

## طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما)

فخرالسادات سیف هاشمی<sup>۱</sup>، عباس عباس پور<sup>۲\*</sup>، سعید غیائی ندوشن<sup>۳</sup>، علی خورسندی طاسکوه<sup>۴</sup>

Received: 01/07/2018  
Accepted: 09/08/2019

صفحات: ۳۱۴-۲۹۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۴/۱۰  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۵/۱۸

### چکیده

روش این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) بود. جامعه‌ی پژوهش در بخش کیفی ۲۶ و در بخش کمی ۱۹۰ نفر از مدیران سازمان مدارس و مدیران مدارس کل کشور در سال ۹۷-۹۶ بودند که در بخش کیفی با روش نمونه‌گیری هدفمند زنجیره‌ای و در بخش کمی با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه که مقدار آن ۸۷٪ به دست آمد. در ادامه، با استفاده از تکنیک‌های، مدل‌سازی معادلات ساختاریافته و تحلیل عاملی تاییدی الگوی طراحی شده، مورد تأیید و اعتبار آن مورد سنجش قرار گرفت. الگوی مدیریت استعداد در قالب ۶ مولفه و ۱۶ متغیر اندازه‌پذیر ارائه گردید که عبارت از شناسایی پست کلیدی، عوامل شناخت فرد مستعد، عوامل انتخاب فرد مستعد، بکارگماری، توسعه، نگهداشت بودند. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که ۶ مولفه شناسایی شده دارای بار عاملی معنی‌دار و نشان از برارزش مطلوب و مناسب دارند.

### کلید واژگان:

مدیریت استعداد، مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما).

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

<sup>۲</sup>. دانشیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

Email: [abbaspour@atu.ac.ir](mailto:abbaspour@atu.ac.ir)

نویسنده مسئول:

<sup>۳</sup>. استادیار مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

<sup>۴</sup>. استادیار مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## مقدمه

در دنیای معاصر نقش منابع انسانی مدیریت بر آنها هر لحظه برای سازمان‌ها پر رنگ‌تر می‌گردد شناسایی افراد مستعد به عنوان یک استراتژی کلیدی و یک امتیاز رقابتی در برابر رقبا به حساب می‌آیند (Sweem, 2009). از آنجا که سازمان‌های آموزشی بخش مهمی از سرمایه‌های انسانی، اقتصادی و اجتماعی هر کشور محسوب می‌شوند لذا برنامه‌ریزی منسجم برای جذب افراد مستعد در پست‌های کلیدی ضروری می‌باشد (Kubow & Fossum, 2007). این در حالی است که طبق پژوهش ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۴۹٪ از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند (Collings & Mellahi, 2009). گزارشاتی وجود دارد به دلیل عدم شناخت شرایط جاری سازمان‌های آموزشی و نداشتن مدل‌های استعداد اختصاصی و ویژه برنامه‌ریزی مدیریت استعداد در این سازمان‌ها موفق نبوده است (Scullion & Collings, 2017). سازمان‌ها با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها دریافته‌اند که استعدادها منابع بحرانی همزمان هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند. از آنجا که سازمان آموزش و پرورش در هر کشوری می‌تواند مبدا تحولات در آن کشور باشد و مدیران این سازمان مهم‌ترین سرمایه می‌باشند و بیشترین تاثیر را بر کارکنان دارند. لذا شناسایی استعداد در سازمان‌های آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردارند چراکه برونداد سازمان‌های آموزشی به عنوان درونداد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود در سازمان‌های آموزشی هرچند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد و موفقیت مدارس عمدتاً به دلیل برخوردار بودن آنها از مدیران مستعد، شایسته، لایق، متخصص و مسولیت‌پذیر بوده و شکست آنها اغلب با رهبری نامناسب و بی‌کفایت مرتبط است. سازمان‌ها کاملاً آگاه هستند که برای موفقیت در این دنیای پیچیده و ماندن در محیط کسب و کار، لازم است که افراد با استعدادی در سازمان خود داشته باشند. مدیریت استعداد به عنوان یک فرآیند منظم و پویا از اکتشاف تا نگهداری از افراد با استعداد تعریف می‌شود. مدیریت استعداد در سازمان‌های آموزشی حائز اهمیت است. زیرا، مدرسه به عنوان سازمان‌های انسان محور باید دانش آموزان و معلمان با استعداد را شناسایی و توسعه دهد (Ghavidel, Ayati, & Asgari, 2019).

امروزه از دیدگاه استراتژیک، مدیریت استعداد به عنوان هسته اصلی مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود که از طریق آن سازمانها قادر هستند شکاف میان استعدادهای مورد نیاز و استعدادهای موجود در سازمان را از بین ببرند (Tansley, 2011). مدیریت استعداد، مفهومی

