

## طراحی مدل استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس با استفاده از رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، علی شریعت نژاد<sup>۲</sup>، محسن عارف نژاد<sup>۳</sup>

Received: 28/01/2018  
Accepted: 06/03/2019

صفحات: ۱۱۲-۲۲۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۱/۰۸  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۱۵

### چکیده

این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی انجام پذیرفته که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارشناسان آموزش و پرورش و مدیران مدارس مقطع متوسطه شهرستان خرم‌آباد هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند اعضای نمونه آن انتخاب شده‌اند. در این پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه است که روایی و پایایی مصاحبه با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای-کوهن و همچنین روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و آلفای کرونباخ تایید شده است. در این پژوهش داده‌های کیفی و کمی به ترتیب با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و Matlab برای آماده‌سازی داده‌ها جهت انجام مدل‌سازی با استفاده از رویکرد ISM به‌کار گرفته شده است. نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که وجود نظام کارآمد مدیریت استعداد در مدارس مستلزم تدوین چشم‌انداز و نگرش مبتنی بر استعداد پروری است. از این‌رو سازمان آموزش و پرورش باید حین استخدام، خزانه‌های استعدادی تشکیل دهد که از طریق آن بتواند افراد با استعداد را بر اساس نوع تخصص موردنیاز به راحتی شناسایی و به استخدام مدارس درآورد. باید توجه داشت که افراد باید با توجه به نوع استعدادشان در تخصص‌های مرتبط قرار گیرند. بر اساس مدل پژوهش مدارس باید این افراد را با فعالیت‌های اساسی خود درگیر کنند و آن‌ها را در فرآیند برنامه ریزی و تصمیم‌گیری خود دخالت داده و از طرف دیگر برای آن‌ها برنامه ریزی مسیر شغلی مناسب را انجام دهد تا فرصت رشد و تعالی سازمانی و فردی به صورت توأمان برای مدارس و افراد با استعداد به‌وجود آید.

**کلیدواژگان:** مدیریت استعداد، مدارس، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

Email: shariat.al@fc.lu.ac.ir

۱- استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

نویسنده مسئول:

۲- دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۳- استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

## مقدمه

امروزه آنچه که موجب برتری سازمان‌هاست برخورداری از افراد با استعداد است. منابع انسانی با استعداد ارزشمندترین سرمایه سازمانی هستند که عامل اصلی بقا و موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در حقیقت، مدیریت استعداد یک سلاح پنهان برای به دست آوردن استعدادهای می‌باشد (Michaels, Handfield & Axelrod, 2001). امروزه در سازمان‌های پیشرو جهان، مدیریت کشف و پرورش افرادی که از شایستگی‌های محوری برخوردارند و منجر به عملکرد برتر سازمان می‌شوند، از طریق فرآیندی انجام می‌پذیرد که اصطلاحاً مدیریت استعدادهای<sup>۱</sup> نامیده می‌شود (Festing & Schafer, 2014). مدیریت استعداد دربرگیرنده فرآیندهای جذب، شناسایی و نگهداری کارکنانی است که بدنه شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و موجب بهبود کیفی سازمان می‌شوند (Berger, 2004). مدارس نیز از این قاعده مستثنی نیستند؛ در حقیقت اگر نظام آموزش و پرورش مبتنی بر مدیریت استعداد باشد و معلمان، مدیران و کارکنان مدارس با استفاده از فرآیند مدیریت استعداد استخدام و گزینش شوند، مدارس با کارایی و اثربخش بالاتری در جهت نیل به اهداف آموزشی و پرورشی خود گام خواهند برداشت. از این رو سوالی که پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به آن است، این پرسش است که آموزش و پرورش چگونه می‌تواند نظام مدیریت استعداد را در جهت استخدام کارکنان با استعداد برای مدارس پیاده کند؟

امروزه موفقیت سازمان‌ها بیش از هر چیز دیگر به قابلیت‌ها و استعدادهای کارکنان آن‌ها متکی است (Rajab beigi & Partoei, 2006). صاحب‌نظران معتقدند که نظام مدیریت استعداد عامل کلیدی پایداری و موفقیت هر سازمانی است (Hirsch, 2008). اکنون عصر جنگ استعدادهاست و موفقیت سازمان‌ها در گرو داشتن افرادی موفق، توانمند و متعهد است و به عبارتی داشتن نیروهای انسانی مستعد و توانمند، به عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شود. مدیریت استعداد در بخش آموزش و پرورش و مدارس از اهمیت ویژه‌تری برخوردار است؛ چراکه مدارس به‌مثابه سازمان‌های انسان‌محور و انسان‌پرور، علاوه بر مدیریت استعداد معلمان و مربیان می‌بایست به شناسایی، رشد و توسعه استعدادهای دانش‌آموزان نیز مبادرت ورزند. لذا ضروری است که برای مدارس فرآیند چگونگی مدیریت استعداد معلمان و کارکنان تدوین و تبیین شود. به باور بسیاری از روان‌شناسان و جامعه‌شناسان بعد از خانواده، مدرسه در فرآیند شکوفایی

