



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Talent management for high-school principals in Shiraz and presentation of the suitable model

M. Moshfeghi¹, H. Rezghi Shirsavar^{*,2}, M. S. Ziyae¹, M. Mosleh¹¹ Department of educational Management, West Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran² Department of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Garmsar Branch, Semnan, Iran

ABSTRACT

Received: 6 May 2020
 Reviewed: 21 June 2020
 Revised: 10 August 2020
 Accepted: 7 September 2020

KEYWORDS:

Talent
 Talent Management
 Secondary Schools

* Corresponding author

✉ h.rezghi@iau-garmsar.ac.ir

☎ (+98912) 2200782

Background and Objectives: One of the most important principles in educational organizations and institutions is human capital and talent management can help its promotion. The main purpose of this study is to present the talent management model of high-school principals in Shiraz.

Methods: The present study is applied in terms of purpose. This research is a descriptive survey in terms of data collection method. The instrument used in this study was a 39-item researcher-made questionnaire. In the primary study it was revealed that there were several tools and questionnaires in the field of talent management that can examine only the three dimensions of attracting, retaining and promoting talent management. Therefore, in order to use more accurate instruments, a researcher-made questionnaire was developed. The researcher-made questionnaire was verified by the heuristic factor analysis test and its construct validity was confirmed. In order to compile the questionnaire, first by studying the existing empirical background and some resources related to talent management, the main components affecting talent management were identified and counted. In this research, exploratory factor analysis has been used to select the number of factors and special values. Eigenvalue is the amount of variance of all tests extracted by factors. According to this criterion, the minimum eigenvalue for factor selection is greater than one. The results of KMO and Bartlett tests were very suitable for factor analysis of the research data, as the value of KMO index was 0.768 and the level of significance of this test was 0.000. Therefore, it can be said that the data have an acceptable appropriateness for the factor analysis test. Finally, the reliability of the questionnaire was confirmed by Cronbach's alpha method and the total alpha was 0.899, confirming the high reliability of the questionnaire. The statistical population of this study includes all principals of secondary schools in Shiraz, that included a total of 188 schools in four educational districts of Shiraz. They were selected by the principals of these schools.

Findings: Structural equation test showed the order of path coefficient value from the highest to the lowest as following: (1) talent evaluation and discovery component; (2) the talent acquisition component, (3) talent retention component, (4) the talent promotion, and finally, (5) the development and training component. The results of Friedman rank test show that according to the degree of freedom (4) and Chi-square (856.139) and the level of significance (0.000), the five studied components have different means. The highest average is related to the talent absorption component (mean= 5) in the first rank; in the second rank there is the development and education component (mean= 3.84); talent retention is in the third rank (mean= 2.41); the fourth rank is talent promotion (mean= 2.08), and in the fifth and final rank there is talent assessment and discovery (mean= 1.67).

Conclusion: The results of the research showed that several components such as development and education, evaluation and discovery of talent, and talent promotion affect the talent management of principals in schools. It is necessary to apply the talent management model in a practical way in order to promote human capital in education.



NUMBER OF REFERENCES

20



NUMBER OF FIGURES

2



NUMBER OF TABLES

3

مقاله پژوهشی

مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز و ارائه مدل مناسب

مرجان مشفق^۱، هادی رزقی شیرسوار^{۲*}، محمد صادق رضایی^۱، مریم مصلح^۱^۱گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران^۲گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

چکیده

پیشینه و اهداف: سرمایه انسانی در سازمانها و نهادهای آموزشی، یکی از مهمترین ارکان سرمایه به شمار می آید که مدیریت استعداد می تواند در ارتقاء آن کمک نماید. هدف اصلی این پژوهش "ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز" می باشد.

روش ها: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی به شمار می آید. ابزار بکار رفته در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته ۳۹ گویه ای بوده است. در مطالعه مقدماتی ابزارها و پرسشنامه های متعددی در زمینه مدیریت استعداد وجود داشته که این پرسشنامه ها تنها ابعاد سه گانه جذب، نگهداری و ارتقاء مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار می دادند. لذا در جهت بکارگیری ابزار دقیق تر اقدام به تدوین پرسشنامه محقق ساخته شده است. و با توجه به بکارگیری پرسشنامه محقق ساخته از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی از طریق روایی سازه ای مورد تأیید واقع شده است. جهت تدوین پرسشنامه ابتدا از طریق مطالعه پیشینه تجربی موجود و برخی از منابع مرتبط با مدیریت استعداد، مولفه های اصلی اثرگذار بر مدیریت استعداد شناسایی و احصاء شد. در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی برای گزینش تعداد عامل ها و ارزش ویژه کمک گرفته شده است. ارزش ویژه، مقدار واریانس از کل آزمون ها است که توسط عوامل استخراج می شود. بر مبنای این معیار، حداقل ارزش ویژه جهت انتخاب عامل، بزرگتر از یک می باشد. نتایج دو آزمون کی ام او و بارتلت برای انجام تحلیل عاملی برای داده های تحقیق بسیار مناسب بوده است. زیرا مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۷۶۸ و میزان سطح معنی داری این آزمون ۰/۰۰۰ است. بنابراین می توان گفت داده ها از تناسب مورد قبولی برای آزمون تحلیل عاملی برخوردارند. جهت تأیید پایایی ابزار پژوهش، پس از اخذ و تأیید روایی ابزار (به شیوه روایی سازه ای) پرسشنامه احصاء شده در اختیار ۳۰ نفر از اعضای جامعه مورد پژوهش قرار گرفت و در نهایت پایایی پرسشنامه نیز از طریق روش آلفای کرونباخ به تأیید رسیده است و آلفای کل ۰/۸۹۹ بدست آمد که موید پایایی بالای پرسشنامه بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز می باشند که در مجموع شامل ۱۸۸ مدرسه در چهار منطقه آموزش و پرورش شهر شیراز را شامل می شود که بصورت تمام شماری اقدام به انتخاب مدیران این مدارس شده بود.

یافته ها: اجرای آزمون معادلات ساختاری نشان داد بالاترین ضریب مسیر مربوط به مولفه ارزیابی و کشف استعداد، جایگاه دوم مربوط به مولفه جذب استعداد، جایگاه سوم مربوط به مولفه حفظ استعداد، رتبه چهارم ارتقاء استعداد و در نهایت در رتبه پنجم مولفه توسعه و آموزش استعداد قرار دارد. نتایج حاصل از اجرای آزمون رتبه ای فریدمن نشان می دهد با توجه به درجه آزادی (۴) و کای اسکوتر (۸۵۶/۱۳۹) و سطح معنی داری (۰/۰۰۰) نشان می دهد، مولفه های پنجگانه مورد بررسی دارای میانگین های متفاوت می باشد. بالاترین میانگین مربوط به مولفه جذب استعداد (میانگین ۵) در رتبه نخست و در رتبه دوم مولفه توسعه و آموزش (میانگین ۳/۸۴)، حفظ استعداد در رتبه سوم (میانگین ۲/۴۱)، رتبه چهارم ارتقاء استعداد (میانگین ۲/۰۸) و در رتبه پنجم و انتهایی ارزیابی و کشف استعداد (میانگین ۱/۶۷) قرار دارد.

