می کند، نیاز دارند و در این رابطه نیز مدیریت استعداد می تواند راهگشا باشد (کنیده 2012).

یکی از چالش های مهم سازمان ها در آینده رقابت برای بدست آوردن استعداد است (عزیزی و عقابلو 1391). برای مثال مطالعه ای را کلارک و وینکلر (2006) در موسسه سی. آی. پی. دی انگلستان انجام دادند که بر اساس آن 90 درصد پاسخ دهندگان معتقد بودند که فعالیت های مدیریت استعداد می تواند بر حوزه فعالیت های سازمان تأثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آن ها بر این باورند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت های مدیریت استعداد قرار می گیرد (ادامسکی 2003).

در یک بررسی که بر روی 150 سازمان مندرج در لیست «فورچون 500» انجام شد، سازمان ها برای رده های مدیریتی خود طی پنج سال حدود 33 درصد در سال نرخ خروج (ریزش آینده) پیش بینی کرده و اعتراف نمودند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین های مناسب مطمئن نیستند (رضاییان و سلطانی 1388). این امر در سازمان آموزش و پرورش نیز قابل توجه است. عدم تمایل به ماندگاری در شغل معلمی یا ماندگاری بدون انگیزه مسئله ای است که موجب می شود سازمان برای معلمان در حد تأمین معاش، قابل احترام باشد، در نتیجه احساس تعلق نسبت به سازمان، در آن ها در سطح پایینی قرار می گیرد و اگر شرایط مناسب دیگری به آنان پیشنهاد شود، به سادگی شغل و سازمان خود را ترک می کنند. نتایج تحقیقات و بررسی ها در ایران نشان می دهد که میانگین عدم تمایل به ماندگاری معلمان به طور عام 43٪ و در میان معلمانی که از مدارک تحصیلی بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) برخوردارند، بیش از 80٪ است که عدم

هایی است که مانند همه فعالیت ها نیازمند مدیریت است و سازمان ها می بایست به نحوی فعال در قبال مدیریت استعدادهایی که به آن ها سپرده شده است، پاسخگو باشند (وستال 2012).

اصطلاح "جنگ برای استعداد" برای اولین بار توسط مکنزی و مشاوران سازمان مطرح شد. در بررسی مکنزی او مدیریت استعداد را عامل مهم و تأثیرگذار در موفقیت سازمانی دانسته و معتقد است که مدیریت استعداد با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان مستعد برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کند (ساهی و سیراوستا 2012).

به طور فزاینده ای موفقیت سازمان های امروزی به جذب، نگهداری و توسعه کارکنان با استعداد مرتبط می شود (اگینوس و همکاران 2011) سازمان های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی و جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل تر از قبل شده است. سازمان های پویا در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود (رضاییان و سلطانی 1388). نتایج تحقیقات از 40 سازمان جهانی نشان داده که همه آن ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد رو به رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست های استراتژیک سازمانی می باشد و همین امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان ها را برای رشد محدود ساخته است (ریدی و کونگر 2007) در حال حاضر عمده ترین مشکل سازمان ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان ها خود متوجه هستند که جهت بهبود شایستگی هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد شایسته باشند. در حقیقت پیاده سازی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری سازمان ها دارد. این در حالی است که 63.7 درصد آمارها نشان می دهد که سرمایه

سوالات 55 تا 71، عوامل زمینه ای از سوالات 72 تا 83 ، عوامل مداخله ای از سوالات 84 تا 89 ، و در نهایت پیامدهای مدیریت استعداد از سوالات 90 تا 103 طراحی شده است. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (خیلی کم؛ 1؛ کم، 2؛ تا حدودی ، 3؛ زیاد ، 4؛ خیلی زیاد؛ 5) است. روایی همگرای (سوالات پرسشنامه 0/81 بدست آمد. پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ 0/83 بدست آمد.