1. Talent management

توانایی‌ها و استعداد‌های افراد نقش به‌سزایی دارد. اما تنها در حالتی این مهم میسر می‌شود که دانش‌آموزان، راهنمایی مستعد و کوشا داشته باشند. درحقیقت افراد با استعداد در کشف و پرورش استعداد دانش‌آموزان خود موفق‌تر عمل خواهند کرد. در بسیاری از مدارس انتخاب افراد بر اساس شاخص‌ها و فاکتورهایی که بر اساس فرآیند مدیریت استعداد باشد و در آن استعداد، توانمندی، درایت و شایستگی، اولویت‌اصلی انتخاب افراد باشد، دیده نمی‌شود. درحقیقت در صورت عدم استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس باید شاهد بود که بسیاری از استعدادها نابود و بسیاری از توانایی‌های دانش‌آموزان به خاطر عدم توانایی معلمان و مسئولان هرز رود. از این رو می‌توان گفت که مدیریت استعداد در مدارس صرفاً در برگزیده چند واژه موهوم و جدید درخصوص پیدا کردن و توسعه معلمان و کارکنان خوب و یا عنوانی جدید و جذاب برای اقدامات و کارکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش نیست؛ بلکه مستلزم دیدگاهی سیستمی و تعاملی پویا میان بسیاری از فعالیت‌ها و فرآیندهای آموزش و پرورش است که این مهم جز با تحقیق و پژوهش میدانی و ارائه مدل عملی و کاربردی برای مدیریت این سرمایه ارزشمند در مدارس میسر نیست. از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا مدلی کاربردی را در جهت مدیریت استعداد در مدارس طراحی و تدوین کند.

مفهوم اصلی «مدیریت استعداد» در اواخر دهه ۱۹۹۰، زمانی که گروهی از مشاوران شرکت مکنزی واژه کشمکش و نزاع برای افراد با استعداد را ابداع کردند، معرفی شد (Festing & Schafer, 2014). در بررسی این شرکت مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران بااستعداد موفق‌تر هستند، میزان سوددهی و بهره‌وری بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آن‌ها به دید یک منبع ایجاد مزیت‌رقابتی نگریسته شود (Sayadi, Mohammadi & Nikpour, 2012). به عقیده صاحب‌نظران، همه افراد دارای استعداد هستند. تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیمی گرفته و برنامه‌ریزی صورت گیرد، در سازمان افراد موفق‌تری خواهند بود. افراد بااستعداد هستند که سرمایه‌های دانشی سازمان را ایجاد نموده و آن‌ها را به پیش می‌برند. از این منظر توانایی یک سازمان در بهره‌گیری، توسعه دادن و حفظ استعداد مهم‌ترین اولویت برنامه مدیران است (Shoemaker, 2003). از این رو مدیریت استعدادها را می‌توان به منزله چشم‌اندازهای متعددی در نظر گرفت که در هر یک، تصاویر متفاوتی برای فعالیت‌های یکسان در سازمان‌های مختلف به‌دست می‌آید (Phillips & Roper, 2009). صاحب‌نظران منابع انسانی معتقدند که نظام مدیریت استعداد منابع انسانی عامل کلیدی بقا و پایداری هر سازمانی است. این نظام

دربگیرنده فرآیندهای جذب، شناسایی و نگهداری کارکنانی است که بدنه شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل داده، به برترین رده‌ها می‌رسند، از همکاران خود پیشی می‌گیرند و به طور هم‌زمان به عنوان انگیزه برای همکاران خود عمل می‌کنند (Berger, 2004). مجموعه‌ای از تعاریف ارائه شده توسط محققان و پژوهشگران به شرح جدول شماره (۱) است.

جدول شماره ۱، تعاریف مدیریت استعداد

ردیف	تعریف	منبع
۱	مدیریت استعداد شامل رویکردهای گوناگونی است که با یکدیگر مجموعه‌ای را برای ایجاد یک کل منسجم فراهم می‌کنند و وسیله‌ای است که برای توسعه و اجرای فعالیت‌های هماهنگ که سازمان‌ها برای به دست آوردن و حفظ نیروهای مستعد به آن نیاز دارند.	(Armstrong, 2006)
۲	مدیریت استعداد فرآیندی برای شناسایی، ارتقا و نگهداری افراد مستعد باهدف بهینه کردن توان سازمان، به منظور تحقق کسب و کار است.	(Oheley, 2007)
۳	مدیریت استعداد اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه‌گذاری برای رشد آن‌هاست. همچنین شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد و کمک به آنها برای بهره بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف می‌باشد.	(Hirsch, 2008)
۴	مدیریت استعداد منابع انسانی تخصصی‌ترین و ظریف‌ترین لایه در مدیریت سرمایه‌های انسانی است.	(Ata'abadi, 2014)
۵	مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان است.	(Bathnagar, 2007)

