

دانشگاه فرهنگیان  
دوفصلنامه علمی  
نظریه و عمل در تربیت معلمان  
سال هشتم، شماره چهاردهم، پاییز و زمستان ۱۴۰۱

## شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر شایستگی‌های اصلی معلمان برای مدیریت استعداد مؤثر؛ مطالعه موردی: معلمان شهر اردبیل

حسن احمدی<sup>۱</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر شایستگی‌های اصلی معلمان برای مدیریت استعداد مؤثر با مطالعه موردی معلمان شهر اردبیل بوده که به روش آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) انجام شده است. جامعه آماری پژوهش معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل و معلمان نمونه شهر اردبیل بود که در بخش کیفی و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با تعداد ۱۸ نفر از معلمان نمونه مصاحبه شد و از بین جامعه ۲۳۶۰ نفری تعداد ۳۳۱ نفر در مرحله کمی به صورت نمونه‌گیری چندمرحله‌ای و طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد و روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بازبینی خود اعضا، بررسی همکار، مشارکتی بودن پژوهش تضمین شد. همچنین به منظور سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش‌های پایایی باز آزمون و توافق درون موضوعی استفاده شد. به منظور تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد معلمان از سه مقوله شایسته‌گزینی، تناسب شغل و شاغل و شایسته‌پروری تشکیل

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱/۲۶

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران (نویسنده مسؤول)

Ahmadi.hasan9@gmail.com

شده است. همچنین طبق یافته‌ها عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد معلمان را می‌توان در دو مقوله بلوغ (بلوغ سیستمی، بلوغ مدیریتی) و ساختار (ساختار غیرمتمرکز، سیاست‌گذاری و مدیریت مدرسه محور) دسته‌بندی کرد. همچنین یافته دیگر پژوهش در مرحله بعدی نشان داد که بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی تأثیر معنی‌داری بر شایسته‌گرایی معلمان دارد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد، شایستگی، آموزش و پرورش، معلمان

#### مقدمه

منابع انسانی ورودی کلیدی هر سازمان است و پرداختن به مسائل مربوط به این حوزه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به‌تازگی سازمان‌ها نیازمند جذب، توسعه و حفظ مستعدترین نیروی انسانی در سازمان هستند که این امر همچنان یکی از مهم‌ترین علایق سازمان‌هاست. کمبود کارکنان مستعد واقعی، فقدان منابع انسانی مؤثر و کارآمد و افزایش توقعات کارکنان، اهمیت مدیریت استعداد را افزایش داده است (بانی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۲۱۵). بنابراین سازمان‌ها باید بتوانند استعدادها را شناسایی، کشف و حفظ کنند و توسعه و آموزش طولانی‌مدت را برای کارکنان خود فراهم کنند. جامعه علمی مدیریت منابع انسانی معمولاً معتقد است که اثرات اقدامات منابع انسانی بر نتایج سازمانی مستلزم تمرکز بر دیدگاه کل‌نگر سیستم‌های منابع انسانی است (حسین و چاگلار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۳۶۳). متغیر وابسته مورد استفاده در این مطالعه شایستگی اصلی سازمان است. شایستگی‌های اصلی نقاط قوت سازمان‌ها نسبت به سایر سازمان‌ها هستند که پایه‌های اساسی برای ارائه ارزش افزوده را فراهم می‌کنند (وین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۱۵). شایستگی‌های اصلی عبارت‌اند از یادگیری جمعی در سازمان‌ها و نحوه هماهنگ کردن مهارت‌های تولیدی متنوع و یکپارچه‌سازی جریان‌های چندگانه فناوری‌هاست. این نوعی از ارتباط، مشارکت و تعهد عمیق به کار در سراسر مرزهای سازمانی است (بانی هانی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۲۱۵).

- 
1. Bani
  2. Hussein & Çağlar
  3. Wheelen et al
  4. Bani-Hani

نتایج تحقیقات از ۴۰ سازمان جهانی نشان داده که همه آنها با مشکل استفاده نکردن از استراتژی مدیریت استعداد روبرویند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پرکردن پست‌های استراتژیک سازمانی است و همین امر به‌طور چشمگیری توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود ساخته است (ردی و کانگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۷۱). توجه به موضوع شایستگی در عرصه مدیریت از منظر دیگری نیز قابل تأمل است و آن اینکه اگرچه روند طرح موضوع مدیریت شایستگی در عرصه بخش خصوصی ظهور و بروز یافته و کمتر در بخش عمومی و دولتی نمایان شده است، برخی از دانشمندان آن را اهرمی برای سازمانی‌های دولتی در نظر گرفته‌اند تا بوروکراسی‌های موجود درون خود را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کنند. باتوجه به این امر، سیر توجه به این موضوع در بخش دولتی نیز شتاب گرفته است. مؤید این بحث توجه به شایستگی‌ها در قوانین خدمات کشوری، کشوری‌هایی همچون ایالات متحده آمریکا، کانادا، انگلستان، آلمان، هلند، سوئد و ژاپن است؛ چراکه در دنیای مدرن امروزی هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی نیازمند مدیرانی و کارکنانی است تا بتواند براساس شایستگی خویش به ارائه خدمات بهتر به شهروندان براساس منافع عمومی جامعه پردازد و متناسب با رشد روزافزون تغییرات، توانمندی‌ها و شایستگی‌های خویش را بهبود بخشند (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۹). در واقع عمده‌ترین مشکل سازمان‌ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته است و سازمان‌ها خود متوجه هستند که برای بهبود شایستگی‌هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد شایسته باشند. در حقیقت پیاده‌سازی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری سازمان‌ها دارد. این درحالی است که ۶۳/۷ درصد آمارها نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری مالی در مدیریت استعداد نخستین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تلقی می‌شود. این امر دال بر این واقعیت است که سازمان‌ها هم‌چنان به توسعه سازمانی و آموزش و پرورش افراد نیاز دارند تا به ایجاد قابلیت‌هایی مطابق چشم‌انداز کمک کنند. در این زمینه نیز مدیریت استعداد راهگشاست.