نسبتاً جدید است که در دهه ۱۹۹۰ ظهور کرد و هنوز تعریف واحد و جامعی از مدیریت استعداد و حتی مدل اثربخشی از آن وجود ندارد و بسیاری از مدیران و حتی محققین منابع انسانی از همان ایده‌های موجود قدیمی در قالب مدیریت استعداد استفاده می‌کنند (Burkus & Osula, 2011). مدیریت استعداد نشان داده است که عنصر مهمی در سازمانهای دولتی در مالزی در راستای تحقق اهداف سازمانی بوده است. به طور کلی مدیریت استعداد یک ابزار یاری دهنده برای برنامه‌های تحول دولت، تحول اقتصادی و برای برنامه دهم مالزی (۲۰۱۱-۲۰۱۵) برای سوق دادن مالزی به سمت اشغال جایگاه و منزلت رقابتی نظام اقتصادی با درآمد بالا و تحقق موفقیت‌آمیز چشم انداز ۲۰۲۰ شناخته شده است. سازمان‌ها در مبارزه و تلاش برای کسب موفقیت در عصر جهانی شده نیازمند آن هستند که منبع غنی و ژرفی از استعداد بالقوه داشته باشند تا بتوانند به خلق ارزش آفرینی برای عرصه رقابت‌های اقتصادی ادامه دهند (Iles, Chuai, & Preece, 2014). نتایج تحقیقات از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه سازمان‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد رو به رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد و همین امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود ساخته است از آنجا که قرن ۲۱، عصر تناقض گونه یا پارادوکس است و دارای ویژگی‌های متفاوتی می‌باشد (Morgan, 2005). این امر موجب شده تا نزاعی در سطح کسب و کار از مدت‌ها قبل شکل گیرد. این نزاع را جنگ برای استعدادها نام نهاده‌اند. 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 عملکردشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد مستعد باشند لذا یافتن، به کار گرفتن و حفظ استعداد درست که توسط مدیریت و حمایت صحیح تکمیل شود، برای رقابت پایدار ضروری است (Swapna, 2012) زمانی که سرمایه اصلی خود را کارکنان مستعد می‌دانند شناسایی مدیران مستعد را یکی از دغدغه‌های مهم سازمان می‌دانند (Weng, 2009). از آنجا که سازمان آموزش و پرورش نقش استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارد. لذا انتظار می‌رود به تولید دانش پرداخته و به آمادگی نیروی متعهد مورد نیاز کشور همت گمارد. وقتی به فعالیت‌های یک مدرسه موفق دقت می‌کنید یک مدیر مستعد پیدا می‌کنید که می‌داند چگونه فعالیت‌های آموزشی را تغییر بدهد. فرآیند انتخاب و گزینش مناسب مدیران، نیازمند وجود طرحی رقابتی برای انتخاب مستعدترین و شایسته‌ترین داوطلبان است. این طرح موجب می‌شود تا میان شرایط داوطلب و موقعیت شغلی مورد نظر، ارتباط و سنخیت برقرار شده و فرد دارای صلاحیت برگزیده شود از آن جایی که سازمان سما بزرگترین سازمان آموزشی بعد از آموزش و پرورش است سعی دارد بسترهای مناسبی را برای

تربیت بخشی از فرزندان این مرز و بوم فراهم سازد از یک سو، نیازمند جلب توجه اولیای دانش آموزان برای نام نویسی در این مدارس می‌باشد و از سوی دیگر برای آن که بتواند ماموریت‌های خود را بخصوص مبتنی بر الزامات برنامه توسعه ششم خود (۱۳۹۵-۱۳۹۹) با موفقیت به انجام رساند نیازمند بهره مندی از منابع انسانی مستعد و شایسته ای است که دارای عملکرد بالایی بوده و برای موفقیت و تحقق اثربخشی اهداف سازمان از توانمندی لازم برای ایفای نقش مورد انتظار برخوردارند. پس مدارس سما در گام اول بایستی نیروهای مستعد و موردنیاز را شناسایی و جذب نماید سپس زمینه یادگیری و توسعه هرچه بهتر استعدادها را در سازمان فراهم آورد. شواهد نشانگر آن است که پست‌های کلیدی در مدارس سازمان سما به درستی شناسایی نشده‌اند و ویژگی افراد مستعد در سازمان با ابهاماتی روبرو است و آموزش‌هایی که در راستای توسعه افراد ارائه می‌شود رضایت بخش نمی‌باشد زیرا این آموزش‌ها با نیازهای شغلی مرتبط نمی‌باشد در ضمن آموزش‌های حین کار اندک است. این مسئله‌ای است که سازمان مدارس با آن روبرو می‌باشد لذا با توجه به نکات ارائه شده نگارنده به تدوین الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی، بکارگیری، توسعه و نگهداشت هر چه بهتر کارکنان مستعد در سازمان مدارس سما می‌پردازد و از سازمان سما این انتظار می‌رود که با به کارگیری این الگو، زمینه‌های جذب، بکارگیری، توسعه و در نتیجه نگهداشت هر چه بهتر استعدادها را فراهم آورد و از این طریق، ماموریت مهم خود را هر چه بهتر تحقق بخشد. سازمان مدارس دانشگاه آزاد اسلامی برای تحقق چشم اندازی که ترسیم نموده بایستی از الگوی مدیریت استعداد مناسب استفاده نماید لذا تمرکز این پژوهش بر شناخت مولفه‌ها و شاخص‌های فرایند مدیریت استعداد است. طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در سازمان مدارس سما جهت بهینه سازی و رسیدن به چشم انداز، اهداف و توسعه برنامه‌های راهبردی مدارس سما می‌باشد. سوال اصلی که محقق با انجام این پژوهش در پی پاسخ دادن به آن است عبارت است از: الگوی مدیریت استعداد برای مدارس دانشگاه آزاد اسلامی سما چگونه است؟

### سوالات فرعی

- ۱- مولفه‌های فرآیند مدیریت استعداد در مدارس دانشگاه آزاد اسلامی سما کدام است؟
- ۲- الگوی مفهومی مدیریت استعداد در مدارس دانشگاه آزاد اسلامی سما چگونه است؟
- ۳- اعتبار الگوی ارائه شده مدیریت استعداد در مدارس دانشگاه آزاد اسلامی سما به چه میزان می‌باشد؟