در زمینه مدیریت استعداد منابع انسانی، مدل‌های متفاوتی ارائه شده است که هرکدام بر فرایندهای مختلفی اشاره دارند. یکی از مدل‌هایی که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به صورت جامع تبیین می‌نماید، مدل (Armstrong, 2006) است. به طور کلی عناصر این مدل در سه مرحله شامل فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادهای، توسعه استعدادهای و حفظ استعدادهای است. -جذب استعداد: هدف این راهبرد، اطمینان یافتن از این است که شرکت در قیاس با رقبا، بتواند از طریق استخدام کارکنان شایسته‌تر به مزیت رقابتی دست یابد. راهبرد جذب، کارکنان را با نیازهای راهبردی و عملیاتی سازمان هماهنگ می‌کند و جذب کارکنانی که دارای عملکرد برتر، بهره‌وری، انعطاف و نوآوری اند و سطوح بالایی از خدمات شخصی را به مشتریان ارائه می-

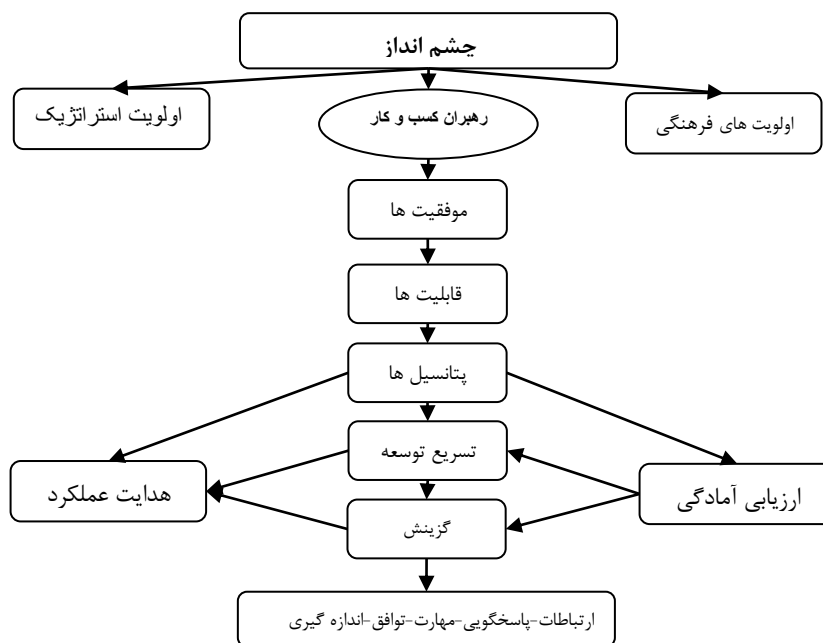
کنند و با فرهنگ و الزامات راهبردی سازمان نیز تناسب دارند، میسر می سازند (Festing & Schafer, 2014).

-توسعه استعداد<sup>۱</sup>: توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می کند کارکنان به کیفیت ها و مهارت هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل توانمندی ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند (Mousakhani, Hasangholipour & suri, 2012).

-نگهداشت استعداد<sup>۲</sup>: آنچه سبب موفقیت و پیشرفت شرکت ها می شود، توانایی آن ها در جذب و حفظ افراد مناسب است. هرگاه کارمندی سازمان را ترک می کند، مقدار زیادی از سود سازمانی کاهش خواهد یافت. زمان، انرژی و پول سرمایه گذاری شده برای آموزش و توجیه افراد در مورد عملکرد سازمان هم از دست می رود (Phillips & Roper, 2009). در مرور ادبیات مدیریت استعداد منابع انسانی مدل های متنوعی از سوی پژوهشگران و محققان فراخور محیط پژوهش ایشان ارائه شده است. در یک پژوهش (Oehly, 2007) با عنوان «توسعه یک بخشی مدل مدیریت استعداد» درباره فرآیند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع کرده و در ادامه طراحی و توسعه و ایجاد زمینه ها و بستر منابع انسانی ایجاد شده و به دنبال آن جذب، نگهداری و توسعه افراد مستعد را در قالب نوسازی و ارزیابی به شکل مدلی چهار مرحله ای بیان می کند. بنابر مدل او هلی، فاکتورهای اساسی که در مدیریت استعداد دخالت دارند، استراتژی سازمان، برنامه ریزی نیروی کار و بررسی محیط خارجی هستند. این مدل بیان می کند که در کلیه فرآیندهای استخدام و گزینش منابع انسانی، استعداد افراد به عنوان یک رکن محوری باید مدنظر باشد و استعداد افراد مبنای استخدام، کارمندیابی و جایابی کارکنان سازمان باشد (Oheley, ۲۰۰۷). مدل مدیریت استعداد فراگیر مدلی است که بر اساس چشم انداز و مأموریت سازمان تدوین شده است. در این مدل فرآیند مدیریت استعداد شامل پنج مرحله ۱- شناسایی پتانسیل های موجود ۲- ارزیابی آمادگی ۳- توسعه استعداد ۴- به کارگیری استعداد ۵- تاکید بر عملکرد می باشد (Rezaeian & Soltani, 2009). در شکل شماره (۱) مدل مدیریت استعداد فراگیر ارائه شده است.