در یک بررسی که درباره ۱۵۰ سازمان مندرج در لیست «فورچون ۵۰۰» انجام شد، سازمان‌ها برای رده‌های مدیریتی خود طی پنج سال حدود ۳۳ درصد در سال آمار خروج (ریزش آینده) پیش‌بینی و اعتراف کردند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین‌های مناسب مطمئن نیستند (هیوز، ۲۰۰۸؛ به نقل از رضائیان و سلطانی‌فرد، ۱۳۸۸: ۹). این امر در سازمان آموزش و پرورش نیز قابل توجه است. تمایل نداشتن به ماندگاری در شغل معلمي یا ماندگاري بدون انگیزه مسئله‌ای است که موجب می‌شود سازمان برای معلمان در حد تأمین معاش، قابل احترام باشد؛ در نتیجه احساس تعلق نسبت به سازمان، در آنها در سطح پایینی قرار می‌گیرد و اگر شرایط مناسب دیگری به آنان پیشنهاد شود، به‌سادگی شغل و سازمان خود را ترک می‌کنند. نتایج تحقیقات و بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد که میانگین تمایل نداشتن به ماندگاري معلمان به‌طور عام ۴۳ درصد و در میان معلمان که از مدارک تحصیلی بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) برخوردارند، بیش از ۸۰ درصد است که غفلت از این مسئله آسیب‌های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد می‌سازد (پوراشرف و طولابی، ۱۳۸۸: ۱۵۵). گسترش سریع رویکرد شایستگی‌محور و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان، بیش از هر چیز، معلول مزایا و فواید بسیاری است که در این رویکرد نهفته است. شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد به‌عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند. امروزه سازمان‌های مختلف، به طرز چشمگیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار، آمار زیاد ترک خدمت، ناکافی بودن مهارت‌ها، و شکاف‌های شایستگی مواجهند. شکاف شایستگی به این معناست که افرادی که در مشاغل مختلف موجودند، سطح مطلوب شایستگی‌های لازم برای شغل خود را ندارند. به دیگر سخن بین شایستگی‌های شاغل و شایستگی‌های ضروری شغل فاصله وجود دارد. سازمان‌های خدماتی نسبت به سایر سازمان‌ها به‌ویژه در حوزه شایستگی‌های مدیریتی با شکاف‌های فراوانی مواجه است. باوجود این موارد در آموزش و پرورش ایران، معلمان پس از استخدام، به‌رغم تمامی کاستی‌های نظام استخدامی، روانه کلاس درس شده و کمتر شایستگی‌های آنان از ابعاد

حرفه‌ای و تخصصی و روابط انسانی سنجیده می‌شود. باتوجه به پیشینه نظری موضوع و تحقیقات پیشین در خصوص مدیریت استعداد که بیشتر در سازمان‌های صنعتی انجام شده است، همین فقر مطالعه در سازمان آموزش و پرورش باعث شده ما با نگاهی اکتشافی نسبت به موضوع و در ادامه بهره‌گیری از روش‌های کمی به شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر شایستگی‌های اصلی معلمان برای مدیریت استعداد مؤثر (پژوهش آمیخته) پردازیم.

باتوجه به ملاحظات نظری بالا، تحقیقاتی درباره مطالب گزارش شده وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

قنبری و عبدالملکی (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان وضعیت مدیریت استعداد در دانشگاه بوعلی سینا و آزمون تعدیل‌گری نقش نوع شغل در ادراک از آن به این نتیجه دست یافتند که وضعیت متغیرهای جذب و استخدام نیروی مستعد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و مدیریت استعداد در کل نمونه، بالاتر از سطح متوسط و وضعیت متغیرهای توسعه استعداد و نگهداری استعداد در سطح متوسط بود.

در پژوهش عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴) با عنوان تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر تهران به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن؛ یعنی جذب استعدادها، نگاهداشت استعدادها، توسعه استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری وجود دارد و ابعاد نگاهداشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش‌بینی کنند.

نوع‌پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه‌ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادها برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را برافزایش توان نوآوری در سازمان دارا هست.

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود تحت عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگاهداشت استعدادها علمی» با هدف

شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگه‌داشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها نتیجه می‌گیرند که برای استعدادهای ورود به یک سازمان بیشتر از همه متأثر از وجود فضایی است که بتوانند توانمندی‌های پژوهشی، تحقیقاتی و رشد علمی خود را در آن محقق سازند. یکی از انگیزه‌های مهم برای جذب و نگه‌داشت استعدادهای، ایجاد فرصت آموختن و یادگیری است و برای افراد دستیابی به فرصت‌های یادگیری و رشد و کار در طرح‌های چالشی از حقوق و مزایا مهم‌تر است. همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد از میان سی‌ونه عامل، عامل فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی مهم‌تر از دیگر عوامل است.

یونیاسیح<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان تأثیر کاربرد مدیریت استعداد، شایستگی و انگیزه کاری بر عملکرد کارکنان، از طریق حفظ کارکنان (مطالعه در شهر سورابایا دولتی اسن) به این نتیجه دست یافت که کاربرد مدیریت استعداد بر حفظ کارکنان، مدیریت استعداد بر عملکرد و شایستگی تأثیر معنی‌داری بر حفظ کارکنان و عملکرد دارد.

بانی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان تأثیر تعدیل‌کننده تفکر استراتژیک مدیران بر تأثیر مدیریت استعداد بر شایستگی محوری سازمان به این نتیجه دست یافت که تقویت تفکر استراتژیک مدیران سبب افزایش فرصت بیمارستان‌ها برای دستیابی به شایستگی‌های اصلی از طریق اعمال شیوه‌های مدیریت استعداد می‌شود. در نتیجه، رابطه بین مدیریت استعداد و شایستگی محوری و همچنین رابطه بین تفکر استراتژیک و شایستگی محوری مثبت بود. با توجه به این روابط، می‌توان نتیجه گرفت که تفکر استراتژیک (متغیر تعدیل‌کننده) تأثیر مثبتی بر رابطه بین مدیریت استعداد و شایستگی محوری دارد.

مگری<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان تأثیر سیستم مدیریت استعداد بر عملکرد شرکت (مطالعه موردی بر کارگران شرکت مواد غذایی) به این نتیجه دست یافت که سیستم مدیریت استعداد تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.

- 
1. Yuniasih
  2. Bani
  3. Megri

آلتینوز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی، اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.

وورال و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود که با عنوان تأثیر استفاده از مدیریت استعداد با سیستم ارزیابی عملکرد بر تعهد کارکنان که در بین ۱۲۶ نفر از مدیران ارشد انجام شد، به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد به‌عنوان روش‌های یکپارچه‌سازی منابع انسانی و دستگاه‌های عملکرد تأثیر مثبتی بر تعهد کارکنان دارد.

سواپنا و راجا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نیز در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت تحولی کسب‌وکار: نقش مدیریت استعداد با ارجاع ویژه به بخش‌های خدماتی» به بررسی وضعیت مدیریت استعداد در بخش خدمات و مقایسه آن در دو بخش آموزش و بهداشت پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که تفاوت معناداری بین پاسخ‌های کارکنان بخش‌های مذکور در درک اهمیت مدیریت استعداد و نیز تأثیر آن بر تحول کسب‌وکار وجود نداشته‌است. همچنین نتایج مطالعات آنها نشان داد که کارکنان با همه متغیرهای مربوط به مدیریت استعداد موافقت کرده‌اند. آنها احساس می‌کنند که مدیریت استعداد منافع مالی بالاتری را در پی دارد و در شیوه انجام کسب‌وکار تأثیرگذار بوده‌است.