در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. همچنین زمان تکمیل پرسشنامه ها ضمن تأکید به تکمیل تمامی سؤال ها، شرکت کنندگان در مورد خروج از پژوهش در هر زمان و ارائه اطلاعات فردی مختار بودند و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه میماند و این امر نیز کاملاً رعایت شد. پژوهش حاضر با کد اخلاق IR.IAU.TMU.REC.1400.101 ثبت شد.

#### یافته ها

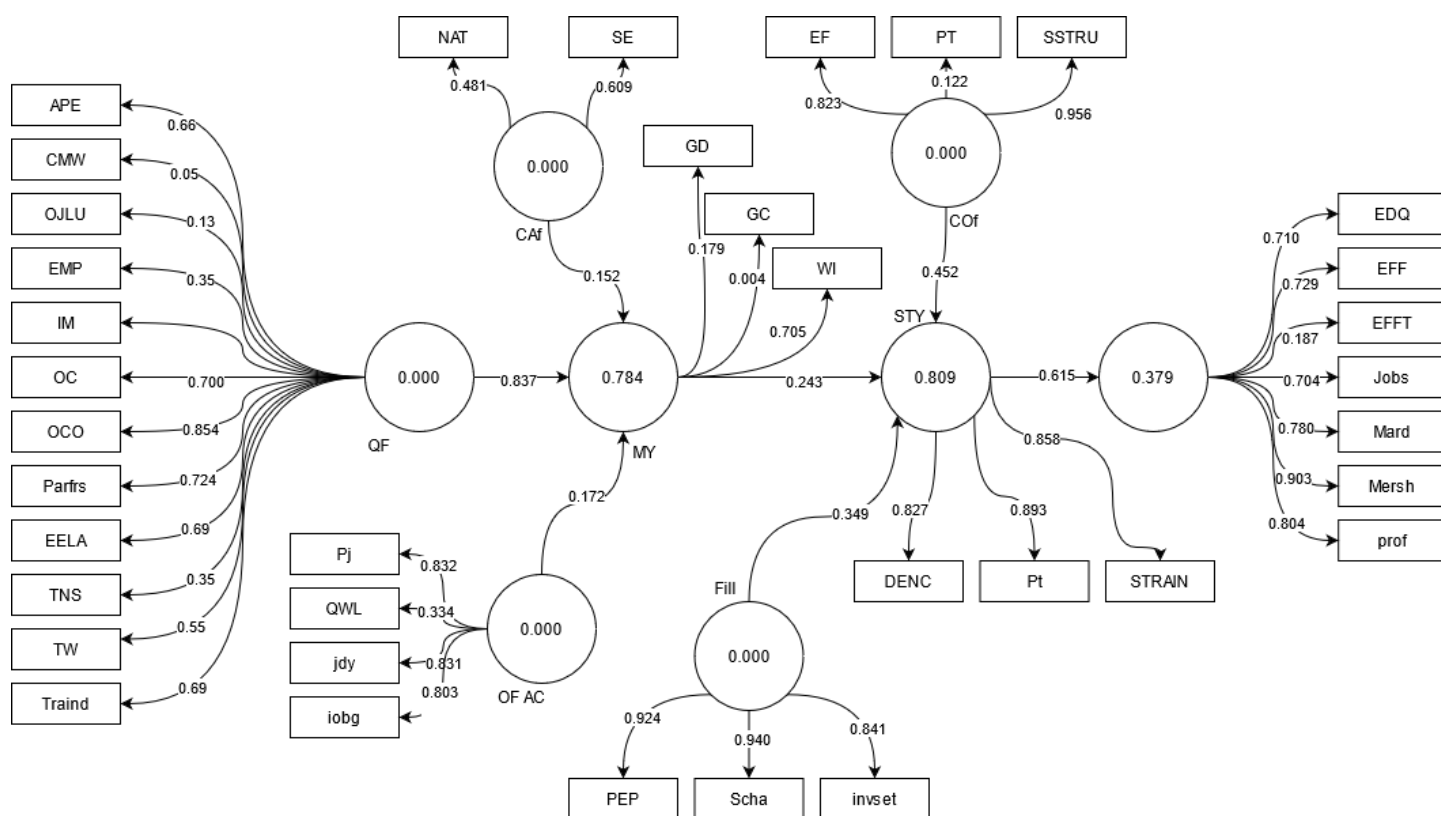
نمودار 1 نتایج تحلیل مربوط به مدل پژوهش را نشان می دهد. به علاوه جدول 1، نمرات تی مربوط به هر یک از روابط مدل 1 را نشان می دهد.