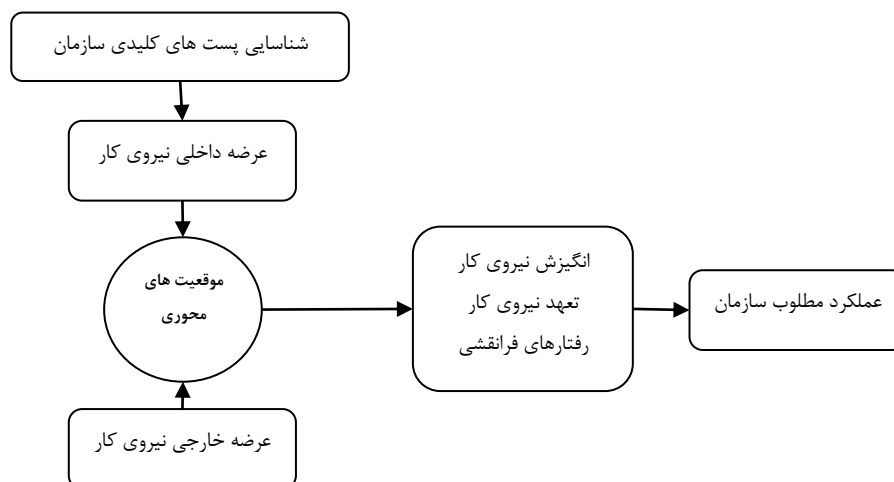
1. Talent development

2. Talent maintenance



شکل شماره ۱، مدل مدیریت استعداد فراگیر (Wellins, Smith, Rogers, 2006)

مدل مدیریت استعداد استراتژیک که توسط (Collings & Mellahi, 2009) ارائه شده است، از دو بعد شناسایی پست‌های اصلی و نتایج مدیریت استعداد تشکیل گردیده است. بر اساس این مدل اولین مرحله از مدیریت استعداد استراتژیک شناسایی پست‌های اصلی سازمان است. در این مرحله سازمان باید به توسعه خزانه‌ای از استعدادها و یک ساختار منابع انسانی استعدادمحور مبادرت ورزد. نتیجه این امر رسیدن به ستاده‌های مطلوب فردی و سازمانی است، که همانا هدف اصلی به‌کارگیری مدیریت استعداد می باشد. در شکل شماره (۲) مدل مدیریت استعداد استراتژیک ارائه شده است.



شکل شماره ۲، مدیریت استعداد استراتژیک (Collings, Mellahi, 2009)

در خصوص مدیریت استعداد منابع انسانی در مدارس پژوهش‌های متنوعی صورت گرفته است، اما تاکنون مدلی در جهت استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس تدوین نشده است. در پژوهشی که توسط (Ayati, Asgari & Ghavidel, 2014) انجام شده است، ساخت و اعتباریابی آزمون مدیریت استعداد در آموزش و پرورش مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشان دهنده آن است که پنج مولفه ارزش، ویژگی‌های شخصی، ارتباط حرفه‌ای، تیزهوشی استراتژیک و رهبری استراتژیک به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در آموزش و پرورش هستند. در پژوهشی دیگر که توسط (Barzin & Meammar, 2014) باعنوان مدیریت استعداد در آموزش و پرورش انجام شده است، محققان به این نتیجه دست یافته‌اند که سازمان آموزش و پرورش بتواند استعدادها را شناسایی کند، و این استعدادها را شناسایی شده را توسعه دهد و همچنین استعدادها را توسعه یافته را نگهداری و ذخیره کند و به‌دنبال آن ارزیابی از استعدادها را نگهداری شده انجام دهد و این چرخه را به‌طور سیستمی مدیریت کند. بنابراین مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای مدیریت منابع انسانی در ایران به ویژه در آموزش و پرورش قابل‌استقرار است. در بررسی رابطه مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش، (Ranjbar & MohammadPanah, 2017) به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. (Mohammadi & zavar, 2015) نیز رابطه مدیریت استعداد و اثربخشی مدیران مدارس را مورد بررسی قرار

دادند و به این نتیجه رسیدند که جذب، توسعه و حفظ استعداد پیش بینی کننده اثربخشی مدیران مدارس هستند.

### روش شناسی

این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی انجام پذیرفته که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارشناسان آموزش و پرورش و مدیران مدارس مقطع متوسطه شهرستان خرم‌آباد هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند اعضای نمونه آن انتخاب شده‌اند. در این پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه است که روایی و پایایی مصاحبه با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای-کوهن و همچنین روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و آلفای کرونباخ تایید شده است. در این پژوهش داده‌های کیفی و کمی به ترتیب با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و Matlab برای آماده‌سازی داده‌ها جهت انجام مدل‌سازی با استفاده از رویکرد ISM به کار گرفته شده است. در این پژوهش برای شناسایی ابعاد مدیریت استعداد از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کمک بررسی ادبیات پیشینه پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه‌های مرتبط با پژوهش استفاده شده است. به علاوه در بخش کمی و در ارائه مدل نهایی ISM با کمک کارشناسان آموزش و پرورش و مدیران مدارس متوسطه به بررسی روابط ابعاد با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، پرداخته شد و نهایتاً مدل نهایی مدیریت استعداد تدوین شد.

