

طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی**علی‌اکبر آقائی^۱، حسن بحرالعلوم^۲، رضا اندام^۳**

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود (نویسنده مسئول)

۲ و ۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۰۹

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی و تبیین مدل «فرایند مدیریت استعداد» معلمان تربیت‌بدنی کشور بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش انجام پژوهش، آمیخته (کیفی-کمی) بود. در مرحله کیفی، ۱۶ نفر از صاحب‌نظران در مدیریت منابع انسانی در ورزش و صاحب‌نظران در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش با روش نمونه‌گیری هدفمند، برای شناسایی اولیه مؤلفه‌های مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی انتخاب شدند. بخش کمی پژوهش نیز با روش پیمایشی با هدف سنجش و برازش مدل نظری انجام شد. همه معلمان تربیت‌بدنی کشور جامعه آماری بخش کمی پژوهش را تشکیل دادند. با توجه به هدف پژوهش، ۳۸۴ نفر در بخش تحلیل عاملی اکتشافی و ۳۴۵ نفر در بخش تحلیل عاملی تأییدی با روش تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. داده‌های موردنیاز برای شناسایی نهایی مؤلفه‌ها و تحلیل مدل، با استفاده از پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته، پس از روایی (صوری، محتوا و سازه) و اعتبارسنجی پرسش‌نامه گردآوری شدند. برای محاسبه پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی، تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شد. براساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۹ گویه شناسایی شده به‌عنوان مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور، در پنج بُعد استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و به‌کارگیری، توسعه و بهسازی و نیز حفظ و نگهداری استعدادها دسته‌بندی شدند. درنهایت، بررسی و آزمون مدل مفهومی پژوهش نشان داد که شاخص‌های کلی برازش مدل در وضعیت مناسب و مطلوب قرار دارند و عوامل شناسایی شده رابطه معنادار با سازه اصلی مطالعه شده، یعنی فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور دارند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، توسعه استعداد، نگهداشت استعداد، معلمان درس تربیت‌بدنی.

1. Email: ali.ghaei@ymail.com

2. Email: bahrololoum@shahroodut.ac.ir

3. Email: reza.andam@gmail.com

مقدمه

برای بسیاری از مؤسسه‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی، مدیریت استعداد^۱ مفهومی بکر و جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی است؛ هرچند بسیاری از این مؤسسه‌ها از اهمیت و مزیت رقابتی که مدیریت استعداد برای سازمان ایجاد می‌کند، مطلع هستند (تیاگی، سینگ و آگاروال^۲، ۲۰۱۷). از اوایل دهه ۹۰ میلادی، اصطلاح مدیریت استعداد مفهومی رایج و پرکاربرد در زمینه کسب‌وکار و مطالعات آکادمیک شده است. در واقع، اهمیت مدیریت استعداد از این واقعیت نشئت گرفته است که کارکنان بااستعداد و دارای قابلیت‌های راهبردی می‌توانند بهره‌وری، کارایی و مزیت رقابتی هر سازمانی را در تمامی زمینه‌ها افزایش دهند (باتر، والنزولا و کوپینتاننا^۳، ۲۰۱۵)؛ بنابراین، توانایی جذب افراد مناسب در زمان مناسب و برنامه‌ریزی برای حفظ و توسعه استعدادها یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی است که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه‌اند (دیلویت^۴، ۲۰۱۰). باید توجه داشت که چالش‌های استعدادی به‌تنهایی به بخش تجارت و صنعت محدود نمی‌شوند؛ به‌طوری‌که کمبود شدید افراد بااستعداد در بخش آموزش و تعلیم و تربیت برخی از کشورهای توسعه‌یافته نیز در مطالعات اخیر تأیید شده است (ادوارد و اسمیت^۵، ۲۰۱۰؛ برینک و تونیسسن^۶، ۲۰۱۳). با توجه به چشم‌اندازهای در حال تغییر نهادهای آموزشی و تربیتی و گذر به رقابت پیش روی، مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مسائل مدیریت منابع انسانی بسیاری از این نهادها به رسمیت شناخته شده است (کلارک^۷، ۲۰۱۱)؛ دپارتمان تجارت، نوآوری و مهارت^۸، ۲۰۱۱). افزون‌براین، با توجه به بودجه‌های محدود و چارچوب‌های قانونی جدید که بر کیفیت مستمر تأکید می‌کنند، برنامه‌ریزی برای جذب، حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد در امر آموزش و تعلیم و تربیت ضروری به‌نظر می‌رسد. در این بین، توجه به عملکرد نهادهای آموزشی و تربیتی و به‌طور خاص وزارت آموزش و پرورش و زیرمجموعه آن در تمامی حوزه‌ها که نقشی اساسی در تربیت نسل آینده و پیشبرد اهداف عالی کشور دارند، اهمیت دارد. با توجه به اینکه معلمان مهم‌ترین سرمایه آموزش و پرورش هستند، ضروری است فرایند مدیریت استعداد معلمان به‌گونه‌ای طراحی و اجرا شود که بهترین‌ها برای این امر برگزیده شوند. همچنین، باید موقعیتی فراهم شود که افراد مستعد، به همکاری با سازمان و ماندن در آن تمایل داشته باشند؛ بنابراین، در این بخش ابتدا

-
1. Talent Management
 2. Tyagi, Singh & Aggarwal
 3. Butter, Valenzuela & Quintana
 4. Deloitte
 5. Edward & Smith
 6. Brink & Thunissen
 7. Clark
 8. Department of Business, Innovation and Skills (BIS)

نگاهی اجمالی به ادبیات مدیریت استعداد و رویکردهای گوناگون به آن خواهیم داشت و سپس، به تبیین مؤلفه‌ها و متغیرهای پژوهش خواهیم پرداخت. در نظریه‌های نوین سازمان و مدیریت تعاریف متعددی از مدیریت استعداد ارائه شده است که هر کدام به فراخور دیدگاه صاحب‌نظران و نوع سازمان تغییراتی جزئی تا ساختاری برخوردار هستند. به عقیده مک‌کارتنی و وُرمَن^۱ (۲۰۱۳)، مدیریت استعداد فرایند نظام‌مند جذب، به‌کارگیری و توسعه افراد باارزش در سازمان است. کالینگز و ملاحی^۲ (۲۰۰۹) فرایند مدیریت استعدادها را با شناسایی، جذب، توسعه، پاداش‌دهی و حفظ‌کردن کارکنان دارای ویژگی‌های متمایز مرتبط می‌دانند که این موضوع می‌تواند پایداربودن موفقیت و توسعه سازمانی را پشتیبانی کند. یکی دیگر از تعاریف روشن برای مدیریت استعداد این است که مدیریت استعداد روندی پویا و مداوم است که به‌طور نظام‌مند شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد را برای نقش‌های حیاتی آینده و تداوم موفقیت و عملکرد سازمانی بهینه فراهم می‌آورد (هدیک^۳، ۲۰۰۶).

لوییس و هکمن^۴ (۲۰۰۶) سه اصل کلیدی در تعریف مدیریت استعداد را معرفی کردند: ۱- مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، عملکردها و فرایندهای معمول فردی در مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. از این منظر، مدیریت استعداد با مدیریت منابع انسانی مترادف است یا به‌عنوان منطقه خاصی در مدیریت منابع انسانی دیده می‌شود. به‌طور کلی، این مفهوم به‌طور دقیق به تعریف سنتی مدیریت منابع انسانی مرتبط است و از این‌رو، مدیریت استعداد بیشتر به شیوه‌ها و فعالیت‌های معمول مدیریت منابع انسانی مرتبط است، ۲- مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرایندهاست که با هدف ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی استعدادها صورت می‌گیرد. این دیدگاه مفهوم استخر استعداد^۵ را برجسته می‌کند و بر توسعه استعدادها بالقوه تأکید دارد و ۳- مدیریت استعداد هم‌زمان هم بر کارکنان با عملکرد بالا و ظرفیت زیاد تمرکز دارد و هم بر استعدادها عمومی سازمان. از این منظر که دیدی عمیق‌تر به کارکنان دارد، مدیریت استعداد درخصوص افراد سازمان مرز و حد ویژه‌ای قائل نیست و اصولاً بر منبع‌گزینی، توسعه‌مندی و پاداش‌دهی استعدادها تمرکز دارد (بارک‌حویزن، اسخوته و ناگل^۶، ۲۰۱۷). با توجه به تعاریف ذکرشده می‌توان مدیریت استعداد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، از یک‌سو، باعث شناسایی توانمندی‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان و پرورش و ازسوی دیگر، موجب ارتقا و بهره‌برداری از این توانمندی‌ها در جهت دستیابی به اهداف فردی و سازمانی می‌شود؛ به‌این‌ترتیب، مدیریت استعداد می‌تواند برای استفاده بهینه از همه

-
1. McCartney & Worman
 2. Collings & Mellahi
 3. Heidke
 4. Lewis & Heckman
 5. Talent Pool
 6. Barkhuizen, Schutte & Nagel

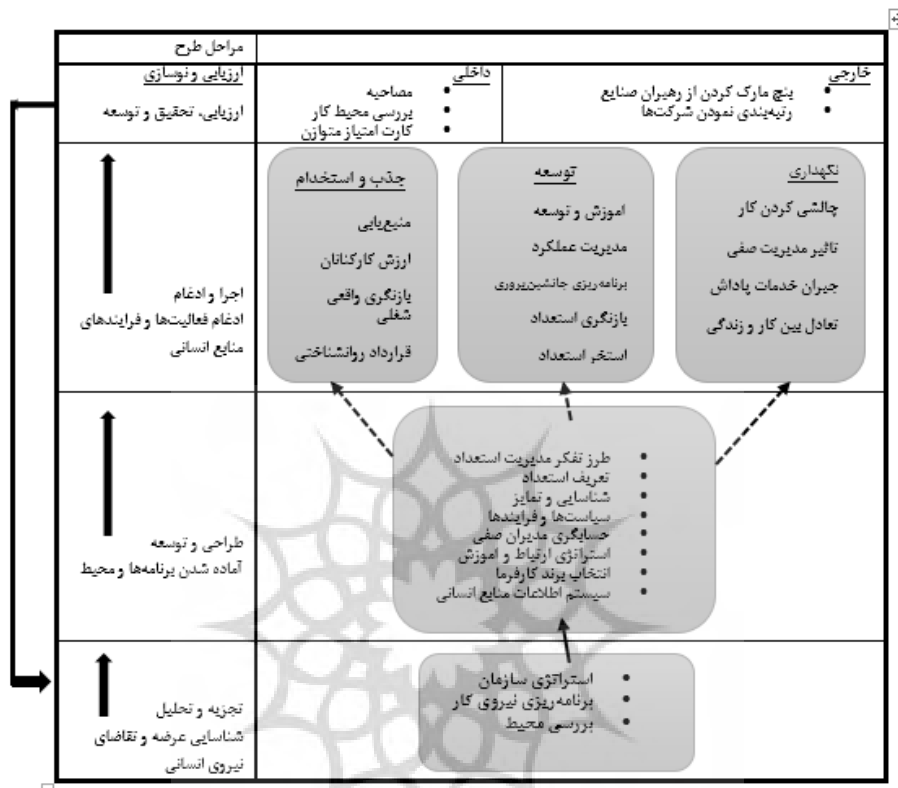
امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان استفاده شود (مک کینزی^۱، ۲۰۰۵). همچنین، براساس مبانی و تعاریف مدیریت استعداد، مدل‌های متفاوتی در زمینه فرایند مدیریت استعداد پیشنهاد شده است که به‌طور خلاصه در جدول شماره یک ملاحظه می‌شود.