نتیجه گیری: نتایج حاصل از اجرای پژوهش نشان داد مولفه های متعددی همانند توسعه و آموزش، ارزیابی و کشف استعداد و ارتقاء استعداد بر مدیریت استعداد مدیران در مدارس اثرگذار می باشد. ضروری است در جهت ارتقاء سرمایه انسانی در آموزش و پرورش مدل مدیریت استعداد به صورت کاربردی به کار گرفته شود.

تاریخ دریافت: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۹

تاریخ داوری: ۱ تیر ۱۳۹۹

تاریخ اصلاح: ۲۰ مرداد ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۱۷ شهریور ۱۳۹۹

واژگان کلیدی:

استعداد

مدیریت استعداد

مدارس متوسطه

*نویسنده مسئول

h.rezghi@iau-garmsar.ac.ir

۰۲۱-۲۲۰۰۷۸۲

مقدمه

انسانی سازمان فراهم می آورد تا افراد مستعد بتوانند مسیر پیشرفت و موفقیت را فراتر از شرایط حال ببینند و به آن ببینند [۳]. و یکی از مسائل اساسی که موجب اجرای این پژوهش نیز شده است نبود چنین برنامه ای در مجموعه آموزش و پرورش می باشد.

«ادمیشلر» و «هلن هند فیلد جونز» و «بث اکسلرود» (Edmischler, Helen Hendi Field Jones and Beth Exlerod) که کتاب «جنگ استعدادها» را نگاشتند، استعداد را ترکیبی از توانایی‌های یک فرد تعریف کرده‌اند. بر مبنای این تعریف، استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق، مهارت، دانش، هوش، قابلیت، گزینه و توانایی یادگیری است. استعداد از سه رکن مهارت‌ها، قابلیت‌ها و فرصت‌ها تشکیل شده است. مهارت توانایی انجام کار به بهترین صورت است که نتیجه یادگیری و تمرین است. قابلیت، توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت‌های بخصوص یا انجام کارها در موقعیت‌های خاص است. فرصت، استعداد برای بروز و نشان دادن است که نیاز به یک فرصت دارد. استعداد به‌عنوان مجموعه دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربیات، ارزش‌ها، عادات و رفتار کارکنان که مربوط به مأموریت سازمان باشد، تعریف شده است [۴].

مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ نمایان شد و کماکان مسیر تحول را طی می‌کند. واژه مدیریت استعداد نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ و زمانی ارائه شده که پژوهشگران گروه مک کینزی (McKinsey Group) دریافتند، بهترین اقدامات که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعداد می‌باشد [۵].

در پژوهش‌های متعدد مشخص شد، سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق‌ترند میزان سوددهی بیشتری دارند و سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها تغییر کرده و به آن‌ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود [۶].

استراتژی مدیریت استعداد، زمینه ساز شرایطی است که در آن مهارت‌های کارکنان با استعداد شناسایی و از آن‌ها در قسمت‌های مناسب استفاده شود. بعضی سازمان‌ها به جهت عدم شناخت صحیح کارمندان خود، قادر نیستند به اهداف و نتایج مورد انتظار دست پیدا کنند. بسیاری از دوباره کاری‌ها، به‌واسطه عدم وجود انگیزه، عدم بهره‌وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی شده از عدم شناخت مناسب از استعدادهای افراد در حیطه‌های کاری سازمان می‌باشد [۷].

مدیریت استعداد تمام فعالیت‌های سازمانی با هدف جذب، انتخاب، توسعه و حفظ بهترین کارکنان و گماشتن آنها در بیشترین نقش‌های استراتژیک را دربر دارد [۸]. بهبود و بهسازی نیروی انسانی در افزایش بهره‌وری سازمان همیشه مدنظر هر سازمان انتفاعی و غیرانتفاعی است. مدیریت سازمان جهت ایجاد سازمانی با نیروی انسانی کارآمد و توانمند راهی بجز توجه به آموزش، تقویت قدرت خلاقیت، بالا بردن روحیه و انگیزه، رشد شخصیت کارکنان و بکارگیری مدیریت استعداد در کل سازمان را ندارد [۹].

نیروی انسانی در سازمان‌ها مهمترین رکن سازمان می‌باشد. در شرایطی رقابتی، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که منابع انسانی توانمندتر و کارآمدتری در اختیار دارند. لذا سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش کاربردی منابع انسانی خود را درک کنند و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور در اختیار داشته باشند؛ بدین دلیل، به لزوم حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان توجه شده و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعدادها تاکید می‌شود [۱].

مدیریت استعداد، به عنوان نام خود نشان می‌دهد مدیریت توانایی، صلاحیت و قدرت کارکنان در یک سازمان است. این مفهوم محدود به استخدام کاندید مناسب در زمان مناسب نیست، بلکه به بررسی ویژگی‌های پنهان و غیر معمول کارکنان شما و توسعه و پرورش آن‌ها برای دستیابی به نتایج مورد نظر می‌پردازد. استخدام بهترین استعداد از صنعت ممکن است امروز نگرانی بزرگی برای سازمان‌ها باشد، اما حفظ آنها و مهمتر از همه، انتقال آن‌ها به فرهنگ سازمان و به دست آوردن بهترین نتیجه از آنها، یک نگرانی بسیار بزرگتر برای مدیران سازمان محسوب می‌شود. مدیریت استعدادها در سازمان‌ها نه تنها محدود به جذب بهترین افراد از صنعت نیست، بلکه یک فرآیند مداوم است که شامل استخدام، استخدام، توسعه، نگهداری و ارتقاء آن‌ها در حین برآورده شدن نیازهای سازمان همزمان می‌شود. به عنوان مثال، اگر یک سازمان می‌خواهد بهترین استعداد رقیب خود را با آن کار کند، باید این شخص را جذب کند و چیزی را که فراتر از تخیل او است، بیاورد و به آن تحویل نماید و سپس وی را به سازمان بپیوندد. استخدام او هدف را حل نمی‌کند، اما انجام کاری که از او انجام شده، وظیفه اصلی است. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت استعداد یک فرآیند کامل است که نه تنها ورود یک فرد را کنترل می‌کند، بلکه خروج او را نیز کنترل می‌کند. همه ما می‌دانیم که افرادی هستند که سازمان را به سطح بالاتر ارتقاء می‌دهند. برای رسیدن به موفقیت در کسب و کار، مهمترین موضوع این است که استعدادهایی را که می‌تواند به شما در دستیابی به هدف شما کمک کند، شناسایی کنید. گام بعدی این است که جذب آنها برای کار برای شما و استراتژی آن‌ها را در جای مناسب در سازمان قرار دهید. لازم به ذکر است که قرار دادن متقاضی یک پست در جای اشتباه می‌تواند مشکلات شما را بدون در نظر گرفتن قابلیت‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و شایستگی آن فرد افزایش دهد. در نهایت در صورتی که مدیریت استعداد نتواند سرمایه انسانی مستعد را در جای درست به کار بندد مطمئناً فرآیند مدیریت استعداد دچار اشکال خواهد شد [۲].