مطالعه پژوهش‌های پیشین حاکی از آن بود شایستگی و مدیریت استعداد بیشتر در سازمان‌های دولتی و مراکز صنعتی به کار گرفته شده و کمتر پژوهشی به بررسی این مسئله در آموزش و پرورش پرداخته‌است؛ از این رو با توجه به نقش مدیریت استعداد در آموزش و پرورش و گزینش افراد با توجه به شایستگی‌های آن، در این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های اصلی معلمان برای مدیریت استعداد پرداخته می‌شود.

با توجه به آنچه گفته شد و با توجه به اهمیت مدیریت استعداد، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل است.

مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد در دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل کدامند؟

---

1 . Altınöz

2 . Vural & et al

3 . Swapna & Raja

عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد معلمان در دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل کدامند؟  
تا چه حد این عوامل بر مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد معلمان تأثیرگذار است؟

### روش‌شناسی پژوهش

به منظور دستیابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب، نگرش و ادراک شرکت‌کنندگان نسبت به مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد و عوامل تأثیرگذار بر آن از روش‌های پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) استفاده شد. بنابراین، از روش بررسی موردی استفاده شد و در این راستا نیز سعی شد تا از داده‌های کیفی و کمی برای نیل به هدف یادشده استفاده شود.

در مرحله کیفی جامعه آماری این پژوهش معلمان نمونه و مجرب دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل هستند. بنابراین به منظور انجام نمونه‌گیری در مرحله کیفی، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. در نمونه‌گیری نظری از نمونه‌هایی مصاحبه به عمل آمد که از لحاظ هدف‌های پژوهش دارای اطلاعات غنی‌اند. در این روش نمونه‌گیری وقتی خاتمه می‌یابد که هر مقوله به اشباع نظری برسد. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از معلمان نمونه شهر اردبیل نظرخواهی شد. در نهایت داده‌ها از طریق مصاحبه با ۱۸ نفر از معلمان نمونه و مجرب دوره متوسطه گردآوری شد.

تمامی مصاحبه‌ها با مدرسان به صورت رو در رو و فردی در زمان کاری شرکت‌کنندگان در مکانی ساکت مانند کلاس، یا دفتر کار معلمان بین ساعات ۸ صبح تا ۴ بعدازظهر در مدت ۵ ماه انجام شد. میانگین زمان مصاحبه ۲۵ دقیقه (بین: ۱۵ تا ۲۵ دقیقه) بود.

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش و به منظور اطمینان از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش کارهای زیر انجام شد: بازبینی توسط اعضا: مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز خواهند کرد. دیدگاه‌های ایشان در پارادیم کدگذاری محوری اعمال شد.



بررسی همکار: یک نفر از استادان رشته مدیریت آموزشی که در انجام پژوهش کیفی از تبحر لازم برخوردار بوده و چند نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی، به بررسی پارادایم کدگذاری محوری، یافته‌ها و اظهارنظر درباره آنها پرداختند. مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

همچنین برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش‌های پایایی باز آزمون و پایایی توافق بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی) استفاده شد. در پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و پژوهشگر هرکدام از آنها را دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روزه کدگذاری کرد. پایایی توافق بین دو کدگذار در این پژوهش ۸۲ درصد به دست آمد، که چون بالاتر از ۶۰ درصد است، پس پایایی بین دو کدگذار نیز مورد تأیید است. در آخر به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده گردید و مراحل (مرور داده‌ها، ۲) سازمان‌دهی داده‌ها، ۳) کدگذاری داده‌ها، ۴) طبقه‌بندی داده‌ها، ۵) مقوله‌بندی، ۶) ایجاد موضوع (تم) و ۷) تدوین گزارش دنبال شد.

در مرحله کمی از بین جامعه ۲۳۶۰ نفری تعداد ۳۳۱ نفر به‌صورت نمونه‌گیری چندمرحله‌ای و طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. در بخش کمی از روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه محقق‌ساخته از مرحله کیفی استفاده شد که دارای روایی مناسبی بود و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شد که ۰/۹۰ بود که ضریب قابل قبولی برای پایایی است. برای تحلیل داده‌های کمی نیز از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

نظر به ارتباط ملموس معلمان مجرب و نمونه با مسئله پژوهش، از آنها خواسته شد تا در مطالعه شرکت کنند و به مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته پژوهشگر پاسخ دهند. آنچه در ادامه می‌آید، نتایج یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با آنهاست. به‌منظور سازمان‌دهی بهتر یافته‌ها، هرکدام از یافته‌ها در ارتباط با سؤالات پژوهش بررسی می‌شود.

مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد در دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل کدامند؟

جدول ۱) مؤلفه‌های شایسته‌گرایی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل

مقوله اصلی	مقوله فرعی	صاحب نظران	فراوانی	درصد فراوانی
مؤلفه‌های شایسته‌گرایی مدیریت استعداد	شایسته‌گزینی	م، ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۸، ۱۰، ۱۱ ۱۸م، ۱۷م، ۱۶م، ۱۵م، ۱۲م، ۱۱م	۱۳	۷۲%
	تناسب شغل و شاغل (شایسته‌گماری)	م، ۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷م، ۹، ۱۲م، ۱۳م، ۱۵م، ۱۶م، ۱۷م	۱۲	۶۶%
	شایسته‌پروری	م، ۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۱م، ۱۲م، ۱۴م، ۱۶م، ۱۷م، ۱۸م	۱۲	۶۶%

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد معلمان را می‌توان در یک مقوله اصلی و ۳ مقوله فرعی شایسته‌گزینی، تناسب شغل و شاغل و شایسته‌پروری دسته‌بندی کرد که شرح مبسوط آنها در ادامه ارائه می‌شود. از نظر مصاحبه‌شونده شماره ۱ یکی از ابعاد مهم و تأثیرگذار در مدیریت استعداد شناسایی افراد مستعد و شایسته است. بیرون کشیدن استعداد و ایجاد مخزن استعداد مهم‌ترین کاری است که می‌توانیم انجام دهیم که خود نیازمند ابزارهای خاص مانند مصاحبه، ایفای نقش می‌شود. از نظر مصاحبه‌شونده شماره ۲ سازمان آموزش و پرورش باید افراد شایسته و باهوش را شناسایی کند و آنها را در مسیر رشد و پیشرفت قرار دهد. وجود رهبری و مدیریت مناسب در مدارس برای مدیریت استعداد افراد، بسیار مهم است. سازمان باید استعدادها را درست شناسایی کند و درست به کار بگیرد. ماموریت و چشم‌انداز سازمان باید شفاف باشد، و فرد نقش خودش را بداند. از نظر مصاحبه‌شونده شماره ۴ توانمند کردن افراد شایسته در سازمان یکی از مؤلفه‌های مهم است. نکته اول اینکه سازمان شرایط مناسب برای پرورش استعدادها و