## پیشینه تحقیق

در گذر از مدیریت منابع انسانی به مدیریت سرمایه انسانی، یکی از جدیدترین پارادایم‌ها مدیریت سرمایه انسانی است که از آن به عنوان مدیریت استعداد یاد می‌شود که موضوع بحث مدیریت استعدادها را شناخت، جذب، انتخاب، توسعه و نگهداشت استعدادهای ویژه سازمان و تخصصی‌ترین و ظریف‌ترین لایه در مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان می‌باشد (Faghihipour & chatrchi, 2016). یک مدیریت استعداد خوب، پیش‌بینی کننده اساسی موفقیت سازمانی بوده و برای بقا و ادامه حیات سازمان یک ضرورت به حساب می‌آید (Gallardo, Nijs, Dries, & Gallardo, 2015). تعبیر مدیریت استعدادها که با واژه جنگ استعدادها مطرح گردید و به دنبال جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان کلیدی در مشاغل کلیدی می‌باشد. البته یکی از دغدغه‌های اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی تعریف درست و دقیق کارکنان مستعد و نخبه و همچنین مشاغل کلیدی می‌باشد چرا که در صورت نقص هر یک از این دو مورد بی‌شک پیاده‌سازی مدیریت استعداد با مشکل روبرو خواهد شد (Faghihipour & et al., 2016). کارفرما تلاش می‌کند شیوه‌های مدیریت استعداد مرتبط با استراتژی کسب و کار خود را بهبود ببخشد و از این طریق نیروی کار خود را ارزش می‌نهد (Gubman, 1998). مدیریت استعداد نگاهی عدالت‌محور به کارکنان دارد، به عبارت دیگر به دنبال برقراری مساوات و برابری بین همه کارکنان نیست بلکه ادعای آن را دارد که به منظور جذب، نگهداشت کارکنان ماهر، شایسته و نخبه بایستی تدابیر متمایز و متفاوتی را به کار بست (Coulson, 2012).

تعریف محققین از مدیریت استعداد شامل طیف گسترده‌ای از نظراتی است که هر کدام از دیدگاه‌های گوناگون، مدیریت استعداد را مورد توجه قرار دادند. در جدول ۱ نگراننده به تعاریف مدیریت استعداد از دیدگاه‌های صاحب‌نظران اشاره شده است.

جدول ۱ خلاصه‌ای از تعاریف مدیریت استعداد

ردیف	صاحب نظر	تعریف
۱	(Gay & Sims 2006)	مدیریت استعداد: جذب افرادی بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از فرایندها، منابع، سیاستها، روشها، و رویه‌های رسمی و مدون. فرایند مدیریت استعداد بر آماده‌سازی کارکنان و رهبران برای آینده سازمان تمرکز دارد.
۲	(Lewis, Heckman 2006)	مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کرده‌اند. آنها استدلال می‌کنند که ممکن است مدیریت استعداد تعبیر دیگری از واژه مدیریت منابع انسانی باشد و به این اشاره کرده‌اند

که مدیریت استعداد یک روش سیستماتیک جهت اجرای وظایف منابع انسانی با نگاهی گسترده‌تر و عملکردی دقیق‌تر است.		
مدیریت استعداد عبارت است از انجام یکسری فعالیت‌های یکپارچه به منظور جذب، نگهداشت، انگیزش و پرورش کارکنان مستعد مورد نیاز و طراحی جانشینی منابع انسانی در حال حاضر و آینده توسط سازمان.	(Armstrong, 2006)	۳
مدیریت استعداد را ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و پرورش افراد جهت دستیابی به مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای تحقق نیازهای سازمان می‌داند.	(Bhatnagar, 2007)	۴
مدیریت استعداد را دارای پنج محور اصلی جذب، شناسایی، توسعه، گسترش و تعامل در نظر گرفته است	(Uren, 2007)	۵
مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت‌هایی می‌گوید که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه، و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنان که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند تعریف می‌کند	(Cappelli, 2008)	۶
فرایندی که در یک چارچوب منسجم که شامل پنج جزء جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه و حفظ کارکنان می‌شود، تعریف می‌کنند.	(Phillips & Roper, 2009)	۷
مدیریت استعداد فرایند جذب، به کارگیری، و توسعه همراه با راهبردهای مرتبط با این فعالیت‌ها در سازمان می‌باشد.	(Harley, 2010)	۸
مدیریت استعداد نظام جذب، شناسایی، توسعه، تعامل، نگهداشت و بکارگیری افراد دارای پتانسیل بالایی است که بخشی از ارزش‌های خاص سازمان بشمار می‌آیند.	(Davies, 2010)	۹
مدیریت استعداد را اجرای استراتژی‌های یکپارچه یا سیستم‌های طراحی شده برای افزایش بهره‌وری سازمانی از طریق توسعه فرایندهای بهبود یافته برای جذب، توسعه، نگهداشت، و بکارگیری افراد با مهارت‌ها و استعداد‌های مورد نیاز برای رفع نیازهای فعلی و آتی کسب و کار تعریف می‌کند. از نظر وی استراتژی‌های مدیریت استعداد بر پنج حوزه اصلی جذب، انتخاب، بکارگیری، توسعه و نگهداشت کارکنان تمرکز دارند.	(Kehinde, 2012)	۱۰
مدیریت استعداد شامل جذب، توسعه، و نگهداشت آن دسته از افراد است که بطور مستمر عملکردی بالاتر از دیگران دارند.	(Dewel, 2014)	۱۱
مدیریت استعداد عبارت است از استفاده سیستماتیک از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به منظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداشت افرادی که به عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند.	(Meyers & Woerkom, 2014)	۱۲
مدیریت استعداد فرآیندی است که از طریق آن یک سازمان تصمیمات مربوط به شناسایی، توسعه و نگهداری و مشارکت در استخدام را اتخاذ می‌کند.	(Farooq, Othman, Nordin & Ibrahim, 2016)	۱۳
مدیریت استعداد اساساً یک فرآیندی است که شامل مدیریت و توسعه کارکنانی که دارای قابلیت‌های راهبردی هستند و در موفقیت سازمان نقش مهمی دارند.	(Sabuncu & Karacay, 2016)	۱۴

مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از اصول ایدئولوژیک مدیریتی در ۴ حوزه اصلی جذب، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، توسعه و نگهداشت تعریف می‌نماید.	(Makram, Sparrow & Greasley, 2017)	۱۵
مدیریت استعداد را پیش‌بینی نیاز به سرمایه‌های انسانی و سپس برنامه‌ریزی برای استفاده از آنها تعریف کرده‌اند.	(Scullion & Collings, 2017)	۱۶
مدیریت استعداد یک فرآیند منظم و پویا از اکتشاف تا نگهداری از افراد مستعد تعریف نموده است.	(Ghavidel & et al., 2019)	۱۷

همانگونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه گردید تعاریف موجود از مدیریت استعداد شامل طیف گسترده‌ای از نظرات و آراء می‌باشد که هر یک از رویکرد خاصی تاثیر می‌پذیرند ولی تقریباً همه محققان در تعریف مدیریت استعداد تاکید بر پنج جزء اساسی جذب، شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداشت نیروهای بااستعداد برای بهینه کردن نتایج و رفع نیازهای فعلی و آتی بازار کسب و کار نمودند. در این پژوهش نگارنده مدیریت استعداد را به عنوان انجام یکسری از فعالیت‌های هماهنگ به منظور شناسایی پست‌های کلیدی مستعد و ویژگی‌های آنان، جذب، نحوه انتخاب عوامل بکارگماری، توسعه و نگهداشت آنها به منظور تحقق راهبردهای برنامه‌های توسعه ششم مدارس سما تعریف می‌نماید.

نگارنده بر اساس جدول شماره ۱ و مطالعه مبانی نظری، خلاصه‌ای از مولفه‌های مدیریت استعداد را در جدول شماره ۲ مورد بررسی قرار داده است.

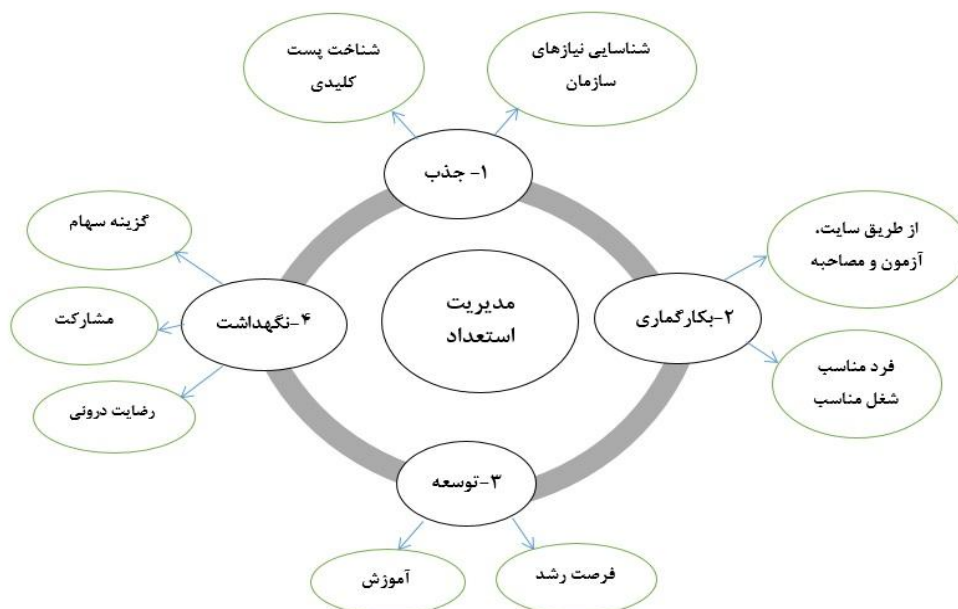
جدول ۲. شناسایی مولفه‌های مدیریت استعداد

مولفه های مدیریت استعداد	سال	صاحب نظر
جذب - استخدام - شناسایی - بکارگیری - حفظ و نگهداشت	2007	Oehley
برای جذب و به کارگیری و حفظ و نگهداشت کارکنان راهکارهایی ارائه داده است از جمله معرفی همکاران و ارائه وسایط جهت جذب، تسهیلات، پرداخت منصفانه	2008	Watson
شناسایی استعدادها، تهیه ماتریس استعدادها بر مبنای دو بعد اصلی عملکرد و توانمندی، مستندسازی طرح بهسازی فردی (IDP)؛ تهیه استراتژیهای مختلف یادگیری مؤثر برای بهسازی.	2009	Bhatnagar
برای حفظ کارکنان باید به عوامل گزینه سهام کارکنان، بهبود شرایط کار، افزایش هویت سازمانی، ارائه مسیر	2017	King
عوامل زمینه‌ای - فرایند مدیریت استعداد - نتایج سازمانی - عوامل تاثیرگذار	2009	(Rezaeian, & Sultani)

جذب، نگهداشت، توسعه	2017	(Sayyad; Grandson & Zeinabadi)
کشف - توسعه - حفظ و نگهداشت - ارزیابی و تطبیق	2013	(Khalvandi & Abbaspour)
جذب و نگهداشت	2015	(Tahmasebi, Gholipour & Javaherizadeh)
جذب و نگهداشت	2015	MirKamali
جذب - انتخاب - به کارگیری - توسعه - نگهداشت	2014	Babaiyan
توسعه و نگهداشت استعدادها	2014	(Shatri & Abili)
نیازهای استعدادی - کشف شناسایی منابع استعداد - جذب استعداد - بکارگیری استراتژیک استعداد - حفظ و نگهداری - ارزیابی و همراستایی	2016	(Eqbal, Hoveyda & Siyadat)
جذب - انتخاب - ارزیابی - نگهداشت - توسعه	2016	(Moradi, Bashokoh & Ahmadi)
استعدادخواهی - استعدادیابی - استعدادگماری - استعدادداری - استعدادافزایی	2018	(Dehghanan, Afaji, Soltani & Jawarzadeh)