تحقیق اسکات، مک مولن و رویال (۲۰۱۲) (Scott D. McMullen t, Royal M.) نشان می‌دهد، مدیریت استعداد در جهت حصول اطمینان در سازمان در جهت قرارگیری افراد مناسب در مشاغل مناسب می‌باشد. در ضمن مدیریت استعداد یک نوع کارراهه شغلی برای منابع

شده و نظریه اجتماع در زمینه مدیریت استعداد ساخته می‌شود. این مقاله ممکن است به تعیین جهت تحقیقات آینده در زمینه مدیریت استعداد کمک کند و مدیران را در درک نقشهای مهم ادغام درک استعداد و عدالت سازمانی در تعیین نتایج مدیریت استعداد یاری کند. آنلیسینا، دارتی باه و آمیونسا (Anlesinya A, Dartey-Baah K, Amponsah-Tawiah K) [۱۵] در پژوهشی به "مروری بر تحقیقات تجربی در مدیریت استعدادهای جهانی" پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان داد: مدیریت استعدادهای جهانی به عنوان یک زمینه آکادمیک به عنوان یک بین رشته‌ای در نظر گرفته می‌شود، که به تازگی از حوزه استراتژیک مدیریت بین‌المللی منابع انسانی و زمینه‌های مدیریت استعدادهای به عنوان یک موضوع مهم استراتژیک برای شرکت‌های چند ملیتی مطرح شده است. در حالی که برخی بررسی‌های ادبیات در مورد این موضوع انجام شده است، هیچ بررسی منظم از انتقال-دهندگان، پیامدها و چالش‌ها در تحقیقات مدیریت استعدادی جهانی تجربی وجود ندارد. بنابراین این مطالعه یک بررسی منظم و سختگیرانه از تحقیقات مدیریت استعدادی جهانی تجربی از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۷ ارائه می‌دهد. شواهد نشان می‌دهد که مدیریت استعدادهای جهانی می‌تواند نتایج تحرک جهانی شرکت‌های چند ملیتی، جذابیت کارفرمایان، رقابت و عملکرد را تقویت کند. با این حال، چالش‌هایی از قبیل هزینه‌های هنگفت مالی، میزان بالای گردش مالی در بین استعدادهای جهانی، مشکلات محلی‌سازی، فرهنگ سازمانی و مشکلات سازگاری می‌توانند اثربخشی شیوه‌های مدیریت و برنامه‌نویسان استعدادهای جهانی را تضعیف کنند. علاوه بر این، یافته‌ها نشان می‌دهد که رویکرد کیفی و طراحی مقطعی بر تحقیقات تجربی پیرامون این موضوع حاکم بوده در حالی که تنها معدود مطالعات تحلیلی چند سطحی انجام شده است. این یافته‌ها دینفعان را ترغیب می‌کند تا ضمن طراحی و اجرای ابتکارات جهانی مدیریت استعداد، چه به عنوان محقق و چه از نظر بکارگیرنده نتایج، دیدگاه جامع و آگاهانه‌تری اتخاذ کنند. همچنین این نشان می‌دهد که علیرغم علاقه قابل توجهی به مدیریت استعدادهای جهانی، این زمینه هنوز مورد تحقیق و تفحص کافی قرار نگرفته است. این مطالعه با ارائه اولین بررسی منظم از تحقیقات مدیریت استعدادی جهانی تجربی کمک می‌کند.

گلشنی [۱۶] در پژوهشی به ارائه "یک الگوی فرآیند مدیریت استعدادهای در سازمانهای ساختاری محیطی" پرداخته است. در محیط‌های پیچیده، بی‌ثبات و ناپایدار، سازمان‌ها با هدف توسعه و حفظ استعدادهای کلیدی خود برای دستیابی به مزیت پایدار، هدف دارند. به‌طور خاص، در مورد سازمان‌های جنجالی که توازن بین اکتشاف و بهره‌برداری را متعادل می‌کنند، مدیریت استعدادهای بسیار مهم است. ادامه این جریان فکری، پژوهش حاضر سؤالات اصلی مرتبط با نقش مدیریت استعداد در یک سازمان جنجالی را بررسی می‌کند. در ادبیات قبلی این سؤال مطرح نشده است که چگونه مدیریت استعداد یادگیری مضاعف را در سازمانها تسهیل می‌کند. این مقاله

با ظهور کسب و کار و استراتژی و روندهای اجتماعی نوظهور و چالش برانگیز، لزوم انجام پژوهش در آینده برای مدیریت استعداد جهانی و مدیریت منابع انسانی بین‌المللی به چشم می‌خورد [۱۰]. از سوی دیگر بر اساس نتایج حاصل از اجرای اسکات، مک مولن و رویال (Scott, D. McMullen t, Royal M) [۱۱] مشخص شد، با وجود ارزش بالای مدیریت استعداد و گام‌های اجرایی آن، مهمترین مولفه مرتبط با این مفهوم مربوط به جذب استعداد و حفظ آن می‌باشد. از دست دادن افراد مستعد برای هر سازمانی یک شکست محسوب می‌شود. این اتفاق برای سازمان‌های سرمایه‌انسانی محور و به ویژه سازمان‌های مشارکت بالا که سرمایه‌گذاری‌های بیشتری را در افراد خود صورت می‌دهند، فاجعه‌ای بزرگ‌تر است [۱۲]. در سال‌های اخیر مدیریت استعداد تبدیل به یکی از بحث برانگیزترین موضوعات در تئوری‌های مدیریت منابع انسانی و فرآیندها و اقدامات آن، گشته است. مدیریت استعدادهای در راستای بهبود رهبری، کارمند گزینی ارزش مدار و مدیریت عملکرد، به‌عنوان یکی از موضوعات کلیدی منابع انسانی و چالشی اساسی در هدایت شرکت‌های چندملیتی چون آی بی ام (Shell Oil International Business Machines Corporation) و شل (Shell Oil Company) دیده شده است [۱۳].

با توجه به آنچه گفته شد و اهمیت و تاثیر مدیریت استعداد بر مولفه‌های عملکرد و کارایی و اثربخشی منابع انسانی و سازمانی این پژوهش به دنبال ارائه مدل مدیریت استعداد در مدارس متوسطه شهر شیراز می‌باشد و موضوع تحقیق حاضر دو جنبه دارای اهمیت است، اول آنکه امید است بتوان یک فرضیه قابل قبول بین مولفه‌های مدیریت استعداد تدوین کرد که از لحاظ بنیادی و نظری اهمیت فراوانی دارد. دوم اینکه امید است بتوان با مدل نهایی ارائه شده امکان ارائه راهکارهای مناسب در مدارس متوسطه شهر شیراز در گام نخست و در گام بعدی و بوسیله پژوهشگران بعدی کلیه مدارس کشور فراهم آورد. با توجه به ادبیات مطرح شده در زمینه مدیریت استعداد، در زیر برخی از پیشنهادها تجربی خارجی و داخلی ارائه شده است.