جدول شماره ۲، ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

۲۴	مرد	جنسیت
۶	زن	
۸	کارشناسی	مدرک تحصیلی
۱۸	کارشناسی ارشد	
۴	دکتری	
۱۱	۱۰-۱	سابقه کار
۱۳	۲۰-۱۱	
۶	۳۰-۲۱	



### یافته‌های پژوهش

#### ❖ تعیین متغیرهای مورد استفاده در مدل

مدلسازی ساختاری تفسیری با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که مربوط به موضوع مورد بحث می‌باشد (Agarwal, 2007). در این تحقیق برای طراحی مدل مدیریت استعداد منابع انسانی، مولفه‌های مدل مدیریت استعداد منابع انسانی با استفاده از مطالعات اکتشافی شناسایی شدند که شرح کامل آن‌ها به صورت جدول زیر است.

جدول شماره ۲، مولفه‌های شناسایی شده برای مدیریت استعداد منابع انسانی

ردیف	مولفه‌ها	ردیف	مولفه‌ها
۱	وجود نظام کارآمد شناسایی استعداد افراد	۹	برنامه ریزی مسیر شغلی مناسب برای استعدادها
۲	تشکیل خزانه استعداد	۱۰	جبران خدمات کارکنان مستعد
۳	استخدام افراد از خزانه‌های تخصصی	۱۱	مشارکت افراد مستعد در برنامه ریزی و تصمیم‌گیری مدارس
۴	قابلیت پذیرش مهارت و دانش تخصصی کارکنان	۱۲	تبیین چشم‌انداز و نگرش مبتنی بر استعداد پروری
۵	درگیر کردن افراد مستعد با فعالیت‌های اساسی	۱۳	مطابقت استعداد افراد با تخصص فرد
۶	سیاست استعداد پروری در مدارس	۱۴	پاسخگویی سازمان در قبال افراد مستعد
۷	شناسایی افراد مستعد و توسعه استعداد آنها	۱۵	قرار دادن افراد مستعد در پست‌های کلیدی
۸	برنامه ریزی جانشین پروری در مدارس	۱۶	فرصت برای رشد و توسعه کارکنان

#### ❖ به دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (SSIM)

پس از شناسایی مولفه‌ها نوبت به وارد کردن این مولفه‌ها در ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها می‌شود. این ماتریس به اندازه ابعاد متغیرها می‌باشد که در سطر و ستون اول آن متغیرها به ترتیب ذکر می‌شود. آن‌گاه روابط دو به دو متغیرها به وسیله نمادهایی مشخص می‌شود (Ravi & Shankar, 2005). این نمادها عبارتند از:

جدول شماره ۳، تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی I منجر به J می‌شود	X	برای نشان دادن تاثیر دوطرفه (بعد I به J و بعد J به I)
A	یعنی J منجر به I می‌شود	O	برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد

1 Structural Self-Interaction Matrix

### ❖ به دست آوردن ماتریس دستیابی<sup>۱</sup>

- با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر ماتریس دستیابی تشکیل می‌شود. این قواعد به صورت زیر است:
- اگر خانه  $(j,i)$  در ماتریس SSIM نماد  $V$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(i,j)$  عدد صفر می‌گیرد.
  - اگر خانه  $(j,i)$  در ماتریس SSIM نماد  $A$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(i,j)$  عدد ۱ می‌گیرد.
  - اگر خانه  $(j,i)$  در ماتریس SSIM نماد  $X$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(i,j)$  عدد ۱ می‌گیرد.
  - اگر خانه  $(j,i)$  در ماتریس SSIM نماد  $O$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(i,j)$  عدد صفر می‌گیرد.

### ❖ سازگار کردن ماتریس دستیابی

پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی تشکیل شد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به-عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ هم منجر به متغیر ۳ شود، باید متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند.

### ❖ تعیین سطح و اولویت متغیرها

برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش نیاز برای هر متغیر تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه پیش نیاز شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر شناسایی می‌شود. پس از تعیین مجموعه‌های پیش‌نیاز و دست یافتن و عناصر مشترک نوبت به تعیین سطح متغیرها (عناصر) می‌رسد.

<sup>1</sup> Reachability matrix

❖ ترسیم مدل

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آن‌ها را به شکل مدل ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها را بر حسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند.

جدول شماره ۴، جدول ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

مؤلفه ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
۱		V														
۲			A													
۳				A												
۴					V											
۵						A										
۶							V									
۷								V								
۸									V							
۹										O						
۱۰											O					
۱۱												A				
۱۲													V			
۱۳														O		
۱۴															V	
۱۵																V
۱۶																

پس از تدوین جدول ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها، نوبت به جدول دستیابی اولیه می‌رسد که شرح کامل آن به صورت جدول زیر است.

جدول شماره ۵، ماتریس دستیابی اولیه

مؤلفه ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰
۳	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰
۴	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰
۶	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱

۱۲) طراحی مدل استقرار نظام مدیریت اقتصاد در مدارس با استفاده از رویکرد...

۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۷
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۸
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۹
۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱۰
۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱۱
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱۲
۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱۳
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱۴
۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱۵
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱۶

پس از تدوین جدول ماتریس دستیابی اولیه، زمان آن است که ماتریس دستیابی سازگار شده تشکیل شود. شرح کامل ماتریس دستیابی سازگار شده به صورت جدول زیر است.

جدول شماره ۶، ماتریس دستیابی سازگار شده

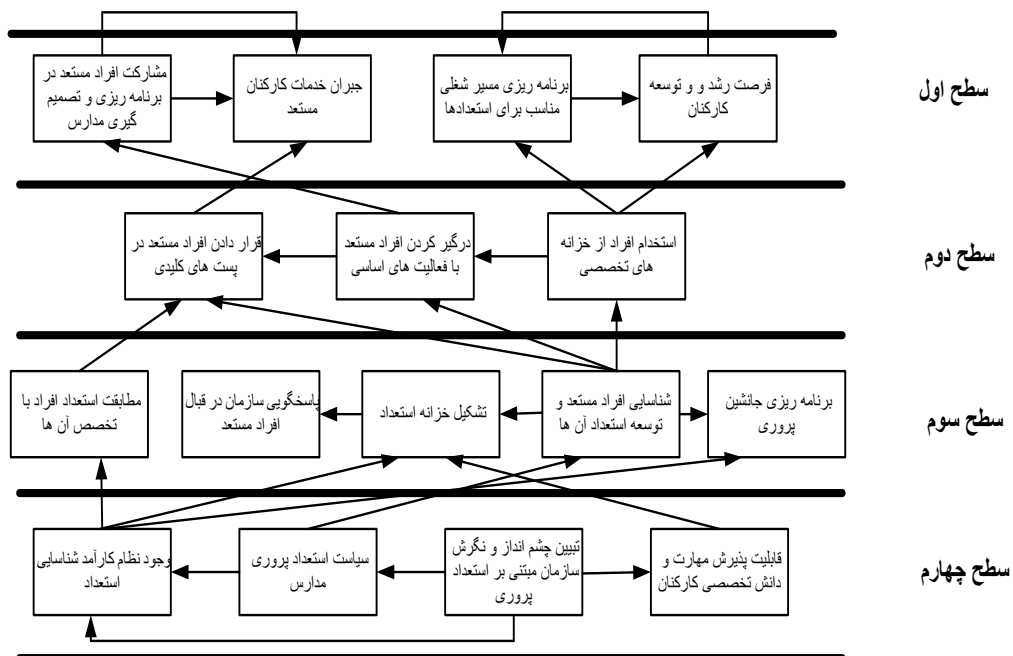
مولفه ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	0	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۷	۱	1	1	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۱۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	1	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۳	۱	۱	1	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	1	۱	۱	۱	۱
۱۵	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱
۱۶	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱

بعد از سطح‌بندی مولفه‌ها مدل نهایی مدیریت استعداد منابع انسانی، مولفه‌ها در ۴ سطح دسته‌بندی شدند که عبارتند از:

جدول شماره ۷، سطح‌بندی مولفه‌ها

سطح اول	برنامه ریزی مسیر شغلی مناسب برای استعدادهای جبران خدمات کارکنان مستعد، مشارکت افراد مستعد در برنامه ریزی و تصمیم‌گیری مدارس، فرصت برای رشد و توسعه کارکنان
سطح دوم	استخدام افراد از خزانه‌های تخصصی، درگیر کردن افراد مستعد با فعالیت‌های اساسی، قرار دادن افراد مستعد در پست‌های کلیدی
سطح سوم	برنامه ریزی جانشین‌پروری مدارس، شناسایی افراد مستعد و توسعه استعداد آن‌ها، تشکیل خزانه استعداد، پاسخگویی سازمان در قبال افراد مستعد، مطابقت استعداد افراد با تخصص آن‌ها
سطح چهارم	وجود نظام کارآمد شناسایی استعداد، تبیین چشم‌انداز و نگرش مدارس مبتنی بر استعداد پروری، سیاست استعداد پروری مدارس، قابلیت پذیرش مهارت و دانش تخصصی کارکنان

بعد از سطح‌بندی مولفه‌ها مدل نهایی مدیریت استعداد منابع انسانی به صورت زیر می‌باشد.



شکل شماره ۳، مدل مدیریت استعداد منابع انسانی

## بحث و نتیجه‌گیری

به عقیده صاحب‌نظران، همه افراد دارای استعداد هستند، اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیمی گرفته و برنامه‌ریزی صورت گیرد، در سازمان افراد موفق‌تری خواهند بود. افراد با استعداد هستند که سرمایه‌های دانشی سازمان را ایجاد و به‌پیش می‌برند. از این منظر توانایی یک سازمان در بهره‌گیری، توسعه دادن و حفظ استعداد مهمترین و اصلی‌ترین اولویت برنامه مدیران است (Shoemaker, 2003). مدیریت استعداد در برگزیده‌های فرآیندهای جذب، شناسایی و نگهداری کارکنانی است که بدنه شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند، به برترین رده‌ها می‌رسند، از همکاران خود پیشی می‌گیرند و به طور همزمان به عنوان انگیزه‌های برای همکاران خود عمل می‌کنند (Berger, 2004). کسانی که ظرفیت رشد و ارتقا دارند و به صورت بالقوه می‌توانند مسئولیت‌های بالاتری را بپذیرند. برای این افراد باید فرصت‌های شغلی و مسئولیت‌های مهم‌تر و حساس‌تری در رده‌های بالاتر سازمان ایجاد کرد.