جذب استعدادها را داشته باشند. افراد به صورت تصادفی وارد سازمان نشده باشند. سیستمی باشد که سنسورهاش نسبت به فاکتورهای جذب حساس باشد. نکته دوم این است که سازمان برای آنکه بتواند استعدادها را به شکل اثربخش حفظ و توسعه دهد، باید نظام مناسبی برای فرایند جذب، آموزش و پرورش داشته باشد. عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد معلمان در دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل کدامند؟

براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در این بعد دو مقوله اصلی بلوغ (بلوغ سیستمی و بلوغ مدیریتی) و ساختار سازمان (ساختار غیرمتمرکز، سیاست‌گذاری، مدیریت مدرسه محور) تشخیص داده شد.

جدول ۱) عوامل اثرگذار بر مولفه‌های شایستگی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل

مقوله استخراج شده	نمونه کدها (مفاهیم شناسایی شده)	کد مصاحبه‌شونده	تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل	درصد فراوانی
بلوغ	بلوغ سیستمی	۳م، ۶م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۱م، ۱۸م، ۱۲م	۸	۴۴%
	بلوغ مدیریتی	۱م، ۲م، ۴م، ۵م، ۸م، ۱۰م، ۱۴م، ۱۸م، ۱۷م، ۱۱م، ۱۶م	۱۱	۶۱%
ساختار	ساختار غیرمتمرکز	۱م، ۶م، ۷م، ۱۰م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۶م	۷	۳۸%
	سیاست‌گذاری	۳م، ۵م، ۶م، ۱۲م، ۱۳م، ۱۶م، ۱۸م	۷	۳۸%
	مدیریت مدرسه محور	۱۵م، ۱۶م	۲	۱۱%

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد معلمان را می‌توان در دو مقوله اصلی و ۵ مقوله فرعی بلوغ سیستمی، بلوغ مدیریتی، ساختار غیرمتمرکز، سیاست‌گذاری و مدیریت مدرسه محور دسته‌بندی کرد که شرح مبسوط آنها در زیر ارائه می‌شود.

از نظر استعدادها دو عامل بلوغ و ساختار سازمانی موجب اجرای مدیریت استعداد در مدارس می‌شود. زمانی که مدارس از حیث کیفیت مدیریت دارای توانمندی‌های خاصی شوند و از منظر کمیت تعداد کافی مدیر و گزینه‌های بالقوه مدیریت برای پست‌های مختلف وجود داشته باشد و از طرفی استقرار آنها براساس سوابق علمی و تجربی ایشان بوده و نگاه تخصصی حاکم شود، مدارس دارای بلوغ مدیریتی خواهد بود.

در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۴ معتقد است دانش مدیران مدارس یکی از عامل‌های مهم در استقرار سیستم مدیریت استعداد است. مدیران باید از لحاظ تئوریک کاملاً به دانش مدیریتی مسلط باشند تا بتوانند استعدادها را به‌خوبی پیاده نمایند. متأسفانه بعضی مدیران دانش مدیریتی کافی ندارند و با اتخاذ سبک‌های مدیریتی نامناسب در مدرسه، موجب بی‌انگیزگی معلمان می‌شوند.

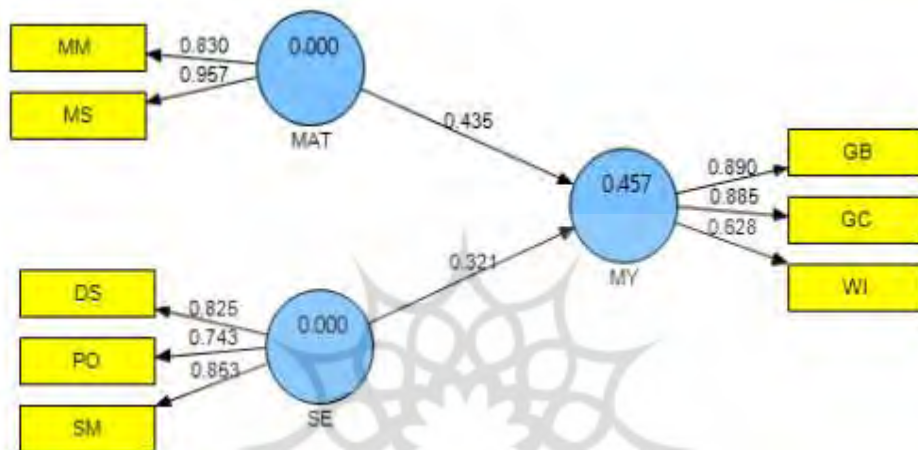
بلوغ سیستمی نیز گویای آن است که در مدارس تمام فرایندها و تصمیم‌ها بیانگر بلوغ در سازمان باشد. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است مشکلات سیستمی ما در آموزش و پرورش هم یکی از عامل‌های است که باعث می‌شود تمام فرایندها و تصمیمات در آموزش و پرورش بیانگر بلوغ و کارآمدی این سیستم نباشد. ما باید در تصمیم‌گذاری و سیاست‌گذاری سازمانی باید تغییرات مهمی داشته باشیم تا بتوانیم مدیریت استعداد را به‌خوبی در مدارس پیاده کنیم. از طرف دیگر ساختار متمرکز سیستم ما اجازه خلاقیت و نوآوری در زمینه مدیریت استعداد به مدارس و مناطق آموزش و پرورش نمی‌دهد.

