

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

رساله دکتری مدیریت ورزشی

## مدل سازی "مدیریت استعداد" معلمان تربیت بدنی کشور

نگارنده: علی اکبر آقائی

استادان راهنما:

دکتر حسن بحر العلوم

دکتر رضا اندام

بهمن ماه ۱۳۹۷

۲۲,۲۶۲۶

۹۷, ۱۱, ۱۵

شماره:

تاریخ:

ویرایش:

باسمه تعالی



مدیریت تحصیلات تکمیلی

فرم شماره ۱۲: صورت جلسه نهایی دفاع از رساله دکتری (Ph.D)

(ویژه دانشجویان ورودی های ۹۴ و ما قبل)

بدینوسیله گواهی می شود آقای/خانم علی اکبر آقائی دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی به شماره دانشجویی ۹۳۰۰۱۴۵ ورودی مهرماه سال ۱۳۹۳ در تاریخ ۹۷/۱۱/۰۹ از رساله نظری/ عملی خود با عنوان: مدل سازی مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی دفاع و با اخذ نمره ..... به درجه: ..... نائل گردید.

<input type="checkbox"/> الف) درجه عالی: نمره ۱۹-۲۰	<input checked="" type="checkbox"/> ب) درجه بسیار خوب: نمره ۱۸/۹۹ - ۱۷
<input type="checkbox"/> ج) درجه خوب: نمره ۱۶/۹۹ - ۱۵	<input type="checkbox"/> د) غیر قابل قبول و نیاز به دفاع مجدد دارد
<input type="checkbox"/> ه) رساله نیاز به اصلاحات دارد	

ردیف	هیئت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبۀ علمی	امضاء
۱	استاد راهنمای اول	دکتر حسن بحرالعلوم	دانشیار	
۲	استاد راهنمای دوم	دکتر رضا اندام	دانشیار	
۳	داور خارجی	دکتر نجف آقائی	دانشیار	
۴	داور داخلی	دکتر سیدرضا حسینی نیا	استادیار	
۵	داور داخلی	دکتر هادی باقری	استادیار	
۶	نماینده تحصیلات تکمیلی دانشگاه	دکتر علی یونسیان	دانشیار	

مدیر محترم تحصیلات تکمیلی دانشگاه:

ضمن تأیید مراتب فوق مقرر فرمائید اقدامات لازم در خصوص انجام مراحل دانش آموختگی آقای/خانم علی اکبر آقائی بعمل آید.

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:   
تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:

تقدیم به  
روح پاک پدرم

که عالمانه به من آموخت تا چگونه در عرصه زندگی، ایستادگی و آزادگی را تجربه کنم

و به مادرم،

دریای بی کران فداکاری و عشق، که وجودم برایش همه نج بود و وجودش برایم همه مهر

و تقدیم به، همسرم

به پاس قدردانی از قلبی آکنده از عشق و معرفت، که محظی سرشار از امنیت، آرامش و آسایش برایم فراهم آورده،

و تقدیم به

همه معلمان و استادان خردمندی که در طی این مسیر طولانی، به من اندیشیدن را آموختند

اندیشه مارا.

"سپاس مخصوص خداوند مهربان که به انسان توانایی و دانیایی بخشد تا به بندگانش شفقت ورزد، مهربانی کند و در حل مشکلاتشان یاری شان نماید، از راحت خویش بگذرد و آسایش هم نوعان را مقدم دارد"

شایسته است از اساتید پر مهرم جناب آقای دکتر حسن بحر العلوم و جناب آقای دکتر رضا اندام

که با کرامتی چون خورشید، سرزمین دل را روشنی بخشیدند و گلشن سرای علم و

دانش را بار اهنایی های کار ساز و سازنده خود بارور ساختند؛ تقدیر و تشکر نمایم،

شایسته است از دوست عزیزم "جناب آقای دکتر امیر منطری" که همراه و راهنمایم بودند تقدیر و تشکر نمایم،

از معاونان تربیت بدنی و سلامت ادارات کل آموزش و پرورش استان ها، که بکفایت لازم رادر راستای انجام این پروژه علمی مبذول

داشتند تقدیر و تشکر می نمایم

همچنین، از همه اساتیدم در دانشگاه صنعتی شاهرود به خاطر الطافی که در طی سالیان، نسبت به بنده حقیر داشتند خالصانه

و خاضعانه تقدیر و تشکر می نمایم.

## تهدنامه

اینجانب **علی اکبر آقائی**، دانشجوی دکتری رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی (مدیریت ورزشی) دانشگاه صنعتی شاهرود، نویسنده رساله با عنوان "**مدل سازی مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی**"، تحت راهنمایی **دکتر حسن بحر العلوم و دکتر رضا اندام** متعهد می شوم:

- تحقیقات در این رساله، توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهش‌های دیگر پژوهش‌گران، به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب این رساله تاکنون توسط خود و یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- حقوق معنوی این اثر به دانشگاه صنعتی شاهرود، تعلق دارد و مقالات مستخرج با نام دانشگاه صنعتی شاهرود یا Shahrood University of Technology به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آوردن نتایج اصلی رساله تاثیرگذار بوده‌اند، در مقالات مستخرج از رساله رعایت می گردد.
- در تمام مراحل انجام این رساله ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در تمام مراحل انجام این رساله در مواردی که به حوزه اطلاعاتی شخصی افراد دسترسی یافته (یا استفاده شده است) اصل رازداری و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

علی اکبر آقائی

بهمن ماه ۱۳۹۷

### مالکیت نتایج و حق نشر

\* تمام حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه‌های رایانه‌ای، نرم افزارها و تجهیزات ساخته شده، متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی، در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.

\* استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در این رساله بدون ذکر منبع مجاز نمی باشد.

## چکیده

**هدف:** هدف از انجام پژوهش حاضر، تحلیل و مدل‌سازی "مدیریت استعداد" معلمان تربیت بدنی کشور بود. **روش‌شناسی پژوهش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که به روش آمیخته اکتشافی و در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است. در مرحله کیفی، ۱۶ نفر از صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی در ورزش و صاحب‌نظران تربیت بدنی آموزش و پرورش به روش نمونه‌گیری هدفمند و از طریق تکنیک دلفی به‌منظور شناسایی اولیه مؤلفه‌های مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی انتخاب شدند. بخش کمی پژوهش نیز به روش پیمایشی با هدف سنجش و برآزش مدل نظری پژوهش انجام گرفت. جامعه آماری بخش کمی پژوهش را کلیه معلمان تربیت بدنی کشور تشکیل دادند (۳۴۰۰۰ نفر). با توجه به هدف پژوهش، ۳۸۴ نفر در بخش تحلیل عاملی اکتشافی و ۳۴۵ نفر در بخش تحلیل عاملی تأییدی به روش تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. پس از اخذ روایی (صوری، محتوا و سازه) و اعتبارسنجی، داده‌های موردنیاز برای شناسایی نهایی مؤلفه‌ها و تحلیل مدل با استفاده از پرسش‌نامه‌های محقق ساخته پیش‌آیند، فرآیند و پیامد مدیریت استعداد گردآوری شد. برای محاسبه پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی، تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد پنج بُعد "مفهوم‌سازی استعداد، عوامل فردی معلمان، عوامل سازمانی و مدیریتی، قوانین و سیاست‌های کلی سازمان و نگرش مدیران" تبیین‌کننده متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد؛ پنج بُعد "استراتژی سازمان، کشف و جذب استعداد، استخدام و به‌کارگیری، توسعه و بهسازی و حفظ و نگهداشت استعداد" تبیین‌کننده متغیر فرآیند مدیریت استعداد و پنج بُعد "انگیزش و رضایت‌مندی، رفتار فرانش، مزیت رقابتی پایدار، تعهد سازمانی و تأمین و حفظ نیروهای مستعد" تبیین‌کننده پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی می‌باشند. در نهایت، بررسی و آزمون مدل معادله ساختاری پژوهش نشان داد شاخص‌های کلی برآزش در وضعیت مناسب و مطلوبی قرار دارند. به‌طوری‌که متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد اثر مثبت و معنی‌داری بر متغیر فرآیند مدیریت استعداد دارد. هم‌چنین، متغیر فرآیند مدیریت استعداد اثر مثبت و معنی‌داری بر متغیر پیامد مدیریت استعداد دارد. به‌علاوه، اثر غیرمستقیم متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد بر متغیر پیامد مدیریت استعداد معنی‌دار بود و در این میان متغیر فرآیند مدیریت استعداد نقش میانجی را ایفا می‌کرد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به ارتباط مثبت و معنی‌دار متغیرهای مدیریت استعداد در مدل مستخرج از نتایج این پژوهش، توصیه می‌شود مدیران منابع انسانی و تربیت بدنی آموزش و پرورش به‌منظور مدیریت مطلوب استعدادها در حوزه مربوطه به استفاده از این مدل مبادرت ورزند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، توسعه استعداد، نگهداشت استعداد، معلمان درس تربیت بدنی، تحلیل عاملی.

## لیست مقالات مستخرج از پایان نامه

مقالات علمی پژوهشی:

مقاله: طراحی و تبیین مدل فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، نشریه مطالعات مدیریت

ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، (پذیرش شده).

DOI: 10.22089/smrj.2018.6339.2295.

مقاله: شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر استقرار "مدیریت استعداد" معلمان تربیت بدنی، فصلنامه علمی

پژوهشی مدیریت و توسعه ورزش، دانشگاه گیلان، (پذیرش شده).

DOI:10.22124/jsmd.2018.10865.1802.

مقالات همایشی:

"همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم ورزشی و سلامت"، تهران - دی‌ماه ۱۳۹۷. عنوان: تحلیل

عاملی مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی.

"همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم ورزشی و سلامت"، تهران - دی‌ماه ۱۳۹۷ - عنوان:

شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی.



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: کلیات پژوهش.....
۲	۱-۱. مقدمه .....
۴	۲-۱. شرح و بیان مسأله پژوهشی .....
۷	۳-۱. ضرورت و اهمیت پژوهش .....
۱۱	۴-۱. اهداف پژوهش .....
۱۲	۵-۱. سؤالات پژوهش .....
۱۲	۶-۱. قلمرو پژوهش .....
۱۳	۷-۱. تعاریف عملیاتی واژه‌ها و اصطلاحات .....
۱۳	۱-۷-۱- استعداد.....
۱۳	۲-۷-۱- مدیریت استعداد.....
۱۳	۳-۷-۱- پیش‌آیند مدیریت استعداد.....
۱۴	۴-۷-۱- فرآیند مدیریت استعداد.....
۱۴	۵-۷-۱- پیامد مدیریت استعداد.....
۱۴	۶-۷-۱- معلمان درس تربیت بدنی.....
۱۴	۷-۷-۱- معاونت تربیت بدنی و سلامت.....
۱۵	۸-۷-۱- مدل‌سازی.....
۱۷	فصل دوم: ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش.....
۱۸	۱-۲. مقدمه .....
۱۸	۲-۲. ادبیات و مبانی نظری پژوهش .....
۱۸	۱-۲-۲. ظهور و پیدایش مدیریت استعداد .....
۲۱	۲-۲-۲. استعداد و مفهوم آن در ادبیات پژوهش .....
۲۴	۱-۲-۲-۲- استعداد از منظر شخصی.....
۲۵	۲-۲-۲-۲- استعداد از منظر جمعی یا گروهی.....
۲۶	۳-۲-۲. مدیریت استعداد و تعاریف آن .....
۲۹	۴-۲-۲. رویکردهای مدیریت استعداد .....
۳۰	۱-۴-۲-۲- دیدگاه انحصاری-کارکنان.....
۳۰	۲-۴-۲-۲- دیدگاه انحصاری- مشاغل.....
۳۰	۳-۴-۲-۲- دیدگاه عمومی-کارکنان.....
۳۱	۴-۴-۲-۲- دیدگاه عمومی-مشاغل.....

۳۵	۲-۲-۵. مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد
۳۶	۲-۲-۶. استراتژی مدیریت استعداد
۳۸	۲-۲-۷. مروری بر مهم‌ترین ابعاد مدیریت استعداد
۳۸	۲-۲-۷-۱. کشف و شناسایی استعداد
۴۰	۲-۲-۷-۲. توسعه استعداد
۴۳	۲-۲-۷-۳. نگهداشت استعداد
۴۴	۲-۲-۷-۴. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۴۶	۲-۲-۸. مدل‌های مدیریت استعداد
۵۷	۲-۲-۹. پیامدهای مدیریت استعداد
۵۹	۲-۲-۱۰. منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش
۶۱	۲-۳-۳. پیشینه پژوهش
۶۱	۲-۳-۱. پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور
۷۱	۲-۳-۲. پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور
۷۸	۲-۴-۴ جمع‌بندی
۸۱	فصل سوم: روش شناسی تحقیق
۸۲	۳-۱. مقدمه
۸۲	۳-۲. روش پژوهش
۸۳	۳-۳. جامعه و نمونه آماری پژوهش
۸۳	۳-۳-۱. جامعه و نمونه آماری بخش کیفی پژوهش
۸۴	۳-۳-۲. جامعه و نمونه آماری بخش کمی پژوهش
۸۵	۳-۴. متغیرهای پژوهش
۸۵	۳-۴-۱. متغیر پنهان
۸۵	۳-۴-۲. متغیر پنهان بیرونی
۸۶	۳-۴-۳. متغیر پنهان درونی
۸۶	۳-۴-۴. متغیر مشاهده شده
۸۶	۳-۵. ابزار پژوهش
۸۷	۳-۶. روش جمع‌آوری داده‌ها
۸۸	۳-۶-۱. بخش کیفی پژوهش
۸۸	۳-۶-۲. بخش کمی پژوهش
۸۹	۳-۷. روش‌های آماری پژوهش
۹۱	فصل چهارم: یافته‌های تحقیق
۹۲	۴-۱. مقدمه
۹۲	۴-۲. تحلیل داده‌های کیفی
۹۷	۴-۳. توصیف کمی داده‌ها
۹۷	۴-۳-۱. تحلیل آماری نمونه پژوهش

۹۸	۲-۳-۴. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
۹۹	۴-۴. استنباط آماری داده‌ها
۹۹	۱-۴-۴. روایی سنجی و اعتباریابی پرسش‌نامه‌ها:
۹۹	۱-۴-۴-۱. پرسش‌نامه پیش‌آیندهای مدیریت استعداد
۱۱۱	۲-۴-۴-۱. پرسش‌نامه فرآیند مدیریت استعداد:
۱۲۱	۳-۴-۴-۱. پرسش‌نامه پیامد مدیریت استعداد:
۱۳۱	۴-۴-۲. آزمون مدل مفهومی پژوهش
۱۳۲	۴-۴-۲-۱. بررسی نرمال بودن متغیرهای مشاهده شده
۱۳۴	۴-۴-۲-۲. بررسی هم‌خطی چندگانه متغیرهای پژوهش
۱۳۵	۴-۴-۲-۳. برآورد آزمون مدل معادله ساختاری پژوهش
۱۳۶	۴-۴-۲-۴. برآورد و آزمون مدل‌های اندازه‌گیری
۱۳۹	۴-۴-۲-۵. برآورد و آزمون مدل ساختاری
۱۴۱	۴-۴-۲-۶. اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل، در مدل معادله ساختاری پژوهش
۱۴۲	۴-۴-۳. فرضیه‌های منتج از مدل معادله ساختاری
۱۴۵	فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری
۱۴۶	۵-۱. مقدمه
۱۴۶	۵-۲. خلاصه پژوهش
۱۵۳	۵-۳. بحث و بررسی یافته‌ها
۱۷۱	۵-۴. نتیجه‌گیری
۱۷۳	۵-۵. پیشنهادهای کاربردی
۱۷۵	۵-۶. پیشنهادهای پژوهش‌های آینده
۱۷۷	منابع
۱۹۳	پیوست‌ها

## فهرست جدول‌ها

عنوان	صفحه
جدول ۲ - ۱. قدیمی استعداد در مقابل واقعیات جدید	۲۶.....
جدول ۲ - ۲. خلاصه‌ی از تعاریف مدیریت استعداد.....	۲۸ .....
جدول ۲ - ۳. مقایسه رویکردهای مختلف مدیریت استعداد	۳۴.....
جدول ۴ - ۱ میانگین پاسخ پنل صاحب‌نظران در خصوص متغیرهای پیش‌آیند مدیریت استعداد در پایان مراحل دلفی	۹۳.....
جدول ۴ - ۲. میانگین پاسخ پنل صاحب‌نظران در خصوص متغیرهای پیش‌آیند مدیریت استعداد در پایان مراحل دلفی	۹۵.....
جدول ۴ - ۳. میانگین پاسخ پنل صاحب‌نظران در خصوص متغیرهای پیش‌آیند مدیریت استعداد در پایان مراحل دلفی	۹۶.....
جدول ۴ - ۴. توزیع پاسخ‌دهندگان پژوهش براساس استان‌های کشور	۹۷ .....
جدول ۴ - ۵. توزیع پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت، تحصیلات و شغل	۹۸ .....
جدول ۴ - ۶. نتایج آزمون KMO و بارتلت در تحلیل عاملی اکتشافی پرسش‌نامه	۱۰۱.....
جدول ۴ - ۷. فهرست با اهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین گویه‌های تبیین‌کننده پیش‌آیند مدیریت استعداد	۱۰۲.....
جدول ۴ - ۸. تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های اصلی پیش‌آیند مدیریت استعداد با چرخش متعامد	۱۰۳.....
جدول ۴ - ۹. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پیش‌آیند مدیریت استعداد	۱۰۵.....
جدول ۴ - ۱۰. میزان ارتباط بین ابعاد پرسش‌نامه پیش‌آیند مدیریت استعداد در تحلیل عاملی تأییدی	۱۰۶.....
جدول ۴ - ۱۱. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پیش‌آیند مدیریت استعداد	۱۰۸.....
جدول ۴ - ۱۲. سازه‌های تشکیل‌دهنده پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی در مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم	۱۰۹.....
جدول ۴ - ۱۳. فهرست با اهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین گویه‌های تبیین‌کننده فرآیند مدیریت استعداد	۱۱۲.....
جدول ۴ - ۱۴. تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های اصلی فرآیند مدیریت استعداد با چرخش متعامد	۱۱۴.....
جدول ۴ - ۱۵. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عوامل فرآیند مدیریت استعداد	۱۱۶.....
جدول ۴ - ۱۶. میزان ارتباط بین ابعاد پرسش‌نامه فرآیند مدیریت استعداد در تحلیل عاملی تأییدی	۱۱۷.....
جدول ۴ - ۱۷. شاخص‌های برازش الگوی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول فرآیند مدیریت استعداد	۱۱۸.....
جدول ۴ - ۱۸. سازه‌های تشکیل‌دهنده فرآیند مدیریت استعداد در مدل مرتبه دوم	۱۱۹ .....
جدول ۴ - ۱۹. فهرست با اهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین گویه‌های تبیین‌کننده پیامد مدیریت استعداد	۱۲۲.....
جدول ۴ - ۲۰. تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های اصلی با چرخش متعامد	۱۲۴.....
جدول ۴ - ۲۱. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مؤلفه‌های پیامد مدیریت استعداد	۱۲۶.....
جدول ۴ - ۲۲. میزان ارتباط بین ابعاد پرسش‌نامه پیش‌آیند مدیریت استعداد در تحلیل عاملی تأییدی	۱۲۷.....
جدول ۴ - ۲۳. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پیامد مدیریت استعداد	۱۲۸.....
جدول ۴ - ۲۴. سازه‌های تشکیل‌دهنده پیامد مدیریت استعداد در مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم	۱۲۹.....
جدول ۴ - ۲۵. بررسی توزیع داده‌های پژوهش بر اساس کشیدگی و چولگی	۱۳۳.....

- جدول ۴ - ۲۶. شاخص‌های هم‌خطی چندگانه در متغیرهای مشاهده شده ..... ۱۳۵
- جدول ۴ - ۲۷. شاخص‌های کلی برازش برای مدل‌های اندازه‌گیری ..... ۱۳۸
- جدول ۴ - ۲۸. شاخص‌های کلی برازش برای مدل معادله ساختاری ..... ۱۳۹
- جدول ۴ - ۲۹. ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل ..... ۱۴۲

## فهرست شکل‌ها

عنوان	صفحه
شکل ۲ - ۱. دیدگاه‌های مختلف در مورد مدیریت استعداد.....	۲۹
شکل ۲ - ۲. مدل مدیریت استعداد کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹) .....	۴۷
شکل ۲ - ۳. مدل مدیریت استعداد مبتنی بر ارزش‌ها و شایستگی‌های کلیدی فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) ....	۴۸
شکل ۲ - ۴. مدل چرخه مدیریت استعداد شای من (۲۰۱۳) .....	۴۹
شکل ۲ - ۵. مدل مفهومی مدیریت استعداد اوهلی، ۲۰۰۷.....	۵۰
شکل ۲ - ۶. فرآیند مدیریت استعداد دی هیک، ۲۰۰۶.....	۵۱
شکل ۲ - ۷. مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶) .....	۵۲
شکل ۲ - ۸. مدل مدیریت استعداد لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) .....	۵۳
شکل ۲ - ۹. مدل مدیریت استعداد اوپی (۲۰۱۰) .....	۵۴
شکل ۲-۱۰. مدل مدیریت استعداد مک کینزی و کمپانی (۲۰۰۱) .....	۵۵
شکل ۲-۱۱. مدل مدیریت استعداد خالوندی و عباسپور (۱۳۹۲).....	۵۶
شکل ۲-۱۲. مدل مدیریت استعداد نظام آموزش عالی کشاورزی ایران .....	۵۷
شکل ۴ - ۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم پرسش‌نامه پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی در حالت ضرائب استاندارد .....	۱۱۰
شکل ۴ - ۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم پرسش‌نامه فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی در حالت ضرائب استاندارد .....	۱۲۰
شکل ۴ - ۳. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم پرسش‌نامه پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی در حالت ضرائب استاندارد .....	۱۳۰
شکل ۴ - ۴. مدل معادله ساختاری پژوهش .....	۱۳۱
شکل ۴ - ۵. مدل‌های اندازه‌گیری حاضر در مدل معادله ساختاری.....	۱۳۷
شکل ۴ - ۶. مدل معادله ساختاری پژوهش به همراه ضرائب تی.....	۱۴۰
شکل ۴ - ۷. مدل معادله ساختاری پژوهش به همراه ضرائب تأثیر استاندارد.....	۱۴۱

فصل اول

کلیات پژوهش

## ۱-۱- مقدمه

امروزه، در سازمان های استعداد محور منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان ها به شمار نمی روند. بلکه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهم ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل در این گونه سازمان ها بر نقش ارزشمند استعدادهای در سازمان تأکید شده است و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می شود (احمدی، ۱۳۹۵). در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی در پی و نوآوری های مداوم اصلی ترین ویژگی آن است، تنها سازمان هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در عصر دانش و دانایی، سازمان های استعداد محور در حال تأکید روز افزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند و با ظهور واژگانی مانند "مدیریت استعداد"<sup>۲</sup> شاهد تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی هستیم که در برگزیده توجه به نخبگان سازمانی است (نیون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

می توان با اطمینان عنوان کرد که در اختیار داشتن افراد قوی و توانمند یکی از خواسته ها و تمایلات اصلی هر سازمانی است. زیرا موفقیت آن سازمان، وابسته به چنین افرادی است. در عین حال، حفظ و نگهداشت این افراد نیز یکی دیگر از دغدغه های سازمان هاست. سازمان هایی که نتوانند ساز و کار و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره گر باشند (کالینگز و ملاحی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). موضوع مدیریت استعداد، از جدیدترین موضوعات حوزه مدیریت منابع انسانی به شمار رفته و هدف آن پرداختن به بحث مهم جذب، نگهداشت و بهسازی استعدادهای است. طی یک دهه اخیر بحث های فراوانی در زمینه مدیریت استعدادهای در خصوص اصطلاحاتی

---

1. Armstrong  
2. Talent Management  
3. Newen  
4. Collings & Mellahi



هم‌چون، تعریف مفهوم استعداد، ویژگی‌های استعدادها، مدل‌های مدیریت استعدادها و فرآیند مدیریت استعدادها در سطح جهانی شکل گرفته است و هم‌چنان تداوم دارد (باتناگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

تعاریف متعددی از مدیریت استعداد در تئوری‌های نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است که هر کدام به فراخور دیدگاه صاحب‌نظران و نوع سازمان از تغییراتی جزئی تا ساختاری برخوردار است. در این‌بین، موچا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، مدیریت استعداد را شناسایی استعدادها و سپس هم‌نوا کردن آن‌ها با نقش‌های شغل، به‌منظور بیشینه کردن درگیری (عجین شدن) فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است تعریف می‌کند (موچا، ۲۰۰۴). از دیدگاه آرمسترانگ، مدیریت استعداد عبارت است از یک سری فعالیت‌های یک‌پارچه به‌منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز حال و آینده توسط سازمان. در این دیدگاه، هدف مدیریت استعداد توسعه و نگهداری یک مخزن استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد، به‌منظور تضمین جریان استعداد است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). در تعریفی دیگر، مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان تعریف شده است که هدف آن حصول اطمینان از در دسترس بودن استعدادها و قرار دادن افراد مناسب، در شغل مناسب و در زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی سازمان است (داگو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). شویر<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) معتقد است مدیریت استعداد تمام فرآیندهای منابع انسانی، اداری و فن‌آوری را در بر گرفته و معمولاً به مواردی نظیر انتخاب گزینه‌های استخدام، گزینش، استخدام، اجتماعی کردن، نگهداشت، توسعه و استقرار اشاره دارد که با برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل همراه است. به‌عبارت دیگر، مدیریت استعداد در رابطه با جذب کارکنان، توسعه کارکنان و فرآیندهای مدیریت بوده و می‌تواند معادل "بهینه‌سازی استعداد" توصیف گردد (شویر، ۲۰۰۴).

مدیریت استعداد به عنوان فعالیت‌ها و فرآیندهایی که شامل شناسایی نظام‌مند مشاغل کلیدی که به کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا

---

1. Bhatnagar  
2. Mucha  
3. Dago  
4. Schweywr

و پر کردن این نقش‌ها توسط استعدادها، توسعه ساختار منابع انسانی به‌منظور تسهیل در پرکردن این مشاغل توسط افراد شایسته و حصول اطمینان از تعهد آن‌ها به سازمان تعریف شده است. در این راستا، مهم است که توجه داشته باشید که مشاغل کلیدی لزوماً به تیم مدیریت ارشد محدود نشده و مشاغل کلیدی سطوح پایین‌تر را نیز در نظر می‌گیرد (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹)

با توجه به تعاریف فوق می‌توان مدیریت استعداد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان باعث شناسایی توانمندی‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان از یکسو و پرورش، ارتقاء و بهره‌برداری از این توانمندی‌ها در جهت نیل به اهداف فردی و سازمانی می‌گردد. به این ترتیب مدیریت استعداد می‌تواند جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان مورد استفاده قرار گیرد (مک‌کینزی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

## ۱-۲- شرح و بیان مسأله پژوهش

در دهه‌های اخیر، مدیران توسعه منابع انسانی با سؤالات جدی در گستره کاری خود مواجهه شده‌اند؛ سؤالاتی نظیر: حوزه توسعه منابع انسانی چگونه می‌تواند به صورتی فعال و آینده‌ساز به پیشبرد راهبردهای سازمان بپردازد؟ و چگونه می‌توان بهترین استعدادها را جذب و حفظ کرد و در خدمت سازمان به کار گرفت؟ (کارت‌رایت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). یکی از تصورات نادرستی که گاهی در مورد مدیریت استعداد ممکن است ایجاد شود این است که مدیریت استعداد را به‌عنوان یک فرآیند مستقل در کنار سایر فرآیندهای توسعه منابع انسانی در نظر بگیریم. هم‌چنین، هنگامی که به مبحث مدیریت استعداد می‌پردازیم، ممکن است این تصور ایجاد شود که الزاماً باید تعدادی از افراد ویژه را انتخاب کرده به آنها خدمات ویژه‌ای ارائه دهیم. در صورتی که مدیریت استعداد به‌عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان و به‌منظور دستیابی به اهداف عالی تعریف شده است. لذا، با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان مدلی برای یک‌پارچه‌سازی و مهم‌ترین فرآیندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که

---

1. MacKenzie  
2. Cartwright

مباحث مرتبط با مدیریت استعداد در تمامی فرآیندهای این چرخه قابل استقرار و تسری است (بارکویزن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد تبدیل به یک ابزار رقابتی و حیاتی برای سازمان‌ها در سطح جهانی شده است. با این حال، حتی اگر مدیریت استعداد برای سازمان‌ها به طرز استراتژیکی مهم در نظر گرفته شود، پژوهش در مورد این موضوع همچنان به آرامی در حال رشد است (بیچلر و وودوارد، ۲۰۰۹).

به نظر می‌رسد همچنان در مباحث و گفت‌گوهای آکادمیک، کمبود وضوح و اجماع در مورد تعاریف و شیوه‌های مدیریت استعداد وجود دارد. مسئله کاربرد و کفایت مفاهیم و رویه‌های فعلی مدیریت استعداد ریشه در نوع سازمان (خصوصی، دولتی، غیرانتفاعی)، اندازه سازمان (کوچک، متوسط، بزرگ)، چندملیتی بودن، منطقه جغرافیایی، صنعت و حرفه مورد نظر دارد. بنابراین، تعاریف متعددی از مدیریت استعداد در تئوری‌های نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است که هر کدام به فراخور دیدگاه صاحب‌نظران و موارد مذکور از تغییراتی جزئی تا ساختاری برخوردار است (گالاردو، ۲۰۱۳). در بررسی پیشینه مدیریت استعداد مشاهده می‌شود که با وجود آثار، مقالات و پژوهش‌های علمی در این زمینه، تعریف شفاف و واحدی از مدیریت استعداد، دامنه، ابعاد و اهداف کلی آن یافت نمی‌شود و این حاکی از همان شکاف و فاصله‌ای است که در میان کارورزان و دنیای آکادمیک دیده می‌شود (سویم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). تعاریف و مدل‌های گوناگون مدیریت استعداد نشان می‌دهد که هر یک دیدگاه خاصی را منعکس می‌کنند. گاهی مدیریت استعداد به‌عنوان یک کارکرد مدیریتی و یا به‌عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی و در پاره‌ای از موارد به عنوان وظیفه رهبری سازمان و گاهی هم به عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که هر یک از رویکرد خاصی تأثیر می‌پذیرند (کیم و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). فعالیت‌های تجربی در زمینه مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد که سازمان‌ها در پیاده‌سازی این فرآیند، گاهی به یک یا دو بُعد بیش از ابعاد

---

1. Barkhuizen  
2. Sweem  
3. Kim et al

دیگر توجه داشته‌اند. سازمان‌هایی نیز وجود دارند که در این تلاش به تدوین سیستم یکپارچه‌ای از مدیریت استعداد دست یافته‌اند (تانیسن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در نگاه دیگر، در بسیاری از مطالعات گذشته، تنها بر مرحله فرآیند مدیریت استعداد تأکید شده است و اندک مطالعه‌ای بر پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد و پیامدهای مورد انتظار پرداخته است. در حالی که برای اجرای یک الگوی مدیریتی جدید در یک سازمان، نیاز است که پیش‌نیازها جهت اجرای موفقیت آمیز و نتایج مورد انتظار مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا میزان بازدهی نسبی الگوی به‌کارگرفته شده مورد تخمین قرار گیرد (سبحانی، ۱۳۹۶). از طرفی، بسیاری از پژوهش‌ها به منظور شکل‌گیری مبانی مدیریت استعداد در مؤسسات خصوصی به انجام رسیده است و خلأ اساسی در سایر نهادها از قبیل سازمان‌های دولتی، مؤسسات غیرانتفاعی و مؤسسات آموزشی و تربیتی احساس می‌شود.

سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش، یکی از مهم‌ترین برنامه‌های بلند مدت نظام آموزشی کشور بعد از پیروزی انقلاب اسلامی می‌باشد که تمام فعالیت‌ها و اقدامات آموزش و پرورش را در تمام حوزه‌ها و ابعاد شامل می‌شود. در سند تحول بنیادین نگاه ویژه و ممتازی به معلم شده است. در این سند معلم به عنوان پژوهش‌گر و استاد شناخته شده است و نه کارمند. بر همین اساس، اگر بهترین محتوا و پیشرفته‌ترین امکانات و تجهیزات آموزشی در آموزش و پرورش تأمین شود اما معلم تغییر نیابد و یا معلم با آن محتوا و امکانات هم‌سو نباشد تمام حرکات ابتر خواهد ماند (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۱). عدم وجود یک استراتژی درست و مطمئن در گزینش و تربیت معلم در سه دهه گذشته از آسیب‌های جدی به نهاد تعلیم و تربیت کشور در تأمین حقوق تربیتی کودکان و نوجوانان کشور بوده است. اتخاذ شیوه‌های غیرعلمی در جذب معلم باعث شده است، افراد زیادی که مناسب این شغل نبودند جذب آموزش و پرورش شوند. با این‌که به اذعان بسیاری از کارشناسان، نظام آموزش و پرورش نتوانسته است در جذب بهترین استعدادها معلمی موفق باشد، شرایطی هم از جهت آموزش و منزلت اجتماعی ایجاد نشده تا به ارتقاء علمی و روحی معلمان منجر شود. بنابراین، گزینش و تربیت

---

1. Thunnissen et al

معلمانی با چنین ویژگی‌ها، کار راحتی نیست و به دقت و قاطعیت و پیش‌شرط‌هایی نیاز دارد. وجود معلمینی که با شیوه‌های غیراصولی‌گزینهش و تربیت، وارد آموزش و پرورش شده‌اند مانع مهم تحول و اصلاح در نظام تعلیم و تربیت است. تعداد زیادی از این افراد آمادگی لازم برای کار معلمی در سطحی متفاوت، برتر و پیچیده‌تر از وضعیت کنونی را ندارند و در حال حاضر هم نا موفق می‌باشند (آموزش تربیت بدنی، ۱۳۹۵). در این بین، نقش معلمان تربیت بدنی به عنوان بخشی از مجریان نظام آموزشی نیز از این قاعده مستثنی نیست. وجود بیش از سی و چهار هزار نیروی متخصص درس تربیت بدنی در وزارت آموزش و پرورش قابل تأمل است. شیوه مدیریت و هدایت این مجموعه عظیم نیازمند به‌کارگیری الگوهای نوین مدیریتی، جهت دستیابی به اهداف عالی نظام آموزش و پرورش در حوزه تربیت بدنی و سلامت است. از طرفی، با توجه به استخدامی‌های سالیان اخیر در این حوزه و ورود نیروهای متخصص با مدارج عالی تحصیلی (فوق لیسانس و بالاتر)، مدیریت استعداد منابع انسانی، که همان معلمان تربیت بدنی می‌باشند، ارزشی بیش از پیش برخوردار شده است.

لذا، با توجه به شرایط موجود، خلأ برنامه‌ای مدون برای مدیریت استعدادهای موجود و استعدادهای مورد نیاز این حوزه به شدت احساس شده و توجه به آن امری ضروری است. بنابراین، علاوه بر موارد ذکر شده، عدم توافق در رسیدن به الگوی یک‌پارچه مدیریت استعداد و نبود مدل و الگویی ویژه، برای نظام‌های آموزشی و سازمان‌های ورزشی، از کاستی‌های موجود در مطالعات این حوزه می‌باشد. لذا، این پژوهش به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های پیش‌آیند (پیش‌نیاز)، فرآیند و پیامد مدیریت استعداد و ارائه الگوی مناسب مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه‌های انسانی تربیت بدنی و ورزش آموزش و پرورش کشور می‌باشد.

### ۱-۳- ضرورت و اهمیت پژوهش:

در ارتباط با مزایای مدیریت استعداد می‌توان گفت که سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی، سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه

بهره می برد که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت. هم‌چنین، بیش‌تر سازمان‌ها در شرایط کنونی به طور مرتب و براساس ضوابط تعیین‌شده به مطالعه و بررسی استعدادها و شناسایی جانشین‌ها برای پست‌های حساس فعلی و آتی می‌پردازند. براین‌اساس سازمان‌ها زمان مناسب و کافی را به پیش‌بینی نیازهای کنونی و آتی استعداد اختصاص می‌دهند (سیدانی و آریس، ۲۰۱۴).

امروزه به دلایل زیادی مبحث مدیریت استعداد مورد توجه سازمان‌های پیش‌رو قرار گرفته است. در این‌زمینه اشتون و مورتون (۲۰۰۵) معتقدند ارتباط مستقیمی بین استعدادها و عملکرد مطلوب سازمان وجود دارد به‌طوری‌که، هنگامی که سازمانی بر روی استعدادهای سرمایه‌گذاری کند عملکرد چشم‌گیری خواهد داشت. در نتیجه استعدادها می‌توانند بر موفقیت سازمان تأثیر مثبت و سازنده‌ای داشته باشد. ارزش آفرینی استعدادها از دیگر دلایل پرداختن به مدیریت استعداد در سازمان‌ها است. ارزش مالی سازمان‌ها به کیفیت استعدادهای آنها بستگی دارد و استعدادها به سرعت ارزش سازمان را افزایش می‌دهند. از طرفی تنوع و سطح انتظارات مخاطبان، حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. خدمات و محصولات جدید چرخه حیات کوتاه‌تری دارند و خواهان نوآوری مستمرند. بنابراین همواره این سؤال برای مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها مطرح بوده است که چه کسانی باید برای رویارویی سازمان با این چالش‌ها پیش‌رو باشند؟ و چه افرادی می‌توانند رهبری سازمان‌ها را در این محیط پیچیده و پویای کسب و کار به عهده داشته باشند؟ تغییر انتظارات کارکنان از دیگر دلایل اهمیت مدیریت استعداد در سازمان ذکر شده است. از طرفی، سازمان‌ها تأکید بیش‌تر بر روی استراتژی‌ها و شیوه‌های مدیریت استعداد دارند. کارکنان امروزی به‌طور فزاینده‌ای علاقمند به انجام کار معنی‌دار و چالش‌برانگیزند، نسبت به حرفه خود بیش از سازمان‌شان وفادارند، نسبت به ساختار و منبع قدرت سنتی کم‌تر تطبیق دارند، بیش‌تر علاقمند به ایجاد تعادل بین کار و زندگی هستند و خواهان تعیین مسیر توسعه شغلی خود می‌باشند. بنابراین، پاسخ‌گویی به این چالش‌های اساسی، تسخیر قلب و مغز کارکنان امروزی را بسیار دشوار کرده است. علاوه‌براین، فرهنگ

سازمانی در جذب و نگهداشت استعداد‌های کلیدی بسیار تعیین‌کننده است. بنابراین، به‌وسیله فرآیند مدیریت استعداد کارکنان به سازمان علاقه‌مند می‌شوند و میل به ماندگاری آنان نیز افزایش می‌یابد (اشتون و مورتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

در بین عناصر کلیدی در نظام آموزش و پرورش، معلم کلیدی‌ترین عنصر است. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، نقش معلم (مربی) به عنوان هدایت‌کننده و اسوه‌ای امین و بصیر در فرآیند تعلیم و تربیت و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی توصیف شده است (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۱). با توجه به ارزش‌گذاری ویژه برای معلم در سند تحول بنیادین، ضروری است تا نحوه انتخاب، گزینش، استخدام، آموزش و بهسازی، توسعه شغلی، تأمین امکانات لازم جهت شکوفایی استعداد معلمان، رویه‌های قانونی و بسیاری از موارد دیگر نیز، مورد بازنگری و توجه قرار گیرد تا به مقصود نهایی سند تحول بنیادین دست یافت. سیاست‌های کلی حوزه تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش نیز، مستثنی از سایر حوزه‌ها نبوده به‌طوری‌که، حوزه یادگیری تربیت بدنی و سلامت به‌عنوان یکی از ۱۱ حوزه یادگیری در برنامه درس ملی، به‌دنبال برقراری سلامتی کامل جسمی، روانی و ایجاد زمینه‌هایی در جهت شناساندن روش‌های درست فعالیت جسمانی، ارتقای توانایی‌های بدنی و تبیین روش‌های تفریحی سالم در حوزه محتوایی تربیت بدنی است. در این راستا، مدرسه سامان‌دهنده موقعیت‌ها و فرصت‌های تربیتی است که با برنامه تربیت‌محور، مدیریت متعهد و مربیان فکور، متخصص، نوآور، امین و علاقه‌مند، می‌تواند زمینه‌ساز شکوفایی فطرت الهی و رشد هماهنگ و همه‌جانبه استعداد‌های طبیعی و ساماندهی عواطف و احساسات متربی باشد. در این میان، درس تربیت بدنی و سلامت به‌عنوان طلایه‌دار سلامت دانش‌آموزان و آماده‌ساختن آن‌ها برای زندگی آینده و تلاش برای فرآهم کردن برنامه‌ای کامل و سالم برای اوقات فراغت نقش بسیار با اهمیتی دارد. امروزه، کم‌حرکی ناشی از زندگی ماشینی و سبک‌های غلط زندگی، زمینه‌ساز بروز برخی از ناهنجاری‌های عضلانی اسکلتی، اضافه وزن و کاهش حجم تنفسی در دانش‌آموزان شده است.

---

1. Ashton & Morton

بی‌توجهی به چاقی به ویژه در کودکان، یکی از دلایل مهم و شایع بیماری‌ها از جمله بیماری‌های قلبی و عروقی می‌باشد که علاوه بر تهدید سلامت عمومی دانش آموزان، هزینه‌های درمانی گزافی را بر جامعه تحمیل می‌کند؛ لذا توجه به تربیت بدنی و آموزش شیوه زندگی سالم به‌عنوان عامل پیشگیری، نه تنها هزینه‌های درمان را کاهش می‌دهد، بلکه از پیدایش ناهنجاری‌های عضلانی اسکلتی نیز جلوگیری به عمل می‌آورد. از طرفی دیگر، با استناد به یافته‌های پژوهشی و ارتباط مثبت پیشرفت تحصیلی دانش آموزان با فعالیت‌های جسمانی، ضرورت توجه به تربیت بدنی مدارس اهمیت دوچندانی یافته است. تربیت بدنی در بعد روانی دارای اثرات مثبتی از قبیل کاهش اضطراب و فشار روانی، کاهش افسردگی و پرخاشگری و افزایش اعتماد به‌نفس، عزت نفس، خود پنداره مثبت، شادابی و نشاط در دانش آموزان است. در بعد اجتماعی نیز تربیت بدنی باعث ارتقاء روابط اجتماعی، مسئولیت پذیری، هدایت و رهبری، کارگروھی، امید به آینده و امید به زندگی آنان می‌شود (راهنمای تدریس درس تربیت بدنی، ۱۳۹۱). حال، با توجه به اهمیت موضوع و موارد مطروحه مذکور، سؤال اساسی این است که با توجه به محدودیت‌های زیرساختی و تجهیزاتی در مدارس، کم‌بودن زمان درس تربیت بدنی برای پاسخ‌گویی به نیاز دانش‌آموزان، عدم نگرش مثبت و سازنده برخی والدین و معلمان مدارس نسبت به اهمیت درس تربیت بدنی و سایر موارد؛ چه کسی قادر است اهداف حوزه تربیت بدنی و سلامت در کف مدرسه را به مقصود نهایی سوق دهد؟ بالطبع با توجه به شرایط موجود، وجود معلمانی متخصص، خلاق، نوآور، مسئولیت‌پذیر و متعهد به سازمان، جواب‌گوی نیازهای این حوزه خواهد بود. لذا، لزوم بهره‌مندی از مدیریت استعداد منابع انسانی در حوزه تربیت بدنی و سلامت، از دو جهت امری ضروری به نظر می‌رسد. نخست آن‌که، به‌کارگیری مدیریت استعداد در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش به تأمین، جذب و حفظ افراد مستعد در استخدامی‌های آینده کمک خواهد نمود و این امر به نوبه خود منجر به پیشبرد اهداف استراتژیک در آینده، کاهش هزینه‌های مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش و افزایش عملکرد این حوزه خواهد شد. از طرفی، شناسایی و مدیریت استعداد نیروهای موجود در سازمان، باعث افزایش انگیزه افراد مستعد و جانشین پروری در پست‌های



کلیدی حوزه تربیت بدنی و سلامت خواهد شد. چنان‌که، جهت مواجهه هوشمندانه با شرایط متلاطم و در حال تغییر کنونی، به‌کارگیری افراد با استعداد و دارای ویژگی‌های متمایز نسبت به دیگران، در پست‌هایی از قبیل معاونان تربیت بدنی و سلامت استان‌ها، کارکنان ستادی ادارات تربیت بدنی، کارشناسان تربیت بدنی شهرستان‌ها و مناطق، گروه‌های آموزشی درس تربیت بدنی، مدرسان دوره‌های ضمن خدمت و توانمندسازی معلمان در سطوح مختلف و سایر موارد، امری اجتناب‌ناپذیر است. لذا، برنامه‌ریزی و به‌کارگیری شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی و توجه به جذب نیروهای با استعداد و هدایت آنان امری ضروری است و از ارزش‌والایی برخوردار است.

بنابراینچه گفته شد و کاستی‌هایی هم‌چون عدم توافق در رسیدن به الگوی یک‌پارچه مدیریت استعداد و نبود مدل و الگویی ویژه نظام‌های آموزشی و سازمان‌های ورزشی و عدم بهره‌مندی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش از الگوی جامع مدیریت استعداد؛ شناسایی پیش‌آیندها یا عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، شناسایی مؤلفه‌های فرآیند و شناسایی پیامدهای مورد انتظار استقرار مدیریت استعداد و ارائه الگوی مناسب در این زمینه، می‌تواند مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش را ترغیب به استقرار الگوی مدیریت استعداد در سازمان نموده تا با اتکا بر روش‌های علمی و مستند دست‌یابی به اهداف غایی این حوزه را تسهیل نمایند. از طرفی با توجه به کمبود مطالعات در زمینه مدیریت استعداد در نهادهای ورزشی کشور، نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند دریچه ورود به مطالعات مشابه را در سازمان‌های ورزشی دیگر گشوده و زمینه به‌کارگیری مدیریت استعداد را فراهم نماید.

## ۱-۴- اهداف پژوهش

### الف) هدف کلی

هدف کلی این پژوهش، مدل‌سازی مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور می‌باشد.

## ب) اهداف اختصاصی تحقیق

۱. شناسایی ابعاد و بررسی روایی ابزار متغیرهای پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی.
۲. شناسایی ابعاد و بررسی روایی ابزار متغیرهای فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی.
۳. شناسایی ابعاد و بررسی روایی ابزار متغیرهای پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی.
۴. تدوین مدل ساختاری مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی و آزمون فرضیات

### ۱-۵- سوالات پژوهش:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کدامند؟
۲. آیا ابزار سنجش متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی از اعتبار مناسبی برخوردار است؟
۳. ابعاد و مؤلفه‌های تبیین‌کننده متغیر فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کدامند؟
۴. آیا ابزار سنجش متغیرهای فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی از اعتبار مناسبی برخوردار است؟
۵. ابعاد و متغیرهای پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کدامند؟
۶. آیا ابزار سنجش متغیرهای پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی از اعتبار مناسبی برخوردار است؟
۷. مدل ساختاری مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور چگونه است و چه فرضیه‌هایی از مدل برآزش شده منتج می‌شود؟

### ۱-۶- قلمرو پژوهش

به طور کلی این پژوهش از نظر موضوعی، محدود به مطالعه مدل مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور است که در حیطه مدیریت منابع انسانی در ورزش انجام شده است. از نظر مکانی محدود به منابع انسانی بخش تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش است که در جامعه

آماری معلمان تربیت بدنی سراسر کشور به انجام رسیده است. هم‌چنین، از نظر زمانی محدود به سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۷ می‌باشد.

## ۱-۷- تعاریف مفهومی و عملیاتی واژه‌ها و اصطلاحات

۱-۷-۱- استعداد: یکی از تعاریفی که به نظر می‌رسد شامل بسیاری از جنبه‌های مورد بحث در ادبیات کاربردی و پژوهش‌های علمی در مورد استعداد است، مربوط به تعریف مایکلز و همکاران (۲۰۰۱) می‌باشد که اظهار می‌دارند: "به‌طور کلی استعداد مجموعه توانایی‌های فردی شامل موهبت ذاتی، مهارت‌ها، دانش، هوش، عقیده، نگرش و شخصیت است. استعداد هم‌چنین، شامل توانایی فرد برای یادگیری و رشد پایدار می‌باشد." در این پژوهش نیز، استعداد معلمی به فردی تلقی می‌شود که دارای خصایص ذکر شده در تعریف فوق می‌باشد و از تعهد و انگیزه کافی برای شغل معلمی نیز برخوردار باشد.

۱-۷-۲- مدیریت استعداد: مدیریت استعداد، به‌عنوان فعالیت‌ها و فرآیندهایی که شامل شناسایی نظام‌مند مشاغل کلیدی که به کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا و پرکردن این نقش‌ها توسط استعدادها و توسعه ساختار منابع انسانی به منظور تسهیل در پرکردن این مشاغل توسط افراد شایسته و حصول اطمینان از تعهد آن‌ها به سازمان، تعریف شده است. در این راستا، مهم است که توجه داشته باشید که مشاغل کلیدی لزوماً به تیم مدیریت ارشد محدود نشده و مشاغل کلیدی سطوح پایین‌تر را نیز در نظر می‌گیرد (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹).

۱-۷-۳- پیش‌آیند مدیریت استعداد<sup>۱</sup>: به کلیه عوامل و شرایطی اطلاق می‌شود که بسترساز اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور می‌باشد و فقدان آن‌ها فرآیند اجرای مدیریت استعداد را با مشکل مواجه می‌کند.

---

1. Talent Management Prequeset

۱-۷-۴- فرآیند مدیریت استعداد<sup>۱</sup>: فرآیند مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه‌ریزی جانشین پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است (روثول، ۲۰۰۲). در این پژوهش، به کارکردهای مدیریت استعداد که با جمع‌بندی نظرات صاحب‌نظران و نمونه آماری و تأیید کمی از طریق روش‌های آماری، حاصل می‌گردد؛ فرآیند مدیریت استعداد اطلاق می‌شود.

۱-۷-۵- پیامد<sup>۲</sup> مدیریت استعداد: عبارت است از، نتایج و انتظاراتی که یک سازمان، از اجرای مطلوب فرآیند مدیریت استعداد متصور است. این نتایج و انتظارات به‌گونه‌ای است که منجر به کسب مزیت رقابتی برای سازمان شده و پیشرفت سازمان در زمینه مدیریت استعداد منابع انسانی را ملموس و قابل مشاهده نماید.

۱-۷-۶- معلمان درس تربیت بدنی: در این پژوهش به کلیه معلمان درس تربیت بدنی که دارای تحصیلات تخصصی مرتبط با رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی بوده و به استخدام وزارت آموزش و پرورش در آمده‌اند اطلاق می‌شود. تعداد افراد مذکور در زمان انجام پژوهش ۳۴۰۰۰ نفر اعلام شده است.

۱-۷-۷- معاونت تربیت بدنی و سلامت: معاونت تربیت بدنی و سلامت، یکی از معاونت‌های شش‌گانه وزارت آموزش و پرورش می‌باشد که سه دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی، سلامت و تندرستی و مراقبت در برابر آسیب‌های اجتماعی را تحت پوشش قرار می‌دهد. عمده فعالیت این معاونت، توجه به ارتقای سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان با بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای علمی و پژوهشی، ساماندهی ساعت درس تربیت بدنی در مدارس، ترویج شیوه‌های زندگی سالم و افزایش نشاط و شادابی دانش‌آموزان می‌باشد.

---

1. Talent management Process  
2. Talent Management Consequence

۱-۷-۸-مدل سازی: مدل سازی معادله ساختاری را می توان به عنوان روشی کمی تلقی کرد که به محقق یاری می رساند تا پژوهش خود را از مطالعات نظری و تدوین آن ها گرفته تا تحلیل داده های تجربی، در قالبی چندمتغیره سامان بخشد. این روش، پژوهش گر را به پیچیدگی های تأثیرگذاری مجموعه ای از متغیرها بر یکدیگر به طور یک سویه و دو سویه، مستقیم و غیر مستقیم؛ و هم چنین پیچیدگی های موجود در اندازه گیری سازه های پنهان فرهنگی و اجتماعی نزدیک می کند و تحلیل کمی از پدیده های کیفی را به لحاظ روش شناختی، دقیق تر و به لحاظ کاربردی، واقع بینانه تر می سازد.



# فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

## ۲-۱- مقدمه

هدف این فصل، مروری بر مبانی نظری و تجربی پژوهش‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش می‌باشد. در این بخش، ابتدا به زمینه‌های نظری شامل، مبانی نظری، تاریخچه، تعاریف و مفاهیم متغیرها و مدل‌های مربوط به بحث که در بستر پژوهش به آن نیاز می‌باشد، پرداخته می‌شود.

به‌علاوه، در قسمت مبانی تجربی، اطلاعاتی جامع از پژوهش‌هایی که قبلاً در زمینه کاری مورد مطالعه انجام شده است، در دو بخش پژوهش‌های داخلی و پژوهش‌های خارجی ارائه خواهد شد. هم‌چنین، در پایان به جمع‌بندی نظریه‌ها و مطالب و خلأ موجود در مطالعات گذشته پرداخته و لزوم اجرای این پژوهش به بحث گذاشته می‌شود.

## ۲-۲- ادبیات و مبانی نظری پژوهش

### ۲-۲-۱- ظهور و پیدایش مدیریت استعداد

مدیریت استعداد اصطلاحی است که نخستین بار مکنزی و شرکا<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۷، در مقاله‌ای تحت عنوان "نبرد بر سر استعدادها" مطرح کردند. از آن‌پس تاکنون، مدیریت استعداد بخش قابل توجهی از نشریات دانشگاهی را به خود اختصاص داده است (مایکل و همکاران، ۲۰۰۱). به‌طوری‌که بررسی تانیسن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، نشان می‌دهد که از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۲، تعداد ۱۷۰۰۰۰ مقاله در خصوص مدیریت استعداد در گوگل اسکالر<sup>۳</sup> به ثبت رسیده است. هم‌چنین، لومه<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی مشابه اذعان نمود در بین سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۴، بیش از ۲۶۴۰۰۰ مقاله در سراسر جهان به موضوعات مختلف مدیریت استعداد پرداخته‌اند که بسیار قابل تأمل و ملاحظه است. طبق گفته‌های میچی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، ریشه‌های فکری مدیریت استعداد را می‌توان به دهه‌های ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ نسبت داد؛ زمانی که نویسندگان مختلف مبحث "جنبش برنامه‌ریزی منابع انسانی" را پدید آوردند. ساز و کارهایی هم‌چون پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و مدیریت نیازهای کارکنان جهت تسهیل دستیابی به اهداف کسب و کار، برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه مدیریت کوتاه

1 . McKinsey and Company

2 . Thunnissen, Boselie, & Fruytier

3 . Google Scholar

4 . Lumme

5 . Michie et al



مدت، موارد مورد تأکید در این جنبش بودند (میچی و همکاران، ۲۰۱۵). مدیریت استعداد در قالب اصطلاحی پرکاربرد از سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ در جامعه دانشگاهی شناخته شد. در آن دوران، تمرکز مباحث مدیریت استعداد بر این بود که سازمان‌های چطور می‌توانند توسعه یابند، به شرایط پایدار دست یابند و مخزن استعداد<sup>۱</sup> خود را مدیریت کنند. همچنین، در این دوره دلایل منطقی جهت همگرایی مدیریت استعداد و کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی شکل گرفت و مفهوم "استعداد"، به عنوان منبع استراتژیک و مزیت رقابتی در سازمان شناخته شد (میچی و همکاران، ۲۰۱۵). در حال حاضر، مدیریت استعداد در سراسر جهان به عنوان موضوعی پراولویت و تعیین‌کننده‌ای مهم در موفقیت سازمانی شناخته شده است (بیچلر و وودوارد، ۲۰۰۹). بر اساس یک نظرسنجی توسط گروه مشاوره بوستون<sup>۲</sup>، از سال ۲۰۱۴، مفاهیم رهبری به طور عام و مدیریت استعداد به طور خاص، در میان موضوعاتی بود که نیاز به اقدام فوری در سازمان داشته‌اند (گروه مشاوران بوستون، ۲۰۱۴). موریتز<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، براساس نتایج نظرسنجی از مدیران شرکت‌های چندملیتی گزارش کرد که به نظر آن‌ها، موفق‌ترین مدیران قرن بیست و یکم کسانی هستند که قادر به مدیریت استعدادها هستند و استعداد در واقع محرک اصلی موفقیت برای قرن ۲۱ است. سازمان‌ها منابع زیادی را برای شناسایی و توسعه استعدادهای موردنیاز اجرای استراتژی و دستیابی به اهداف استراتژیک صرف می‌کنند. "استعداد" نیز، تقریباً به همان اندازه منابع مالی، به عنوان عوامل حیاتی موفقیت پایدار سازمان نقش دارد (سیلز و چرچ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، برخی محققان توانایی مدیریت استعداد را به عنوان فعالیتی دارای ارزش افزوده، نسبت به فعالیت‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی سنتی، زیر سؤال می‌برند و معتقدند مدیریت استعداد یک ترند (روند) مدیریتی زودگذر است و چیزی بیشتر از مدیریت منابع انسانی سنتی نیست (چوی و پریسی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). کاپلی<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) نیز، به نوبه خود اشاره می‌کند که برخی از شیوه‌های مدیریت استعداد، مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه و برنامه ریزی جانشینی، در دهه ۱۹۵۰ توسعه

- 
1. Talent pool
  2. The Boston Consulting Group
  3. Moritz
  4. Silzer & Church
  5. Chuai & Preece
  6. Cappelli

یافته‌اند و بدین ترتیب، اساساً هیچ چیز جدیدی در مدیریت استعداد مشاهده نمی‌شود (کاپلی، ۲۰۰۸). همچنین، مدیریت استعداد، به سادگی به‌عنوان یک بسته جدید در اطراف ایده‌های قدیمی با نام جدید، نام‌گذاری شده است (آدامسکی، ۲۰۰۳). دیگران، مانند دوتاگاپتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، با نظرات قبلی مخالف هستند؛ به نظر وی، مدیریت استعداد بسیار بیش‌تر از یک فرآیند مدیریت منابع انسانی سنتی است و موضوعی است که مرتبط با ذهنیت افراد در این زمینه است. علاوه‌براین، مدیریت استعداد یک ترند (روند) مدیریتی جدید از مدیریت منابع انسانی سنتی نیست، بلکه، مدیریت جریان استعداد در سازمان است. همچنین، لیپاک و اسنل<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد به نیاز فوری برای تنوع استراتژیک سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، مبتنی بر این‌که چگونه گروه‌های مختلف کارکنان، عملکرد را در اقدامات استراتژیک به‌طور جالب توجه تولید می‌کنند، پاسخ می‌دهد. در نهایت، با اشاره به مباحث مطرح شده، کاسکیو و بودرئو<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، بیان می‌کنند که استعداد باید به‌عنوان یک منبع استراتژیک و منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها دیده شود؛ این نکته، تأکید بر نیاز به تفکر استراتژیک و همسویی تحقیقات مدیریت استعداد با مدیریت منابع انسانی در سازمان را نمایان می‌سازد.