ناریانان، راجیتاکوما و منون (Narayanan A, Rajithakumar S, Menon M) [۱۴] در پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد و حفظ کارمندان: یک چارچوب تحقیق جامع" به بررسی تاثیر مولفه‌های مختلف مدیریت استعداد بر متغیرهای سازمانی پرداختند. ارزش چرخه ایجاد شده توسط کارمندان با استعداد و سهم آنها در سازمانها در بیش از حد رقابت و پیچیده اقتصاد جهانی، مدیریت استعداد را در اولویت استراتژیک برای سازمانها قرار داده است. از مدیریت استعداد به عنوان یک استراتژی مهم برای حفظ کارمندان با استعداد حمایت می‌شود، اما مطالعات دانشگاهی که به بررسی روابط آنها می‌پردازد محدود است. در این مقاله با تکیه بر تئوری دید مبتنی بر منابع و نظریه مبادله اجتماعی رابطه بین مدیریت استعداد و حفظ کارمندان بررسی شده است. علاوه بر این، یک الگوی مفهومی که نقش هماهنگی ادراک استعداد و عدالت سازمانی را در رابطه بین مدیریت استعداد و حفظ کارمندان توضیح می‌دهد، با ترکیب نظریه عدالت سازمانی ادراک

شهر یا کشور استعدادهای خاص و پیوندهای شبکه‌های اجتماعی ناشی می‌شود.

اوکانر و کروی هنری (O'Connor Edward P. Crowley-Henry, M) [۱۹] در پژوهشی به "بررسی رابطه بین مدیریت استعدادیابی ویژه، عدالت سازمانی ادراک شده و اشتغال کارمندان" پرداختند. این مقاله مفهومی به بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منحصر به فرد مدیریت استعداد سازمان، درک کارمندان از انصاف، شیوه‌های انحصاری مدیریت استعداد و تأثیرات مربوط به تعامل کارمندان می‌پردازد. در این مقاله پیشنهاد شده است؛ در سازمانهایی که برنامه‌های منحصر به فرد مدیریت استعداد را دنبال می‌کنند، درک کارمندان از عدالت سازمانی از شیوه‌های انحصاری مدیریت استعداد ممکن است بر اشتغال کارمندان آنها تأثیر بگذارد، همچنین ممکن است بر نتایج سازمانی و عملکرد کارمندان تأثیر بگذارد. با تکیه بر تحقیقات گسترده، این مقاله یک چارچوب مفهومی را ارائه می‌دهد که رابطه بین شیوه‌های انحصاری مدیریت استعداد، عدالت سازمانی و تعامل کارمندان با نظریه مبادله اجتماعی و نظریه حقوق صاحبان سهام را به عنوان پایه و اساس چارچوب نشان می‌دهد. گزاره‌های موجود در چهارچوب توسط ادبیات مربوطه پشتیبانی می‌شوند. عدالت سازمانی درک شده و نتایج احتمالی شیوه‌های انحصاری مدیریت استعداد برای کارمندانی که در ذخیره‌گاه استعدادی شرکتی گنجانده نشده‌اند موضوعی است که مورد بررسی قرار گرفته است. در این مقاله دیدگاه‌های کارمندان در ذخیره‌گاه استعدادهای شرکتی لحاظ نشده است و به بررسی چگونگی عملکردهای منحصر به فرد مدیریت استعداد، به عنوان ورودی می‌تواند منجر به بازده منفی کارمندان شود. در آشکار ساختن اینکه چگونه شیوه‌های انحصاری مدیریت استعداد می‌تواند بر تعامل کارمندان تأثیر بگذارد، پیامدهای سازمان‌ها تأکید می‌شود. همچنین در این مقاله متغیرهای اثر گذار دیگری از قبیل اخلاق و عدالت ادراک شده از شیوه‌های انحصاری مدیریت استعداد، که می‌توانند کارکنان را به حاشیه رانده و منجر به اخراج آنها شوند، در نظر گرفته شده است.

حبیب پور و همکاران [۲۰] در پژوهشی به ارائه مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری کشور پرداختند. سازمان‌های موفق دنیا در راستای حفظ سرمایه انسانی شایسته بعنوان یک منبع کمیاب و ارزشمند سازمانی و به منظور تضمین تداوم عملکرد پایدار خود، به موضوع شناسایی و توسعه کارکنان مستعد توجه اساسی دارند. پژوهش حاضر با هدف "طراحی مدل مدیریت استعدادها برای صنعت بانکداری و تعیین ابعاد و مولفه‌های مربوطه و نیز اولویت بندی آنها" انجام گرفته است. نخست؛ ادبیات و پیشینه موضوع مدیریت استعداد بطور جامع مطالعه و با بهره‌گیری از نتایج حاصله، الگوی اولیه طراحی گردید. پژوهش حاضر با توجه به هدف، کاربردی و روش تحقیق آن ترکیبی اکتشافی می‌باشد. در ادامه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق و هدفمند با ۱۵ نفر از مدیران و متخصصین بانکی و نیز خبرگان دانشگاهی انجام

مفهومی سعی دارد با ارائه یک مدل فرآیند مدیریت استعداد در سازمان‌های ساختاری دو طرف، شکاف را برطرف کند. مدل فرایند بیشتر مورد بررسی قرار می‌گیرد تا به برخی از سؤالات کلیدی تحقیق برسد. این مقاله همچنین درباره پیامدهای این تحقیق بر سازمانهای مختلف می‌پردازد.

خامه منش [۱۷] در پژوهشی به بررسی "مدیریت استعداد و نگرش کارکنان با استعداد: نقش واسطه‌ای حمایت سازمانی درک شده" پرداخته است. این مطالعه پاسخی به تقاضاهای موجود برای بررسی مکانیسم تأثیر مدیریت استعداد در نگرش کارمندان با استعداد دارد. این مطالعه با تکیه بر نظریه‌های مبادله، مکانیسم برجسته، حمایت سازمانی درک شده را بررسی می‌کند و از طریق آن شیوه‌های مدیریت استعداد ممکن است بر نگرش کارمندان با استعداد تأثیر بگذارد. داده‌ها از یک بررسی مقطعی از ۲۴۲ کارمند با استعداد در بخش بانکی غنائی به‌دست آمد و با استفاده از تکنیک تحلیلی مدل-سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های ما نشان می‌دهد که مدیریت استعداد نه تنها تأثیر مستقیمی بر عملکرد دارد بلکه یک تأثیر غیرمستقیم نیز بر نگرش کارکنان با استعداد نسبت به تعهد عاطفی و قصد ترک از طریق حمایت سازمانی درک شده دارد. این مطالعه پیامدهایی در مدیریت کارمندان با استعداد دارد. اثربخشی سیستم‌های پشتیبانی سازمانی نه تنها در خود روشها بلکه در تصوراتی که کارکنان نسبت به آن شیوه‌ها دارند وجود دارد. برای اینکه سازمانها از اجرای مدیریت استعداد به‌طور کامل بهره‌مند شوند، مدیران باید اعضای استعدادهای درخشان را از وضعیت خود آگاه سازند و دائماً شیوه‌های مدیریت استعداد را با آنها ارتباط برقرار کنند. در حالی که فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم بر تعهد عاطفی و قصد ترک آن تأثیر می‌گذارد، مدیریت استعداد نیز از طریق مسیری که حمایت سازمانی ادراک شده را با این نگرش‌ها متصل می‌کند، انجام می‌شود.