جدول ۱- مدل‌ها و ابعاد فرایند مدیریت استعداد

عنوان مدل	طراح	سال	تعداد ابعاد	عناصر مدل
مدل چرخه عمر استعداد	شایمن ^۲	۲۰۱۳	۸	کشف، جذب، انتخاب، آموزش، آموزش ضمن خدمت، توسعه، جانشین‌پروری، نگهداشت
مدل مدیریت استعداد	خالوندی و عباسپور	۲۰۱۳	۴	تشخیص استعداد، توسعه، ارزیابی و نگهداری
مدل مدیریت یکپارچه استعداد	سیلزر و دوول ^۳	۲۰۱۰	۴	کشف، ارزیابی، توسعه و نگهداری
مدل مدیریت استعداد	فیلیپس و راپر ^۴	۲۰۰۹	۵	جذب، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی و نگهداشت
فرایند مدیریت استعداد	اوهلی ^۵	۲۰۰۷	۳	جذب و استخدام، توسعه، نگهداری
مدل مدیریت استعداد	دی‌هیک ^۶	۲۰۰۶	۳	انتخاب استعداد، جریان استعداد، توسعه قابلیت‌ها

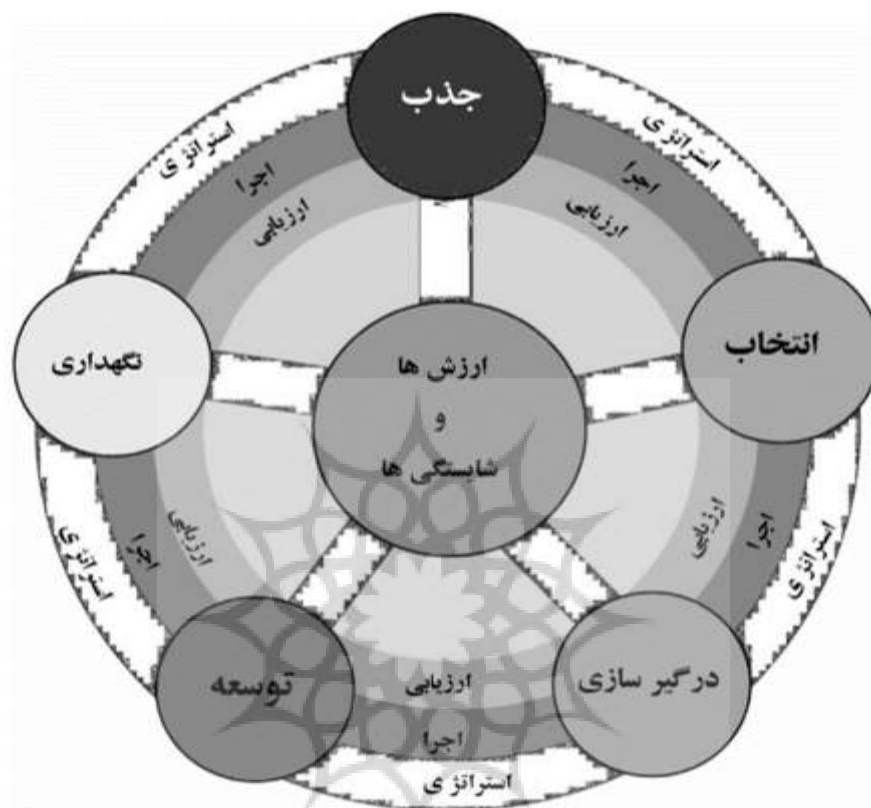
در بررسی پیشینه مدیریت استعداد و ابعاد آن مشاهده می‌شود که با وجود آثار، مقاله‌ها و پژوهش‌های عملی در این زمینه، تعریف شفاف و واحدی از مدیریت استعداد، دامنه، ابعاد و اهداف کلی آن یافت نمی‌شود و این مطلب حاکی از همان شکاف و فاصله‌ای است که در بین پژوهشگران و دنیای دانشگاهی مشاهده می‌شود (سویم^۷، ۲۰۰۹).

1. McKinsey
2. Schiemann
3. Silzer & Dowell
4. Phillips & Roper
5. Oehley
6. Di hikk
7. Sweem



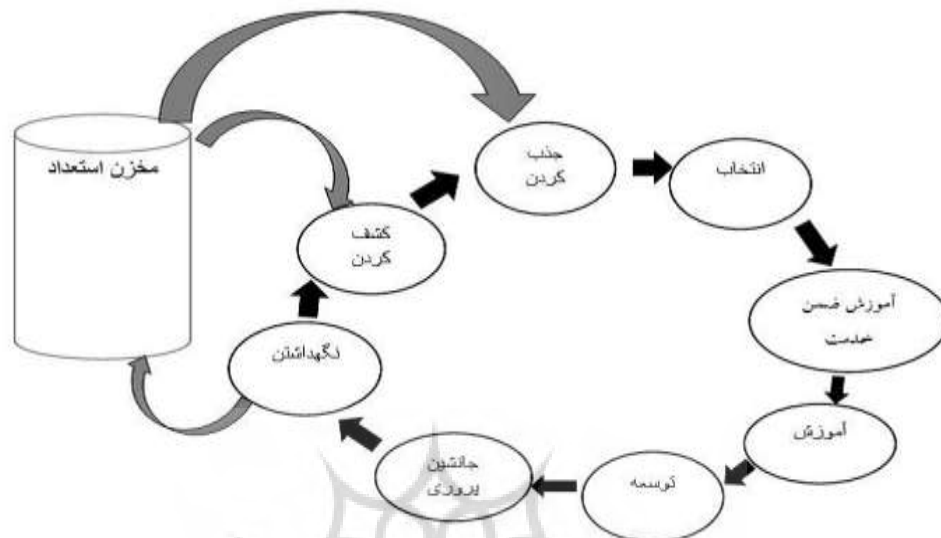
شکل ۱- مدل فرایند مدیریت استعداد (اوهلی، ۲۰۰۷)

اوهلی (۲۰۰۷) درباره فرایند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع کرده است. در ادامه، طراحی، توسعه و ایجاد زمینه‌ها و بستر منابع انسانی روی می‌دهد و به دنبال آن جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد انجام می‌شود (شکل شماره یک). همچنین، این فرایند به صورت دائم و همراه با بازخورد ادامه خواهد داشت. این مدل نشان می‌دهد که فرایندها و ابزارهایی که سازمان‌ها باید در بحث مدیریت استعداد از آن استفاده کنند، شامل چه چیزهایی و به چه صورتی خواهد بود.



شکل ۲- مدل مدیریت استعداد مبتنی بر ارزش ها و شایستگی های کلیدی (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹)

فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) در پژوهشی مدل فرایند مدیریت استعداد را ارائه کردند. این مدل شامل پنج مرحله جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری استعدادهاست. در مرکز این مدل شایستگی ها و ارزش های اصلی سازمان وجود دارد (شکل شماره دو). این عوامل از طریق فرایند مداوم استراتژی، اجرا و پیاده کردن و ارزیابی به هم متصل هستند. در این چارچوب، مدل شایستگی همراه با ارزش های مشترک در مرکز سازمان قرار گرفته است. براساس این مدل، همه فعالیت های مربوط به مدیریت استعداد می توانند هدایت شوند (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹).



شکل ۳- مدل چرخه عمر استعداد (شایمن، ۲۰۱۳)

شایمن (۲۰۱۳) در پژوهشی به ارائه چرخه مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی پرداخت. این چرخه شامل یک مخزن استعداد است که استعدادهای مناسب برای سازمان را از طریق انتخاب، آموزش ضمن خدمت، توسعه، مدیریت، آموزش و بهبود استعداد جذب می‌کند. در این مدل، مدیریت استعداد روشی است که چرخه عمر استعداد را مدیریت می‌کند و چرخه مدیریت شده، سطح اثربخشی سرمایه‌های استعداد را تعیین خواهد کرد. (شکل شماره سه).

اقبال و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به طراحی و تدوین فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی کشور پرداختند. براساس نتایج پژوهش، ۱۰۷ کد از داده‌های پژوهش کیفی استخراج شد که به هفت طبقه اصلی دسته‌بندی شد. یافته‌های بخش کمی نیز سازه فرایند مدیریت استعداد را تأیید کرد که شامل هفت بُعد نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادهای توسعه‌توانایی‌های بالقوه استعدادهای، به‌کارگیری استراتژیک استعدادهای، حفظ و نگهداری استعدادهای، ارزیابی و هم‌راستایی فعالیت‌های مدیریت استعداد بود. در نهایت، با توجه به داده‌های حاصل از پژوهش کیفی و کمی مدلی برای فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها، پیشنهاد شد. خالوندی و عباس‌پور (۲۰۱۳) به طراحی الگوی راهبردی مدیریت استعداد شرکت نفت و گاز پارس پرداختند. نتایج پژوهش که در دو بخش کیفی (تحلیل محتوا) و کمی (مدل‌یابی معادلات ساختاری) به‌دست آمد، تأییدکننده چهار عامل کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی استعداد و نگهداری استعداد در فرایند مدیریت استعداد کارکنان بود. سبحانی (۲۰۱۵) در رساله دکتری خود به تدوین مدل مدیریت استعداد در

نظام آموزش عالی کشاورزی پرداخت. وی پژوهش خود را در دو بخش کیفی (گراندد تئوری) و کمی (مدل‌یابی معادلات ساختاری) انجام داد. وی علاوه بر معرفی الگوی مفهومی مدیریت استعداد در بخش آموزش عالی رشته کشاورزی، میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌های مدیریت استعداد را بررسی کرد. براساس نتایج پژوهش، عوامل شناسایی و جذب استعداد، استخدام و به‌کارگیری استعداد، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعدادها، به‌عنوان مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد شناسایی و تأیید شدند.