علیرغم تعداد روزافزون مقالات علمی در زمینه مدیریت استعداد، باید اشاره کرد که اکثر ادبیات در این زمینه هنوز ناقص و نابالغ است. به‌طوری‌که، مفاهیم دانشگاهی در مورد تعریف و گستره مدیریت استعداد نیز، شفاف و واضح نیست و از سردرگمی مفهومی رنج می‌برد (گالاردو و همکاران، ۲۰۱۳). این سردرگمی منجر به حداقل دو کاستی در ادبیات مدیریت استعداد می‌شود. اولاً، در بسیاری از پژوهش‌ها در زمینه مدیریت استعداد، اثری از تعریف استعداد نیست. از طرفی، به‌طور متناقض، تعداد تعاریف مدیریت استعداد به تنهایی، نسبتاً بالا است. بنابراین، مطالعه در خصوص مدیریت استعداد، هم‌چنان موضوعی مورد بحث در مجامع علمی و دانشگاهی است و جهت تکامل به پژوهش‌های بیشتر نیاز است.

---

1 . Duttagupta  
2 . Lepak and Snell  
3 . Cascio & Boudreau

## ۲-۲-۲- استعداد و مفهوم آن در ادبیات پژوهش

به عنوان یک اصطلاح و تعریف "استعداد" بخش مهمی از مفهوم مدیریت استعداد است. در این قسمت بر آنچه در ادبیات دانشگاهی و پژوهش‌های کاربردی در مورد تعریف استعداد در زمینه مدیریت استعداد بیان شده، متمرکز می‌شویم. در زمینه مفهوم و تعاریف استعداد گالاردو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، ۱۷ تعریف مختلف از استعداد را مورد توجه قرار داده‌اند. به عنوان مثال، استعداد عبارت‌است از "مجموع توانایی‌های فرد" (مایکل و همکاران، ۲۰۱۱)؛ "آمیزه پیچیده‌ای از مهارت‌ها، دانش، قابلیت و توانمندی شناختی کارکنان" (تانسلی و همکاران، ۲۰۰۶)؛ و "قابلیت فعلی یا پتانسیل آینده یک کارمند برای ارائه عملکرد استثنایی در سازمان" (داونز و سایلیز، ۲۰۱۳). اصطلاح استعداد از واژه‌های "Talanton" و "Talenta" که در یونان باستان برای واحد وزن یا پول استفاده می‌شده، ریشه‌یابی شده است (تانسلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). بعدها، این کلمه به معنای دیگر و در قرن چهاردهم میلادی به عنوان شایستگی و قابلیت خدادادی ویژه قلمداد شد (میر و همکاران، ۲۰۱۳). برخی از پژوهشگران دیدگاه استراتژیک را برای تعریف استعداد بیان می‌کنند و اذعان می‌دارند که تعریف استعداد باید به استراتژی سازمان، نوع شرکت و محیط رقابتی بستگی داشته باشد (اینگهام و همکاران، ۲۰۰۸). علاوه بر این، کالینگز و ملاحی<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، استدلال می‌کنند که استراتژی سازمان (و مزیت رقابتی مرتبط با آن) باید نقطه شروع تعریف استعداد باشد؛ بدین مفهوم که نقش‌هایی را که منجر به مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود باید به آنهایی سپرد که به عنوان استعداد یا افراد با پتانسیل بالا تعریف شده‌اند. با این دیدگاه، باید بین کارکنانی که در سازمان از عملکرد استراتژیک برخوردارند و سایرین تفاوت قائل شد. هاسلد و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) نیز معتقدند یکی از راه‌های تعریف استعداد این است که به استراتژی سازمان نگاهی بیندازید و از اینجا شروع به تعریف استعدادها کنید؛ در ادامه همان گونه که به تعریف استراتژی می‌پردازید باید "موقعیت‌های استعدادی" را نیز تعیین کنید - موقعیت‌هایی که تأثیر استراتژیک مستقیم بر تغییرات عملکردی سطح بالا در سازمان دارند - و پس از آن به شناسایی استعدادها برای پر کردن

---

1. Gallardo et al  
2. Tansley  
3. Collings & Mellahi  
4. Huselid et al

موقعیت‌های استعدادی پردازید. برخی نویسندگان ادعا می‌کنند، سازمان‌های بسیار کمی هستند که با در نظر گرفتن استراتژی سازمان، به تعریف استعداد مبادرت می‌ورزند و این یکی از نواقص اساسی در تعریف و مفهوم‌سازی مدیریت استعداد است (اینگهام و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

در نگاهی دیگر، برخی از پژوهش‌گران از اصطلاح استعداد برای اشاره به کارکنان کلیدی مانند مدیران استفاده می‌کنند. شای من<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، تعریف استعداد را به‌عنوان "دانش جمعی، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجارب، ارزش‌ها، عادت‌ها و رفتارهای که به مأموریت سازمان می‌انجامد" توسعه می‌دهد. همان‌طور که در رویکرد هاسلد و همکاران (۲۰۰۵) ملاحظه شد، این رویکردها را می‌توان به‌عنوان دنباله‌ای مورد بررسی قرار داد که در آن تنها افراد خاصی به‌عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند، به‌عنوان مثال، کسانی که به اجرای استراتژی‌ها کمک می‌کنند یا استراتژی‌ها را برنامه‌ریزی می‌کنند. تانسلی (۲۰۱۲) نیز معتقد است افراد به‌ندرت در مورد تعریف استعداد در مفاهیم مدیریت استعداد دقیق هستند. براین اساس، رُس<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) اظهار می‌دارد که تعریف استعداد نقطه عطفی برای شروع مباحث مدیریت استعداد است و باید توجه خاصی به آن شود. میر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، در خصوص تعریف استعداد پیوستار ذاتی - اکتسابی را مطرح می‌کنند؛ آن‌ها استدلال می‌کنند که موقعیت استعداد در پیوستار ذاتی - اکتسابی پیامدهای مهمی برای مدیریت استعداد در عمل دارد و می‌تواند برخی از ابهاماتی را که هنوز در این زمینه وجود دارد، حل کند. در حالی که این پیوستار از دامنه کاملاً ذاتی تا کاملاً اکتسابی گسترش یافته است، اکثر دانش‌پژوهان بر این باورند که استعداد شامل اجزای ذاتی و اکتسابی است. از این‌رو، اگر فرض شود که استعداد ذاتی است، مدیریت استعداد باید در نتیجه بیشتر بر شناسایی و استخدام کارکنان با استعداد تمرکز کند. هم‌چنین، اگر فرض بر این است که استعداد را می‌توان توسعه داد بنابراین، مدیریت استعداد باید توجه زیادی به آموزش و توسعه کارکنان داشته باشد و تصمیم‌گیری‌های انتخابی ممکن است بر مبنای تجربیات یادگیری قبلی متقاضیان باشد (میر و همکاران، ۲۰۱۳). یکی از تعاریفی که به نظر می‌رسد شامل بسیاری از جنبه‌های مورد بحث در ادبیات

---

1. Ingham  
2. Schiemann  
3. Ross  
4. Meyers et al

کاربردی و پژوهش‌های علمی در مورد استعداد است مربوط به تعریف مایکلز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) می‌باشد که اظهار می‌دارند: "به‌طور کلی، استعداد مجموعه توانایی‌های فردی شامل موهبت ذاتی، مهارت‌ها، دانش، هوش، عقیده، نگرش و شخصیت است. استعداد هم‌چنین، شامل توانایی فرد برای یادگیری و رشد پایدار می‌باشد." اولریخ و اسمال‌وود<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، تعریف استعداد را به فرمولی ساده به شرح ذیل تبدیل کردند:

استعداد = صلاحیت (دانش، مهارت‌ها و ارزش‌های مورد نیاز برای شغل امروز و فردا؛ مهارت‌های مورد نیاز در شغل مناسب، مکان مناسب و زمان مناسب) × مشارکت (پیدا کردن معنا و هدف در کار خود) × تعهد (برای انجام کار). باید توجه داشت که ماهیت ترکیب فرمول مذکور مهم و قابل تأمل است. به‌طوری‌که، سه اصطلاح موجود در معادله در هم ضرب شده‌اند نه جمع. یعنی، در صورتی که ویژگی‌های استعدادی فردی فاقد هر یک از عناصر مذکور باشد، این نقصان به‌وسیله عناصر دیگر جبران‌پذیر نیست.

در تعریفی دیگر، "استعداد شامل افرادی است که می‌توانند از طریق مشارکت فوری و یا مشارکت بلندمدت خود، با نشان دادن بالاترین سطح عملکرد بالقوه، عملکرد مثبت سازمانی را دگرگون سازند (داگو، ۲۰۱۲). هم‌چنین، از استعداد به‌طور نظام‌مند به عنوان توانایی‌های ذاتی افراد تعبیر شده است که از این‌منظر، افراد مستعد در فعالیت‌هایی که دوست دارند و از نظر آن‌ها مهم هستند، این توانایی را هزینه می‌کنند. این سطح از توانایی، افراد را قادر می‌سازد تا به طور عالی در یک یا چند حوزه عملکرد مطلوب ارائه کنند، در عمل بهتر از سایر افراد هم‌سن یا هم‌تجربه خود باشند و به طور مداوم در بهترین حالت عملکردی خود عمل کنند (نایجس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

بنابراین، همان‌طور که ملاحظه می‌شود تعاریف زیادی از "استعداد" وجود دارد، گرچه این تعاریف کمی متفاوت از یک‌دیگر است. بر همین اساس، و به‌منظور جمع‌بندی تعاریف استعداد گالاردو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) به طبقه‌بندی تعاریف مختلف استعداد به شرح ذیل پرداختند:

---

1. Michaels et al  
2. Ulrich & Smallwood  
3. Nijs et al  
4. Gallardo et al

## ۲-۲-۱- استعداد از منظر شخصی

استعداد از منظر فردی شامل استعداد مرتبط با توانایی‌های ذاتی، استعداد مرتبط با توانایی یادگیری (اکتسابی) و استعداد مرتبط با قدرت عملکرد می‌باشد.

در منظر استعداد مرتبط با توانایی‌های ذاتی، ابتدا، با قابلیت‌های ذاتی به استعداد نگریسته می‌شود. براین اساس، یک استعداد، فردی است که در یک یا چند مهارت دارای پتانسیل بالقوه است. این استعداد قادر به ارائه یک عملکرد عالی در زمینه‌های مختلف مانند ریاضیات، فیزیک، هنر، موسیقی و غیره است. این مهارت‌ها ذاتی هستند و از بدو تولد همراه با فرد مستعد می‌باشند (میر و همکاران، ۲۰۱۳). برخی پژوهش‌گران در این زمینه، وابستگی ژنتیکی استعداد را تجزیه و تحلیل کردند و نتیجه گرفتند که عوامل ژنتیکی برای ارائه سطوح بالایی از توانایی‌ها ضروری است (وینخویزن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در این مورد، استعداد را نمی‌توان به دست آورد یا آموزش داد. اگر کسی مهارت‌های ذاتی را نداشته باشد، نمی‌توان آن‌ها را رشد داد (گالاردو همکاران، ۲۰۱۳).

در تقسیم‌بندی منظر شخصی استعداد و در مرحله دوم به توانایی یادگیری در استعداد تمرکز می‌شود. افراد هم‌چنین، قادر به تولید توانایی عالی مهارت‌های خود به دلیل توانایی عالی در یادگیری آن مهارت‌ها هستند. این استعدادها در طول زمان قابلیت‌هایی که در هنگام تولد در دسترس‌شان نیست و یا بالقوه است را با استفاده تجربیات و تمرین یادگیری، بهبود می‌بخشند.

در نهایت، به استعداد با قدرت عملکرد تمرکز می‌شود. در اینجا، استعداد از کار مداوم می‌آید یعنی هرچه شخص بیش‌تر کار کند به عملکرد بهتری دست می‌یابد. فردی با توانایی‌های بالا در عملکرد تا زمانی که به هدف خود دست یابد به سختی کار می‌کند. این رویکرد همیشه به استعداد برای دستیابی به هدف مورد نظر کمک می‌کند. فرد با استعداد روی یک مشکل یا کار، به‌وسیله برترین توانایی خود تمرکز می‌کند و مشکل را برطرف می‌کند (میر و همکاران، ۲۰۱۳).

---

1. Vinkhuyzen

## ۲-۲-۲-۲- استعداد از منظر جمعی یا گروهی

- همه افراد یک گروه کاری، دارای استعداد می‌باشند

- برخی از افراد در یک گروه کاری مستعد می‌باشند.

در بسیاری از موارد نمی‌توان تنها یک فرد یا افراد بسیار اندکی را در سازمان به‌عنوان استعداد معرفی نمود. لذا، همه افراد یا تعداد زیادی از افراد یک سازمان می‌توانند به‌عنوان افراد با استعداد تلقی شوند. این رویکرد فرض می‌کند که همه افراد در سازمان به نوعی مستعد می‌باشند (ونتگودت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). بنابراین، سازمان باید استعداد کارمندان خود را با کارگاه‌های آموزشی و مربیگری مؤثر توسعه دهد. اگر شرکتی بر توانایی افراد تمرکز کرده و سعی در توسعه آنها داشته باشد، هر فرد در سازمان با هر اندازه‌ای از استعداد، رشد می‌کند و در دستیابی به اهداف شرکت کمک خواهد کرد. یک سازمان برای دستیابی به موفقیت، نیاز به تمامی کارکنان خود دارد. اگر تعدادی از استعدادهای سازمان با همکاران خود مشارکت نمی‌کنند، این افراد می‌توانند وضعیت خطرناکی برای سازمان ایجاد کنند (گالاردو و همکاران، ۲۰۱۳).

استعداد هم‌چنین می‌تواند به برخی افراد (افراد خاص و اندک در سازمان) در یک گروه اشاره کند. در یک گروه بزرگ، برخی از افراد مستعدتر یا با هوش‌تر از بقیه خواهند بود. استعدادهای باید رشد کنند تا به رهبران آینده سازمان تبدیل شوند، این اتفاق با اعتماد بیشتر به استعدادهای قابل دستیابی است (گالاردو و همکاران، ۲۰۱۳). طبقه‌بندی اشاره‌شده در بالا، تمرکز عمیق‌تری بر مفهوم استعداد دارد، زیرا شامل تمام اطلاعات لازم در تعریف استعداد است و باعث می‌شود از طریق فیلتر نمودن برخی ویژگی‌های استعدادی، شکاف موجود در تعاریف مختلف توجیه شود.

هندفیلد<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، واقعیت استعدادی در دیدگاه‌های قدیمی و جدید را مورد بحث قرار می‌دهد. به عقیده وی، در گذر زمان، ارزش و اهمیت فردی استعدادهای برای سازمان افزایش یافته و رقابت بر سر یافتن استعدادهای برتر و دارای مزیت رقابتی برای سازمان، در حال افزایش است. جدول ۲-۱، به برخی از این موارد اشاره می‌کند.

---

1. Ventegodt et al  
2. Handfield

جدول ۲-۱. واقعیات قدیمی استعداد در مقابل واقعیات جدید

واقعیات جدید	واقعیات قدیم
سازمان‌ها به افراد نیازمندند - "قدرت فردی"	افراد به سازمان نیازمندند - "قدرت سازمانی"
افراد با استعداد، مزیت رقابتی (عصر اطلاعات)	ماشین آلات، سرمایه و جغرافیا مزیت رقابتی (عصر صنعتی)
استعدادهای برتر، تمایز عظیم خلق می‌کنند	استعدادهای برتر، در برخی موارد تمایز ایجاد می‌کنند
افراد مستعد کم‌یاب هستند	مشاغل کم‌یاب هستند
استعدادها سیار هستند و تعهداتشان کوتاه مدت	کارمندان وفادار و مشاغل امن هستند
استعدادها بیشتر می‌پرسند	کارمندان بیشتر می‌پذیرند

### ۲-۲-۳- مدیریت استعداد و تعاریف آن

می‌توان گفت که مدیریت استعداد تبدیل به یک ابزار رقابتی حیاتی برای سازمان‌ها در سطح جهانی شده است. با این حال، حتی اگر مدیریت استعداد برای سازمان‌ها به طرز استراتژیکی مهم در نظر گرفته شود، پژوهش در مورد این موضوع همچنان به آرامی در حال رشد است (بیچلر و وودوارد، ۲۰۰۹).

به نظر می‌رسد کمبود وضوح و اجماع در مورد تعاریف و شیوه‌های مدیریت استعداد در بحث و گفت‌گوهای آکادمیک، همچنان وجود دارد. مسئله کاربرد و کفایت مفاهیم و رویه‌های فعلی مدیریت استعداد ریشه در نوع سازمان (خصوصی، دولتی، غیرانتفاعی)، اندازه سازمان (کوچک، متوسط، بزرگ)، چندملیتی بودن، منطقه جغرافیایی و صنعت و حرفه مورد نظر دارد. بنابراین، تعاریف متعددی از مدیریت استعداد در تئوری‌های نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است که هر کدام به فراخور دیدگاه صاحب‌نظران و موارد مذکور از تغییراتی جزئی تا ساختاری برخوردار است.

در این بین، موچا (۲۰۰۴)، مدیریت استعداد را شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به‌منظور بیشینه کردن درگیری (عجین شدن) فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است تعریف می‌کند (موچا، ۲۰۰۴). از دیدگاه آرمسترانگ، مدیریت استعداد عبارت است از یک سری فعالیت‌های یک‌پارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز در حال حاضر و در



آینده توسط سازمان. هدف مدیریت استعداد توسعه و نگهداری یک استخر استعداد متشکل از نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶).

استعداد درون سازمانی یعنی این که کارمندان اصلی و رهبران سازمانی امور سازمانی را در جهت بهبود به پیش برند. این افراد کسانی هستند که نقش اصلی را در سازمان داشته و می‌توانند دیگران را به کنترل و بهبود عملکرد تشویق نمایند (هانسن، ۲۰۰۷).

مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان تعریف شده است که هدف آن حصول اطمینان از در دسترس بودن استعدادها و قرار دادن افراد مناسب، در شغل مناسب و در زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی سازمان است (داگو، ۲۰۰۵).

مدیریت استعداد تمام فرآیندهای منابع انسانی، اداری و فن‌آوری را در بر گرفته و معمولاً به مواردی نظیر انتخاب گزینه‌های استخدام، گزینش، استخدام، اجتماعی کردن، نگهداشت، توسعه و استقرار اشاره دارد که با برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل همراه است. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد در رابطه با جذب کارکنان، توسعه کارکنان و فرآیندهای مدیریت بوده و می‌تواند معادل "بهینه سازی استعداد" توصیف گردد (شوویر، ۲۰۰۴). مدیریت استعداد، به عنوان فعالیت‌ها و فرآیندهایی که شامل شناسایی نظام‌مند مشاغل کلیدی که به کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا، پرکردن این نقش‌ها توسط استعدادها و توسعه ساختار منابع انسانی به منظور تسهیل در پرکردن این مشاغل توسط افراد شایسته و حصول اطمینان از تعهد آن‌ها به سازمان تعریف شده است. در این راستا، مهم است که توجه داشته باشید که مشاغل کلیدی لزوماً به تیم مدیریت ارشد محدود نشده و مشاغل کلیدی سطوح پایین‌تر را نیز در نظر می‌گیرد (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹).

با توجه به تعاریف فوق می‌توان مدیریت استعداد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث شناسایی توانمندی، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان از یک سو و پرورش، ارتقاء و بهره برداری این توانمندی‌ها در جهت نیل به اهداف فردی و سازمانی گردد. به این ترتیب، مدیریت استعداد می‌تواند جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان مورد استفاده قرار گیرد

(مک‌کینزی، ۲۰۰۵). در جدول ۲ - ۲، به‌طور خلاصه به تعاریف مدیریت استعداد از دیدگاه صاحب‌نظران

مختلف و براساس محورهای گوناگون مدیریت استعداد، پرداخته شده است.

جدول ۲ - ۲. خلاصه‌ی تعاریف مدیریت استعداد

پژوهشگر / پژوهش‌گران	تعریف	محور تعریف
کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹	مدیریت استعداد، یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظامند پست‌های کلیدی می‌پردازد که این پست‌ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند. توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست‌های کلیدی از جمله مسئولیت‌های اصلی این نوع مدیریت به شمار می‌رود.	پست‌های کلیدی سازمان
هیرش، ۲۰۰۸	مدیریت استعداد اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه‌گذاری برای رشد آنهاست. همچنین شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد و کمک به آنها برای بهره‌بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف می‌باشد.	توسعه افراد مستعد
باتناگر <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۷	از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند	کشف و توسعه افراد مستعد
یورن <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۷	مدیریت استعداد دارای پنج مؤلفه جذب، شناسایی، توسعه، به کارگیری و درگیر کردن است که به اداره کارکنان مستعد کمک می‌کند.	مدیریت افراد مستعد از طریق کارکردهای منابع انسانی
کاپلی، ۲۰۰۴	به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به‌طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند استفاده می‌کند.	
روث ول <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۲	مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است.	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
ولینز، اسمیت و روگرز <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۶	مدیریت استعداد فرآیندی است که به‌طور نظام‌مند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخ‌گویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد.	
دوتاگوپتا، ۲۰۰۵	مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می‌پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف	مدیریت راهبردی استعداد

1 . Bhatnagar

2 . Uren

3 . Rothwell

4 . Wellins, Smith & Rogers

	<p>راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند</p>
<p>گارو و هیرش<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸  ولبای و کوک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰</p>	<p>فرآیند</p> <p>مدیریت استعداد باید تمامی فرآیندهای مورد نیاز برای بهینه سازی افراد در یک سازمان را شامل شود و با وجود رویکرد متمرکز بر استعداد، خود به تنهایی از شیوه های مدیریت دیگر افراد در سازمان مستقل نیست. بنابراین، مدیریت و پرورش استعداد بخشی از روند روزمره زندگی سازمانی است. مدیریت استعداد، اجرای استراتژی های یکپارچه یا سیستم هایی است که برای افزایش بهره وری در محل کار، با توسعه فرآیندهای بهبود یافته برای جذب، توسعه، حفظ و استفاده از افراد با مهارت های لازم و توانایی برای رفع نیازهای فعلی و آینده، مورد استفاده قرار می گیرد.</p>
<p>یارنل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷</p>	<p>فرهنگ سازمانی</p> <p>مدیریت استعداد ذهنیتی است که از بیشترین مزیت رقابتی مرتبط با افراد برخوردار است، در حالی که تحت تأثیر فرهنگ و ارزش های سازمان قرار می گیرد. این افراد معتقدند که به کارگیری استعدادشان برای رسیدن به موفقیت لازم و ضروری است.</p>

## ۲-۲-۴- رویکردهای مدیریت استعداد

در مورد مدیریت استعداد چهار دیدگاه یا رویکرد مطرح است. این دیدگاه ها را می توان از یک سو در تمرکز بر گروهی خاص (انحصاری) یا همه افراد (عمومی) و از سوی دیگر، تمرکز بر موقعیت های سازمانی (مشاغل) یا کارکنان تقسیم بندی نمود (ایلز و همکاران، ۲۰۱۰). با ترکیب این دیدگاه های متضاد، چهار ناحیه ایجاد می گردد که در زیر نمایش داده شده است.

انحصاری-کارکنان	انحصاری - مشاغل
عمومی - کارکنان	عمومی - مشاغل

شکل ۲-۱. دیدگاه های مختلف در مورد مدیریت استعداد

1 . Garrow & Hirsch  
2 . Welbay & Cook  
3 . Yarnall

## ۲-۲-۴-۱- دیدگاه انحصاری- کارکنان

این دیدگاه مدیریت استعداد، نگاه نسبتاً خاصی به استعدادها دارد و آنها را افرادی می‌داند که قادرند تفاوتی قابل توجه در عملکرد فعلی و آینده سازمان ایجاد نمایند. براساس این دیدگاه، نمی‌توان هر فردی را در سازمان به عنوان استعداد در نظر گرفت. بنابراین، مدیریت کارکنان مستعد بر اساس شرایط فعلی و عملکرد فرد در گذشته، شایستگی‌های مشاهده شده و همچنین توانایی‌های بالقوه؛ تفاوت اساسی با سایر کارکنان دارد. ایلز و همکاران<sup>۱</sup>، (۲۰۱۰)، اصل پارتو<sup>۲</sup> را نیز در این حوزه صادق می‌دانند. یعنی ۲۰ درصد از کارکنان می‌توانند سبب ایجاد ۸۰ درصد ارزش در سازمان شوند. دیدگاه انحصاری- کارکنان بیان می‌کند که استعداد مرتبط با یک عنوان یا یک شغل نیست؛ بلکه براساس یک تقسیم‌بندی است، تقسیم کارکنان به بخش‌های متفاوت بر اساس رفتارهای آنها، به عنوان مثال می‌توان کارکنان با ارزش را یک بخش از کارکنان در نظر گرفت (ایلز و همکاران، ۲۰۱۰).

## ۲-۲-۴-۲- دیدگاه انحصاری- مشاغل

این دیدگاه مدیریت استعداد، علاوه بر این که نگاه نسبتاً خاصی به استعدادها و مشاغل دارد، اما یک تفاوت اساسی با دیدگاه قبلی دارد و آن این است که از رویکرد اول فراتر رفته و به صورت گزینشی عمل می‌نماید. طرفداران این دیدگاه عنوان کرده اند که از دید آنها فرآیند تعریف استعدادها با شناسایی مشاغل کلیدی سازمان بسیار نزدیک است (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵).

## ۲-۲-۴-۳- دیدگاه عمومی- کارکنان

در مقایسه با دو دیدگاه انحصاری در مدیریت استعداد، این دیدگاه موضع عمومی گرفته و بر کل کارکنان سازمان تأکید دارد. براساس این دیدگاه، هر کس در سازمان به صورت بالقوه استعداد بوده و وظیفه سازمان، مدیریت همه کارکنان برای ارائه عملکرد برتر است. این دیدگاه ادعا می‌کند که در یک سازمان، هر کس نقشی دارد و کاری برای انجام دادن، درحالی که اغلب در مورد نحوه انجام آن به اندازه کافی راهنمایی

---

1. Iles et al  
2. Pareto Principle

نمی‌شود. مدیریت استعداد باید رویکردی داشته باشد که تصدیق نماید که هر فرد قابلیت‌ها و توانایی بالقوه برای استعداد شدن دارد و بنابراین باید فرآیند شناسایی استعداد داشته باشد. علاوه بر این، ایجاد فرصت نیز ضروری است، استعدادهای نیازمند فرصتی برای ارائه هستند و کارکنان باید فرصت‌های متعددی برای یادگیری، رشد و تلاش جهت ارائه توانمندی‌های بالقوه خود داشته باشند. هدف مدیریت استعداد این است که عملکرد کارکنان در تمام سطوح افزایش یابد و در نتیجه به هر کس اجازه می‌دهد که به حداکثر توان بالقوه خود برسد (اشتون و مورتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

## ۲-۲-۴-۴- دیدگاه عمومی-مشاغل

این دیدگاه استعدادهای را به عنوان سرمایه انسانی در نظر می‌گیرد. اما، اهمیت مفاهیم سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی را در رابطه با عملکرد سازمانی نادیده می‌گیرد. برخی از طرفداران این دیدگاه بین "توسعه رهبران" (تمرکز بر فرد، با هدف افزایش سرمایه‌های انسانی رهبران) و "برنامه‌های توسعه رهبری" (تمرکز بر اقدامات گروهی و جمعی با هدف افزایش سرمایه اجتماعی از طریق توسعه پل‌ها، اعتماد و شبکه‌ها) تمایز قائل می‌شوند. سایر دیدگاه‌ها در تعریف مدیریت استعداد بیش از حد بر استعدادهای فردی (صفات یا ویژگی‌های افراد) تأکید داشته و کمتر به نقش عواملی نظیر تیم‌ها، فرهنگ‌ها، رهبری و شبکه‌سازی در جهت دادن و ایجاد فرصت به استعداد توجه می‌نمایند (ایلز و همکاران، ۲۰۱۰).

کاپلی و همکاران (۲۰۰۸)، رویکردها نسبت به مدیریت استعداد را به دو رویکرد تقسیم کرده‌اند:

### ۱- رویکرد همه‌گیر

رویکرد همه‌گیر پیشنهاد می‌دهد که مدیریت استعداد به همه کارکنان اعمال می‌شود. همه کارکنان یک سازمان با داشتن نقاط قوتی که توان ایجاد ارزش افزوده برای سازمان را دارند، دیده می‌شوند.

### ۲- رویکرد انحصاری

رویکرد انحصاری در مقابل رویکرد همه‌گیر، به عنوان یک زیرمجموعه از کارکنان یا شغل‌ها ایجاد ارزش می‌کنند (گالاردو و همکاران، ۲۰۱۳). این دو رویکرد بر سرمایه‌گذاری بر منابع کمیاب تمرکز می‌کنند: این که

---

1. Ashton & Morton

آیا توسعه برای همه اشخاص باشد یا سازمان باید سرمایه‌گذاری متمایزی در افراد خاص یا مشاغل خاص انجام دهد؟ (کاپلی و همکاران، ۲۰۰۸).

در تقسیم‌بندی دیگر اولسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، رویکردهای مدیریت استعداد را در سه رویکرد خلاصه کرده است:

### ۱- رویکرد منابع انسانی

در این رویکرد، مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌ها، کارکردها، فعالیت‌ها یا حوزه‌های تخصصی (نظیر استخدام، انتخاب، توسعه و مدیریت کارراهه شغلی و جانشین پروری) بخش معمول منابع انسانی سازمان تعریف می‌کند (هنین و اونیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ هیلتن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ اولسن، ۲۰۰۰). به‌زعم اولسن (۲۰۰۰)، در این دیدگاه مدیریت استعداد وظایف بخش منابع انسانی را سریع‌تر (به‌وسیله اینترنت و ...) و از طریق برون‌سپاری به شرکت‌ها انجام می‌دهد.

### ۲- رویکرد ذخیره استعداد

دومین رویکرد، رویکرد ذخیره استعداد است که بر منابع یا ذخایر استعداد تمرکز دارد و شامل مجموعه‌ای از فرآیندهایی است که جهت حصول اطمینان از جریان مناسب و کافی کارکنان در تمام مشاغل موجود در سازمان طراحی شده اند (کسلر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ پاسکال<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). این رویکرد تا حد زیادی مشابه همان چیزی است که به‌عنوان برنامه ریزی منابع انسانی شناخته شده است که هم‌چنین می‌تواند فعالیت‌ها و فرآیندهای بخش منابع انسانی از جمله استخدام و انتخاب را نیز در برداشته باشد (لرمو سیاکس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). موضوع محوری در این رویکرد مشخص کردن نیازهای کارمندگزینی و سپس مدیریت کردن روند پیشرفت این کارکنان در پست‌ها می‌باشد که اغلب با استفاده از سیستم‌های نرم افزاری انجام می‌شود و یک رویکرد عموماً درونی است تا بیرونی.

---

1. Olsen  
2. Heinen & O'Neill  
3. Hilton  
4. Kesler  
5. Pascal  
6. Lermusiaux

### ۳- رویکرد استعداد در معنای عام

رویکرد استعداد در معنای عام که مدیریت استعداد در آن بر استعداد به طور کلی و عام، صرف نظر از مرزهای سازمانی یا مشاغل خاص توجه دارد. دو دیدگاه کلی در این رویکرد وجود دارد؛ در اولین دیدگاه، استعداد عموماً به معنی عمل کردن در سطح بالا و داشتن استعداد بالقوه بالا در نظر گرفته می شود. از این رو، کارکنان بسیار توانا، جستجو و استخدام می شوند و سپس به طور متفاوتی صرف نظر از نقش خاص آن ها در بعضی از موارد، با توجه به نیازهای خاص سازمان، پاداش دریافت می کنند. در دیدگاه دوم این رویکرد، استعداد به عنوان یک کالای نامتمایز و نامشخص در نظر گرفته می شود که هر دو از دیدگاه های انسان گرایانه و جمعیت شناختی ناشی می گردد. استعداد از این جنبه حیاتی است که در نقش یک بخش مهم منابع انسانی، برای داشتن عملکرد بالاست (واکر و لاراکو، ۲۰۰۲) و روندهای جمعیت شناختی و کسب و کار را به طور کلی ارزشمندتر می سازد (رومنس و لاردنر، ۲۰۰۵). رویکردهای مختلف مدیریت استعداد در جدول ۲ - ۳ با یکدیگر مقایسه شده اند. همان طور که ملاحظه می شود، در زمینه مدیریت استعداد رویکردهای مختلفی وجود دارد (گاهی مدیریت استعداد به عنوان یک کارکرد مدیریتی و یا به عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی، در پاره ای از موارد به عنوان وظیفه رهبری سازمان و گاهی هم به عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است) که هر یک از رویکرد خاصی تأثیر می پذیرند. بنابراین، آنچه مشخص است، تاکنون اجماع کلی بر روی تعاریف و مفاهیم مدیریت استعداد وجود ندارد و به نظر می رسد این علت ناشی از گوناگونی شرایط سازمان های مختلف می باشد. لذا، بازنگری تعاریف و مفاهیم مدیریت استعداد و بومی سازی آن با توجه به شرایط متمایز هر سازمان جهت به کارگیری فرآیند مدیریت استعداد قابل توجه و تأمل می باشد.

---

1. Walker & Larocco  
2. Romans & Lardner

رویکردهای مدیریت استعداد	خاستگاه نظری	قوت‌ها	ضعف‌ها	اقبال پژوهشی
رویکرد منابع انسانی	کارکردهای مدیریت منابع انسانی سنتی	تسریع امور از طریق برون‌سپاری و استفاده از تکنولوژی‌های جدید	تک بخشی نگری و تمرکز به کارکردهای خاص مورد نظر و غفلت از سایر بخش‌ها	هنین و اونیل ۲۰۰۴، هیلتن ۲۰۰۰، مرسر <sup>۱</sup> ۲۰۰۵، اولسن ۲۰۰۰، سالیوان <sup>۲</sup> ۲۰۰۵، کوهن و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۵
رویکرد ذخیره استعداد	برنامه ریزی منابع انسانی مدیریت عملکرد	مشخص کردن نیازهای کارمندی، مدیریت کردن روند پیشرفت کارکنان در پست‌ها، استفاده از سیستم‌های نرم افزاری، اطمینان از جریان کافی و مناسب استعداد در پست‌ها، بهینه سازی منابع سازمانی، توجه همزمان به مشاغل، طبقه بندی کارکنان با استفاده از سطح عملکرد آنها	نگاه درونی تا بیرونی، نادیده گرفتن ملاحظات انسانی در مورد کارکنان غیر مستعد کاهش انگیزه کارکنان غیرمستعد	جکسون و شولر <sup>۴</sup> ۱۹۹۰، روث ول ۱۹۹۴، کسلر ۲۰۰۲، پاسکال ۲۰۰۴، سیاکس ۲۰۰۵، شوویر ۲۰۰۴، استلمن و لويس <sup>۵</sup> ، ۱۹۹۴
رویکرد استعداد در معنای عام	دیدگاه‌های انسان‌گرایانه و جمعیت‌شناختی	مدیریت هر فرد برای داشتن عملکرد بالا، پیش بینی بحران‌های کمبود منابع انسانی مستعد در آینده، استفاده بهینه از کلیه افراد سازمان	هزینه بالای ناشی از تربیت کلیه کارکنان، عدم برنامه مشخص برای مدیریت استعدادها	بوکینگهام و وسبرگ <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۱، واکر و لاراکو ۲۰۰۲

1. Mercer
2. Sullivan
3. Cohn et al
4. Jackson & Schuler
5. Stahlman & Lewis
6. Buckingham & Vosburgh



## ۲-۲-۵- مدیریت منابع انسانی و استعداد

در سال ۲۰۱۰ پژوهشی در زمینه مدیریت استعدادها و مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های چندملیتی در پکن انجام گرفت که به بررسی تشابهات و تمایزات مدیریت استعدادها و مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. نتایج این تحقیق بیانگر سه شباهت و چهار تفاوت اصلی می‌باشد که در ذیل بیان شده است:

مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، هر دو بر یکپارچگی با استراتژی کلان سازمان تأکید دارند. این پژوهش نشان داد که دیدگاه یکپارچگی استراتژیک، عنصر اصلی مدیریت استعداد است. به عنوان مثال، تمام طرح‌های مربوط به استعدادها باید با خواسته‌های کسب و کار شرکت یکپارچه شود، هم‌چنین، استراتژی مدیریت استعداد باید با "استراتژی‌های کسب و کار" هم‌سو گردد. هم‌چنین تعریف استعداد، شدیداً با استراتژی کل سازمان یا شرکت همراه است. به‌ویژه با استراتژی مدیریت منابع انسانی. بنابراین، برخی از سازمان‌ها ارتباط بین مدیریت استعداد و استراتژی کلی سازمان را به عنوان یک اولویت کلیدی کسب و کار در نظر گرفته اند (تاج‌الدین و معالی، ۱۳۹۰).

مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی هر دو بر اهمیت تخصیص نقش مناسب تأکید دارند. قرار دادن "افراد مناسب" در "مشاغل مناسب" به عنوان ابزاری برای یکپارچه‌سازی کار کارکنان، با اهداف سازمان است. فرآیند تطبیق بین کارکنان و مشاغل، فرآیندی پویاست که با تغییرات سازمانی تغییر می‌کند. این فرآیند بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی مشترک است.

مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی مناطق کلیدی مشابهی را که زیرمجموعه‌ای از مدیریت کارکنان است، پوشش می‌دهند. مدیریت استعداد، تقریباً تمام حوزه‌های عملیاتی مدیریت منابع انسانی سنتی را پوشش می‌دهد. البته، گاهی اوقات بر موارد متفاوتی تمرکز دارند (ایلز و همکاران، ۲۰۱۰).

اکثر مقالات مرتبط با مدیریت کارکنان، در مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد، حوزه‌های عملکردی یکسانی را شناسایی کرده‌اند. به‌عنوان مثال، مشاهده شده است که مدیریت استعداد می‌تواند بیش‌تر فرآیندهای عملکردی مدیریت منابع انسانی را پوشش دهد. با توجه به این جنبه، می‌توان استدلال کرد که مدیریت استعداد، شکل جدیدی از رویکردهای مدیریت منابع انسانی، جهت به‌روز نگه داشتن آن‌ها می‌باشد

(استوارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). مدیریت منابع انسانی نسبت به مدیریت استعداد حوزه گسترده‌تری دارد. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد جزئی از مدیریت منابع انسانی است.

از طرفی، بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی تمایزاتی وجود دارد. از جمله آن‌که: مدیریت استعداد بر گروه خاصی از کارکنان تمرکز دارد، در حالی که در مدیریت منابع انسانی، همه کارکنان باید مدیریت شوند. مدیریت استعداد، مبتنی بر تقسیم‌بندی است. در حالی که، مدیریت منابع انسانی بر اساس مکتب مساوات بنا شده است. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد اساساً متفاوت از مدیریت منابع انسانی است. زیرا، در مدیریت منابع انسانی برای همه کارکنان رویه یکسانی وجود دارد و تلاش می‌شود که منابع شرکت به صورت یکسانی تخصیص یابند؛ در حالی که مدیریت استعداد برای مدیریت کارکنان خاص (استعدادها) به صورت متفاوت عمل می‌کند. همچنین، مدیریت استعداد بر مبنای استقرار منابع شرکت جهت انتخاب، توسعه و نگهداشت نخبگان و کارکنان کلیدی است (معالی، ۱۳۹۰). تفاوت دیگر این‌که، تمرکز مدیریت منابع انسانی بر وظایف و عملکرد است؛ در حالی که، مدیریت استعداد بر افراد متمرکز است. مدیریت منابع انسانی بر انجام مؤثر وظایف مختلف نظیر جذب، استخدام، آموزش، ارزیابی و توسعه تمرکز دارد، در حالی که، مدیریت استعداد بر کارکنان به ویژه "استعدادها" تمرکز دارد. برای مدیریت استعداد، وظایف و فرآیندها منفک نیستند و همه با یکدیگر مرتبط هستند. تلاش مدیریت استعداد برای جذب و نگهداشت "استعدادها" است و جذب و حفظ استعدادها به مسئله کلیدی تبدیل شده است؛ در حالی که، مدیریت منابع انسانی، بر فرآیندهای منابع انسانی تأکید دارد (ایلز و همکاران، ۲۰۱۰).

## ۲-۲-۶- استراتژی مدیریت استعداد

استراتژی مدیریت استعداد<sup>۲</sup> پیکربندی اهداف، برنامه‌های عملیاتی و فرآیندهای اصلی مدیریت استعدادها بر مبنای: شناسایی، دستیابی، تشخیص (اندازه‌گیری و ارزیابی)، توسعه فردی، انگیزه، استفاده منطقی و حفظ استعدادها در سازمان، و همچنین اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کارآیی فرآیندهای تحقق‌یافته در مدیریت

---

1. Stewart  
2. Talent Management Strategy

استعداد می‌باشد. استراتژی مدیریت استعداد، سازمان را قادر می‌سازد تا نه تنها اقدامات عملیاتی را که قبلاً گرفته شده است؛ بلکه، استراتژی خود را در هر سطحی تغییر دهد (پزتوفسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

آرمسترانگ (۲۰۱۴)، اظهار می‌دارد که استراتژی مدیریت استعداد، دیدگاهی متفاوت در مورد چگونگی انجام فرآیندهای مرتبط با ایجاد یک استخر (مخزن) استعداد است، که باید همراه با یک هدف کلی - برای دستیابی و پرورش استعداد در هر کجا که باشد و هر جا که مورد نیاز است - با استفاده از تعدادی از سیاست‌ها و شیوه‌های متفاوت طرح‌ریزی شود. استراتژی مدیریت استعداد باید دربرگیرنده تعریف استعداد در سازمان، برنامه مدیریت استعداد و نیازهای استعدادی آینده سازمان باشد (آرمسترانگ، ۲۰۱۴).

عناصر اصلی استراتژی مدیریت استعداد عبارت‌اند از:

۱. ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب
۲. توسعه استعداد از طریق آموزش
۳. انتقال داخلی و ساختارسازی شغلی برای استعداد
۴. ایجاد سیستم نظارت بر کارایی و بهره‌وری کارکنان با استعداد
۵. ایجاد سیستم ارزیابی با توجه به ویژگی‌های استعدادی کارکنان
۶. توسعه مدیرانی که استعدادهای سازمان را مدیریت می‌کنند
۷. تغییر سیستم حقوق و پاداش استعدادهای سازمان در راستای اهداف کمی و کیفی مدیریت استعداد (پزتوفسکی، ۲۰۰۸).

ایجاد استراتژی مدیریت استعداد که مبتنی و مطابق با استراتژی سازمان باشد یکی از پیش‌شرط‌های اصلی مدیریت استعداد مؤثر است. براین اساس، استراتژی کلان سازمان نقطه شروع استراتژی مدیریت استعداد است. پیوند متقابل استراتژی سازمان با استراتژی مدیریت استعداد امکان شناسایی فرآیندهای مدیریت استعداد را فراهم می‌آورد که از لحاظ مواجهه با اهداف سازمان بسیار مهم و اساسی است. علاوه بر این، باید توجه داشت که استراتژی مدیریت استعداد باید با استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان نیز هم‌سو

---

1. Poczowski

باشد. در واقع، در سازمان‌های استعدادمحور استراتژی مدیریت استعداد و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با هم پیوند یافته و در راستای استراتژی کلان سازمان مفهوم می‌یابند (کاپلی، ۲۰۰۸).

## ۲-۲-۷- مروری بر مهم‌ترین ابعاد مدیریت استعداد

در بخش‌های قبلی این فصل به بیان مفهوم استعداد تعاریف مدیریت استعداد و ابعاد آن از دیدگاه صاحب‌نظران پرداخته شد. در این قسمت به برخی از مهم‌ترین ابعاد مدیریت استعداد که بیش‌ترین تکرار را در مدل‌ها و تعاریف مدیریت استعداد داشته‌اند پرداخته می‌شود. کشف و شناسایی استعداد<sup>۱</sup>، توسعه و بهسازی استعداد<sup>۲</sup> و نگهداشت استعداد<sup>۳</sup>، مفاهیمی مهم در فرآیند مدیریت استعداد می‌باشند که به آن‌ها پرداخته می‌شود.

### ۲-۲-۷-۱- کشف و شناسایی استعداد

مک‌دائل و همکاران (۲۰۱۰)، مشاهده کرده‌اند که سازمان‌ها اغلب با استفاده از روش‌های متناقض و غیرمتداول به جای استفاده منظم و سازگار از سیاست‌ها و رویه‌ها، استعدادهای موردنیاز را شناسایی و جذب می‌کنند. ایلز و همکاران (۲۰۱۰)، نیز استدلال کردند که حداقل در مورد تحقیقات دانشگاهی مطالب بسیار کمی در مورد چگونگی تعریف و شناسایی استعدادهای توسط سازمان‌ها وجود دارد. با این‌حال، به‌منظور شناسایی استعدادهای عملکرد مدیریت ارشد باید براساس آنچه استعداد است، مشخص باشد (ایلز و همکاران، ۲۰۱۰). برای شناسایی و جذب استعداد در ابتدا باید توجه داشت که اولویت استعدادی سازمان برای موقعیت استعدادی مورد نیاز چیست و در ادامه به برنامه‌ریزی کشف و جذب استعداد پرداخت. کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹)، خواستار "شناسایی نظام‌مند" موقعیت‌های کلیدی در یک سازمان هستند و ادعا می‌کنند که این شناسایی نظام‌مند تنها راه برای رسیدن به سطح مطلوب عملکرد و مزیت رقابتی پایدار است. آن‌ها هم‌چنین، به اهمیت استراتژیک استعداد اشاره می‌کنند و اذعان دارند که استعداد در خود ارزش استراتژیک ایجاد نمی‌کند مگر آن‌که به‌طور مؤثری شناسایی و مدیریت شود. برخی از محققان نظیر پیتز کاپلی (۲۰۰۸)، نشان

---

1. Talent Identification  
2. Talent Development  
3. Talent Retention

داده‌اند که ناکافی بودن روش‌های مدیریت استعداد، به شکست در توانایی سازمان‌ها در شناسایی استعداد منجر می‌شود. وی استدلال می‌کند شکست در مدیریت استعداد منبع رنج و ناامیدی برای مدیران در سازمان‌های مدرن است. کاپلی (۲۰۰۸) اساسی‌ترین اصول در مورد شناسایی استعدادها را به شرح ذیل ارائه می‌کند:

۱. تصمیم سازمان برای این که به چه چیزی (چه استعدادی) نیاز دارد

۲. سازمان به چه تعداد استعداد نیاز دارد

۳. سازمان قصد تأمین استعدادها را از داخل یا خارج سازمان دارد (کاپلی ۲۰۰۸).

دیدگاه متفاوت و همه‌جانبه‌ای توسط وودوارد و بیچلر (۲۰۰۹) در مورد شناسایی استعداد ارائه شده است. آن‌ها معتقدند مسئله‌ای که در شناسایی استعدادها به‌طور ویژه و مدیریت استعداد به‌طور عام مطرح است، بحث در مورد "نبرد برای استعداد" است که نویسندگان در این مورد، استنادات زیادی به نظریات ففر و سوتان<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) کرده‌اند. نکته ملال‌آور و قابل تأمل در این دیدگاه این است که، نبرد بر سر استعدادها هنوز هم ادامه دارد و در آینده نیز، قابل پیش‌بینی است (وودوارد و بیچلر، ۲۰۰۹).

ادبیات مدیریت استعداد برای اکثر بخش‌ها بر رویکرد نظام‌مند مدیریت استعداد تأکید دارد. با این حال، محیط بی‌ثبات و نامطمئن، نیاز به تنوع در استعدادها بالقوه و امکانات محدود برای پیش‌بینی این که چه صلاحیتی برای افراد مستعد در آینده مورد نیاز است، می‌تواند مباحثی باشد که راه‌های بیشتری برای شناسایی استعدادها فراهم می‌کند. این مباحث در مطالعات ویبلن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، مورد بررسی قرار گرفته است. جایی که نویسندگان بهترین شیوه‌های مدیریت استعداد و انطباق شناسایی استعدادها را به چالش می‌کشند و استدلال می‌کنند که "سازمان‌ها باید تشویق شوند تا شناسایی و سپس مدیریت استعداد را با شیوه‌های مؤثر، انعطاف پذیر و قابل تنظیم برای فرد مدیریت کنند.

---

1. Pfeffer and Sutton  
2. Wible et al

یکی دیگر از مسائل حیاتی در اجرای مرحله شناسایی استعداد این است که، زمانی که فرد به عنوان استعداد شناسایی شود باید در مورد استراتژی‌ها و فعالیت‌های مدیریت استعداد در سازمان مطلع شود. همچنین، این افراد باید در مورد وضعیت و جایگاه خود به عنوان استعدادها نیز، آگاه شوند (یورکمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). پس از مرحله شناسایی و کشف استعداد، سازمان‌ها باید به دنبال جذب استعداد‌های شناسایی شده باشند. برای جذب استعداد<sup>۲</sup>، سازمان باید بداند که استعدادها چه چیزی می‌خواهند و چه نیازی دارند. سپس، سیستم‌های تشویقی و پاداش را با این نیازها هماهنگ کند. علاوه بر این، برنامه‌های توسعه متمرکز و کار معنادار عامل‌های اثرگذاری در جذب و حفظ استعدادها است (لانگنیگر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). وودوارد و بیچلر (۲۰۰۹)، در مورد تمایز و تنوعی که سازمان‌ها باید در کشف و جذب استعداد در نظر بگیرند بحث می‌کنند؛ به نظر آنها سازمان‌ها باید نوآوری بیشتری در زمینه جذب استعداد داشته باشند و برای یافتن منابع جدید استعداد از رویه‌های سنتی و ناکارآمد دست بردارند. از طرف دیگر، یافته‌های کانتاگیورگز<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، نشان می‌دهد که به جای سرمایه‌گذاری (هزینه) در سیستم‌های مدیریت استعداد برای موفقیت در جذب استعداد، سازمان‌ها باید بر ایجاد یک فرهنگ سازمانی که فرآیند جذب استعداد را درک کند تمرکز کنند. با توجه به نتایج مطالعات وی، جذب استعداد عمدتاً با درک فرهنگ تغییر، کیفیت و تکنولوژی الهام می‌یابد، و علاوه بر آن، با حمایت از خلاقیت، ارتباطات باز، مدیریت مؤثر دانش، ارزش، احترام و صداقت به تکامل می‌رسد.

## ۲-۲-۲-۲ توسعه استعداد

یکی از استراتژی‌های اصلی برای برآوردن نیازهای استعدادی فعلی و آینده در سازمان‌ها، توسعه کارکنان می‌باشد (یورکمن و همکاران، ۲۰۱۳). علاوه بر این، استدلال می‌شود که توسعه متمرکز استعداد برابر با سرمایه‌گذاری پیوسته در سرمایه انسانی سازمان است؛ در نتیجه، سرمایه فکری افزایش می‌یابد، که به نوبه خود بر ارزش فعلی و آینده سازمان اثرگذار است. با توجه به نتایج سازمانی، مدیریت استعداد با تمرکز بر

---

1. Björkman et al  
2. Attracting Talent  
3. Langenegger et al  
4. Konthoghiorghes

توسعه، تأثیر مثبتی بر جذابیت کارفرمایان و سازمان‌ها - به دلیل علاقه‌مندی کارکنان مستعد به مسیرهای شغلی، وظایف چالش‌برانگیز و فرصت‌های توسعه - برای افراد با استعداد دارد (لانگنیگر و همکاران، ۲۰۱۱).

لیپاک و اسنل<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در رابطه با این‌که آیا سازمان‌ها باید استعداد را از بازار خارجی یا فعالیت‌های درون‌زا تأمین کنند، ادعا می‌شود که تأمین خارجی استعداد (خارج از سازمان) بعید است که در بلندمدت موفقیت‌آمیز و قابل قبول بوده و مزایای قابل توجهی نسبت به رویکرد تأمین داخلی داشته باشد. این نظر بر پایه این فرض استوار است که سازمان‌ها برای تأمین استعداد موردنیاز خود از درون سازمان، از طریق فعالیت‌های توسعه استعداد به مزیت رقابتی دست می‌یابند. چراکه، پرورش افراد مستعد با توجه به مهارت‌ها و دانش ویژه سازمان صورت می‌پذیرد و سازگاری فرد مستعد با فرهنگ سازمان بیشتر است (لیپاک و اسنل، ۱۹۹۹).

بنابراین، سازمان‌ها به‌طور قابل توجهی در فعالیت‌های توسعه استعداد سرمایه‌گذاری می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنانشان صلاحیت‌های لازم برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها را کسب نموده‌اند (کاربری و راک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). هم‌چنین، استدلال می‌شود که توسعه استعداد، جزء محوری مدیریت استعداد است که تأثیر مثبتی بر حفظ استعدادها در سازمان دارد. چامی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، رابطه بین شیوه‌های توسعه استعداد و قصد ماندگاری کارکنان در سازمان را مورد بررسی قرار دادند و ارتباطی مثبت و معنادار میان دو عنصر پیدا کردند.

توسعه استعداد به‌عنوان یک ارتباط سه‌جانبه بین فرد، مدیر و سازمان شناخته شده است. فرد مستعد فرصت‌های توسعه، برنامه‌های توسعه و برنامه‌های شغلی را در چارچوبی که ابزار، ارزش‌ها و منابع آن توسط سازمان تنظیم شده باشد دنبال می‌کند. نقش مدیر این است که با ارزیابی نیازها، نقش‌های استعدادی را مشخص و تشریح کند و به حمایت از فرآیند توسعه پردازد (کای<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). دیدگاه جالبی در مورد توسعه استعداد توسط کُروتو<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، ارائه شده است، چرا که او در مورد ابتکارات توسعه شتابان<sup>۶</sup> بحث می‌کند.

- 
1. Lepak and Snell
  2. Carbery and Rock
  3. Chami et al
  4. Kaye
  5. Korotov
  6. Accelerated Development Initiatives

این ابتکارات، همان‌طور که کلمه "تسریع" به وضوح نشان می‌دهد، با سرعت قابل توجهی نسبت به فعالیت‌های توسعه معمولی دنبال می‌شود و همچنین، می‌توان استعداد فرد را از طریق مراحل سنتی‌تر در توسعه حرفه‌ای و پیشرفت‌های مرتبط با سن، کنار گذاشت. این نوع از فعالیت‌های توسعه، یک ضرورت برای سازمان‌هایی است که مواجه با رشد سریع، فقدان استعدادهای ناب و رقابت با سازمان‌های دیگری هستند که آماده ارائه وظایف چالش برانگیز و سطح بالا برای استعدادهای هستند و نگاه به بازار خارجی استعداد برای استخدام دارند (کروتوو، ۲۰۱۳).