توجه به این مسئله آسیب های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد می سازد.

مدیریت استعداد به عنوان یک عامل حیاتی در سازمان های موفق و البته مدارس دیده می شود و به طور فزاینده ای موفقیت سازمان های امروزی به جذب، نگهداری و توسعه کارکنان با استعداد مرتبط می شود. بنابراین با توجه به مباحث مطرح شده اهمیت و ضرورت توسعه مدیریت استعداد معلمان مشهود است و لذا پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل توسعه مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهرتهران انجام شد.

#### روش کار

پژوهش حاضر که با هدف ارائه مدل مدیریت استعداد معلمان در آموزش و پرورش دوره اول متوسطه شهرتهران به مرحله اجرا در آمده است، در زمره پژوهش های توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع همبستگی با استفاده از روش مدل پابی معادلات ساختاری است. تحلیل معادلات ساختاری روشی برای تحلیل همبستگی چند متغیری است. این روش، مناسب ترین روش تحلیل برای بخش کمی در این پژوهش خواهد بود، زیرا از تحلیل معادلات ساختاری برای تحلیل و آزمون مدل های نظری می توان استفاده کرد. جامعه آماری این پژوهش معلمان دوره اول متوسطه شهرتهران خواهند بود که بر اساس آمار تعداد جامعه آماری 2360 بودند که بر اساس فرمول کوگران 331 نفر به صورت نمونه گیری چند مرحله و طبقه ای متناسب به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. به منظور تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری با نرم افزار PLS2 استفاده استفاده شد. در این پژوهش برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته مدیریت استعداد معلمان استفاده شد. پرسشنامه مذکور حاوی 103 پرسش است که متناسب با متغیرها و مدل پژوهش طرح شد. عوامل علی (بلوغ و ساختار سازمانی) از سوالات 1 تا 15، عوامل محوری (شایسته گرایی) از سوالات 16 تا 23 ، عوامل سازمانی از سوالات 18 تا 44 ، عوامل شغلی از سوالات 47 تا 54 ، راهبردهای مدیریت استعداد از



نمودار ۱. آزمون مدل کلی پژوهش

Figure 1. Testing the general research model

همانطور که نمودار 1 نشان می دهد تمامی ضرایب مسیر مستقیم در سطح 95 درصد معنادار می باشد. همچنین تمامی اثرات غیرمستقیم نیز در سطح 95 درصد معنادار شده اند.

جدول 1. ضرایب مسیر و نمرات تی مربوط به مدل کلی

Table 1. Path coefficients and t-scores of the general model

مسیر	Direct effect	Indirect Effect	t statistic	نتیجه
CAF---->MY شایسته گرایی>---- عوامل علی	0.152	-----	2.377	تایید رابطه
OF---->MY شایسته گرایی>---- عوامل سازمانی	0.637	-----	9.632	تایید رابطه
OFAC---->MY شایسته گرایی>---- عوامل شغلی	0.172	-----	4.361	تایید رابطه
MY ---->STM راهبرد ها>---- شایسته گرایی	0.243	-----	5.659	تایید رابطه
COF ---->STM راهبرد ها>---- عوامل زمینه ای	0.432	-----	10.256	تایید رابطه
FIN ---->STM راهبرد ها>---- عوامل مداخله ای	0.349	-----	7.256	تایید رابطه
STM ---->OD باندگی سازمانی>---- راهبرد ها	0.615	-----	15.937	تایید رابطه
CAF ---->STM راهبرد ها>---- عوامل علی	-----	0.037	2.196	تایید رابطه
OF ---->STM راهبرد ها>---- عوامل سازمانی	-----	0.155	4.881	تایید رابطه
OFAC ---->STM راهبرد ها>---- عوامل شغلی	-----	0.042	3.458	تایید رابطه
CAF---->OD باندگی سازمانی>---- عوامل علی	-----	0.023	2.175	تایید رابطه
OF ---->OD باندگی سازمانی>---- عوامل سازمانی	-----	0.095	4.666	تایید رابطه
OFAC ---->OD باندگی سازمانی>---- عوامل شغلی	-----	0.026	3.379	تایید رابطه