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس انجام پذیرفت. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که وجود نظام کارآمد شناسایی استعداد، تشکیل خزانه استعداد، استخدام افراد از خزانه‌های تخصصی، قابلیت پذیرش مهارت و دانش تخصصی کارکنان، درگیر کردن افراد مستعد با فعالیت‌های اساسی، سیاست استعداد پروری مدارس، شناسایی افراد مستعد و توسعه استعداد آن‌ها، برنامه‌ریزی جانشین پروری در مدارس، برنامه‌ریزی مسیر شغلی مناسب برای استعدادها، جبران خدمات کارکنان مستعد، مشارکت افراد مستعد در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، تبیین چشم‌انداز و نگرش سازمان مبتنی بر استعداد پروری، مطابقت استعداد کارکنان با تخصص آن‌ها، پاسخگویی سازمان در قبال افراد مستعد، قرار دادن افراد مستعد در پست‌های کلیدی و فرصت برای رشد و توسعه کارکنان مهم‌ترین مولفه‌های مدیریت استعداد در مدارس هستند. از این‌رو در تشریح مدل تدوین شده در پژوهش حاضر باید گفت که وجود نظام کارآمد مدیریت استعداد در مدارس مستلزم تدوین چشم‌انداز و نگرش مبتنی بر استعداد پروری است. از این‌رو سازمان آموزش و پرورش باید حین استخدام، خزانه‌های استعدادی تشکیل دهد که از طریق آن بتواند افراد با استعداد را بر اساس نوع تخصص موردنیاز به راحتی شناسایی و به استخدام مدارس درآورد. باید توجه داشت که افراد باید با توجه به نوع استعدادشان در تخصص‌های مرتبط قرار گیرند. بر اساس مدل پژوهش مدارس باید این افراد را با فعالیت‌های اساسی خود درگیر کنند و آن‌ها را در فرآیند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری خود دخالت داده و از طرف دیگر برای آن‌ها برنامه‌ریزی مسیر شغلی مناسب را انجام دهد تا فرصت

رشد و تعالی سازمانی و فردی به صورت توأمان برای مدارس و افراد با استعداد به وجود آید. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مدیریت استعداد منابع انسانی پیامدی جز تعالی سازمان و افراد را در پی ندارد. در خصوص مقایسه نتایج و یافته‌های تحقیق با تحقیقات صورت گرفته و ابراز وجوه تشابه آن‌ها باید خاطر نشان کرد که (Khalavandi & Abbaspour, 2013) نیز در ارائه مدل خود به ایجاد خزانه (ذخیره) استعداد اشاره کرده‌اند که هم‌چون پژوهش حاضر دارای نقش محوری در مدیریت استعداد منابع انسانی است. به‌علاوه (Rezaeian & Soltani, 2009) از چشم‌انداز و نگرش مثبت به مدیریت استعداد به‌عنوان عواملی یاد کرده‌اند که هم‌چون پژوهش حاضر موجب شناسایی افراد با استعداد در سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی می‌شود. در نهایت در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش حاضر نیز باید گفت که با توجه به هدف و نوع تحقیق باید از خبرگان استفاده می‌شد، که این امر محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت. لذا از محدودیت در نمونه‌گیری به عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر ذکر می‌شود.

### پیشنهادات کاربردی پژوهش

پژوهش حاضر به سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌کند که نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در مدارس را با استفاده از سیاست استعدادپروری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مناسب در سازمان پیاده کنند.

برای عملی نمودن پیشنهاد فوق توصیه می‌شود که سازمان آموزش و پرورش در چشم‌انداز و نگرش مدارس بازنگری به عمل آورد و چشم‌انداز و نگرش مدارس را مبتنی بر استعداد پروری قرار داده و افراد با استعداد را شناسایی و استخدام کند.

پژوهش حاضر به سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌کند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دقیقی تدوین و نسبت به تشکیل خزانه استعداد حین استخدام افراد اقدام کند. سازمان آموزش و پرورش می‌تواند با شناسایی افراد با استعداد و تشخیص توانایی و استعداد آن‌ها، این افراد را برای تصدی پست‌های متناسب با استعداد آن‌ها آماده کند.

با توجه به نتایج تحقیق و بر اساس اصل پاسخگویی نسبت به افراد با استعداد و جبران خدمات آنان، پیشنهاد می‌شود برای جلوگیری از هرز رفتن استعداد منابع انسانی نسبت به درگیر کردن افراد مستعد با فعالیت‌های اساسی سازمان اقدام مناسب صورت گیرد. از آن‌جا که افراد با استعداد خزانه‌های توانایی و مهارت سازمان هستند، پیشنهاد می‌شود این افراد در پست‌ها و مشاغل کلیدی به کار گرفته شوند.