گو و همکاران (GU H, Meng X, Shen T, Wen L) [۱۸] در پژوهشی به بررسی "استعدادهای تحصیلکرده چین در سال ۲۰۱۵: الگوهای، عوامل تعیین‌کننده و اثرات سرایت فضایی" پرداخته‌اند. در این مقاله با استفاده از داده‌های حاصل از بررسی نمونه ملی یک درصد از جمعیت سال ۲۰۱۵ چین، توزیع، نیروها و استعدادهای پیش‌ران و تأثیر مکانی استعدادهای تحصیل کرده در سطوح مختلف بررسی شده است. محدوده جغرافیایی پژوهش شامل تحلیل همبستگی مکانی و مدل‌های اقتصادسنجی مکانی است. نتایج نشان می‌دهد که الگوی مکانی استعدادهای در شهرها بسیار متمرکز، نامتعادل است. در این شهرها، فرصتهای اقتصادی، نیروهای اصلی مؤثر و عاملی مهم در توزیع استعدادهای هستند، اگرچه برخی از متغیرهای خدمات اجتماعی و امکانات رفاهی شهرها (مانند خدمات عمومی و دسترسی حمل و نقل عمومی) نیز دارای اهمیت هستند. یافته‌های ما نشان می‌دهد که اثر فضایی پراکنده توزیع استعدادهای عمدتاً از تأثیر سیاست‌های متقابل

این پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز می‌باشند که در مجموع شامل ۱۸۸ مدرسه در چهار منطقه آموزش و پرورش شهر شیراز را شامل می‌شود که بصورت تمام شماری اقدام به انتخاب مدیران این مدارس شده است.

جدول ۱: ضریب کفایت نمونه‌گیری برای پرسشنامه مدیریت استعداد

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
		.768
Approx. Chi-Square		8316.0901
Bartlett's Test of Sphericity	Df	741
	Sig.	.000

نتایج و بحث

مدل مناسب مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شیراز کدام است؟

شکل ۱ مدل عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در حالت تخمین غیر استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی این نمودار، تمامی ضرایب به دست آمده معنا دارند و مقدار آزمون معناداری تک تک آن‌ها از ۱/۹۶ بزرگتر است.

شکل ۲ مدل اندازه‌گیری مدیریت استعداد را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. با توجه به نتایج این نمودار، چون مقدار ریشه دوم مربعات خطای برآورد (RMSEA) نیز کوچکتر از ۰/۰۸ می‌باشد. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت، مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بررسی برازش مدل بدین منظور است که مشخص شود، مدل تدوین شده بر مبنای چهارچوب نظری و پیشینه تجربی تا چه اندازه با واقعیت انطباق دارد و داده‌های گردآوری شده تا چه حد حمایت‌کننده مدلی است که به لحاظ نظری تدوین شده است. برای سنجش برازش مدل، از مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل استفاده شده است که نتایج به شرح در جدول ۲ آورده شده‌اند.

جدول ۲: شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری
Table 2: Goodness indicators of fitting the structural model

IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	χ^2/df	Fitness index
0-1	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08	<3	Acceptable values
0.93	0.91	0.95	0.94	0.92	0.0001	1.79	Finding

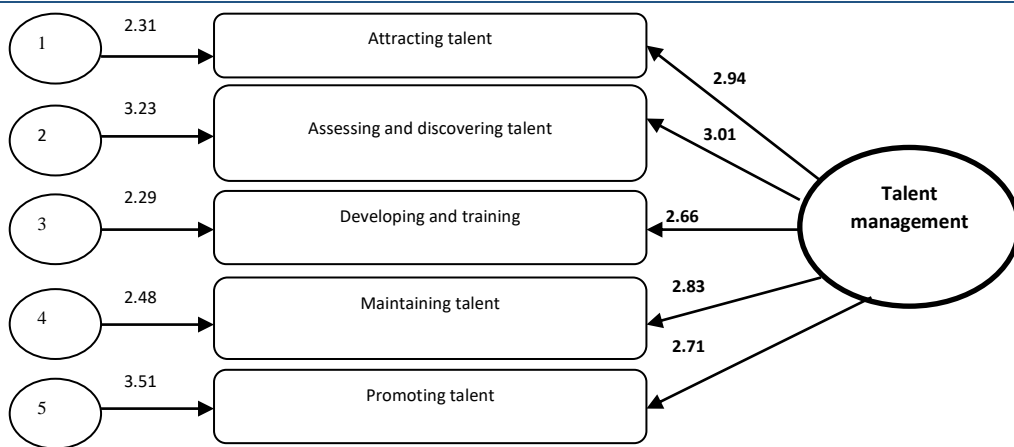
شاخص‌های برازش مقادیر مطلوبی را نشان می‌دهند. مقدار χ^2 -دو بهنجار نیز ۱/۷۹ بدست آمده است که در بازه مورد قبول ۱ تا ۳ قرار دارد. بنابراین مدل ساختاری از برازش مطلوبی برخوردار است. همچنین از آنجا که شاخص برازش ریشه دوم میانگین مربعات خطای بر آورد برابر ۰/۰۰۱ بدست آمده است که از مقدار ۰/۰۸ کوچکتر است، مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

و داده‌های حاصل با روش تحلیل محتوا، مورد تحلیل قرار گرفته و ابعاد و مولفه‌های موضوع مشخص گردید. سپس از پرسشنامه محقق ساخته به منظور تأیید و اولویت‌بندی ابعاد و مولفه‌ها استفاده گردید. روایی ابزار پژوهش از بعد محتوا و پایایی آن به کمک ضریب آلفای کرونباخ سنجش شد. پرسشنامه موردنظر میان ۱۶۴ نفر از مدیران، روسا و معاونین ادارات ستادی سه بانک رفاه کارگران، ملی و سامان توزیع و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شیوه مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده گردید. بر اساس نتایج، ۹ بعد و ۸۰ مولفه شناسایی و اولویت‌بندی شدند. در این خصوص به ترتیب عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روش‌های توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی‌های صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی در تبیین مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری نقش معنادار دارند.