عملکرد، نیازسنجی آموزشی، مأموریت و چشم انداز شفاف، قدردانی و تشویق) بر شایسته گرایی تأثیر مستقیم دارد. با توجه به جدول 1 عوامل سازمانی اثر مستقیم (0/637) و مثبت معناداری بر شایسته گرایی دارد. لازم به ذکر است که عوامل سازمانی به طور غیر مستقیم نیز بر راهبردهای مدیریت استعداد و باندگی سازمانی اثر دارد.

عوامل شغلی (وجهه شغل، کیفیت زندگی کاری، پویایی شغل، خشنودی شغلی) بر شایسته گرایی تأثیر مستقیم دارد. با توجه به جدول 1 عوامل شغلی اثر مستقیم 0/172 و مثبت معناداری بر شایسته گرایی دارد. لازم به

با توجه به جدول (1)، نتایج مدل یابی معادلات ساختاری به شرح زیر می باشد: عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی) بر شایسته گرایی تأثیر مستقیم دارد. با توجه به جدول 1 عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی) اثر مستقیم (0/152) و مثبت معناداری بر شایسته گرایی دارد. لازم به ذکر است که عوامل علی به طور غیر مستقیم نیز بر راهبردهای مدیریت استعداد و باندگی سازمانی تأثیر دارد. عوامل سازمانی (کار تیمی، فرهنگ سازمانی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جوسازمانی، توانمندسازی، تعهد سازمانی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت

استقلال مدارس (کاهش سیاست زدگی، خودگردانی مدارس و سرمایه گذاری در آموزش و پرورش) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد. با توجه به جدول 1 استقلال مدارس اثر مستقیم 0/349 و مثبت معناداری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارد. لازم به ذکر است که استقلال مدارس به طور غیرمستقیم نیز بر بالندگی سازمانی اثر دارد.

ضریب تعیین ( $R^2$ ): معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا مدل مسیر، ضریب تعیین می باشد. این شاخص نشان می دهد چند درصد از تغییرات متغیر درونزا توسط متغیرهای برونزا صورت می گیرد. مقدار 0/19 و 0/33 و 0/67 برای متغیرهای مکنون درونزا (وابسته) در مدل مسیر ساختاری (درونی) به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است. ولی چنانچه متغیر مکنون درونزا تحت تعداد معدودی (یک یا دو) متغیر برونزا قرار داشته باشد، مقادیر متوسط ضریب تعیین نیز قابل پذیرش است. در جدول 2، متغیرهای درونزا، برونزا و مقادیر ضریب تعیین مربوطه ارائه شده است.

جدول 2. متغیرهای درونزا و برونزا و روابط ضریب مسیر مربوطه

Table 2. Endogenous and exogenous variables and the corresponding path coefficient relationships

متغیر درونزا	متغیرهای برونزا مربوطه	$R^2$	ارزیابی
شایسته گرایی	شرایط علی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی	0/784	قابل توجه
راهبردها	شایسته گرایی، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله ای	0/809	قابل توجه
بالندگی سازمانی	راهبردها	0/379	متوسط

دارد. به عبارتی دیگر، در صورتی که مقادیر به دست آمده برای شاخص (CV- Red) با در نظر داشتن متغیر پنهان درونزا انعکاسی مثبت باشد، می توان گفت مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است (هنسلر و همکاران 2009). در مورد شدت قدرت پیش بینی در مورد متغیرهای پنهان درونزا سه مقدار 0/02 و 0/15 و 0/35 را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی نمودند.