گاروان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) فعالیت‌های توسعه استعداد را از طریق چهار دسته از برنامه‌ها بررسی می‌کنند. این برنامه‌ها عبارت‌اند از:

(۱) برنامه‌های توسعه رسمی مانند برنامه‌های مفهومی یا مهارت‌های مبتنی بر توسعه

(۲) توسعه تجربیات مبتنی بر رابطه، مانند مشاوره، مربیگری و مشاوره شغلی

(۳) توسعه تجربیات مبتنی بر شغل

(۴) توسعه فعالیت‌های غیر رسمی (گاروان و همکاران، ۲۰۱۲).

بانکر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، در مورد پیشرفت یک‌باره استعدادها هشدار می‌دهند و بر ضرورت پیگیری فعالیت‌های توسعه به‌طور تداومی و به دست آوردن بازخورد کافی در طول مسیر صحنه می‌گذارند. آن‌ها تأکید می‌کنند که ممکن است افراد فوق‌العاده با هوش و با استعداد در مورد مهارت‌های "ارتباط با افراد" دچار نقصان و کمبود باشند. انعطاف‌پذیری در توسعه شخصی یکی از راه‌های ارتقای مهارت‌های احساسی یا ارتباطی در یک سازمان است؛ این به معنی تسهیل آگاهی و انعکاس و تنظیم فرصت‌ها برای تمرین آنها با برنامه‌های رسمی توسعه است که تمرکز بر مهارت‌های رهبری است. علاوه بر ایجاد شایستگی‌ها و توانمندی‌های احساسی، اندازه‌گیری عملکرد نیز به عنوان یکی از راه‌های ارتقاء مهارت‌های ارتباطی ذکر شده است (بانکر و همکاران، ۲۰۰۲).

---

1. Garavan et al  
2. Bunker et al



## ۲-۲-۷-۳ نگهداشت استعداد

از منظر مدیریت استعداد برای یک سازمان، حفظ و نگهداشت افرادی که به عنوان استعداد شناسایی و جذب شده‌اند حیاتی است. نگهداشت و حفظ کارکنان مستعد می‌تواند به منزله نتیجه فرآیندهای مدیریت استعداد از قبیل جذب و توسعه استعداد تلقی شود. این امر هم‌چنین، تأثیر قابل توجهی بر مقاصد جابجایی کارکنان دارد (یورکمن و همکاران، ۲۰۱۳). در این زمینه یورکمن و همکاران (۲۰۱۳)، به شواهد گسترده‌ای در مورد درک حمایت شده توسط کارکنان اشاره می‌کنند. به عقیده آن‌ها کارکنانی که احساس می‌کنند از طرف سازمان به دریافت فرصت‌های توسعه و حمایت نائل شده‌اند؛ به احتمال زیاد میل به ماندگاری در آنان تقویت می‌شود. تمرکز بر حفظ و نگهداشت در مدیریت استعداد، توسط فستینگ و شفر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، مورد بحث قرار گرفته است؛ تحقیقات آن‌ها سه نوع مشخص از مدیریت استعداد را در شرکت‌های آلمانی ارائه نمود. این سه نوع عبارت‌اند از: (۱) مدیریت استعداد متعهد، (۲) مدیریت استعداد واکنشی (۳) مدیریت استعداد مبتنی بر حفظ و نگهداشت استعداد.

مدیریت استعداد متعهد در سازمان‌هایی یافت می‌شود که قویاً به دنبال انجام اقداماتی در مدیریت استعداد هستند که بر سرمایه‌گذاری گسترده در آموزش و سایر اقدامات توسعه، تمرکز کرده‌اند. اولویت‌های اصلی مدیریت استعداد متعهد حفظ کارکنان همراه با جذب استعداد و استخدام بود.

مدیریت استعداد واکنشی تأکید بر تلاش‌های بسیار فعالانه‌ای برای جذب و حفظ استعداد و تنها تأکید مختصری بر فعالیت‌های توسعه استعداد دارد. این فعالیت‌ها، با تلاش‌های متوسطی که در برنامه‌ریزی جانشینی و فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی به‌طور عام مورد استفاده قرار می‌گیرد، ترکیب شده است.

نوع سوم شناسایی شده در این مطالعه مدیریت استعداد مبتنی بر حفظ و نگهداشت بود. این نوع مدیریت استعداد بر توسعه و آموزش استعدادها تأکید دارد و فعالیت‌های مرتبط با جذب را نادیده می‌گیرد (فستینگ و شفر، ۲۰۱۴). براین اساس، استدلال می‌شود که نقش حفظ و نگهداشت استعدادها در فرآیند مدیریت

---

1. Festing & Schäfer

استعداد حیاتی است و دیگر فعالیت‌های مدیریت استعداد تا حد زیادی به حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد منتج می‌شود.

کیم و لی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، بیان می‌کنند که وابستگی به مأموریت و رسالت سازمان دلیل اصلی برای افراد از جمله استعدادها در درون سازمان است. براساس داده‌های کیفی، محققان معتقدند که ادراکات مثبت کارکنان و همبستگی قوی بین شرایط کار غیر انتفاعی و دلبستگی به مأموریت سازمان، می‌تواند نقش مهمی در حفظ کارکنان غیر انتفاعی با کاهش نارضایتی از پرداخت و پیشرفت شغلی داشته باشد (کیم و لی، ۲۰۰۷).

تیمون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، پاداش ذاتی یا درونی را به‌عنوان یک عامل احتمالی در حفظ استعداد در نظر می‌گیرند و اظهار می‌کنند که افراد مستعد ممکن است از طریق موفقیت‌های حرفه‌ای و سازمانی که خود ایجاد می‌کنند، مایل به ماندن در سازمان باشند (تیمون و همکاران، ۲۰۱۰).

تیمون و همکاران (۲۰۱۰)، ادراکات برجسته کارکنان را مورد بحث قرار داده و نظریه کاسکیو (۲۰۰۶) را در این مورد صادق می‌دانند؛ کاسکیو (۲۰۰۶)، پنج عامل احساس موفقیت؛ کسب شادی در کار؛ فرصت‌های توسعه حرفه‌ای؛ حس اعتماد در مورد آینده سازمان و امنیت شغلی را به‌عنوان ادراکاتی که موجب ماندگاری کارکنان مستعد می‌شود، شناسایی کردند (تیمون و همکاران، ۲۰۰۶).

## ۲-۲-۷-۴ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

ادبیات علمی، برنامه‌ریزی جانشینی<sup>۳</sup> را هم به‌عنوان بخشی از مفهوم مدیریت استعداد می‌بیند و هم یکی از کارکردهای عملی مدیریت استعداد (اسپراو و ماکرام<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). برنامه‌ریزی جانشینی منابع انسانی اولین بار به‌وسیله هنری فایول<sup>۵</sup> مطرح شد که معتقد بود اگر نیازهای طرح جانشینی نادیده گرفته شوند، سازمان‌ها توانایی نخواهند داشت تا تغییرات موردنیاز را اعمال نمایند. برنامه‌ریزی جانشینی منابع انسانی، تلاشی اندیشیده شده و نظام‌مند به‌وسیله سازمان برای تأمین کردن کارکنان در پست‌های کلیدی و ترغیب کردن آنان برای پیشرفت و ارتقاء است. برنامه‌ریزی جانشینی به سازمان اجازه می‌دهد تا برای مواجه شدن با غیبت،

---

1. Kim and Lee  
2. Tymon et al  
3. Succession planning  
4. Sparrow & Makram  
5. Henrt Fayol

ترک خدمت، فوت، بازنشستگی یا جابجایی و انتقال افراد آماده گردد و انسجام فرهنگی و آموزش نظام‌مند مهارت‌های موردنیاز برای سازمان را مهیا سازد (گرووی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

از دیدگاه روث<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، برنامه‌ریزی جانشینی فرآیند شناسایی و آماده نمودن کارکنانی مناسب و شایسته از طریق مشاوره، آموزش و چرخش شغلی برای جایگزین کردن کارکنانی است که از سازمان خارج می‌شوند. کنون و مک‌گی<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) که برنامه‌ریزی جانشینی را به‌عنوان زیرمجموعه مدیریت استعداد می‌دانند، مدعی هستند که مدیریت استعداد بر نیازهای فردی تمرکز دارد؛ در حالی که برنامه‌ریزی جانشینی بر نیازهای سازمانی تمرکز دارد و هدف آن تعیین توازن مطلوب بین استخدام داخلی و خارجی در سازمان است.

بخشی جدایی ناپذیر از برنامه‌ریزی جانشینی، فرآیند بازنگری استعدادها است که می‌تواند در دو سطح فرآیند<sup>۴</sup> و سطح فردی<sup>۵</sup> مشاهده شود. سطح فرآیند، توسط ردی و کانگر<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) مورد بحث قرار گرفته است؛ آن‌ها با بررسی یک شرکت بین‌المللی که فرآیند بازنگری استعداد را به انجام رسانده بودند، به این نتیجه دست یافتند که برای برنامه‌ریزی جانشینی، موقعیت ویژه هر کشور، کسب و کار و وظیفه‌ای برای ظرفیت آنها در مدیریت استعداد باید مورد ارزیابی قرار گیرد. تانسلی و همکاران (۲۰۰۶) نیز، بررسی مدیریت استعداد در سطح فرآیند را مورد مطالع قرار دادند. آنها معتقدند که از دیدگاه مدیریتی، مدیریت استعداد، یک فرآیند است که می‌تواند در بازنگری عملیاتی و مالی سازمان، به نقد کشیده شود. در این مورد، مدیریت کلان سازمان باید تصمیم روشنی را در مورد اثربخشی همه فرآیندهای مرتبط با مدیریت افراد داشته باشد.

ادعا می‌شود بازنگری استعداد در سطح فردی، یکی از سریع‌ترین شیوه‌های در حال رشد مدیریت استعداد در دهه اخیر است (هانسون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). اهداف فرآیند بازنگری استعدادها می‌تواند به شرح زیر بیان شود: (۱) نگرش فراگیر در مورد آمادگی استعدادهای بالقوه سازمان برای مواجهه با نیازهای فعلی و آینده سازمان، (۲) تعیین کیفیت استعدادها، (۳) ارزیابی استعدادهای فردی و شناسایی شکافها بین عملکرد و پتانسیل

- 
1. Geroy et al
  2. Rowth
  3. Cannon & Mcgee
  4. process level
  5. Individual level
  6. Ready & Conger
  7. Hanson

استعدادها، ۴) تطابق آرمان‌های شغلی با فرصت‌های توسعه، ۵) شناسایی فرصت‌ها برای پیشرفت‌های حرفه ای، ۶) شناسایی نامزدهای جانشینی برای نقش‌های حیاتی سازمان (هانسون، ۲۰۱۱).

به گفته مایکلز و همکاران (۲۰۰۱)، بازنگری استعداد "ستون مدیریت عالی استعداد" است. آن‌ها معتقدند که فرآیند بازنگری استعدادها برای یک سازمان ضروری است و باید همانند یک پروسه بودجه‌ای، قوی و مهم تلقی شود. هم‌چنین، آن‌ها معتقد به بحث منظم و دائمی در مورد هر فردی که در مخزن استعداد قرار داده شده است یا به عنوان یک استعداد بالقوه شناخته شده است، می‌باشند (مایکلز و همکاران، ۲۰۰۱).

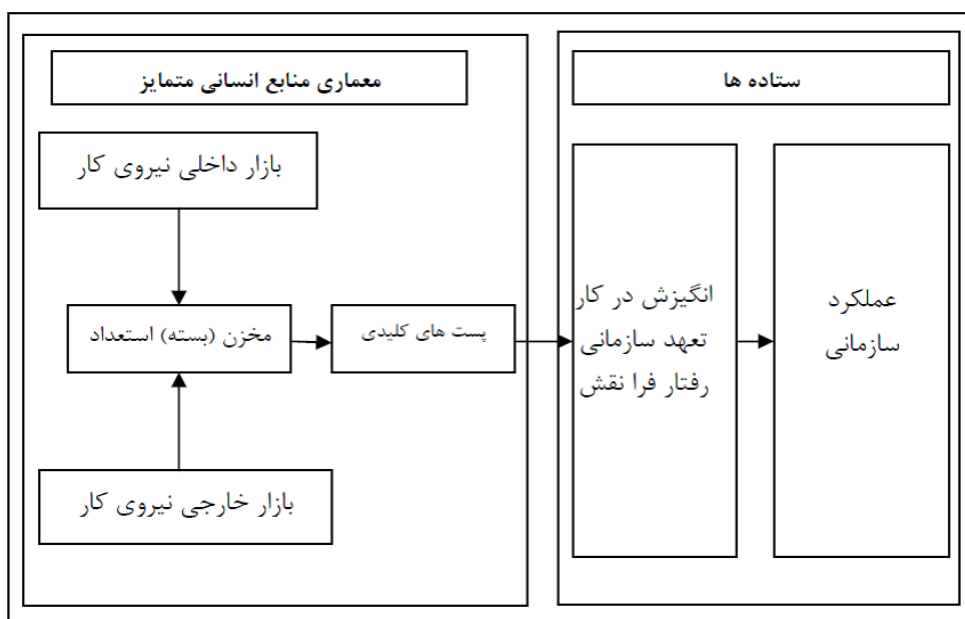
باید اذعان نمود جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌های آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چراکه از برون‌داد سازمان‌های آموزشی به‌عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد. هم‌چنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به‌صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، سازمان‌ها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پر شدن این پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبه‌رو خواهند بود (زین‌الدین و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین، با توجه به شرایط کنونی در سازمان‌های آموزشی از جمله آموزش و پرورش، برنامه‌ای منسجم برای جانشین ساختن افراد مستعد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است.

## ۲-۲-۸- مدل‌های مدیریت استعداد

مدل‌های متنوعی در ادبیات مدیریت استعداد توسط کارشناسان و نظریه پردازان مختلف ارائه شده است که از جهات مختلفی مدیریت استعداد را مورد مطالعه قرار داده‌اند. در ادامه، چندین مدل مدیریت استعداد که به ابعاد مدیریت استعداد پرداخته‌اند ارائه می‌شود:

## ➤ مدل کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹)

یکی از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل کالینگز و ملاحی (شکل ۲-۱) است. بر اساس این مدل ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و آنگاه دست به ایجاد منبع استعداد بزنیم. منبع استعداد می‌تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تأمین شود.

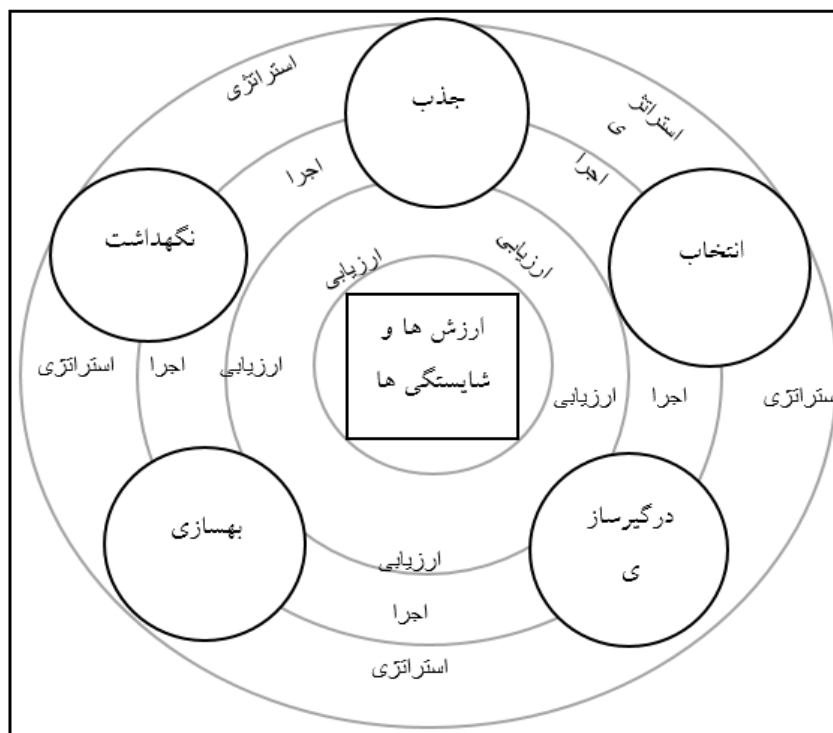


شکل ۲-۲. مدل مدیریت استعداد کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹)

این مدل بیان می‌دارد که فرآیند مدیریت استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود. هدف اصلی از به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی و رفتارهای فرانشی کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹).

### ➤ مدل فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)

این مدل شامل پنج مرحله جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و نگهداری کارکنان می‌باشد. در مرکز این مدل شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان وجود دارد. این عوامل از طریق فرآیند مداوم استراتژی، اجرا و پیاده سازی و ارزیابی به هم متصل هستند. مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می‌یابد. طبق این مدل سازمان‌های با عملکرد بالا از فرهنگ و پیشینه قوی برخوردارند. فرهنگ شامل ارزش‌ها، ویژگی‌ها، رفتارها و عملیات اعضای سازمان می‌باشد (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹).

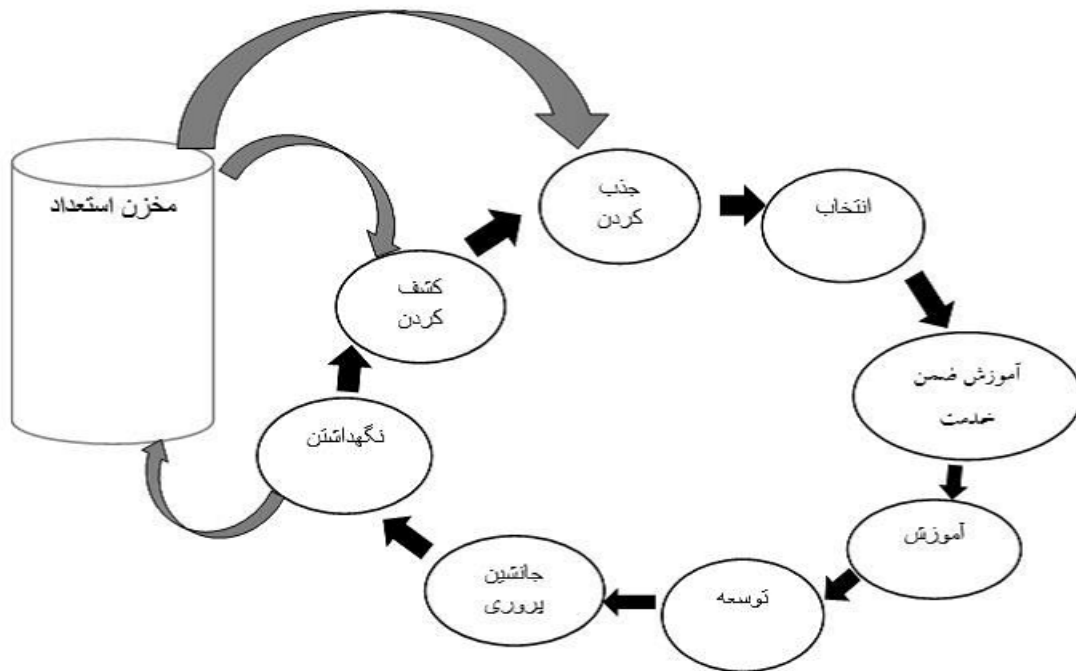


شکل ۲-۳: مدل مدیریت استعداد مبتنی بر ارزش‌ها و شایستگی‌های کلیدی فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)

### ➤ مدل شایمن (۲۰۱۳)

در این مدل (شکل ۲-۴)، چرخه عمر استعداد شامل تمام مراحل تعامل بین سازمان و سرمایه انسانی است. این مدل 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. مدیریت استعداد روشی است که چرخه عمر استعداد را مدیریت می‌کند و چرخه مدیریت شده، سطح اثربخشی سرمایه‌های استعداد را تعیین خواهد کرد. بهینه‌سازی استعداد به این معناست که سازمان به کسب استعداد، توسعه عملکرد، حفظ

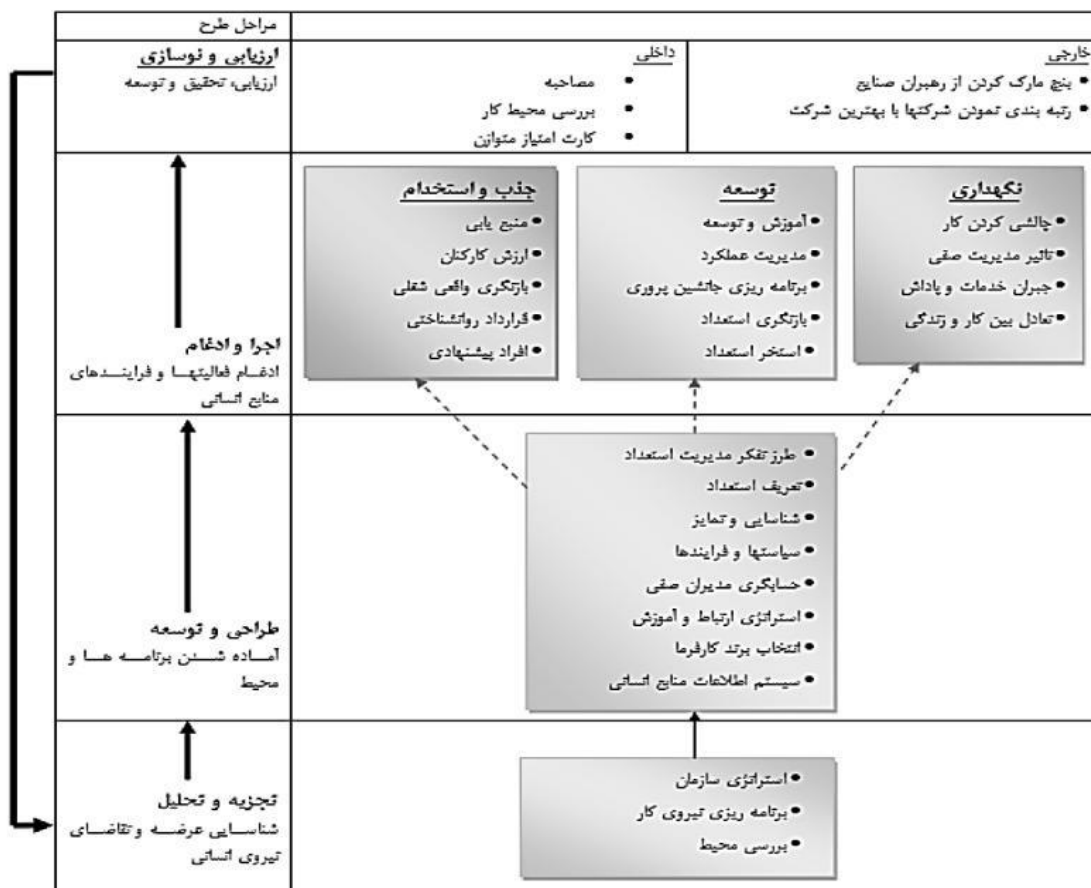
استراتژی‌ها، فرآیندها و سیاست‌ها مبادرت می‌ورزد تا به بهره‌وری بیشتر کارکنان، کیفیت بالاتر، حفظ کارکنان با استعداد، کاهش مشکلات قانونی و محیطی و عملکرد مالی و عملیاتی قوی دست یابد (شای‌من، ۲۰۱۳).



شکل ۲ - ۴. مدل چرخه مدیریت استعداد شای‌من (۲۰۱۳)

### ➤ مدل اوهلی (۲۰۰۷)

اوهلی (۲۰۰۷) درباره فرآیند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع کرده و در ادامه طراحی و توسعه و ایجاد زمینه‌ها و بستر منابع انسانی ایجاد شده و به دنبال آن جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد انجام می‌شود. هم‌چنین، این فرآیند به صورت دائم و همراه با بازخور ادامه خواهد داشت. این مدل (شکل ۲-۵) نشان می‌دهد که فرآیندها و ابزارهایی که سازمان‌ها باید در بحث مدیریت استعداد از آن استفاده نمایند چه چیزهایی و به چه صورتی خواهد بود، اما مشکل اینجاست که تعریف افراد مستعد و ویژگی‌های آنها در مدل نشان داده نشده است.

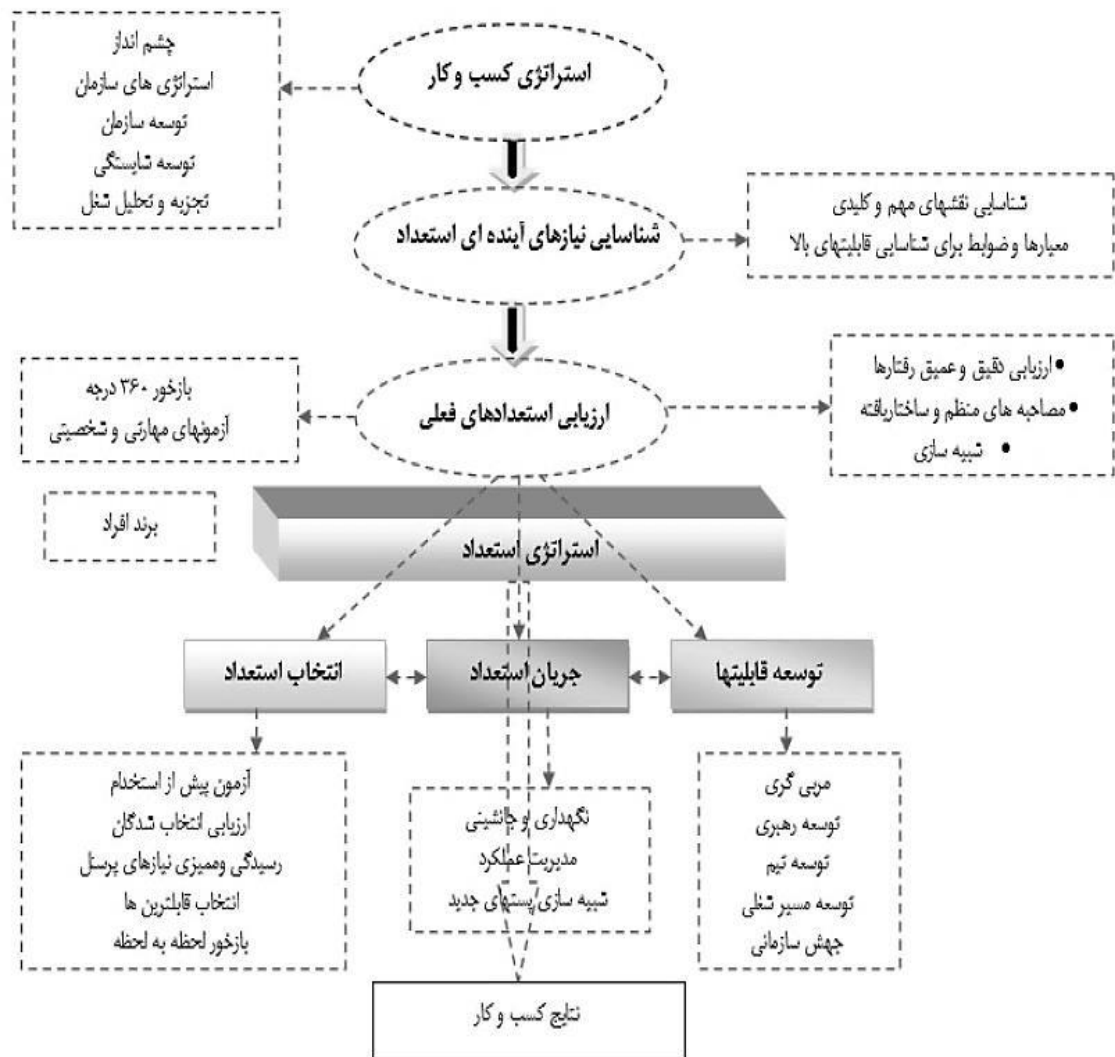


شکل ۲-۵. مدل مفهومی مدیریت استعداد اوهلی، ۲۰۰۷

### ➤ مدل دی هیگ (۲۰۰۶)

در این مدل تأکید شده است که مدیریت استعداد یعنی یک فرآیند پویا و مداوم و منظم برای شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد برای نقش های حیاتی در آینده جهت تضمین آن که عملکرد اثربخش و مداوم سازمانی رخ خواهد داد. این فرآیند مطابق شکل (۲-۶) می باشد.



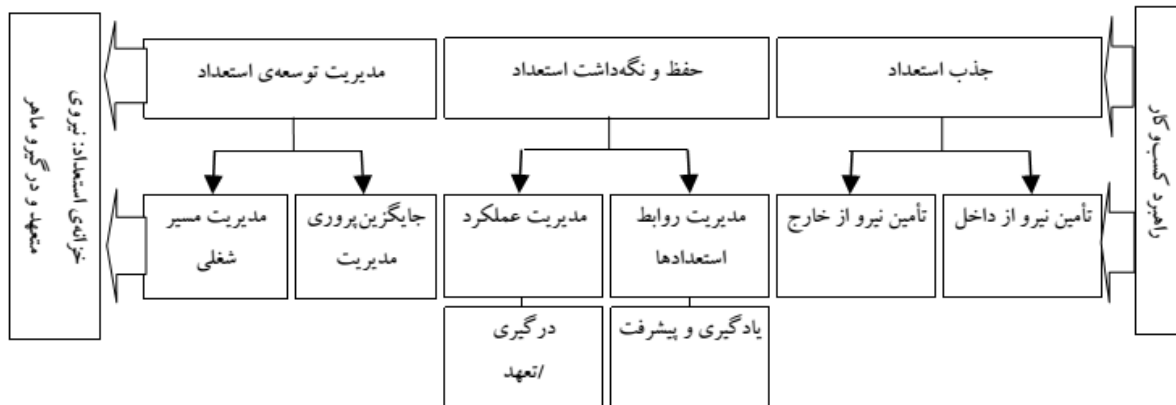


شکل ۲-۶. فرآیند مدیریت استعداد دی هیک، ۲۰۰۶

### ➤ مدل آرمسترانگ (۲۰۰۶)

یکی از مدل های نسبتاً جامع در مدیریت استعداد، مدل آرمسترانگ (شکل ۲-۷) است که در سال ۲۰۰۶ ارائه شده است. در این مدل، مدیریت استعداد با اهتمام به نقشه استراتژیک شرکت آغاز می شود. جذب استعداد، مدیریت نگهداشت استعداد و مدیریت توسعه استعداد گام های بعدی این مدل است. با اجرای این فرآیندها، در نهایت سازمان خزانه ای از استعدادها خواهد داشت که عملکرد آنها بسیار بالاتر از عملکرد کارکنان عادی است. محوریت مشاغل و افراد کلیدی، تأکید بر توسعه و یادگیری، طراحی فرآیندهای منابع

انسانی مبتنی بر مدل شایستگی، انسجام میان فرآیندهای کسب و کار و فرآیندهای منابع انسانی، مهم‌ترین اصول مدیریت استعداد در این مدل می‌باشند.

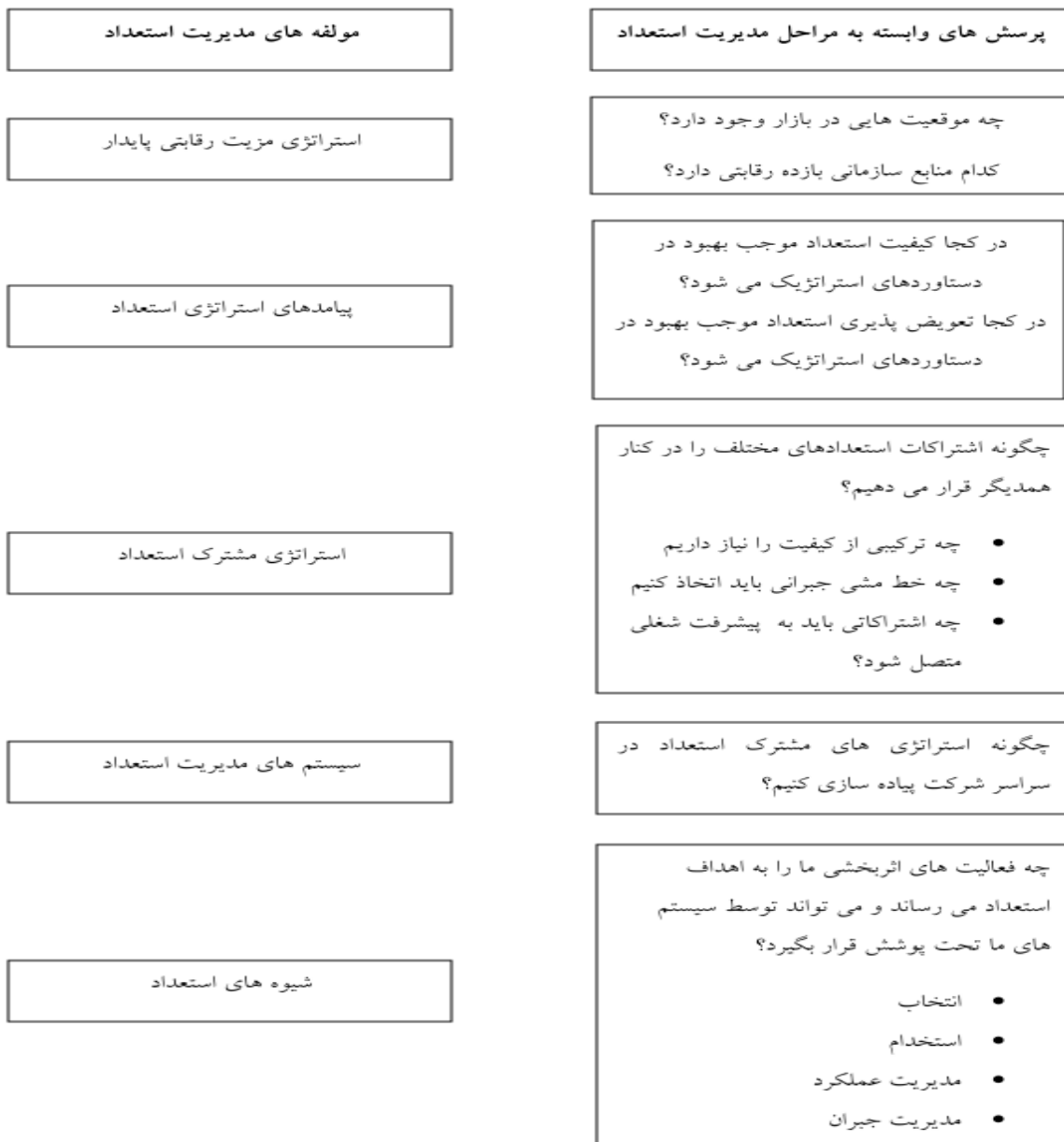


شکل ۷-۲. مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶)

### ➤ مدل لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)

مدل مدیریت استعداد لوئیس و هکمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، یک چارچوب مفهومی است که سؤالات مربوط به ادبیات مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی استراتژیک را برای ایجاد یک چشم‌انداز مشخص، از هم جدا می‌کند. اجزای سلسله مراتب در ستون سمت چپ و سؤالاتی که مفاهیم این سیستم سلسله مراتبی را مشخص می‌سازد در ستون سمت راست قرار گرفته است. سؤالات در هر طبقه، حاصل تصمیم‌گیری براساس سؤالات مرحله قبل است. این چارچوب با ستادهای مورد علاقه بیشتر سازمان‌ها، استراتژی و مزیت رقابتی آغاز می‌شود. سازمان‌ها براساس تصمیم‌گیری در این مرحله وارد مرحله بعد شده و مفاهیم استراتژیک مربوط به استعدادها را تعیین می‌کنند. سپس، منبعی از استعدادها را شناسایی کرده و در مرحله بعد براساس زمان و محل مناسب قرار گرفتن آنها تعیین و در راستای استراتژی‌های سازمان آنها را تقسیم‌بندی می‌کنند. پس از استعدادها، شناسایی و تقسیم‌بندی باید توسعه داده شوند.

1. Lewis & Heckman



شکل ۲-۸. مدل مدیریت استعداد لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)

همان طور که در شکل ۲-۸ مشخص است، مرحله بعد در این سلسله مراتب، سیستم مدیریت استعداد است

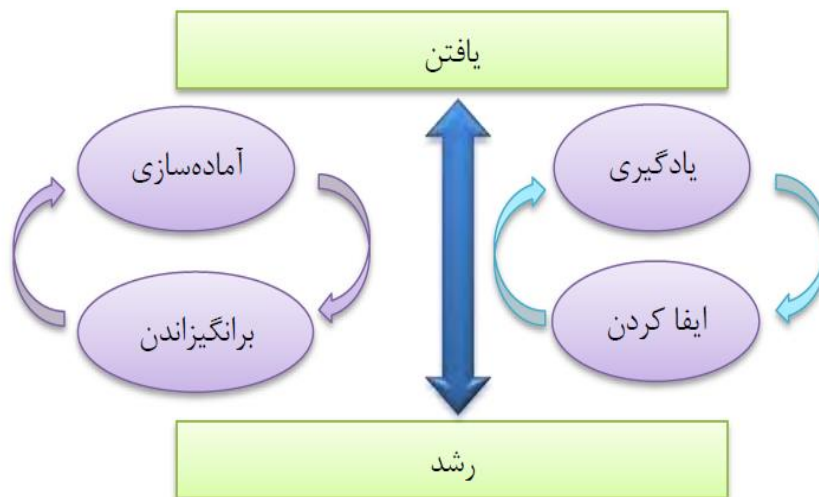
که شامل سطوح زیر می باشد:

۱. انتخاب
۲. استخدام
۳. مدیریت عملکرد

۴. جبران خدمات (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶).

### ➤ مدل اوپی (۲۰۱۰)

براساس شکل ۲-۹، این مدل از سه مرحله شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها تشکیل شده است. استعدادها به عنوان دارایی‌های نامشهود سازمانی به عنوان یک موجودی می‌تواند کسب شده، واجد شرایط شده و در دسترس قرار گیرد. مدل‌های مفهومی در این زمینه می‌تواند در ایجاد یک چشم‌انداز مشترک از مدیریت استعداد مفید باشد (اوپی، ۲۰۱۰).



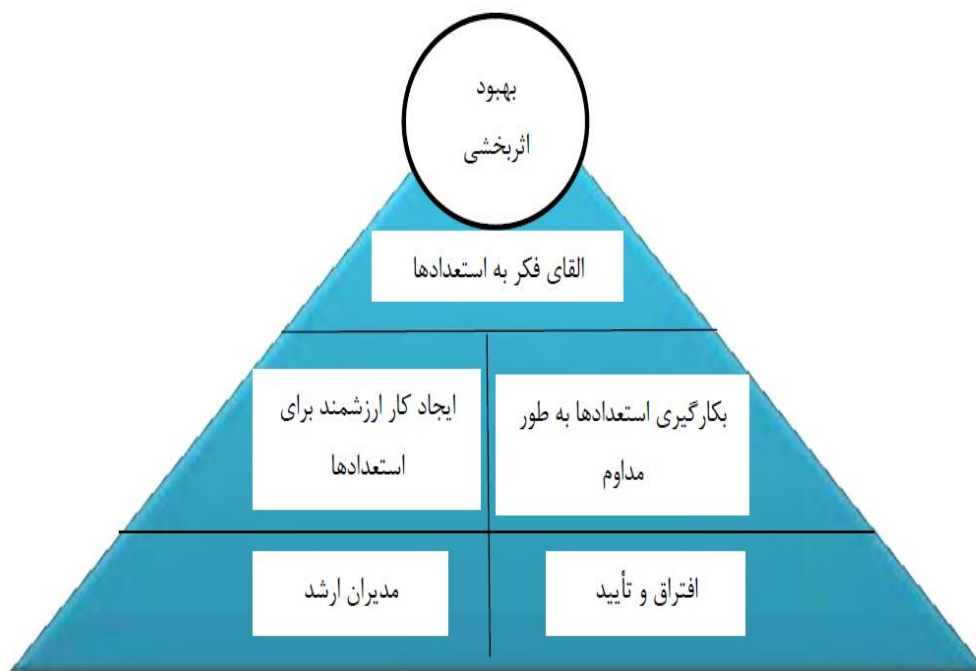
شکل ۲-۹. مدل مدیریت استعداد اوپی (۲۰۱۰)

### ➤ مدل مدیریت استعداد مک‌کینزی و کمپانی (۲۰۰۱)

در این الگو، مدیریت استعدادها به صورت فرآیندی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در سال ۲۰۰۱ مک‌کینزی و کمپانی<sup>۲</sup> الگوی قبلی خود در مورد دستورالعمل مدیریت استعدادها را بازبینی نمودند. آنها اعلام کردند مدیران اجرایی سازمان‌ها باید پنج دستورالعمل اجرایی زیر را طبق شکل ۲-۱۰ در مدیریت استعدادها در تمامی سطوح مد نظر قرار دهند:

1. Ooi  
2. Mckinsey & Company

۱. القای تدریجی یک طرز فکر مشترک با مدیران ارشد در تمام سطوح سازمان،
۲. ایجاد یک کار ارزشمند برای کارکنان که آنها را به داخل سازمان آورده و در سازمان حفظ می‌کند، جذب و به‌کارگیری مداوم استعدادها،
۳. رهبران ارشد: ایفای نقش رهبری مسیر رشد و توسعه از سوی استعدادها،
۴. افتراق و تأیید: تفاوت قائل شدن بین استعدادهای سازمان بر اساس توانمندی آنها و تصدیق کردن اقدامات و ایده‌های آنان (اکسلرود و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

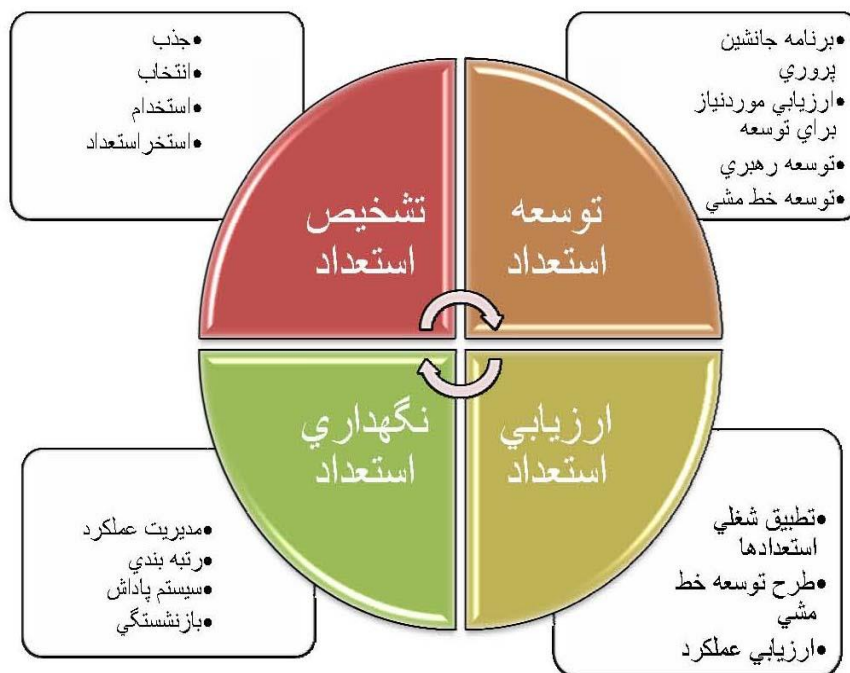


شکل ۲-۱۰. مدل مدیریت استعداد مک‌کینزی و کمپانی (۲۰۰۱)

### ➤ مدل عباسپور و خالوندی (۱۳۹۲)

در این مدل (شکل ۲-۱۱) چهار عنصر یا مؤلفه اصلی برای مدیریت استعداد کارکنان شرکت نفت و گاز پارس ایران شامل کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت شناسایی شده است. شکل ذیل مدل مدیریت استعداد خالوندی و عباسپور را نشان می‌دهد.

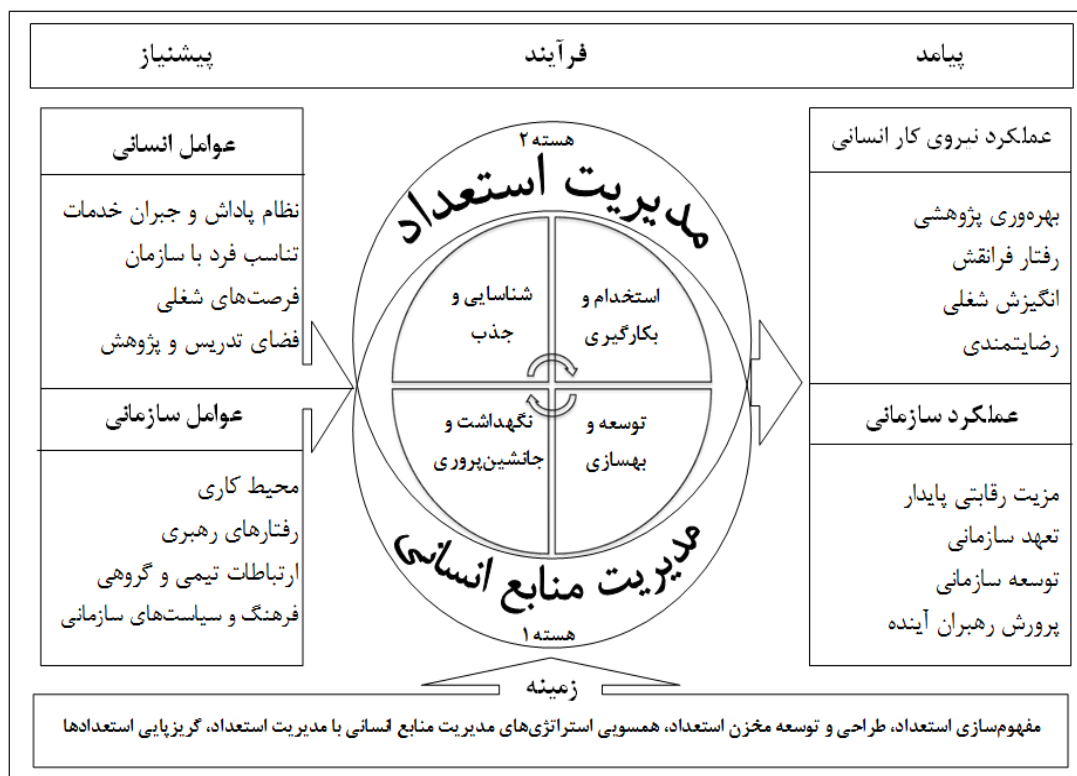
1. Axelrod et al



شکل ۲-۱۱. مدل مدیریت استعداد خالوندی و عباسپور (۱۳۹۲)

### ➤ مدل مدیریت استعداد نظام آموزش عالی کشاورزی ایران

سبحانی و همکاران (۱۳۹۴) به تدوین مدل مدیریت استعداد نظام آموزش عالی کشاورزی ایران پرداختند. این مدل شامل سه متغیر اصلی پیش‌نیازهای مدیریت استعداد شامل عوامل انسانی، سازمانی و زمینه‌ای بود که پیش‌فرض‌های فرآیند مدیریت استعداد را تشکیل می‌دادند. در مرحله فرآیند مدیریت استعداد، چهار مقوله شناسایی و جذب، استخدام و به‌کارگیری، توسعه و بهسازی و نگهداشت و جانشین‌پروری می‌باشد. در بخش نتایج یا پیامدها نیز عملکرد نیروی کار و عملکرد سازمانی به‌عنوان پیامد مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی آموزش عالی کشاورزی در نظر گرفته شده‌اند (شکل ۲ - ۱۲).



شکل ۲-۱۲. مدل مدیریت استعداد نظام آموزش عالی کشاورزی ایران

## ۲-۲-۹- پیامدهای مدیریت استعداد

پژوهش‌های زیادی در خصوص پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی و شرکت‌های خصوصی به انجام رسیده است که همگی بر تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر عملکرد فردی و سازمانی تأکید دارند. مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار بگیرند. هم‌چنین، مسیر شغلی آن‌ها شفاف است و به‌عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر درون و برون سازمانی، عمل می‌کند که این‌ها موجبات افزایش اثربخشی سازمانی کارکنان را فراهم می‌آورد (تاج‌الدین و معالی، ۱۳۸۷).

هاگس و روگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، معتقدند مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول این که اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم این که این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند. (هاگس و روگ، ۲۰۰۸). به‌کارگیری

1. Hughes and Rog

راهبردهای مدیریت استعداد، عملکرد فردی و تیمی کارکنان را به طور معنی داری افزایش داده و موجب بهبود عملکرد و بالندگی سازمانی می شود (منگوشو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). نتایج برخی پژوهش ها نیز، نشان دهنده تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش دلبستگی شغلی و ماندگاری در سازمان از سوی کارکنان است (بارکویزین، ۲۰۱۴؛ اشرفی و همکاران، ۱۳۹۶؛ قوسی و همکاران، ۱۳۹۴). هم چنین، کالینگر و ملاحی (۲۰۰۹)، اذعان دارند که مدیریت استعداد، رابطه غیرمستقیم و مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. به طوری که، سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی و رفتارهای فرانش کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی شود.

به طور خلاصه، طبق یافته های پژوهش های مختلف، مدیریت استعداد می تواند نقش عمده ای در رضایت شغلی (گای و همکاران، ۲۰۰۹)، موفقیت سازمانی (حق پرست و همکاران، ۲۰۱۲)، دلبستگی شغلی (بهشتی فر و ضیال دینی، ۲۰۱۲)، تعهد سازمانی (پینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ نوبری آیدیشه و همکاران، ۲۰۱۴)، کاهش تمایل به ترک خدمت (بارکویزین و همکاران، ۲۰۱۴)، رفتار شهروندی سازمانی (اردکانی و همکاران، ۱۳۹۵)، خالی نماندن منصب های کلیدی (حسینی، ۱۳۹۰)، اخلاق حرفه ای (سپهوند، ۱۳۹۵)، نوآوری و تسهیم دانش (فریدفتحی و همکاران، ۱۳۹۶)، نگرش مثبت به کار (اولومویوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸)، پرورش رهبران آینده (شوگند و ورم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) و کسب مزیت رقابتی (الانصار، ۲۰۱۸، رابی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ وندی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳) داشته باشد. محققان پیامدهای نبود نظام مدیریت استعداد را نیز، شامل زیان های مالی و غیرمالی می دانند که از جمله زیان های غیرمالی ناسازگاری و تعارض با کارکنان و از جمله زیان های مالی هزینه های جابه جایی پرسنل و ترک خدمت می باشد (صالح زاده و لباف، ۱۳۸۹).

- 
1. Mangusho et al
  2. Ping
  3. Olumuyiwa et al
  4. Sheokand & Verma
  5. Rabbi
  6. Wandia



## ۲-۲-۱۰- منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش:

منابع انسانی (سرمایه‌های انسانی) عاملی عمده در رشد و پیشرفت هر سازمان است. نظام آموزش و پرورش از جمله نظام‌هایی است که در همه جوانب و فعالیت‌های سازمانی (درون‌داد، فرآیند، برون‌داد، پیامدها) به شکل مستقیم و مؤثر به عامل انسانی متصل است و حضور و فعالیت انسان در همه فرآیندها و مراحل، لازم و واضح است. تأثیر منابع متعدد، به ویژه منابع انسانی در آموزش و پرورش و پیشرفت آن امری واضح و مبرهن است. توسعه و پیشرفت به معنای عام کلمه، باید برای انسان و توسط انسان باشد. یکی از مؤلفه‌های توسعه و ارزیابی آن، میزان برخورداری از آموزش است و بدون شک تحقق این آموزش توسط نظام آموزش و پرورش و با نقش‌آفرینی منابع انسانی رخ می‌دهد. پایداری و تأثیر توسعه در هر جامعه‌ای به حفظ و حراست نیاز دارد و اصلی‌ترین نهاد اجتماعی که در این موضوع می‌تواند در نقش تولیدکننده، مصرف‌کننده و محافظت‌کننده ظاهر شود، نظام آموزش و پرورش است که در آن منابع انسانی عامل تحقق این امر است.

نظام آموزش و پرورش در نگاه کلی به چندین وزارتخانه، دستگاه و نهادهای متولی امر آموزش و پرورش، مرتبط است، اما در نگاه خاص تولید این امر به وزارت آموزش و پرورش برمی‌گردد که متولی تعلیم و تربیت شهروندان مشمول در طول ۱۲ سال از عمر ایشان (۶ تا ۱۸ سالگی) است.

از سوی دیگر این وزارتخانه عامل و تولیدکننده سرمایه‌انسانی جامعه نیز می‌باشد. تولید سرمایه‌انسانی مستلزم سرمایه‌گذاری طولانی مدت و صبورانه در آموزش و پرورش است. راهبرد کلان ۱۰ در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش "ارتقای جایگاه نظام تعلیم و تربیت کشور را به‌عنوان مهم‌ترین نهاد تربیت نیروی انسانی و مولد سرمایه اجتماعی، به عنوان امر حاکمیتی و با توسعه مشارکت همگانی" دانسته است. آموزش و پرورش نسلی کارآمد، پویا و دلسوز برای جامعه، در لایه‌های اصلی، زیرین و آغازین آن، توسط انسان‌هایی شریف و سرآمد رخ می‌دهد و اگر به دنبال تحقق این موضوع هستیم، توجه به جذب، نگهداشت و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی باید سرلوحه‌ی همه تصمیمات کلان کشور قرار گیرد. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به‌عنوان "میثاق‌نامه تحول" در نظام تعلیم و تربیت رسمی‌عمومی کشور با نگاهی جامع به همه جوانب و زوایای مربوط به آموزش و پرورش پرداخته و یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل در آموزش و

پرورش را نیروی انسانی آن دانسته و در اشکال متعدّد به آن پرداخته و ویژگی‌هایی را برای آن برشمرده است (مانند راهکار ۲-۳) و پیش‌نیاز تحقق این ویژگی‌ها در منابع انسانی را بسترسازی مقتضی و مناسب برای کسب ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم، توسط ایشان دانسته است و اگر قرار بر پیشرفت آموزش و پرورش است، باید به زمینه‌سازی لازم جهت کسب صلاحیت‌های سه‌گانه (صلاحیت‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای) مدنظر سند تحوّل در منابع انسانی آن در همه مراحل تأمین، جذب، توانمندسازی، نگهداشت و ارتقاء پرداخته شود (هدف‌های عملیاتی ۱۰ و ۱۱ و راهکارهای ذیل آن‌ها).

مسیر پیشرفت، راهی است پیوسته و مستمر و یکی از استلزامات این راه، پیوستگی نسلی منابع انسانی است و صرفِ پرکردن ردیف‌های استخدام، دسترسی به آن ممکن نیست و باید "نظام سنجش صلاحیت‌های معلمی" همواره و در همه حال و برای همه افراد متقاضی ورود به آموزش و پرورش و حتی برای افراد غیرآموزشی شاغل در آن، عملیاتی و اجرایی شود و همچنین توازن نیروی انسانی و برنامه‌های توسعه سنواتی در قالب برنامه‌های پنج، ده یا بیست ساله مدنظر باشد. در توجه سند تحوّل بنیادین به منابع انسانی در آموزش و پرورش همین بس که یکی از زیرنظام‌های شش‌گانه آن، زیرنظام "تربیت معلم و مدیریت منابع انسانی" است و نشان از نقش و تأثیر این بُعد سازمانی، در تحوّل نظام آموزش و پرورش دارد. به همان میزان که زیر نظام منابع انسانی و توجه به این امر در پیشرفت آموزش و پرورش مؤثر است، باید به استقرار نظام مدیریت اثربخش، کارآمد و نوین که در راهبرد کلان شماره ۹ سند تحوّل آمده است نیز پرداخت تا به استقرار نظام کارآمد منابع و مصارف در آموزش و پرورش بیانجامد، که این مقوله در هدف کلان چهارم در فصل پنج سند تحوّل بنیادین نیز برای "مدیریت منابع انسانی براساس نظام معیار اسلامی" مورد تأکید است. اگر دسترسی به چشم‌انداز مدنظر سند تحوّل بنیادین آموزش و پرورش را به عنوان ملاک پیشرفت و توسعه آموزش و پرورش تعریف نمائیم، باید منابع مؤثر و موجود از جمله منابع انسانی در خدمت تحقق این چشم‌انداز باشد. تحقق پیشرفت در آموزش و پرورش در طولانی مدت به تحقق پیشرفت و توسعه در کل جامعه خواهد انجامید و این موضوعی است که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و پیشرفته مدنظر بوده‌است. موضوعی که در هدف عملیاتی شماره هشت سند تحوّل بنیادین مورد تأکید قرار گرفته و نظام

تعلیم و تربیت رسمی عمومی را به‌عنوان "نهاد مولد سرمایه انسانی، فرهنگی، اجتماعی و معنوی" شناخته است (آموزش تربیت بدنی، ۱۳۹۵).

## ۲-۳- پیشینه پژوهش

در این بخش ابتدا به برخی از پژوهش‌های انجام شده در خصوص مدیریت استعداد در کشور و سپس به چندین نمونه از پژوهش‌های ارائه شده در نشریات و کنفرانس‌های بین‌المللی اشاره می‌شود.

### ۲-۳-۱- پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور

زیرک و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و نظام ارزشی مدیران مقطع ابتدایی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد اگر چه بین مدیریت استعداد با نظام ارزشی، ارتباط معناداری وجود ندارد. ولی در جریان تجزیه و تحلیل داده‌ها، مشخص شد که بین برخی مؤلفه‌های متغیر مدیریت استعداد با برخی مؤلفه‌های متغیر نظام ارزشی ارتباط معنادار وجود دارد که در خور توجه می‌باشد. به‌طوری‌که بین متغیر مدیریت استعداد با مؤلفه ارزش مذهبی رابطه معنادار و مثبت و با مؤلفه ارزش اقتصادی رابطه معنادار و منفی وجود دارد.