در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، نقش معلم (مربی) به‌عنوان هدایت‌کننده و اسوهای امین و بصیر در فرایند تعلیم و تربیت و موثرترین عنصر در تحقق مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی توصیف شده است. در این بین، نقش معلمان درس تربیت بدنی به‌عنوان بخشی از مجریان نظام آموزشی و تربیتی نیز از این قاعده مستثنا نیست. وجود بیش از سی و چهار هزار نیروی متخصص درس تربیت بدنی در وزارت آموزش و پرورش درخور تأمل است. شیوه مدیریت و هدایت این مجموعه بزرگ نیازمند به‌کارگیری الگوهای نوین مدیریتی برای دستیابی به اهداف عالی نظام آموزش و پرورش است. با توجه به استخدامی‌های سالیان اخیر در این حوزه و ورود نیروهای متخصص با مدارج عالی تحصیلی (کارشناسی ارشد و حتی دانشجویان مقطع دکتری)، مدیریت استعداد منابع انسانی در این حوزه، ارزشی بیش از پیش یافته است. همچنین، درخور ملاحظه است که در کنار جذب بسیاری از نیروهای باکیفیت و مستعد، به دلیل نقص در مواردی همچون رویه‌های فرایند استخدام منابع انسانی، افرادی به‌کار گرفته شده‌اند که استعداد و توانمندی لازم را برای پیشبرد اهداف اختصاصی حوزه تربیت بدنی و سلامت ندارند و بر عملکرد کلی این حوزه تأثیر منفی گذاشته‌اند؛ بنابراین، به‌کارگیری و استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، از دو جنبه ضروری به نظر می‌رسد: نخست اینکه، فرایند مدیریت استعداد به جذب نظام‌مند افراد مستعد در استخدامی‌های آینده منجر خواهد شد و این امر موجب سهولت در پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان در آینده خواهد شد؛ دوم اینکه، شناسایی و مدیریت استعداد نیروهای موجود در سازمان باعث افزایش انگیزه افراد مستعد و جانشین‌پروری در پست‌های کلیدی تربیت بدنی در آموزش و پرورش و کاهش میل به ترک نیروهای مستعد از این حوزه خواهد شد؛ بنابراین، با در نظر گرفتن شکاف موجود در ارائه مدلی واضح از سوی پژوهشگران و انجام‌نشدن پژوهشی اختصاصی درباره شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد معلمان درس تربیت بدنی در کشور، سؤال‌های اصلی پژوهش عبارت‌اند از اینکه مؤلفه‌های تبیین‌کننده مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور کدام‌اند؟ و الگوی مناسب فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

از آنجاکه هدف از انجام این پژوهش ارائه مدلی کاربردی برای فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور بود، از روش پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) استفاده شد؛ بدین‌صورت که ابتدا داده‌های کیفی با استفاده از تکنیک دلفی و در مرحله بعد براساس کشفیات برگرفته از داده‌های کیفی، اطلاعات کمی جمع‌آوری شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی در ورزش و صاحب‌نظران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش بود که با توجه به هدف و میزان مطلع بودن افراد، ۱۶ نفر (۱۰ نفر از معاونان تربیت‌بدنی و سلامت اداره‌های کل آموزش و پرورش استان‌ها و شش نفر از اساتید مدیریت ورزشی) به‌صورت هدفمند به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی نیز همه معلمان تربیت‌بدنی کشور به تعداد ۳۴۰۰۰ نفر بود. در روش تحلیل عاملی، تعداد نمونه‌های پژوهش براساس تعداد متغیرهای اکتشافی تعیین شده است. کلاین^۱ (۲۰۱۱) معتقد است که در داده‌هایی با ساختار عاملی مشخص، نمونه‌هایی با حجم ۱۰۰ کاملاً کافی هستند، اما بنا به دلایل جبری لازم است که تعداد آزمودنی‌ها از تعداد متغیرها بیشتر باشد. به باور وی، ادعاهای متفاوتی درباره نسبت آزمودنی‌ها به متغیرها وجود دارد که از نسبت خیلی بزرگ ۱۰ به یک تا نسبت حداقل لازم دو به یک در نوسان است (کلاین، ۲۰۱۱)؛ از این‌رو، پژوهشگر در مرحله تحلیل عاملی اکتشافی، ۳۸۴ پرسش‌نامه را به روش تصادفی طبقه‌ای در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار داد که در نهایت ۳۷۰ پرسش‌نامه برای تجزیه و تحلیل بازگردانده شد. همچنین، در مرحله‌ای جداگانه، برای آزمون مدل پژوهش ۳۴۵ پرسش‌نامه به روش تصادفی طبقه‌ای در اختیار معلمان تربیت‌بدنی کشور قرار گرفت که در نهایت ۳۲۹ پرسش‌نامه برای تحلیل عاملی تأییدی بازگردانده شد. پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده به تناسب تعداد معلمان تربیت‌بدنی هر استان و با کمک سرگروه‌های آموزشی درس تربیت‌بدنی استان‌ها، به‌طور تصادفی توزیع شد. باید یادآوری کرد که مدل معادلات ساختاری شامل دو قسمت مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری است که در این پژوهش با توجه به هدف و محدوده موضوعی پژوهش، مدل اندازه‌گیری ارائه شده است. در قالب این مدل مشخص می‌شود که چگونه متغیرهای مکنون برحسب متغیرهای مشاهده‌شده سنجیده می‌شوند و اعتبار و روایی آن‌ها به چه میزان است. بدین‌منظور بار عاملی هر نشانگر روی سازه مدنظر برآورد می‌شود و با استفاده از مقدار تی معناداری آن تحلیل می‌شود.

در بخش کیفی پژوهش، پژوهشگر مطالعه حاضر علاوه بر بررسی مبانی نظری و مقاله‌های متعدد علمی، فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مطرح در ارتباط با فرایند مدیریت استعداد را تهیه کرد که به‌لحاظ مستندات علمی، معتبر و از نظر تعداد، بیشترین تکرار و تأکید را در مقاله‌ها داشتند. سپس،

1. Kline

فهرست آماده شده طی سه مرحله و با استفاده از تکنیک دلفی^۱ چندمرحله‌ای در اختیار نمونه آماری بخش کیفی پژوهش (۱۶ نفر) قرار گرفت. از نظرهای این افراد برای توسعه شاخص‌های هر یک از ابعاد و کشف سایر متغیرهای مؤثر در فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی و نیز روایی ابزار پژوهش استفاده شد. با توجه به ماهیت چندبعدی موضوع و ناکامل بودن دانش درمورد مدیریت استعداد منابع انسانی سازمانی در ورزش، از روش‌های پیشنهاد شده در تکنیک دلفی ساده استفاده شد.

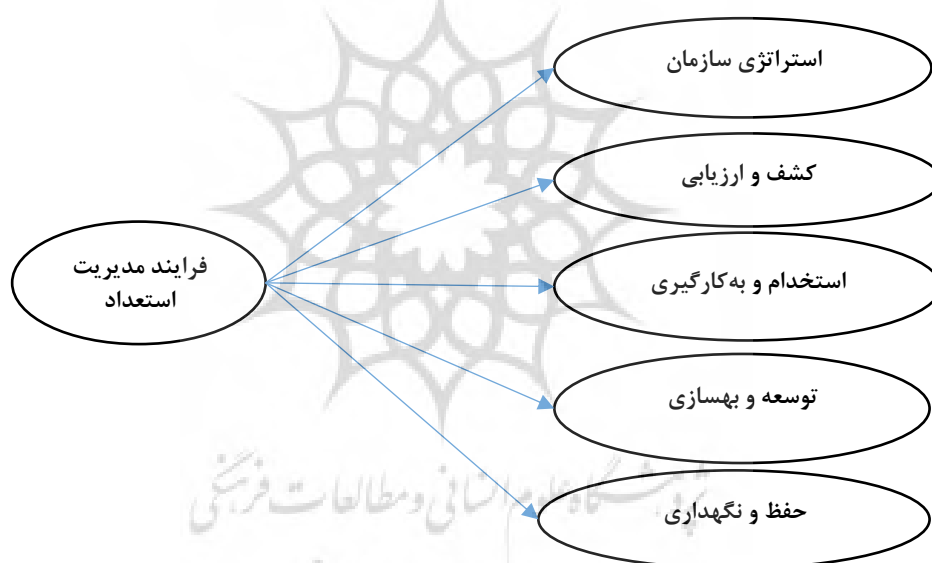
برای تعیین روایی ابزار پژوهش، از روایی محتوایی و روایی سازه (شامل روایی همگرا و تشخیصی) استفاده شد. روایی محتوایی^۲ پرسش‌نامه به تأیید ۱۰ نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی و مدیریت ورزشی رسید. درمورد روایی سازه، روایی همگرا^۳ که نشان‌دهنده انسجام و همگنی درونی گویه‌های مربوط به هر مکنون (به صورت جداگانه) است، براساس سه معیار متفاوت شامل بارهای عاملی^۴ استاندارد مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۵، میانگین واریانس استخراج شده^۵ مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۵ و پایایی ترکیبی مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۷ محاسبه می‌شود. به همین منوال، روایی تشخیصی^۶ نیز بیانگر آن است که آیا گویه‌های هر مکنون از قدرت تفکیکی مناسبی به لحاظ اندازه‌گیری یک مکنون نسبت به گویه‌های مربوط به مکنون‌های دیگر در مدل برخوردار است یا خیر؟ به عبارت دیگر، گویه‌های هر مکنون فقط همان مکنون خاص را اندازه‌گیری کند و با گویه‌های مربوط به مکنون‌های دیگر هم‌پوشانی نداشته باشد (هایر، بلک، بابین و اندرسون، ۲۰۱۰، ۷). برای بررسی روایی تشخیصی از میانگین واریانس استخراج شده و همبستگی عامل‌های مکنون با یکدیگر استفاده می‌شود؛ به نحوی که باید مربع همبستگی بین دو مکنون از میانگین واریانس استخراج شده هر دو مکنون کوچک‌تر باشد تا سازه از روایی تشخیصی مناسبی برخوردار شود (هایر و همکاران، ۲۰۱۰). افزون بر بررسی روایی ابزار پژوهش در قالب موارد اشاره شده، برای بررسی پایایی ابزار پژوهش نیز از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۸ استفاده شد که مقدار بزرگ‌تر از ۰/۷ مناسب و قابل قبول است. چنانکه اشاره شد، یکی از هدف‌های اصلی مدل‌سازی معادلات ساختاری، بررسی و آزمون درست بودن مدل و برازش آن با داده‌های میدانی است. بدین منظور از شاخص‌های برازندگی استفاده می‌شود. در این پژوهش شاخص‌های مجذور کای^۹،

1. Delphi Method
2. Content Validity
3. Convergent Validity
4. Factor Loading
5. Average Variance Extracted (AVE)
6. Divergent Validity
7. Hair, Black, Babin & Anderson
8. Composite Reliability
9. Chi-Square (χ^2)

شاخص هنجار شده مجذور کای^۱ شاخص نیکویی برازش^۲، شاخص برازش تطبیقی^۳، شاخص ریشه میانگین مجذور استاندارد شده باقی مانده^۴، شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب^۵ و شاخص برازندگی هنجار شده^۶ به عنوان شاخص های برازندگی گزارش می شوند.

برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های تحلیل عاملی اکتشافی، تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شد. برای بررسی طبیعی بودن داده ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف^۷ استفاده شد. با توجه به اینکه آماره معناداری آزمون بیشتر از $0/05$ ($0/07$) به دست آمد، طبیعی بودن داده ها تأیید شد. داده های پژوهش در بخش کمی با استفاده از نرم افزارهای اس.پی.اس.اس^۸ و لیزرل^۹ تحلیل شد.

براین اساس، با توجه به مطالعه پیشینه پژوهش و بررسی مقاله های معتبر در این زمینه و نتایج حاصل از روش دلفی سه مرحله ای، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل شماره چهار تدوین شد.



شکل ۴- مدل مفهومی مؤلفه های تشکیل دهنده مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی

1. χ^2/df
2. Goodness of Fit Index (GFI)
3. Comparative Fit Index (CFI)
4. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)
5. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
6. Normed Fit Index
7. Kolmogorov-Smirnov
8. SPSS
9. LISREL

نتایج

میانگین سن پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه 36 ± 6 بود. مردان $51/4$ درصد از پاسخ‌دهندگان و زنان $48/6$ درصد از نمونه آمای پژوهش را تشکیل دادند. همچنین، پاسخ‌دهندگان با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بیشترین فراوانی (۱۸۹) و پاسخ‌دهندگان با مدرک تحصیلی دکتری کمترین فراوانی را (چهار) در بخش میزان تحصیلات به خود اختصاص دادند. $37/7$ درصد (۱۲۴ نفر) از پاسخ‌دهندگان نیز با پنج تا ۱۰ سال سابقه خدمت بیشترین فراوانی را در این متغیر داشتند. کمترین فراوانی سابقه خدمت به معلمان کمتر از پنج سال سابقه مربوط بود (۴۷ نفر).

در بخش کیفی پژوهش، برای ساخت ابزار و شناسایی اولیه مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد معلمان درس تربیت‌بدنی، فهرستی از ۱۱ مؤلفه شناسایی شده در مدل‌ها و تعاریف گوناگون مدیریت استعداد به همراه ۴۳ گویه، طی سه مرحله در اختیار نمونه آماری بخش کیفی پژوهش قرار گرفت. هرکدام از مؤلفه‌ها و گویه‌ها در طیفی هفت‌ارزشی از کاملاً بی‌اهمیت (یک) تا کاملاً بااهمیت (هفت)، به‌طور جداگانه طراحی شدند. گویه‌ها و مؤلفه‌هایی که براساس نظرهای نمونه آماری میانگین پنج و بیشتر را داشتند، وارد مرحله بعد دلفی شدند. پس از انجام مراحل دوم و سوم دلفی و پس از جمع‌بندی نظرهای پاسخ‌دهندگان، پنج مؤلفه برای مدل اولیه پژوهش و پرسش‌نامه‌ای حاوی ۲۹ گویه به‌عنوان سنجه‌های تبیین‌کننده فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی تدوین شدند. جدول شماره دو نشان‌دهنده نتایج دلفی نمونه آماری بخش کیفی پژوهش است.

جدول ۲- نتایج حاصل از مراحل دلفی برای شناسایی مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی

مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه	میانگین پاسخ اعضای پنل
	۱	استراتژی سازمان	۶/۰۲
	۲	توسعه و بهسازی استعداد	۵/۸۵
مؤلفه‌های باقی‌مانده در مرحله سوم دلفی	۳	حفظ و نگهداری استعداد	۵/۷۲
	۴	کشف و ارزیابی استعداد	۵/۴۴
	۵	استخدام و به‌کارگیری	۵/۲۳
	۶	جانشین‌پروری	۴/۹۶
	۷	نیازسنجی استعداد	۴/۸۷
مؤلفه‌های حذف‌شده در مراحل دوم و سوم دلفی	۸	ارزیابی استعدادهای فعلی	۴/۲۲
	۹	جریان استعداد	۴/۰۷
	۱۰	مدیریت عملکرد	۳/۹۸
	۱۱	تجدید نیروی کار	۳/۶۷

برای دسته‌بندی گویه‌های تبیین‌کننده مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد معلمان درس تربیت‌بدنی و تعیین مقدار واریانس تبیین‌شده توسط هر کدام از متغیرها در قالب عوامل دسته‌بندی‌شده، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. پیش از انجام تحلیل عاملی، برای اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه‌ها از معیار کایزر-میر-الکین^۱ استفاده شد. در صورتی که مقدار کایزر-میر-الکین از ۰/۵ کمتر باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهند بود و اگر مقدار آن از ۰/۷ بیشتر باشد، به راحتی می‌توان تحلیل عاملی را انجام داد. همچنین، برای تعیین همبستگی بین متغیرها از آزمون بارتلت استفاده شد. در پژوهش حاضر، عدد آزمون کایزر-میر-الکین برابر با ۰/۹۷ و آزمون بارتلت نیز در سطح معناداری ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین، نمونه‌های پژوهش حاضر کفایت لازم را برای تحلیل عاملی دارند. در این پژوهش، حداقل بار عاملی مورد قبول برای هر سؤال ۰/۴۵ تعیین شد. در نهایت، پنج دسته از عوامل با استفاده از ترکیب چندین معیار به دست آمد. اولین معیار، تعیین عامل‌ها بر اساس مقادیر ویژه است. با استفاده از معیار کایزر-میر-الکین، در این مطالعه عامل‌هایی انتخاب شدند که دارای ارزش ویژه بزرگ‌تر از دو بودند. معیار دیگر، معیار توصیف واریانس بود که با توجه به آن ۲۹ گویه شناسایی شده در قالب پنج دسته از عوامل، ۷۶/۳۸ درصد از واریانس کل را تبیین کردند.

بار عاملی هر یک از گویه‌های مؤلفه‌های شناسایی‌شده نیز از ۰/۵۲ تا ۰/۷۹ متغیر بود؛ به طوری که گویه «برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان» مربوط به مؤلفه استراتژی سازمان با میزان برابر با ۰/۷۹، بیشترین بار عاملی و گویه «معرفی امکانات و ضوابط شغلی به افراد دارای شرایط احراز پست معلم تربیت‌بدنی» مربوط به مؤلفه استخدام و به کارگیری با بار عاملی برابر با ۰/۵۲، کمترین میزان بار عاملی را داشتند. نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ نیز نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌های تبیین‌شده از همسانی درونی یا پایایی مناسب و مطلوب برخوردار هستند؛ به طوری که پایایی هر یک از عوامل از ۰/۸۹ تا ۰/۹۶ متغیر بود که وجود ارتباط نسبتاً زیادی را در بین گویه‌های هر عامل نشان می‌دهد. ضریب پایایی کلی پرسش‌نامه نیز برابر با ۰/۹۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسش‌نامه است (جدول شماره سه).

جدول ۳- تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های اصلی با چرخش متعامد

مقدار بار	عاملی	مقدار واریانس	گویه‌ها	عامل‌ها
۰/۴۷			التزام به برقراری ارتباط دوستانه و محترمانه با معلمان تربیت‌بدنی توسط مقامات مافوق	لفظ و نگهداری استعدادها
۰/۵۳			احترام به جایگاه شغلی معلمان تربیت‌بدنی در تمامی سطوح سازمان (مدرسه، اداره و وزارتخانه)	
۰/۶۲			درک انتظارات و آرمان‌های شغلی معلمان تربیت‌بدنی توسط مدیران مدارس و مدیران ستادی	
۲۲/۰۷			ایجاد تسهیلات و امکانات آموزشی و پژوهشی برای معلمان تربیت‌بدنی	
درصد	۰/۷۲		تقدیر مادی و معنوی از موفقیت‌های شغلی و علمی معلمان تربیت‌بدنی	
	۰/۷۴		ارائه خدمات و تسهیلات ورزشی و تفریحی برای خانواده‌های معلمان تربیت‌بدنی	
	۰/۷۸		تأمین مخارج شرکت در همایش‌های علمی و عملی مرتبط با شغل معلمان تربیت‌بدنی	
	۰/۷۸		واگذاری برخی مسئولیت‌های مدیریتی به معلمان تربیت‌بدنی مستعد و خلاق	
	۰/۷۰		راه‌اندازی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد برای معلمان تربیت‌بدنی	
	۰/۷۳		تدوین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت	
	۰/۶۴		براساس دیدگاهی آینده‌نگر	استراتژی سازمان
۱۵/۱۰			اعتقاد به اصل تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص	
درصد	۰/۶۵		برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان	
	۰/۷۹		همسویی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های عمومی سازمان	
	۰/۷۲		برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی مستمر برای معلمان، متناسب با نیازهای درحال تغییر مخاطبان	توسعه و بهسازی استعدادها
	۰/۵۹		ایجاد فرصت برای شکوفاشدن استعدادهای معلمان تربیت‌بدنی	
	۰/۵۶		امکان پیشرفت مسیر شغلی برای استعدادهای	
۱۵/۰۷			نظارت بالینی (نظارت مبتنی بر آموزش نظارت‌شونده حین انجام کار) بر عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی	
درصد	۰/۵۳		ارائه بازخوردهای مستمر و سازنده درمورد عملکرد آن‌ها	
	۰/۶۸		توسعه حرفه‌ای، فردی و اخلاق حرفه‌ای معلمان تربیت‌بدنی	
	۰/۷۲		برنامه‌ریزی جانشینی و جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت	

ادامه جدول ۳- تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های اصلی با چرخش متعامد

مقدار بار	عوامل	گویه‌ها	عامل‌ها
۰/۶۱		شناسایی و ارزیابی منابع استعدادی درونی و بیرونی به‌منظور کشف و جذب استعدادهای موردنیاز (دانشگاه فرهنگیان یا سایر مراکز دانشگاهی و آموزشی)	کشف و ارزیابی استعداد
۱۴/۹۰ درصد	۰/۶۲	تعیین معیارهای عمومی و اختصاصی ارزیابی استعدادهای بالقوه متقاضیان شغل معلمی	
	۰/۶۰	ارزیابی شکاف موجود بین استعدادهای کنونی معلمان تربیت‌بدنی و استعدادهای شغلی موردنیاز آینده	
	۰/۷۱	بررسی سوابق علمی و عملی متقاضیان شغل معلم تربیت‌بدنی	استخدام و به‌کارگیری
	۰/۵۲	معرفی امکانات و ضوابط شغلی به افراد دارای شرایط احراز پست معلم	
۷/۹۱ درصد	۰/۶۱	برگزاری دوره‌های تخصصی و عمومی بدو خدمت، متناسب با شغل معلم	
	۰/۷۰	تدوین شرح وظایف شغلی معلمان تربیت‌بدنی	
	۰/۶۹	تناسب افراد با نقش‌ها و برعکس	
	۰/۶۳	تطابق استعدادهای بالفعل معلمان جذب‌شده با وظایف شغلی آنان	