### ارزیابی مدل‌های ساختاری

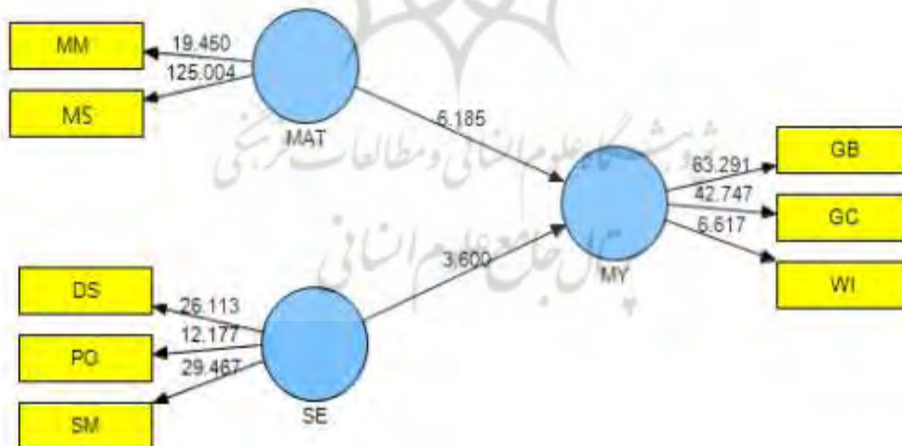
مدل ساختاری مدلی است که در آن روابط بین متغیرهای مکنون (مستقل یا برون‌زا) و وابسته (درون‌زا) مورد توجه قرار می‌گیرد. از آنجا که مدل ساختاری مدلی برآمده از رابطه بین مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل است، بعد از ارزیابی پایایی و روایی مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به ارزیابی مدل ساختاری می‌رسد. معیارهای آزمون مدل ساختاری شامل ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب مسیر (بتا) و معناداری آن و شاخص‌های ارتباط پیش‌بین است. تحلیل مدل‌های ساختاری در ادامه آورده شده است.

تا چه حد این عوامل بر مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد معلمان تأثیرگذار است؟ رابطه عوامل تأثیرگذار (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی) بر مؤلفه‌های شایسته‌گرایی معلمان؛

نمودار ۱ نتایج تحلیل مربوط به رابطه بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی با شایسته‌گرایی را نشان می‌دهد. به علاوه نمودار ۲، نمرات تی مربوط به هر یک از روابط مدل ۱ را نشان می‌دهد.



نمودار ۱: آزمون مدل تأثیر بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی بر شایسته‌گرایی



نمودار ۲: نمرات تی مربوط به آزمون مدل تأثیر بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی بر شایسته‌گرایی

### ضرایب مسیر

منظور از ضرایب مسیر همان بتای استاندارد شده در رگرسیون خطی است. ضرایب مسیر باید از لحاظ بزرگی، علامت و معناداری بررسی شوند. ضرایب مسیر مثبت نشان دهنده روابط مستقیم بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا است و ضرایب منفی نشان دهنده رابطه معکوس بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا است. معناداری ضرایب مسیر مکمل بزرگی و جهت علامت ضریب بتای مدل است. چنانچه مقدار به دست آمده بالای حداقل آماره در سطح اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن فرضیه یا رابطه تأیید می‌شود. در سطح معنی داری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار با حداقل آماره ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ مقایسه می‌شود.

همان‌طور که نمودار ۱ نشان می‌دهد ضرایب مسیر از متغیرهای مکنون برون‌زا بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی به طرف متغیر مکنون دورن‌زا شایسته‌گرایی به ترتیب برابر با ۰/۴۳۵ و ۰/۳۲۱ است. همچنین بنابر نمودار ۲ مقدار تی متناظر با هر یک از ضرایب مسیر مذکور از مقدار بحرانی در سطح ۰/۰۱ (۲/۵۸) بیشتر است. لذا همگی این ضرایب در سطح ۰/۰۱ معنی دارند.

جدول ۳: ضرایب مسیر و نمرات تی مربوط به مدل تأثیر بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی بر

#### شایسته‌گرایی

مسیر	Path Coefficient	T statistics	سطح معنی داری	نتیجه
MAT ---> MY بلوغ سازمانی ---> شایسته‌گرایی	۴۳۵.۰	۱۸۵.۶	۰/۰۱	تأیید رابطه
SE ---> MY ساختار سازمانی ---> شایسته‌گرایی	۳۲۱.۰	۶۰۰.۳	۰/۰۱	تأیید رابطه

### ضریب تعیین ( $R^2$ )

معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا مدل مسیر، ضریب تعیین است. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا به واسطه متغیرهای برون‌زا صورت می‌گیرد. مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای متغیرهای مکنون دورن‌زا (وابسته) در مدل مسیر ساختاری (درونی) به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف

شده است؛ ولی چنانچه متغیر مکنون درون‌زا تحت تعداد معدودی (یک یا دو) متغیر برون‌زا قرار داشته باشد، مقادیر متوسط ضریب تعیین نیز قابل پذیرش است. در جدول ۴، متغیرهای درون‌زا، برون‌زا و مقادیر ضریب تعیین مربوطه ارائه شده است.

جدول ۴: متغیرهای برون‌زا، درون‌زا و  $R^2$  مربوطه

ارزیابی	$R^2$	متغیرهای برون‌زا مربوطه	متغیر درون‌زا
متوسط	0.457	بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی	شایسته‌گرایی

همان‌طور که از جدول ۴ مشاهده می‌شود، عوامل بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی می‌توانند ۰/۴۵۷ از واریانس شایسته‌گرایی را تبیین کنند که این میزان متوسط و قابل پذیرش است.

#### شاخص ارتباط پیش بین یا $Q^2$ استون-گایسر

کیفیت مدل ساختاری با شاخص افزونگی یا روایی متقاطع (CV Red) محاسبه می‌شود. هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی است. شناخته‌شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص  $Q^2$  استون-گایسر است که براساس این ملاک، مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زا انعکاسی را پیش‌بینی کند. مقادیر  $Q^2$  بالای صفر نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. به عبارتی دیگر، در صورتی که کلیه مقادیر به دست آمده برای شاخص CV Red با در نظر داشتن متغیر پنهان درون‌زا انعکاسی مثبت باشد، می‌توان گفت مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹). در مورد شدت قدرت پیش‌بینی در مورد متغیرهای پنهان درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی کردند.