میرزاحکیم و پورسعید (۱۳۹۷)، به بررسی رابطه مدیریت استعداد و با اثربخشی سازمانی در شعب بانک سپه پرداختند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که بین مدیریت استعداد و اثربخشی سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. هم‌چنین، بین ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه نیروی انسانی و حفظ و نگهداشت استعدادها و اثربخشی سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد و بهترین پیش‌بینی کننده اثربخشی سازمانی، مؤلفه ارزیابی و کشف استعدادها می‌باشد.

سهرابی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی به ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی در شرکت انتقال گاز کشور پرداختند. دارد. در این پژوهش، برای استخراج مؤلفه‌های اولیه از دو روش مطالعه کتابخانه‌ای گسترده و فن دلفی با استفاده از ۶۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و شرکتی استفاده شد که انتخاب خبرگان به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام پذیرفته بود. درنهایت ۵۱ مؤلفه در پنج بُعد: جذب،

انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداری مدیریت استعداد با رویکرد چابکی نیروی کار دسته‌بندی شد. ضریب هماهنگی کندال ۰/۷۴ به‌دست آمد که نشان‌دهندهٔ اتفاق نظر قوی بین پنل خبرگان بود. هم‌چنین، نتایج پژوهش در بخش معادلهٔ ساختاری نشان داد همهٔ مؤلفه‌های شناسایی شده در شرکت، به جز بازخور ۳۶۰ درجه در بُعد نگهداری با بارعاملی ۰/۲ و گروه‌های چندوظیفه‌ای با معنی‌داری بالای ۰/۰۵ از اهمیت بالایی برخوردار هستند. با به‌کارگیری مؤلفه‌های شناسایی شده، انتظار می‌رود شرکت بتواند مدیریت استعداد را با تأکید بر چابک‌سازی نیروی انسانی مستقر نماید.

فریدفتحی و همکاران (۱۳۹۶)، به طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان مبادرت ورزیدند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد بر هر دو متغیر تسهیم دانش با ضریب تاثیر ۰/۵۶ و نوآوری با ضریب تاثیر ۰/۵۵، تأثیر مستقیم و معناداری دارد. هم‌چنین، مدیریت استعداد به واسطهٔ تسهیم دانش، بر نوآوری تأثیر معناداری را نشان داد. مدل تحقیق از برآزش مناسبی بر حسب شاخص‌های برازندگی برخوردار بود و تمامی گویه‌های مقیاس دارای ضریب تأثیر معنی‌دار بر روی عامل مربوط به خود بودند. یافته‌های پژوهش بیانگر اهمیت نقش مدیریت استعداد بر نوآوری و تسهیم دانش است و مدیریت استعداد را می‌بایست در سیاست‌های مرتبط با وزارت ورزش و جوانان مورد توجه قرار داد.

اشرفی و همکاران (۱۳۹۶)، رابطهٔ مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت معلمان با نقش میانجی دلبستگی شغلی را مورد پژوهش قرار دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدیریت استعداد به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای دلبستگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت اثرگذار است. هم‌چنین، دلبستگی شغلی نیز بر تمایل به ترک خدمت تأثیر جالب توجهی دارد.

غفاری و همکاران (۱۳۹۶)، به طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که در شناسایی و الویت‌بندی کلی در رابطه با مؤلفه‌های مدیریت استعداد، شناسایی کارکنان کلیدی و سیستم پرداخت پولی و مالی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین رتبه را دارند. با شناختی که از تحلیل و ارزیابی در خصوص رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد حاصل شد، می‌توان با بهبود در

این وضعیت به مدیران و مسئولان سازمان‌ها در جهت شناسایی جذب و به‌کارگیری استعدادهای برتر کمک شایانی نمود.

سعید اردکانی و همکاران (۱۳۹۶)، به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد میان تمامی ابعاد مدیریت استعداد به‌جز جذب استعداد، بر رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، وضعیت رفتار شهروندی سازمانی برخلاف مدیریت استعداد، در وضعیت مطلوبی قرار دارد. محققان، با توجه به یافته‌های پژوهش توصیه نمودند مدیران این سازمان می‌توانند با همسوسازی و نگهداشت از طریق کنترل و بازخورد مستمر به افزایش رفتار شهروندی سازمانی و در نتیجه، افزایش بهره‌وری نائل شوند.

نوروزی سیدحسینی و همکاران (۱۳۹۶)، به طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد با ضریب مسیر ۰/۸۵، بر توانمندسازی کارکنان و با ضریب مسیر ۰/۳۹، بر اثربخشی سازمانی اثر گذار است؛ همچنین توانمندسازی کارکنان با ضریب مسیر ۰/۶۹، بر اثربخشی سازمانی اثرگذار است. پژوهش‌گران این مقاله نتیجه‌گیری کردند که جذب و حفظ کارکنان هم‌راستا با هدف‌های سازمانی در ادارات ورزشی می‌تواند به توانمندی کارکنان کمک کرده، در نتیجه توانمندی کارکنان نیز، اثربخشی سازمانی را افزایش خواهد داد.

انارکی اردکانی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی به فهم شناختی مفهوم مدیریت استعداد: کاربرد ساخت‌گرایی شبکه‌خانه در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. در این پژوهش که به روش کیفی انجام شد، از طریق مصاحبه ساختاریافته، ادراکات مشارکت‌کنندگان نسبت به موضوع مدیریت استعداد، استخراج و براساس شبکه‌خانه، دسته‌بندی و مبنای تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل، این مفهوم را در قالب یک منظومه در دو بُعد انحصاری خاص و نگاه به داخل و هشت‌سازه: فرآیند قابل اعتماد برای شناسایی افراد با استعداد، خزانه‌ای از افراد با استعداد، فرصت توسعه برای افراد با استعداد، افراد خاص برای پست‌های

خاص، انحصاری، تسهیل مسیر شغلی برای افراد کلیدی، ارزیابی هدفمند افراد کلیدی و تأمین استعدادها در داخل سازمان نشان داد.

سبحانی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی، تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر بالندگی سازمانی در نظام آموزش عالی کشاورزی ایران را بررسی کردند. با توجه به تحلیل‌های انجام شده، همبستگی معناداری میان مؤلفه‌های چهارگانه مدیریت استعداد و شاخص‌های بالندگی سازمانی مشاهده شد. بر اساس نتایج مستخرج از مدل‌سازی، عامل‌های شناسایی، به‌کارگیری، نگهداشت و بهسازی استعدادها تأثیر معناداری بر بالندگی سازمانی در نظام آموزش عالی کشاورزی داشته‌اند. این چهار مؤلفه در مجموع توانایی تبیین ۶۸ درصد از تغییرات واریانس بالندگی سازمانی نظام آموزش عالی کشاورزی را داشته‌اند.

اقبال و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به طراحی و تدوین فرآیند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی کشور پرداختند. براساس نتایج پژوهش، ۱۰۷ کد از داده‌های تحقیق کیفی استخراج شد که در هفت طبقه اصلی دسته‌بندی گردید. یافته‌های بخش کمی نیز سازه فرآیند مدیریت استعداد را که شامل هفت بعد مجزا نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعدادها، بکارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، ارزیابی و هم‌راستایی فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌باشد، را تأیید کرد. در نهایت با توجه به داده‌های حاصل از تحقیق کیفی و کمی مدلی برای فرآیند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها، پیشنهاد نمودند.

سپهوند و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی رابطه مدیریت استعداد با ارتقاء اخلاق حرفه‌ای را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون داده‌ها نشان داد، مدیریت استعداد با ضریب تشخیص ۰/۲ در تبیین واریانس اخلاق حرفه‌ای کارکنان نقش دارد. یعنی، مدیریت استعداد نقش مثبتی را در ارتقاء اخلاق حرفه‌ای کارکنان ایفا می‌کند. لذا، یافته‌های این پژوهش می‌تواند در راستای ارتقاء اخلاق حرفه‌ای با استفاده از مدیریت استعداد، راه‌گشای مدیران ارشد در جهت توسعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان و در نهایت خلق مزیت رقابتی پایدار شود.

اسماعیلی و امیری (۱۳۹۵)، تاثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد را مورد مطالعه قرار دادند. این پژوهش در بین ۱۶۲ نفر از کارکنان شرکت مخابرات اصفهان انجام شد. نتایج فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که رهبری مشارکتی با ضریب مسیر ۰/۵۷ بر مدیریت استعداد تأثیر مثبت دارد. هم‌چنین، ابعاد رهبری مشارکتی شامل مشارکت، عدالت، پاسخ‌گویی و احساس مالکیت به ترتیب با مقدار ضریب مسیر ۰/۴۵، ۰/۳۹، ۰/۵۵ و ۰/۴۸ بر مدیریت استعداد تأثیر دارند.

نظرپوری و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به طراحی و تبیین مدل سیستمی مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها مبادرت ورزیدند. براساس نتایج حاصل از تئوری داده‌بنیاد ابعاد راهبرد سازمان، مدیریت تعارض استعدادها، نظام شایسته‌سالاری، فرهنگ سازمانی، جانشین‌پروری، حمایت مدیران، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات به‌عنوان مؤلفه‌های ورودی سیستم مدیریت استعداد؛ و ابعاد رضایت شغلی، تعهد عاطفی، بلوغ فردی، بهبود بهره‌وری فردی، عدالت ادراک شده، کسب مزیت رقابتی، افزایش رضایت ذی‌نفعان و بهبود بهره‌وری سازمان به‌عنوان مؤلفه‌های خروجی مدیریت استعداد تعیین شدند.

قنبری بیجارینه (۱۳۹۵) در رسالهٔ دکتری خود به طراحی مدل مفهومی مدیریت استعداد کارکنان سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور پرداخت. این پژوهش به روش کیفی و براساس از نظریه زمینه بنیان (گراندد تئوری) و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل به‌دست آمده بر اساس نظریه زمینه ای از شش جزء (شرایط علی، مقوله محوری، شرایط مداخله گر، راهبردها، بستر و پیامدها) تشکیل شده است. در بخش شرایط علی، زیرمؤلفه های اصلی به ترتیب شامل رویکرد مدیران عالی، انتظارات کارکنان، سیستم آموزش و بهسازی نیروی انسانی، رزومه کاری و سطح تحصیلات بوده و در بخش مقوله محوری، اجزای الگو شامل نظام جذب و استخدام مدرن، استعدادیابی، ترغیب افراد با استعداد و نخبه و سنجش استعدادها می‌باشند. در بخش شرایط مداخله گر نیز، زیر مؤلفه‌ها عبارتند از ساختار سازمان، امید به تحول سازمانی، امنیت شغلی، استقلال کارکنان و قوانین و مقررات؛ در بخش راهبردها، زیرمؤلفه‌ها به ترتیب شامل سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد و شایستگی، ارزیابی عملکرد،

کیفیت زندگی کاری، انگیزه های مالی و شناسائی مشاغل بلاتصدی می باشند. هم‌چنین در بخش بستر، اجزا شامل فرصت های مناسب رشد، پرداخت‌های عادلانه، نگرش سیستمی و به‌کارگیری مناسب استعدادها بوده‌اند. آخرین مؤلفه الگو، پیامدها بوده که اجزای این بخش شامل رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری، لذت بردن از شغل، انضباط و خلاقیت بوده‌اند.

سبحانی (۱۳۹۴) در رساله‌ی دکتری خود به تدوین مدل مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی کشاورزی پرداخته است. وی پژوهش خود را در دو بخش کیفی (گراندد تئوری) و کمی (مدل یابی معادلات ساختاری) به انجام رسانید و ضمن معرفی الگوی مفهومی مدیریت استعداد در بخش آموزش عالی رشته‌ی کشاورزی، به بررسی میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌های مدیریت استعداد پرداختند. براساس نتایج پژوهش، عوامل شناسایی و جذب استعداد، استخدام و به‌کارگیری استعداد، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعدادها به عنوان مؤلفه‌های فرآیند مدیریت استعداد شناسایی و مورد تأیید قرار گرفتند.

منظمی (۱۳۹۴)، در رساله‌ی دکتری خود به طراحی الگوی مطلوب مدیریت استعداد در والیبال پرداخت. این مطالعه به روش آمیخته و دو بخش کیفی و کمی انجام شد. جامعه آماری پژوهش را مسئولان رده‌ی بالای فدراسیون والیبال، کارشناسان و اعضای کمیته‌های فدراسیون والیبال، مربیان استعدادیاب والیبال، اساتید و پژوهش‌گران دانشگاهی آشنا به موضوع تشکیل دادند. نتایج پژوهش نشان داد، بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مدیریت استعداد در والیبال کشور تفاوت معناداری وجود دارد. در بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد؛ برنامه‌ریزی، جذب، توسعه، گزینش، به‌کارگیری و نگهداشت استعداد، به‌ترتیب بیشترین اهمیت را دارند. درنهایت، پیشنهاد شد مسئولین امر، تنها بر جذب و گزینش استعدادها اکتفا نکنند و توجه ویژه‌ای به مراحل توسعه و نگهداشت استعدادها نیز داشته باشند.

پسندیده و همکاران (۱۳۹۴)، در مطالعه‌ای به طراحی مدل مدیریت استعداد در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش، بیانگر برآزش مدل مدیریت استعداد و کشف پنج مؤلفه جذب استعداد، انتخاب استعداد، به‌کارگیری استعداد، توسعه استعداد و نگهداشت استعداد، به‌عنوان تبیین‌کننده‌های مدیریت استعداد بود.



قوسی و همکاران (۱۳۹۴)، نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری را مورد مطالعه قرار دادند. بدین منظور پرسش نامه ای برای سنجش نقش مدیریت استعداد بر پیامدهای آن طراحی و در میان نمونه های متشکل از ۹۵ نفر از کارکنان و مسئولین که دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر بوده اند توزیع گردید. یافته های پژوهش نشان داد که چهار پیامد مدیریت استعداد، شامل ترک نکردن افراد مستعد از سازمان، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب های کلیدی، به ترتیب از مهم ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است.

نادری صفا و همکاران (۱۳۹۴)، به آسیب شناسی سیستم مدیریت استعداد و نگهداشت منابع انسانی در اداره کل ورزش و جوانان و آموزش و پرورش شهر قم پرداختند. نتایج نشان داد بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد و مؤلفه های آن در هر دو سازمان تفاوت وجود دارد. در نتیجه با توجه به شکاف بین وضعیت مطلوب و موجود مدیریت استعداد در هر دو بخش، چالش مهم، پیدا کردن رویه های بهتر برای استخدام، نگهداری، ایجاد انگیزش و پرورش افراد با استعداد برای آینده می باشد.

نوع پسند و عاشق حسینی (۱۳۹۳)، تأثیر فرآیندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان سازمان بنادر و کشتی رانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین راهبردهای سه گانه مدیریت استعداد (جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد و سبک رهبری استعداد) و عملکرد سازمانی وجود دارد. نتایج آزمون همبستگی نشان می دهد که ارتباط مثبتی بین فعالیت های مرتبط با جذب استعدادها و کیفیت و نوآوری در ارائه خدمات وجود دارد. هم چنین، انجام اقدامات مرتبط برای جذب استعدادها به سازمان، به صورت مثبت متغیر نوآوری در خدمات را پیش بینی می نماید.

رضاپور نصر آباد و همکاران (۱۳۹۳)، در مطالعه ای تحت عنوان تعالی حرفه ای پرستاران، اثر متقابل مدیریت استعداد و رفتارهای فرانش حرفه ای را به روش گراند تئوری مورد بررسی قرار دادند. تجزیه و تحلیل داده ها و انجام مقایسات مداوم به منظور تراکم مفهومی، در نهایت منجر به استخراج طبقات یا درون مایه هایی شد که فرآیند تعالی حرفه ای را نشان می داد. براساس نتایج حاصل از مطالعه، رفتارهای فرا نقش

حرفه‌ای، بینش راهبردی حرفه‌ای و مدیریت استعداد‌های حرفه‌ای به‌عنوان طبقات اصلی شناسایی شدند. نتایج این پژوهش حاکی از متفاوت بودن رفتارهای پرستاران متعالی از دیگر پرستاران و ویژگی‌های خاص آن‌ها در شرایط موجود است. بروز رفتارهای فرانقش، مانند هر رفتار دیگری، نیازمند ترغیب و تشویق می‌باشد. در این میان نقش مدیران حائز اهمیت است. آنان باید با وضع سیاست‌ها و راهبردهای مناسب، در جهت شکوفا نمودن رفتارهای فرانقش در پرستاران تلاش نموده و از این طریق زمینه ارتقای کیفیت خدمات پرستاری را فراهم نمایند.

احمدی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی، عوامل مؤثر در تمایل به ترک خدمت فرهنگیان دارای تحصیلات عالی (کارشناسی ارشد و بالاتر) را بررسی کردند، نتایج حاکی از آن بود که ۹۶/۴ درصد از افراد نمونه، به ترک خدمت از آموزش و پرورش تمایل داشتند و از دیدگاه آنها عوامل مؤثر در تمایل به ترک خدمت ایشان به ترتیب اولویت عبارت بودند از: ۱- اجرا نشدن نظام هماهنگ و عادلانه پرداخت شغلی؛ ۲- نبود زمینه ارتقاء و پیشرفت مناسب در آموزش و پرورش؛ ۳- فقدان شایسته‌سالاری در وزارت آموزش و پرورش. علامه و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی به بررسی نقش تعدیل‌گر متغیر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان پرداختند. پردازش حاصل از داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری نشان داد که نقش تعدیل‌گری متغیر مطالعه‌شده بر رابطه بین ابعاد دو متغیر تسهیم دانش و مدیریت استعداد مورد تأیید است. این یافته به آن معناست که تأکید بر سرمایه اجتماعی و رعایت آن از سوی سازمان‌ها می‌تواند منجر به تأثیر هرکدام از متغیرهای تسهیم دانش و مدیریت استعداد در پیاده‌سازی موفق دیگری در سازمان باشد.

زین‌الدینی و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن، در نظام آموزش عالی را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد پژوهش شامل تعهد، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعداد‌های فردی، پر

کردن خلأ پرورشی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی، تفاوت معنادار وجود دارد. هم‌چنین، بعد تعهد در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد.

جواهری‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان مدیریت استعداد‌های سازمانی، به شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی در سازمان پرداختند. این پژوهش به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم، با استفاده از ابزار مصاحبه و در دانشگاه تهران انجام گرفت. نتایج تحقیق به شناسایی ۱۱۵ ویژگی برای کارکنان کلیدی منجر شد. در این میان، ۹۶ ویژگی با عنوان ویژگی‌های عمومی و ۱۹ ویژگی نیز، با عنوان ویژگی‌های تخصصی دانشگاهی دسته‌بندی شده است. منظور از ویژگی‌های عمومی، مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی است که در هر سازمانی، صرف‌نظر از نوع آن، کاربرد دارد. ویژگی‌های عمومی کارکنان کلیدی، با عنوان ۱۰ ویژگی (تم) اصلی دسته‌بندی شدند. ویژگی‌های اصلی کارکنان کلیدی عبارت‌اند از شخصیت، هوش هیجانی، خصوصیات و ویژگی‌های خاص شغلی، ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های اجرایی و مدیریتی، نوجویی، آرمان‌خواهی، یادگیرندگی، قانون‌شناسی و تخصص. منظور از خصوصیات شغلی، ویژگی‌های است که هنگام کار بر این گونه افراد مترتب می‌شود. این ویژگی فردمحور است، نه شغل‌محور. ویژگی‌های اختصاصی کارکنان کلیدی نیز تحت چهار عنوان اصلی دسته‌بندی شده است. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از هوش هیجانی، سابقه علمی و فرهنگی، ویژگی‌های رفتاری و مهارت‌های اجرایی.

خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲) به طراحی الگوی راهبردی مدیریت استعداد شرکت نفت و گاز پارس پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش که در دو بخش کیفی (تحلیل محتوا) و کمی (مدل‌یابی معادلات ساختاری) به انجام رسید، تأیید‌کننده چهار عامل کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی استعداد و نگهداری استعداد در فرآیند مدیریت استعداد کارکنان بود.

احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی را مورد مطالعه قرار دادند. در این پژوهش، برای تحلیل اطلاعات از روش معادلات ساختاری و آزمون میانگین استفاده شده است. به طور کلی، نتایج حاصل نشان داد که بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در

سازمان تربیت بدنی رابطه ای معنادار وجود دارد و با بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی سطح مدیریت استعدادها ارتقاء می‌یابد. همچنین، ابعاد سه‌گانه سرمایه اجتماعی (بعد ساختاری، بعد شناختی و بعد ارتباطی) نیز، به تنهایی با شاخص کل مدیریت استعداد ارتباط معنادار و مثبتی داشتند.

صیادی و همکاران (۱۳۹۱)، رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد، زیرمتغیرهای آن و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد. یافته دیگر پژوهش نشان داد که بین همسوسازی، نگهداشت استعدادها و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

شائی و همکاران (۱۳۹۰)، استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان را در شهرداری اصفهان مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادله ساختاری پژوهش، حاکی از آن بود که استراتژی مدیریت استعداد رابطه مثبت و معناداری با هوش عاطفی کارکنان دارد. همچنین، بین مؤلفه‌های پنج‌گانه آن شامل جو و فرهنگ باز، ارتباطات، مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان و پاداش و قدردانی با مدیریت استعداد کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

عسکری باجگرانی و همکاران (۱۳۹۰)، به سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری اصفهان پرداختند. براساس نتایج پژوهش، پنج مؤلفه ارتباطات، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و جو و فرهنگ باز؛ به‌عنوان ابعاد استراتژی مدیریت استعداد شناسایی شدند. همچنین، نتایج نشان داد سطح کلی استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری اصفهان بالاتر از متوسط می‌باشد و طبق نظر کارکنان، مؤلفه ارتباطات بالاترین امتیاز و مؤلفه پاداش و قدردانی، پایین‌ترین امتیاز را دارا می‌باشند.

حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰)، به بررسی و تحلیل عوامل سنجش موفقیت مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات ایران پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بیان‌گر آن بود که چهار عامل اصلی شامل به رسمیت شناختن استعداد در سازمان، انگیزش نیروهای مستعد، حمایت شغلی از نیروهای مستعد و حمایت از خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد بر موفقیت مدیریت استعداد نقش اساسی دارند.

حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد را مورد مطالعه قرار دادند. این مطالعه در بین نمونه‌ای متشکل از ۱۷۴ نفر از مدیران کل ۱۰ وزارتخانه کشور به انجام رسید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، اهداف و راهبردهای سازمان، سبک مدیران و قوانین و رویه‌های دولتی تبیین کننده مدل مربوطه می‌باشند. در این میان نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی و شدت تاثیر آن پس از فرهنگ سازمانی بیش‌تر بوده و میزان تأثیرگذاری قوانین دولتی نیز مورد تأیید بوده است. همچنین، در بحث خروجی‌های مدیریت استعداد بحث عدم ترک سازمان توسط افراد با استعداد، ایجاد مخزن استعداد، خالی نمودن منصب‌های کلیدی و ثبات و امنیت شغلی و نهایتاً برندسازی به ترتیب رتبه اول تا پنجم را دارا می‌باشند.

## ۲-۳-۲- پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور

کران و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، در مقاله‌ای با عنوان مدیریت جهانی استعداد: دیدگاه چرخه زندگی در مورد تعامل بین سرمایه انسانی و اجتماعی، به شناسایی ابعاد مدیریت جهانی استعداد و تعامل سرمایه‌های انسانی و اجتماعی پرداختند. براساس نتایج پژوهش و دیدگاه چرخه زندگی آن‌ها مؤلفه‌های انتخاب و استخدام، اجتماعی‌شدن، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خسارت، کار تیمی، تسهیم دانش، فرهنگ سازمانی و مشارکت کاری را به‌عنوان ابعاد مدیریت جهانی استعداد معرفی نمودند. آن‌ها پیشنهاد کردند که مدیریت جهانی استعداد نیاز به پیکربندی مناسب سرمایه‌های انسانی و اجتماعی در زمان مناسب دارد. با درک این تعاملات، سازمان‌ها می‌توانند از شیوه‌های مدیریت استعدادهای جهانی استفاده کنند و مجموعه‌های مورد نظر سرمایه اجتماعی و انسانی را از طریق انتخاب و توسعه، بهبود عملکرد فردی و تیمی، تسهیل یادگیری سازمانی بدون حد و مرز، برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار به‌کار گمارند.

سالائو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد نوآوری کارکنان دانشگاهی در یک دانشگاه خصوصی مبتنی بر تکنولوژی را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌ها، استراتژی‌های توسعه و نگهداشت استعداد را

---

1. Crane et al  
2. Salau et al

به عنوان پیش‌بینی کننده‌ای قوی برای تسهیل عملکرد نوآوری در دانشگاه‌های مورد بررسی معرفی نمود. در این پژوهش پیشنهاد شده است که مدیریت دانشگاه مورد نظر، به طور مداوم نیاز به اتخاذ استراتژی قابل اعتماد برای جذب و نگهداری افراد، برای تعالی سازمانی دارد.

محبوب و همکاران (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان پیوند موفقیت پروژه و مدیریت استراتژیک استعداد با نقش مداخله‌گری متغیرهای رضایت‌مندی، انگیزه و تعهد سازمانی انجام دادند. نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری داده‌ها نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین مدیریت استراتژیک استعدادها و موفقیت پروژه با ضریب مسیر ۰/۴۳ وجود دارد. همچنین، نقش رضایت‌مندی کارکنان و انگیزش شغلی بر موفقیت پروژه مشهود است. ارتباط مثبت و معنادار بین مدیریت استراتژیک استعدادها و تعهد سازمانی از دیگر نتایج پژوهش بود، بدین معنی که مدیریت استراتژیک استعدادها باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود.

الانصار و أبوتایه<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر سود رقابتی در بانک‌های تجاری کشور اردن از دیدگاه کارکنان بانک‌ها پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد، تأثیر متوسطی بر سود رقابتی بانک‌ها از طریق استخدام، توسعه، حفظ و استقرار استعدادها و تأثیر بالایی در دستیابی به مزیت رقابتی در قالب کیفیت، انعطاف‌پذیری، تمایز و هزینه دارد. این مطالعه به تصمیم‌گیرندگان در بانک‌های تجاری اردن پیشنهاد می‌کند که نقش مدیریت استعداد در ارتقاء مزیت رقابتی را با تمرکز بر توسعه، استقرار، حفظ و استخدام استعدادها مورد توجه قرار دهند.

اولومویی‌وا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، به بررسی تأثیر استراتژی حفظ و نگهداشت استعداد بر نگرش کارکنان مستعد بر جو کاری، در دانشگاه‌های کشور نیجریه پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد ارتباط مثبت و معناداری بین به‌کارگیری مؤلفه حفظ و نگهداشت مدیریت استعداد و نگرش بر کار وجود دارد و استراتژی حفظ و نگهداشت

---

1. Al Nsour & Abu Tayeh  
2. Olumuyiwa et al

ایوب<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، در مطالعه‌ای تأثیر مدیریت استعداد بر انگیزش کارکنان، حفظ کارکنان و عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار داد. نتایج پژوهش نشان داد مدیریت استعداد تأثیری معنادار و مستقیم بر انگیزش و حفظ استعدادها در سازمان دارد و انگیزش کارکنان نیز، به عنوان متغیر میانجی بر عملکرد کلی سازمان اثرگذار است. در نتیجه، مدیریت استعداد به طور غیر مستقیم بر عملکرد مطلوب سازمانی اثری مثبت و سازنده دارد. سارکار و اوسیسوسکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی که پیرامون تناقض موجود در سازمان‌ها در زمان تغییرات انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که کارکنان توانمند که براساس مدیریت استعداد پرورش یافته‌اند، می‌توانند اثرات بحرانی تغییرات را به حداقل ممکن رسانده، عملکرد و اثربخشی مطلوبی در چنین شرایطی داشته باشند.

کاسیو و بودریو<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی مروری به بررسی مطالعات صورت گرفته در مورد مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و مدیریت استعداد انجام شده پرداختند. آن‌ها نتیجه گرفتند که مدیریت صحیح منابع و کارکنان می‌تواند به توانمندی آنها کم کرده که این امر از طریق مدیریت استعداد میسر است.

تاتوگلو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد می‌تواند منجر به افزایش فروش و ارائه خدمات مطلوب‌تر از سوی کارکنان در سازمان‌ها شود و در اثربخشی و غرور اجتماعی آنها نیز مؤثر است.

کریشنن و اسکالین<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، از مدیریت استعداد به عنوان کلید استراتژیک سازمان‌های کوچک و متوسط نام برده‌اند. آن‌ها در پژوهشی، به ارائه یک منطق نظری پیرامون تفاوت مدیریت استعداد و شیوه‌های منابع انسانی بین سازمان‌های کوچک و متوسط و سازمان‌های بزرگ پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که ساختار سازمانی، اندازه و پیچیدگی سازمان و چرخه عمر سازمان در نوع مدیریت استعداد و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد.

- 
1. Ayub
  2. Sarkar and Osiyevskyy
  3. Cascio and Boudreau
  4. Tatoglu et al
  5. Krishnan & Scullion

اینگرام و گراد<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، پژوهشی پیرامون موضوع مدیریت استعداد در بخش بهداشت و سلامت کشور لهستان انجام دادند. آن‌ها دریافتند که مدیریت استعداد رسمی در سازمان‌های حوزه سلامت نمی‌تواند به حل مشکلات آن‌ها کمک کند و همچنین در این سازمان‌ها اغلب به جای تمرکز بر روی شناسایی استعدادها، به موقعیت‌های شغلی توجه می‌کنند و از دیدگاه آن‌ها معمولاً افرادی که در موقعیت‌های خوب شغلی هستند، با استعداد هم هستند.

منگوشو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهش خود به بررسی اثرات مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان پرداخته و بیان می‌دارند که کارگیری راهبردهای مدیریت استعداد، عملکرد فردی و تیمی کارکنان را به‌طور معنی‌داری افزایش داده و موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

پورپناهی و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و سلامت سازمانی کارکنان اداره کل جوانان و ورزش استان اردبیل در ایران پرداختند. نتایج نشان داد که بین ابعاد مدیریت استعداد و سلامت سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بیش‌ترین همبستگی مربوط به بُعد استفاده از استعدادها و سلامت سازمانی و کم‌ترین همبستگی مربوط به بُعد توسعه استعداد و سلامت سازمانی بود.

کروری و ناهاشون<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی، تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان بانک در کشور کنیا را مورد بررسی قرار دادند. بر اساس نتایج پژوهش، کارکردهای مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی، کار تیمی و افزایش انگیزه کارکنان داشتند.

مک‌کالی<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی نشان داد که موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی مشروط به ارتباط آن با راهبرد سازمان است.

بارکویزین و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی رابطه مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت معلمان بوتسوانا<sup>۶</sup> را بررسی کردند. نتایج نشان داد که شیوه‌های اعمال مدیریت استعداد برای معلمان ضعیف است.

- 
1. Ingram & Grad
  2. Mangusho et al
  3. Karuri & Nahashon
  4. McCauley
  5. Barkhuizen
  6. Botswana



برنامه‌ریزی نیروی کار، عملکرد و شیوه‌های نگهداری استعدادها عمده‌ترین مسائل بودند. هم‌چنین، بین مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت معلمان بوتسوانا رابطه منفی و معناداری وجود داشت. نتایج حاصل از این پژوهش به وزارت آموزش و پرورش برای تشخیص مشکلات مدیریت استعداد در میان معلمان به‌منظور جلوگیری از گردش مالی آینده کمک خواهد کرد.

آناکیس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهش خود دریافتند که درک صحیح سازمان از کارکردهای شناسایی استعدادها، توسعه استعدادها، ایجاد فرهنگ مدیریت استعداد و هم‌سویی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی باعث موفقیت و استقرار مدیریت استعداد در سازمان می‌شود.

کلوسن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی به بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و پیشرفت شغلی کارکنان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد سابقه کاری، تخصص کاری، اندازه شبکه ارتباطی مدیران بر ارتقای آن‌ها به مدیریت میانی و بالاتر اثر معنادار و مثبت می‌گذارد.

گلن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، به بررسی نقش عدالت سازمانی درک شده توسط کارکنان در خروجی مدیریت استعداد پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد درک از عدالت سازمانی تأثیر مستقیم و مثبتی بر خروجی استعداد کارکنان سازمان دارد.

آلتینوز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، تأثیر مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی را با توجه به متغیرهای مختلف کارکنان مورد بررسی قرار دادند. نتایج کلی پژوهش نشان داد مدیریت استعداد تأثیر قوی و مثبتی بر اعتماد سازمانی دارد و با میزان ۵۸ درصد، پیش‌بینی کننده قوی برای اعتماد سازمانی کارکنان است. هم‌چنین، نتایج پژوهش نشان داد با افزایش سابقه شغلی و تحصیلات درک کارکنان از اثرات مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی بیشتر است و مردان درک بیشتری از تأثیر مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی دارند.

---

1. Annakis et al  
2. Claussen  
3. Gelens et al  
4. Altınöz et al

کوکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، در مقاله ای با عنوان مدیریت استعداد در چین و هند: مقایسه در برداشت‌های مدیریت و ویژگی‌های منابع انسانی، به مقایسه مدیریت استعداد در دو کشور چین و هند پرداختند. پژوهش براساس تجربه ۷۳ مدیر از شرکت‌هایی که در این دو کشور کار می‌کردند، انجام گرفت. محققان به درک متفاوت از استعداد، ویژگی‌های مختلف استعداد و موانع مدیریت استعداد در این دو کشور پی بردند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که در روابط بین کارگر و کارفرما در هر دو کشور، سیستم ارزش مادی (مادی‌گرایی) حاکم است. هم‌چنین، آنها الزامات مورد نیاز برای ایجاد ظرفیت مربوط به منابع انسانی را متناسب با هر کشور و ضرورت عمومی شناسایی کردند. در هر یک از این کشورها، هم در تئوری و هم در عمل برای رسیدن به مدیریت استعداد با توجه به زمینه‌های خاص بین‌المللی، باید به‌جای پذیرفتن یک دیدگاه عمومی، یک نگاه ویژه داشت.

حق‌پرست و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهشی، با عنوان ارتباط بین مدیریت استعداد و موفقیت سازمانی، نشان دادند که بین عناصر مدیریت استعداد و شیوه‌های مدیریت استعداد و ارزیابی سازمانی و عوامل انگیزشی و موفقیت سازمانی رابطه معنادار است، اما شناسایی استعداد سازمانی و عملکرد سازمانی و برنامه‌ریزی سازمانی از ارتباط جالب توجهی با موفقیت سازمانی بهره‌مند نبودند.

وورال و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، در پژوهشی به بررسی تأثیر استفاده از مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان و تعهد کارکنان در سازمان پرداختند. براساس نتایج پژوهش، مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان و میزان تعهد کارکنان بر سازمان داشت.

عریقات و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت استعداد پرداختند. بر اساس نتایج پژوهش، درک هدف مدیریت استعداد و حمایت از آن توسط مدیران، هم‌نوایی استراتژی استعداد با استراتژی کلان سازمان، فراهم نمودن فرصت بر عهده گرفتن نقش فعال در پیشرفت سازمان، ایجاد سطح

---

1. Cooke et al

2. Vural

3. Areiqat et al

مناسبی از چالش‌های شغلی و نگاه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی استعدادها به عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز مدیریت استعداد شناسایی شد.

مایکل و همکاران (۲۰۱۰)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که واحد منابع انسانی به تنهایی قادر به انجام مدیریت صحیح استعدادها نیست. برای موفقیت، مدیریت استعداد نیازمند مشارکت همه واحدهاست و نیاز به آن دارد که از همه واحدها کمک بگیرد.

سوییپ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بهبود مستمر محیط کاری، جو باز و روابط واضح و بدون ابهام در سطح بالای سازمان از اجزای مهم یک سیستم مدیریت استعداد محسوب می‌شوند. بر اساس مدل ارائه شده توسط سوییپ، مدیریت استعداد بخشی از استراتژی منابع انسانی یا توسعه سازمانی است که ریشه در استراتژی سازمان دارد.

لاک‌وود<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود مدیریت استعداد را عاملی برای موفقیت سازمان معرفی کرده و بیان می‌دارد که فرهنگ سازمانی، تعهد کارکنان و توسعه رهبری تأثیر قابل توجهی در حفظ استعداد دارد. وی جهت موفقیت مدیریت استعداد، شش فاکتور کلیدی را معرفی می‌نماید که عبارت‌اند از: توسعه یک استراتژی یک‌پارچه برای مدیریت استعداد، تعادل مشارکت مردمی در جذب و حفظ استعداد با پاسخ‌گویی به مدیریت، شناسایی محیط کسب و کار سازمان، شناسایی مشکلات در جذب و حفظ استعدادها، حفظ تعادل عوامل مختلف خصوصاً ترکیب جبران خسارت و مشوق‌های غیرمالی و گردش مالی پیگیر.

گای و سیمز<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که افزایش تعهد کارکنان از جمله مزایای مدیریت استعداد است که این امر باعث بهبود بالندگی سازمانی خواهد شد.

ورهاگن<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، در مطالعه خود اعضای هیأت علمی دانشگاه را به‌منزله استعداد قلمداد نموده است. نتایج پژوهش وی نشان داد که از نظر اعضای هیأت علمی، مهم‌ترین عوامل جذب استعدادها شامل شهرت

---

1. Sweem  
2. Lockwood  
3. Gay & Sims  
4. Verhaegen

دانشکده در میان جامعه علمی، نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشکده، تحریک و برانگیختگی همکاران و زمان پژوهش است. همچنین، مهم‌ترین عوامل نگهداشت اعضای هیأت علمی، آزادی علمی، بها دادن به موفقیت‌های پژوهشی و تحقیقاتی و وجود فرصت‌های پیشرفت شغلی (ارتقا) است.

## ۲-۴- جمع‌بندی

در این فصل، ابتدا به مبانی نظری که در ارتباط با متغیرهای پژوهش می‌باشد، پرداخته شد و در ادامه به مبانی تجربی و پیشینه پژوهشی موضوع در داخل و خارج کشور اشاره شد. همان‌گونه که عنوان شد، در دهه اخیر توجه زیادی به مباحث مربوط به مدیریت استعداد در مقالات علمی، از سال ۲۰۰۱ تاکنون شده است. به طوری که، بیش از ۲۶۴۰۰۰ مقاله در سراسر جهان به موضوعات مختلف مدیریت استعداد پرداخته‌اند که نشان از اهمیت این موضوع در مدیریت نوین منابع انسانی دارد. مرور بخش مبانی نظری در این فصل نشان می‌دهد که علیرغم تعاریف و رویکردهای متفاوت ارائه‌شده در خصوص مدیریت استعداد، تعاریف و ابعاد آن؛ همچنان اختلاف نظرانی در دیدگاه‌های صاحب‌نظران در این زمینه وجود دارد. چنان‌که، گاهی مدیریت استعداد به عنوان یک کارکرد مدیریتی و یا به عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی، در پاره‌ای از موارد به عنوان وظیفه رهبری سازمان و گاهی هم به عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که هر یک از رویکرد خاصی تأثیر می‌پذیرند. بنابراین، آنچه مشخص است، تاکنون اجماع کلی بر روی تعاریف و مفاهیم مدیریت استعداد وجود ندارد و به نظر می‌رسد این علت ناشی از گوناگونی شرایط سازمان‌های مختلف می‌باشد.

از طرفی، مرور پیشینه پژوهش در بخش مبانی تجربی نشان می‌دهد که بسیاری از پژوهش‌های انجام شده، به‌تنهایی به مرحله فرآیند مدیریت استعداد (کران و همکاران، ۲۰۱۸؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۹۶؛ غفاری و همکاران، ۱۳۹۶) و یا پیامدها و اثرات مدیریت استعداد (اولومویی‌وا و همکاران، ۲۰۱۸؛ ایوب، ۲۰۱۷؛ سالانو و همکاران، ۲۰۱۸؛ میرزاحکیم و پورسعید، ۱۳۹۷) پرداخته‌اند و پژوهش‌های بسیار اندکی، مرحله پیش‌آیند مدیریت استعداد (سبحانی، ۱۳۹۴؛ کریشنان و اسکالین، ۲۰۱۶) را که لازمه موفقیت مدیریت استعداد در یک سازمان است مورد توجه قرار داده‌اند.

فقدان و یا کمبود مدل‌های کاربردی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه نهادهای آموزشی و ورزشی یکی دیگر از خلأهای موجود در مطالعه پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌باشد. به‌خصوص آن‌که نهاد اثرگذار و انسان‌سازی هم‌چون وزارت آموزش و پرورش، با دارا بودن بیش از ۳۴۰۰۰ معلم درس تربیت بدنی، تنها در یکی از حوزه‌های یادگیری، لزوم پرداختن به این موضوع را آشکار ساخته است. هم‌چنین، برای اجرای یک فرآیند مدیریتی جدید در یک سازمان – علاوه بر شناخت فرآیند و ساز و کارهای کاربردی – هوشمندانه است که سازمان بدانند جهت اجرای موفقیت‌آمیز یک سیستم مدیریتی به چه پیش‌نیازها و یا پیش‌آیندهایی نیاز است و در صورت موفقیت در اجرا، چه نتایج و پیامدهایی مورد انتظار است. بنابراین، به‌نظر می‌رسد شناخت تمامی ابعاد ذکرشده، در قالب یک مدل منسجم و کاربردی درک‌ذی‌نفعان از موضوع را افزایش داده و جهت به‌کارگیری و اجرا در سازمان نیز، ترغیب می‌شوند. این موضوع نیز، یکی دیگر از خلأهای موجود در پژوهش‌های مطالعه شده می‌باشد که لزوم انجام پژوهشی منسجم در این زمینه را مبرهن ساخته است.



فصل سوم

روش شناسی پژوهش

### ۳-۱- مقدمه

در این فصل به روش‌شناسی پژوهش پرداخته می‌شود. بر این اساس توضیحاتی پیرامون روش پژوهش، روش گردآوری اطلاعات، جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری، ابزار پژوهش، روش اجرایی پژوهش و شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه می‌گردد.

### ۳-۲- روش پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به هدف اصلی آن که تدوین مدل مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور می‌باشد از نوع پژوهش‌های کاربردی است و بر اساس ماهیت روش تحقیق آمیخته<sup>۱</sup> و از نوع اکتشافی متوالی است. یعنی ابتدا کیفی و سپس کمی می‌باشد. هم‌چنین، بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها نوع پژوهش توصیفی - پیمایشی است و از نظر روش انجام تحلیل داده‌ها در حیطه پژوهش‌های تحلیلی - همبستگی قرار دارد زیرا این پژوهش به دنبال سنجش ارتباط میان متغیرها در قالب یک مدل علی و براساس روش مدل‌یابی معادله ساختاری است.

پژوهش‌گر در بخش کیفی پژوهش، ضمن بررسی کتب دانشگاهی و نیز مقالات متعدد علمی و مصاحبه با صاحب‌نظران و افراد ذی‌نفع، به تهیه فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مطرح در ارتباط با مدیریت استعداد که به لحاظ مستندات علمی معتبر و از نظر تعداد، بیش‌ترین تکرار و تأکید را در مقالات دارند پرداخت. علاوه بر این، با توجه به ماهیت چندبعدی موضوع و ناکامل بودن دانش در موضوع مدیریت استعداد در سازمان‌های آموزشی و ورزشی از روش‌های پیشنهاد شده در تکنیک دلفی<sup>۲</sup> ساده استفاده گردید.

دلفی ساده رویکرد یا روشی سیستماتیک در پژوهش برای استخراج نظرات از یک گروه متخصص در مورد یک موضوع یا یک سؤال است (پاول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

دلفی ساده در برگیرنده چهار مرحله بوده که محققین معمولاً برای دستیابی به اهداف تحقیق خود، آن را به دو تا سه مرحله کوتاه می‌نمایند (لاندتا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). در هر صورت، تصمیم‌گیری در مورد تعداد مراحل

---

1. Mixed- method research  
2. Delphi method  
3. Powell  
4. Landeta



دلفی تا حد زیادی عملی یا تجربی بوده و بستگی به زمان در دسترس و نوع سؤال آغازین دارد. گرچه با افزایش مراحل صحت افزایش یافته اما اغلب بعد از سه مرحله خستگی ایجاد می‌کند و معمولاً نتایج جدید و مفیدی به دست نمی‌آید (پاول، ۲۰۰۳). روش گردآوری اطلاعات در مرحله دلفی این پژوهش شامل یک‌سری از مراحل پیمایشی یا پرسش‌نامه‌ای بود که پرسش‌نامه اولیه، پرسش‌نامه مراحل بعدی را شکل می‌داد. در مورد سؤالات اولیه، پیوستاری از سؤالات متمرکز تا وسیع (معمولاً وسیع و باز پاسخ) به کار گرفته شد. براین اساس در این پژوهش تکنیک دلفی در سه مرحله به کار گرفته شد و در مرحله سوم اجماع در خصوص گویه‌های ابعاد مختلف مدیریت استعداد صورت گرفت که در فصل چهارم به‌طور مفصل به آن پرداخته می‌شود.

پس از انجام مرحله کیفی پژوهش و ساخت ابزار اولیه، در مرحله بعد پس از تأیید روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها داده‌های بخش کمی پژوهش جمع‌آوری گردید. سپس، داده‌های به‌دست آمده با استفاده از روش‌های آماری مورد تحلیل قرار گرفت.

### ۳-۳-۳- جامعه و نمونه آماری پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام می‌شود، جامعه آماری و نمونه آن شامل دو گروه به شرح ذیل بود:

#### ۳-۳-۱- جامعه و نمونه آماری بخش کیفی پژوهش

این افراد در زمینه مدیریت تربیت بدنی در آموزش و پرورش و مدیریت منابع انسانی در ورزش دارای تجربه علمی و عملی بودند. از این جامعه به منظور شناسایی شاخص‌های هر یک از ابعاد و یا کشف متغیرهای مدیریت استعداد با استفاده از تکنیک دلفی و روایی ابزار پژوهش استفاده شد. باید توجه داشت موفقیت دلفی در رابطه با انتخاب نمونه‌ها است و هیچ قوانین قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد و تعداد آن‌ها وابسته به هدف دلفی است (پاول، ۲۰۰۳). تعداد شرکت‌کنندگان در دلفی معمولاً کم‌تر از ۵۰ نفر و اکثراً ۱۵ تا ۲۰ نفر بوده است. بعضی مقالات دلفی را از نظر عدم نمونه‌گیری تصادفی نقد نموده‌اند اما باید توجه نمود نماینده بودن نمونه‌ها اهمیت چندانی ندارد

بلکه، کیفیت گروه صاحب‌نظران مهم‌تر از تعداد آن‌ها است (کندی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). بنابراین، با توجه به توضیحات ارائه شده و ویژگی‌های پژوهش حاضر روش نمونه‌گیری در این مرحله از پژوهش به صورت هدف‌مند بود. براین اساس، تعداد ۱۶ نفر از خبرگان و اساتید مدیریت ورزشی و ورزش دانش‌آموزی که ویژگی‌های سه‌گانه دانش و تجربه در موضوع، تمایل به همکاری در پژوهش و زمان کافی برای شرکت در پژوهش را داشتند به‌عنوان نمونه آماری بخش کیفی پژوهش انتخاب شدند. این افراد شامل تعداد ۱۰ نفر از معاونان تربیت بدنی و سلامت ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها با بالاترین مدرک تحصیلی دانشگاهی و تعداد ۶ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مسلط بر موضوع پژوهش بودند.

### ۳-۲- جامعه و نمونه آماری بخش کمی پژوهش

جامعه آماری بخش کمی پژوهش را تمامی معلمان درس تربیت بدنی سراسر کشور تشکیل دادند که تعداد کل آن‌ها در زمان اجرای پژوهش ۳۴۰۰۰ نفر بود. تعداد نمونه‌های تحقیق در روش تحلیل عاملی بر اساس تعداد متغیرهای اکتشافی تعیین شده است. کلاین<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) معتقد است در روش‌های تحلیل عاملی، نمونه‌هایی با حجم ۱۰۰ کاملاً کافی است؛ اما بنا به دلایل جبری لازم است که تعداد آزمودنی‌ها بیش‌تر از تعداد متغیرها باشد. وی اظهار می‌دارد ادعاهای مختلفی درباره نسبت آزمودنی‌ها به متغیرها وجود دارد که از نسبت خیلی بزرگ ۱۰ به ۱ تا نسبت حداقل لازم ۲ به ۱ در نوسان است (کلاین، ۲۰۱۱). بنابراین تعداد نمونه‌های بخش پژوهش به تعداد ۱۰ برابر گویه‌های هر مرحله از پرسش‌نامه‌ها تعیین شد. روش نمونه‌گیری در این بخش تصادفی طبقه‌ای بود. بدین صورت که با توجه به تعداد ادارات کل آموزش و پرورش سراسر کشور (۳۱ استان مستقل به همراه اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های تهران) و براساس تناسب تعداد معلمان شاغل در محدوده خدمتی نامبرده، نمونه‌ها انتخاب شدند. از این‌رو، در مرحله تحلیل عاملی اکتشافی (به‌منظور کشف عوامل مختلف مدیریت استعداد و تأیید روایی سازه)، تعداد ۳۸۴ پرسش‌نامه به روش تصادفی طبقه‌ای در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. هم‌چنین،

---

1. Kennedy  
2. Kline

پس از انجام مرحله اول، در مطالعه اصلی تعداد ۳۴۵ پرسش‌نامه به روش تصادفی طبقه‌ای به‌منظور آزمون مدل پژوهش در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت.

پرسش‌نامه‌های توزیع شده به تناسب تعداد معلمان تربیت بدنی هر استان و با کمک سرگروه‌های آموزشی درس تربیت بدنی استان‌های مختلف کشور توزیع شد.

### ۳-۴- متغیرهای پژوهش

متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش شامل پیش‌آیند مدیریت استعداد، فرآیند مدیریت استعداد و پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی بود و از آن‌جا که در این پژوهش برای تحلیل روابط بین متغیرها از روش معادلات ساختاری استفاده شد، در ادامه نقش هر یک از متغیرهای مذکور در ساختار مدل توضیح داده می‌شود.

**۳-۴-۱- متغیر پنهان:** متغیر پنهان، متغیری است که به‌طور مستقیم مورد اندازه‌گیری قرار نمی‌گیرد؛ بلکه با استفاده از دو یا تعداد بیش‌تری از متغیرهای مشاهده شده در نقش معرف سنجش می‌شود. یک متغیر

پنهان در مدل‌های ساختاری می‌تواند در دو نقش متغیر پنهان بیرونی و یا درونی ظاهر شود (قاسمی، ۱۳۹۲).

**۳-۴-۲- متغیر پنهان بیرونی:** متغیر پنهان بیرونی عنصری از مدل ساختاری است که هیچ پیکان یک سویه‌ای به سمت آن نشانه نرفته است و بنابراین، تحت تأثیر یک سویه سایر متغیرهای موجود در مدل ساختاری قرار ندارد. متغیرهای بیرونی همواره در نقش متغیرهایی هستند که در مدل معادله ساختاری صرفاً مستقل هستند (قاسمی، ۱۳۹۲). در این پژوهش، متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد به‌عنوان متغیر پنهان بیرونی در نظر گرفته شده است.

**۳-۴-۳- متغیر پنهان درونی:** متغیر پنهان درونی عنصری از مدل ساختاری است که حداقل یک پیکان یک سویه به سمت آن نشانه رفته است و بنابراین تحت تأثیر سایر متغیرهای بیرونی در مدل است. هر متغیر درونی در نقش متغیر وابسته نیز می‌باشد (قاسمی، ۱۳۹۲). در این پژوهش متغیرهای فرآیند مدیریت استعداد و پیامد مدیریت استعداد به‌عنوان متغیرهای پنهان درونی در نظر گرفته شده‌اند. البته متغیرهای پنهان درونی گاهی، هم در نقش متغیر مستقل و هم در نقش متغیر وابسته (متغیر میانجی) می‌توانند در مدل معادله ساختاری حضور داشته باشند. در این پژوهش متغیر پنهان درونی فرآیند مدیریت استعداد هم در نقش متغیر وابسته و هم در نقش متغیر مستقل در مدل در نظر گرفته شده است، از طرفی، متغیر پنهان درونی پیامد مدیریت استعداد فقط در نقش متغیر وابسته است.

**۳-۴-۴- متغیر مشاهده شده:** متغیر مشاهده شده متغیری است که در مدل اندازه‌گیری در نقش معرف قرار

می‌گیرد، به‌طوری‌که نحوه سنجش یک متغیر پنهان را می‌توان با استفاده از دو یا تعداد بیشتری متغیر مشاهده شده تعریف کرد (قاسمی، ۱۳۹۲). در این پژوهش، مؤلفه‌های شناسایی شده برای متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد، فرآیند مدیریت استعداد و پیامد مدیریت استعداد، به‌عنوان متغیرهای مشاهده شده در مدل در نظر گرفته شدند.

### **۳-۵- ابزار پژوهش**

جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز پژوهش در دو مرحله شامل، اطلاعات کتابخانه‌ای - اسنادی و اطلاعاتی که باید از خبرگان حاصل شود انجام پذیرفت. بدین‌صورت که، پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پیشینه پژوهش و نظرات صاحب‌نظران در بخش کیفی، سه پرسش‌نامه محقق‌ساخته جداگانه به شرح ذیل طراحی گردید.

۱. پرسشنامه محقق‌ساخته پیش‌آیند مدیریت استعداد

۲. پرسشنامه محقق‌ساخته فرآیند مدیریت استعداد

### ۳. پرسش‌نامه محقق‌ساخته پیامد مدیریت استعداد

این پرسش‌نامه‌ها توسط تیم پژوهش، براساس مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نظرسنجی از صاحب‌نظران از طریق روش دلفی تهیه و پس از بررسی روایی و تأیید نهایی به‌عنوان پرسش‌نامه اصلی پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

پرسش‌نامه‌ها از نوع مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت بودند که در پیوستاری از ۱ (بسیار کم) تا ۵ (بسیار زیاد) طراحی شدند. برای تأیید روایی صوری<sup>۱</sup> پرسش‌نامه‌ها از نظر مطلوب بودن عبارات به لحاظ وضوح (استفاده از واژه‌های ساده و قابل فهم) و کاربرد زبان مشترک (پرهیز از به‌کارگیری واژه‌های فنی و تخصصی) از نظرات ۱۵ تن از اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد. برای بررسی روایی محتوا<sup>۲</sup> نیز از ضریب نسبی محتوا<sup>۳</sup> استفاده شد.

برای بررسی پایایی ابزارهای اولیه، در یک مطالعه راهنما (۵۰ نفر از معلمان تربیت بدنی) از آلفای کرونباخ استفاده شد.

از آنجا که ساخت ابزارهای مورد نیاز متغیرهای پژوهش شامل پیش‌آیند مدیریت استعداد، فرآیند مدیریت استعداد و پیامد مدیریت استعداد و تأیید روایی و پایایی آن‌ها بخشی از اهداف پژوهش بود؛ لذا، داده‌های مورد نظر در فصل چهارم پژوهش به طور مفصل ارائه خواهد شد.

### ۳-۶- روش جمع‌آوری داده‌ها

۳-۶-۱- بخش کیفی پژوهش: در گام نخست ضمن بررسی کتب دانشگاهی و نیز مقالات متعدد علمی به تهیه فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مطرح در ارتباط با هر یک از متغیرها (پیش‌آیند، فرآیند و پیامد مدیریت استعداد) که به لحاظ مستندات علمی معتبر و از نظر تعداد بیش‌ترین تکرار و تأکید را در مقالات داشتند پرداخته شد. این فهرست‌ها به‌صورت باز طراحی شده بود و صاحب‌نظران می‌توانستند گویه‌های

---

1. Face Validity  
2. Content Validity  
3. Content Validity Ratio (CVR)

پیشنهادی خود را به فهرست اولیه اضافه نمایند. پس از پایان مرحله اول دلفی، در گام دوم فهرستی با افزودن گویه‌های پیشنهادی به صورت بسته پاسخ در اختیار پنل صاحب نظران قرار گرفت و از ایشان خواسته شد در طیف ۷ ارزشی لیکرت نظر خود را در خصوص اهمیت هر گویه مرقوم نمایند. پس از پایان مرحله دوم و تحلیل داده‌ها، گویه‌هایی که از نظر صاحب نظران اهمیت کم‌تر از ۵ را در مقیاس ۷ ارزشی داشتند حذف گردید. در مرحله سوم دلفی فهرست‌های تحلیل شده مجدداً برای دریافت نظرات پنل دلفی پژوهش در مقیاس ۷ ارزشی لیکرت طراحی و ارسال گردید. در این مرحله نیز از اعضای پنل درخواست شد نظر نهایی خود را در خصوص اهمیت گویه‌ها مرقوم نمایند. پس از عودت فهرست‌های طراحی شده و تحلیل نظرات، فهرست نهایی مورد توافق اعضای پنل دلفی تهیه شد.