تأیید عوامل مؤثر در استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی

پس از شناسایی و کشف عوامل مؤثر در مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی، این پرسش اساسی مطرح شد که آیا عوامل شناسایی‌شده مورد تأیید معلمان تربیت‌بدنی کشور هستند؟ و اینکه آیا مدل مفهومی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است؟ از این‌رو، در مطالعه اصلی، پرسش‌نامه پنج‌عاملی فرایند مدیریت استعداد با ۲۹ گویه و در مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت بین معلمان تربیت‌بدنی ۳۱ استان کشور توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و حذف موارد ناقص و مخدوش، ۳۲۹ پرسش‌نامه تجزیه و تحلیل شدند؛ براین اساس، برای تدوین مدل اندازه‌گیری فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور، داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار لیزرل از طریق تحلیل عاملی تأییدی تجزیه و تحلیل شدند که یافته‌های به‌دست‌آمده در جداول شماره چهار و شماره پنج ارائه شده است. براساس نتایج، تمامی عامل‌ها دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ بودند. همچنین، نتایج مربوط به مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده نشان داد که مقدار این شاخص برای هر پنج مکنون مطالعه‌شده از ۰/۵ بیشتر بود (جدول شماره چهار). افزون بر این دو شاخص، نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مقادیر پایایی ترکیبی محاسبه‌شده برای هر پنج مکنون مطالعه‌شده در قالب مدل اندازه‌گیری، از ۰/۷ بزرگ‌تر است (جدول شماره چهار). در مجموع، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده براساس معیارهای سه‌گانه اشاره‌شده می‌توان بیان کرد که ابزار پژوهش از روایی همگرای مناسبی برخوردار بود. در مورد روایی

تشخیصی، نتایج پژوهش نشان داد که مربع ضرایب همبستگی بین مکنون‌های مطالعه‌شده به صورت دویه‌دو، کمتر از میانگین واریانس استخراج‌شده برای تک‌تک متغیرهای مکنون است؛ از این رو، ابزار پژوهش از اعتبار تشخیصی مناسبی برخوردار است و هر دسته از گویه‌های مربوط به مکنون‌های گوناگون، به طور مستقل موضوع متفاوتی را اندازه می‌گرفتند. در مورد پایایی ابزار پژوهش نیز از پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. از آنجاکه نتایج به دست آمده هر دو شاخص برای مکنون‌های متفاوت از ۰/۷ بیشتر بود، ابزار پژوهش دارای پایایی مناسبی است.

جدول ۴- خلاصه نتایج حاصل از مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی مرتبه اول)

متغیرهای مکنون	نشانگرها در مدل	بار عاملی	نسبت بحرانی	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج‌شده
استراتژی سازمان	F1	۰/۷۹	۱۷/۰۱	۰/۸۹۷	۰/۹۰	۰/۶۰۸
	F2	۰/۷۷	۱۶/۳۳			
	F3	۰/۸۹	۲۰/۳۶			
	F4	۰/۹۰	۲۰/۵۷			
	F5	۰/۹۰	۲۰/۴۷			
کشف و ارزیابی استعداد	F6	۰/۸۶	۱۹/۴۲	۰/۹۰۶	۰/۹۲	۰/۶۴۳
	F7	۰/۸۶	۱۹/۴۹			
	F8	۰/۷۹	۱۶/۸۸			
استخدام و به کارگیری	F9	۰/۸۳	۱۸/۰۷	۰/۸۹۶	۰/۸۹	۰/۶۷۴
	F10	۰/۷۶	۱۵/۸۷			
	F11	۰/۷۲	۱۴/۷۶			
	F12	۰/۸۳	۱۸/۰۴			
	F13	۰/۸۰	۱۷/۱۲			
توسعه و بهسازی استعداد	F14	۰/۸۵	۱۸/۸۳	۰/۹۱۲	۰/۹۳	۰/۶۱۸
	F15	۰/۸۳	۱۸/۲۴			
	F16	۰/۸۳	۱۸/۲۶			
	F17	۰/۷۸	۱۶/۶۷			
	F18	۰/۸۱	۱۷/۵۵			
	F19	۰/۸۵	۱۹/۱۰			
	F20	۰/۷۸	۱۶/۵۸			

ادامه جدول ۴- خلاصه نتایج حاصل از مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی مرتبه اول)

متغیرهای مکنون	نشانگرها در مدل	بار عاملی	نسبت بحرانی	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده
لفظ و نگهباری	F21	۰/۷۰	۱۴/۴۹	۰/۹۰۱	۰/۹۶	۰/۶۸۹
	F22	۰/۸۱	۱۷/۸۲			
	F23	۰/۸۵	۱۸/۹۷			
	F24	۰/۹۱	۲۱/۳۲			
	F25	۰/۹۱	۲۱/۴۰			
	F26	۰/۹۳	۲۲/۲۸			
	F27	۰/۸۹	۲۰/۵۹			
	F28	۰/۸۲	۱۷/۹۲			
	F29	۰/۷۹	۱۷/۱۲			

در جدول شماره پنج، نتایج کسب شده از پژوهش درمورد آزمون برازش مدل و شاخص‌های متفاوت برازندگی نشان داده شده است. براساس نتایج درج شده در جدول، برازش مدل در سطح مطلوبی است و روابط منطقی‌ای بین متغیرهای مطالعه شده برقرار است. در بین شاخص‌های متفاوت برازش، چنانچه سه تا چهار شاخص از مجموع شاخص‌های اشاره شده در حد مناسب باشند، مدل مدنظر دارای برازش مناسبی خواهد بود (هایر و همکاران، ۲۰۱۰).

جدول ۵- شاخص‌های برازش الگوی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

شاخص برازش	میزان بدست آمده	میزان مطلوب
مجذور کای	۹۸۷/۲۳	
شاخص هنجار شده مجذور کای	۲/۶۹	≤ 3
شاخص نیکویی برازش	۰/۹۱	≥ 0.90
شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۸	≥ 0.90
شاخص برازندگی هنجار شده	۰/۹۸	≥ 0.90
شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب	۰/۰۶	≤ 0.08
شاخص ریشه میانگین مجذور استاندارد شده باقی مانده	۰/۰۴	≤ 0.08

در ادامه و برای دستیابی به ساختار عاملی دقیق‌تر، از روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. هدف این شیوه رسیدن به یک روش معنادارتر از داده‌ها است. در این گونه مدل‌ها، فرض بر آن است که خود متغیرهای مکنون در واریانس مشترک ناشی از یک یا چند عامل مرتبه بالاتر هستند؛

به عبارت دیگر، عامل‌های مرتبه دوم، عامل عامل‌های مرتبه اول به شمار می‌روند. از این روش برای مطالعه مناسب بودن ساختار عاملی پرسش‌نامه و تأیید وجود مؤلفه‌های ادعایی سازنده یا پژوهش‌های مربوط استفاده می‌شود؛ براین اساس، برای تأیید روایی سازه ابزار و به منظور بررسی ارتباط پنج بعد تأیید شده در مرتبه اول با عامل فرایند مدیریت استعداد، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم اجرا شد. نتایج نشان داد که مدل دوم اندازه‌گیری پرسش‌نامه نیز مناسب است و همه اعداد و پارامترهای مدل نیز معنادار هستند (شکل شماره پنج).

همچنین، مقادیر شاخص تی درمورد رابطه بین خرده‌مقیاس‌ها با عامل بالاتر از خود، همگی از ۱/۹۶ بیشتر است که حاکی از وجود رابطه معنادار بین آن‌هاست. نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان می‌دهد که عوامل «استخدام و به‌کارگیری استعدادها»، «کشف و ارزیابی استعدادها» و «توسعه استعدادها» بیشترین تأثیر را بر فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی دارند (جدول شماره شش). در مجموع، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم نشان داد که این پرسش‌نامه از روایی سازه قابل قبول و بسیار خوبی برخوردار است و می‌توان از آن برای سنجش عوامل مؤثر در فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور استفاده کرد.

همان‌طور که جدول شماره شش نشان می‌دهد، شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل عاملی تأییدی به ملاک‌های برازندگی نزدیک هستند و الگو دارای برازش مناسب و مطلوب در جامعه است.

جدول ۶- سازه‌های تشکیل‌دهنده فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی در مدل تحلیل عاملی

تأییدی مرتبه دوم

ردیف	متغیرهای مستقل تربیت‌بدنی	بار عاملی	مقدار
۱	استراتژی سازمان	۰/۹۰	۱۵/۲۱
۲	کشف و ارزیابی استعدادها	۰/۹۴	۱۸/۶۶
۳	استخدام و به‌کارگیری استعدادها	۰/۹۵	۱۶/۹۱
۴	توسعه و بهسازی استعدادها	۰/۹۳	۱۷/۲۲
۵	حفظ و نگهداری استعدادها	۰/۹۱	۱۳/۳۸