همانگونه که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود عمده‌ترین مولفه‌هایی که به عنوان مولفه‌های مدیریت استعداد در پژوهش‌های مختلف به آن اشاره شده عبارتند از: جذب، بکارگیری، توسعه و نگهداشت. زیرمولفه‌های جذب شامل: شناسایی نیازهای سازمان و شناخت پست‌های کلیدی و زیر مولفه‌های بکارگیری شامل: معرفی از طریق سایت و بکارگماری فرد مناسب در شغل مناسب و زیر مولفه‌های توسعه شامل وجود فرصت رشد و جانشین پروری و مولفه نگهداشت دارای زیر مولفه‌های گزینه سهام و مشارکت در تصمیم‌گیری و رضایت درونی می‌باشد. لذا چارچوب مفهومی پژوهش حاضر مدیریت استعداد که برگرفته از مطالعات مبانی نظری و تحقیقات خارجی و داخلی پیشین می‌باشد دارای ۴ مولفه و ۹ زیر مولفه می‌باشد. لازم به توضیح است به دلیل فقدان پیاده‌سازی مدیریت استعداد و اجرای آن در مدارس در این پژوهش بهبود عملکرد قابل ارزیابی نبوده است و محقق تنها با بررسی مدل‌های مختلف و نظرخواهی از مدیران و متخصصین به مولفه‌های مدیریت استعداد دست یافته است.





شکل ۱. چارچوب مفهومی مدیریت استعداد مبتنی بر مبانی و پیشینه تحقیق

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی است که به شیوه آمیخته (اکتشافی) انجام شده است. بنابراین، با توجه به هدف و ماهیت این پژوهش، طرح تحقیق شامل دو قسمت است: در مرحله اول فنون کیفی مورد استفاده قرار گرفته و در مرحله دوم فنون و داده‌های کمی گردآوری و مورد تحلیل قرار گرفته است. با توجه به ماهیت موضوع و نیز پیشینه پژوهش، در بخش پژوهش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شده است و در مرحله دوم در بخش پژوهش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید و با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری روابط مؤلفه‌ها شناسایی شده و الگوی نهایی مدیریت استعداد ارائه شده است. براساس طرح فوق و جریان پژوهش، مراحل تفصیلی اجرای پژوهش و اقداماتی که در هر مرحله با توجه به سوالات پژوهش انجام شده است در جدول شماره ۳ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۳. فرایند اجرای گام‌های تحقیق

سوال‌های پژوهش	روش پژوهش	ابزار گردآوری داده‌ها	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
۱) شناسایی مؤلفه‌های تشکیل دهنده مدیریت استعداد	روش کیفی (مصاحبه فردی)	مصاحبه نیمه ساختار یافته و بحث گروه‌های کانونی	طبقه‌بندی، کدگذاری باز و محوری و تفسیر داده‌ها
۲) ارائه الگوی مفهومی مدیریت استعداد	طبقه بندی، کدگذاری باز و محوری و تفسیر داده‌ها	مصاحبه نیمه ساختار یافته و بحث گروه‌های کانونی	طبقه‌بندی، کدگذاری باز و محوری، و تفسیر داده‌ها
۴) اعتباریابی الگوی ارائه شده	روش تحقیق کمی (روش توصیفی-تحلیلی)	پرسشنامه محقق ساخته	تحلیل مدل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم)

**الف) بخش کیفی:** برای انتخاب نمونه جهت طراحی الگو این پژوهش با رویکرد کیفی با استفاده از روش غیرتصادفی روش زنجیره‌ای از طریق مصاحبه با ۲۶ نفر از مدیران مدارس و سازمان انجام گردید. برای شناسایی مولفه‌ها و ابعاد مدیریت استعداد با استفاده از روش مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و راهبردهای توسعه ششم و مصاحبه به شرح زیر انجام گردید. مرحله اول: شناسایی مولفه‌های مدیریت استعداد و استخراج الگوی مفهومی با استفاده از مبانی نظری برگرفته شده از منابع گوناگون و پیشینه‌های تحقیقات نظری داخلی و خارجی مدیریت استعداد.

مرحله دوم: تدوین سوالات مصاحبه بر مبنای الگوی مفهومی و تحلیل اسناد و مدارک علمی مانند، برنامه راهبردی توسعه ششم (۱۳۹۹-۱۳۹۴).

مرحله سوم: شناسایی مولفه‌های مدیریت استعداد در بافت و زمینه مدارس دانشگاه آزاد اسلامی و تدوین الگوی مدیریت استعداد.

#### بخش کمی پژوهش

در بخش دوم روش پژوهش و پس از انجام پژوهش کیفی و تهیه گزارش آن، از روش کمی به منظور آزمودن الگوی نظری مدیریت استعداد و اعتباریابی آن الگو استفاده شده است. هدف از این مرحله پژوهش تعیین الگوهای پیچیده روابط، آزمون میزان روابط بین مقوله‌ها و دستیابی به سطوحی از توانایی تعمیم‌پذیری در نمونه بزرگ‌تر است. با توجه به نتایج به دست آمده که برگرفته از پاسخ‌های مصاحبه کنندگان بود پرسشنامه محقق ساخته ۵۲ گویه‌ای تدوین گردید که به منظور محاسبه پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است.

جدول ۴. نتایج ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه پژوهش و اجزای آن

مؤلفه‌های مدیریت استعداد	ضریب آلفای محاسبه شده
الف) فرد کلیدی	۰,۹۳
ب) ویژگی فرد مستعد	۰,۹۲
ج) عوامل انتخاب	۰,۸۹
د) عوامل جذب	۰,۸۸
ه) عوامل نگهداشت	۰,۹۲

با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری روابط مؤلفه‌ها شناسایی شده و الگوی نهایی مدیریت استعداد ارائه شده است.

#### تحلیل داده‌های کیفی پژوهش

به منظور پاسخ‌دهی به سوال‌های اول و دوم تحقیق (تعیین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و ارائه الگوی مفهومی پژوهش) از روش پژوهش کیفی استفاده شد. با توجه به هدف پژوهش، به منظور شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد و تدوین الگوی مدیریت استعداد سازمان مدارس سما و نیز بررسی نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص چارچوب مفهومی پژوهش، مصاحبه‌های اکتشافی انجام گردید به منظور تحلیل محتوای استقرایی مبتنی بر کدگذاری باز، استفاده شد.