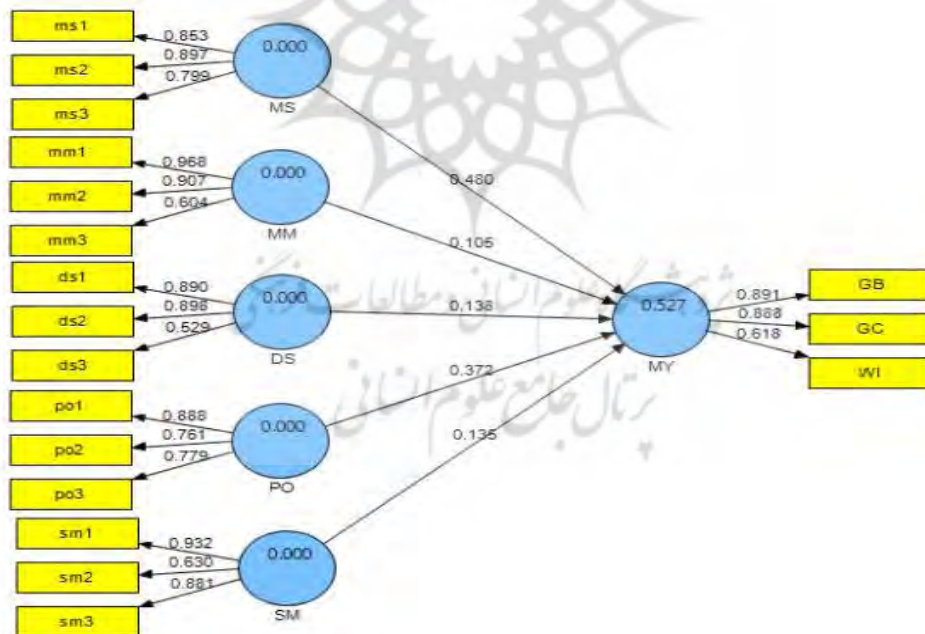
لازم به ذکر است که شاخص افزونگی با روایی متقاطع صرفاً برای متغیرهای درون‌زا محاسبه می‌شود و برای متغیرهای غیردرون‌زا این میزان در خروجی PLS برابر با صفر لحاظ می‌شود.

جدول ۵: شاخص ارتباط پیش بین ( $Q^2$  استون-گایسر) برای متغیر درونزای شایسته‌گرایی

متغیرهای برونزا پیش‌بینی‌کننده	متغیر درونزا پیش‌بینی شونده	میزان $Q^2$ استون- گایسر	توانایی پیش‌بینی مدل
بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی	شایسته‌گرایی	۰/۲۷۹	متوسط

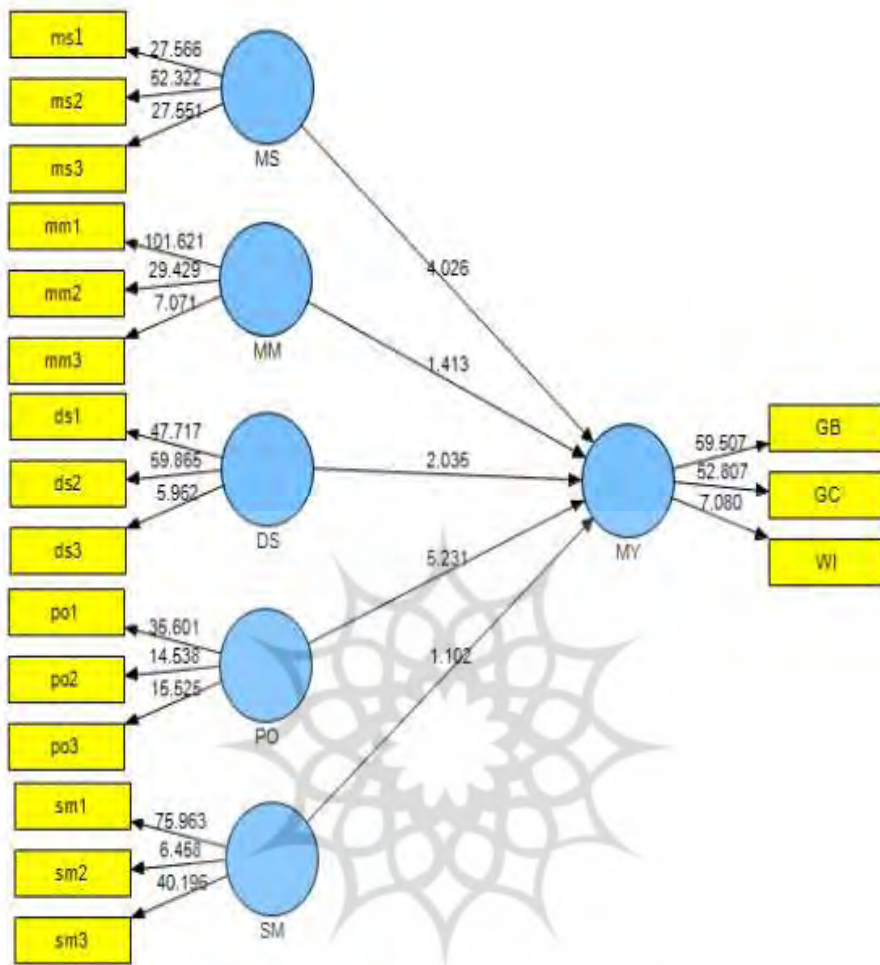
باتوجه به جدول ۵: میزان  $Q^2$  برای متغیر شایسته‌گرایی برابر با ۰/۲۷۹ است که در حد متوسط ارزیابی می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که مدل ساختاری مورد بررسی از کیفیت مناسبی برخوردار است و مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل مورد بررسی توانایی پیش‌بینی بالایی دارد و می‌تواند متغیر مکنون درونزا را پیش‌بینی کند.

رابطه مؤلفه‌های بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی بر شایسته‌گرایی معلمان نمودار ۳ نتایج تحلیل مربوط به رابطه مؤلفه‌های بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی با شایسته‌گرایی را نشان می‌دهد. به علاوه نمودار ۴، نمرات تی مربوط به هریک از روابط مدل ۳ را نشان می‌دهد.



نمودار ۳: آزمون مدل تأثیر مؤلفه‌های بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی بر شایسته‌گرایی





نمودار ۴: نمرات تی مربوط به آزمون مدل تأثیر مولفه‌های بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی بر شایستگی‌گرایی

### ضرایب مسیر

در جدول ۶ ضرایب مسیر به همراه آماره تی مربوط به معناداری رابطه‌ها آورده شده‌است.

جدول ۶: ضرایب مسیر و نمرات تی مربوط به مدل تأثیر مولفه‌های بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی بر شایسته‌گرایی

مسیر	Path Coefficient	T statistics	سطح معنی‌داری	نتیجه
DS ---> MY ساختار غیر متمرکز ---> شایسته‌گرایی	۰/۱۳۸	۲/۰۳۵	۰/۰۱	تأیید رابطه
MM ---> MY بلوغ مدیریتی ---> شایسته‌گرایی	۰/۱۰۵	۱/۴۱۳	۰/۰۵ >	تأیید نشدن رابطه
MS ---> MY بلوغ سیستمی ---> شایسته‌گرایی	۰/۴۸۰	۴/۰۲۶	۰/۰۱	تأیید رابطه
PO ---> MY سیاست‌گذاری ---> شایسته‌گرایی	۰/۳۷۲	۵/۲۳۱	۰/۰۱	تأیید رابطه
SM ---> MY مدیریت مدرسه محور ---> شایسته‌گرایی	۰/۱۳۵	۱/۱۰۲	۰/۰۵ >	تأیید نشدن رابطه

باتوجه به جدول ۶، رابطه بین ساختار غیرمتمرکز، بلوغ سیستمی و سیاست‌گذاری بر شایسته‌گرایی تأیید و رابطه بلوغ مدیریتی و مدیریت مدرسه‌محور بر شایسته‌گرایی تأیید نمی‌شود.