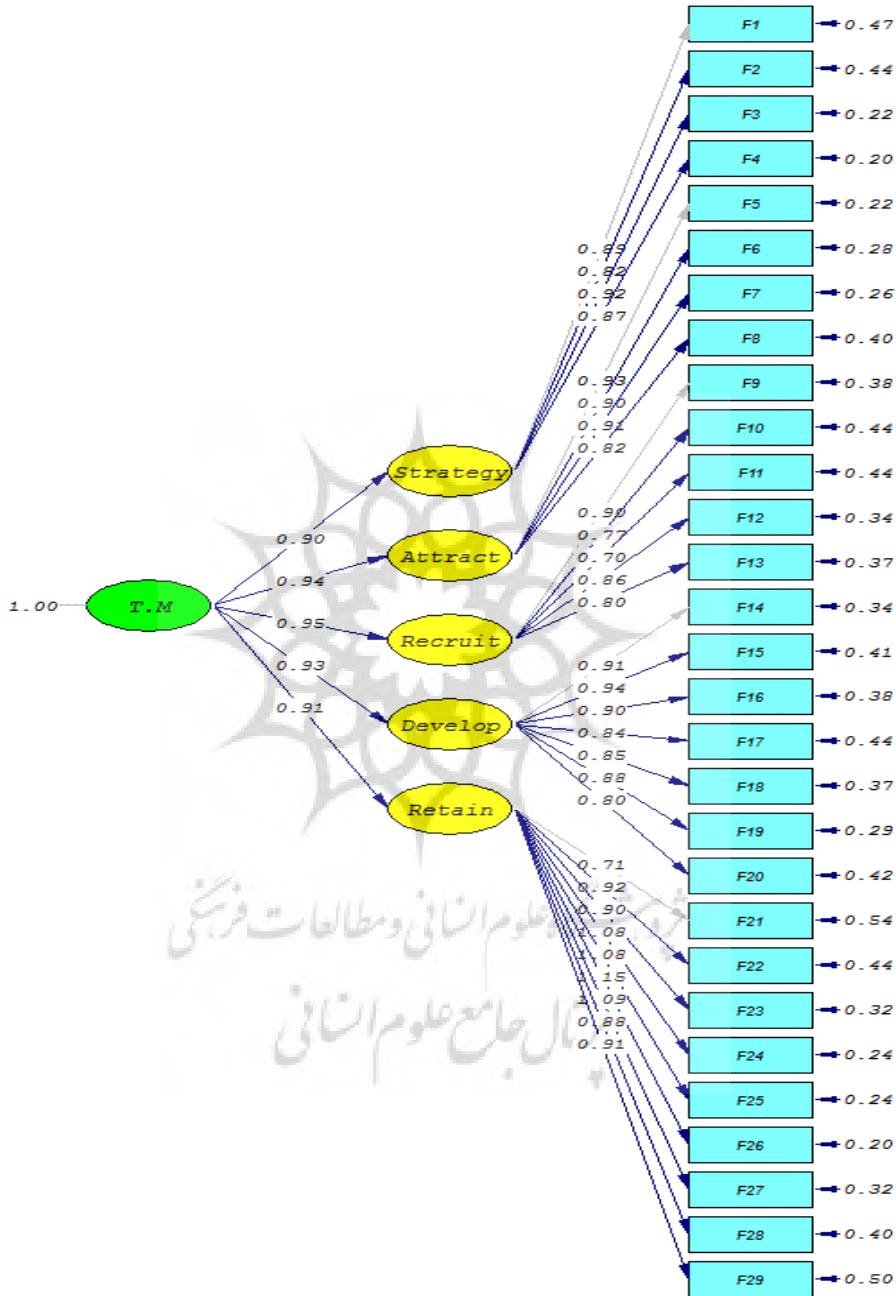
شاخص نیکویی برازش = ۰/۹۲

شاخص برازش تطبیقی = ۰/۹۹

شاخص مجذور کای هنجار شده = ۲/۹۴

شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب = ۰/۰۶

شاخص ریشه میانگین مجذور استاندارد شده باقی‌مانده = ۰/۰۳



Chi - Square=918.66, df=312, p-value=0.001, RMSEA=0.06

شکل ۵- مدل عاملی مرتبه دوم فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از انجام پژوهش، شناسایی مؤلفه‌ها و متغیرهای تبیین‌کننده «فرایند مدیریت استعداد» معلمان تربیت‌بدنی کشور بود. برای شناسایی مؤلفه‌ها و متغیرها، علاوه بر مطالعه پیشینه پژوهش و نظرسنجی از صاحب‌نظران (تکنیک دلفی)، از روش تحلیل عاملی اکتشافی و برای تأیید مؤلفه‌های شناسایی‌شده از روش تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی پرسش‌نامه ۲۹ سؤالی متغیرهای تبیین‌کننده فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور، به شناسایی پنج دسته از عوامل شامل حفظ و نگهداری استعدادها، استراتژی سازمان، توسعه و بهسازی استعدادها، کشف و جذب استعدادها و استخدام و به‌کارگیری استعداد منجر شد که در مجموع ۷۶/۳۸ درصد از واریانس کل سازه را تبیین کردند.

اولین عامل، حفظ و نگهداری استعدادها بود که ۲۲/۰۷ درصد از واریانس فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی را تبیین کرد. نه‌گویی این عامل تبیین‌کننده متغیرهای مرتبط با حفظ و نگهداری معلمان تربیت‌بدنی مستعد در سازمان هستند. افراد، ارزشمندترین دارایی‌های سازمان هستند. در مورد افراد بااستعداد، مهم‌تر از همه آن است که سازمان برنامه‌ای مدون برای حفظ و بقای آن‌ها داشته باشد. دلایل زیادی برای حفظ استعدادها در سازمان وجود دارد: اول اینکه، کارکنان بااستعداد مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند؛ دوم اینکه، اگر یک سازمان منابع مالی خود را در استخدام، آموزش و توسعه منابع انسانی سرمایه‌گذاری کند، با خروج استعدادها هزینه‌های هنگفت مادی و معنوی‌ای از بین می‌رود که سازمان برای نیروهای مستعد انجام داده است (راجا و کومار^۱، ۲۰۱۶). دستیابی به نگهداری کارکنان مستعد، مستلزم رهبری مؤثر با چشم‌انداز درازمدت است (راتنا و چاولا^۲، ۲۰۱۲). ایجاد انگیزه در کارکنان یکی از عوامل مهم است که به رهبران سازمان برای بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند (ساندیا و کومار^۳، ۲۰۱۱). ساندیا و کومار (۲۰۱۱) در پژوهش‌های خود نتیجه گرفتند که شیوه‌های انگیزشی گوناگون مانند ارتباطات باز، برنامه پاداش کارکنان، برنامه توسعه شغلی، پاداش مبتنی بر عملکرد، امکانات تفریحی و هدایا، در بسیاری از موارد تأثیر مثبتی بر حفظ کارکنان داشته‌اند. پژوهشگران دیگر نیز سایر متغیرهای انگیزشی تأثیرگذار مانند آموزش، کار چالش‌برانگیز، آزادی تفکر نوآورانه و امنیت شغلی را به‌عنوان عوامل مهمی در استراتژی‌های حفظ، ذکر کرده‌اند (ساموئل^۴، ۲۰۱۳). از طرفی، لوینبورگر^۵ (۲۰۱۲) پیشنهاد می‌کند که برای ایجاد انگیزه و حفظ افراد بااستعداد،

-
1. Raja & Kumar
 2. Ratna & Chawla
 3. Sandhya & Kumar
 4. Samuel
 5. Lueneburger

متولیان و کارفرمایان باید قوت‌های کارکنان را درک کنند و فرصت‌های خود را برای اعمال این قوت‌ها به حداکثر برسانند. همچنین، کارکردهای منابع انسانی شامل ارتباطات، غنی‌سازی شغلی و اعتماد بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارند (آنیس و آتار^۱، ۲۰۱۲). بلبین، اروی و وایزنر^۲ (۲۰۱۲) استراتژی‌های مبتنی بر پرداخت‌های مالی و مزایای شغلی را از اثرگذارترین عوامل حفظ و نگهداری کارکنان مستعد در سازمان برشمردند. کارکردهای دیگر حفظ کارکنان مستعد شامل محیط کاری خوب، تجهیز کارکنان به مهارت‌های موردنیاز شغلی، تسهیل روابط دوطرفه با سرپرستان و مدیران عالی (واسکوویز^۳، ۲۰۱۴)، مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد مدیران و رهبران رده بالای سازمان به توسعه شغلی کارکنان مستعد هستند (کیلینگ، مک‌گلدریک و سادو^۴، ۲۰۱۳). در این پژوهش نیز نه‌گویی شناسایی شده در عامل حفظ و نگهداری، در راستای نتایج پژوهش‌های ذکر شده هستند و بر اهمیت استراتژی‌های حفظ و نگهداری کارکنان مستعد (معلمان درس تربیت‌بدنی مستعد) تأکید می‌کنند. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های خالوندی و عباس‌پور (۲۰۱۳)، ساموئل (۲۰۱۳)، راجا و کومار (۲۰۱۶)، شاهین^۵ (۲۰۱۱) و اقبال و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستا است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران منابع انسانی در تمامی سطوح تربیت‌بدنی آموزش و پرورش نیز برای حفظ و نگهداری معلمان مستعد به نتایج پژوهش حاضر توجه کنند.

دومین عامل شناسایی شده، مؤلفه استراتژی سازمان بود که ۱۵/۱۰ درصد از واریانس فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی را تبیین می‌کرد. اولویت اول در موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که مبتنی بر استراتژی سازمان طراحی شود. نظریه‌پردازانی مانند گندوسی و کاو^۶ (۲۰۰۴)، هارتلی^۷ (۲۰۰۹) و توکر، کاو و ورما^۸ (۲۰۰۵) بر هم‌راستایی مدیریت استعداد با استراتژی سازمانی تأکید دارند (ایگرووا، ایگر و ایرینکووا^۹، ۲۰۱۳). باتر و همکاران (۲۰۱۵) نیز تأکید دارند که مدیریت استعداد برای تأمین نیازهای حال و آینده باید با استراتژی سازمان همگام شود. این دیدگاه را می‌توان در بحث فارلی^{۱۰} (۲۰۰۵) و باتناگر^{۱۱} (۲۰۰۷) به صورت مشابه نیز مشاهده کرد. مک‌کالی و ویک‌فیلد^{۱۲}

1. Anis & Atar
2. Belbin, Erwee & Wiesner
3. Vasquez
4. Keeling, McGoldrick & Sadhu
5. Shahin
6. Gandossy & Kao
7. Hartley
8. Tucker, Kao & verma
9. Egerová, Eger & Jiřincová
10. Farley
11. Bhatnagar
12. McCauley & Wakefield

(۲۰۰۶) نیز معتقدند که موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی منوط به ارتباط آن با استراتژی سازمان است. به طور کلی، می‌توان بیان کرد سازمان‌هایی که از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند، استراتژیک‌محور هستند و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقا و انتقال کارکنان در سازمان را پیش‌بینی می‌کنند (بارون^۱، ۲۰۰۸)؛ براین اساس، گویه‌های همسویی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های عمومی سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش، هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های ذکر شده است. اعتقاد به اصل تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص نیز از دیگر گویه‌های تدوین شده در مؤلفه استراتژی سازمان بود. براساس مبانی قانونی نقشه جامع علمی کشور و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، بخش بیشتر تأمین و تربیت نیروی انسانی متخصص، متعهد و کارآمد و توانمندسازی منابع انسانی موجود برعهده وزارت آموزش و پرورش و به طور خاص دانشگاه فرهنگیان گذاشته شده است؛ بنابراین، ضروری است در استراتژی‌های کلان سازمان به جذب و تربیت نیروهای انسانی مستعد برای فعالیت در جایگاه معلم درس تربیت‌بدنی نیز توجه کافی شود.