**۳-۶-۲- بخش کمی پژوهش:** پس از تأیید روایی صوری و محتوا و تأیید پایایی پرسش‌نامه‌ها و هم‌چنین تعیین حجم نمونه آماری پژوهش، پرسش‌نامه‌ها در قالب فایل الکترونیک تهیه و با کمک سرگروه‌های آموزشی درس تربیت بدنی استان‌ها توزیع شد. با توجه به این‌که پرسش‌نامه‌ها به صورت آنلاین طراحی و تدوین شده بود اطلاعات پاسخ‌گویان به صورت لحظه‌ای پس از تکمیل در قالب جداول آماری در اختیار محقق قرار می‌گرفت. پس از بررسی اولیه و انجام تحلیل‌های لازم بر روی داده‌های جمع‌آوری شده و تأیید نهایی پرسش‌نامه‌ها در مرحله اول کمی؛ توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها در مرحله دوم پژوهش (مطالعه اصلی) پس از یک‌ماه انجام شد. اطلاعات حاصل از این بخش جهت تأیید روایی سازه ابزارها و بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### **۳-۷- روش‌های آماری پژوهش**

برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی پژوهش از روش دلفی ساده استفاده شد. به منظور سازمان‌دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف ویژگی‌های نمونه از آمار توصیفی فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. برای تعیین چگونگی توزیع داده‌های پژوهش از شاخص‌های

چولگی و کشیدگی و برای تعیین میزان پایایی پرسش‌نامه‌ها از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> استفاده شد. به‌علاوه، برای ساخت، اعتباریابی و بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار پژوهش از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. همچنین، برای تعیین ارتباط و پیش‌بینی سهم و نقش متغیرهای پنهان بیرونی بر متغیرهای پنهان درونی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نرم افزارهای مورد استفاده نیز، اسپاس اس<sup>۲</sup> نسخه ۲۲ و لیزرل<sup>۳</sup> نسخه ۸ بود.

---

1. Composite reliability (CR)  
2. SPSS  
3. LISREL





فصل چهارم

یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱- مقدمه:

در این فصل یافته‌های پژوهش براساس تجزیه و تحلیل آماری در سه بخش ارائه می‌گردد. در بخش اول به تحلیل داده‌های کیفی پرداخته می‌شود. در بخش دوم تحلیل کمی داده‌ها و توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی معلمان تربیت بدنی شرکت‌کننده در نظرسنجی ارائه می‌شود و در بخش سوم، استنباط آماری داده‌ها به‌منظور پاسخ دادن به پرسش‌های پژوهش بررسی می‌شوند.

#### ۴-۲- تحلیل داده‌های کیفی

با توجه به این که شناسایی متغیرهای تبیین‌کننده پیش‌آیند، فرآیند و پیامد مدیریت استعداد و ساخت ابزارهایی معتبر و پایا برای سنجش متغیرهای مدیریت استعداد معلمان درس تربیت بدنی یکی از اهداف اولیه این پژوهش بود از این‌رو، برای دستیابی به اهداف مذکور، از راهبردهای تکنیک دلفی ساده برای ساخت ابزار استفاده شد.

پژوهش‌گر در این بخش از پژوهش با این پرسش اساسی روبرو شد که متغیرهای تبیین‌کننده پیش‌آیند، فرآیند و پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کدامند؟ به‌منظور پاسخ دادن به این پرسش‌ها، در گام نخست ضمن بررسی کتب دانشگاهی و نیز مقالات متعدد علمی به تهیه فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مطرح در ارتباط با هر یک از متغیرها (پیش‌آیند، فرآیند و پیامد مدیریت استعداد) که به لحاظ مستندات علمی معتبر و از نظر تعداد بیش‌ترین تکرار و تأکید را در مقالات داشتند، پرداخته شد. به‌طوری‌که، برای تعیین و شناسایی متغیرهای پیش‌آیند مدیریت استعداد، فهرستی شامل ۲۳ گویه از طریق مطالعات اولیه شناسایی و در مرحله اول دلفی در اختیار پنل دلفی پژوهش قرار گرفت. این فهرست به‌صورت باز طراحی شده بود و صاحب‌نظران می‌توانستند گویه‌های پیشنهادی خود را به فهرست اولیه اضافه نمایند. پس از پایان مرحله اول دلفی، ۸ گویه به فهرست اولیه اضافه گردید (پیوست ۲). در گام دوم، فهرستی شامل ۳۱ گویه بسته پاسخ در اختیار پنل صاحب‌نظران قرار گرفت و از ایشان خواسته شد در طیف ۷ ارزشی لیکرت، نظر خود را در خصوص اهمیت هر گویه مرقوم نمایند.

جدول ۴-۱. میانگین پاسخ پنل صاحب‌نظران در خصوص متغیرهای پیش‌آیند مدیریت استعداد در پایان مراحل دلفی

ردیف	گویه‌ها	میانگین پاسخ اعضای پنل
۱	رضایت از میزان حقوق، پاداش و مزایای مناسب	۵/۹۸
۲	پرداخت به موقع حق التدریس و مأموریت‌های ورزشی	۵/۸۶
۳	قرار دادن افراد در جایگاه درست	۵/۳۲
۴	ارائه وظایف بر مبنای قابلیت‌های کارکنان	۵/۵۴
۵	برابری فرصت‌های شغلی برای تمامی معلمان تربیت‌بدنی	۵/۷۸
۶	تأمین زیرساخت‌ها و امکانات شغلی مورد نیاز	۵/۷۶
۷	دسترسی به منابع و امکانات مرتبط با شغل	۵/۵۱
۸	ساماندهی و زمان‌بندی مناسب برای تدریس درس تربیت‌بدنی	۵/۶۳
۹	وجود تفکر مدیریت استعداد نزد مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش	۵/۸۹
۱۰	وجود قوانین و مقررات منعطف برای مدیریت استعداد معلمان در سطح کلان وزارتخانه	۵/۱۶
۱۱	نگرش مدیران و سایر کارکنان نسبت به فعالیت‌های تربیت‌بدنی (فرهنگ حاکم بر سازمان)	۵/۴۳
۱۲	تناسب تعداد معلمان تربیت‌بدنی با تعداد دانش‌آموزان و امکانات موجود	۵/۵۰
۱۳	تناسب تعداد دانش‌آموزان با امکانات موجود در آموزشگاه	۵/۰۸
۱۴	اعتقاد به رهبری تیمی و تصمیم‌گیری مشارکتی در بین مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش	۵/۳۴
۱۵	استقبال مدیران از انتقادات و پیشنهادات معلمان تربیت‌بدنی در جهت رفع مشکلات	۵/۱۳
۱۶	تسهیل ارتباط معاونت تربیت‌بدنی وزارت و عوامل زیرمجموعه با سایر نهادها	۵/۱۲
۱۷	وجود فرصت‌های پیشرفت شغلی برای تمامی معلمان تربیت‌بدنی	۵/۰۱
۱۸	تناسب استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی‌های اصلی سازمان	۵/۵۶
۱۹	ارائه تعریف شفاف از مفهوم استعدادهای معلمان ورزش	۵/۷۷
۲۰	اولویت‌بندی استعدادهای مورد نیاز شغل معلم تربیت‌بدنی	۵/۷۵
۲۱	شناسایی قابلیت‌های ویژه معلمان تربیت‌بدنی	۵/۶۵
۲۲	حمایت از ایده‌های شغلی معلمان خلاق و نوآور	۵/۴۵
۲۳	جلوگیری از گریزپایی استعدادهای	۵/۰۹
۲۴	تهیه بانک اطلاعاتی از ایده‌های معلمان مستعد و خلاق	۵/۴۳
۲۵	تسهیل و تأمین امکانات حضور نخبگان	۵/۷۱
۲۶	تفویض اختیار به استعدادهای در جهت بهبود روند انجام امور	۵/۳۲
۲۷	برنامه‌ریزی جانشینی معلمان تربیت‌بدنی	۵/۱۵
۲۸	اولویت‌بندی سمت‌ها و مشاغل کلیدی حوزه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش	۵/۳۴

پس از پایان مرحله دوم تعداد ۳ گویه که اهمیت کم‌تر از ۵ را در مقیاس ۷ ارزشی داشتند حذف گردید.

در مرحله سوم دلفی فهرستی شامل ۲۸ گویه، مجدداً برای دریافت نظر پنل دلفی پژوهش در مقیاس ۷

ارزشی لیکرت طراحی و ارسال گردید. در این مرحله نیز، از اعضای پنل درخواست شد نظر نهایی خود را

در خصوص اهمیت گویه‌ها مرقوم فرمایند. پس از عودت فهرست‌های طراحی شده و تحلیل نظرات؛ مشخص شد که اعضای پنل نسبت به وجود ۲۸ گویه در فهرست نهایی پیش‌آیند مدیریت استعداد توافق دارند (جدول ۴ - ۱).

برای تعیین و شناسایی متغیرهای فرآیند مدیریت استعداد نیز، فهرستی شامل ۲۹ گویه از طریق مطالعات اولیه شناسایی و در مرحله اول دلفی در اختیار پنل صاحب‌نظران قرار گرفت. این فهرست به‌صورت باز طراحی شده بود و صاحب‌نظران می‌توانستند گویه‌های پیشنهادی خود را به فهرست اضافه نمایند. پس از پایان مرحله اول دلفی، ۷ گویه به فهرست اولیه اضافه گردید. (پیوست ۴). در گام دوم، فهرستی شامل ۳۶ گویه بسته پاسخ در اختیار پنل صاحب‌نظران قرار گرفت و از ایشان خواسته شد در طیف ۷ ارزشی لیکرت، نظر خود را در خصوص اهمیت هر گویه مرقوم نمایند. پس از پایان مرحله دوم تعداد ۲ گویه که اهمیت کم‌تر از ۵ را در مقیاس ۷ ارزشی داشتند حذف گردید. در مرحله سوم دلفی فهرستی شامل ۳۴ گویه، مجدداً برای دریافت نظر پنل دلفی پژوهش در مقیاس ۷ ارزشی لیکرت طراحی و ارسال گردید. در این مرحله نیز، از اعضای پنل درخواست شد نظر نهایی خود را در خصوص اهمیت گویه‌ها مرقوم فرمایند. پس از عودت فهرست‌های طراحی شده و تحلیل نظرات؛ مشخص شد که اعضای پنل نسبت به وجود ۳۴ گویه در فهرست نهایی فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی توافق دارند (جدول ۴ - ۲).

برای تعیین و شناسایی متغیرهای پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، فهرستی شامل ۱۸ گویه از طریق مطالعات اولیه شناسایی و در مرحله اول دلفی در اختیار پنل دلفی پژوهش قرار گرفت. این فهرست به‌صورت باز طراحی شده بود و صاحب‌نظران می‌توانستند گویه‌های پیشنهادی خود را به فهرست اضافه نمایند. پس از پایان مرحله اول دلفی، ۸ گویه به فهرست اولیه اضافه گردید. (پیوست ۶). در گام دوم فهرستی شامل ۲۶ گویه بسته پاسخ در اختیار پنل صاحب‌نظران قرار گرفت و از ایشان خواسته شد در طیف ۷ ارزشی لیکرت نظر خود را در خصوص اهمیت هر گویه مرقوم نمایند.

جدول ۴-۲. میانگین پاسخ اعضای پنل صاحب‌نظران در خصوص متغیرهای فرآیند مدیریت استعداد در پایان مراحل دلفی

ردیف	گویه‌ها	میانگین پاسخ اعضای پنل
۱	تدوین خط و مشی‌های معاونت تربیت بدنی و سلامت بر اساس دیدگاهی آینده‌نگر	۵/۲۴
۲	اعتقاد به اصل تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص	۵/۱۴
۳	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان	۵/۶۷
۴	همسویی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی‌های عمومی آموزش و پرورش	۵/۸۹
۵	شناسایی و ارزیابی مجاری منبع‌گزینی به منظور کشف استعدادهای مورد نیاز	۵/۷۵
۶	توجه به نیازهای استعدادی معلمان متناسب با شغل در آینده	۵/۱۲
۷	تعیین معیارهای عمومی و اختصاصی ارزیابی استعداد های بالقوه متقاضیان	۵/۴۴
۸	ارزیابی شکاف موجود بین استعدادهای کنونی سازمان و استعدادهای مورد نیاز آینده	۵/۳۴
۹	بررسی سوابق علمی و عملی متقاضیان شغل معلم تربیت بدنی	۵/۹۰
۱۰	معرفی امکانات و ضوابط شغلی به واجدین شرایط احراز پست	۵/۳۵
۱۱	ارزیابی اولیه عملکرد جهت تشخیص نقاط ضعف و قوت	۵/۱۸
۱۲	شرح وظایف شغلی معلمان تربیت بدنی	۵/۶۹
۱۳	تطابق استعدادهای بالفعل با وظایف شغلی	۵/۵۳
۱۴	برنامه ریزی دوره‌های آموزشی مستمر برای معلمان تربیت بدنی	۵/۹۹
۱۵	به‌کارگیری سبک تفویضی در رهبری معلمان مستعد	۵/۳۲
۱۶	برگزاری دوره‌های تخصصی و عمومی بدو خدمت متناسب با شغل معلم تربیت بدنی	۵/۴۳
۱۷	ایجاد فرصت برای شکوفا کردن و به‌منصه ظهور رساندن استعدادها	۵/۴۴
۱۸	وجود فرصت‌های شغلی برای همسر و خانواده معلمان	۵/۳۱
۱۹	فرصت برای کار با افراد خارج از سازمان	۵/۱۲
۲۰	وجود تسهیلات و امکانات آموزشی و پژوهشی	۵/۲۸
۲۱	پیشرفت مسیر شغلی برای استعدادها	۵/۲۲
۲۲	نظارت بالینی (نظارت مبتنی بر آموزش نظارت‌شونده حین انجام کار) بر عملکرد شغلی معلمان	۵/۱۶
۲۳	توسعه حرفه‌ای، فردی و اخلاق حرفه‌ای معلمان تربیت بدنی	۵/۴۱
۲۴	برنامه ریزی جانشینی و جانشین پروری در سازمان	۵/۷۶
۲۵	التزام به برقراری ارتباط دوستانه و محترمانه با معلمان تربیت بدنی توسط مقامات مافوق	۵/۱۳
۲۶	تامین مخارج شرکت در همایش‌های علمی و عملی مرتبط با شغل	۵/۲۲
۲۷	اطمینان معلمان از مدیران تربیت بدنی در درک انتظارات و آمال شغلی آنها	۵/۱۳
۲۸	راه‌اندازی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد	۵/۹۵
۲۹	تقدیر مادی و معنوی از موفقیت‌های شغلی و علمی معلمان تربیت بدنی	۵/۹۱
۳۰	واگذاری برخی مسئولیت‌های مدیریتی به معلمان تربیت بدنی مستعد و خلاق	۵/۶۸
۳۱	خدمات و تسهیلات ورزشی و تفریحی برای خانواده‌های معلمان تربیت بدنی	۵/۴۳
۳۲	هم‌سویی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش	۵/۸۶
۳۳	احترام به جایگاه معلمان تربیت بدنی در سازمان	۵/۵۹
۳۴	ارائه بازخوردهای مستمر و سازنده در مورد عملکرد معلمان تربیت بدنی	۵/۶۱

جدول ۴-۳. میانگین پاسخ اعضای پنل صاحب‌نظران در خصوص متغیرهای پیامد مدیریت استعداد در پایان مراحل دلفی

ردیف	گویه‌ها	میانگین پاسخ اعضای پنل
۱	منجر به جلب مشارکت اولیاء و نهادهای فرابخش در عملیاتی نمودن برنامه‌ها می‌شود	۶/۰۷
۲	تمایل به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی معلم تربیت بدنی با دیگران افزایش می‌یابد	۵/۴۳
۳	تمایل به ترک خدمت معلمان کاهش می‌یابد	۶/۰۱
۴	معلم تربیت بدنی بر رفتار دیگران نفوذ و تأثیر مثبت می‌گذارد	۵/۴۵
۵	منجر تأمین نیروی انسانی متخصص برای نقش‌ها و پست‌های کلیدی می‌شود	۶/۱۱
۶	معلم از تمام توان خود جهت دستیابی به اهداف سازمان استفاده می‌کند	۵/۶۷
۷	فرد از فعالیت به عنوان معلم تربیت بدنی احساس مفید و با ارزش بودن می‌کند	۵/۴۱
۸	در جذب نیروهای مستعد به سازمان کمک می‌کند	۶/۱۵
۹	معلم احساس می‌کند در قبال کاری که انجام می‌دهد بطورشایسته‌ای قدردانی می‌شود	۵/۱۲
۱۰	منجر به کاهش زمان انتصابات در پست‌های کلیدی تربیت بدنی آموزش و پرورش می‌شود	۶/۱۱
۱۱	معلم از بودن در کنار همکاران و دانش‌آموزان احساس رضایت می‌کند	۵/۳۵
۱۲	باعث افزایش اعتقاد به اصل خدمت‌رسانی به سایر اقشار جامعه می‌شود	۵/۴۸
۱۳	منجر به تشویق معلمان تربیت بدنی به مشارکت در برنامه‌های فوق برنامه می‌شود	۵/۶۵
۱۴	منجر به همیاری معلمان در جهت ارتقاء دانش سایر معلمان تربیت بدنی می‌شود	۵/۷۳
۱۵	باعث ایجاد خزانه استعداد نیروهای مستعد در تربیت بدنی آموزش و پرورش می‌شود	۶/۱۳
۱۶	اعتقاد به اصل آموزش مستمر و یادگیری در معلمان افزایش می‌یابد	۵/۸۵
۱۷	منجر به دستیابی به اهداف غایی تربیت بدنی آموزش و پرورش با توجه به امکانات موجود می‌شود	۵/۰۹
۱۸	منجر به کاهش هزینه‌های سازمان در بلندمدت می‌شود	۵/۰۳
۱۹	فرد همواره نسبت به انجام وظایف معلمی خود احساس تعهد و وجدان کاری می‌کند	۵/۸۷
۲۰	معلم در محل کار، خود را عضوی از این خانواده می‌داند	۵/۸۹
۲۱	معلم به ارزش‌های اخلاقی و وفاداری به سازمان اعتقاد پیدا می‌کند	۵/۶۷
۲۲	منجر به ارزیابی هدفمند فعالیت‌ها و شناسایی فرصت‌ها توسط مدیران فرادست می‌شود	۵/۱۲

پس از پایان مرحله دوم، تعداد ۴ گویه که میانگین اهمیت کم‌تر از ۵ را در مقیاس ۷ ارزشی داشتند حذف گردید. در مرحله سوم دلفی فهرستی شامل ۲۲ گویه، مجدداً برای دریافت نظر پنل دلفی پژوهش در مقیاس ۷ ارزشی لیکرت طراحی و ارسال گردید. در این مرحله نیز از اعضای پنل درخواست شد نظر نهایی خود را در خصوص اهمیت گویه‌ها مرقوم فرمایند. پس از عودت فهرست‌های طراحی شده و تحلیل نظرات؛ مشخص شد که اعضای پنل نسبت به وجود ۲۲ گویه در فهرست نهایی پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی توافق دارند (جدول ۴ - ۳).

### ۳-۴- توصیف کمی داده‌ها

#### ۳-۳-۱- تحلیل آماری نمونه پژوهش

جامعه آماری پژوهش، معلمان تربیت بدنی سراسر کشور بودند که با توجه به هدف پژوهش، تعداد ۳۸۴ نفر در بخش تحلیل عاملی اکتشافی و ۳۴۵ نفر در بخش تحلیل عاملی تأییدی، به‌عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. براساس آمار تعداد معلمان کشور، استان‌های خراسان رضوی، خوزستان و شهر تهران به ترتیب با ۳۱۳۷، ۲۱۳۷ و ۲۱۱۵ نفر، بیش‌ترین تعداد معلمان تربیت بدنی را به خود اختصاص داده‌اند. جدول (۴-۴)، نشان‌دهنده تعداد کل معلمان تربیت بدنی کشور به تفکیک استان، و تعداد نمونه آماری انتخاب شده در مراحل مختلف پژوهش می‌باشد.

جدول ۴-۴. توزیع پاسخ‌دهندگان پژوهش براساس استان‌های کشور

ردیف	استان	تعداد کل معلمان	درصد از کل جامعه	تعداد نمونه انتخاب شده		تعداد کل نمونه از هر استان
				اکتشافی	تأییدی	
۱	تهران	۲۱۱۵	۶	۲۴	۲۱	۴۵
۲	سمنان	۲۲۷	۰/۷	۳	۳	۶
۳	اصفهان	۲۱۰۵	۶	۲۴	۲۱	۴۵
۴	قزوین	۵۳۷	۱/۶	۶	۶	۱۲
۵	گیلان	۷۱۲	۲	۸	۷	۱۵
۶	مازندران	۱۶۴۳	۴/۸	۱۹	۱۷	۳۶
۷	گلستان	۶۷۳	۲	۸	۷	۱۵
۸	خراسان شمالی	۶۳۷	۱/۹	۷	۶	۱۳
۹	خراسان رضوی	۳۱۷۳	۹/۳	۳۶	۳۲	۶۸
۱۰	خراسان جنوبی	۳۲۴	۰/۹	۴	۳	۷
۱۱	هرمزگان	۸۳۷	۲/۴	۹	۸	۱۷
۱۲	فارس	۱۳۹۹	۴/۱	۱۶	۱۴	۳۰
۱۳	همدان	۸۵۴	۲/۵	۱۰	۹	۱۹
۱۴	قم	۵۳۶	۱/۵	۶	۵	۱۱
۱۵	مرکزی	۸۴۹	۲/۵	۱۰	۹	۱۹
۱۶	کرمانشاه	۱۲۳۲	۳/۶	۱۴	۱۳	۲۷
۱۷	لرستان	۹۹۴	۲/۹	۱۱	۱۰	۲۱
۱۸	ایلام	۲۸۷	۰/۸	۳	۳	۶

۷	۳	۴	۱	۳۵۶	۱۹ بوشهر
۴۶	۲۲	۲۴	۶/۲	۲۱۳۷	۲۰ خوزستان
۱۴	۷	۷	۱/۹	۶۵۳	۲۱ یزد
۲۶	۱۲	۱۴	۳/۶	۱۲۳۵	۲۲ سیستان و بلوچستان
۲۹	۱۴	۱۵	۴	۱۳۷۸	۲۳ آذربایجان غربی
۳۵	۱۷	۱۸	۴/۸	۱۶۳۰	۲۴ آذربایجان شرقی
۱۵	۷	۸	۲	۶۶۸	۲۵ اردبیل
۱۹	۹	۱۰	۲/۶	۸۹۴	۲۶ کردستان
۱۳	۶	۷	۱/۸	۶۲۶	۲۷ زنجان
۱۹	۹	۱۰	۲/۶	۸۸۷	۲۸ البرز
۱۴	۷	۷	۱/۹	۶۵۷	۲۹ کهگیلویه و بویراحمد
۱۹	۹	۱۰	۲/۶	۸۷۶	۳۰ چهارمحال و بختیاری
۱۹	۹	۱۰	۲/۶	۸۸۹	۳۱ کرمان
۴۲	۲۰	۲۲	۵/۷	۱۹۵۴	۳۲ شهرستان‌های تهران
۷۲۹	۳۴۵	۳۸۴	۱۰۰	۳۳۹۷۴	مجموع

#### ۴-۳-۲- توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

در جدول (۴ - ۵)، مجموعه اطلاعات حاصل از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری بخش تأیید مدل پژوهش، ارائه شده است.

جدول ۴-۵. توزیع پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت، تحصیلات و شغل

ویژگی جمعیت‌شناختی	وضعیت	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۶۹	۵۱/۴
	زن	۱۶۰	۴۸/۶
تحصیلات	لیسانس	۱۳۶	۴۱/۳
	فوق لیسانس	۱۸۹	۵۷/۴
	دکتری	۴	۱/۲
سابقه شغلی	کمتر از ۵ سال	۴۷	۱۴/۳
	۵ تا ۱۰ سال	۱۲۴	۳۷/۷
	۱۱ تا ۲۰ سال	۹۵	۲۸/۹
	بیش‌تر از ۲۰ سال	۶۳	۱۹/۱



این جدول شامل جنسیت، سابقه شغلی و سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان می‌باشد. میانگین سن پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه  $36 \pm 6$  بود.  $51/4$  درصد از پاسخ‌دهندگان را مردان و  $48/6$  درصد نمونه آمای پژوهش را زنان تشکیل دادند. هم‌چنین؛ پاسخ‌دهندگان با مدرک تحصیلی فوق لیسانس، بالاترین فراوانی (۱۸۹ نفر) را در بخش میزان تحصیلات به خود اختصاص دادند (جدول ۴-۵).

#### ۴-۴- استنباط آماری داده‌ها

##### ۴-۴-۱- روایی سنجی و اعتباریابی پرسش‌نامه‌ها

با توجه به این‌که اعتباریابی و روایی سنجی ابزارهای مورد استفاده در پژوهش شامل پرسش‌نامه پیش‌آیند مدیریت استعداد، فرآیند مدیریت استعداد و پیامد مدیریت استعداد از اهداف پژوهش می‌باشد در این بخش به نتایج مربوطه اشاره می‌گردد.

##### ۴-۴-۱-۱- پرسش‌نامه پیش‌آیند مدیریت استعداد

پس از تدوین پرسش‌نامه اولیه (۲۸ گویه) پیش‌آیند مدیریت استعداد براساس مطالعات پیشینه و نظرات پنل دلفی پژوهش؛ به‌منظور تعیین روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه از نظرات ۱۵ تن از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی استفاده شد. در تعیین روایی صوری از خبرگان خواسته شد مطلوب بودن عبارات به لحاظ وضوح (استفاده از واژه‌های ساده و قابل فهم) و کاربرد زبان مشترک (پرهیز از به‌کارگیری واژه‌های فنی و تخصصی) را مورد بررسی قرار دهند. برای بررسی روایی محتوایی پرسش‌نامه پیش‌آیند مدیریت استعداد از روش کمی و از ضریب نسبی محتوا<sup>۱</sup> استفاده شد. برای تعیین ضریب نسبی روایی محتوا از متخصصان درخواست شد تا هر آیت را بر اساس طیف سه ارزشی "ضروری است"، "مفید است" و "ضرورتی ندارد" و "ضرورتی ندارد" بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها مطابق رابطه (۴-۱)، محاسبه شد. در این رابطه ( $ne$ ) نشان‌گر تعداد متخصصانی است که به گزینه "ضروری" پاسخ داده‌اند و ( $N$ ) تعداد کل

---

1. Content Validity Ratio (CVR)

متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول مربوط به ضریب نسبی محتوا (پیوست ۸) بزرگ تر باشد، اعتبار محتوای آن گویه پذیرفته می شود (لاوشه ، ۱۹۷۲).

$$CVR = \frac{ne-(N/2)}{(N/2)} \quad \text{رابطه (۴-۱): فرمول محاسبه ضریب نسبی محتوا}$$

براین اساس و با توجه به تعداد خبرگان در تعیین روایی محتوا (۱۵ نفر)، ضریب نسبی محتوا برای ۲۴ گویه پرسش نامه از ۰/۴۹ (معیار ضریب نسبی محتوا با ۱۵ شرکت کننده) بزرگ تر و ضریب نسبی محتوا برای ۴ گویه کم تر از ۰/۴۹ بود. این نتیجه حاکی از آن بود که وجود ۲۴ گویه مربوطه در این ابزار ضروری و مهم است. بدین ترتیب، روایی محتوا برای ابزار سنجش پیش آیند مدیریت استعداد مورد تأیید قرار گرفت. در گام بعد به منظور بررسی پایایی ابزار، پرسش نامه پیش آیند مدیریت استعداد با ۲۴ گویه و در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (بسیار کم تا بسیار زیاد) در مطالعه‌ای راهنما توسط ۵۰ نفر از معلمان درس تربیت بدنی تکمیل شد (پیوست ۳). پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0.96$ ) برآورد شد که نشان دهنده همبستگی درونی مناسب سؤالات پرسش نامه می باشد.

در ادامه و به منظور شناسایی و کشف عوامل اصلی مؤثر بر متغیر پیش آیند مدیریت استعداد، در یک مطالعه مقدماتی پرسش نامه پیش آیند مدیریت استعداد در بین ۳۸۴ نفر از معلمان درس تربیت بدنی سراسر کشور توزیع شد. بعد از جمع آوری پرسش نامه ها و حذف موارد ناقص، تعداد ۳۷۲ پرسش نامه با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از روش تحلیل عاملی اکتشافی برای بررسی حوزه مطالعاتی و کشف ابعاد یا سازه های اصلی آن حوزه استفاده می شود و کارکرد عمده آن، تعیین وزن و شناسایی عوامل است (کلاین، ۲۰۱۱). در این پژوهش، از تحلیل عاملی اکتشافی همراه با چرخش متعامد<sup>۱</sup> برای شناسایی و تعیین مؤلفه های پیش آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی استفاده شد. پیش از انجام تحلیل عاملی به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه ها، از معیار کایزر -

---

1. Varimax rotation

مایر - اولکین<sup>۱</sup> (KMO) استفاده شد. در صورتی که مقدار مذکور کم‌تر از ۰/۵ باشد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بیش‌تر از ۰/۷ باشد به راحتی می‌توان تحلیل عاملی نمود. همچنین، برای تعیین همبستگی بین متغیرها از آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شد. عدد آزمون کایزر - مایر - اولکین در پژوهش حاضر برابر با ۰/۹۷، و آزمون بارتلت نیز در سطح معناداری ۰/۰۵ معنادار بود. بنابراین، نمونه‌های پژوهش دارای کفایت لازم برای تحلیل عاملی بودند (جدول ۴ - ۶).

جدول ۴ - ۶. نتایج آزمون KMO و بارتلت در تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه

سنجش کفایت نمونه با KMO	آماره KMO	۰/۹۷۱
	خی دو	۶/۸۸۸
آزمون بارتلت	درجه آزادی	۲۵۳
	سطح معنی داری	۰/۰۰۱

سپس، بررسی نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش متعامد نشان داد ۲۳ گویه عوامل اصلی پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین می‌کنند. در این میان، "شناسایی قابلیت‌های ویژه معلمان تربیت بدنی"، با میانگین  $3/42 \pm 1/07$  با اهمیت‌ترین و "پرداخت به موقع حق‌التدریس و مأموریت‌های ورزشی معلمان تربیت بدنی"، با میانگین  $3/02 \pm 1/25$ ، کم‌اهمیت‌ترین گویه‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان بودند (جدول ۴ - ۷).

همچنین، ۲۳ گویه شناسایی شده در خصوص عوامل اصلی پیش‌آیند مدیریت استعداد به لحاظ داشتن بارعاملی مساوی یا بیش‌تر از ۰/۴۵ (معیار مبنا) در پنج بُعد دسته‌بندی شدند. بارعاملی این مؤلفه‌ها از ۰/۵۱ تا ۰/۷۴ متغیر بود (جدول ۴ - ۸). یک گویه نیز، به دلیل عدم ارتباط با مبانی نظری عامل ایجاد شده در تحلیل عاملی، از تحلیل عاملی خارج شد. تعداد عامل‌های به دست آمده در این پژوهش از ترکیب معیارهای زیر تعیین شد:

1. Kaiser- Meyer-Olkin  
2. Bartlett's test

الف) شناخت اولیه تعداد عامل‌ها بر اساس مرور مقالات؛ ب) انتخاب عامل‌ها بر اساس مقادیر ویژه بیشتر از یک؛ ج) بررسی بصری بر اساس آزمون اسکری (نقطه برش برای چرخش عامل‌ها جایی است که شیب خط تغییر می‌کند)؛ د) استفاده از معیار توصیف واریانس و ه) قابلیت درک عامل‌های اکتباس شده.

جدول ۴ - ۷. فهرست با اهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین گویه‌های تبیین‌کننده پیش‌آیند مدیریت استعداد

میزان اهمیت	متغیر شناسایی شده	میانگین	انحراف معیار
بیشترین اهمیت	شناسایی قابلیت‌های ویژه معلمان تربیت بدنی	۳/۴۲	۱/۰۷
	اعتقاد به رهبری تیمی و تصمیم‌گیری مشارکتی در بین مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش	۳/۴۱	۰/۹۹
	امکان تفویض اختیار مدیریت منابع انسانی در معاونت‌های مختلف وزارت آموزش و پرورش	۳/۴۱	۱/۰۶
کم‌ترین اهمیت	پرداخت به موقع حق التدریس و مأموریت‌های ورزشی معلمان تربیت بدنی	۳/۰۲	۱/۲۵
	رضایت معلمان تربیت بدنی از میزان حقوق، پاداش و مزایای شغلی	۳/۰۴	۱/۲۵
	رضایت معلمان از تناسب تعداد دانش‌آموزان کلاس با امکانات و زیرساخت‌های ورزشی مدارس	۳/۱۲	۱/۱۹

### ساخت ابزار پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی

پنج عامل شناخته‌شده در این پژوهش، ۷۶/۵۲ درصد از واریانس کل را تبیین نمودند. عوامل تبیین‌شده تحت عناوین "مفهوم سازی استعداد"، "عوامل سازمانی"، "عوامل فردی معلمان"، "قوانین و سیاست‌های کلی" و "نگرش مدیران" نام‌گذاری شدند. نام‌گذاری این عوامل براساس مفاد گویه‌های توصیف‌کننده هر یک از عوامل پایه‌ریزی شد. براساس نتایج پژوهش، عامل مربوط به "مفهوم سازی استعداد" با مقدار واریانس ۱۸/۵۵ بیش‌ترین میزان تبیین و عامل مربوط به "نگرش مدیران" با مقدار واریانس ۷/۹۱، کم‌ترین میزان تبیین را به‌عنوان مؤلفه‌های پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی داشتند.

جدول ۴ - ۸. تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه های اصلی پیش‌آیند مدیریت استعداد با چرخش متعامد

عامل ها	گویه ها	بار عاملی	مقدار واریانس
مفهوم سازی استعداد ( $\alpha = 0/94$ )	تناسب استراتژی مدیریت استعداد با راهبردهای اصلی سازمان	0/74	۱۸/۵۵ درصد
	برنامه ریزی جانشین پروری معلمان تربیت بدنی	0/73	
	تهیه بانک اطلاعاتی از معلمان مستعد و ایده های خلاقانه آنان	0/68	
	ارائه تعریف شفاف از مفهوم استعدادهای معلمان تربیت بدنی	0/67	
	شناسایی قابلیت های ویژه معلمان تربیت بدنی	0/66	
	اولویت بندی استعدادهای مورد نیاز شغل معلم تربیت بدنی	0/61	
	حمایت از ایده های شغلی معلمان تربیت بدنی خلاق و نوآور	0/55	
عوامل فردی معلمان ( $\alpha = 0/89$ )	رضایت معلمان تربیت بدنی از میزان حقوق، پاداش و مزایای شغلی	0/65	۱۸/۱۹ درصد
	پرداخت به موقع حق التدریس و مأموریت های ورزشی معلمان تربیت بدنی	0/74	
	ساماندهی و زمانبندی مناسب برای تدریس و انجام فعالیت های فوق برنامه تربیت بدنی	0/56	
	رضایت معلمان از تناسب تعداد دانش آموزان کلاس با امکانات و زیرساخت های ورزشی مدارس	0/68	
عوامل سازمانی ( $\alpha = 0/93$ )	قرار دادن افراد در جایگاه درست	0/52	۱۵/۹۷ درصد
	ارائه وظایف بر مبنای قابلیت های معلمان	0/61	
	ایجاد فرصت های پیشرفت شغلی برای معلمان تربیت بدنی	0/70	
	برابری فرصت های ارتقای شغلی برای تمامی معلمان تربیت بدنی	0/69	
	تأمین زیرساخت ها و امکانات شغلی مورد نیاز	0/63	
در دسترس قرار دادن منابع و امکانات مرتبط با شغل معلم تربیت بدنی	0/69		
قوانین و سیاست های کلی ( $\alpha = 0/89$ )	امکان تفویض اختیار مدیریت منابع انسانی در معاونت های مختلف وزارت آموزش و پرورش	0/71	۱۵/۸۸ درصد
	وجود قوانین و مقررات منعطف برای مدیریت استعداد معلمان در سطح کلان وزارت	0/65	
	وجود "تفکر مدیریت استعداد" در وزارت آموزش و پرورش	0/66	
نگرش مدیران ( $\alpha = 0/88$ )	نگرش و باور مثبت مدیران مدارس نسبت به فعالیت های تربیت بدنی	0/65	۷/۹۱ درصد
	اعتقاد به رهبری تیمی و تصمیم گیری مشارکتی در بین مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش	0/73	
	استقبال مدیران از انتقادات و پیشنهادات معلمان تربیت بدنی در جهت رفع مشکلات	0/51	

بار عاملی هر یک از گویه‌های مؤلفه‌های شناسایی شده از 0/51 تا 0/74 متغیر بود. به طوری که گویه‌های "تناسب استراتژی مدیریت استعداد با راهبردهای اصلی سازمان" مربوط به مؤلفه مفهوم‌سازی استعداد و "پرداخت به موقع حق التدریس و مأموریت‌های ورزشی معلمان تربیت بدنی" مربوط به مؤلفه فردی معلمان با میزان 0/74 بیش‌ترین بار عاملی و گویه "استقبال مدیران از انتقادات و پیشنهادات معلمان تربیت بدنی در جهت رفع مشکلات" مربوط به مؤلفه نگرش مدیران با بار عاملی 0/51، کم‌ترین میزان بار

عاملی را دارا بودند. جدول (۴ - ۸)، نتایج ماتریس عوامل مورد بررسی در تحلیل عاملی اکتشافی در فضای چرخش یافته به همراه بار عاملی و آلفای کرونباخ گویه‌های هر عامل را نشان می‌دهد. هم‌چنین، نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ (جدول ۴ - ۸)، نشان می‌دهد تمامی مؤلفه‌های تبیین‌شده از همسانی درونی یا پایایی مناسب و مطلوبی برخوردار می‌باشند، به طوری که پایایی هر یک از عوامل از ۰/۸۸ تا ۰/۹۴ متغیر می‌باشد که وجود ارتباط نسبتاً بالا را در بین گویه‌های هر عامل نشان می‌دهد. ضریب آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه نیز ۰/۹۰ می‌باشد.

### تأیید عوامل پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی

پس از شناسایی و کشف عوامل پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، این پرسش اساسی مطرح شد که آیا عوامل شناسایی شده مورد تأیید معلمان تربیت بدنی کشور می‌باشد؟ و این‌که، ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار سنجش پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی چگونه است؟ از این‌رو، در مطالعه اصلی، پرسش‌نامه پنج عاملی پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی چگونه است؟ از ارزشی لیکرت بین معلمان تربیت بدنی ۳۱ استان کشور توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و حذف موارد ناقص و مخدوش، تعداد ۳۲۹ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

براین اساس ویژگی‌های روان‌سنجی پرسش‌نامه پیش‌آیند مدیریت استعداد شامل پایایی مرکب<sup>۱</sup>، متوسط واریانس استخراج شده<sup>۲</sup> و روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر بالای ۰/۵ برای شاخص متوسط واریانس استخراج شده و مقادیر بالاتر از ۰/۷ برای شاخص واریانس مرکب، نشان از پایا بودن گویه‌ها و ابزار پژوهش است (هایر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). به علاوه، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی به بررسی روایی سازه (روایی همگرا<sup>۴</sup> و روایی واگرا<sup>۵</sup>) پرداخته شد.

جدول ۴ - ۹. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پرسش‌نامه پیامد مدیریت استعداد

1. Composite reliability (CR)
2. Average Variance extracted (AVE)
3. Hair et al
4. Convergent validity
5. Discriminant validity

متغیر مکنون	متغیر مشاهده شده	ضریب لامبدا استاندارد شده	مقدار تی	AVE	CR
عوامل فردی معلمان	گویه ۱	۰/۸۰	۱۷/۲۷	۰/۸۱	۰/۸۹
	گویه ۲	۰/۸۰	۱۷/۰۹		
	گویه ۹	۰/۷۸	۱۶/۶۶		
	گویه ۱۱	۰/۸۴	۱۸/۶۳		
عوامل سازمانی	گویه ۳	۰/۸۵	۱۹/۰۱	۰/۸۸	۰/۹۰
	گویه ۴	۰/۸۲	۱۸/۱۱		
	گویه ۵	۰/۸۲	۱۷/۸۷		
	گویه ۶	۰/۸۰	۱۷/۱۹		
	گویه ۷	۰/۸۹	۲۰/۴۴		
	گویه ۸	۰/۸۳	۱۸/۴۴		
	گویه ۱۰	۰/۸۳	۱۷/۸۳		
نگرش مدیران	گویه ۱۲	۰/۶۹	۱۵/۸۷	۰/۸۲	۰/۹۱
	گویه ۱۳	۰/۷۸	۱۶/۴۹		
	گویه ۱۴	۰/۷۸	۱۶/۵۴		
قوانین و سیاستها	گویه ۱۵	۰/۸۷	۱۹/۳۴	۰/۸۰	۰/۹۳
	گویه ۱۶	۰/۹۰	۲۰/۴۰		
	گویه ۱۷	۰/۷۹	۱۷/۰۴		
مفهوم سازی استعداد	گویه ۱۸	۰/۸۵	۱۸/۹۹	۰/۷۸	۰/۹۳
	گویه ۱۹	۰/۸۶	۱۹/۳۱		
	گویه ۲۰	۰/۸۱	۱۷/۶۸		
	گویه ۲۱	۰/۸۳	۱۸/۴۶		
	گویه ۲۲	۰/۸۳	۱۸/۲۸		
	گویه ۲۳	۰/۸۲	۱۸/۱۰		

در صورتی که تمامی ضرایب اثر (ضریب لامبدا<sup>۱</sup>) بین متغیرهای مشاهده شده (گویه‌ها) و متغیرهای مکنون (ابعاد پیش‌آیند مدیریت استعداد) در فاصله اطمینان ۹۵ درصد معنادار باشند و همچنین، مقادیر استاندارد شده آن‌ها بالاتر از ۰/۵ باشد روایی همگرا مورد تأیید است (جدول ۴ - ۹).

شاخص‌های جزئی برازش نشان می‌دهند که تمامی ضرایب اثر (ضریب لامبدا) بین متغیرهای مشاهده شده (گویه‌ها) و متغیرهای مکنون (ابعاد پنج‌گانه پیش‌آیند مدیریت استعداد) در فاصله اطمینان ۹۵ درصد معنادارند و مقادیر استاندارد شده آن‌ها بالاتر از ۰/۵ می‌باشد. براین اساس روایی همگرا ابزار تأیید

1. Lambda coefficient

می‌شود (جدول ۴ - ۹). هم‌چنین میزان پایایی مرکب و متوسط واریانس استخراج‌شده هر عامل در جدول ۴ - ۹ نشان داده شده است که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار موردنظر می‌باشد.

در ادامه روایی واگرا از طریق بررسی میزان ارتباط بین سازه‌ها (ابعاد پنج‌گانه پیش‌آیند مدیریت استعداد) در تحلیل عاملی تأییدی، مورد سنجش قرار گرفت. با توجه به پیشنهاد کلاین (۲۰۱۱) در صورتی که میزان ارتباط بین سازه‌ها کم‌تر از ۰/۸۵ باشد روایی واگرا مورد تأیید است.

جدول ۴ - ۱۰. میزان ارتباط بین ابعاد پرسش‌نامه پیش‌آیند مدیریت استعداد در تحلیل عاملی تأییدی

عامل فردی	عامل سازمانی	نگرش مدیران	قوانین و سیاست‌ها	مفهوم‌سازی استعداد
عامل فردی معلمان	۱			
عوامل سازمانی	۰/۸۴	۱		
	۰/۰۱			
نگرش مدیران	۰/۸۰	۰/۸۰	۱	
	۰/۰۱	۰/۰۱		
قوانین و سیاست‌ها	۰/۷۱	۰/۷۷	۰/۷۵	۱
	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۲	
مفهوم‌سازی استعداد	۰/۷۸	۰/۸۱	۰/۷۹	۰/۸۲
	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۱

نتایج حاصل از بررسی ارتباط بین ابعاد پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی نشان می‌دهد روایی واگرا مورد تأیید است (جدول ۴ - ۱۰).

برازندگی مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول با استفاده از شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار گرفت. از آنجاکه در بین متخصصان مدلیابی معادلات ساختاری توافق عمومی و کلی درباره این‌که کدام‌یک از شاخص‌های برازندگی برآورد بهتری از مدل فراهم می‌کند وجود ندارد، پیشنهاد می‌شود ترکیبی از سه تا چهار شاخص گزارش شود (کلاین، ۲۰۱۱). هم‌چنین، با توجه به این‌که شاخص‌های برازندگی در سه گروه یا طبقه مطلق، تطبیقی (مقایسه‌ای) و مقتصد جای دارند و شاخص‌های هر طبقه



اطلاعات متفاوتی را در مورد برازندگی و مناسب بودن مدل فراهم می‌کنند، پیشنهاد می‌شود حداقل یک شاخص از هر طبقه بررسی و گزارش شود. از این رو با توجه به پیشنهادها و راهبردهای ارائه شده توسط کلاین (۲۰۱۱)، برای بررسی کلیت مدل‌های مبتنی بر معادلات ساختاری، شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> (از شاخص‌های طبقه مطلق)، شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب<sup>۲</sup> (از شاخص‌های طبقه مقتصد)، شاخص برازندگی تطبیقی<sup>۳</sup> (از شاخص‌های طبقه مقایسه‌ای) و شاخص ریشه میانگین مجذور استاندارد شده باقی‌مانده<sup>۴</sup> (برای بررسی آماری ارتباط مقادیر باقی‌مانده) برای تحلیل کلیت مدل بررسی شدند. هم‌چنین، کلاین (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کند آماره<sup>۵</sup>  $\chi^2$ ، سطح معناداری و درجه آزادی مدل نیز مورد بررسی قرار گیرند (کلاین، ۲۰۱۱). به‌علاوه، از آنجا که شاخص  $\chi^2$  دو به حجم نمونه (نمونه‌های بیشتر از ۲۰۰ نفر) حساس است، متخصصان پیشنهاد می‌کنند شاخص نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی نیز برای بررسی برازش مدل گزارش شود (بولن<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹). متخصصان برای شاخص‌های برازندگی ملاک‌های برش<sup>۶</sup> متفاوتی را ارائه کرده‌اند. در شاخص برازندگی تطبیقی که دامنه تغییرات آن بین صفر و یک است، مقادیر بالاتر از ۰/۸۵ نشان‌دهنده برازندگی نسبی مدل (کلووی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸)، مقادیر بالاتر از ۰/۹ نشان‌دهنده برازندگی خوب و قابل قبول مدل و مقادیر بالاتر از ۰/۹۵ نشان‌دهنده برازندگی خیلی خوب و عالی مدل هستند (هو و بنتلر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹). هم‌چنین، در شاخص نیکویی برازش مقادیر بالاتر از ۰/۹ نشان‌دهنده برازندگی خوب و قابل قبول مدل است (هوپر و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸). برای شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب و ریشه میانگین مجذور استاندارد شده باقی‌مانده، مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشان‌دهنده قابل قبول و معقول بودن مدل و کمتر از ۰/۰۶ نشان‌دهنده یک مدل مناسب و خوب هستند (هو و بنتلر، ۱۹۹۹). در مورد شاخص  $\chi^2$  دو به درجه آزادی، برخی از پژوهش‌گران مقادیر کمتر از سه را

- 
1. Goodness of Fit Index (GFI)
  2. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
  3. Comparative Fit Index (CFI)
  4. Standardized Root Mean square Residual (SRMR)
  5. Bollen
  6. Cut of point
  7. Kelloway
  8. Hu & Bentler
  9. Hooper et al

قابل قبول و خوب (کلاین، ۲۰۱۱) و برخی دیگر مقادیر دو تا پنج را نشان‌دهنده معقول و مناسب بودن مدل می‌دانند (لان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). برای این اساس، در مجموع، شاخص‌های برازش کلی مدل پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی وضعیت مطلوبی را گزارش می‌دهند که نشانگر مناسب بودن و تأیید مدل تحلیل عاملی مرتبه اول هستند (جدول ۴ - ۱۱).

جدول ۴ - ۱۱. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پرسش‌نامه پیش‌آیند مدیریت استعداد

شاخص‌های برازش	مقدار مطلوب	مقادیر مشاهده شده
مجذور کای ( $\chi^2$ )	-	۵۹۷/۷۱
درجه آزادی (df)	-	۲۲۰
سطح معناداری (P)	-	۰/۰۰۱
نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	کمتر از ۳	۲/۷۱
شاخص نیکویی برازش (GFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۴
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۹
شاخص ریشه میانگین مجذور استاندارد شده باقیمانده (SRMR)	نزدیک به صفر	۰/۰۳
شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶

در ادامه و به منظور 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 این‌گونه 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، عامل‌های مرتبه اول به‌شمار می‌روند. از این روش برای مطالعه مناسب بودن ساختار عاملی پرسش‌نامه و تأیید وجود مؤلفه‌های ادعایی سازنده یا پژوهش‌های مربوط استفاده می‌شود. برای این اساس برای تأیید روایی سازه ابزار و به منظور بررسی ارتباط پنج بُعد تأیید شده در مرتبه اول با عامل مدیریت استعداد، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم اجرا شد. نتایج نشان داد که مدل دوم اندازه‌گیری پرسش‌نامه مناسب و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است (شکل ۴ - ۱).

1. Lane et al

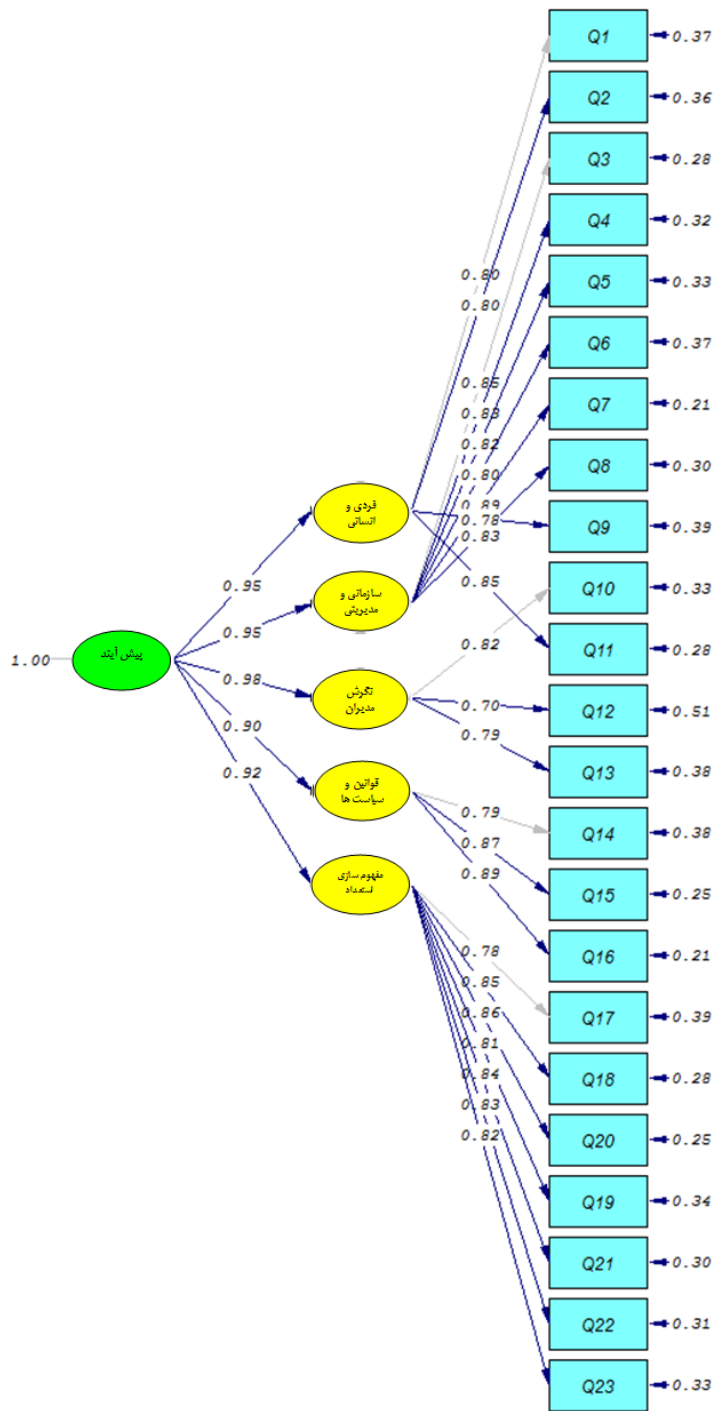
همچنین مقادیر شاخص تی در مورد رابطه بین خرده مقیاس‌ها با عامل بالاتر از خود همگی بالاتر از ۱/۹۶ است که حاکی از وجود رابطه معنادار بین آن‌ها است (جدول ۴ - ۱۲).

جدول ۴ - ۱۲. سازه‌های تشکیل دهنده پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی در مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

ردیف	اثر متغیرهای مستقل بر شکل‌گیری مدیریت استعداد معلمان تربیت	بار عاملی	مقدار T
۱	نگرش مدیران	۰/۹۸	۱۷/۲۸
۲	عوامل سازمانی	۰/۹۵	۱۷/۸۱
۳	عوامل فردی معلمان	۰/۹۵	۱۶/۲۰
۴	مفهوم سازی استعداد	۰/۹۲	۱۵/۴۳
۵	قوانین و سیاست‌های کلی	۰/۹۰	۱۴/۸۹

RMSEA= ۰/۰۷      GFI= ۰/۹۳      CFI= ۰/۹۹      SRMR= ۰/۰۳       $\chi^2/df= ۲/۸۷$

همان‌طور که جدول (۴-۱۲) نشان می‌دهد، شاخص‌های برازندگی مدل تحلیل عاملی تأییدی به ملاک‌های برازندگی نزدیک است و مدل دارای برازش مناسب و مطلوب در جامعه است.



Chi-square=647.99, df= 225, p-value= 0.001, RMSEA= 0.076

شکل ۴- ۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم پرسشنامه پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی در حالت ضرایب استاندارد

#### ۴-۱-۲- پرسش نامه فرآیند مدیریت استعداد

پس از تدوین پرسش نامه اولیه (۳۴ گویه) فرآیند مدیریت استعداد براساس مطالعات پیشینه و نظرات پنل دلفی پژوهش، به منظور تعیین روایی صوری و محتوایی پرسش نامه از نظرات ۱۵ تن از خبرگان و صاحب نظران دانشگاهی استفاده شد. پرسش نامه اولیه با ۳۴ گویه به منظور تعیین روایی صوری و محتوا، در اختیار خبرگان و صاحب نظران قرار گرفت. در تعیین روایی صوری از خبرگان خواسته شد مطلوب بودن عبارات به لحاظ وضوح (استفاده از واژه های ساده و قابل فهم) و کاربرد زبان مشترک (پرهیز از به کارگیری واژه های فنی و تخصصی) را مورد بررسی قرار دهند. همچنین، برای بررسی روایی محتوا از روش کمی و از ضریب نسبی محتوا استفاده شد.

براین اساس و با توجه به تعداد خبرگان در تعیین روایی محتوا (۱۵ نفر)، ضریب نسبی محتوا برای ۳۱ گویه پرسش نامه از ۰/۴۹ (معیار ضریب نسبی محتوا با ۱۵ شرکت کننده) بزرگ تر بود. این نتیجه حاکی از آن بود که وجود ۳۱ گویه مربوطه در این ابزار ضروری و مهم است. بدین ترتیب روایی محتوای ابزار سنجش فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی مورد تأیید قرار گرفت. در گام بعد به منظور بررسی پایایی ابزار، پرسش نامه فرآیند مدیریت استعداد با ۳۱ گویه (پیوست ۵) و در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (بسیار کم تا بسیار زیاد) در مطالعه ای راهنما توسط ۵۰ نفر از معلمان درس تربیت بدنی تکمیل شد. پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/94$ ) برآورد شد.

در ادامه و به منظور شناسایی و کشف عوامل اصلی فرآیند مدیریت استعداد، در یک مطالعه مقدماتی پرسش نامه فرآیند مدیریت استعداد در بین ۳۸۴ نفر از معلمان درس تربیت بدنی سراسر کشور توزیع شد. بعد از جمع آوری پرسش نامه ها و حذف موارد ناقص تعداد ۳۷۲ پرسش نامه با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پیش از انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه ها از معیار کایزر - مایر - اولکین (KMO) استفاده شد. در صورتی که مقدار مذکور کم تر از ۰/۵ باشد داده ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بیش تر از ۰/۷ باشد

به راحتی می توان تحلیل عاملی نمود. هم چنین، برای تعیین همبستگی بین متغیرها از آزمون بارتلت استفاده شد. عدد آزمون کایزر - مایر - اولکین، در این بخش از پژوهش برابر با ۰/۹۶ بود که بیانگر کفایت حجم نمونه بود. آزمون بارتلت نیز نشان داد که ماتریس همبستگی داده ها در جامعه صفر نیست و عامل یابی قابل توجیه است (  $df = ۴۰۶, p = ۰/۰۰۱$  ).