پژوهش حاضر به مدیران منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌کند که به شناسایی افراد مستعد و جذب آن‌ها در سازمان مبادرت کنند. استقرار نظام استعدادپروری به سازمان اطمینان خواهد داد که سازمان افراد مناسب را به دست آورده است و می‌تواند با سازوکارهای مناسب در جهت توسعه و حفظ و نگهداری آن‌ها تلاش نماید.

بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان آموزش و پرورش استراتژی تحت عنوان استراتژی پرورش استعداد تدوین کنند. به عنوان یک پیش زمینه در راستای تدوین استراتژی پرورش استعداد، سازمان آموزش و پرورش می‌تواند با تبیین چشم‌انداز و نگرش مدارس مبتنی بر استعدادپروری، خزانه‌های استعداد را به وجود آورند. با تشکیل خزانه استعداد و شناسایی افراد با استعداد، سازمان می‌تواند افراد با استعداد را به استخدام درآورد و آن‌ها را با توجه به نوع استعدادشان در پست‌های مرتبط قرار دهد. در این راستا سازمان باید این افراد را با فعالیت‌های اساسی سازمان درگیر کند و آن‌ها را در فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدارس دخالت داده و از طرف دیگر برای آن‌ها برنامه‌ریزی مسیرشغلی مناسب را انجام دهد تا افراد با استعداد و باتجربه در مسند مدیریت مدارس انجام وظیفه کنند.

در ارتباط با پیشنهاد برای تحقیقات آتی توصیه می‌شود که تاثیر یا ارتباط متغیر مدیریت استعداد را بر متغیرهای با مقاربت معنایی با این مفهوم را بسنجند و یا نسبت به تدوین مدل استراتژیک مدیریت استعداد اقدام کنند.

#### منابع

- Armstrong, M. (2006). A handbook of Human Resource Management Practices, 10th Ed, London, *Kogan Page Publishing*.
- Ataabadi, s., Taghavi, H., & Zarei, F. (2014). Talent Management System: Theoretical Foundations and Organizational Case Studies, Isfahan, *Noor Publications*. (persian)
- Ayati, M., Asgari, A., & Ghavidel, M. (2014). Creating and Validating Talent Management Training in Education Based on Davis Model, Master's Thesis, Birjand University (persian).
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention, *Employee Relations*,. 29( 6), 640-663.
- Berger, L.A. (2004). Talent Management Handbook, Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People, New York: *McGraw-Hill*.



Barzin, H., & Meammar, J. (2014). Talent Management in Education, *Conferences in Educational Sciences and Psychology*, Tehran, Iran. (persian)

Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 10(3), 251-266.

Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.

Hirsh, W. (2008). Succession planning demystified, Brighton, *Employment Studied Institute press*.

Khalavandi, F., & Abbaspour, A. (2013). Design of Optimization of Talent Management Process. *Public Management Research*, 19(2), 103-128. (persian)

Michaels, E., Handfield, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent, Boston, *Harvard Business School Press*.

Mosa Khani, M., HassangholiPour, T., Souri, M., & ZahediAsl, Z. (2013). Presentation of a Model for Explaining the Relationship between Knowledge Management and Human Resource Development in Higher Education. *Journal of Public Management Research*, 14(2), 35. (persian)

Mohammadi, N., & Zavar, T. (2015). Talent Management and Effectiveness Management, Managerial Relations. *International Management Conference and Humanities*, Tehran, Iran. (persian)

Oehley, A.M. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University.

Phillips, R., & Roper, O. (2009). A framework for talent management in realestate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.

Rezaeian, A., & Soltani, F. (2009). Introducing a comprehensive and systematic model of talent management to improve individual performance of oil industry employees, *Human Resources Management in the Petroleum Industry*, 3 (8), 83-102. (persian)

Rezaeian, A., & Ghorji, M. (2013). Presentation of Talent Management Model, *Second National Conference on Modern Management Sciences*, Golestan, Iran. (persian)

Rajab Beighi, M., & Partoei, M. (2006). Challenges of Human Resource Management in the Public Sector in Iran. *Third Conference on Human Resource Development*, Tehran, Iran. (persian).

Ranjbar, S., & MohammadPanah, M. (2017). Investigating the Relationship between Talent Management with Empowerment of Education Staff, *Conference on Accounting and Industrial Engineering*, Tehran, Iran (persian).

Shoemaker, M. (2003). metamorphose van werk gmeensc happen, nijmegen, *inaugural dress publication*.

Sayyadi, S., Mohammadi, M., & Nikpour, A. (2012). The Relationship between Talent Management and Jobseeker Satisfaction in the Central Staff of the Social Security Fund, *Management and Development Process*. 10(1), 199-216 (persian).

Wellins, R. S., Smith, A. B., & Rogers, R. W. (2006). The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline. Pittsburgh, PA: *Development Dimensions International*.

Watson, W. (2008). Employee Engagement and Talent Management. *Industrial and Organizational Psychology*, 24(4), 321-340.