ضریب تعیین ( $R^2$ ) روش‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا مدل مسیر، ضریب تعیین است. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا به واسطه متغیرهای برون‌زا صورت می‌گیرد. مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل مسیر ساختاری (درونی) به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده‌است؛ ولی چنانچه متغیر مکنون درون‌زا تحت تعداد معدودی (یک یا دو) متغیر برون‌زا قرار داشته باشد، مقادیر متوسط ضریب تعیین نیز قابل پذیرش است. در جدول ۷، متغیرهای درون‌زا، برون‌زا و مقادیر ضریب تعیین مربوطه ارائه شده‌است.

جدول ۷: متغیرهای برون‌زا، درون‌زا و  $R^2$  مربوطه

متغیر درون‌زا	متغیرهای برون‌زا مربوطه	$R^2$	ارزیابی
شایسته‌گرایی	بلوغ سیستمی - بلوغ مدیریتی - ساختار غیرمتمرکز - سیاست‌گذاری - مدیریت مدرسه‌محور	۰/۵۲۷	متوسط

همان‌طور که از جدول ۷ قابل مشاهده است مؤلفه‌های بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی می‌توانند ۰/۵۲۷ از واریانس شایسته‌گرایی را تبیین کنند که این میزان متوسط و قابل پذیرش است.

#### شاخص ارتباط پیش‌بین یا $Q^2$ استون-گایسر

کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص افزونگی یا روایی متقاطع (CV Red) محاسبه می‌شود. هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی‌کردن به روش چشم‌پوشی است. شناخته‌شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص  $Q^2$  استون-گایسر است که براساس این ملاک، مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زا انعکاسی را پیش‌بینی کند. مقادیر  $Q^2$  بالای صفر نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. به عبارتی دیگر، در صورتی که کلیه مقادیر به‌دست‌آمده برای شاخص CV Red با در نظر داشتن متغیر پنهان درون‌زا انعکاسی مثبت باشد، می‌توان گفت مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹). در مورد شدت قدرت پیش‌بینی در مورد متغیرهای پنهان درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی نمودند. لازم به ذکر است که شاخص افزونگی با روایی متقاطع صرفاً برای متغیرهای درون‌زا محاسبه می‌شود و برای متغیرهای غیردرون‌زا این میزان در خروجی PLS برابر با صفر لحاظ می‌شود.

جدول ۸: شاخص ارتباط پیش‌بین ( $Q^1$  استون-گایسر) برای متغیر درون‌زای شایسته‌گرایی

متغیرهای برون‌زا پیش‌بینی‌کننده	متغیر درون‌زای پیش‌بینی شونده	میزان $Q^1$ استون- گایسر	توانایی پیش‌بینی مدل
بلوغ سیستمی- بلوغ مدیریتی- ساختار غیر متمرکز- سیاست‌گذاری- مدیریت مدرسه محور	شایسته‌گرایی	۰/۳۱۰	متوسط

باتوجه به جدول ۸: میزان  $Q^2$  برای متغیر شایسته‌گرایی برابر با ۰/۳۱۰ است که در حد متوسط ارزیابی می‌شود. لذا می‌توان گفت که مدل ساختاری مورد بررسی از کیفیت مناسبی برخوردار است و مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل مورد بررسی توانایی پیش‌بینی دقیقی دارد و می‌تواند متغیر مکنون درون‌زا را پیش‌بینی کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مطالعه شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر شایستگی‌های اصلی معلمان برای مدیریت استعداد مؤثر (پژوهش آمیخته) بوده است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد معلمان را می‌توان در یک مقوله اصلی و سه مقوله فرعی شایسته‌گزینی، تناسب شغل و شاغل و شایسته‌پروری دسته‌بندی کرد.

نتایج پژوهش با تحقیقات حسینی (۱۳۹۰)، یونیاسیح<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، بانی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) و وورال و همکاران (۲۰۱۲)، سویم (۲۰۰۹) همخوانی دارد. در تبیین یافته حاضر می‌توان گفت که تخصیص شغل مناسب و گماردن صحیح فرد در شغلی متناسب با توانایی‌های او از جمله وظایف مهم سازمان است. تناسب نداشتن شغل با شاغل، به تحقق‌نشدن کامل وظایف شغلی و ناکامی شاغل منجر می‌شود که نهایتاً کاهش بهره‌وری در کل سازمان را موجب خواهد شد. ناتوانی فرد در انجام وظایف شغلی چنانچه انگیزه ارتقای توانایی او را فراهم نکند، به تخریب شغل و کاهش بازدهی کار

1. Yuniasih  
2. Bani

منجر می‌شود. همچنین توانمندی‌های فراتر از نیاز شغل فرد چنانچه در جهت توسعه کمی و کیفی شغل به‌کار گرفته نشود، به دلسردی و سرخوردگی شاغل خواهد انجامید.

**همچنین طبق یافته‌ها عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد** معلمان را می‌توان در دو مقوله اصلی و پنج مقوله فرعی بلوغ سیستمی، بلوغ مدیریتی، ساختار غیرمتمرکز، سیاست‌گذاری و مدیریت مدرسه محور دسته‌بندی کرد. در مرحله بعدی تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی تأثیر معنی‌داری بر شایسته‌گرایی معلمان دارد. از نظر استعدادها دو عامل بلوغ و ساختار سازمانی موجب اجرای مدیریت استعداد در مدارس می‌شود. زمانی که مدارس از حیث کیفیت مدیریت دارای توانمندی‌های خاصی شوند و از منظر کمیت تعداد کافی مدیر و گزینه‌های بالقوه مدیریت برای پست‌های مختلف وجود داشته باشد و از طرفی استقرار آنها براساس سوابق علمی و تجربی ایشان بوده باشد و نگاه تخصصی حاکم شود، مدارس دارای بلوغ مدیریتی خواهد بود. در واقع سازمان آموزش و پرورش باید افراد شایسته و باهوش را شناسایی کند و آنها را در مسیر رشد و پیشرفت قرار دهد و متناسب به توانایی و تخصص، آنها را در مشاغل مربوطه به کار گیرد. نتایج پژوهش حاضر در واقع با نتایج پژوهش‌های وورال و همکاران (۲۰۱۲) و سوییم (۲۰۰۹) همخوانی دارد. یونیاسیح<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان تأثیر کاربرد مدیریت استعداد، شایستگی و انگیزه کاری بر عملکرد کارکنان، از طریق حفظ کارکنان (مطالعه در شهر سورابایا دولتی اسن) به این نتیجه دست یافت که کاربرد مدیریت استعداد بر حفظ کارکنان، مدیریت استعداد بر عملکرد و شایستگی تأثیر معنی‌داری بر حفظ کارکنان و عملکرد دارد. بانی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان تأثیر تعدیل‌کننده تفکر استراتژیک مدیران بر تأثیر مدیریت استعداد بر شایستگی محوری سازمان به این نتیجه دست یافت که تقویت تفکر استراتژیک مدیران سبب افزایش فرصت بیمارستان‌ها برای دستیابی به شایستگی‌های اصلی از طریق اعمال شیوه‌های مدیریت استعداد می‌شود. در نتیجه، رابطه بین مدیریت استعداد و شایستگی محوری و همچنین رابطه بین تفکر استراتژیک و شایستگی محوری مثبت بود. باتوجه به این روابط، می‌توان