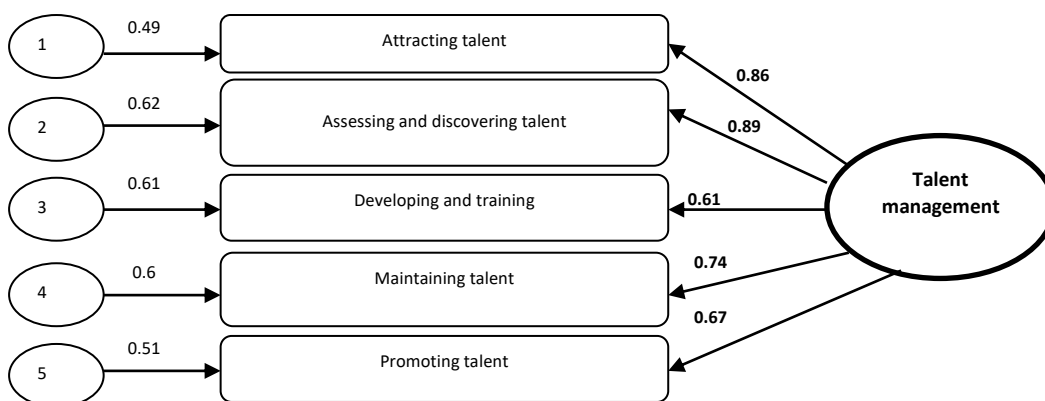
روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی به شمار می‌آید. ابزار بکار رفته در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته ۳۹ گویه‌ای بوده است. در مطالعه مقدماتی ابزارها و پرسشنامه‌های متعددی در زمینه مدیریت استعداد وجود داشته که این پرسشنامه‌ها تنها ابعاد سه گانه جذب، نگهداری و ارتقاء مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار می‌دادند. لذا در جهت بکارگیری ابزار دقیق تر اقدام به تدوین پرسشنامه محقق ساخته شده است. و با توجه به بکارگیری پرسشنامه محقق ساخته از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی از طریق روایی سازه‌ای مورد تأیید واقع شده است. جهت تدوین پرسشنامه ابتدا از طریق مطالعه پیشینه تجربی موجود و برخی از منابع مرتبط با مدیریت استعداد، مولفه‌های اصلی اثرگذار بر مدیریت استعداد شناسایی و احصاء شد. در این رساله از تحلیل عاملی اکتشافی برای گزینش تعداد عامل‌ها و ارزش ویژه کمک گرفته شده است. ارزش ویژه، مقدار واریانس از کل آزمون‌ها است که توسط عوامل استخراج می‌شود. بر مبنای این معیار، حداقل ارزش ویژه جهت انتخاب عامل، بزرگتر از یک می‌باشد. همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، نتایج دو آزمون کی ام او و بارتلت برای انجام تحلیل عاملی برای داده‌های تحقیق بسیار مناسب بوده است. زیرا مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۷۶۸ و میزان سطح معنی‌داری این آزمون ۰/۰۰۰ است. بنابراین می‌توان گفت داده‌ها از تناسب مورد قبولی برای آزمون تحلیل عاملی برخوردارند.

جهت تأیید پایایی ابزار پژوهش، پس از اخذ و تأیید روایی ابزار (به شیوه روایی سازه‌ای) پرسشنامه احصاء شده در اختیار ۳۰ نفر از اعضا جامعه مورد پژوهش قرار گرفت و در نهایت پایایی پرسشنامه نیز از طریق روش آلفای کرونباخ به تأیید رسیده است و آلفای کل ۰/۸۹۹ بدست آمد که موید پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری



شکل ۱: مدل مدیریت استعداد با استفاده تحلیل عاملی تأییدی در حالت غیر استاندارد
 Fig. 1: Talent management model using confirmatory factor analysis in un-standard mode



شکل ۲: مدل مدیریت استعداد با استفاده تحلیل عاملی تأییدی در حالت اعداد استاندارد
 Fig. 2: Talent management model using confirmatory factor analysis in standard numbers mode

آموزش (میانگین ۳/۸۴)، حفظ استعداد در رتبه سوم (میانگین ۲/۴۱)، رتبه چهارم ارتقاء استعداد (میانگین ۲/۰۸) و در رتبه پنجم و انتهایی ارزیابی و کشف استعداد (میانگین ۱/۶۷) قرار دارد.

نتیجه گیری

امروزه موفقیت سازمان‌ها بستگی به توان فکری کارکنان آن‌ها دارد. بهبود مستمر کارکنان پیشرفت سازمان را به دنبال دارد. استعداد کارکنان عامل اصلی موفقیت در سازمان‌هاست و این کارکنان مستعد هستند که توانایی به ظهور رساندن اهداف را دارند. آموزش و پرورش هر کشوری نیز، مهمترین رکن تربیت و آموزش مهارت‌های عمومی نیروی به شمار می آید. در نظام آموزشی از یک سو با نیروی متخصصی تحت عنوان معلم و کارشناسان آموزشی همراه هستیم و از سوی دیگر ضرورت وجود نیروی آموزشی و متخصص کارآمد در جهت آموزش و تربیت نسل پیش رو غیر قابل انکار می باشد. لذا آموزش و پرورش هر کشوری در جهت اجرای مناسب آموزش و تربیت نخبگان آینده ساز کشور که سرمایه‌های آتی به‌شمار می‌آیند، می‌بایست به سرمایه فعلی در درون نهاد آموزش و پرورش توجه نماید. به بیان روشن‌تر، در آموزش و پرورش کشورمان ایجاد

سوال دوم: رتبه مولفه‌های مدیریت استعداد چگونه است؟

جدول ۳: رتبه مولفه‌های مدیریت استعداد
 Table 3: Ranking of talent management components

Average	Components
5.00	Attracting talent
1.67	Assisting and discovering talent
3.84	Developing and training
2.41	Maintaining talent
2.08	Promoting talent
188	Number
856.139	Chi-square
4	Degrees of freedom
.000	The significance Level

نتایج حاصل از اجرای آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان می‌دهد با توجه به درجه آزادی (۴) و کای اسکوتر (۸۵۶/۱۳۹) و سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) نشان می‌دهد، مولفه‌های پنجگانه مورد بررسی دارای میانگین‌های متفاوت می‌باشد. بالاترین میانگین مربوط به مولفه جذب استعداد (میانگین ۵) در رتبه نخست و در رتبه دوم مولفه توسعه و

مولفه آموزش قرار دارد. نتایج حاصل از آزمون ساختاری در حالت استاندارد و غیر استاندارد نشان می‌دهد بارهای عاملی تمام مسیرها بالاتر از $0/3$ قرار داشته و با توجه به شاخصهای برازش مدل می‌توان چنین نتیجه‌گیری شد که مدل نهایی مدیریت استعداد ارائه شده مورد تایید می‌باشد.

امروزه در عصر دانشی و اهمیت بهره‌مندی از کارکنان دانشی و مستعد، سازمان‌ها بر پایه‌ی مهارت و استعدادهای کارکنان‌شان با هم رقابت می‌کنند و به نتایج مطلوب می‌رسند. بدون شک اگر در سازمانی به‌خصوص آموزش و پرورش که یکی از سازمان‌های آرمانی کشور است مدیریت استعداد به‌کار گرفته شود، منابع انسانی با استعداد جذب می‌شوند، منابع با استعداد موجود در سازمان حفظ می‌شوند، استعدادها رهبری و توسعه داده می‌شوند و در نهایت استعداد منابع انسانی کشف می‌شوند و این نهاد به بهترین شکل به اهداف خود دست خواهد یافت.

در مدل نهایی ارائه شده بالاترین ضریب مسیر مربوط به مولفه جذب استعداد از مولفه‌های اصلی مدیریت استعداد بوده است لذا جهت بهبود فرآیند جذب استعداد پیشنهاد می‌گردد:

فرصت به استعدادهای درخشان دانشگاهی برای جذب در مدارس داده شود.

جست و جوی کارکنان و معلمان از میان فارغ التحصیلان برتر و نوآور صورت پذیرد.

برای انتخاب دبیران و کارکنان ستادی آموزش و پرورش از مصاحبه تخصصی برای انتخاب و بررسی سوابق علمی و آموزشی در دوران تحصیل استفاده شود.