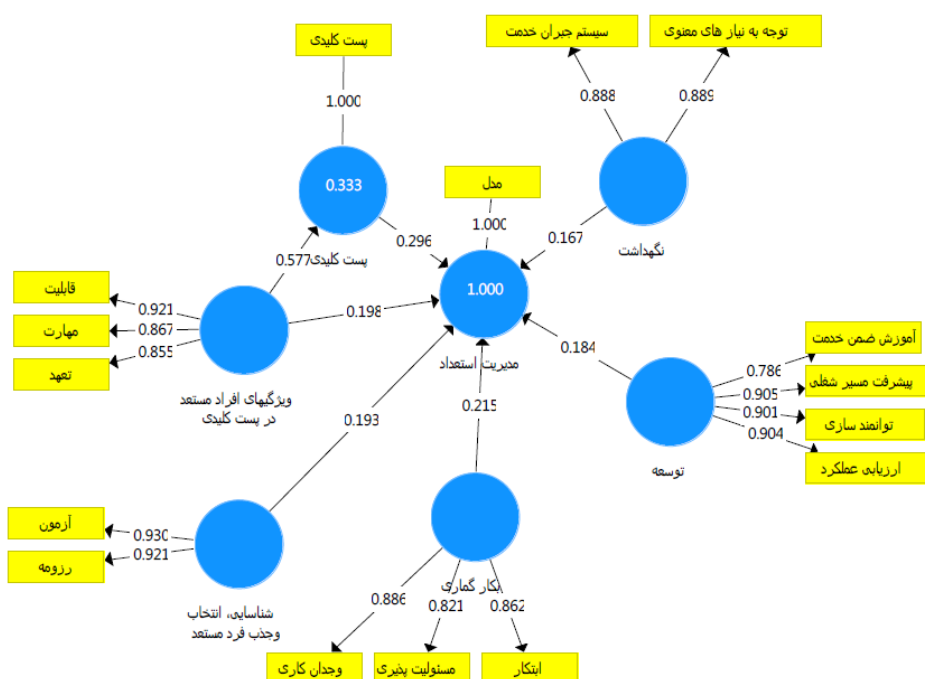
#### تحلیل داده‌های کمی

به منظور پاسخ‌دهی به سوال سوم (اعتبار الگوی ارائه شده مدیریت استعداد) برای تعیین مؤلفه‌های اصلی و فرعی در پژوهش برای مدیریت استعداد تحلیل عاملی اکتشافی بر اساس پرسشنامه نظر سنجی صورت گرفت.

جدول ۵. تحلیل عاملی متغیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد

اندازه آزمون کایزر- مایر - اوکلین (KMO)	۰,۷۸۹
اندازه آزمون کرویت بارتلت (Bartlett Test)	۱۷۱.۱۱
درجه آزادی	۱۳۲۶
سطح معنی‌داری	۰

با توجه به جدول ۵ قابل مشاهده است که مقدار  $KMO=0,789$  بیانگر کفایت نمونه‌گیری است و مشخصه آزمون کرویت بارتل (۱۷۱,۱۱) معنادار می‌باشد که نشان می‌دهد ماتریس همبستگی داده‌ها در جامعه صفر نبوده و بنابر این عمل عامل‌یابی قابل توجیه است.



نمودار ۱. بارهای عاملی هر عامل خرده مقیاس در تحلیل معادلات ساختاری

### برازش کلی مدل ( معیار GOF )

این معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار  $GOF$  طبق فرمول زیر محاسبه  $GOF = \sqrt{Avg(Communalities)} \times R^2$  می‌گردد:

مطابق این فرمول مقدار ( ۰,۵۹۷ ) برای GOF بدست می‌آید که از مقادیر قوی بشمار می‌آید بنابراین الگوی ما از برازش مناسبی برخوردار است.

#### جدول ۷. ضرایب و معناداری تاثیر عوامل

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	نوع اثر	$\beta$ استاندارد شده	آماره t
پست کلیدی	مدل	مستقیم	۰/۲۹۶	۱۱/۸۹
ویژگی‌های افراد مستعد		مستقیم	۰/۱۹۸	۲۱/۴۲
شناسایی، انتخاب و جذب		مستقیم	۰/۱۹۳	۱۵/۸۱
بکار گماری		مستقیم	۰/۲۱۵	۱۴/۵۸
توسعه		مستقیم	۰/۱۸۴	۲۰/۰۶
نگهداشت		مستقیم	۰/۱۶۷	۲۰/۵۹

بر اساس نتایج به دست آمده با توجه به اینکه مقدار ضریب استاندارد بتا در مولفه‌های مورد بررسی معنادار است لذا می‌توان استنباط نمود که الگوی مناسب مدیریت استعداد برای مدارس دانشگاه آزاد اسلامی از برازش مناسبی برخوردار است و اعتبار الگوی مدیریت استعداد در مدارس دانشگاه آزاد اسلامی در حد مناسب ارزیابی شده است.



آلفا کرانباخ محاسبه گردید. در بخش کمی پژوهش برای تحلیل داده‌ها از آزمون توصیفی و استنباطی و از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و مرتبه دوم به منظور اعتبار یابی الگوی ارائه شده، استفاده شده است.

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول نشان می‌دهد که مولفه پست کلیدی (مدیران سازمان و مدیران مدارس) ویژگی‌های افراد مستعد در پست‌های کلیدی سازمان (مهارت - قابلیت - تعهد) شناسایی و جذب افراد مستعد در سازمان (بررسی رزومه کاری - آزمون و مصاحبه بدو استخدام) توسعه (آموزش ضمن خدمت - پیشرفت مسیر شغلی - توانمندسازی - ارزیابی عملکرد) و نگهداشت\* (سیستم جبران خدمت - توجه به نیازهای معنوی) دارای بار عاملی و تاثیر معنی‌داری بر سازه‌های مربوطه دارند. در پایان، نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم نشان می‌دهد که ۶ مولفه شناسایی شده و زیر مولفه‌ها دارای بار عاملی معنی‌دار و نشان از برارزش مطلوب و مناسب دارند و این مولفه‌ها می‌توانند در پیش‌بینی الگوی مدیریت استعداد مدارس سما وارد شوند.