توسعه و بهسازی استعدادها با هفت گویه و مقدار واریانس ۱۵/۰۷، سومین عامل تبیین‌کننده فرایند مدیریت استعداد معلمان درس تربیت‌بدنی کشور بود. گویه‌های قرار گرفته در این عامل منعکس‌کننده اهمیت توسعه و بهسازی معلمان تربیت‌بدنی مستعد در طول سال‌های خدمت هستند. ارائه بازخوردهای مستمر و سازنده درمورد عملکرد معلمان تربیت‌بدنی، برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی مستمر، امکان پیشرفت مسیر شغلی برای استعدادها، برنامه‌ریزی جانشینی و جانشین‌پروری در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت و ایجاد فرصت برای شکوفاشدن استعدادهای معلمان تربیت‌بدنی، از مهم‌ترین گویه‌های تبیین‌کننده عامل توسعه و بهسازی بودند. توسعه استعداد مبتنی بر برنامه‌ریزی، انتخاب و پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه‌ای برای تمامی نیروهای بااستعداد است تا این اطمینان را ایجاد کند که سازمان‌ها هم در حال حاضر و هم در آینده نیروی بااستعداد برای تحقق اهداف استراتژیک دارند و اینکه فعالیت‌های توسعه‌ای همسو و هم‌راستا با فرایندهای مدیریت استعداد سازمانی است (جورکمن، ارن‌روث، ماکلا، اسمیل و ساملیوس^۲، ۲۰۱۳). ایجاد فرصت‌های توسعه شخصی یکی از عوامل کلیدی برای حفظ و مشارکت کارکنان در سازمان است (آرمسترانگ^۳، ۲۰۱۲). مدیران منابع انسانی در تمامی سازمان‌ها باید یک طرح توسعه برای هماهنگی صلاحیت‌های فعلی کارکنان با صلاحیت‌های موردنیاز شغلی آن‌ها، برای موقعیت‌های خاص یا شرایط کاری جدید ایجاد کنند

-
1. Barron
 2. Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale & Sumelius
 3. Armstrong

(فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹). در این زمینه، بانو، خان، رحمان و همایون^۱ (۲۰۱۰) در پژوهش‌های خود دریافتند کارکنان مستعد در سازمان زمانی که احساس کنند در حال رشد و توسعه شغلی هستند، تعهد و ماندگاری بیشتری در سازمان دارند. پژوهش دیت والت و همکاران^۲ (۲۰۰۶) نشان داد که توجه به توسعه و بهسازی کارکنان بالاتر از مواردی همچون پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی نشاط آوردن محیط کار باعث باقی ماندن افراد نخبه در سازمان می‌شود. چامی^۳ (۲۰۱۲) نیز به بررسی ارتباط بین شیوه‌های توسعه استعداد در سازمان و قصد ماندگاری استعدادهای در سازمان پرداخت و به این نتیجه رسید که برنامه‌های توسعه استعداد در سازمان به طور معناداری باعث حفظ کارکنان مستعد در سازمان می‌شوند. براساس آنچه بیان شد، توجه به عامل توسعه و بهسازی معلمان درس تربیت بدنی از اهمیت زیادی برخوردار است و مسئولان امر باید علاوه بر برنامه‌ریزی هدفمند در این زمینه، فرصت توسعه و آموزش مستمر را برای معلمان تربیت بدنی ایجاد کنند. نتایج پژوهش حاضر در این بخش با نتایج پژوهش‌های رضائیان و سلطانی (۲۰۰۹)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، خالوندی و عباس‌پور (۲۰۱۳)، ایگرووا و همکاران (۲۰۱۳)، اقبال و همکاران (۲۰۱۶) و یوتی و رانی^۴ (۲۰۱۴) همسوست. در تمامی پژوهش‌های ذکر شده، مؤلفه توسعه و بهسازی استعدادهای در سازمان عنصری کلیدی معرفی شده است و به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی فرایند مدیریت استعداد بر آن تأکید شده است.

چهارمین عامل شناسایی شده، کشف و ارزیابی استعدادهای شغل معلم تربیت بدنی با چهار گویه بود که ۱۴/۹۰ درصد از واریانس فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین کرد. مرحله اول در فرایند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان است. کارکنان در سازمان‌ها از ویژگی‌های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردار هستند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی‌ها و استعدادهای حتی ضعف‌های کارکنان را بشناسد و آن‌ها را مدیریت کند (رضائیان و سلطانی، ۲۰۰۹). در این زمینه، کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹) بر شناسایی نظام‌مند استعدادهای و موقعیت‌های کلیدی در یک سازمان تأکید کرده‌اند و ادعا نموده‌اند که این شناسایی نظام‌مند تنها راهی است که سازمان‌ها قادر به دستیابی به سطح مطلوب عملکرد و مزیت رقابتی پایدار خواهند بود. همچنین، کالینگز (۲۰۱۴) اشاره می‌کند که وجود استعداد در سازمان به خودی خود ارزش استراتژیک ایجاد نمی‌کند، مگر آنکه به طور مؤثری شناسایی و مدیریت شود. برخی از پژوهشگران مانند کاپلی^۵

-
1. Bano, Khan, Rehman & Humayoun
 2. Dychtwald, Erickson & Morison
 3. Chami
 4. Jyoti & Rani
 5. Capelli

(۲۰۰۸) نیز نشان داده‌اند که نبود یا ناکارآمد بودن روش‌های مدیریت استعداد به شکست در توانایی سازمان‌ها در شناسایی دقیق استعدادهای منجر می‌شود؛ براین اساس، برای کیفیت‌بخشی به فعالیت‌های ورزشی مدارس، کشف استعدادهای موردنیاز شغل معلم تربیت‌بدنی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که با توجه به شرایط کنونی امکان کشف افراد مستعد از درون سازمان (دانشگاه فرهنگیان) و بیرون سازمان (سایر دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی) مهیاست؛ بنابراین، برنامه‌ریزی برای کشف افراد مستعد به‌عنوان پیش‌زمینه فرایند جذب، امری حیاتی در فرایند مدیریت استعدادهاست. نتایج پژوهش دیلویت (۲۰۰۵) در بیش از ۶۰ کشور نشان داد که توانایی در جذب استعدادهای جدید یکی از مهم‌ترین مشکلات مدیران است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند. جذب استعدادهای سطح بالا، نه تنها زمان‌بر، بلکه نیازمند سرمایه‌گذاری مالی است؛ به‌خصوص اگر مربوط به پست‌های اجرایی سازمان باشد؛ بنابراین، سازمان‌ها باید در زمینه توسعه استراتژی جذب و استخدام خلاق باشند و از به‌کارگیری روش‌های سنتی در ارزیابی نیروی کار جدید پرهیز کنند (هیوز و راگ، ۲۰۱۰). امروزه، روش‌های اندازه‌گیری عملکرد فردی برای ارزیابی و جذب افراد مستعد رواج بیشتری دارد؛ به‌طوری‌که آزمون‌های ارزیابی روان‌شناسی، آزمون‌های استعداد، آزمون سنجش میزان علاقه، آزمون ارزیابی شخصیت و آزمون دانش شغلی می‌توانند ابزارهای ارزیابی و انتخاب استعدادهای محسوب شوند (بایرز و رو، ۲۰۰۸). نتایج پژوهش حاضر درباره شناسایی مؤلفه کشف و جذب استعداد در فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی، با نتایج پژوهش‌های کاپلی (۲۰۰۸)، رضائیان و سلطانی (۲۰۰۹)، طهماسبی و همکاران (۲۰۱۲)، چراغعلی، ایوبی و معطوفی (۲۰۱۵) و کالینگز (۲۰۱۴) هم‌راستاست؛ بنابراین، توجه به الزامات مؤلفه کشف و جذب استعدادهای شغل معلم تربیت‌بدنی به جذب نیروی انسانی مستعد و باکیفیت و به‌دنبال آن، دستیابی به اهداف اختصاصی در حوزه مربوطه منجر خواهد شد.

استخدام و به‌کارگیری استعدادهای آخرین عامل استخراج‌شده مؤلفه‌های تبیین‌کننده فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور، با میزان واریانس ۷/۹۱ درصد بود. پس از انتخاب افراد با استعداد، نوبت به‌کارگیری آن‌ها در مکان و زمان مناسب در سازمان است. طبق گفته گیبونز^۲ (۲۰۰۶)، به‌کارگیری افراد با استعداد رابطه‌ای هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد و بر تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد. به عقیده نیوئل^۳ (۲۰۰۷)، استخدام افراد مستعد و اصلح در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است و این امر مگر با ایجاد رویه‌های نوین و علمی استخدام در سازمان با هدف کاهش و جلوگیری از اشتباه‌های رایج محقق

1. Byars & Rue
2. Gibbons
3. Newell

نمی‌شود. به عقیده اسمیت و گراوز^۱ (۲۰۰۸)، اهمیت تصمیم‌گیری برای به‌کارگیری و استخدام فرد در سازمان نباید دستکم گرفته شود؛ زیرا، استخدام ضعیف باعث تحمیل هزینه‌های هنگفت از قبیل بهره‌وری کم و تحمیل هزینه‌های آگهی و تبلیغات، گزینش و استخدام، آموزش بدو خدمت و تلف شدن وقت سازمان می‌شود. به نظر می‌رسد با توجه به شرایط کنونی، یکی از نقص‌های اساسی وزارت آموزش و پرورش در مرحله استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص اتفاق می‌افتد؛ یعنی جایی که در برخی موارد افراد غیرمستعد در شغل معلمی، بدون گذراندن فیلترهای گوناگون فرایند جذب و استخدام و تنها براساس تعداد پست‌های خالی موجود و تنها با گذراندن یک مرحله آزمون علمی و مصاحبه کوتاه، در یکی از حساس‌ترین مشاغل استخدام می‌شوند. نتیجه این شیوه ناکارآمد، استخدام افراد فاقد شرایط و استعداد معلمی است که با وجود هزینه‌های هنگفت توانمندسازی از سوی سازمان، بهره‌وری مناسب را ایجاد نمی‌کنند و این امر سازمان را در دستیابی به اهداف والای تعلیم و تربیت با چالش مواجه کرده است؛ بنابراین، برنامه‌ریزی هوشمندانه و تعیین معیارهای مناسب و متناسب جذب با شرایط کنونی فضای تعلیم و تربیت برای استخدام افراد مستعد و اصلاح، کمک شایانی در انجام رسالت نهاد آموزش و پرورش و به‌طور خاص، معاونت تربیت بدنی و سلامت خواهد کرد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های طهماسبی و همکاران (۲۰۱۲)، اکرم و بلال (۲۰۱۳)، پسندیده، احمدی و اسماعیل پور (۲۰۱۵)، سبحانی (۲۰۱۵)، اونا و آنیکو^۲ (۲۰۱۶) و باتر و همکاران (۲۰۱۵) هم‌راستاست. در تمامی پژوهش‌های ذکر شده، عامل استخدام و به‌کارگیری استعداد یکی از مؤلفه‌های اصلی فرایند مدیریت استعداد در نظر گرفته شده است.