سپس، بررسی نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه های اصلی با چرخش متعامد نشان داد ۲۹ گویه عوامل اصلی فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین می کنند. در این میان، "تدوین شرح وظایف شغلی معلمان تربیت بدنی"، با میانگین  $۳/۸۲ \pm ۰/۹۶$  با اهمیت ترین و "تأمین مخارج شرکت در همایش های علمی و عملی مرتبط با شغل معلمان تربیت بدنی"، با میانگین  $\pm ۱/۰۳$  کم اهمیت ترین گویه ها از نظر پاسخ دهندگان بودند (جدول ۴ - ۱۳).

جدول ۴ - ۱۳. فهرست با اهمیت ترین و کم اهمیت ترین گویه های تبیین کننده فرآیند مدیریت استعداد

میزان اهمیت	متغیر شناسایی شده	میانگین	انحراف معیار
بیشترین اهمیت	تدوین شرح وظایف شغلی معلمان تربیت بدنی	۳/۸۲	۰/۹۶
	برگزاری دوره های تخصصی و عمومی بدو خدمت، متناسب با شغل معلمی تربیت بدنی	۳/۸۱	۱/۰۱
	احترام به جایگاه شغلی معلمان تربیت بدنی در تمامی سطوح شغلی (مدرسه، اداره، وزارتخانه و ...)	۳/۷۴	۱/۱۴
کمترین اهمیت	تأمین مخارج شرکت در همایش های علمی و عملی مرتبط با شغل معلمان	۳/۵۰	۱/۰۳
	ارائه خدمات و تسهیلات ورزشی و تفریحی برای خانواده های معلمان	۳/۴۹	۱/۲۴
	نظارت بالینی بر عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی	۳/۴۷	۱/۰۶

هم چنین، ۲۹ گویه شناسایی شده در خصوص عوامل اصلی فرآیند مدیریت استعداد به لحاظ داشتن بار عاملی مساوی یا بیش تر از ۰/۴۵ (معیار مبنا) در پنج بُعد دسته بندی شدند. دو گویه نیز به دلیل عدم ارتباط با مبانی نظری عامل ایجاد شده از تحلیل عاملی خارج شدند.

## ساخت ابزار فرآیند مدیریت استعداد

پنج عامل شناخته شده در این پژوهش ۷۶/۳۸ درصد از واریانس کل را تبیین نمودند. عوامل تبیین شده تحت عناوین "استراتژی سازمان"، "کشف و جذب استعداد"، "استخدام و به کارگیری استعداد"، "توسعه و بهسازی استعداد" و "حفظ و نگهداشت استعداد" نام گذاری شدند. نام گذاری این عوامل بر اساس مفاد گویه های توصیف کننده هر یک از عوامل پایه ریزی شد. براساس نتایج پژوهش، عامل مربوط به "حفظ و نگهداشت استعداد" با مقدار واریانس ۲۲/۰۷ بیشترین میزان تبیین و عامل مربوط به "استخدام و به کارگیری استعداد" با مقدار واریانس ۷/۹۱، کمترین میزان تبیین را به عنوان مؤلفه های فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی داشتند. بار عاملی هر یک از گویه های مؤلفه های شناسایی شده از ۰/۴۷ تا ۰/۷۹ متغیر بود. به طوری که، گویه "برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان" مربوط به مؤلفه استراتژی سازمان، بیشترین بار عاملی و گویه "التزام به برقراری ارتباط دوستانه و محترمانه با معلمان تربیت بدنی توسط مقامات مافوق" مربوط به مؤلفه حفظ و نگهداری استعداد با بار عاملی ۰/۴۷، کمترین میزان بار عاملی را دارا بودند. جدول (۴-۱۴) نتایج ماتریس عوامل مورد بررسی در تحلیل عاملی اکتشافی به همراه بار عاملی و ضریب آلفای کرونباخ گویه های هر عامل را نشان می دهد.

نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ نشان داد تمامی مؤلفه های تبیین شده از همسانی درونی یا پایایی مناسب و مطلوبی برخوردار می باشند، به طوری که پایایی هر یک از عوامل از ۰/۸۹ تا ۰/۹۵ متغیر بود که وجود ارتباط نسبتاً بالا را در بین گویه های هر عامل نشان می دهد. ضریب پایایی کل پرسش نامه نیز ۰/۹۵ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مطلوب پرسش نامه می باشد (جدول ۴-۱۴).

جدول ۴ - ۱۴. تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه های اصلی فرآیند مدیریت استعداد با چرخش متعامد

مقدار واریانس	بار عاملی	گویه ها	عامل ها
۲۲/۰۷ درصد	۰/۴۷	التزام به برقراری ارتباط دوستانه و محترمانه با معلمان تربیت بدنی توسط مقامات مافوق	حفظ و نگهداشت ( $\alpha = ۰/۹۵$ )
	۰/۵۳	احترام به جایگاه شغلی معلمان تربیت بدنی در تمامی سطوح سازمان (مدرسه، اداره، وزارتخانه)	
	۰/۶۲	درک انتظارات و آرمان های شغلی معلمان تربیت بدنی توسط مدیران مدارس و مدیران ستادی	
	۰/۷۲	ایجاد تسهیلات و امکانات آموزشی و پژوهشی برای معلمان تربیت بدنی	
	۰/۷۴	تقدیر مادی و معنوی از موفقیت های شغلی و علمی معلمان تربیت بدنی	
	۰/۷۸	ارائه خدمات و تسهیلات ورزشی و تفریحی برای خانواده های معلمان تربیت بدنی	
	۰/۷۸	تامین مخارج شرکت در همایش های علمی و عملی مرتبط با شغل معلمان تربیت بدنی	
	۰/۷۰	واگذاری برخی مسئولیت های مدیریتی به معلمان تربیت بدنی مستعد و خلاق	
	۰/۷۳	راه اندازی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد برای معلمان تربیت بدنی	
	۱۵/۱۰ درصد	۰/۶۴	
۰/۶۵		اعتقاد به اصل تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص	
۰/۷۹		برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان	
۰/۷۲		همسویی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی های عمومی سازمان	
۱۵/۰۷ درصد	۰/۵۹	برنامه ریزی دوره های آموزشی مستمر برای معلمان، متناسب با نیازهای در حال تغییر مخاطبان	توسعه و بهسازی ( $\alpha = ۰/۹۳$ )
	۰/۵۶	ایجاد فرصت برای شکوفا شدن استعداد های معلمان تربیت بدنی	
	۰/۵۳	امکان پیشرفت مسیر شغلی برای استعدادهای	
	۰/۶۸	نظارت بالینی (نظارت مبتنی بر آموزش نظارت شونده حین انجام کار) بر عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی	
	۰/۷۲	ارائه بازخوردهای مستمر و سازنده در مورد عملکرد آنها	
	۰/۶۷	توسعه حرفه ای، فردی و اخلاق حرفه ای معلمان تربیت بدنی	
	۰/۵۶	برنامه ریزی جانشینی و جانشین پروری در معاونت تربیت بدنی و سلامت	
۱۴/۹۰ درصد	۰/۶۱	شناسایی و ارزیابی منابع استعدادی درونی و بیرونی، به منظور کشف و جذب استعدادهای مورد نیاز (دانشگاه فرهنگیان یا سایر مراکز دانشگاهی و آموزشی)	کشف و جذب ( $\alpha = ۰/۹۲$ )
	۰/۶۲	تعیین معیارهای عمومی و اختصاصی ارزیابی استعداد های بالقوه متقاضیان شغل معلمی	
	۰/۶۰	ارزیابی شکاف موجود بین استعدادهای کنونی معلمان تربیت بدنی و استعدادهای شغلی مورد نیاز آینده	
	۰/۷۱	بررسی سوابق علمی و عملی متقاضیان شغل معلم تربیت بدنی	
۷/۹۱ درصد	۰/۵۲	معرفی امکانات و ضوابط شغلی به واجدین شرایط احراز پست معلم تربیت بدنی	استخدام و به کارگیری ( $\alpha = ۰/۸۹$ )
	۰/۶۱	برگزاری دوره های تخصصی و عمومی بدو خدمت، متناسب با شغل معلم تربیت بدنی	
	۰/۷۰	تدوین شرح وظایف شغلی معلمان تربیت بدنی	
	۰/۶۹	تناسب افراد با نقش ها و بالعکس	
	۰/۶۳	تطابق استعدادهای بالفعل معلمان جذب شده با وظایف شغلی آنان	



## تأیید عوامل فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی

پس از شناسایی و کشف مؤلفه‌های فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی این پرسش اساسی مطرح شد که آیا عوامل شناسایی شده مورد تأیید معلمان تربیت بدنی کشور می‌باشد؟ و این‌که، ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار سنجش فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی چگونه است؟ از این‌رو، در مطالعه اصلی، پرسش‌نامه پنج عاملی فرآیند مدیریت استعداد با ۲۹ گویه و در مقیاس پنج ارزشی لیکرت بین معلمان تربیت بدنی ۳۱ استان کشور توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و حذف موارد ناقص تعداد ۳۲۹ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. براین اساس ویژگی‌های روان‌سنجی پرسش‌نامه فرآیند مدیریت استعداد شامل پایایی مرکب، متوسط واریانس استخراج‌شده و روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر بالای ۰/۵ برای شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده و نیز مقادیر بالاتر از ۰/۷ برای شاخص واریانس مرکب نشان از پایا بودن گویه‌ها و ابزار پژوهش است (هایر و همکاران، ۲۰۰۹). به‌علاوه، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی به بررسی روایی سازه (روایی همگرا و روایی واگرا) پرداخته شد. در صورتی‌که تمامی ضرایب اثر (ضریب لامبدا) بین متغیرهای مشاهده‌شده (گویه‌ها) و متغیرهای مکنون (ابعاد فرآیند مدیریت استعداد) در فاصله اطمینان ۹۵ درصد معنادار باشند و همچنین مقادیر استاندارد شده آن‌ها بالاتر از ۰/۵ باشد روایی همگرا مورد تأیید است (جدول ۴-۱۵).

شاخص‌های جزئی برازش نشان می‌دهند که تمامی ضرایب اثر (ضریب لامبدا) بین متغیرهای مشاهده‌شده (گویه‌ها) و متغیرهای مکنون (ابعاد پنج‌گانه پیش‌آیند مدیریت استعداد) در فاصله اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند و مقادیر استاندارد شده آن‌ها بالاتر از ۰/۵ می‌باشد. براین اساس روایی همگرا ابزار تأیید می‌شود (جدول ۴-۱۵). همچنین، نتایج مربوط به مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نشان داد مقدار این شاخص برای هر پنج مکنون مورد مطالعه بیش‌تر از ۰/۵ است. افزون‌براین، نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مقادیر پایایی ترکیبی (CR) محاسبه شده برای هر پنج مکنون مورد مطالعه در قالب مدل اندازه‌گیری بزرگ‌تر از ۰/۷ می‌باشد (جدول ۴-۱۵).

جدول ۴ - ۱۵. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عوامل فرآیند مدیریت استعداد

متغیرهای مکنون	متغیر مشاهده شده	ضریب لامبدا استاندارد شده	نسبت بحرانی	CR	AVE
استراتژی سازمان	گویه ۱	۰/۷۹	۱۷/۰۱	۰/۸۹	۰/۷۷
	گویه ۲	۰/۷۷	۱۶/۳۳		
	گویه ۳	۰/۸۹	۲۰/۳۶		
	گویه ۴	۰/۹۰	۲۰/۵۷		
کشف و ارزیابی استعداد	گویه ۵	۰/۹۰	۲۰/۴۷	۰/۹۰	۰/۷۶
	گویه ۶	۰/۸۶	۱۹/۴۲		
	گویه ۷	۰/۸۶	۱۹/۴۹		
	گویه ۸	۰/۷۹	۱۶/۸۸		
استخدام و بکارگیری	گویه ۹	۰/۸۳	۱۸/۰۷	۰/۹۲	۰/۷۵
	گویه ۱۰	۰/۷۶	۱۵/۸۷		
	گویه ۱۱	۰/۷۲	۱۴/۷۶		
	گویه ۱۲	۰/۸۳	۱۸/۰۴		
	گویه ۱۳	۰/۸۰	۱۷/۱۲		
توسعه و بهسازی استعداد	گویه ۱۴	۰/۸۵	۱۸/۸۳	۰/۹۳	۰/۷۴
	گویه ۱۵	۰/۸۳	۱۸/۲۴		
	گویه ۱۶	۰/۸۳	۱۸/۲۶		
	گویه ۱۷	۰/۷۸	۱۶/۶۷		
	گویه ۱۸	۰/۸۱	۱۷/۵۵		
	گویه ۱۹	۰/۸۵	۱۹/۱۰		
	گویه ۲۰	۰/۷۸	۱۶/۵۸		
حفظ و نگهداشت	گویه ۲۱	۰/۷۰	۱۴/۴۹	۰/۹۰	۰/۷۳
	گویه ۲۲	۰/۸۱	۱۷/۸۲		
	گویه ۲۳	۰/۸۵	۱۸/۹۷		
	گویه ۲۴	۰/۹۱	۲۱/۳۲		
	گویه ۲۵	۰/۹۱	۲۱/۴۰		
	گویه ۲۶	۰/۹۳	۲۲/۲۸		
	گویه ۲۷	۰/۸۹	۲۰/۵۹		
	گویه ۲۸	۰/۸۲	۱۷/۹۲		
	گویه ۲۹	۰/۷۹	۱۷/۱۲		

در ادامه، روایی واگرا از طریق بررسی میزان ارتباط بین سازه‌ها (ابعاد پنج‌گانه فرآیند مدیریت استعداد) در تحلیل عاملی تأییدی مورد سنجش قرار گرفت. با توجه به پیشنهاد کلاین (۲۰۱۱)، در صورتی که میزان ارتباط بین سازه‌ها کم‌تر از ۰/۸۵ باشد روایی واگرا نیز مورد تأیید است.

جدول ۴ - ۱۶. میزان ارتباط بین ابعاد پرسش‌نامه فرآیند مدیریت استعداد در تحلیل عاملی تأییدی

استراتژی سازمان	کشف و ارزیابی	استخدام و به‌کارگیری	توسعه و بهسازی استعداد	حفظ و نگهداشت استعداد
استراتژی سازمان	۱			
کشف و ارزیابی	۰/۸۱			
	۰/۰۱			
استخدام و به‌کارگیری	۰/۷۶	۱		
	۰/۸۲			
	۰/۰۱			
توسعه و بهسازی استعداد	۰/۷۵	۰/۸۰	۱	
	۰/۷۸			
	۰/۰۱	۰/۰۲		
حفظ و نگهداشت استعداد	۰/۷۶	۰/۷۸	۰/۸۱	۱
	۰/۷۷			
	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۱	

نتایج حاصل از بررسی ارتباط بین ابعاد فرآیند مدیریت استعداد نشان می‌دهد که میزان ارتباط بین عامل‌های فرآیند مدیریت استعداد کم‌تر از ۰/۸۵ است. بنابراین، روایی واگرا پرسش‌نامه فرآیند مدیریت استعداد نیز مورد تأیید است (جدول ۴ - ۱۶)

برازندگی مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول با استفاده از شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار گرفت. از آنجاکه در بین متخصصان مدلیابی معادلات ساختاری توافق عمومی و کلی درباره این‌که کدام یک از شاخص‌های برازندگی برآورد بهتری از مدل فراهم می‌کند وجود ندارد پیشنهاد می‌شود ترکیبی از سه تا چهار شاخص گزارش شود (کلاین، ۲۰۱۱). از این‌رو با توجه به پیشنهادها و راهبردهای ارائه شده توسط کلاین (۲۰۱۱)، برای بررسی کلیت مدل‌های مبتنی بر معادلات ساختاری شاخص

نیکویی برازش (GFI)، شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب (RMSEA)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص ریشه میانگین مجذور استاندارد شده باقی مانده (SRMR) برای تحلیل کلیت مدل بررسی شدند. همچنین کلاین (۲۰۱۱)، پیشنهاد می‌کند آماره  $\chi^2$ ، سطح معناداری و درجه آزادی مدل نیز مورد بررسی قرار گیرند (کلاین، ۲۰۱۱). به علاوه، از آنجا که شاخص  $\chi^2$  دو به حجم نمونه (نمونه‌های بیشتر از ۲۰۰ نفر) حساس است، متخصصان پیشنهاد می‌کنند شاخص نسبت  $\chi^2/df$  دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) نیز برای بررسی برازش مدل گزارش شود (بولن، ۱۹۸۹).

براین اساس با توجه به ملاک‌های تعیین شده در خصوص برازش مدل؛ در مجموع شاخص‌های برازش کلی مدل فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی وضعیت قابل قبول و خوبی را گزارش می‌دهند که نشانگر مناسب بودن و تأیید مدل تحلیل عاملی مرتبه اول هستند (جدول ۴-۱۷).

جدول ۴-۱۷. شاخص‌های برازش الگوی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پرسش‌نامه فرآیند مدیریت استعداد

شاخص‌های	$\chi^2$	$\chi^2/df$	GFI	CFI	NFI	RMSEA	SRMR
برازندگی مدل مرتبه اول	۹۸۷/۲۳	۲/۶۹	۰/۹۱	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۰۶	۰/۰۴
میزان مطلوب	$\leq 3$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\leq 0.08$	$\leq 0.08$

در ادامه و به منظور 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، عامل‌های مرتبه اول به‌شمار 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 بُعد تأیید شده در مرتبه اول با عامل فرآیند مدیریت استعداد، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم اجرا شد.

نتایج نشان داد که مدل مرتبه دوم اندازه‌گیری پرسش‌نامه نیز مناسب و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است (شکل ۴ - ۲).

همچنین مقادیر شاخص تی در مورد رابطه بین خرده مقیاس‌ها با عامل بالاتر از خود همگی بالاتر از ۱/۹۶ است که حاکی از وجود رابطه معنادار بین آن‌ها است (جدول ۴ - ۱۸).

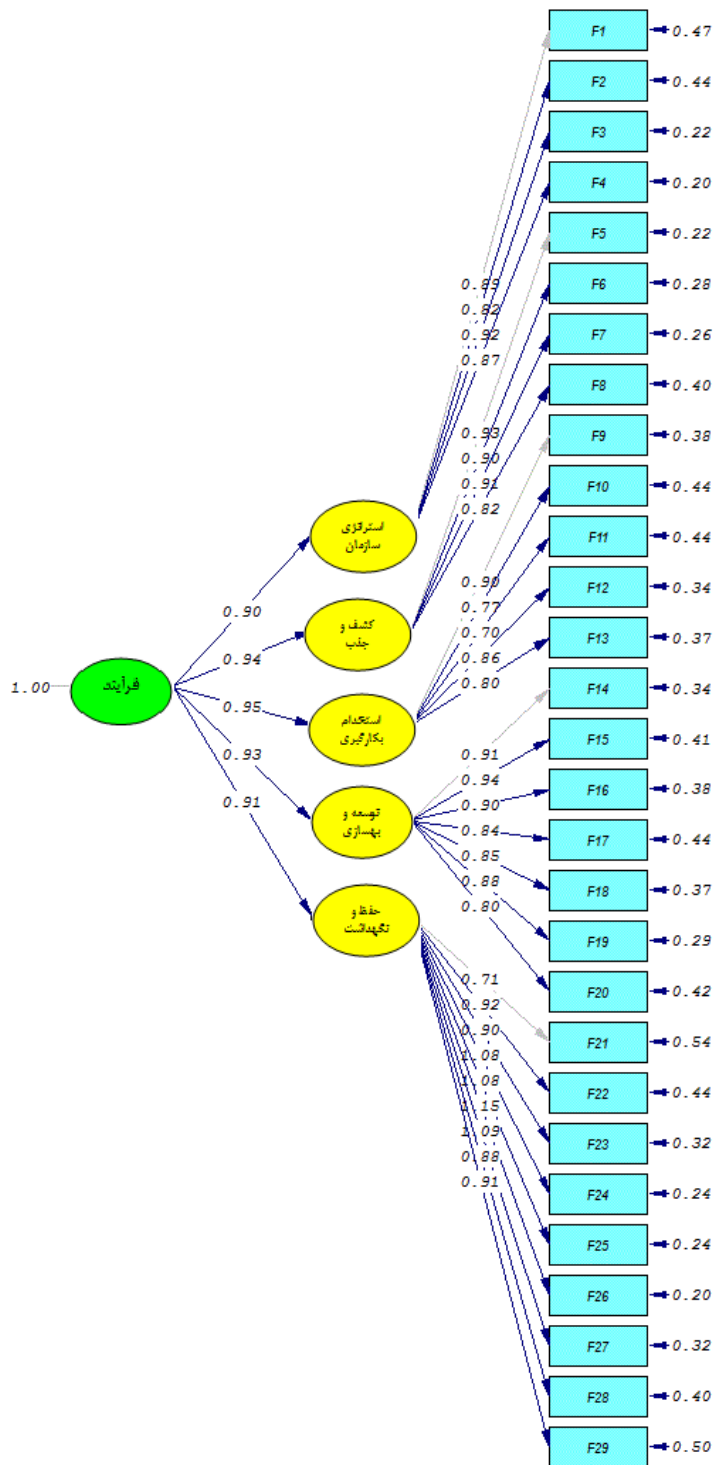
جدول ۴ - ۱۸. سازه‌های تشکیل‌دهنده فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی در مدل مرتبه دوم

ردیف	اثر متغیرهای مستقل بر شکل‌گیری فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی	بار عاملی	مقدار T
۱	استراتژی سازمان	۰/۹۰	۱۵/۲۱
۲	کشف و ارزیابی استعداد	۰/۹۴	۱۸/۶۶
۳	استخدام و به‌کارگیری استعداد	۰/۹۵	۱۶/۹۱
۴	توسعه و بهسازی استعداد	۰/۹۳	۱۷/۲۲
۵	حفظ و نگهداشت استعداد	۰/۹۱	۱۳/۳۸

RMSEA= ۰/۰۶      GFI= ۰/۹۲      CFI= ۰/۹۹      SRMR= ۰/۰۳       $\chi^2/df= ۲/۹۴$

همان‌طور که جدول ۴ - ۱۸ نشان می‌دهد، شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل عاملی تأییدی به ملاک‌های برازندگی نزدیک است و الگو دارای برازش مناسب و مطلوب در جامعه است.

در مجموع، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم نشان داد پرسش‌نامه فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی با پنج عامل و ۲۹ گویه از روایی سازه قابل قبول و خوبی برخوردار است و می‌توان برای سنجش عوامل فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور از آن استفاده نمود.



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

شکل ۴-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم پرسشنامه فرآیند مدیریت استعداد در حالت ضرایب استاندارد

#### ۴-۱-۳- پرسش‌نامه پیامد مدیریت استعداد

پس از تدوین پرسش‌نامه اولیه (۲۲ گویه) پیامد مدیریت استعداد براساس مطالعات پیشینه و نظرات پنل دلفی پژوهش به‌منظور تعیین روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه از نظرات ۱۵ تن از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی استفاده شد. در تعیین روایی صوری از خبرگان خواسته شد مطلوب بودن عبارات به لحاظ وضوح (استفاده از واژه‌های ساده و قابل فهم) و کاربرد زبان مشترک (پرهیز از به‌کارگیری واژه‌های فنی و تخصصی) را مورد بررسی قرار دهند. همچنین، برای بررسی روایی محتوا از روش کمی و از ضریب نسبی محتوا استفاده شد.

براین‌اساس و با توجه به تعداد خبرگان در تعیین روایی محتوا (۱۵ نفر)، ضریب نسبی محتوای ۲۰ گویه پرسش‌نامه از ۰/۴۹ (معیار ضریب نسبی محتوا با ۱۵ شرکت‌کننده) بزرگ‌تر بود. این نتیجه حاکی از آن بود که وجود ۲۰ گویه مربوطه در این ابزار ضروری و مهم است. بدین ترتیب روایی محتوای ابزار سنجش پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی مورد تأیید قرار گرفت. در گام بعد به‌منظور بررسی پایایی ابزار، پرسش‌نامه پیامد مدیریت استعداد با ۲۰ گویه (پیوست ۷) و در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (بسیار کم تا بسیار زیاد) در مطالعه‌ای راهنما توسط ۵۰ نفر از معلمان درس تربیت بدنی تکمیل شد. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/94$ ) برآورد شد.

در ادامه و به‌منظور شناسایی و کشف عوامل اصلی پیامد مدیریت استعداد، در یک مطالعه مقدماتی پرسش‌نامه پیامد مدیریت استعداد در بین ۳۸۴ نفر از معلمان درس تربیت بدنی سراسر کشور توزیع شد. بعد از جمع‌آوری و حذف پرسش‌نامه‌های ناقص، تعداد ۳۷۲ پرسش‌نامه با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پیش از انجام تحلیل عاملی به‌منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه‌ها از معیار کایزر - مایر - اولکین (KMO) استفاده شد. در صورتی که مقدار مذکور کم‌تر از ۰/۵ باشد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بیش‌تر از ۰/۷ باشد به‌راحتی می‌توان تحلیل عاملی نمود. همچنین، برای تعیین همبستگی بین متغیرها از آزمون بارتلت استفاده شد.

عدد آزمون کایزر - مایر - اولکین، برابر با  $0/93$  بود که بیانگر کفایت حجم نمونه بود. آزمون بارتلت نیز نشان داد که ماتریس همبستگی داده‌ها در جامعه صفر نیست و عامل‌یابی قابل توجیه است ( $0/001 = p, df = 190$ ).

در ادامه بررسی نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش متعامد نشان داد ۲۰ گویه عوامل اصلی پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین می‌کنند. در این میان، گویه‌های "مدیریت استعداد باعث می‌شود فرد از فعالیت به‌عنوان معلم تربیت بدنی احساس با ارزش بودن کند" با میانگین  $4/26 \pm 0/77$  با اهمیت‌ترین و گویه "مدیریت استعداد منجر به دستیابی به اهداف حیات طیبه (هدف غائی سند تحول بنیادین) با توجه به امکانات موجود می‌شود" با میانگین  $3/82 \pm 0/96$  کم‌اهمیت‌ترین گویه‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان بودند (جدول ۴ - ۱۹).

جدول ۴ - ۱۹. فهرست با اهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین گویه‌های تبیین‌کننده پیامد مدیریت استعداد

میزان اهمیت	متغیر شناسایی شده	میانگین	انحراف معیار
بیشترین اهمیت	مدیریت استعداد باعث می‌شود فرد از فعالیت به‌عنوان معلم تربیت بدنی احساس با ارزش بودن کند	۴/۲۶	۰/۷۷
	مدیریت استعداد باعث می‌شود معلم تربیت بدنی از بودن در کنار همکاران و دانش‌آموزان احساس رضایت کند	۴/۲۵	۰/۷۵
	مدیریت استعداد باعث می‌شود معلم تربیت بدنی از تمام توان خود جهت دستیابی به اهداف سازمان استفاده کند	۴/۲۳	۰/۷۱
کم‌ترین اهمیت	مدیریت استعداد منجر به دستیابی به اهداف حیات طیبه (هدف غائی سند تحول بنیادین) با توجه به امکانات موجود می‌شود	۳/۸۲	۰/۹۶
	مدیریت استعداد باعث می‌شود معلم تربیت بدنی سعی کند در محل کار بر رفتار دیگران نفوذ و تأثیر مثبت داشته باشد	۴/۰۵	۰/۶۸
	مدیریت استعداد باعث افزایش تمایل فرد به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران می‌شود	۴/۰۷	۰/۷۹



هم‌چنین ۲۰ گویه شناسایی شده در خصوص عوامل اصلی پیامد مدیریت استعداد به لحاظ داشتن بارعاملی مساوی یا بیش‌تر از ۰/۴۵ (معیار مبنا) در پنج بعد دسته‌بندی شدند.

### ساخت ابزار فرآیند مدیریت استعداد

پنج عامل شناخته شده در این پژوهش ۷۱/۴۲ درصد از واریانس کل را تبیین نمودند. عوامل تبیین‌شده تحت عناوین "انگیزش و رضایت‌مندی، رفتار فرانش معلم، تأمین و حفظ استعدادهای معلمی، تعهد سازمانی و کسب مزیت رقابتی پایدار" نام‌گذاری شدند. براساس نتایج پژوهش مؤلفه "انگیزش و رضایت‌مندی معلم" با مقدار واریانس ۱۸/۲۶ بیش‌ترین میزان تبیین و مؤلفه "مزیت رقابتی پایدار" با مقدار واریانس ۹/۱۳، کم‌ترین میزان تبیین را به عنوان مؤلفه‌های پیامد مدیریت استعداد معلم تربیت بدنی داشتند. جدول (۴ - ۲۰) نتایج ماتریس عوامل مورد بررسی در تحلیل عاملی اکتشافی در فضای چرخش یافته به همراه بار عاملی و ضریب آلفای کرونباخ گویه‌های هر عامل را نشان می‌دهد. بار عاملی هر یک از گویه‌های مؤلفه‌های شناسایی شده از ۰/۶۴ تا ۰/۷۹ متغیر بود. به‌طوری‌که گویه "مدیریت استعداد باعث افزایش میل به ماندگاری و جلوگیری از ترک معلم تربیت‌بدنی مستعد از سازمان می‌شود" مربوط به مؤلفه تأمین و حفظ استعداد با میزان ۰/۷۹ بیش‌ترین بار عاملی و گویه "مدیریت استعداد باعث می‌شود معلم تربیت بدنی از تمام توان خود جهت دستیابی به اهداف سازمان استفاده کند" مربوط به مؤلفه انگیزش و رضایت‌مندی معلم با میزان ۰/۶۱ کم‌ترین بار عاملی را دارا بودند. هم‌چنین، نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ نیز نشان می‌دهد تمامی مؤلفه‌های تبیین‌شده از همسانی درونی یا پایایی مناسب و مطلوبی برخوردار می‌باشند. به‌طوری‌که پایایی هر یک از عوامل از ۰/۸۴ تا ۰/۸۹ متغیر بود که وجود ارتباط نسبتاً بالا را در بین گویه‌های هر عامل نشان می‌دهد. ضریب پایایی کل پرسش‌نامه نیز ۰/۹۰ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسش‌نامه می‌باشد (جدول ۴ - ۲۰).

جدول ۴ - ۲۰. تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه های اصلی با چرخش متعامد

عامل ها	گویه ها	بار عاملی	مقدار واریانس
انگیزش و رضایت مندی معلمان $(\alpha = 0/89)$	مدیریت استعداد باعث افزایش تمایل فرد به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران می شود	0/66	۱۸/۲۶ درصد
	مدیریت استعداد باعث می شود معلم تربیت بدنی سعی کند در محل کار بر رفتار دیگران تأثیر مثبت داشته باشد	0/69	
	مدیریت استعداد باعث می شود معلم تربیت بدنی از تمام توان خود جهت دستیابی به اهداف سازمان استفاده کند	0/61	
	مدیریت استعداد باعث می شود فرد از فعالیت به عنوان معلم تربیت بدنی احساس با ارزش بودن کند	0/72	
	بکارگیری فرآیند مدیریت استعداد باعث می شود معلم تربیت بدنی احساس کند در قبال کاری که انجام می دهد بطور شایسته ای از وی قدردانی می شود	0/75	
مدیریت استعداد باعث می شود معلم تربیت بدنی از بودن در کنار همکاران و دانش آموزان احساس رضایت کند	0/64		
رفتار فرانش $(\alpha = 0/78)$	مدیریت استعداد باعث افزایش اعتقاد معلم تربیت بدنی به اصل خدمت رسانی به سایر اقشار جامعه می شود.	0/65	۱۷/۱۵ درصد
	به کارگیری مدیریت استعداد باعث می شود معلم تربیت بدنی به مشارکت در برنامه های فوق برنامه و خارج از مدرسه تشویق و ترغیب شود.	0/66	
	مدیریت استعداد باعث می شود معلم تربیت بدنی در جهت ارتقاء دانش سایر معلمان تربیت بدنی تلاش کند	0/69	
تأمین و حفظ استعداد $(\alpha = 0/89)$	فرآیند مدیریت استعداد منجر به تأمین نیروی انسانی متخصص برای نقش ها و پست های کلیدی و ستادی تربیت بدنی آموزش و پرورش می شود	0/77	۱۷/۱۰ درصد
	مدیریت استعداد منجر به کاهش زمان انتصابات در پست های کلیدی تربیت بدنی آموزش و پرورش می شود	0/78	
	مدیریت استعداد باعث افزایش میل به ماندگاری و جلوگیری از ترک معلمان تربیت بدنی مستعد از سازمان می شود	0/79	
	مدیریت استعداد باعث ایجاد خزانه استعداد نیروهای مستعد در تربیت بدنی آموزش و پرورش می شود	0/75	
تعهد سازمانی معلمان $(\alpha = 0/84)$	مدیریت استعداد باعث می شود معلم تربیت بدنی نسبت به سرنوشت سازمان خود حساس باشد	0/76	۹/۷۶ درصد
	مدیریت استعداد باعث می شود معلم تربیت بدنی در محل کار (مدرسه)، خود را عضوی از این خانواده بداند	0/71	
	مدیریت استعداد باعث می شود معلم تربیت بدنی همواره نسبت به انجام وظایف عملی خود احساس تعهد و وجدان کاری کند	0/73	
	در نتیجه مدیریت استعداد، معلم تربیت بدنی به ارزش های اخلاقی و وفاداری به سازمان، اعتقاد پیدا می کند	0/58	
مزیت رقابتی پایدار $(\alpha = 0/84)$	مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی منجر به ارزیابی هدفمند فعالیت ها و شناسایی فرصت های رشد و توسعه می شود	0/69	۹/۱۳ درصد
	فرآیند مدیریت استعداد منجر به اعتقاد به اصل آموزش مستمر و یادگیری معلمان می شود	0/74	
	فرآیند مدیریت استعداد منجر به دستیابی به اهداف حیات طیبه (هدف غائی سند تحول بنیادین) با توجه به امکانات موجود می شود.	0/69	

## تأیید عوامل پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی

پس از شناسایی و کشف عوامل تبیین‌کننده پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، این پرسش اساسی مطرح شد که آیا عوامل شناسایی شده مورد تأیید معلمان تربیت بدنی کشور می‌باشد؟ و این‌که ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار سنجش پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی چگونه است؟ از این‌رو در مطالعه اصلی، پرسش‌نامه پنج‌عاملی پیامد مدیریت استعداد با ۲۰ گویه و در مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت بین معلمان تربیت بدنی ۳۱ استان کشور توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و حذف موارد ناقص، تعداد ۳۲۹ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

براین‌اساس ویژگی‌های روان‌سنجی پرسش‌نامه پیامد مدیریت استعداد شامل پایایی مرکب، متوسط واریانس استخراج شده و روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر بالای ۰/۵ برای شاخص متوسط واریانس استخراج شده و نیز مقادیر بالاتر از ۰/۷ برای شاخص واریانس مرکب، نشان از پایا بودن گویه‌ها و ابزار پژوهش است (هایر و همکاران، ۲۰۰۹). به‌علاوه، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی به بررسی روایی سازه (روایی همگرا و روایی واگرا) پرداخته شد. در صورتی‌که تمامی ضرایب اثر (ضریب لامبدا) بین متغیرهای مشاهده شده (گویه‌ها) و متغیرهای مکنون (ابعاد پیامد مدیریت استعداد) در فاصله اطمینان ۹۵ درصد معنادار باشند و همچنین، مقادیر استاندارد شده آن‌ها بالاتر از ۰/۵ باشد روایی همگرا مورد تأیید است (جدول ۴ - ۲۱).

شاخص‌های جزئی برازش نشان می‌دهند که تمامی ضرایب اثر (ضریب لامبدا) بین متغیرهای مشاهده شده (گویه‌ها) و متغیرهای مکنون (ابعاد پنج‌گانه پیامد مدیریت استعداد) در فاصله اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند و مقادیر استاندارد شده آن‌ها بالاتر از ۰/۵ می‌باشد. براین‌اساس روایی همگرا ابزار تأیید می‌شود (جدول ۴ - ۲۱). همچنین، میزان پایایی مرکب و متوسط واریانس استخراج شده هر عامل در جدول ۴ - ۲۱ نشان داده شده است.

جدول ۴ - ۲۱. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مؤلفه‌های پیامد مدیریت استعداد

متغیر مکنون	متغیر مشاهده شده	ضریب لامبدا استاندارد شده	مقدار تی	AVE	CR
انگیزش و رضایت‌مندی	گویه ۱	۰/۷۱	۱۴/۳۱	۰/۷۱	۰/۹۰
	گویه ۲	۰/۶۵	۱۲/۸۰		
	گویه ۳	۰/۷۴	۱۵/۲۴		
	گویه ۴	۰/۷۵	۱۵/۴۷		
	گویه ۵	۰/۷۶	۱۵/۷۱		
	گویه ۶	۰/۷۹	۱۶/۶۰		
رفتار فرانقش	گویه ۷	۰/۷۱	۱۴/۰۸	۰/۷۰	۰/۸۹
	گویه ۸	۰/۷۸	۱۵/۸۸		
	گویه ۹	۰/۷۳	۱۴/۶۶		
مزیت رقابتی پایدار	گویه ۱۰	۰/۸۱	۱۷/۱۹	۰/۷۰	۰/۹۰
	گویه ۱۱	۰/۸۳	۱۷/۶۲		
	گویه ۱۲	۰/۷۶	۱۵/۴۳		
تعهد سازمانی	گویه ۱۳	۰/۷۱	۱۴/۳۷	۰/۶۹	۰/۸۹
	گویه ۱۴	۰/۷۳	۱۴/۹۳		
	گویه ۱۵	۰/۷۸	۱۶/۱۹		
	گویه ۱۶	۰/۷۸	۱۶/۳۱		
تأمین و حفظ نیروی انسانی مستعد	گویه ۱۷	۰/۸۲	۱۷/۶۷	۰/۶۹	۰/۹۲
	گویه ۱۸	۰/۸۸	۱۹/۵۶		
	گویه ۱۹	۰/۸۱	۱۷/۱۹		
	گویه ۲۰	۰/۷۷	۱۶/۰۲		

در ادامه روایی واگرا از طریق بررسی میزان ارتباط بین سازه‌ها (ابعاد پنج‌گانه پیامد مدیریت استعداد) در تحلیل عاملی تأییدی مورد سنجش قرار گرفت. با توجه به پیشنهاد کلاین (۲۰۱۱)، در صورتی که میزان ارتباط بین سازه‌ها کمتر از ۰/۸۵ باشد، روایی واگرا نیز مورد تأیید است. نتایج حاصل از بررسی ارتباط بین ابعاد پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی نشان می‌دهد روایی واگرایی پرسش‌نامه نیز مورد تأیید است (جدول ۴ - ۲۲).

جدول ۴ - ۲۲. میزان ارتباط بین ابعاد پرسش‌نامه پیش‌آیند مدیریت استعداد در تحلیل عاملی تأییدی

عامل‌ها	انگیزش و رضایت‌مندی	رفتار فرانشس	مزیت رقابتی پایدار	تعهد سازمانی	تأمین و حفظ نیروی مستعد
انگیزش و رضایت‌مندی	۱				
رفتار فرانشس	۰/۷۴	۱			
مزیت رقابتی پایدار	۰/۶۵	۰/۶۹	۱		
تعهد سازمانی	۰/۷۳	۰/۶۸	۰/۷۳	۱	
تأمین و حفظ نیروی مستعد	۰/۶۲	۰/۵۶	۰/۶۱	۰/۶۶	۱
	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۰۱

برازندگی مدل تحلیل عاملی تأییدی در مدل مرتبه اول نیز با استفاده از شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار گرفت. از آنجاکه در بین متخصصان مدل‌بایی معادلات ساختاری توافق عمومی و کلی درباره این که کدام‌یک از شاخص‌های برازندگی برآورد بهتری از مدل فراهم می‌کند وجود ندارد، پیشنهاد می‌شود ترکیبی از سه تا چهار شاخص گزارش شود (کلاین، ۲۰۱۱). هم‌چنین، با توجه به این که شاخص‌های برازندگی در سه گروه یا طبقه مطلق، تطبیقی (مقایسه‌ای) و مقتصد جای دارند و شاخص‌های هر طبقه اطلاعات متفاوتی را در مورد برازندگی و مناسب بودن مدل فراهم می‌کنند، پیشنهاد می‌شود حداقل یک شاخص از هر طبقه بررسی و گزارش شود. از این‌رو با توجه به پیشنهادها و راهبردهای ارائه شده توسط کلاین (۲۰۱۱)، برای بررسی کلیت مدل‌های مبتنی بر معادلات ساختاری، شاخص نیکویی برازش (از شاخص‌های طبقه مطلق)، شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب (از شاخص‌های طبقه مقتصد)، شاخص برازندگی تطبیقی (از شاخص‌های طبقه مقایسه‌ای) و شاخص ریشه میانگین مجذور استاندارد شده باقی‌مانده (برای بررسی آماری ارتباط مقادیر باقی‌مانده) برای تحلیل کلیت

مدل بررسی شدند. هم‌چنین کلاین (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کند، آماره<sup>۲</sup> خی دو ( $\chi^2$ )، سطح معناداری و درجه آزادی مدل نیز مورد بررسی قرار گیرند (کلاین، ۲۰۱۱). به‌علاوه، از آن‌جا که شاخص خی دو به حجم نمونه (نمونه‌های بیش‌تر از ۲۰۰ نفر) حساس است، متخصصان پیشنهاد می‌کنند شاخص نسبت خی دو به درجه آزادی نیز برای بررسی برازش مدل گزارش شود (بولن، ۱۹۸۹). متخصصان برای شاخص‌های برازندگی ملاک‌های برش متفاوتی را ارائه کرده‌اند. در شاخص برازندگی تطبیقی که دامنه تغییرات آن بین صفر و یک می‌باشد مقادیر بالاتر از ۰/۸۵ نشان‌دهنده برازندگی نسبی مدل (کلووی، ۱۹۹۸)، مقادیر بالاتر از ۰/۹ نشان‌دهنده برازندگی خوب و قابل قبول مدل و مقادیر بالاتر از ۰/۹۵ نشان‌دهنده برازندگی خیلی خوب و عالی مدل هستند (هو و بتلر، ۱۹۹۹). هم‌چنین، در شاخص نیکویی برازش مقادیر بالاتر از ۰/۹ نشان‌دهنده برازندگی خوب و قابل قبول مدل است (هوپر و همکاران، ۲۰۰۸). برای شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب و ریشه میانگین مجذور استاندارد شده باقی‌مانده، مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشان‌دهنده قابل قبول و معقول بودن مدل و کمتر از ۰/۰۶ نشان‌دهنده یک مدل مناسب و خوب هستند (هو و بنتلر، ۱۹۹۹). در مورد شاخص خی دو به درجه آزادی، برخی از پژوهش‌گران مقادیر کمتر از سه را قابل قبول و خوب (کلاین، ۲۰۱۱) و برخی دیگر مقادیر دو تا پنج را نشان‌دهنده معقول و مناسب بودن مدل می‌دانند (لان و همکاران، ۲۰۰۷).

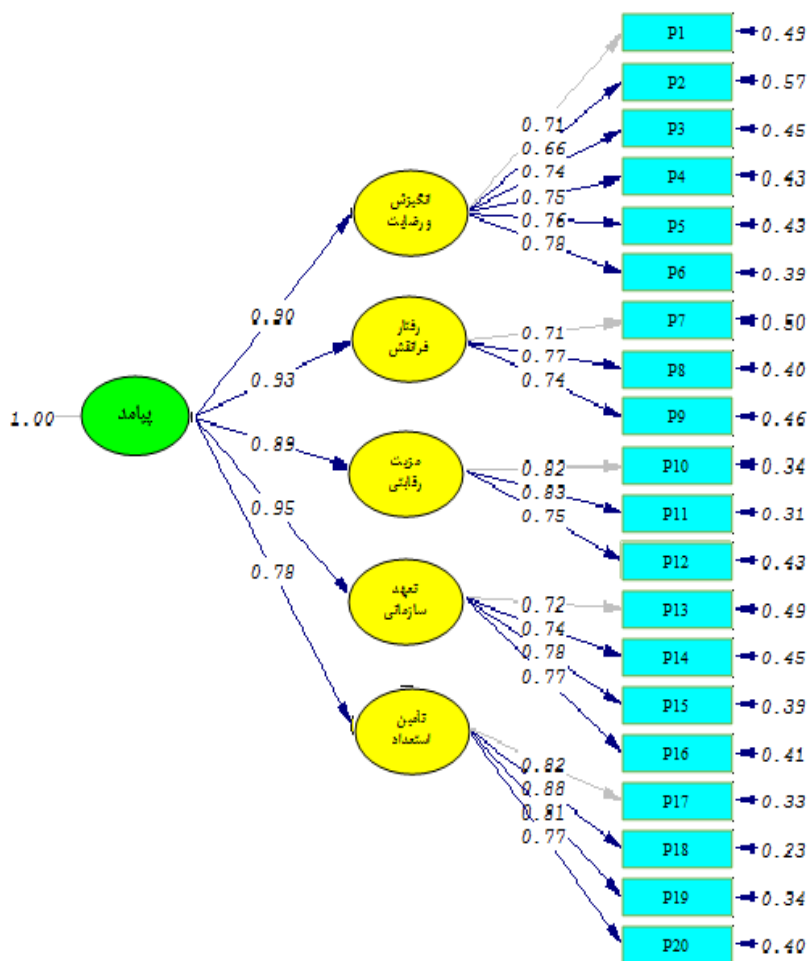
جدول ۴ - ۲۳. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پرسش‌نامه پیامد مدیریت استعداد

شاخص‌های برازش	مقدار مطلوب	مقادیر مشاهده شده
مجذور کای دو ( $\chi^2$ )	-	۵۱۹/۸۱
درجه آزادی (df)	-	۱۶۱
سطح معناداری (P)	-	۰/۰۰۱
نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	کمتر از ۳	۳/۲۲
شاخص نیکویی برازش (GFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۴
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۷
شاخص ریشه میانگین مجذور استاندارد شده باقیمانده (SRMR)	نزدیک به صفر	۰/۰۳
شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶

براین اساس در مجموع، شاخص‌های برازش کلی مدل پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی وضعیت مطلوبی را گزارش می‌دهند که نشانگر مناسب بودن و تأیید مدل تحلیل عاملی مرتبه اول هستند (جدول ۴-۲۳). در ادامه و به منظور 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 به‌شمار 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 بُعد تأیید شده در مرتبه اول با عامل پیامد مدیریت استعداد، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم اجرا شد. نتایج نشان داد که مدل دوم اندازه‌گیری پرسش‌نامه مناسب و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است (شکل ۴ - ۳). هم‌چنین، مقادیر شاخص‌های در مورد رابطه بین خرده مقیاس‌ها با عامل بالاتر از خود همگی بالاتر از ۱/۹۶ است که حاکی از وجود رابطه معنادار بین آن‌ها است (جدول ۴-۲۴).

جدول ۴ - ۲۴. سازه‌های تشکیل‌دهنده پیامد مدیریت استعداد در مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

ردیف	اثر متغیرهای مستقل بر شکل‌گیری پیامد مدیریت استعداد	بار عاملی	مقدار T
۱	انگیزش و رضایت‌مندی	۰/۹۰	۱۳/۸۶
۲	رفتار فراتر	۰/۹۳	۱۴/۱۱
۳	کسب مزیت رقابتی پایدار	۰/۸۹	۱۳/۷۴
۴	تعهد سازمانی	۰/۹۵	۱۴/۴۶
۵	تأمین و حفظ نیروی انسانی مستعد	۰/۷۸	۱۱/۳۷
RMSEA= ۰/۰۶      GFI= ۰/۹۳      CFI= ۰/۹۸      SRMR= ۰/۰۴ $\chi^2/df= ۳/۳۳$			



Chi-Square=531.97 , df=162 , P-value= 0.001 , RMSEA=0.061

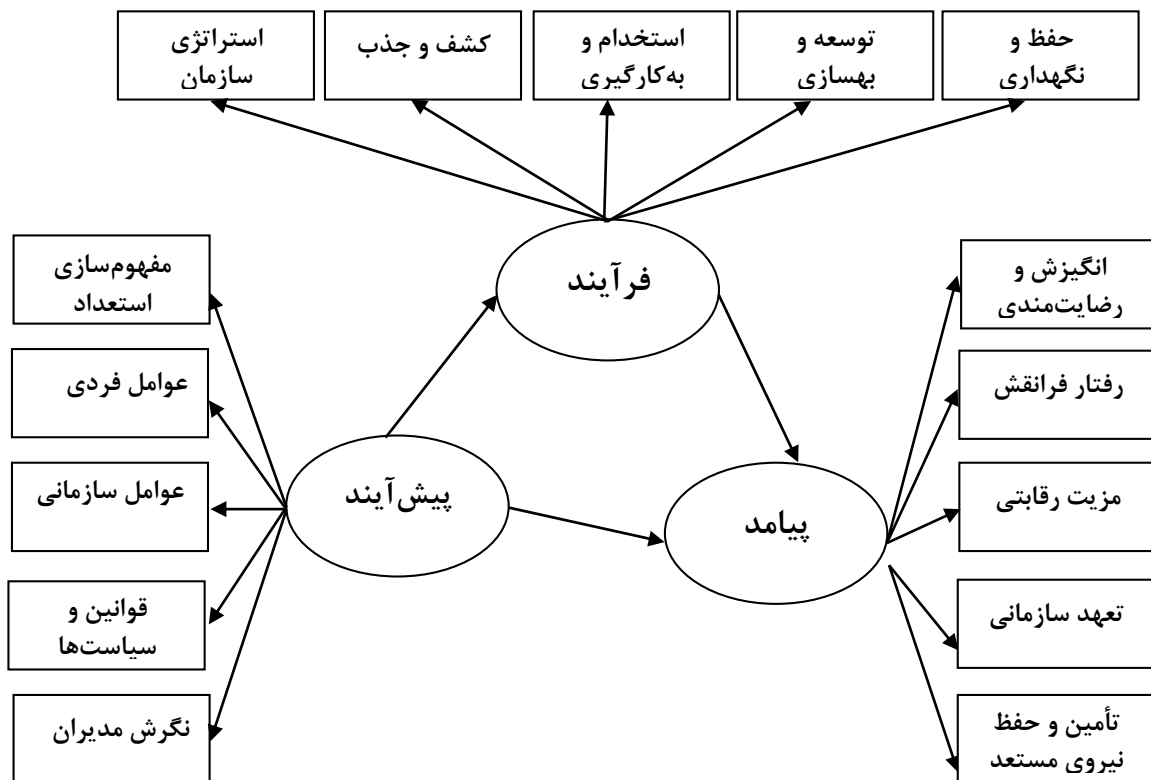
شکل ۴-۳. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم پرسش نامه پیامد مدیریت استعداد در حالت ضرایب استاندارد

در مجموع، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم نشان داد این پرسش نامه از روایی سازه قابل قبول و خوبی برخوردار است و می توان برای سنجش عوامل پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور از آن استفاده نمود. همان طور که جدول (۴-۲۴) نشان می دهد، شاخص های برازندگی الگوی تحلیل عاملی تأییدی به ملاک های برازندگی نزدیک و الگو دارای برازش مطلوب در جامعه است.



#### ۴ - ۲ - ۴ - آزمون مدل مفهومی پژوهش

مدل معادله ساختاری ترکیبی از مدل‌های مسیر (روابط ساختاری) و مدل‌های عاملی تأییدی (روابط اندازه‌گیری) است. در یک مدل معادله ساختاری به معنای عام، پژوهش‌گر از طرفی به دنبال آن است که مجموعه‌ای از متغیرهای پنهان را با مجموعه‌ای از معرف‌ها اندازه‌گیری کرده و از طرف دیگر روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد، هر چند ممکن است در این میان، برخی از متغیرهای حاضر در مدل ساختاری از نوع متغیرهای مشاهده شده باشند، تا حد زیادی می‌توان مدل‌های اندازه‌گیری را برگرفته از مبانی نظری درباره پدیده‌های مورد مطالعه و مدل‌های ساختاری را برگرفته از چارچوب نظری پژوهش دانست.



شکل ۴ - ۴. مدل معادله ساختاری پژوهش

در این پژوهش، پژوهش‌گر بر این باور است که متغیر پنهان پیش‌آیند مدیریت استعداد به‌طور مستقیم بر متغیرهای پنهان فرآیند مدیریت استعداد و پیامد مدیریت استعداد اثرگذار است. هم‌چنین، متغیر پنهان پیش‌آیند مدیریت استعداد به‌طور غیرمستقیم بر متغیر پنهان پیامد مدیریت استعداد اثرگذار است. به‌طوری‌که در این رابطه متغیر فرآیند مدیریت استعداد، نقش واسطه‌ای را ایفا می‌کند. مجموعه روابط تعریف شده را می‌توان در شکل (۴ - ۴) مشاهده نمود.

#### ۴-۲-۱. بررسی نرمال بودن متغیرهای مشاهده شده

پیش از تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری لازم است تا داده‌های پژوهش مورد پایش قرار گیرند. در پایش داده‌ها می‌بایست دو مورد اسامی و مهم که شامل هم‌خطی متغیرهای مشاهده شده و نرمال بودن توزیع داده‌ها است، بررسی و پایش شوند. در این بخش ابتدا به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌پردازیم و در ادامه هم‌خطی متغیرها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

یکی از مواردی که پیش از به‌کارگیری داده‌های پژوهش در مدل‌سازی معادلات ساختاری باید در نظر داشت، فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش می‌باشد. زیرا، چنان‌چه توزیع داده‌های پژوهش تفاوت زیاد و معناداری با توزیع نرمال داشته باشند، نتایج تحلیل‌های آماری بی اعتبار خواهد بود. به همین دلیل، پژوهش‌گر باید از نرمال بودن توزیع‌های تک متغیره و هم‌چنین توزیع‌های چندمتغیره اطمینان یابد. نرمال بودن چندمتغیره چنین فرض می‌کند که هر یک از متغیرها به صورت نرمال توزیع شده است. نرمال بودن چند متغیره در مدل‌سازی معادلات ساختاری مستلزم آن است که هر نشان‌گر برای هر مقدار از دیگر نشان‌گرها به صورت نرمال توزیع شده باشد. انحراف از این مفروضه می‌تواند منجر به تورم یا رکود در ارزش‌های خبی دو شود. در واقع نرمال بودن توزیع چندمتغیره به آن مفهوم است که نرمال بودن دو متغیر و یا بیش‌تر از دو متغیر مد نظر قرار گیرد؛ بنابراین، زمانی که توزیع چند متغیره نرمال است، می‌توان نتیجه گرفت که تک تک متغیرهای آن دارای توزیعی نرمال می‌باشند، ولی عکس این رابطه نمی‌تواند ضرورتاً درست باشد (کلاین، ۲۰۱۱). روش مورد استفاده برای بررسی نرمال بودن در این

پژوهش شاخص‌های چولگی<sup>۱</sup> و کشیدگی<sup>۲</sup> می‌باشند. مقادیر مثبت چولگی دلالت بر آن دارد که بیشتر مقادیر مورد استفاده، پایین‌تر از مقدار میانگین قرار دارند و مقادیر منفی نشان می‌دهد که بیشتر مقادیر، بالاتر از مقدار میانگین قرار دارد. مقادیر منفی برای معیار کشیدگی بیان‌گر آن است که توزیع مورد بررسی نسبت به توزیع نرمال تخت‌تر می‌باشد و نیز مقادیر مثبت بیان‌گر آن است که توزیع مورد بررسی از توزیع نرمال بلندتر است.

جدول ۴ - ۲۵. بررسی توزیع داده‌های پژوهش بر اساس کشیدگی و چولگی

متغیر	چولگی	کشیدگی
مفهوم‌سازی استعداد	۰/۲۰	-۰/۷۷
عامل فردی معلمان	۰/۳۴	-۰/۹۹
عوامل سازمانی	۰/۰۱	-۰/۷۲
قوانین و سیاست‌های کلی	۰/۱۳	-۰/۹۲
نگرش مدیران	۰/۱۲	-۰/۷۸
استراتژی سازمان	-۰/۱۹	-۰/۵۶
کشف و جذب استعداد	-۰/۳۶	-۰/۵۴
به‌کارگیری و استخدام	-۰/۴۵	-۰/۱۴
توسعه و بهسازی	-۰/۳۸	-۰/۴۶
حفظ و نگهداری	-۰/۴۳	-۰/۶۰
انگیزش و رضایت‌مندی	-۰/۷۰	۰/۵۵
رفتار فرانش	-۰/۶۴	۰/۲۸
تعهد سازمانی	-۰/۷۶	۱/۲۵
مزیت رقابتی پایدار	-۰/۶۰	۰/۲۳
تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد	-۱/۰۴	۰/۹۶
نرمال بودن چندمتغیره (شاخص مردیا)		۱/۱۹

1. Skew Index  
2. Kurtosis Index

قدرمطلق شاخص چولگی بزرگتر از ۳ ( $SI > 3$ ) نشان دهنده چولگی بیش از حد و غیر نرمال بودن داده‌ها است؛ همچنین، اگر قدرمطلق شاخص کشیدگی بزرگتر از ۱۰ باشد ( $KI > 10$ ) نشان دهنده کشیدگی بیش از حد و غیر نرمال بودن داده‌ها است (کلاین، ۲۰۱۱). برای بررسی نرمال بودن توزیع چندمتغیره، ضریب کشیدگی مردیا<sup>۱</sup> محاسبه گردید. براین اساس و با توجه به نتایج جدول (۴ - ۲۵)، تمامی داده‌های پژوهش دارای توزیع نرمال هستند. همچنین، مقادیر به دست آمده، برقراری پیش فرض نرمال بودن چند متغیری در داده‌های پژوهش را نیز تأیید می‌کند.