در سایر مطالعات انجام شده پیرامون مدل‌های فرآیند مدیریت استعداد، پژوهشگران مولفه‌های مشابهی را در مورد فرآیند مدیریت استعداد مطرح می‌نمایند. مولفه‌های به دست آمده در این پژوهش با مطالعات (Phillips & Roper (2009 که فرآیند مدیریت استعداد را در برگیرنده عواملی مانند جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و بهسازی و نگهداشت از کارکنان می‌دانند، همخوانی دارد. همچنین با مطالعات (Lewis & Heckman (2009 که معتقدند فرآیند مدیریت استعداد شامل شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آنها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و بکارگیری استعدادها و در نهایت تاکید بر عملکرد آنها می‌باشد با برخی از مولفه‌های مطالعه حاضر همخوانی دارد. علاوه بر این (Collings & Mellahi (2006 در فرآیند مدیریت استعداد ابتدا پست‌های کلیدی سازمان مشخص نموده و سپس شایستگی و مهارت‌های متناسب با این پستها را تعریف نموده‌اند که مولفه‌های بدست آمده در این پژوهش تا حدود زیادی با این مطالعه همخوانی دارد. در باره فرآیند مدیریت استعداد، (Oehley, Theron (2010 ابتدا از تجزیه و تحلیل و شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع کرده و در ادامه به دنبال جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد می‌باشد که این پژوهش نیز با برخی از مولفه‌های فرآیند مدیریت استعداد در مدل پیشنهادی همخوانی دارد. یافته‌های فوق همچنین با نتایج پژوهش‌های (Rezaeian, Sultani (2009 Sayyad, grandson & Zeinabadi (2017) و (Tahmasebi & et al (2013)، (Khalvandi & Abbaspour (2013)، (MirKamali (2015) و (Shatr & et al (2016) و (Eqbal & et al (2016) در شناسایی پست‌های کلیدی و مولفه‌های مدیریت استعداد که شامل جذب، توسعه، انتخاب و نگهداشت می‌باشد همسو هستند.

### پیشنهادهات

- سازمان مدارس باید تمام ابعاد و مولفه‌های مربوط به مدیریت استعداد را با هم در نظر بگیرد و صرفاً به بخش جذب استعداد اکتفا ننماید. زیرا جذب استعداد و به کارگیری افراد مستعد آغاز فرآیند مدیریت استعداد می‌باشد.
- بخش مدیریتی بیش از هر بخش دیگری نیاز به جذب نیروی انسانی مستعد دارد. لذا پیشنهاد می‌شود در این بخش افراد با توانایی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی و با گزینش‌های سخت‌گیرانه‌تر انتخاب شوند و هر ساله عملکرد مدیران ارزیابی گردد و با توجه به نیازهای جدید بعد از کسب مهارت‌های مورد نیاز، مجدد مورد گزینش قرار گیرند.
- در خصوص شاخص‌های اندازه‌گیری افراد مستعد علاوه بر شاخص ثابت توسط امور اداری به آزمون‌های اولیه مانند تست شخصیت‌شناسی، آزمون‌های هوش و استعداد، فارغ‌التحصیلی از دانشگاه‌های معتبر و آشنا بودن با دانش روز کامپیوتر و زبان انگلیسی نیز توجه شود.
- برای جلوگیری از آموزش صرف، پیشنهاد می‌شود در کنار برنامه‌های آموزشی، کارگاه عملی نیز برگزار گردد و تاثیر عملی آموزش‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد.
- برگزاری کلاس و کارگاه‌ها به شیوه خلاقانه و نوآورانه توسط خود افراد مستعد اداره شود تا زمینه و فرصت بروز استعدادهاى نهفته آنها فراهم گردد.
- برای پرهیز از اعمال نظرهای شخصی براساس سیاست‌ها، اهداف و چشم‌انداز سازمان، ویژگی‌های افراد مستعد و ویژگی‌های مشاغل در آینده به صورت دقیق توسط مسئولین ذی‌ربط تدوین شود.
- با استفاده از برنامه‌های طراحی شغل، شرح شغل به صورت دقیق تشریح گردد و شرایط احراز شغل به ویژه در پست‌های کلیدی دقیق مشخص شوند.
- از سیستم‌های جبران خدمات غیر پولی مانند امتیازهای خرید مسکن، مرخصی‌های تشویقی، اعطای وام برای سفرهای تفریحی، کمک هزینه‌های تحصیلی برای فرزندان افراد مستعد و استفاده از اماکن تفریحی و ورزشی به صورت رایگان استفاده گردد.
- کارگروهایی در هر بخش برای بررسی علل ترک خدمت افراد مستعد تشکیل شود و با انجام پژوهش، راهکارهای عملی برای جلوگیری از ترک خدمت ارائه شود.
- یکی از عوامل نارضایتی شغل برای افراد مستعد، چالشی نبودن و یکنواختی کار می‌باشد لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان مدارس از طریق غنی‌سازی شغل با روش‌های متنوع مانند ترکیب



وظایف، گسترش عمودی مشاغل و ایجاد رابطه با متقاضیان و گشودگی بازخورد در کارکنان مستعد ایجاد رضایت نمایند.

- از آنجا که جایگزینی افراد مستعد کار آسانی نیست لذا پیشنهاد می‌شود برای کاهش آسیب‌های ناشی از این موضوع تجربیات افراد مستند شود.

- با قدردانی از دستاوردهای افراد با سابقه، مراسم گرامیداشت و ارج نهادن و تقدیر از فعالیت‌های خلاقانه آنها در طی مدت اشتغال تا حد امکان از بازنشستگی زود هنگام جلوگیری گردد.