در مجموع، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های «فرایند مدیریت استعداد» معلمان تربیت بدنی کشور بود و در این راستا، پنج مؤلفه اصلی در قالب ۲۹ گویه شناسایی شد. یافته‌های این پژوهش به مسئولان امر کمک می‌کند تا به‌جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، ابتدا یک نسخه مکتوب از شایستگی‌های موردنیاز به‌منظور عملکرد موفق برای معلمان تربیت بدنی تدوین کنند و سپس، جهت‌گیری جدیدی به منابع انسانی، از لحاظ شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف، جذب، توسعه، ارزیابی و نگهداشت سرمایه‌های انسانی ارزشمند پیدا کنند و بدین‌وسیله پاسخگوی چالش‌ها و نیازهای نوظهور در عرصه تعلیم و تربیت باشند.

در پایان، باید اذعان نمود که در پژوهش‌های گذشته به فرایند مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی و منابع انسانی مرتبط با ورزش توجهی نشده است و پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با مدیریت استعداد در سایر حوزه‌ها نیز در ارائه مدل و معرفی مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد، گوناگونی فراوانی

1. Smith & Graves
2. Onah & Anikwe

داشته‌اند؛ به طوری که در پژوهش‌های داخلی و خارجی مدل‌هایی متشکل از سه تا هفت عامل ارائه شده‌اند که با توجه به نوع و ماهیت سازمان‌ها متفاوت بوده‌اند؛ بنابراین، پژوهش حاضر به طور خاص، علاوه بر شناسایی مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور و ارائه مدل مطلوب در این زمینه، به گسترش دانش مدیریت استعداد در این حوزه کمک خواهد کرد و امید است با بررسی ابعاد گوناگون و میزان تأثیرگذاری و چگونگی عملیاتی کردن هر یک از مؤلفه‌ها در مطالعات آینده، کمک شایانی به ارتقای عملکرد معلمان درس تربیت‌بدنی در سطح مدارس کشور شود.

References

1. Akram, K., & Bilal, H. (2013). Recruitment and retention of generation Y teachers in private educational sector of Pakistan. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(15), 227-32.
2. Armstrong, M (2012). *A Handbook of Personnel Management Practice* (10th Ed.). London Kogan Page.
3. Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H. U., & Humayoun, A. A. (2010). Schematizing Talent Management: A core business issue. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), 4-16.
4. Barkhuizen, N., Schutte, N., & Nagel, L. (2017). Consequences of talent management for academic staff in South African higher education institutions. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(6), 239-48.
5. Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Group, 20(7), 730-42.
6. Belbin, C; Erwee, R; & Wiesner, R. (2012). Employee perceptions of workforce retention strategies in a health system. 18(5), 742-760.
7. Bhatnagar, J (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relation*, 23(6), 640-63.
8. BIS – Department of Business, Innovation and Skills. (2011). *Higher education: Student at the heart of the system. A report presented to the Parliament by the Secretary of state for BIS*, London. Available at: https://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2014/02/White_paper_response_08_15c.pdf. (Accessed: 28 Jun 2013).
9. Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions for talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
10. Brink, V. D., & Thunissen, M. (2013). Talent management in academia: Performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-95.
11. Butter, M., Valenzuela, E., & Quintana, M. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 1191-7.

12. Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). Human Resource Management: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill, 203-209.
13. Cappelli, P. (2008). Talent management for the 21st century. Harvard Business Review, (3), 74–81.
14. Clark, P. (2011). Impact of higher education reforms. A Universities UK report. Available at :<http://www.universitiesuk.ac.uk/highereducation/Pages/impactofhighereducationreforms.aspx>. (Accessed: 12 Aug 2010).
15. Cheraghali, M., Ayyobi, R., & Maetoofti, A. (2015). Unified talent management a step towards realizing the Organization's Strategy. Paper presented at the 4th Conference on Accounting, Financial Management and Investment, Islamic Azad University Azadshahr Branch, Azadshahr.
16. Collings, D. G. (2014). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. Human Resource Development Quarterly, 25(3), 19–301.
17. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, (19), 13–304.
18. Deloitte (2010), Talent Edge 2020: Blueprints for the New Normal. Available at: http://www.deloitte.com/assets/dcomunitedstates/local%20assets/documents/imos/talent/us_talentedge2020_121710.pdf (Last Accessed: 29.04.2015)
19. Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2006). Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent. Boston, MA: Harvard Business School Press.
20. Edwards, D., & Smith, T. F. (2010). Supply issues for science academics in Australia: Now and in the future. Higher Education, 60(1), 19–32.
21. Egerová, D., Eger, L., & Jiřincová. M. (2013). Integrated Talent Management Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries. International Visegrad fund. Pilsen City: NAVA.
22. Eghbal, F., Hovida, R., Siyadat, A., Samavatiyan, H., & Yarmohammadiyan, H. (2017). Design and development of faculty talent management process model for talent-driven universities. Public Management Researches, 9(34), 5-292. (Persian).
23. Farley, C. (2005). Human Resource role in Talent Management and driving business results. Employment Relations Today, 32(1), 55-62.
24. Gibbons, J. (2006). Employee engagement: A review of current Research and its implications. The conference Board. New York, NY, 1-21.
25. Hair, J., Black, C., Babin, J. & Anderson, E. (2010). Multivariate data analysis. Prentice Hall Publisher.
26. Hartley, D. (2009). Tools for talent. Training and Development, 58(4), 3-20.
27. Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: Antecedents and consequences. International Journal of Management Concepts and Philosophy, 8(4), 220-48.
28. Heidke, J.D. 2006. Benefits of effective Talent Management include. ASTD Presentation. Retrieved from www.fasset.org.za/downloads/.../talent_man_sdf_long_article_website.pdf [Accessed 7th January 2014].
29. Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., & Sadhu, H. (2013). Staff word-of-mouth (SWOM) and retail employee recruitment. Journal of Retailing, 89(1), 88–104.
30. Khalavandi, F., & Abbaspour, A. (2014). In search of strategic talent management strategy case study of Pars Oil & Gas Company. Human Resource Management in the Oil Industry, 6(21), 133-72. (Persian).

31. Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
32. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, (16), 130-54.
33. Lueneburger, A. (2012). Retaining high potential talent: Assessment and coaching as a means of avoiding the “Mahna-Mahna” effect. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(1), 124–31.
34. McCartney, C. & Worman, D. (2013). *Talent Management: Current and Future Trends*. Retrieved from www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/.../Talentmanagement28May2013.pdf [Accessed 18th November 2013].
35. Newell, P. J. (2005). *Business and international environmental governance: The state of the art*. Cambridge, London: The MIT Press.
36. Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model* (Unpublished master’s thesis). Stellenbosch University, Stellenbosch, South Africa.
37. Onah, F., & Anikwe, O. (2016). The task of attraction and retention of academic staff in Nigeria Universities. *Journal of Management and Strategy*, 7(2), 9-20.
38. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
39. Raja, V., & Kumar, A. (2016). A study on employee retention in education sector in India. *International Journal of Management*, 7(3), 1-11.
40. Ratna, R & Chawla, S. (2012). Key factors of retention and retention strategies in telecom sector. *Global Management Review*, 6(3), 35–46.
41. Rezaian, A., & Soltani, F. (2009). Introduction to a comprehensive and systematic talent management model for the improvement of the individual performance of the oil industry’s employees. *Human Resource Management in the Oil Industry*, 3(8), 7-50. (Persian).
42. Sandhya, K; & Kumar, D. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), 1778-82.
43. Schiemann, W. A. (2013). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 8-281.
44. Shahin, B. (2016). *Evaluating the Effectiveness of Strategic Planning Within the Middle Eastern Public Sector*. A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Business Administration. Victoria University, Melbourne.
45. Silzer, D., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management. A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
46. Smith, M., & Graves, C. (2002). Re-engineering recruitment to the accounting profession. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 21-117.
47. Sobhani, M. J. (2015). *Developing a Model through Talent Management in Agricultural Higher Education System*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in (Ph.D.) in Agricultural Extension and Education. Tarbiat Modares University, Tehran.
48. 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 (Unpublished doctoral dissertation). Benedictine University, Lisle, Illinois, United States.
49. Tahmasebi, R., Gholipour, A., & Javaherizadeh, E. (2012). Talent management: Explain, identify and the rank influencing factors on recruitment and retention of academic talent. *Public Management Researches*, 5(17), 5-26. (Persian).
50. Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next generation talent management: Insight on how work force trends are changing the face of talent management. *Business Credit*, 106(7), 20-7.
51. Tyagi, S., Singh, G., & Aggarwal, T. (2017). Talent Management in Education Sector. *International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI)*, 6(1/2), 47-52.
52. Vasquez, D. (2014). Employee retention for economic stabilization: A qualitative phenomenological study in the hospitality sector. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(4), 1-17.

استناد به مقاله

آقایی، علی اکبر، بحر العلوم، حسن، و اندام، رضا. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲ (۵۹)، ۲۰۶-۱۷۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.6339.2295

Aghaei, A. A., Bahrololoum, H., & Andam, R. (2020). Designing and Explaining the Talent Management Process Model of Physical Education Teachers. *Sport Management Studies*, 12 (59):177-206. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2018.6339.2295

**Designing and Explaining the Talent Management Process
Model of Physical Education Teachers**

A. A. Aghaei¹, H. Bahrololoum², R. Andam³

1. Ph.D. Student in Sport Management, Shahrood University of Technology
(Corresponding Author)

2,3. Associate Professor of Sport Management, Shahrood University of
Technology

Received: 2018/08/31

Accepted: 2018/11/19

Abstract

The purpose of this study was Designing and explaining the Talent Management Process Model of Physical Education Teachers. This is an applied qualitative-quantitative study in two stages. In the qualitative stage, 16 experts of human resources management in sport and physical education experts through purposive sampling were selected to identify the components of talent management of physical education teachers. In the quantitative phase, the model was tested in a survey. The statistical population of this section included all physical education teachers in Iran. According to the research purpose, 384 people were selected in the exploratory factor analysis and 345 people in the confirmatory factor analysis section were selected by Stratified random sampling as a statistical sample. The required data for identifying the components and analyzing the model were collected using a researcher-made questionnaire after obtaining the validity (face, content and structure). To calculate reliability Cronbach's alpha and Composite Reliability were used, and to analyze the data, exploratory and confirmatory factor analysis and structural equation were used. The results of exploratory factor analysis showed that 29 finalized items were classified as Components of talent management Process in five dimensions of "Organization Strategy, Identify and Assess, Talent Recruitment, Talent Development & Improvement and Talent Retention ". Finally, examined and tested of structural equation model of the study showed that, overall indices of Structural model were in good condition and the identified factors have a significant relationship with the main structure of the study - the talent management process of the physical education teachers.

Keywords: Talent Management, Talent Development, Talent Retention, Physical Education Teachers.

1. Email: ali.aghaei@ymail.com

2. Email: bahrololoum@shahroodut.ac.ir

3. Email: reza.andam@gmail.com