متاسفانه در بررسی‌های میدانی از مدارس مشخص شد، هنوز نظام آموزشی کشور از استانداردهای جدید در فرآیند جذب نیرو برخوردار نیست. لذا پیشنهاد می‌شود، برای جذب افراد مستعد در آموزش و پرورش از استانداردهای شغلی جدید برای جذب و به‌کارگیری و ارتقای کارکنان استفاده شود.

در نهایت اینکه ارتقاء و بهبود پرداخت‌ها و پاداش‌ها برای جذب استعدادها موثر است و اگر قرار باشد افراد خبره و توانمند دانشگاهی به مدارس رو بیاورند چاره‌ای نیست جزء بهبود نظام پرداخت فعلی در آموزش و پرورش.

در مدل نهایی ارائه شده مولفه ارتقاء استعداد از مولفه‌های اصلی مدیریت استعداد در جایگاه دوم قرار داشته است. لذا جهت بهبود فرآیند ارتقاء استعداد پیشنهاد می‌گردد:

شرایط آشنایی کارکنان با مهارت‌های یکدیگر در گروه‌های کاری فراهم شود.

همواره در مدارس به تقویت روحیه کارکنان در گروه‌های کاری توجه شود.

در مدارس امکان وجود روابط مثبت بین کارکنان در گروه‌های کاری فراهم شده و امکان بهره‌گیری از اندیشه‌های همکاران برای حل چالش‌های ذهنی فراهم شود.

سرمایه‌های انسانی مناسب در آینده ضرورت توجه به سرمایه انسانی فعلی را طلب می‌نماید.

با توجه به توضیحات ارائه شده و اهمیت موضوع سرمایه انسانی و مباحث مطرح شده در جمع اساتید دانشگاه، موضوع مدیریت استعداد را به‌عنوان یکی از مسائل و مشکلات فعلی نظام آموزش و پرورش به عنوان موضوع رساله خودم انتخاب کردم. در زمان اجرای پژوهش متاسفانه آنچه که از اطلاعات میدانی اخذ شده مشخص گردید، متاسفانه در آموزش و پرورش برنامه‌های اجرایی و عملیاتی مناسبی مرتبط با مدیریت استعداد بکار نرفته است. حتی با بررسی‌های میدانی مشخص گردید یکی از مشکلات فعلی در مدارس، کمبود داوطلبان فعال برای مدیریت مدارس می‌باشد. شاید یکی از دلایل آن مشکلات جاری در مدارس باشد که افراد با تجربه را از پذیرش چنین مسئولیتی باز می‌دارد.

همچنین موضوع مدیریت استعداد نیازمند فرآیندی نظاممند از زمان جذب تا ارتقاء استعداد می‌باشد. برای نمونه در فضای گفتمان و مصاحبه با مدیران مدارس مورد بررسی، بسیاری از مدیران مورد پژوهش بر این عقیده بودند، در جهت اثر بخشی نظام مدیریت استعداد ضروری است در گام نخست در جذب معلمان از میان دانشجویان برگزیده و مستعد در دانشگاه‌های خوب و سرآمد اقدام نمود که به دلایل متعددی که شاید همگان بدانند و آنهم پرداخت حقوق و مزایای پایین و مسئولیت بالای تربیت دانش‌آموزان؛ موجب بی‌علاقگی بسیاری از نخبگان دانشگاهی جهت ورود به آموزش و پرورش می‌باشد.

در ادامه در فرآیند توسعه و آموزش استعداد، بر آموزش ضمن خدمت تاکید می‌شود که به اعتقاد بسیاری از مدیران حاضر در این تحقیق، متاسفانه بخش اعظم این آموزش‌ها عقیم و فاقد اثر بخشی لازم می‌باشند. برای نمونه مدیران معتقد بودند بسیاری از معلمان آموزش‌های مهارتی مرتبط با ICDL را سپری نمودند لیکن متاسفانه برخی از معلمان در عمل فاقد توانایی لازم در استفاده از رایانه؛ اینترنت و ایمیل و تخته هوشمند و غیره می‌باشند.

همه آنچه که در ذیل این مقاله مطرح شد، در راستای اجرای رساله دکتری کسب گردید، که در نهایت نتیجه نهایی ارائه مدلی در جهت استفاده در آموزش و پرورش کشور می‌باشد. این مدل می‌تواند راهگشای بخشی از نیاز امروز آموزش و پرورش در جهت راه اندازی و به‌کارگیری نظام مدیریت استعداد می‌باشد. اما به سامان رسیدن چنین مهمی، ضرورت توجه مدیران ستادی و وزارتی را طلب می‌نماید.

نتایج حاصل از اجرای آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان داد، در میان مولفه‌های پنجگانه مورد بررسی، بالاترین میانگین مربوط به مولفه جذب استعداد و در رتبه پنجم و انتهایی ارزیابی و کشف استعداد قرار دارد. نتایج حاصل از اجرای آزمون ساختاری و مدل نهایی مدیریت استعداد در مدارس شهر شیراز نیز نشان داد، در مجموع ضرایب مسیر مربوط به مولفه جذب استعداد دارای بالاترین ضریب مسیر و در جایگاه دوم مولفه ارتقاء استعداد، جایگاه سوم ارزیابی و کشف استعداد، جایگاه چهارم نیز مولفه حفظ استعداد و در نهایت در جایگاه پنجم

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشتند.

تشکر و قدردانی

این مقاله بر گرفته از رساله دکتری دانشجوی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب می‌باشد. از کلیه مدیران این دانشگاه و همکاران آموزش و پرورش شهر شیراز که در گردآوری پرسشنامه‌ها همکاری لازم را مبذول داشته‌اند کمال تشکر را دارد.

تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.»

منابع و مآخذ

[1] Tahmasebi R, Gholi Poor A, Ziaee M, Ghalybaf Asl H. [Talent Management: Data Base Theory]. *Journal of Public Administration*. 2015; 7(1):133-151. Persian.

[2] Melchart D, Wühr E, Wifling K, Bachmeier B. E. the TALENT II study: a randomized controlled trial assessing the impact of an individual health management (IHM) on stress reduction, *BMC Public Health*. 2018; 18:823.

[3] Hughes J and Evelina, R. Talent management strategy for improving employee recruitment. Talent and engagement within hospitality organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008; 20:743-757.

[4] Schiemann W.A. From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*. 2013; 49(2): 281-288

[5] Michaels E, Hadfield-Jones H, Axelrod B. *The war for talent*. 2001 Boston: Harvard Business School Press.

[6] Jazan N. [Translation of Building tomorrow's talent: a practitioner's guide to talent management and succession] Gay, Matthew, Sims, Doris (Author). Tehran: Saramad, 2013: Persian.

[7] Gogan L, M. Artene A, Sarca L, Draghici A. The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2016; 221(7): 194-202.

[8] Collings, D. and Mellahi K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 2009; 10: 412,429.

[9] Tomas A. The Impact of Talent Management in Enhancing Organizational Reputation. *The Journal of Applied Business Research*. 2014; 30: 409-418.

[10] Collings D, Mellahi K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 2009; 10: 412,429.