در نهایت اگرچه ضرورت و اهمیت استقرار سیستم مدیریت استعداد در یک سازمان بسیار مهم است اما مهم‌تر از آن حاکمیت تفکر مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد. لازم به ذکر است که تامین مالی برای اجرا و پیاده سازی الگوی مدیریت استعداد در سازمان بسیار ضروری می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد که مدیران عالی سازمان مدارس سما خود عهده‌دار و پی‌گیر اجرایی شدن عملی الگوی مدیریت استعداد در سازمان باشند. برای بهره‌گیری بیشتر از الگوی مدیریت استعداد، لازم است آموزش‌های مقتضی در مورد ابعاد این الگو و اجرای آن به مسئولین ارائه گردد.

منابع

- Armstrong, M. (2006). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th Edition). UK: Kogan Page.
- Babaiyan, A. (2014). The Impact of Applying Talent Management on Organizational Commitment of NAJA Staff. *Police Management Studies*.
- Bhatnagar, J. (2009). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Burkus, D., & Osula, B. (2011). Faculty Intel in the War for Talent: Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-Based Strategies. *Journal of Business Studies Quarterly*.3 (2). 1-9.
- Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century*. Harvard Business Review. 74-81.
- Collings, G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304 – 313.

- Coulson, T. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429-436.
- Dehghanan, H., Afaji, A., Soltani, M., & Jawarzadeh, A. (2018). Talent Management Foundation Data Model *Human Resource Management Research at Imam Hussain University* 10 (2).
- Davies, B., & Davise, B. J. (2010). talent management in academies *Internationalin Journal of Educational Management Vol 24*,
- Dewel, S. (2014). *Mouvement charismatique et pentecotisme en thiopie Afrique contemporaine*, (4), 140-142.
- Eqbal, F., Hoveyda, R., & Siyadat, A. (2016). Designing and Developing a Faculty Management Talent Process Model for Talent-Based Universities. *Public Management Research*. Year: Ninth. (34),5-24
- Faghihipour, J., & Chatrchi; N. (2016). *A holistic approach to talent management*. Tehran: Daralfenoon, first edition.
- Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., & Ibrahim, M. B. (2016). A measuement model of Talent management agment practices among university staff in central region of uganda *Journal of Positive Management*, 7(3), 3-19.
- Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallardo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279.
- Gay, M., & Simens, D. (2006). *Building tomorrows talent:A practitioners guide to talent managgment and succession planning*. Bloomington Ind:Author: House.
- Ghavidel, B., Ayati, M., & Asgari, A. (2019). Developing and validating of talent management test in education based on Davies model.*International Journal of Schooling*, 1(1), 35-46.
- Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results* (p. 169). New York, NY: McGraw-Hill.

- Harley, P. (2010). Planning Strategically for a Diverse Talent Pool: A Case Study. PhD Thesis. Capella University. *Innovation, Year 16, No. 61, Spring 2017, pp. 42-21.*
- 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), 179-189.*
- Khalvandi, F., & Abbaspour, A. (2013). Designing a Talent Management Process Optimization Model). Case Study of Pars Oil and Gas Company. *Public Management Research, 1, (1-3).*
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research, 4(2). 178-186.*
- King, K. A. (2017). *The talent climate: Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 4(4):298-314.*
- Kubow, P. K., & Fossum, P. R. (2007). *Comparative education: Exploring issues in international context.* Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill/Prentice Hall.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review, Vol 16 , 139-154.*
- Makram, H., Sparrow, P., & Greasley, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(4), 259-378*
- Meyers, M. C., & Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business, 49(2), 192-203.*
- MirKamali, M. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management* Publishing: yastron.
- Moradi, M., Bashokoh, M., & Ahmadi, H. (2016). Examine the status of talent management among faculty members of Mohaghegh Ardabili University.

- 
- Educational Management Innovations*, Eleventh Year, Summer Issue 3 (105-109).
- Morgan, G. (2005). *Images of Organization* .11th Edition Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Oehley, A., & Theron, C. (2010). The development and evaluation of a partial talent management structural model *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 19(3), 2-28.
- Phillips, R., & Roper, O. (2009). .framework for talent management in realestate: Emerald Group, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11 No.
- Rezaeian, A., & Sultani, F. (2009). Introducing a comprehensive and systematic model of talent management to improve individual performance of oil industry employees. *Journal of Management and Human Resources in the Petroleum Industry, series 3, N.8*.
- Sabuncu, K. U., & Karacay, G. (2016). *Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 443-452.
- Sayyad, M., grandson, A., & Zeinabadi, H. (2017). Ranking and Presentation of Patterns of Identification of Principals of Talented School Principals in Tehran. *New Approach to Educational Management* Eighth Year, Number 1 (1-5).
- Scullion, H., & Collings, D. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 4(4), 294-297.
- Shatri, K., & Abili, K. (2014). Factors Influencing the Talents and Organizational Elite of Iran's Power Industry to Fulfill General Policies. *Science and Technology. Strategic and macro policies*, 3 (12).
- Swapna, R., & Raja. G. (2012). Business Transformation Management- The Role of Talent management with Special Reference to Service Sectors. *Advances In Management*, 5(2). 61- 64.
- Sweem, L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human dlington* , Oxford :Elsevier science , 3-33.

- Tansley, C. (2011). What do We Mean by the Term “Talent” in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5). 266.
- Tahmasebi, R., Gholipour, A., & Javaherizadeh, I. (2015). *Talent Management: Identifying and Ranking Factors Influencing the Retention and Retention of Scientific Talents*. *Public Management* 5 (17).
- Uren, L., (2007). From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits. *Strategic HR Review*, 6(3), 32-35.
- Weng, J. (2009). *How to identify, deploy, and connect talents when companies transform to global integrated enterprise- The case of Advantech*. Thesis for master of human resource management, institute of human resource management, national Sun Yat-Sen university.
- Watson, L. (2008). Factors influencing job satisfaction and organizational commitment. *Radiologic technology*, 80(2), 113-122.