---

1. Yuniasih  
2. Bani

نتیجه گرفت که تفکر استراتژیک (متغیر تعدیل‌کننده) تأثیر مثبتی بر رابطه بین مدیریت استعداد و شایستگی محوری دارد. از این رو مدیریت استعداد به مثابه عاملی حیاتی در سازمان‌های موفق و البته مدارس دیده می‌شود.

**باتوجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود.**

- مدیران و معاونان آموزش و پرورش برنامه‌ریزی‌های لازم را برای اجرای مدیریت استعداد معلمان به عمل آورند.
- در راستای تحقق بلوغ مدیریتی و سیستمی آموزش و پرورش با مهندسی مجدد در فرایندهای انجام کار و هم‌چنین با بازنگری میزان تناسب شغل و شاغل نسبت به اصلاح فرایندها و هم‌چنین چگونگی به‌کارگیری مدیران و معلمان در سطوح مختلف اقدام کند.
- آموزش و پرورش با شکست‌انحصارها، توزیع فرصت‌ها زمینه را برای فرصت‌سازی و مشارکت همگان فراهم سازد.
- باتوجه به یافته‌های پژوهش، توصیه می‌شود مدیران و مسئولان آموزش و پرورش سازوکاری را تعریف کنند که بتوان با استفاده از آن ارتقای استعدادها را در شغل تخصصی خودشان تعریف کرد.

باتوجه به نتایج یافته‌ها پیشنهادها پژوهشی به شرح زیر است:

- ✓ اجرای مطالعاتی مختلف در خصوص تأثیر و میزان تأثیر هر یک از عوامل بر بالندگی سازمان؛
- ✓ انجام پژوهش‌هایی در خصوص سازوکارهای ارتقای ظرفیت مدیریتی مدیران و بلوغ مدیریتی آنها؛
- ✓ پیشنهاد می‌شود تأثیر مؤلفه‌های شایسته‌گرایی مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی بررسی شود.
- ✓ توصیه می‌شود پیامدهای اجرای مؤلفه‌های شایستگی مدیریت استعداد در دوره ابتدایی آموزش و پرورش نیز بررسی شود.
- ✓ پیشنهاد می‌شود از طریق مطالعات کیفی عوامل شغلی و سازمانی تأثیرگذار بر استعدادها بررسی شود.

## منابع

- پوراشرف، یاسان‌الله و طولابی، زینب (۱۳۸۸)، «رویکرد کیفی بر عوامل مؤثر بر میل به ماندگاری با انگیزه معلمان (مورد: استان ایلام)، فصلنامه تعلیم و تربیت، ش ۹۸، ۱۷۶-۱۵۳.
- حاجی‌کریمی، عباسعلی و سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰)، «بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد: مورد مطالعه صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران»، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳(۹)، ۹۵-۱۱۶.
- رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، «معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت»، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳(۸)، ۵۰-۷.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱)، «مدیریت استعدادهای: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگه‌داشت استعدادهای علمی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۷)، ۲۶-۵.
- عرب‌پور، علیرضا؛ نیک‌پور، امین (۱۳۹۴)، «تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۷(۱)، ۱۵۹-۱۸۶.
- قنبری، سیروس و عبدالملکی، جمال (۱۳۹۹)، «وضعیت مدیریت استعداد در دانشگاه بوعلی سینا و آزمون تعدیل‌گری نقش شغل در ادراک از آن». فصلنامه نامه آموزش عالی، ۱۳(۴۹)، ۸۷-۶۵.
- نوع‌پسند اصیل، سید محمد؛ ملک اخلاق، اسماعیل و مهروانی، مجید (۱۳۹۳)، «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۶(۱)، ۳۱-۵۱.
- Altınöz, M. , Çakıroğlu, D. , & Çöp, S. (2013). *Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851 .
- Bani Hani, J. S. (2014). *The Role of Strategic Thinking in Achieving Organization's Core Competencies: A Field Study on the Banking Sector in Jordan*, *International Journal of Management Sciences*, 3(12), 2014, 864-879 .

- Bani-Hani, J. (2021). *The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency*. Management Science Letters, 11(1), 213-222 .
- Hussein, Y. , & Çağlar, D. (2019). *The effect of high involvement work systems on organizational performance: The mediating role of knowledge-based capital*. Management Science Letters, 9(9), 1361-1372
- Kehinde, J. (2012). *Talent Management: Effect on Organization Performances*. Journal of Management Research, 4(2). Pp. 178-186 .
- Megri, Z. (2014). *The Impact of Talent Management System on the Enterprise Performance: a Study on a Sample of Workers in National Company of Juice and Canned-food Unit MANAA (Batna)*. Arab Economic and Business Journal, 9(2), 156-165.
- Ready, D. A. , & Conger, J. A. (2007). *Make your Company a Talent Factory*. Harvard Business Review, 85(6). Pp. 69-77 .
- Swapna. R. , & and Raja K. G. (2012). *Business Transformation Management- The Role of Talent management with Special Reference to Service Sectors*. Advances In Management, 5(2). Pp. 61- 64 .
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*. ProQuest .
- Vural, Y. , Vardarlier, P. , & Aykir, A. (2012). *The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58,
- Wheelen, T. L. , Hunger, J. D. , Hoffman, A. N. , & Bamford, C. E. (20۰۰). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, (15 th ed. ), Pearson .
- Yuniasih, H. H. (2022). *Effect Of Application Of Talent Management, Competency And Work Motivation On Employee Performance, Through Employee Retention (Study On Asn Government City Surabaya)* (Doctoral dissertation, u) .