[11] Scott D. McMullen T, Royal M. *Retention of Key Talent and the Role of Rewards*. US: World at Work; 2012.

[12] Davies B, Davies B.J. Talent management in academies, *International Journal of Educational Management*. 2010; 24(5): 418-426.

ضروری است در مدارس از مدیران با سابقه و مجرب خواسته شود تا فرصت لازم به کارکنان جهت نشان دادن توانایی‌های مدیریتی داده شود.

ایجاد حس مالکیت در کارکنان نسبت به آموزش و پرورش و کمک به کلیه منابع انسانی سازمان جهت سوق دادن دانش آنها به سوی تحقق اهداف تجاری در آموزش و پرورش یکی از مهمترین راهکارهای ارتقاء استعداد در مدارس می‌باشد.

در مدل ارائه شده مولفه ارزیابی و کشف استعداد از مولفه‌های اصلی مدیریت استعداد در جایگاه سوم قرار داشته است. لذا جهت بهبود فرآیند ارزیابی و کشف استعداد پیشنهاد می‌گردد:

تعریف دقیقی از شایستگی برای کارکنان و معلمان مدارس ارائه شود و معیارهای ارزیابی برای کارکنان و معلمان مدارس به روشنی تبیین و عرضه گردد.

یکی از مهمترین مشکلات فعلی موجود در مدیریت استعداد مدارس عدم توجه به استعدادهای افراد است. لذا پیشنهاد می‌گردد با ایجاد پایگاه داده‌های مرتبط با توانمندی افراد، پیش‌بینی استعدادهای بالقوه افراد استخدام شده و تلاش برای شکوفایی آن صورت پذیرد. سنجش عملکرد دبیران، سنجش نقاط ضعف و قوت به منظور کشف استعدادهای ارزیابی اثربخشی کلیه منابع انسانی در آموزش و پرورش یکی از روشهای بهبود ارزیابی و کشف استعداد به شمار می‌رود. در مدل ارائه شده ضریب مسیر مربوط به مولفه حفظ استعداد در رتبه چهارم قرار داشته است. لذا جهت بهبود فرآیند حفظ استعداد پیشنهاد می‌گردد: همانگونه در مباحث پیشین مطرح شد، مولفه‌هایی همانند جذب استعداد، ارتقاء استعداد و ارزیابی و کشف استعداد در جایگاه ممتازی قرار داشته‌اند. اما آنچه که حائز اهمیت است این است که با فرض جذب و کشف درست و مناسب استعداد، حال می‌بایست حفظ استعدادهای موجود دغدغه سازمان باشد لذا پیشنهاد می‌گردد در اولویت نخست تقدیر از افراد منظم و ارائه فرصت‌های برابر شغلی برای جبران خدمات و حفظ استعداد مدنظر سازمان قرار گیرد. در ضمن ضروری است افزایش حقوق و دستمزد برای جبران خدمات و ارائه پاداش در جبران خدمات به منظور حفظ استعداد و حفظ کارکنان مدنظر قرار گیرد. از سوی دیگر ضروری است الگو سازی افراد کارآمد در سازمان صورت پذیرفته و مشارکت دادن افراد در کارها در اهم برنامه‌های آموزش و پرورش قرار گیرد. در نهایت در زمینه مولفه توسعه و آموزش استعداد پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه شده است:

ضروری است توجه به گردش شغلی کارکنان و انجام مشاوره برای بهبود عملکرد استعدادهای مدنظر قرار گیرد. با توجه به برنامه‌های آموزش ضمن خدمت موجود در مدارس پیشنهاد می‌شود دوره آموزشی داخل و خارج مدارس مرتبط با تقویت و اعتلا استعدادهای صورت پذیرد. برای مثال می‌توان به استفاده از روش مربی‌گری برای توسعه استعدادها در مدارس اشاره نمود. در نهایت اینکه وجود امکانات و ابزار بروزآوری دانش و تخصص کارکنان و وجود برنامه ریزی برای جانشین پروری و توجه به تجارب حرفه‌ای مدیران می‌تواند در توسعه و آموزش افراد مستعد در مدارس کمک نماید.

Moshfeghi, M. PhD Student, Educational Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
 mmoshfeghi1393@gmail.com



هادی رزقی شیرسوار استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار می باشد. حیطه پژوهشی وی در زمینه های نظریه های سازمان و مدیریت، کارآفرینی و آموزش عالی می باشد.

Rezghi Shirsavar, H. Assistant Professor, Educational Management, Islamic Azad University, Garmsar Branch, Semnan, Iran.
 h.rezghi@iau-garmsar.ac.ir



محمد صادق ضیایی استاد گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. حیطه پژوهشی وی در زمینه های فرهنگ، رفتار سازمانی و بین رشته ای می باشد.

Ziyaae, M.S, Professor, Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
 ziyaae@ut.ac.ir



مریم مصلح دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب می باشد. حیطه پژوهشی وی در زمینه های ریاضی، مدیریت و بین رشته ای می باشد.

Mosleh, M. Associate Professor, Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
 maryammosleh79@yahoo.com

[13] Melchart D, Wolfgang D, Axel E, Yanqing W-Li, Wolfgang W. The talent study: A multicentre randomized controlled trial assessing the impact of a 'tailored lifestyle self-management intervention' (talent) on weight reduction. *BMC Obesity*. 2015; 2:38.

[14] Narayanan A, Rajithakumar S. Menon M. Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework, *Human Resource Development Review*. 2019;18(2):228-247 .

[15] Anlesinya A, Dartey-Baah K Amponsah-Tawiah K. A Review of Empirical Research on Global Talent Management, *FIIB Business Review*. 2019; 8(2): 147-160.

[16] Gulshani R. [A Process Model of Talent Management in Structurally Ambidextrous Organizations]. *Network Journal*. 2019; 12(2): 135-144. Persian.

[17] Khome Manesh J. Talent management and talented employees' attitudes: Mediating role of perceived organizational support. *International Review of Administrative Sciences*. 2019; 85(3): 527-543.

[18] GU H, Meng X, Shen T, Wen L. China's Highly Educated Talents in 2015: Patterns, Determinants and Spatial Spillover Effects, *Applied Spatial Analysis and Policy*. 2019; 11(2): 1-18.

[19] O'Connor Edward P. Crowley-Henry, M. Exploring the Relationship between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*. 2019; 156(4):903-917.

[20] Habib pour E, Gholipour A, Memarzadeh G. [Designing a Talent Management Model in the Banking Industry]. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*. 2019; 19: 1-28. Persian.

معرفی نویسندگان

AUTHOR(S) BIOSKETCHES



مرجان مشفق دکتری مدیریت آموزشی، دبیر رسمی آموزش و پرورش ناحیه ۳ شیراز و استاد مدعو دانشگاه فرهنگیان می باشد. حیطه پژوهشی وی مدیریت آموزشی است.

Citation: (Vancouver): Moshfeghi M, Rezghi Shirsavar H, Ziyaae M.S, Mosleh M. [Talent management for high school principal's managers in Shiraz and presentation of suitable model]. *Tech. Edu. J*. 2020; 14(4): 949-958

<http://dx.doi.org/10.22061/tej.2020.5223.2190>



COPYRIGHTS

©2020 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.