نتایج آزمون مدل به صورت نهایی در شکل زیر ترسیم گردیده است:

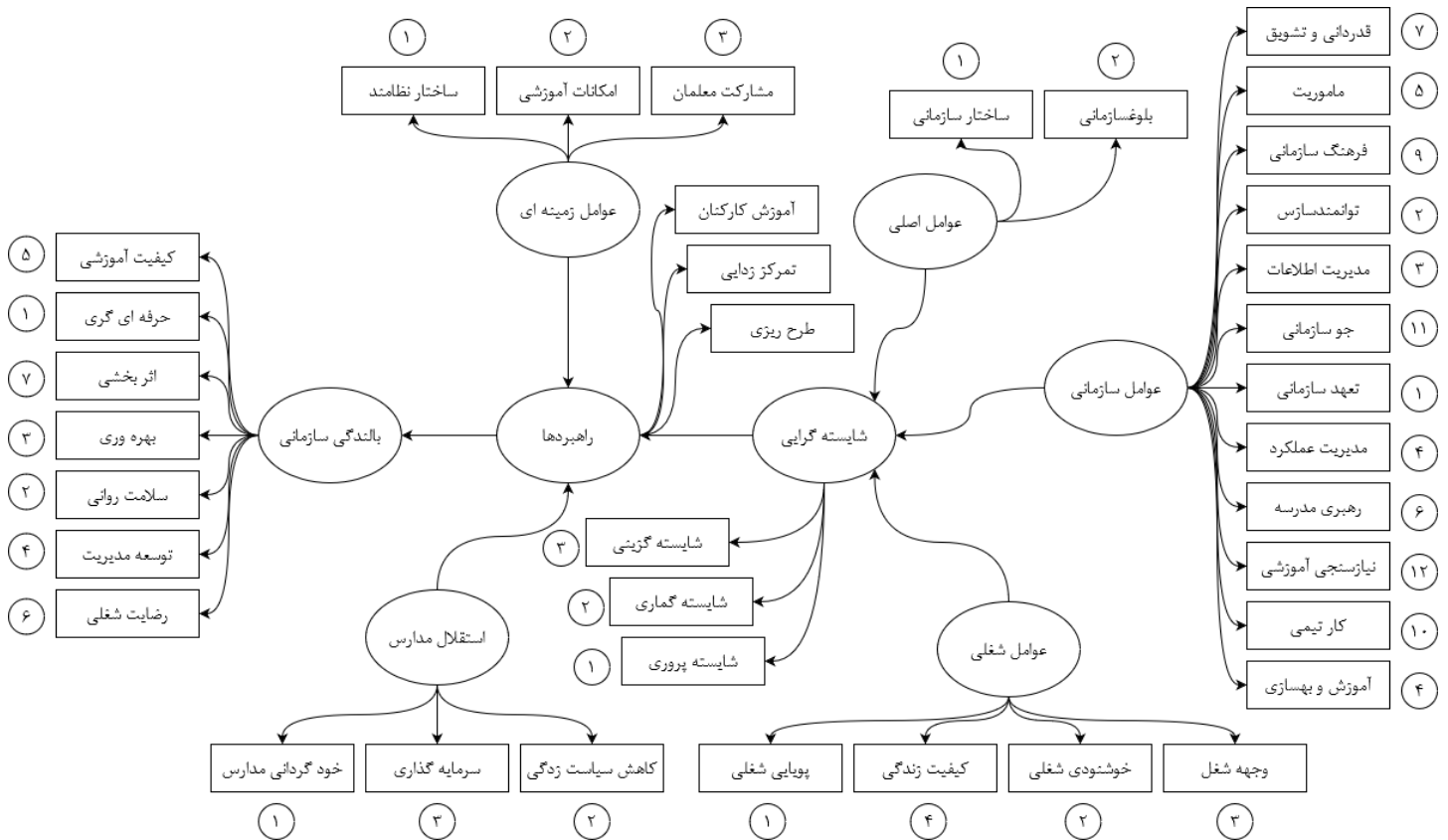
ذکر است که عوامل شغلی به طور غیرمستقیم نیز بر راهبردهای مدیریت استعداد و بالندگی سازمانی اثر دارد. شایسته گرایی (شایسته گزینی، شایسته پروری، شایسته گماری) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد. با توجه به جدول 1 شایسته گرایی اثر مستقیم 0/243 و مثبت معناداری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارد. لازم به ذکر است که شایسته گرایی به طور غیر مستقیم نیز بر بالندگی سازمانی اثر دارد.

راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرحریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی) بر بالندگی سازمانی تأثیر مستقیم دارد. با توجه به جدول 1 راهبردهای مدیریت استعداد اثر مستقیم 0/615 و مثبت معناداری بر بالندگی سازمانی دارد.

عوامل زمینه ای (مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد. با توجه به جدول 1 عوامل زمینه ای اثر مستقیم 0/432 و مثبت معناداری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارد. لازم به ذکر است که عوامل زمینه ای به طور غیرمستقیم نیز بر بالندگی سازمانی اثر دارد.

شاخص ارتباط پیشین یا استون-گایسر  $Q^2$ : کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص افزونگی یا روایی متقاطع (CV- Red) محاسبه می شود. هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش بینی کردن به روش چشم پوشی می باشد. معروف ترین و شناخته شده ترین معیار اندازه گیری این توانایی، شاخص استون-گایسر است که بر اساس این ملاک، مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درونزا انعکاسی را پیش بینی نماید.

مقادیر  $Q^2$  بالای صفر نشان می دهند که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده اند و مدل توانایی پیش بینی



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

Figure 2. The final research model

داشته است. و از بین عوامل زمینه‌ای برای اجرای مدیریت استعداد مؤلفه ساختار نظامند مدارس و آموزش و پرورش با ضریب مسیر 0/906 یکی از عامل‌های مهم برای اجرای مدیریت استعداد می‌باشد. از طرف دیگر از بین مؤلفه‌های راهبردهای مدیریت استعداد، مؤلفه آموزش کارکنان با ضریب مسیر 0/898 بیشترین تأثیر رو بر بالتدگی سازمانی آموزش و پرورش و مدارس دارد. در نهایت اینکه مهمترین پیامد اجرای مدیریت استعداد (شایسته‌گرایی) در مدارس و آموزش پرورش حرفه‌ای‌گری معلمان با ضریب مسیر 0/904 می‌باشد که نشان می‌دهد مدیریت استعداد معلمان موجب حرفه‌ای‌ترین شدن آن‌ها می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی طراحی مدل توسعه مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران بود. نتایج یافته‌ها حاکی از آن بود که شایسته‌

مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد که از بین عوامل سازمانی، مؤلفه تعهد سازمانی با ضریب مسیر 0/854 (طبق رتبه بندی انجام شده در شکل بالا) بیشترین تأثیر و نیازسنجی آموزشی با ضریب مسیر 0/629 کمترین تأثیر رو بر شایسته‌گرایی معلمان داشته است. از بین عوامل شغلی پویایی شغلی با ضریب مسیر 0/891 بیشترین تأثیر رو بر شایسته‌گرایی معلمان داشته است. و از بین عوامل علی ساختار سازمانی حاکم بر آموزش و پرورش با ضریب مسیر 0/889 بیشترین عامل تأثیرگذار بر شایسته‌گرایی به عنوان عامل محوری مدیریت استعداد معلمان بوده است. همچنین شایسته‌پروری در آموزش و پرورش به عنوان مهمترین مؤلفه شایسته‌گرایی با ضریب مسیر 0/879 در مدیریت استعداد معلمان و راهبردهای آن شناخته شده است. از بین عوامل مداخله‌ای (استقلال مدارس) عامل خودگردانی مدارس با ضریب مسیر 0/940 بیشترین عامل تأثیرگذار بر راهبردهای مدیریت استعداد



مستعد برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کند(ساهی و سیراوستا 2012).