#### ۴-۲-۲. بررسی هم خطی چندگانه متغیرهای پژوهش

علاوه بر نرمال بودن داده‌های پژوهش، از دیگر مفروضات مدل سازی معادلات ساختاری عدم وجود هم خطی چندگانه متغیرهای پژوهش می‌باشد. رابطه هم خطی، وضعیتی است که نشان می‌دهد یک متغیر مستقل تابعی خطی از سایر متغیرهای مستقل است. برای تشخیص هم خطی باید به بررسی دو شاخص عامل تورم واریانس<sup>۲</sup> و ضریب تحمل<sup>۳</sup> پرداخت. ضریب تحمل که بین صفر تا یک نوسان دارد، نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل تا چه اندازه رابطه خطی با هم دیگر دارند. از این رو، اگر مقدار این شاخص کمتر از ۰/۱ باشد، نشان دهنده وجود جدی هم خطی چندگانه در بین متغیرهای پژوهش است. همچنین، اگر مقدار عامل تورم واریانس بالاتر از ۱۰ باشد، بین متغیرها هم خطی وجود دارد (کلاین، ۲۰۱۱).

همان طور که در جدول (۴-۲۶)، مشاهده می‌شود، عامل تورم واریانس همه متغیرهای مشاهده شده کم تر از ۱۰ می‌باشد. همچنین، ضریب تحمل متغیرهای مشاهده شده نیز بیش تر از ۰/۱ می‌باشد، از این رو، عدم وجود هم خطی چندگانه در بین متغیرهای پژوهش تأیید می‌شود.

---

1. Mardia's Coefficient  
2. Variance inflation factor (VFI)  
3. Tolerance value

جدول ۴ - ۲۶. شاخص‌های هم‌خطی چندگانه در متغیرهای مشاهده شده

متغیر	ضریب تحمل	عامل تورم واریانس
مفهوم‌سازی استعداد	۰/۴۳	۲/۷۵
عوامل فردی معلمان	۰/۴۰	۲/۶۴
عوامل سازمانی	۰/۴۵	۲/۶۰
قوانین و سیاست‌های کلی	۰/۳۷	۲/۸۹
نگرش مدیران	۰/۵۳	۱/۸۶
استراتژی سازمان	۰/۴۸	۲/۰۱
کشف و جذب استعداد	۰/۵۴	۱/۶۸
به‌کارگیری و استخدام	۰/۴۹	۱/۹۸
توسعه و بهسازی	۰/۵۱	۱/۹۷
حفظ و نگهداشت	۰/۴۱	۲/۷۲
انگیزش و رضایت‌مندی	۰/۴۳	۲/۴۱
رفتار فرانشس	۰/۴۶	۲/۱۲
تعهد سازمانی	۰/۴۷	۲/۰۱
مزیت رقابتی پایدار	۰/۴۴	۲/۳۵
تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد	۰/۶۰	۱/۲۳

#### ۴-۲-۳. آزمون مدل معادله ساختاری پژوهش

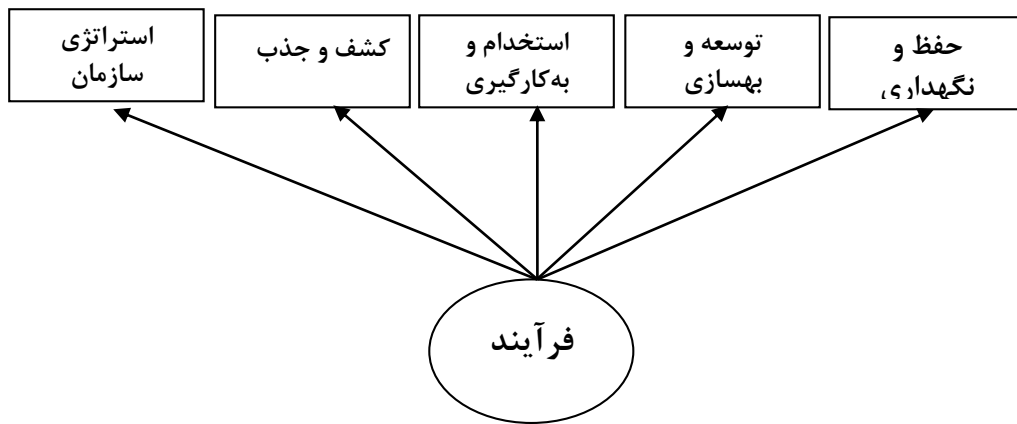
مدل‌سازی معادله ساختاری را می‌توان به‌عنوان روش کمی تلقی کرد که به پژوهش‌گر یاری می‌رساند تا پژوهش خود را از مطالعات نظری و تدوین آن‌ها گرفته تا تحلیل داده‌های تجربی، در قالبی چندمتغیره سامان بخشد. به این ترتیب، با بهره‌گیری از این مدل‌ها می‌توان به‌طور هم‌زمان به ارزیابی کیفیت سنجش متغیرها و مقبولیت اثرات مستقیم و غیر مستقیم و هم‌چنین، تعامل‌های تعریف‌شده میان متغیرها پرداخت. این‌که متغیرها از چه مسیرهایی بر یکدیگر اثر می‌گذارند و این‌که اثرگذاری با چه شدت و جهتی است از جمله موارد معمولی هستند که در مدل‌سازی به آن‌ها پرداخته می‌شود. پس از تدوین

نظری مدل برای تبیین پدیده مورد پژوهش و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان تعریف‌شده، لازم است تا به بحث برآورد مدل و تحلیل شاخص‌های کلی و جزئی مدل پرداخت تا مشخص شود که آیا داده‌های تجربی در مجموع حمایت‌کننده مدل نظری تدوین شده هستند یا خیر و در هر صورت، نقاط قوت و ضعف مدل را در کدام‌یک از اجزای آن باید جستجو کرد. وجود اجزای متعدد در مدل تدوین شده، پژوهش‌گران را به این سمت سوق داده است که قبل از آن که مدل تدوین شده در همان گام اول مورد برآورد و آزمون قرار گیرد، در ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری حاضر در مدل، برآورد و آزمون شوند. می‌توان گفت، بررسی روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان هنگامی منطقی‌تر و با معنا تر تفسیر می‌شود که اندازه‌گیری سازه‌های پنهان با توجه به معیارهای علمی قابل قبول باشند. وجود شاخص‌های برازش کلی ضعیف برای هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری به معنای آن است که ورود آن مدل اندازه‌گیری به مدل معادله ساختاری می‌تواند پژوهش‌گر را در تحلیل روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان با اشتباه مواجه سازد.

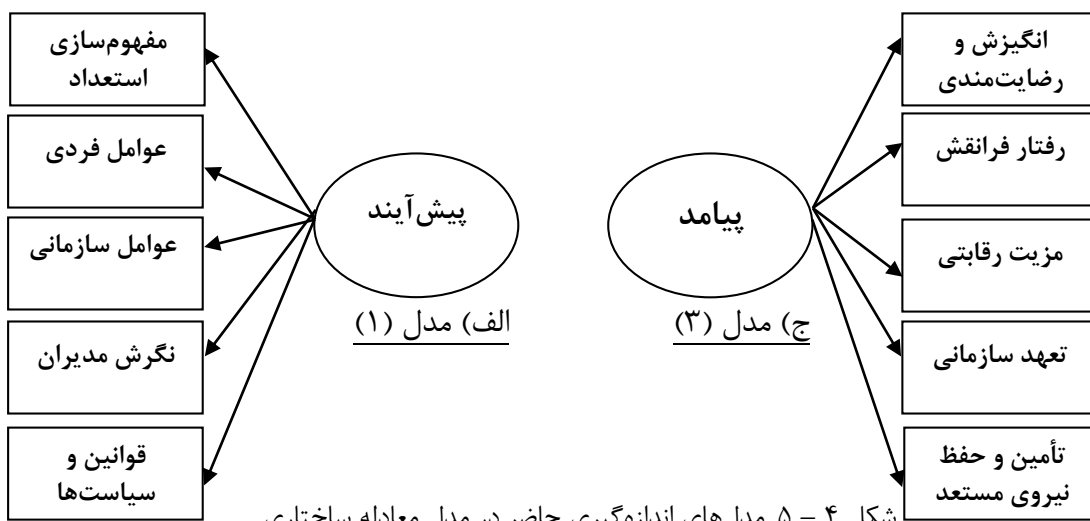
#### ۴-۴-۲-۴. آزمون مدل‌های اندازه‌گیری

در این مرحله، حداقل معیارهای علمی تعریف شده برای هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری تدوین شده برای سازه‌ها، مورد بررسی قرار می‌گیرد. از این‌رو، لازم است تا هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری را جداگانه مورد تحلیل قرار دهیم. به این ترتیب، سه مدل اندازه‌گیری برای هر یک از متغیرهای پنهان به شرح شکل‌های (۴ - ۵ الف) تا (۴ - ۵ ج) مورد برآورد و آزمون قرار گرفت.

خلاصه نتایج برای سه مدل اندازه‌گیری در جدول (۴ - ۲۷) منعکس شده است. در این جدول، مهم‌ترین شاخص‌های برازش به‌نحوی که از ابعاد مختلف بتوان مدل‌های اندازه‌گیری را مورد ارزیابی قرار داد، گزارش شده است.



(ب) مدل (۲)



شکل ۴ - ۵. مدل های اندازه گیری حاضر در مدل معادله ساختاری

در مجموع مدل اندازه گیری تدوین شده برای پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی توسط داده های گردآوری شده مورد حمایت قرار گرفت؛ در حالی که برخی شاخص های برازش مدل های اندازه گیری پیش آیند مدیریت استعداد و فرآیند مدیریت استعداد، نیاز به اصلاح را نشان می دهند. شاخص های خي دو نسبتاً بزرگ هر دو مدل با سطح معناداری کوچکتر از  $0/05$ ، نسبت خي دو به درجه آزادی بالاتر از ۳ و مقدار ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب بزرگتر از  $0/08$  همگی نیاز به اصلاح را تأیید می کنند. به منظور تعیین نوع اصلاح ممکن برای مدل اندازه گیری پیش آیند مدیریت استعداد و فرآیند مدیریت استعداد، شاخص های اصلاح گزارش شده توسط نرم افزار بررسی و با در نظر داشتن مبانی نظری پژوهش

در این زمینه، مشخص شد که با همبسته کردن مؤلفه "مفهوم‌سازی استعداد" با مؤلفه "فردی معلمان" و مؤلفه "قوانین و سیاست‌های کلی" با "نگرش مدیران" در مدل اندازه‌گیری پیش‌آیند مدیریت استعداد و همبسته نمودن مؤلفه‌های "استراتژی سازمان" با "استخدام و به‌کارگیری" و "توسعه و بهسازی" با "حفظ و نگهداشت" در مدل اندازه‌گیری فرآیند مدیریت استعداد، شاخص‌های برازش به‌طور قابل توجهی بهبود خواهند یافت.

جدول ۴ - ۲۷. شاخص‌های کلی برازش برای مدل‌های اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش	مدل ۱ (پیش‌آیند مدیریت استعداد)		مدل ۲ (فرآیند مدیریت استعداد)		مدل ۳
	اولیه	اصلاح‌شده	اولیه	اصلاح‌شده	(پیامد مدیریت استعداد)
$\chi^2$	۵۳/۴۹	۷/۳۵	۵۶/۵۳	۶/۲۰	۹/۸۷
df	۵	۳	۵	۳	۴
p	۰/۰۰۱	۰/۰۰۶	۰/۰۰۱	۰/۱۰	۰/۰۵
$\chi^2/df$	۱۰/۷	۲/۴۵	۱۱/۳۰	۲/۱	۲/۴۶
CFI	۰/۹۸	۱	۰/۹۸	۱	۰/۹۹
GFI	۰/۹۴	۰/۹۹	۰/۹۴	۰/۹۹	۰/۹۶
RMSEA	۰/۱۷	۰/۰۵	۰/۱۶	۰/۰۵	۰/۰۴
SRMR	۰/۰۲	۰/۰۰۸	۰/۰۲	۰/۰۰۷	۰/۰۲

پس از انجام اصلاحات، مدل اصلاح شده مورد آزمون قرار گرفت. خلاصه نتایج حاصل، در ستون دوم و سوم از جدول ۴ - ۲۷ گزارش شده است. در مجموع کلیه شاخص‌های مدل اندازه‌گیری اصلاح شده (پیش‌آیند و فرآیند مدیریت استعداد) وضعیت مطلوب‌تری را در مقایسه با مدل اولیه نشان می‌دهند.



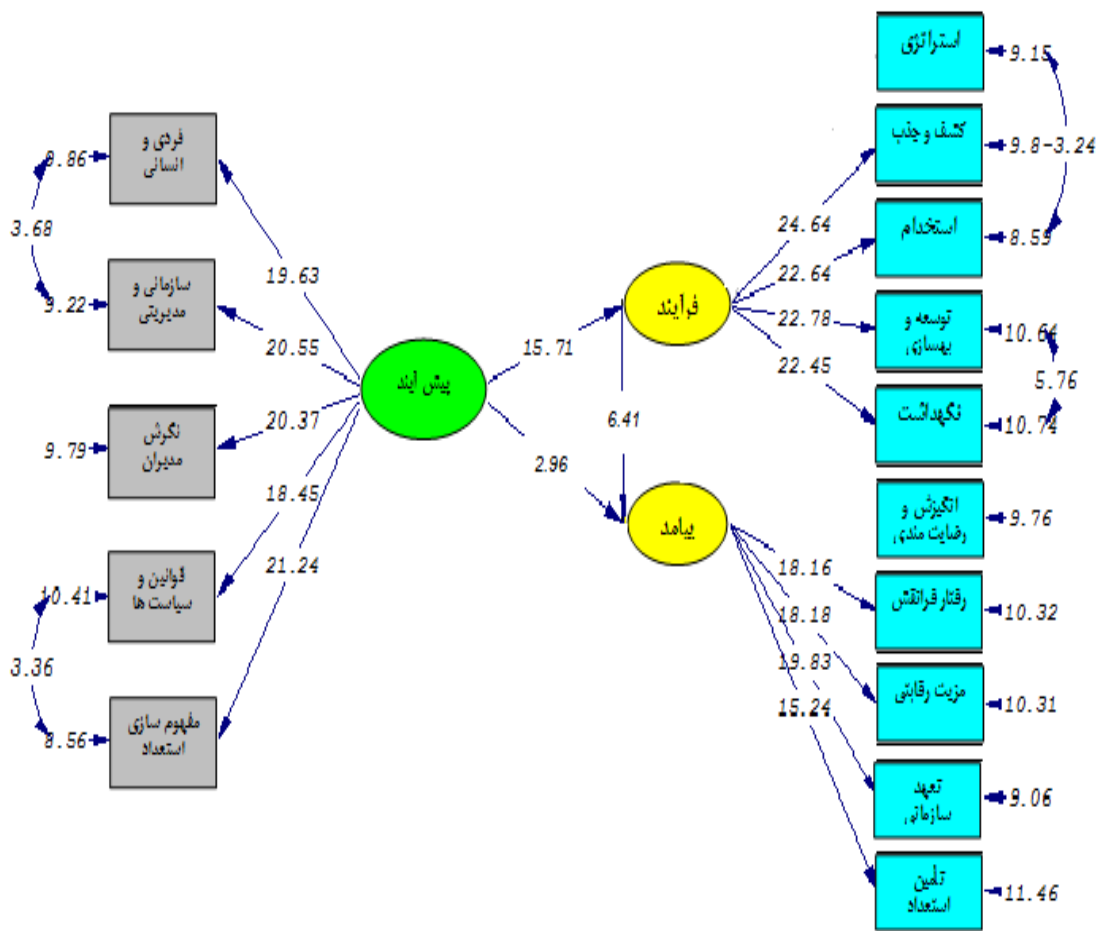
#### ۴-۲-۵. برآورد و آزمون مدل ساختاری

پس از اطمینان از قابل قبول بودن مدل‌های اندازه‌گیری حاضر در مدل معادله ساختاری تدوین شده، به برآورد پارامترها و آزمون کلی و جزئی مدل می‌پردازیم. لازم است در وهله اول کلیت مدل با استفاده از شاخص‌های برازش کلی و در وهله دوم جزئیات مدل با استفاده از مقادیر گزارش شده برای ضرایب تأثیر یا ساختاری تحلیل شوند. بر همین اساس، در ابتدا، مهم‌ترین شاخص‌های کلی برازش مدل در جدول (۴-۲۸) گزارش شده است. در مجموع، شاخص‌های کلی برازش مدل ساختاری وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند که نشان‌گر مناسب بودن و قابل قبول بودن مدل معادله ساختاری هستند.

جدول ۴ - ۲۸. شاخص‌های کلی برازش برای مدل معادله ساختاری

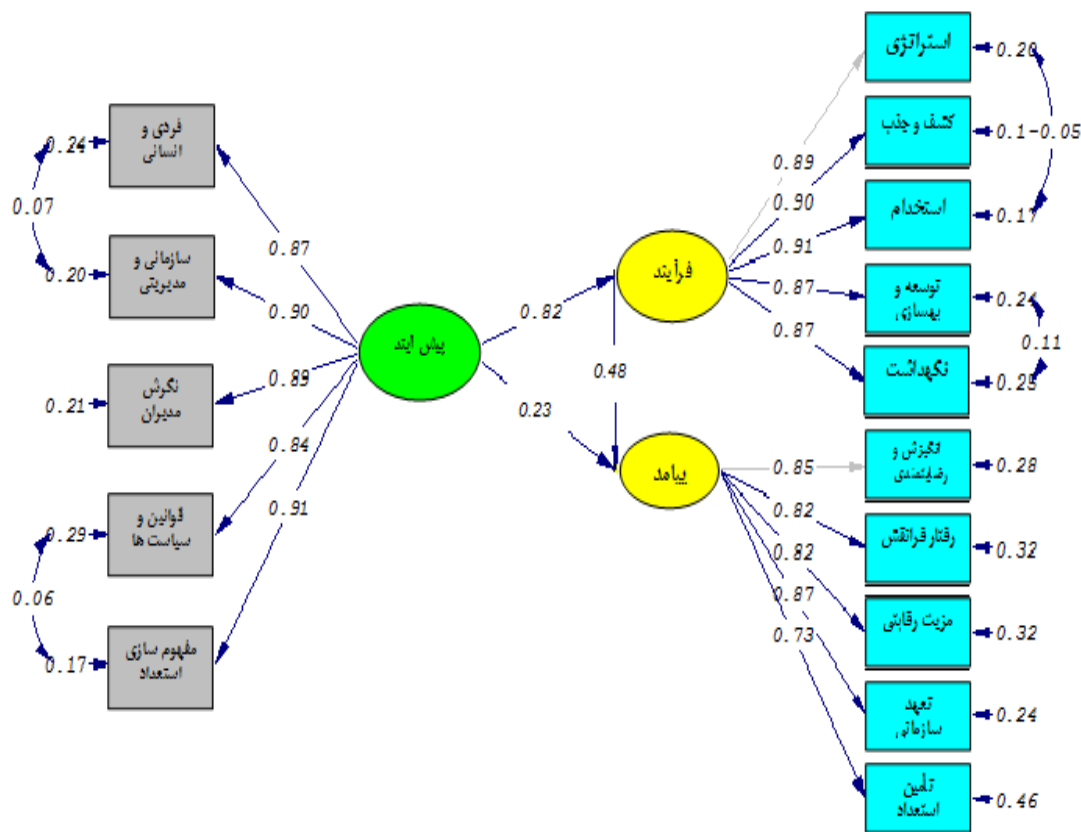
شاخص‌های برازش	مقادیر مشاهده شده
$\chi^2$	۱۹۸/۵۵
df	۸۴
p	۰/۰۰۱
$\chi^2/df$	۲/۳۶
CFI	۰/۹۹
GFI	۰/۹۳
RMSEA	۰/۰۵
SRMR	۰/۰۳

شاخص‌های جزئی برازش (نسبت بحرانی و سطح معناداری آنها) نشان می‌دهند که کلیه بارهای عاملی و ضرایب ساختاری دارای تفاوت معناداری با صفر هستند (شکل ۴ - ۶).



شکل ۴-۶. مدل معادله ساختاری پژوهش به همراه ضرایب تی

همچنین، در شکل (۴ - ۷)، مجموعه برآوردهای استاندارد شده برای وزن‌های رگرسیونی شامل بارهای عاملی و ضرایب ساختاری نشان داده شده است. بدین ترتیب، می‌توان بیان کرد، پیش‌آیند مدیریت استعداد بر فرآیند و پیامد مدیریت استعداد، نقش مثبت و مؤثری دارد.



شکل ۴-۷. مدل معادله ساختاری پژوهش به همراه ضرایب تأثیر استاندارد

#### ۴-۲-۶. اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل در مدل معادله ساختاری پژوهش

مدل‌سازی معادلات ساختاری علاوه بر برآورد ضرایب مستقیم قابلیت آن را دارد تا اثرات غیر مستقیم متغیرها بر هم‌دیگر را نیز تعیین و برآورد نماید. آثار غیر مستقیم به این دلیل به‌وجود می‌آید که یک متغیر می‌تواند به‌عنوان متغیر میانجی، رابطه بین متغیرهای دیگر را تعدیل کند. مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم بر متغیر وابسته، اثرات کل آن را تشکیل می‌دهد. در بعضی مواقع متغیرها بر هم فقط اثر مستقیم و یا فقط اثر غیر مستقیم دارند، در این صورت اثر کل با اثر مستقیم و یا اثر غیر مستقیم برابر برابر است. جدول (۴ - ۲۹) ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای مکنون

بر یکدیگر را نشان می‌دهد. کوهن و کوهن<sup>۱</sup> (۱۹۸۳)، به نقل از کلاین (۲۰۱۱)، عنوان می‌کنند، اگر تمامی ضرایب ساختاری در یک سطح مشابه از آلفا از نظر آماری معنادار باشند، می‌توان نتیجه گرفت، تمامی اثرات غیر مستقیم در همان سطح آلفا معنادار خواهند بود (کلاین، ۲۰۱۱). براین اساس، اثر غیر مستقیم پیش‌آیند مدیریت استعداد بر پیامد مدیریت استعداد معنادار می‌باشد و در این میان، فرآیند مدیریت استعداد نقش میانجی را ایفا می‌کند.

جدول ۴ - ۲۹. ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل

متغیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
پیش‌آیند --- فرآیند	۰/۸۲	-	۰/۸۲
پیش‌آیند --- پیامد	۰/۲۳	۰/۱۹	۰/۴۲
فرآیند --- پیامد	۰/۴۸	-	۰/۴۸

#### ۴-۳. فرضیه‌های منتج از مدل معادله ساختاری

##### فرضیه اول

فرض تحقیق: پیش‌آیند مدیریت استعداد بر فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی اثر معناداری دارد.

فرض صفر: پیش‌آیند مدیریت استعداد بر فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی اثر معناداری ندارد. با توجه به مدل معادله ساختاری پژوهش بر مبنای ضرائب تی (شکل ۴ - ۶)، پیش‌آیند مدیریت استعداد بر فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی اثر مثبت و معناداری دارد. در نتیجه فرض صفر رد می‌شود.

##### فرضیه دوم

فرض تحقیق: فرآیند مدیریت استعداد بر پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی اثر معناداری دارد. فرض صفر: فرآیند مدیریت استعداد بر پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی اثر معناداری ندارد.

1. Cohen and Cohen

با توجه به مدل معادله ساختاری پژوهش بر مبنای ضرایب تی (شکل ۴ - ۶)، فرآیند مدیریت استعداد بر پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی اثر مثبت و معناداری دارد. در نتیجه فرض صفر رد می‌شود.

### فرضیه سوم

فرض تحقیق: پیش‌آیند مدیریت استعداد به‌طور مستقیم بر پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی اثر معناداری دارد.

فرض صفر: پیش‌آیند مدیریت استعداد به‌طور مستقیم بر پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی اثر معناداری ندارد.

با توجه به مدل معادله ساختاری پژوهش بر مبنای ضرایب تی (شکل ۴ - ۶)، فرآیند مدیریت استعداد بر پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی اثر مثبت و معناداری دارد. در نتیجه فرض صفر رد می‌شود.

### فرضیه چهارم:

فرض تحقیق: پیش‌آیند مدیریت استعداد به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی فرآیند مدیریت استعداد بر پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی اثر معناداری دارد.

فرض صفر: پیش‌آیند مدیریت استعداد به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی فرآیند مدیریت استعداد بر پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی اثر معناداری ندارد.

با توجه به مدل معادله ساختاری پژوهش بر مبنای ضرایب تی (شکل ۴ - ۶) پیش‌آیند مدیریت استعداد بر پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی فرآیند مدیریت استعداد اثر مثبت و معناداری دارد در نتیجه فرض صفر رد می‌شود.



فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

## ۵-۱- مقدمه:

در این فصل ابتدا و به‌طور اجمالی به مرور طرح پژوهش و مبانی نظری پرداخته شده است. سپس، نتایج و یافته‌های پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفته است و در انتها پیشنهادهای کاربردی برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان آموزش و پرورش (به‌ویژه مدیران بخش تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی) و همچنین پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه شده است.

## ۵-۲- خلاصه پژوهش:

می‌توان با اطمینان عنوان نمود که در اختیار داشتن افراد قوی و توانمند یکی از خواسته‌ها و تمایلات اصلی هر سازمانی است. زیرا موفقیت سازمان‌های امروزی، وابستگی شدید به چنین افرادی دارد. در عین حال، حفظ و نگهداشت این افراد نیز که تحت عنوان استعداد تلقی می‌شوند، یکی دیگر از دغدغه‌های سازمان هاست. سازمان‌هایی که نتوانند ساز و کار و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند، به ناچار باید خروج آنان را نظاره‌گر باشند (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹). موضوع "مدیریت استعداد"، از جدیدترین موضوعات حوزه مدیریت منابع انسانی به شمار رفته و هدف آن پرداختن به بحث مهم جذب، نگهداشت و بهسازی استعدادها است. طی یک دهه اخیر بحث‌های فراوانی در زمینه مدیریت استعدادها در خصوص مفهوم استعداد، ویژگی‌های استعداد، مدل‌های مدیریت استعداد و فرآیند مدیریت استعداد در سطح جهانی شکل گرفته است و همچنان تداوم دارد (باتناگر، ۲۰۰۸). از دیدگاه آرمسترانگ، مدیریت استعداد عبارت‌است از یک سری فعالیت‌های یکپارچه، به‌منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز حال و آینده سازمان. در این دیدگاه، هدف مدیریت استعداد توسعه و نگهداری یک مخزن استعداد، متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد، به‌منظور تضمین جریان استعداد است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). در بررسی پیشینه مدیریت استعداد مشاهده می‌شود که با وجود آثار، مقالات و پژوهش‌های علمی در این زمینه، تعریف شفاف و واحدی از مدیریت استعداد، دامنه، ابعاد و اهداف کلی آن یافت نمی‌شود و



این حاکی از شکاف و فاصله‌ای است که در میان کارورزان و دنیای آکادمیک دیده می‌شود (سوییم، ۲۰۰۹). فعالیت‌های تجربی در زمینه مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد که سازمان‌ها در پیاده‌سازی این فرآیند، گاهی به یک یا دو بُعد بیش از ابعاد دیگر توجه داشته‌اند. هم‌چنین، سازمان‌هایی نیز وجود دارند که در این تلاش به تدوین سیستم یکپارچه‌ای از مدیریت استعداد دست یافته‌اند. از طرفی، بررسی محقق نشان می‌دهد در مطالعات گذشته در سایر حوزه‌ها، تنها بر مرحله فرآیند مدیریت استعداد تأکید شده و اندک مطالعاتی به عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی و استقرار مدیریت استعداد (پیش‌آیند) و پیامدهای مورد انتظار، پرداخته است. هم‌چنین، بسیاری از پژوهش‌ها، به بررسی مدیریت استعداد در مؤسسات خصوصی پرداخته‌اند و خلأ اساسی در سایر نهادها از قبیل سازمان‌های دولتی و مؤسسات غیرانتفاعی احساس می‌شود. بنابراین، علاوه بر موارد ذکر شده، عدم توافق در رسیدن به الگوی یکپارچه مدیریت استعداد و نبود مدل و الگویی ویژه، برای نظام‌های آموزشی و سازمان‌های ورزشی، از کاستی‌های موجود در مطالعات این حوزه می‌باشد. لذا، این پژوهش به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های پیش‌آیند، فرآیند و پیامد مدیریت استعداد و ارائه الگوی مناسب مدیریت استعداد معلمان درس تربیت بدنی، به عنوان اصلی‌ترین سرمایه‌های انسانی تربیت بدنی و ورزش آموزش و پرورش کشور می‌باشد.

پژوهش حاضر با توجه به هدف اصلی آن که تدوین مدل مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور می‌باشد، از نوع پژوهش‌های کاربردی است و بر اساس ماهیت، از نوع پژوهش‌های آمیخته اکتشافی است. هم‌چنین، بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، نوع پژوهش توصیفی - پیمایشی است و از نظر روش انجام تحلیل داده‌ها، در حیطه پژوهش‌های همبستگی قرار دارد؛ زیرا این پژوهش به دنبال سنجش ارتباط میان متغیرها در قالب یک مدل علی و براساس روش مدلیابی معادله ساختاری است. پژوهش‌گر در بخش کیفی پژوهش، ضمن بررسی کتب دانشگاهی و نیز مقالات متعدد علمی و نظرسنجی از صاحب‌نظران، به تهیه فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مطرح در ارتباط با مدیریت

استعداد که به لحاظ مستندات علمی، معتبر و از نظر تعداد، بیشترین تکرار و تأکید را در مقالات داشتند، پرداخت. در بخش کمی نیز پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های تکمیل شده، اطلاعات به‌دست آمده با استفاده از روش‌های آماری مورد تحلیل قرار گرفت. از آنجا که پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام می‌شود، جامعه آماری و نمونه آن شامل دو گروه به شرح ذیل می‌باشد:

۱. جامعه و نمونه بخش کیفی پژوهش: این افراد در زمینه مدیریت تربیت بدنی در آموزش و پرورش و مدیریت منابع انسانی در ورزش، دارای تجربی علمی و عملی بودند. از این جامعه به‌منظور توسعه شاخص‌های هر یک از ابعاد و یا کشف سایر متغیرهای مدیریت استعداد و هم‌چنین، روایی ابزار پژوهش استفاده شد. با توجه به ماهیت چندبعدی موضوع و ناکامل بودن دانش در موضوع مدیریت استعداد در سازمان‌های آموزشی و ورزشی، از روش‌های پیشنهاد شده در تکنیک دلفی ساده استفاده گردید. براین اساس، تعداد ۱۶ نفر از خبرگان و اساتید مدیریت ورزشی و ورزش دانش‌آموزی که ویژگی‌های سه‌گانه دانش و تجربه در موضوع، تمایل به همکاری در پژوهش و زمان کافی برای شرکت در پژوهش را داشتند، به‌طور هدفمند به‌عنوان نمونه بخش کیفی پژوهش انتخاب شدند (تعداد ۱۰ نفر از معاونان تربیت بدنی و سلامت ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها با بالاترین مدرک تحصیلی دانشگاهی و تعداد ۶ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مسلط بر موضوع پژوهش).

۲. جامعه و نمونه بخش کمی پژوهش: جامعه آماری بخش کمی پژوهش را تمامی معلمان درس تربیت بدنی و کارکنان ستادی تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور تشکیل دادند که تعداد کل آن‌ها در زمان اجرای پژوهش در حدود ۳۴۰۰۰ نفر بود. تعداد نمونه‌های تحقیق در روش تحلیل عاملی بر اساس تعداد متغیرهای اکتشافی تعیین شده است. حجم نمونه پژوهش در این بخش، با توجه به روش تحلیل عاملی و معادلات ساختاری بر اساس تعداد گویه‌های ابزار پژوهش (حداقل ۲ برابر و حداکثر ۱۰ برابر گویه‌ها) تعیین گردید (کلاین، ۲۰۱۱). انتخاب نمونه‌های پژوهش نیز، به روش تصادفی طبقه‌ای انجام شد؛ بدین صورت که با تقسیم ادارات کل آموزش و پرورش سراسر کشور به ۳۲ اداره

کل (۳۱ استان مستقل به همراه اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های تهران)، براساس تناسب تعداد معلمان شاغل در محدوده خدمتی نامبرده، نمونه‌ها انتخاب شدند. از این‌رو، محقق در مرحله تحلیل عاملی اکتشافی (به‌منظور کشف عوامل مختلف مدیریت استعداد و تأیید روایی سازه)، تعداد ۳۸۴ پرسش‌نامه به روش تصادفی طبقه‌ای در میان پاسخ‌دهندگان توزیع نمود. هم‌چنین، پس از انجام مرحله اول، در مطالعه اصلی (به‌منظور آزمون مدل پژوهش)، تعداد ۳۴۵ پرسش‌نامه به روش تصادفی طبقه‌ای در بین پاسخ‌دهندگان توزیع شد. داده‌های مورد نیاز جهت تحلیل مدل نظری با استفاده از سه پرسش‌نامه پیش‌آیند مدیریت استعداد، فرآیند مدیریت استعداد و پیامد مدیریت استعداد، پس از اخذ روایی (صوریف محتوا، سازه) و اعتبارسنجی گردآوری شد. به‌منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف ویژگی‌های نمونه، از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. هم‌چنین، برای تعیین چگونگی توزیع داده‌های پژوهش از شاخص‌های چولگی و کشیدگی و برای تعیین میزان پایایی پرسش‌نامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد. به‌علاوه، برای ساخت، اعتباریابی و بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار پژوهش، از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد. هم‌چنین، برای تعیین ارتباط و پیش‌بینی سهم و نقش متغیرهای پنهان بیرونی بر متغیرهای پنهان درونی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این راستا از دو نرم افزار اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۲ و لیزرل نسخه ۸ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش در بخش توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی بخش تأیید مدل پژوهش نشان داد میانگین سن پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه  $36 \pm 6$  می‌باشد و  $51/4$  درصد از پاسخ‌دهندگان را مردان و  $48/6$  درصد از نمونه آمای پژوهش را زنان تشکیل داده‌اند. هم‌چنین؛ پاسخ‌دهندگان با مدرک تحصیلی فوق لیسانس، بالاترین فراوانی (۱۸۹ نفر) را در بخش میزان تحصیلات به خود اختصاص داده‌اند.

بررسی نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش متعامد، نشان داد، ۲۳ گویه، عوامل اصلی پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین می‌کنند. در این میان، "شناسایی قابلیت‌های ویژه معلمان تربیت بدنی"، با میانگین  $1/07 \pm 3/42$  با اهمیت‌ترین و "پرداخت به‌موقع حق‌التدریس و مأموریت‌های ورزشی معلمان تربیت بدنی"، با میانگین  $1/25 \pm 3/02$  کم‌اهمیت‌ترین گویه‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان بودند. هم‌چنین، ۲۳ گویه شناسایی شده در خصوص عوامل اصلی پیش‌آیند مدیریت استعداد، به لحاظ داشتن بارعاملی مساوی یا بیش‌تر از  $0/45$  (معیار مبنا) در پنج بُعد، تحت عناوین مفهوم‌سازی استعداد، عوامل سازمانی، عوامل فردی معلمان، قوانین و سیاست‌های کلی و نگرش مدیران دسته‌بندی شدند. پنج عامل شناخته‌شده در این پژوهش، ۷۶/۵۲ درصد از واریانس پیش‌آیند مدیریت استعداد را تبیین نمودند.

در بخشی دیگر، بررسی نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش متعامد نشان داد، ۲۹ گویه، عوامل اصلی فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین می‌کنند. در این میان، "تدوین شرح وظایف شغلی معلمان تربیت بدنی"، با میانگین  $0/96 \pm 3/82$  با اهمیت‌ترین و "تأمین مخارج شرکت در همایش‌های علمی و عملی مرتبط با شغل معلمان تربیت بدنی"، با میانگین  $1/03 \pm 3/50$  کم‌اهمیت‌ترین گویه‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان بودند. پنج عامل شناخته‌شده در این پژوهش، ۷۶/۳۸ درصد از واریانس کل را تبیین نمودند. عوامل تبیین‌شده تحت عناوین استراتژی سازمان، کشف و ارزیابی استعداد، استخدام و به‌کارگیری استعداد، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد نام‌گذاری شدند.

هم‌چنین، بررسی نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش متعامد نشان داد، ۲۰ گویه، عوامل اصلی پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین می‌کنند. در این بین، گویه‌های "مدیریت استعداد باعث می‌شود فرد از فعالیت به‌عنوان معلم تربیت بدنی احساس با ارزش بودن کند" با میانگین  $0/77 \pm 4/26$  با اهمیت‌ترین و گویه "مدیریت استعداد منجر به

دستیابی به اهداف حیات طیبه (هدف غائی سند تحول بنیادین) با توجه به امکانات موجود می‌شود" با میانگین  $0.96 \pm 3/82$ ، کم‌اهمیت‌ترین گویه‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان بودند. پنج عامل شناخته شده در این پژوهش،  $71/42$  درصد از واریانس پیامد مدیریت استعداد را تبیین نمودند. عوامل تبیین‌شده تحت عناوین انگیزش و رضایت‌مندی، رفتار فرانش معلم، تأمین و حفظ معلم با استعداد، تعهد سازمانی و کسب مزیت رقابتی پایدار نام‌گذاری شدند. براساس نتایج پژوهش، مؤلفه انگیزش و رضایت‌مندی معلم با مقدار واریانس  $18/26$  بیشترین میزان تبیین و مؤلفه مزیت رقابتی پایدار با مقدار واریانس  $9/13$ ، کمترین میزان تبیین را به عنوان مؤلفه‌های پیامد مدیریت استعداد معلم تربیت بدنی داشتند.

در نهایت، بررسی و آزمون مدل معادله ساختاری پژوهش نشان داد، شاخص‌های کلی برازش مدل ساختاری در وضعیت مطلوبی قرار دارند که نشان‌گر مناسب بودن و قابل قبول بودن مدل معادله ساختاری هستند. هم‌چنین، شاخص‌های جزئی برازش مدل (نسبت بحرانی و سطح معناداری آن‌ها) نشان دادند، کلیه بارهای عاملی و ضرایب ساختاری دارای تفاوت معناداری با صفر هستند. بدین ترتیب، می‌توان بیان کرد پیش‌آیند مدیریت استعداد معلم تربیت بدنی بر فرآیند و پیامد مدیریت استعداد نقش مثبت و مؤثری دارد. به‌علاوه، اثر غیر مستقیم پیش‌آیند مدیریت استعداد بر پیامد مدیریت استعداد معلم تربیت بدنی معنادار بود و در این میان، فرآیند مدیریت استعداد نقش میانجی را ایفا می‌کند.

### ۵-۳- بحث و بررسی یافته‌ها

برای شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر پیش‌آیند مدیریت استعداد معلم تربیت بدنی، علاوه بر مطالعه پیشینه پژوهش و نظرسنجی از صاحب‌نظران از طریق تکنیک دلفی ساده، از روش تحلیل عاملی اکتشافی و برای تأیید مؤلفه‌های شناسایی شده از روش تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی پرسش‌نامه ۲۳ سؤالی پیش‌آیند مدیریت

استعداد معلمان تربیت بدنی کشور منجر به شناسایی پنج دسته از عوامل شامل نگرش مدیران، عوامل سازمانی، عوامل فردی کارکنان، مفهوم سازی استعداد و قوانین و سیاست های کلی سازمان شد که در مجموع ۷۶/۵۲ درصد از واریانس سازه را تبیین نمودند.

در این بخش از پژوهش عوامل مربوط به "نگرش مدیران" به عنوان اثرگذارترین مؤلفه جهت استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی معرفی شد. سهم نیروی انسانی در بهره‌وری سازمان بسیار مهم و غیرقابل انکار است و نگرش و باور مدیریت نسبت به این عامل، قطعاً در افزایش یا کاهش بهره‌وری مهم است (سنیولیا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در فرآیند درگیرشدن در تنظیم سیاست‌های منابع انسانی و توسعه و به اجرا در آوردن سیستم‌ها و فرآیندهای پرسنلی، کارکنان باید به مشارکت وا داشته شوند (والکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). مدیریت منابع انسانی در گرو حصول به تعهد و تحقق متقابل است. این به آن معنا است که همه افراد ذینفع باید در اهداف منابع مدیریت راهبردی سازمان سهیم باشند؛ گرچه در این بین احتمال هرگونه اختلاف سلیقه در عقاید کارکنان و مدیران وجود دارد اما، توجه به پیشنهادها کاربردی کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری منجر به ایجاد انگیزه و اعتماد در نیروی کار خواهد شد که این امر به نوبه خود در ارتقاء و کامیابی سازمان مؤثر خواهد بود (رضائی، ۱۳۸۶). براین اساس، نگرش مثبت و سازنده مدیران مدارس و مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش نسبت به فعالیت‌های تربیت بدنی و فراهم نمودن زمینه مدیریت مشارکتی و توجه به پیشنهادات معلمان، عواملی مهم در دستیابی به اهداف غایی این حوزه می‌باشد و ضروری است مورد توجه مدیران مربوطه قرار گیرد. سبحانی (۱۳۹۴) رفتارهای رهبری و نگرش مثبت مدیر نسبت به کارکنان را به عنوان پیش‌نیاز مدیریت استعداد مطرح نمود. بارکوینز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) و تانیسن و همکاران<sup>۱</sup>

---

1. Seniwoliba

2. Walker

3. Barkhuizen et al

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، دیدگاه و نگرش سازنده مدیران در انگیزش، بهره‌وری و ماندگاری کارکنان در سازمان را مورد تأکید قرار گرفته داده‌اند.

دومین مؤلفه شناسایی شده اثرگذار بر پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی عوامل سازمانی می‌باشد. عوامل سازمانی در این پژوهش به عواملی اطلاق می‌گردند که وزارت آموزش و پرورش و به‌طور خاص معاونت تربیت بدنی و سلامت و زیرمجموعه آن در استان‌ها و مدارس برای اجرای مطلوب برنامه‌های تدوین شده باید در اختیار معلمان قرار دهند یا زمینه دستیابی به آن را فراهم نمایند. ایجاد و توسعه اماکن و زیرساخت‌های ورزشی در مدارس از ابتدایی‌ترین و ضروری‌ترین نیازهای کلاس درس تربیت بدنی برای معلم و دانش‌آموزان است (دادلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). باید توجه داشت توقع از معلم تربیت بدنی جهت دستیابی به اهداف درس تربیت بدنی، بدون وجود و دسترسی به امکانات و تجهیزات کافی در مدرسه انتظاری نابجاست و مدیران مدارس و متولیان باید در جهت تأمین این نیازها تلاش نمایند تا معلم نیز فرصت بروز توانمندی و شکوفایی استعدادهای خود را داشته باشد (پت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). ارتقای شغلی همانند بزرگ‌راهی است که انگار همه جاده‌های فرعی به آن ختم می‌شوند. بحث ارتقاء و پیشرفت شغلی در تمامی سازمان‌ها با ماهیت‌های دولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی، به عنوان یک موضوع مهم قابل طرح است (آدیسون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). هنگامی که کارمندان درک کنند که شانس طلایی برای ارتقاء وجود دارد، از این که جایگاه محترمی در سازمان دارند احساس رضایت می‌کنند (دسوزا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲)، در نتیجه یک کارمند راضی تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته و مدت بیشتری در سازمان می‌تواند بماند و درنهایت منجر به افزایش بهره‌وری در سازمان خواهد شد (باوندام<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). عادلانه بودن سیستم ترفیع و ارتقای شغلی نیز، یکی از عوامل مهمی است که باعث افزایش انگیزه کارکنان می‌شود که این امر در سایه آگاهی مدیران

---

1 . Thunnissen et al

2 . Dudley

3 . Pate et al

4 . Addison et al

5 . De Souza

6 . Bavendam

از چگونگی تفاوت افراد، نیازهای افراد سازمانی و همچنین طراحی دستگاه‌های منطبق بر آن نیازها امکان‌پذیر خواهد بود (قربان‌زاده، ۱۳۸۸). بنابراین، شناسایی این مؤلفه نیز به عنوان پیش نیاز اثرگذار بر مدیریت استعداد با توجه به مبانی ذکر شده قابل توجه است و ضروری است مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و مدیران مدارس ضمن ایجاد فرصت‌های برابر ارتقای شغلی برای کارکنان، به اصل برابری و شایسته‌سالاری در ارتقاء معلمان توجه نمایند. احمدی و همکاران (۱۳۹۶)، براساس نتایج پژوهشی، عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد را به دو دسته عوامل سازمانی و شغلی تقسیم نمودند که فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی، فرهنگ سازمانی و قدردانی تشویق کارکنان از سوی سازمان از جمله عوامل سازمانی شناسایی شده بود. تانیسن و همکاران (۲۰۱۳) نیز، به نقش عوامل مدیریتی و سازمانی بر موفقیت و استقرار مدیریت صحیح استعدادهای در سازمان اذعان نمودند.



سومین مؤلفه شناسایی شده تأثیر گذار بر مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، عوامل فردی مربوط به کارکنان (معلمان تربیت بدنی) می‌باشد. در این پژوهش، این عوامل به‌طور مستقیم مرتبط با نیروی انسانی موردنظر یا همان معلمان درس تربیت بدنی می‌باشد. رضایت معلمان تربیت بدنی از میزان حقوق، پاداش، مزایا و پرداخت به موقع حق التدریس و مأموریت های ورزشی؛ ساماندهی و زمانبندی مناسب برای تدریس و انجام فعالیت های فوق برنامه تربیت بدنی و تناسب تعداد دانش آموزان کلاس با امکانات و زیرساخت های ورزشی مدارس گویه‌های تشکیل دهنده این مؤلفه می‌باشند. اصولاً عواملی که در رضایت شغلی کارکنان مؤثرند بسیار زیاد است و نمی‌توان آنها را به یک یا چند عامل محدود کرد. گاتونگو و واچیرا<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) عوامل مرتبط با رضایت شغلی معلمان مدارس را در قالب فرصت‌های شغلی، ارتباطات، رهبری، استانداردهای کاری، پاداش عادلانه و امنیت شغلی بیان کردند. عدم رضایت از میزان حقوق، پاداش و مزایای شغلی از موضوعاتی است که همواره در خصوص معلمان و مدیران مدارس مورد مناقشه بوده و براساس نتایج پژوهش‌های مختلف بسیاری از معلمان در این خصوص ابراز نارضایتی می‌کنند (نصیری و قنبری، ۱۳۸۸؛ میرکمالی و صحرایی، ۱۳۹۴، حقیقتیان و سیف زاده، ۱۳۹۵). این نارضایتی به نوبه خود بر عملکرد و کیفیت کاری معلمان تأثیر منفی می‌گذارد و باعث ترک شغل و عدم ماندگاری نیروی‌های مستعد در آموزش و پرورش می‌شود. لذا، بدیهی است مدیران مربوطه جهت اعمال مدیریت صحیح بر استعداد معلمان تربیت بدنی و افزایش بهره‌وری آموزشی باید در پی اصلاح شیوه‌های پرداخت و ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد برآیند. عدم تناسب تعداد دانش آموزان با زیرساخت ها و امکانات ورزشی مدارس نیز از اهمیت فراوانی برخوردار است. بسیاری از معلمان مستعد با مشاهده مداوم کم توجهی به تأمین استانداردهای درس تربیت بدنی توسط مدیران مدارس و مدیران ارشد تربیت بدنی آموزش و پرورش، دچار دل‌زدگی و بی‌میلی به انجام کار در مدرسه شده و این امر در صورت تداوم در سالیان متمادی باعث اتلاف سرمایه های انسانی در مدارس می‌شود. لذا، استانداردسازی زیرساخت‌ها و امکانات ورزشی مدارس و زمانبندی مناسب درس تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی در مدارس به نوعی

احترام به جایگاه معلم تربیت بدنی و استعداد‌های آنان در راستای پرورش نسلی سالم و با کیفیت است و باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های گاتونگو و واچیرا (۲۰۰۵)، میرکمالی و صحرایی (۱۳۹۴)، حقیقتیان و سیف زاده (۱۳۹۵) و سبحانی (۱۳۹۶) هم‌سو می‌باشد.

مفهوم‌سازی استعداد در سطح کلان وزارت آموزش و پرورش، چهارمین مؤلفه شناسایی شده به‌عنوان پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور می‌باشد. تعریف شفاف از مفهوم استعداد‌های معلمان تربیت بدنی، اولویت‌بندی استعداد‌های آنان، حمایت از ایده‌های شغلی معلمان تربیت بدنی خلاق و نوآور، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تناسب استراتژی مدیریت استعداد با راهبردهای اصلی وزارت و معاونت تربیت بدنی و سلامت، گویه‌های تبیین‌کننده این مؤلفه می‌باشند. مفهوم سازی عبارت‌است از فرآیند شکل‌دهی یک ایده، اصل یا مفهوم در سازمان. بنابراین، مفهوم سازی استعداد اشاره به تعریف شفاف از استعداد، تمییز تفاوت‌ها، طبقه‌بندی و شکل‌دهی مفاهیم استعداد در سازمان دارد (اولس سوزکی و سوبوتنیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). بدیهی است به‌منظور پذیرش همگانی فرآیند مدیریت استعداد در وزارت آموزش و پرورش و به‌طور خاص معاونت تربیت بدنی و سلامت، لازم است مبانی استعداد‌پروری و مدیریت استعداد در تمامی سطوح مدیریتی نهادینه و مفهوم‌سازی شود. مدیریت جانشینی و جانشین‌پروری یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی می‌باشد. آنچه در فرآیند جانشین‌پروری مورد توجه قرار می‌گیرد این است که سازمان قبل از اجرای این نظام، باید از آمادگی لازم برخوردار باشد. وجود مجموعه‌ای از آمادگی‌ها و زمینه‌ها می‌تواند الزامات سازمان را برای اجرای نظام جانشین‌پروری نشان دهد (هلتون و جکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). بسیاری از پژوهش‌ها به اهمیت گره‌زدن جانشین‌پروری به برنامه‌های استراتژیک اشاره کرده‌اند. این فرآیند باعث می‌شود که مدیران ارشد و رهبران سازمان از طریق مشارکت فعال و آشکار از برنامه جانشینی حمایت کنند (سنیولیا، ۲۰۱۵؛ کریستی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). نتایج این بخش از

---

1. Olszewski & Subotnik  
2. Helton & Jackson  
3. Christie

پژوهش با نتایج پژوهش های فقیهی و ذاکری (۱۳۹۳)، سنیولیا (۲۰۱۵)، گراوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و کریستی (۲۰۰۵) همسو می باشد. در این پژوهش ها، مدیریت جانشینی و همسو بودن راهبرد مدیریت استعداد با راهبردهای اصلی سازمان به عنوان مهم ترین عوامل زمینه ساز مدیریت استعداد شناسایی شده اند. بنابراین، برای مدیریت صحیح استعدادها و استقرار موفقیت آمیز فرآیند مدیریت استعداد معلمان درس تربیت بدنی، توجه به موارد شناسایی شده لازم و ضروری است.

قوانین و سیاست های کلی سازمان، پنجمین مؤلفه شناسایی شده به عنوان پیش آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی بود. وجود قوانین و مقررات منعطف برای مدیریت استعداد معلمان، امکان تفویض اختیار در مدیریت منابع انسانی و وجود و اعتقاد به "تفکر مدیریت استعداد" در وزارت آموزش و پرورش، گویه های تبیین کننده این مؤلفه می باشند. تفویض اختیار فرآیند انتقال وظایف به رده های پایین تر سلسله مراتب و اعطای قسمتی از اختیارات مدیر به کارکنان است. با تفویض اختیار به کارکنان، غالباً احساس مسئولیت و استقلال آنها پرورش می یابد؛ در نتیجه کارکنان در فرآیند تصمیم گیری درگیر شده و راه رشد آنها تسهیل خواهد شد (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۸۵). وایت<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که تفویض اختیار به معلمان، منجر به افزایش بهره وری و پیشرفت دانش آموزان در فعالیت های آموزشی می شود. بنابراین، به کارگیری شیوه های تفویض اختیار در مدیریت نیروی انسانی تربیت بدنی در سطوح مختلف آموزش و پرورش می تواند باعث شکوفایی و بروز هرچه بیش تر قابلیت های معلمان تربیت بدنی شود. بروکراسی و انعطاف پذیری در فرآیندهای انتخاب و جذب افراد مستعد، انعطاف پذیری در پرداخت پاداش ها، برنامه ریزی جانشین پروری و ارزیابی عملکرد از موضوعات مهمی است که تأثیر مستقیم و به سزایی در موفقیت اجرای مدیریت استعداد در سازمان دارند و بسته به نوع سازمان از انعطاف متفاوتی برخوردارند (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹). لذا، اصلاح و بروزرسانی قوانین و مقررات کلان وزارت آموزش و پرورش در شیوه مدیریت منابع انسانی، جهت موفقیت فرآیند مدیریت استعداد

---

1 . Groves  
2. Whyte

معلمان از جمله معلمان درس تربیت بدنی امری اجتناب ناپذیر می‌باشد. نتایج پژوهش مبنی بر شناسایی مؤلفه‌های قوانین و سیاست‌های کلی سازمان با نتایج پژوهش‌های حسینی (۱۳۸۹)، سبحانی (۱۳۹۴)، ساهای<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و ایوب (۲۰۱۷) هم‌سو می‌باشد.

پس از شناسایی و کشف عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، به منظور تأیید عوامل استخراج شده از تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد، مدل اندازه‌گیری پرسش نامه عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی مناسب و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. نتایج این بخش از پژوهش، با نتایج پژوهش‌های حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، سبحانی (۱۳۹۴) و برینک و تونیسن (۲۰۱۳) هم‌سو می‌باشد. در این راستا، حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) در پژوهشی، رویکرد و نگرش مدیران عالی و عوامل مدیریتی را به عنوان مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد شناسایی نمودند. سبحانی (۱۳۹۴) عوامل مدیریتی و سازمانی، از قبیل رفتارهای رهبری، محیط سازمانی، سیاست و فرهنگ سازمانی را از پیش‌نیازهای اساسی در موفقیت مدیریت استعداد برشمرد. هم‌چنین، عوامل مربوط به کارکنان یا عوامل انسانی شامل نظام تشویق و جبران خدمات، فرصت‌های شغلی و تناسب فرد و سازمان نیز، به‌عنوان دیگر پیش‌نیازهای پر اولویت شناسایی شدند. برینک و تونیسن (۲۰۱۵) نیز باور و نگرش مدیران و وجود تفکر مدیریت استعداد نزد مدیران عالی سازمان را مهم‌ترین عامل در موفقیت مدیریت استعداد دانستند.

در بخش دوم پژوهش به شناسایی مؤلفه‌ها و متغیرهای تبیین‌کننده "فرآیند مدیریت استعداد" معلمان تربیت بدنی کشور پرداخته شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه ۲۹ سؤالی متغیرهای تبیین‌کننده فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور منجر به شناسایی پنج دسته از عوامل شامل حفظ و نگهداشت استعدادها، استراتژی سازمان، توسعه و بهسازی استعدادها، کشف و جذب استعدادها و استخدام و به‌کارگیری استعداد شد که در مجموع ۷۶/۳۸ درصد از واریانس کل سازه را تبیین کردند.