سیاست زدگی مدارس ما از جمله پدیده هایی است که موجب اختلالات اساسی در سیستم آموزش و پرورش شده است. در واقع سیاست در آموزش و پرورش ما خیلی تعیین کننده است و به این علت وقتی در آموزش و پرورش حاکمیت پیدا می کند همه معیار های شایسته سälاری را به کنار میزند. از این رو مدارس ما باید از این عامل رهایی یابند و به شایسته سälاری بیشتر توجه نمایند. بنابر نتایج فرضیه ها یافته های پژوهش نشان داد راهبردهای اجرای مدیریت استعداد معلمان در مدارس متوسطه در کنش و واکنش با عوامل زمینه ای و محیطی پیامد بالندگی سازمانی را در پی برداشت. بالندگی سازمانی به معنای کیفیت آموزشی، حرفه گری، اثربخشی، بهره وری، سلامت روانی، توسعه مدیریت و رضایت شغلی است. در تبیین این یافته ها می توان گفت که استقرار سیستم مدیریت استعداد، به رشد و فرهنگ عملکرد بالا در مدارس از طریق نیروی کاری متخصص که دارای مهارت های تخصصی، شایستگی و ارزش های محوری در جهت پیشرفت های مداوم در آینده باشند کمک میکنند. در یک بررسی که بر روی 150 سازمان مندرج در لیست «فورچون 500» انجام شد، سازمان ها برای رده های مدیریتی خود طی پنج سال حدود 33 درصد در سال نرخ خروج (ریزش آینده) پیش بینی کرده و اعتراف نمودند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین های مناسب مطمئن نیستند (رضاییان و سلطانی 1388). این امر در سازمان آموزش و پرورش نیز قابل توجه است. عدم تمایل به ماندگاری در شغل معلمی یا ماندگاری بدون انگیزه مسئله ای است که موجب می شود سازمان برای معلمان در حد تأمین معاش، قابل احترام باشد، در نتیجه احساس تعلق نسبت به سازمان، در آن ها در سطح پایینی قرار می گیرد و اگر شرایط مناسب دیگری به آنان پیشنهاد شود، به سادگی شغل و سازمان خود را ترک می کنند. نتایج تحقیقات و بررسی ها در ایران نشان می دهد که میانگین

گرایی(شایسته گزینی، شایسته پروری، شایسته گماری) از طریق عوامل علی مدیریت استعداد(بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی)، راهبردهای مدیریت استعداد(آموزش کارکنان، طرح ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی)، عوامل زمینه ای(مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی) و استقلال مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر بالندگی سازمانی دارد. در این بخش از مقاله جهت تایید یا عدم تایید فرضیه های کلی پژوهش، نتایج پژوهش حاضر را با نتایج پژوهش های پیشین مورد بحث و بررسی قرار می دهیم.

نتایج تحقیقات از 40 سازمان جهانی نشان داده که همه آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد رو به رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست های استراتژیک سازمانی می باشد و همین امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان ها را برای رشد محدود ساخته است(رودی و کونگر 2007).

در حال حاضر عمده ترین مشکل سازمان ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان ها خود متوجه هستند که جهت بهبود شایستگی هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد شایسته باشند. در حقیقت پیاده سازی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری سازمان ها دارد. این در حالی است که 63/7 درصد آمارها نشان می دهد که سرمایه گذاری مالی در مدیریت استعداد نخستین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان ها تلقی می گردد. این امر دال بر این واقعیت است که سازمان ها همچنان به توسعه سازمانی و آموزش و پرورش افراد که به ایجاد قابلیت هایی مطابق چشم انداز کمک می کند، نیاز دارند و در این رابطه نیز مدیریت استعداد می تواند راهگشا باشد (کینده 2012).

یافته های مکنزی نشان داد مدیریت استعداد عامل مهم و تأثیرگذار در موفقیت سازمانی است. او معتقد است که مدیریت استعداد با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان

Kehinde J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, Vol.4, No.2, Pp. 178-186.

Khalouandy F, Abbaspour A. (2014). Design optimization model talent management process: Case Study of Pars Oil and Gas Company. *Research of Public Administration*, Vol.19, Pp. 128-103. [In Persian]

Khandaghi A, Dehghani M. (2010). Reflection on centralization, decentralization and return to centralization and their implications for curricula Iran: a new perspective. *Studies in Education and Psychology*, Vol.11, No.2, Pp. 184-165. [In Persian]

Megri Z. (2014). The Impact of Talent Management System on the Enterprise Performance: a Study on a Sample of Workers in National Company of Juice and Canned-food Unit MANAA (Batna). *Arab Economic and Business Journal*, Vol.9, No.2, Pp. 156-165.

Mirkamali SM, Gholamzadeh H. (2012). Investigation the relationship between organizational commitment and intention to leave the service of teachers in the School District Dastgerd (Yazd), *Journal of Educational Leadership and Management*. Vol.6, No.1, Pp. 9-25. [In Persian]

Nopasandasil SM, Malekakhlagh I, Mehravani M. (2014). Investigation the relationship between talent management and organizational performance. *Human Resource Management Researches*. Vol.1, No.6, Pp.31-51. [In Persian]

Veladat F, Navehebrahim A. (2011). Designing a model for managing talents of students in elementary school: A qualitative study based on grounded theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.29, Pp. 1052-1060. [In Persian]

عدم تمایل به ماندگاری معلمان به طور عام 43٪ و در میان معلمانی که از مدارک تحصیلی بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) برخوردارند، بیش از 80٪ است که عدم توجه به این مسئله آسیب های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد می سازد.

از جمله نقاط قوت پژوهش حاضر می توان به جامع، کاربردی و بروز بودن موضوع مورد بحث پژوهش اشاره کرد. همچنین از نقاط ضعف پژوهش حاضر میتوان به محدودیت جامعه آماری آن اشاره کرد و پیشنهاد می شود این پژوهش با این عنوان در جوامع دیگر مورد بررسی قرار گیرد.

## References

Adamsky H. (2003). *Talent management: Something productive this way comes*.

Aguinis H, Gottfredson R K, Joo H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*.

Bilim I. (2014). Pre-srrv Eeemenrrry Taahhrrs' ooiivaooons oo Bccome a Teacher and its Relationship with Teaching Self-efficacy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.152, Pp. 653-661.

Collings D G, Mellahi K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol.19, No.4, Pp. 304-313.

Davies B, Davies B J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, Vol.24, No.5, Pp. 418-426.

Haji karimi A, Soltani M. (2011). Investigation and analysis of factors to maasur management Th C of Irnn's nndusrr qquppmen nnd machinery industry. *Organizational Culture Management Journal*, Vol.23, No.9, Pp. 95-116. [In Persian]

Ingram T, Glod W. (2016). Talent Management in Healthcare Organizations- Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, Vol.39, Pp. 339-346.

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال دوازدهم، ویژه‌نامه 1400

## طراحی مدل توسعه مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه

**شاهد شریفیان ثانی:** دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

**رضا والا<sup>\*</sup>:** عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

**اصغر شریفی:** عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

**چکیده:** هدف تحقیق حاضر، طراحی مدل توسعه مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران بود. روش پژوهش از نوع همبستگی با استفاده از مدل یابی علی بود. جامعه آماری این پژوهش کلیه معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران به تعداد 2360 بود که با استفاده از فرمول کوکران 331 نفر به صورت نمونه گیری چند مرحله ای و طبقه ای متناسب انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته توسعه مدیریت استعداد معلمان بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه مورد تایید سوالات پرسشنامه 0/81 بدست آمد. پایایی (AVE) صاحب نظران قرار گرفت. روایی همگرایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ 0/83 بدست آمد. به منظور تحلیل داده های کمی از مدل معادلات ساختاری با نرم افزار PLS2 استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد که شایسته گرایی (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری) از طریق عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی) راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکز زدایی) عوامل زمینه ای (مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی و استقلال مدارس) تاثیر مثبت و معناداری بر بالندگی سازمانی دارد. شاخص ارتباط پیش بین یا  $Q^2$  استون-گایسر نیز نشان داد که مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است.

**واژگان کلیدی:** آموزش و پرورش، شایسته‌گرایی، توسعه مدیریت استعداد، مدیریت استعداد.

**\*نویسنده مسؤول:** عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

Email: vala.riau.ac@gmail.com