---

1. Sahai

اولین عامل، حفظ و نگهداشت استعدادها بود که ۲۲/۰۷ درصد از واریانس فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین می‌کرد. افراد ارزشمندترین دارایی‌های سازمان هستند. در مورد افراد با استعداد، مهم‌تر از همه آن است که سازمان برنامه‌ای مدون برای حفظ و بقاء آن‌ها داشته باشد. دلایل زیادی برای حفظ استعدادها در سازمان وجود دارد. اولاً، کارکنان با استعداد مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند. ثانیاً، اگر یک سازمان منابع مالی خود را در استخدام، آموزش و توسعه منابع انسانی سرمایه گذاری کند، با خروج استعدادها هزینه‌های هنگفت مادی و معنوی که سازمان برای نیروهای مستعد انجام داده است از بین می‌رود (راجا و کومار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). دستیابی به نگهداری کارکنان مستعد، مستلزم رهبری مؤثر با چشم انداز درازمدت است (راتنا و چاولا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). ایجاد انگیزه در کارکنان یکی از عوامل مهم است که به رهبران سازمان‌ها جهت بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند (ساندیا و کومار، ۲۰۱۱). ساندیا و کومار<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش‌های خود نتیجه گرفتند که شیوه‌های انگیزشی مختلف 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 داشته است. محققان دیگر نیز، سایر متغیرهای انگیزشی تأثیرگذار مانند آموزش، کار چالش برانگیز، آزادی تفکر نوآورانه و امنیت شغلی را به‌عنوان عوامل مهمی در استراتژی‌های حفظ، ذکر کرده اند (ساموئل، ۲۰۱۳). از طرفی، لوینبورگر<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) پیشنهاد می‌کند که برای ایجاد انگیزه و حفظ افراد با استعداد، متولیان و کارفرمایان باید نقاط قوت کارکنان را درک کنند و فرصت‌های خود را برای اعمال این قوت‌ها به حداکثر برسانند. همچنین، کارکردهای منابع انسانی شامل ارتباطات، غنی سازی شغلی و اعتماد نیز بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد (آنیس و آتار، ۲۰۱۲). بلبین و همکاران<sup>۵</sup> (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 مورد نیاز شغلی، تسهیل روابط

- 
1. Raja & Kumar
  2. Ratna & Chawla
  3. Sandhya & Kumar
  4. Lueneburger
  5. Belbin, Erwee, and Wiesner

دوطرفه با سرپرستان و مدیران عالی (واسکوویز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴)، مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد مدیران و رهبران رده بالای سازمان به توسعه شغلی کارکنان مستعد می‌باشد (کیلینگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). در این پژوهش نیز، ۹ گویه شناسایی شده در عامل حفظ و نگهداشت استعداد، در راستای نتایج پژوهش‌های ذکر شده بوده و بر اهمیت استراتژی‌های حفظ و نگهداری کارکنان مستعد (معلمان درس تربیت بدنی مستعد) تأکید می‌کند. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های راجا و کومار (۲۰۱۶)، شاهین (۲۰۱۶)، ساموئل (۲۰۱۳)، خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲) و اقبال و همکاران (۱۳۹۵) هم‌سو می‌باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی در تمامی سطوح تربیت بدنی آموزش و پرورش نیز، جهت حفظ و نگهداری معلمان مستعد نتایج پژوهش حاضر را مورد توجه قرار دهند.

دومین عامل شناسایی شده در این بخش، مؤلفه استراتژی سازمان بود که ۱۵/۱۰ درصد از واریانس فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین می‌کرد. اولویت اول در موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که مبتنی بر استراتژی سازمان طراحی شود. نظریه پردازانی مثل گندوسی و کاو<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، هارتلی<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) و توکر و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) بر هم‌راستایی مدیریت استعداد با استراتژی سازمانی تأکید دارند (ایگرووا، ۲۰۱۳). بوچر 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<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) و باتناگر<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) به صورت مشابه مشاهده نمود. مک‌کالی و ویک فیلد<sup>۸</sup> (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 بوده و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقاء و انتقال کارکنان در سازمان را پیش‌بینی می‌کنند (بارون،

- 
1. Vasquez
  2. Keeling, McGoldrick, & Sadhu
  3. Gandossy & Kao
  4. Hartley
  5. Tucker, Kao & verma
  6. Farley
  7. Bhatnagar
  8. McCauley & Wakefield

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 مذکور می‌باشد. اعتقاد به اصل تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص نیز، از دیگر گویه‌های تدوین‌شده در مؤلفه استراتژی سازمان بود. براساس مبانی قانونی نقشه جامع علمی کشور و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، بخش اعظم تأمین و تربیت نیروی انسانی متخصص، متعهد و کارآمد و توانمندسازی منابع انسانی موجود برعهده وزارت آموزش و پرورش و به‌طور خاص دانشگاه فرهنگیان گذاشته شده است. لذا، ضروری است در استراتژی‌های کلان سازمان به جذب و تربیت نیروهای انسانی مستعد جهت فعالیت در جایگاه معلم درس تربیت بدنی نیز، توجه وافی و کافی صورت پذیرد.

توسعه و بهسازی استعدادها با هفت گویه و مقدار واریانس ۱۵/۰۷، سومین عامل تبیین‌کننده فرآیند مدیریت استعداد معلمان درس تربیت بدنی کشور بود. گویه‌های قرار گرفته در این عامل، منعکس‌کننده اهمیت توسعه و بهسازی معلمان تربیت بدنی مستعد در طول سنوات خدمت می‌باشند. ارائه بازخوردهای مستمر و سازنده در مورد عملکرد معلمان تربیت بدنی، برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی مستمر، امکان پیشرفت مسیر شغلی برای استعدادها، برنامه ریزی جانشینی و جانشین پروری در معاونت تربیت بدنی و سلامت و ایجاد فرصت برای شکوفا شدن استعدادهای معلمان تربیت بدنی از مهم‌ترین گویه‌های تبیین‌کننده عامل توسعه و بهسازی بودند. توسعه استعداد مبتنی بر برنامه‌ریزی، انتخاب و پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه‌ای برای تمامی نیروهای با استعداد است تا این اطمینان را ایجاد کند که سازمان‌ها هم در حال حاضر و هم در آینده نیروی با استعداد را جهت تحقق اهداف استراتژیک دارا می‌باشند (یورکمن و همکاران، ۲۰۱۳). ایجاد فرصت‌های توسعه شخصی یکی از عوامل کلیدی برای حفظ و مشارکت کارکنان در سازمان است (آرمسترانگ، ۲۰۱۲). مدیران منابع انسانی در تمامی سازمان‌ها باید یک طرح توسعه برای هماهنگی صلاحیت‌های فعلی کارکنان با صلاحیت‌های مورد نیاز شغلی آن‌ها، برای موقعیت‌های خاص یا شرایط کاری جدید ایجاد کنند (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹). در این زمینه بانو و

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش‌های خود دریافتند کارکنان مستعد در سازمان، زمانی که احساس کنند در حال رشد و توسعه شغلی‌اند، تعهد و ماندگاری بیشتری در سازمان دارند. پژوهش دیت والت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نشان داد توجه به توسعه و بهسازی کارکنان بالاتر از مواردی هم‌چون پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه‌کاری و محیط‌کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی نشاط‌آور بودن محیط کار، باعث باقی ماندن افراد نخبه در سازمان می‌شود. چامی<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نیز، به بررسی ارتباط بین شیوه‌های توسعه استعداد 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 می‌شود. بنابر آنچه بیان شد، توجه به عامل توسعه و بهسازی معلمان درس تربیت بدنی از اهمیت بالایی برخوردار است و مسئولین امر باید ضمن برنامه‌ریزی هدفمند در این زمینه، فرصت توسعه و آموزش مستمر را برای معلمان تربیت بدنی ایجاد نمایند. نتایج این بخش از پژوهش، با نتایج پژوهش‌های رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸)، خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲)، اقبال و همکاران (۱۳۹۵)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، ایگرووا (۲۰۱۳) و یوتی و رانی (۲۰۱۴) هم‌سو می‌باشد. تمامی پژوهش‌های مذکور مؤلفه توسعه و بهسازی استعدادهای در سازمان را عنصری کلیدی معرفی نموده و به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی فرآیند مدیریت استعداد برآن اذعان دارند.

چهارمین عامل شناسایی‌شده، کشف و ارزیابی استعدادهای شغل معلم تربیت بدنی با چهار گویه بود که ۱۴/۹۰ درصد از واریانس فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین می‌کرد. مرحله اول در فرآیند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان می‌باشد. کارکنان در سازمان‌ها از ویژگی‌های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی‌ها و استعدادهای و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آن‌ها را مدیریت کند (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸). در این زمینه، کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹) بر شناسایی نظام‌مند استعدادهای و موقعیت

---

1. Bano et al  
2. Dychtwald, Erickson & Morison  
3. Chami



های کلیدی در یک سازمان تأکید دارند و ادعا می کنند 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 می کند که وجود استعداد در سازمان به خودی خود ارزش استراتژیک ایجاد نمی کند مگر آن که به طور مؤثری شناسایی و مدیریت شود. برخی از محققان، مانند پیتر کاپلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز، نشان داده اند که نبود یا ناکارآمد بودن روش‌های مدیریت استعداد، منجر به شکست در توانایی سازمان‌ها در شناسایی دقیق استعدادها می شود. براین اساس، جهت کیفیت بخشی به فعالیت‌های ورزشی مدارس، کشف استعدادها مورد نیاز شغل معلم تربیت بدنی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که با توجه به شرایط کنونی امکان کشف افراد مستعد از درون سازمان (دانشگاه فرهنگیان) و یا بیرون سازمان (سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی) مهیا است. لذا، برنامه‌ریزی جهت کشف افراد مستعد به‌عنوان پیش‌زمینه فرآیند جذب، امری حیاتی در فرآیند مدیریت استعدادها است. نتایج پژوهش دیلویت (۲۰۰۵) در بیش از ۶۰ کشور مختلف نشان داد که توانایی در جذب استعدادها یکی از مهم‌ترین مشکلات مدیران است که در سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند. جذب استعدادها سطح بالا، نه تنها زمان‌بر، بلکه نیازمند به سرمایه‌گذاری مالی است. به‌خصوص، اگر مربوط به پست‌های اجرایی سازمان باشد. بنابراین، سازمان‌ها باید در زمینه توسعه استراتژی جذب و استخدام خلاق بوده و از به‌کارگیری روش‌های سنتی در ارزیابی نیروی کار جدید پرهیز نمایند (هیوز و راگ، ۲۰۱۰). امروزه روش‌های اندازه‌گیری عملکرد فردی جهت ارزیابی و جذب افراد مستعد رواج بیشتری دارد. به طوری که آزمون‌های ارزیابی روانشناسی، آزمون‌های استعداد، آزمون سنجش میزان علاقه، آزمون ارزیابی شخصیت و آزمون دانش شغلی می‌تواند به عنوان ابزارهای ارزیابی و انتخاب استعدادها محسوب شوند (بایرز و رو، ۲۰۰۸). نتایج پژوهش حاضر در شناسایی مؤلفه کشف و جذب استعداد در فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، با نتایج پژوهش‌های رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸)، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، چراغعلی و همکاران (۱۳۹۴)، کالینگز (۲۰۱۴) و کاپلی (۲۰۰۸) هم‌راستا می‌باشد. بنابراین، توجه به الزامات مؤلفه کشف و

---

1 . Capelli

جذب استعدادهای شغل معلم تربیت بدنی منجر به جذب نیروی انسانی مستعد و باکیفیت و به دنبال آن دستیابی به اهداف اختصاصی در حوزه مربوطه خواهد شد.

استخدام و به کارگیری استعدادها آخرین عامل استخراج شده مؤلفه‌های تبیین‌کننده فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور با میزان واریانس ۷/۹۱ درصد بود. پس از انتخاب افراد با استعداد، به کارگیری آنها در مکان و زمان مناسب در سازمان است. طبق گفته گیبونز<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) به کارگیری افراد با استعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد و بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد. نیوئل<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) اذعان می‌دارد که استخدام افراد مستعد و اصلح در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است و این امر محقق نمی‌شود مگر با ایجاد رویه‌های نوین و علمی استخدام در سازمان؛ به منظور کاهش و جلوگیری از اشتباهات رایج. به عقیده اسمیت و گراوز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، اهمیت تصمیم‌گیری برای به کارگیری و استخدام فرد در سازمان نباید دست‌کم گرفته شود، چراکه، یک استخدام ضعیف باعث تحمیل هزینه‌های هنگفت از قبیل بهره‌وری پایین 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 به کارگیری نیروی انسانی متخصص اتفاق می‌افتد. یعنی، جایی که در برخی موارد افراد غیرمستعد شغل معلمی، بدون گذر از مراحل مختلف فرآیند جذب و استخدام و تنها بر اساس تعداد پست‌های خالی موجود و تنها با گذراندن یک مرحله آزمون علمی و مصاحبه کوتاه به استخدام یکی از حساس‌ترین مشاغل در می‌آیند. نتیجه این شیوه ناکارآمد، استخدام افراد فاقد شرایط و استعداد معلمی است که علیرغم هزینه‌های هنگفت توانمندسازی از سوی سازمان، بهره‌وری مناسب را ایجاد ننموده و سازمان را در دستیابی به اهداف علیه تعلیم و تربیت با چالش مواجه ساخته است. لذا، برنامه‌ریزی هوشمندانه و تعیین معیارهای مناسب و متناسب جذب با شرایط کنونی فضای تعلیم و تربیت، به منظور

---

1. Gibbons  
2. Newell  
3. Smith and Graves

استخدام افراد مستعد و اصلح کمک شایانی در انجام رسالت نهاد آموزش و پرورش و به‌طور خاص معاونت تربیت بدنی و سلامت خواهد نمود. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های پس‌نموده و همکاران (۱۳۹۴)، سبجانی (۱۳۹۴)، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، اونا و آنیکو (۲۰۱۶)، بوچر و همکاران (۲۰۱۵) و اکرم و بلال (۲۰۱۳) هم‌سو می‌باشد. در تمامی پژوهش‌های مذکور، عامل استخدام و به‌کارگیری استعداد به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی فرآیند مدیریت استعداد در نظر گرفته شده است.

در بخش سوم پژوهش، به شناسایی مؤلفه‌های پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور پرداخته شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی پیامدهای مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور منجر به شناسایی ۲۰ گویه در قالب پنج دسته از عوامل شامل انگیزش و رضایت‌مندی معلمان، رفتار فرانقش معلمان، تأمین و حفظ استعدادها، تعهد سازمانی معلمان و مزیت رقابتی پایدار شد که در مجموع ۷۱/۴۲ درصد از واریانس سازه را تبیین کردند.

اولین عامل، انگیزش و رضایت‌مندی معلمان بود که ۱۸/۲۶ درصد از واریانس پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین کرد. دستیابی به نگهداری کارکنان مستعد، مستلزم رهبری مؤثر با چشم‌انداز درازمدت است (راتنا و چاولا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). ایجاد انگیزه در کارکنان یکی از عوامل مهم است که به رهبران سازمان‌ها جهت بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند (سانگ و پنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). برخی از پژوهش‌گران براساس نتایج پژوهش‌های خود اذعان نموده‌اند، شیوه‌های انگیزشی مختلف 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 داشته است (سانگ و پنگ، ۲۰۱۵). مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هریک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گیرند؛ مسیر شغلی آن‌ها شفاف باشد و به‌عنوان یک عامل تحریک‌فزاينده برای فرصت‌های شغلی بهتر - درون و بیرون سازمانی - عمل کند که این‌ها موجبات افزایش رضایت شغلی کارکنان را فراهم می‌آورد

---

1. Ratna & Chawla  
2. Sun & Peng

(تاج الدین و معالی، ۱۳۸۷). انتخاب شایسته، پرورش و نگهداشت کارکنان مستعد، که از ارکان اصلی مدیریت استعداد می‌باشد، خروجی سازمان را بهبود بخشیده و موجب رضایت شغلی کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمان می‌شود (سیدانی و آریس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). نتایج این بخش پژوهش با نتایج پژوهش‌های هانالاکشمی و بالاناگا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، کروری و ناهاشون<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، مردادی و فرزانه (۱۳۹۳) و صیادی و همکاران (۱۳۹۱) هم‌سو می‌باشد که انگیزش و رضایت‌مندی را از نتایج مهم مدیریت استعداد برشمردند. دومین عامل شناسایی شده در بخش سوم پژوهش، رفتار فرانش معلمان می‌باشد که ۱۷/۱۵ درصد واریانس پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین می‌کرد. رفتار فرانش، به رفتارهای شغلی فراتر از نقش رسمی کارکنان باز می‌گردد که اختیاری هستند و پاداش رسمی در پی ندارند (ارگان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). تأثیر عوامل گوناگون فردی، شخصیتی و سازمانی مانند فرهنگ و رهبری سازمانی بر شکل‌گیری چنین رفتارهایی و نیز تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در مطالعات متعددی در سازمان‌های خدماتی، آموزشی و صنعتی بررسی شده است (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶). مدیریت استعداد نیز، به‌عنوان یکی از عوامل سازمانی اثرگذار بر افزایش رفتارهای فرانش کارکنان مورد توجه است. در این زمینه، پژوهش‌گران دیگر مانند علوی و قلی‌پور (۱۳۸۸)، باقرسلیمی و بخشعلی زاده (۱۳۹۶) و کودرک و سودولسکا<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در مطالعات خود به تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر رفتار فرانش کارکنان اذعان نموده‌اند که هم‌راستا با نتایج این بخش پژوهش می‌باشد.

تأمین و حفظ استعدادها، سومین پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی بود. در عصر حاضر که عصر کارکنان‌دانشی نیز نامیده می‌شود، سازمان‌ها بر پایه مهارت و استعدادها کارکنان خود باهم رقابت می‌کنند و با جذب و نگهداشت با استعدادترین کارکنان، بهترین وسیله تضمین مزیت رقابتی را برای سازمان ایجاد می‌کنند که در این صورت سازمان منافع حاصل از نیروی کار با انگیزه و چالاک را برداشت می‌کند. موفقیت یک سازمان به مدیریت استعدادها، مشارکت کارکنان و حفظ کارکنان مستعد به‌عنوان

- 
1. Sidani & Ariss
  2. Karuri & Nahashon
  3. hanalakshmi & Balanaga
  4. Organ et al
  5. Chodorek & Sudolska

مهم‌ترین متغیرها، وابسته است. افراد با توانایی‌های منحصربه‌فرد سازمان باید احساس کنند که آن‌ها برای سازمان مهم تلقی می‌شوند و سازمان برای حفظ آن‌ها تلاش می‌کند. این امر کمک می‌کند تا انگیزه افراد مستعد افزایش یافته و تلاش خود را با اهداف سازمان مضاعف نمایند (بالاستروس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). لذا، با توجه به نارضایتی برخی معلمان تربیت بدنی مستعد و دارای مدارج تحصیلی بالا و تمایل به ترک خدمت از سوی آنان و با توجه به شناسایی مؤلفه‌های تأمین و حفظ استعدادها به‌عنوان پیامد مدیریت استعداد، به‌کارگیری فرآیند مدیریت استعداد امری اجتناب‌ناپذیر، جهت حفظ معلمان تربیت بدنی مستعد می‌باشد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های چیت‌ساز و بوستانی (۲۰۱۴)، ایوب (۲۰۱۷)، حسینی (۱۳۸۹) و قوسی و همکاران (۱۳۹۴) هم‌سو می‌باشد. این محققان در پژوهش‌های خود نتیجه گرفتند که مدیریت استعداد تأثیر مثبت و مستقیم بر حفظ و تأمین کارکنان مستعد دارد.

چهارمین عامل شناسایی‌شده، تعهد سازمانی معلمان بود که ۹/۷۶ درصد از واریانس پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی را تبیین می‌کرد. تعهد سازمانی به وابستگی روانی کارمند به سازمانش اطلاق می‌شود که این وابستگی مانع از ترک داوطلبانه سازمان توسط فرد می‌شود (آلن و میرا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). یکی از چالش‌هایی که امروزه وزارت آموزش و پرورش و به‌طور خاص تربیت بدنی آموزش و پرورش با آن مواجه می‌باشد قصد خروج بسیاری از نیروهای مستعد و دارای مدارک تحصیلی بالا از این حوزه می‌باشد که موضوعی مهم و قابل تأمل است. در این زمینه، پژوهش‌های مختلف از جمله، چیت‌ساز و بوستانی (۲۰۱۴)، نوبری (۲۰۱۴)، خیرخواه (۲۰۱۶)، آلتینوز (۲۰۱۳)، وورال و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، پینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) تأثیر مثبت و سازنده مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن (شناسایی و جذب، استخدام، توسعه و بهسازی و حفظ و نگهداری کارکنان مستعد) بر تعهد سازمانی را مورد تأیید قرار داده و صحه بر نتایج این بخش از نتایج پژوهش می‌گذارند

---

1. Ballesteros et al
2. Allen & Meyer
3. Vural et al
4. Ping

مزیت رقابتی پایدار، پنجمین مؤلفه شناسایی شده پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور بود. مزیت رقابتی پایدار، فرآیندی است که نیازهای رقابتی امروز سازمان را به موازات تواناسازی آن برای تأمین نیازهای رقابتی آینده تأمین می‌کند. به عبارت دیگر، مزیت رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر سازمان یا شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند (مهری و خدادادحسینی، ۱۳۸۴). یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید و توجه بر یادگیری مستمر کارکنان سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. مسلماً، محیط متغیر امروز، به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت، توانایی‌ها و تکنولوژی‌های رقبا، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. بسترسازی و زمینه‌سازی یادگیری و آموزش سریع‌تر از رقبا، می‌تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقبا سریع‌تر و بهتر گام بردارد. از طرف دیگر، با پیشرفت و افزایش مهارت‌های کارکنان، نیازها و خواسته‌های مشتریان به نحو مطلوب‌تری برآورده می‌شوند که این امر کسب مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. بنابراین، مدیریت استعداد از طریق توجه به آموزش مستمر معلمان می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی پایدار گردد. تئوری‌های مبتنی بر استعداد در سازمان‌ها بیانگر آنند که استعداد تنها منبعی است که مزیت رقابتی پایدار را به وجود می‌آورد. بنابراین، هر سازمانی پیش از هر چیز، باید تصمیم‌گیری خود را بر استعداد و توانایی‌های رقابتی حاصل از آن معطوف کند (بارنی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). رویه‌ها و کارکردهای مدیریت استعداد نقشی اساسی برای سازمان‌ها برای رقابت در بازار و کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کنند. پژوهش‌گران مختلفی مانند وندیا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، بارت‌ودت<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، آلمائیتا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، رابی<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، کورانی<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) به تأثیر مستقیم و نقش اساسی مدیریت استعداد و کارکردهای آن بر ایجاد و کسب مزیت رقابتی برای سازمان اذعان

- 
1. Barney
  2. Wandia
  3. Baartvedt
  4. Alma'aitah
  5. Rabbi
  6. Korany

نموده‌اند. نتایج این بخش از پژوهش که کسب مزیت رقابتی برای سازمان را یکی از پیامدهای مهم مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی می‌داند، با نتایج پژوهش‌گران مذکور هم‌سو می‌باشد.

با بررسی ضرایب ساختاری مدل پژوهش مشخص شد، در مدل مدیریت استعداد پژوهش حاضر؛ بیش‌ترین ضریب تأثیر به رابطه بین پیش‌آیند مدیریت استعداد با فرآیند مدیریت استعداد اختصاص دارد ( $\gamma = 0/82$ ). سبحانی (۱۳۹۴) نیز میزان تأثیر عوامل زمینه‌ساز یا پیش‌نیاز جهت اجرای مدیریت استعداد در سازمان را  $0/74$  گزارش نمود. در این زمینه، گندوسی و کاو (۲۰۱۲) معتقدند با مشخص شدن رویکرد مدیریت استعداد و توجه به افرادی خاص با توجه به پست‌های کلیدی سازمان، باید به چیزهایی که بر موفقیت یا شکست مدیریت استعداد در سازمان اشاره دارد، توجه نمود. همان‌طور که تصمیم‌راهبردی یک سازمان بر روی معرفی راهبرد مدیریت استعداد در سازمان متمرکز می‌شود، لازم است تا سازمان عواملی که موفقیت یا شکست طرح را به دنبال دارد مورد توجه قرار دهد. میزان اثرگذاری بالای متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد بر فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی در این پژوهش گویای توجه و تمرکز مدیران منابع انسانی تربیت بدنی آموزش و پرورش بر مهیا نمودن عوامل شناسایی‌شده در متغیر پیش‌آیند، به‌منظور اجرای مطلوب فرآیند مدیریت استعداد می‌باشد. از طرفی، عدم توجه به پیش‌فرض‌های شناسایی شده دست‌یابی به موفقیت در اجرای الگوی مدیریت استعداد را با تردید مواجه خواهد ساخت. نتایج این بخش، با نتایج پژوهش‌های حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، سبحانی (۱۳۸۴) و یوتی و رانی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) هم‌سو می‌باشد.

ضرایب ساختاری مدل پژوهش نشان داد ضریب تأثیر رابطه بین فرآیند مدیریت استعداد با پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی مثبت و معنی‌دار می‌باشد ( $\gamma = 0/48$ ). سبحانی (۱۳۹۴) نیز میزان اثرگذاری متغیر فرآیند مدیریت استعداد بر نتایج حاصل شامل عملکرد سازمانی و عملکرد شخصی را به ترتیب  $0/64$  و  $0/58$  عنوان نمود. نوروزی سید حسینی و همکاران (۱۳۹۶) نیز براساس نتایج پژوهش خود اذعان نمودند فرآیند مدیریت استعداد کارکنان با ضریب مسیر  $0/49$  بر شاخصه‌های عملکرد شخصی

---

1. Jyoti and Rani

کارکنان اثرگذار است. هم‌چنین، ایفئوما و همکاران (۲۰۱۵)، تأثیر مثبت و معنی‌دار کارکردهای مدیریت استعداد بر پیامدهای سازمانی را مورد تأکید قرار داده‌اند. نتایج این بخش از پژوهش حاکی از آن است که در صورت اعمال مدیریت صحیح بر روی مرحله فرآیند مدیریت استعداد، به میزان قابل توجهی سازمان به پیامدهای مثبت سازمانی و فردی از این طریق دست خواهد یافت. نتایج این بخش از پژوهش، با نتایج پژوهش‌های سبحانی (۱۳۹۴)، نوروزی سید حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، ایفئوما و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) هم‌سو می‌باشد.

یکی دیگر از روابط دوگانه بین متغیرها این بود که رابطه متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد با متغیر پیامد مدیریت استعداد معنی‌دار است. مقدار این ارتباط در حد کم تا متوسط و به میزان ۰/۲۳ است. این مقدار نشان‌دهنده آن است که در صورت توجه به مکانیسم‌های پنج‌گانه پیش‌آیند مدیریت استعداد می‌توان شاهد این امر بود که پیامدهای مدیریت استعداد نیز، در حد متوسطی افزایش خواهد یافت. این نتیجه پژوهش مؤید این امر است که عوامل دیگری نیز ممکن است در افزایش دستیابی به پیامدهای مدیریت استعداد دخیل باشند. این نتیجه تحقیق با نتایج تحقیقات تاتوگلو و همکاران (۲۰۱۶)، اینگرام، و گلدا (۲۰۱۶) و آلتینوز و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

با بررسی ضرایب اثر مستقیم و غیرمستقیم در مدل پژوهش مشخص شد ضریب اثر غیر مستقیم پیش‌آیند مدیریت استعداد بر پیامد مدیریت استعداد با نقش میانجی و واسطه متغیر فرآیند مدیریت استعداد مثبت و معنی‌دار است ( $\gamma = 0/42$ ). نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مطالعات سبحانی (۱۳۹۴) و حسینی (۱۳۸۹) و سارکار و اسیوسکی (۲۰۱۷) هم‌سو می‌باشد. لازم به توضیح است اثر غیرمستقیم پیش‌آیند مدیریت استعداد بر پیامد مدیریت استعداد از طریق متغیر میانجی و واسطه فرآیند مدیریت استعداد، معناداری بیش‌تری را نسبت به اثر مستقیم آن نشان داد. این یافته نشان می‌دهد دستیابی به نتایج و پیامدهای مطلوب مدیریت استعداد تنها از طریق برآورده نمودن پیش‌آیندها یا پیش‌نیازها متوسط و کم می‌باشد. بنابراین، مدیران ارشد تربیت بدنی آموزش و پرورش که خواهان نتایج

---

1. Ifeoma et al



و پیامدهای بیش‌تر مدیریت استعداد هستند باید بر روی کارکردهای فرآیند مدیریت استعداد سرمایه‌گذاری بیش‌تری داشته باشند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های سبحانی (۱۳۹۴)، محجوب و همکاران (۲۰۱۸) و شئوکند و ورما (۲۰۱۴) هم‌سو می‌باشد. این محققان به نقش مثبت میانجی فرآیند مدیریت استعداد بر نتایج فردی و سازمانی مورد انتظار در سازمان تأکید دارند.

## ۵-۴- نتیجه‌گیری

در حال حاضر، مدیریت استعداد در سراسر جهان به‌عنوان موضوعی پرآلویت و تعیین‌کننده‌ای مهم در موفقیت سازمانی شناخته شده است (بیچلر و وودوارد، ۲۰۰۹). بر اساس یک نظرسنجی توسط گروه مشاوره بوستون، از سال ۲۰۱۴، مفاهیم رهبری به طور عام و مدیریت استعداد به طور خاص، در میان موضوعاتی بود که نیاز به اقدام فوری در سازمان داشته‌اند (گروه مشاوران بوستون، ۲۰۱۴). موریتز (۲۰۱۶)، براساس نتایج نظرسنجی از مدیران شرکت‌های چندملیتی گزارش کرد که به نظر آن‌ها، موفق‌ترین مدیران قرن بیست و یکم کسانی هستند که قادر به مدیریت استعدادها هستند و استعداد در واقع محرک اصلی موفقیت برای قرن ۲۱ است. سازمان‌ها منابع زیادی را برای شناسایی و توسعه استعداد‌های موردنیاز اجرای استراتژی و دستیابی به اهداف استراتژیک صرف می‌کنند. استعداد نیز تقریباً به همان اندازه منابع مالی، به‌عنوان عامل حیاتی در موفقیت پایدار سازمان نقش دارد (سیلز و چرچ، ۲۰۰۹). با توجه به آنچه در این پژوهش به آن پرداخته شد، به نظر می‌رسد در شرایط کنونی به‌کارگیری مدیریت نوین منابع انسانی و در پی آن استفاده از فرآیند "مدیریت استعداد" می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مشکلات در حوزه مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش و به‌طور خاص معلمان درس تربیت بدنی باشد. دراین‌بین، اهمیت این موضوع برای وزارت‌خانه آموزش و پرورش و زیرمجموعه آن که به شدت نیازمند نیروی مستعد و با کیفیت جهت پرورشی نسل آینده کشور است امری اجتناب‌ناپذیر است. این پژوهش مدل نظری جامعی را ارائه کرد که ارتباط بین پیش‌آیند مدیریت استعداد، فرآیند مدیریت استعداد و پیامد مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این بررسی مشخص شد پیش‌آیند مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معنی‌داری بر فرآیند مدیریت استعداد و فرآیند

مدیریت استعداد نیز تأثیر مستقیم و مثبتی بر پیامد دارد. لذا، نتایج پژوهش نشان می‌دهد برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت استعداد نیاز است که مدیران ارشد به پیش‌فرض‌های اجرا، عوامل فرآیند و پیامدهای مورد انتظار در قالب یک مجموعه توجه نمایند. به‌علاوه، ضرایب اثر و میزان ارتباط بین متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که مدیران و تصمیم‌گیران منابع انسانی (به‌ویژه مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش) برای اجرای موفق مدیریت استعداد تا چه حد تمرکز و توان مجموعه خود را بر موضوعات گنجانده شده در مدل معطوف نمایند. بنابراین پیشنهاد می‌شود تربیت بدنی آموزش و پرورش در رویکردهای استراتژیک، اهداف بلند مدت و برنامه‌های عملیاتی خود به مبحث مدیریت استعداد و پیاده‌سازی آن توجه ویژه داشته باشد. ضمن این‌که جهت اجرای موفق مدیریت استعداد در سازمان می‌بایست مدیران عالی تربیت بدنی آموزش و پرورش بر ایجاد فرهنگ و تفکر مدیریت استعداد اهتمام ورزیده و حمایت مادی و معنوی خود را نسبت به استقرار و به‌کارگیری مدیریت استعداد در کلیه سطوح مدیریتی به عمل آورند.

در پایان، باید اذعان نمود، در پژوهش‌های گذشته به مدیریت استعداد در سازمان‌های ورزشی و منابع انسانی مرتبط با ورزش توجه جامعی نشده است و پژوهش‌های انجام شده مرتبط با مدیریت استعداد در سایر حوزه‌ها نیز، در ارائه مدل و معرفی مؤلفه‌های فرآیند مدیریت استعداد از گوناگونی فراوانی برخوردار بوده‌اند. ضمن این‌که، فقدان مدل و الگویی مناسب که شامل پیش‌نیازها و پیامدهای اجرای مدیریت استعداد در یک قالب مشخص باشد احساس می‌شود. لذا، پژوهش حاضر به طور خاص ضمن شناسایی مؤلفه‌های مختلف مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور و ارائه مدل مطلوب در این زمینه، به گسترش دانش مدیریت استعداد در این حوزه کمک نموده است و امید است با بررسی ابعاد مختلف و میزان تأثیرگذاری و چگونگی عملیاتی سازی هر یک از مؤلفه‌ها در مطالعات آینده، کمک شایانی به ارتقای عملکرد معلمان درس تربیت بدنی در سطح مدارس کشور شود.

## ۵-۵- پیشنهادهای کاربردی:

یافته‌های این پژوهش، می‌تواند حاوی نکات کاربردی با اهمیتی برای مدیران و تصمیم‌گیران ارشد تربیت بدنی آموزش و پرورش و سایر مدیران منابع انسانی در ورزش باشد. از این‌رو، در ادامه پیشنهادهایی کاربردی برای مدیران ورزشی ارائه شده است.

◀ با توجه به چالش‌های پیش‌روی در زمینه تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد پیشنهاد می‌گردد مدیران منابع انسانی تربیت بدنی آموزش و پرورش به جای تکرار آن‌چه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، ابتدا نسخه‌ای مکتوب از شایستگی‌های مورد نیاز، به‌منظور عملکرد موفق برای معلم تربیت‌بدنی تدوین نمایند و سپس جهت‌گیری جدیدی نسبت به منابع انسانی از لحاظ شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف، جذب، توسعه، ارزیابی و نگهداشت سرمایه‌های انسانی نمایند.

◀ از آنجا که ماهیت چند بعدی متغیر فرآیند مدیریت استعداد در این پژوهش تأیید شد و مشخص گردید که فرآیند مدیریت استعداد شامل ابعاد استراتژی سازمان، کشف و جذب استعداد، استخدام و به‌کارگیری، توسعه و بهسازی و حفظ و نگهداشت استعداد است، به مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش توصیه می‌شود هنگام طراحی برنامه‌های مدیریت استعداد تمامی این ابعاد را در نظر بگیرند. به‌عنوان نمونه، موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

✓ در بُعد استراتژی سازمان، به تدوین استراتژی مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی و همسوسازی آن با استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش پرداخته شود.

✓ در بُعد کشف و جذب استعداد، ضمن به‌روزرسانی معیارهای عمومی و تخصصی شغل معلم تربیت‌بدنی؛ با درنظرداشتن ویژگی‌های منابع درونی و بیرونی استعداد، به کشف و جذب نیروهای مستعد متناسب با نیاز مخاطبان پرداخته شود.

✓ در بُعد استخدام و به‌کارگیری استعداد، با به‌روزرسانی شرح وظایف شغلی معلم تربیت بدنی و معرفی امکانات و ضوابط شغلی به متقاضیان، دوره‌های عمومی و تخصصی بدو خدمت با توجه مقتضیات کنونی شغل معلم تربیت‌بدنی مد نظر قرار گیرد.

✓ در بُعد توسعه و بهسازی استعداد، ضمن نظارت مستمر و ارائه بازخورد بر عملکرد معلمان، دوره‌های آموزشی مستمر و مطابق با نیازهای فعلی و آینده مخاطبان مدنظر قرار گیرد.

✓ در بُعد حفظ و نگهداشت معلمان مستعد، ضمن احترام به جایگاه شغل معلم تربیت بدنی و درک انتظارات و آرمان‌های شغلی آن‌ها و ایجاد تسهیلات آموزشی و پژوهشی جهت ارتقاء معلمان، به راه‌اندازی سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد مبادرت گردد.

◀ با توجه به ارتباط قوی و معنی‌دار متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد بر متغیر فرآیند مدیریت استعداد مبنی بر اهمیت مؤلفه‌های پیش‌آیند بر موفقیت مدیریت استعداد در سازمان، پیشنهاد می‌شود مدیران مربوطه مؤلفه‌های پیش‌آیند شامل نگرش مدیران، عوامل سازمانی، عوامل فردی معلمان، مفهوم‌سازی استعداد و قوانین و سیاست‌های کلی سازمان را در برنامه‌ریزی‌های خود مورد توجه قرار دهند. به‌عنوان نمونه موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

✓ در بُعد مفهوم‌سازی استعداد، به ارائه تعریف شفاف از استعداد در شغل معلم تربیت‌بدنی پرداخته شود و با اولویت‌بندی قابلیت‌های ویژه معلمان از ایده‌های شغلی آنان حمایت مادی و معنوی گردد.

✓ در بُعد عوامل فردی معلمان، علاوه بر بهبود وضعیت حقوق، پاداش، مزایای شغلی و پرداخت به‌موقع حق‌التدریس؛ تناسب تعداد معلم تربیت‌بدنی با تعداد دانش‌آموزان کلاس و امکانات و زیرساخت‌های مدارس مدنظر قرار گیرد.

✓ در بُعد عوامل سازمانی، به تأمین زیرساخت‌ها و امکانات شغلی معلم درس تربیت‌بدنی توجه ویژه گردد و فرصت‌های برابر ارتقای شغلی برای معلمان تربیت‌بدنی فراهم گردد.

✓ در بُعد نگرش مدیران، رهبری تیم و مشارکتی در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش مورد توجه قرار گیرد و در راستای تغییر نگرش مدیران میانی و مدیران مدارس نسبت به اهمیت درس تربیت‌بدنی برای دانش‌آموزان، کارگاه‌های توجیهی برگزار گردد.

✓ در بُعد قوانین و سیاست‌های کلی، با وضع قوانین و مقررات منعطف در سطح کلان وزارت، امکان تفویض اختیار برای مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی فراهم گردیده و تفکر مدیریت استعداد در تمامی سطوح مدیریتی تسری گردد.

◀ با توجه با ساخت ابزارهایی معتبر و پایا برای اندازه‌گیری متغیرهای اصلی مدیریت استعداد در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ابزارهای مذکور را برای ارزیابی و ممیزی عملکرد سازمان تحت مدیریت خود در راستای عملیاتی‌سازی الگوی مدیریت استعداد مورد استفاده قرار دهند.

◀ در انتها و با توجه به مبانی نظری مستحکم ارائه شده در این پژوهش و مطلوبیت برآزش مدل شناسایی شده، به مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش و سایر نهادهای ورزشی مشابه از جمله وزارت ورزش و امور جوانان و فدراسیون‌های ورزشی توصیه می‌شود اگر آنان خواهان کسب مزیت رقابتی پایدار و تأمین و حفظ استعدادهای ناب در سازمان خود می‌باشند الگوی جامع مدیریت استعداد را در سازمان خود به کار بندند.

## ۵-۶- پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده:

هر چند در مطالعه حاضر، سعی شد با استفاده از روش‌های آماری قدرت‌مند و چندمتغیره مانند مدل‌سازی معادله ساختاری و نیز استفاده از ابزارهای معتبر و پایا تأثیر متغیرهای مدیریت استعداد (پیش‌آیند، فرآیند و پیامد) مورد بررسی قرار گیرد. اما تفسیر و تحلیل صحیح نتایج هر پژوهشی منوط به درک محدودیت‌های آن است و اعتقاد بر این است این محدودیت‌ها، فرصت‌های تازه و بدیعی را برای انجام پژوهش‌های جدید فراهم می‌آورد. از این‌رو، در ادامه پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ذکر شده است.

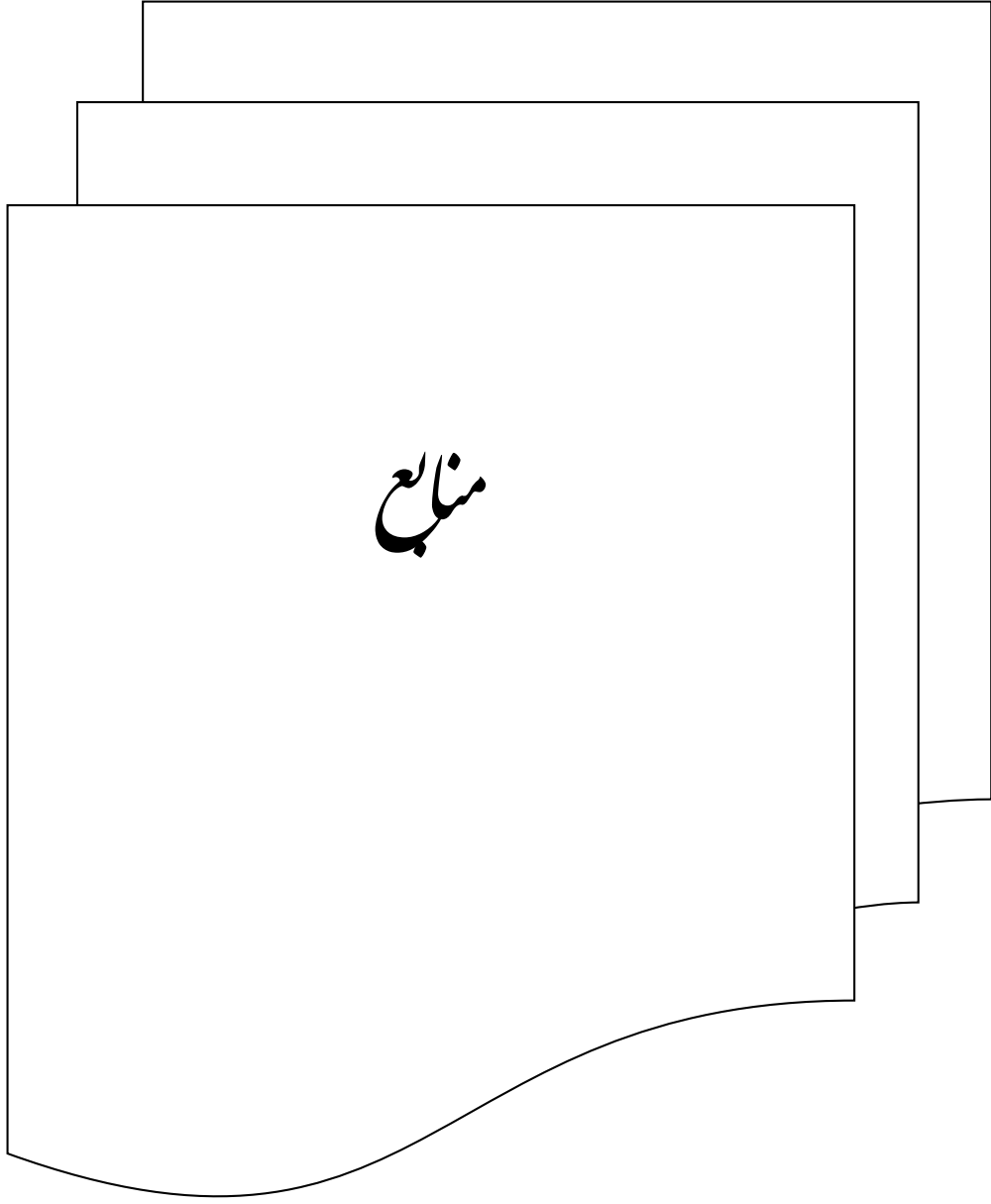
◀ ماهیت مقطعی مطالعه حاضر کاربرد واژه اثرگذاری را تنها بر اساس ضرایب اثر و تحلیل‌های آماری با در نظر داشتن احتمالات خطا توجیه‌پذیر می‌کند از این‌رو، تفسیر دقیق‌تر یافته‌ها منوط

به پژوهش‌های تکمیلی و مشابه با ماهیت طولی است. لذا، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده با پژوهش‌های طولی و اجرای آزمون مدل، به بررسی مدیریت استعداد و اثرات متقابل متغیرها پرداخته شود.

◀ با توجه به این که تبیین مدل مدیریت استعداد در این پژوهش، در تربیت بدنی آموزش و پرورش و جامعهٔ معلمان تربیت بدنی کشور انجام شد؛ پیشنهاد می‌شود الگوی مدیریت استعداد در سایر نهادهای ورزشی مانند وزارت ورزش، فدراسیون‌های ورزشی و ورزش دانشجویی مورد بررسی قرار گیرد تا تفاوت‌ها و تشابهات احتمالی در مراحل مختلف نتایج آشکار گردد.

◀ از آنجا که در این پژوهش برای استخراج و کشف گویه‌ها و متغیرهای مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی از روش دلفی ساده استفاده شد پیشنهاد می‌شود در پژوهشی با استفاده از روش‌هایی مانند نظریه داده بنیاد و استفاده از مصاحبه‌های عمیق، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و مؤلفه‌های راهبرد الگوی مدیریت استعداد شناسایی و تبیین گردند.

◀ پیشنهاد می‌شود در پژوهشی جداگانه به طور عملی و کاربردی به بررسی نتایج و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌هایی که این الگو را به کار بسته‌اند پرداخته شود تا مدیران منابع انسانی در ورزش نیز نسبت به کاربرست الگوی مدیریت استعداد در سازمان خود ترغیب گردند.



- احمدی، ح؛ زاهد بابلان، ا؛ مرادی، م (۱۳۹۶). عوامل اثرگذار بر نگهداشت معلمان نخبه و مستعد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل در راستای تحقق سیاست‌های کلی "ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش". مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، شماره ۷ (پیاپی ۲۳)، ۱۱۱-۹۵.
- احمدی، ع؛ فراهانی، ا؛ بهمنی، ا؛ شهبازی، م (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳، ۲۶۰ - ۲۳۷.
- اردکانی، س؛ ابراهیم زاده، ر؛ سلیمی، ن؛ حسینی، م (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸ (۳۰)، ۷۴ - ۵۱.
- اسماعیلی، م ر، امیری، ز (۱۳۹۵). تاثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵ (۸۰)، ۶۴ - ۴۷.
- اشرفی، س؛ فرزانه، م؛ عزیزی، م (۱۳۹۶). رابطه بین مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت با نقش میانجی دلبستگی شغلی. اندیشه های نوین تربیتی، ۱۳ (۱)، ۱۶۵ - ۱۳۷.
- اقبال، ف، هویدا، ر؛ سیادت، ع؛ سماواتیان، ح (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه های مدیریت استعداد اعضای هیأت علمی در دانشگاه. گام های توسعه در آموزش پزشکی، ۱۴ (۲)، ۱۳۶ - ۱۲۲.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی؛ ساسان‌گهر، پرویز (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. تهران، موسسات عالی بانکداری، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، چاپ نهم.
- باقرسلیمی، س؛ بخش‌علیزاده، س؛ انبساطی رودبرده، آ. (۱۳۹۶). رابطه فلسفه اخلاقی و رفتار فرانتش کارکنان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۲ (۲)، ۱۵۴-۱۴۹.
- بحرانی، عطیه (۱۳۹۲). تدوین الگوی راهبردی مدیریت استعداد. رساله ی دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- تاج‌الدین، م، معالی تفتی، م. مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، ۱۹ (۲۰۲)، ۷۳-۷۲.
- جواهری زاده، ا؛ مقیمی، م؛ قلی‌پور، ا؛ طهماسبی، ر (۱۳۹۳). مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲ (۲)، ۱۷۱ - ۱۴۹.
- حاجی کریمی، عباسعلی. حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، ۷۱-۵۵.



- حاجی کریمی، عباسعلی، سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد. مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۹ (پیاپی ۲۳)، ۹۵-۱۱۶.
- حسینی، ا. (۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد. نشریه اقتصاد و تجارت نوین، ۲۳ و ۲۴، ۲۰۵-۱۸۱.
- خالوندی، ف؛ عباس پور، ع (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه سازی فرآیند مدیریت استعداد، مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۹(۶)، ۱۲۸ - ۱۰۳.
- داروغه عارفی، ن؛ بیگلری، ن و بحرالعلوم، ح (۱۳۹۵). بررسی ارتباط مدیریت استعداد با هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارت ورزش و جوانان استان فارس. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۴(۱)، ۵۹ - ۴۷.
- رضاپور نصرآباد، ر؛ نیکبخت، ع؛ چراغی، م ع؛ محمدی شاهبلاغی، ف (۱۳۹۳). تعالی حرفه ای پرستاران: اثر متقابل مدیریت استعداد و رفتارهای فراتر از نقش حرفه ای. پژوهش پرستاری، ۹(۳۳)، ۲۷ - ۱۷.
- رضائی، نادر (۱۳۸۶). مقدمه ای بر مدیریت بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان. تهران، نشر اوحدی.
- زیرک، م؛ نظری، ا؛ شادپیروز، ع؛ احمدیان، م (۱۳۹۷). رابطه بین مدیریت استعداد و نظام ارزشی مدیران مقطع ابتدایی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۹۸۴ - ۹۶۹.
- زین‌الدینی، ز؛ عدلی، ف؛ وزیری، م (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۷۲، ۷۲ - ۵۱.
- سبحانی، م ج؛ چیدری، م؛ صدیقی، ح (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر بالندگی سازمانی در نظام آموزش عالی کشاورزی ایران. علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، ۱۴(۱)، ۶۷ - ۵۳.
- سبحانی، محمد جواد (۱۳۹۴). تدوین مدل مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی کشاورزی. رساله ی دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- سپهوند، ر؛ وحدتی، ح؛ اسماعیلی م ر؛ رحیمی، ص (۱۳۹۵). رابطه مدیریت استعداد با ارتقاء اخلاق حرفه ای. فصلنامه اخلاق در علو م و فناوری، ۱۱(۴)، ۸ - ۱.
- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. (۱۳۹۰). دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، تهران.
- سهرابی، ر؛ جعفری، د؛ میداندار، ف. (۱۳۹۶). ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی. ۲(۲۸)، ۲۰ - ۱.
- شائمی، ع؛ علامه، م و عسگری، م (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۷، ۷۵ - ۴۷.

- ◀ صالح زاده، ر و لباف، ح ( ۱۳۹۰ ). توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی. دومین کنفرانس مدیریت اجرایی.
- ◀ صیادی، س؛ محمدی، م؛ نیک پور، ا. بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی. فرآیند مدیریت و توسعه، ۲(۸۰)، ۱۴۸-۱۳۳، ۱۳۹۱.
- ◀ عسکری باجگرانی، م، شائمی، ع، علامه، م. ( ۱۳۸۱ ). سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان، مدیریت شهری، ۲۸: ۲۸۶ - ۲۷۷.
- ◀ علامه، م؛ سلطانی، ف؛ نریمانی، م ( ۱۳۹۳ ). بررسی نقش تعدیلگر متغیر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان. پژوهش های مدیریت در ایران، ۱۸(۲)، ۱۴۷ - ۱۲۷.
- ◀ علوی، ب؛ قلی پور، آ. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر رفتارهای فراتراز نقش اعضای هیئت علمی دانشگاه ها: مطالعه ای در دانشگاه صنعتی شریف. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۴(۱۴)، ۲۹-۱.
- ◀ غفاری، ح؛ پورکیانی، م؛ شکاری، غ؛ شیخی، ا. (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه سازی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۶)، ۱۴۲ - ۱۱۷.
- ◀ فریدفتحی، م؛ روزبهانی، م؛ فرهمند، ف؛ بهارک، ک. (۱۳۹۶). طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۱۴)، ۱۲۳ - ۱۱۳.
- ◀ فقیهی، ابوالفضل. ذاکری، محمد (۱۳۹۳). آسیب شناسی استقرار جانشین پروری مدیران در سازمان های دولتی ایران. رسالت مدیریت دولتی، شماره ۵ (پیاپی ۱۵)، ۲۴-۱۵.
- ◀ قوسی، ص؛ مهرآرا، ا؛ شاکری، غ. (۱۳۹۴). نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری. فصلنامه فرآیند نو، ۵۲، ۲۷۵-۲۵۱.
- ◀ کارت رایت، راجر. مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی. ترجمه: علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی، تهران، انتشارات رسا، ۱۳۸۷.
- ◀ مردای، ک؛ فرزانه، م. (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت استعداد و دل بستگی شغلی کارکنان دانشکده های روانشناسی و مدیریت دانشگاه تهران. اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت.
- ◀ منظمی، ا (۱۳۹۴). طراحی الگوی مطلوب مدیریت استعداد در والیبال. رساله دکتری دانشگاه تهران.
- ◀ مهری، ع؛ خداداد حسینی، ح. طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو ایران. پژوهش های مدیریت در ایران، ۹(۳۹)، ۲۱۲-۱۸۹، ۱۳۸۴.

- ◀ میرزا حکیم، ح؛ پورسعید م. م. (۱۳۹۷). بررسی رابطه مدیریت استعداد و با اثربخشی سازمانی در شعب بانک سپه شهر کرمان. دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۲ (۱۰)، ۱۳۰ - ۱۱۷.
- ◀ میرکمالی، محمد. صحرانی، مهدی. پور کریمی، جواد (۱۳۹۴). بررسی رضایت شغلی مدیران مدارس شهرستان خرم آباد و ارائه راهکارهایی برای افزایش رضایت شغلی آنها. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۲ شماره (پیاپی ۶)، ۵۳-۸۲.
- ◀ نظری پور، ا؛ موسوی، ن؛ حکاک، م؛ پیرزاد، ع (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل سیستمی مدیریت استعداد در دانشگاه ها. ارمغان دانش، ۲۱ (۱۰)، ۱۰۴۰ - ۱۰۲۱.
- ◀ نوروزی سید حسینی، رسول. اثر حمایت سازمانی ادارک شد بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان کرمانشاه. مدیریت ورزشی، ۱۵، ۱۰۳ - ۸۷، ۱۳۹۱.
- ◀ نوروزی سید حسینی، رسول؛ سپهوند، رضا؛ موسوی چشمه کبودی، کیوان و فتاحی مسرور، فروغ. (۱۳۹۶). طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۵ (۱)، ۶۵ - ۴۹.
- ◀ نوع‌پسند اصیل، م؛ عاشق حسینی، م. (۱۳۹۳). تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳ (۷۵)، ۳۸-۱۹.
- ◀ Altınöz, M., Cakioglu, D. (2013). *Effects of talent management on organizational trust: a field study*. Social and Behavioral Sciences, (99): 843 – 851.
- ◀ Adamsky, H. (2003). *Talent management: Something productive this way comes*. [www.ere.net/articles/db/76E79D059FEB4637A7F0FBD4439490C6.asp](http://www.ere.net/articles/db/76E79D059FEB4637A7F0FBD4439490C6.asp).
- ◀ Addison, J. T., Ozturk, O. D., & Wang, S. (2014). *Job Promotion in Midcareer: Gender, Recession and Crowding*. Monthly Lab. Rev., 137, 1.
- ◀ Agrawal, A., Kapur, D., Mchale, J., & Oettl, A. (2011). *Brain drain or brain bank? The impact of skilled emigration on poor-country innovation*. Journal of Urban Economics, 69(1), 43-55.
- ◀ 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), 227-232.
- ◀ Al Nsour, H I., Abu Tayehb, B K. (2018). *The Impact of Talent Management on Competitive Advantage in Commercial Banks in Jordan from the Point of View of Banks' Employees*. Arab Economic and Business Journal, 13, 60-72.

- ◀ Allen, N. J. and Meyer, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance an normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1): 1-18, 1990.
- ◀ Alma'aitah, M., Al-Shalabi, F., Aljamal, V. (2013). *Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration*. *International Journal of Computer Applications*, 66(11): 0975 – 8887.
- ◀ 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.
- ◀ Annakis, D., Dass, M & Isa, A. (2014). *Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non- Government Universities*. *Journal of International Business and Economics*, 2(4), 163-185.
- ◀ Areiqat, A, Y. Tawfiq, A. Hussien, A. (2010). *Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Belleville: 2 (2).
- ◀ Ashton, C., & Morton, L. (2005). *Managing talent for competitive advantage*. CRF Publishing, 4(5), 28-31.
- ◀ Axelrod, E.L., Handfield-Jones, H. and Welsh, T.A. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ◀ Ballesteros, S.R & Inmaculada, D. F. (2010). *Talents; the key for successful Organization*. Unpublished thesis, Linnaeus School of Business &Economics, Linnaeus University.
- ◀ Bano, S., Khan, M.A., Rehman, Q.H.U. and Humayoun, A.A. (2010). *Schematizing Talent Management: A core business issue*. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), 4–16.
- ◀ Barkhuizen, N., Schutte, N., Nagel, L. (2014). *Consequences of Talent Management for Academic Staff in South African Higher Education Institutions*. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(6): 1-6.
- ◀ Barlow, L. (2006). *Talent development : the new imperative ?* *Development and Learning in Organizations*, 20(3).
- ◀ Barney, J. B. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall Inc.
- ◀ Barney, J. B. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall Inc.
- ◀ Barron, P. (2008). *Education and Talent Management: implications for the hospitality industry"*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Group, 20(7), 730-742.
- ◀ Bavendam, J. (2000). *Effective Management through measurement: Special Reports, Managing Job Satisfaction*, 6: 21-32.

- ◀ Beechler, S. and Woodward, I. (2009). *The Global War for Talent*, Journal of International Management, 15: 273–285.
- ◀ Bethke-Langenegger, P., Mahal, & Staffelbach, B. (2011). *Effectiveness of Talent Management Strategies*. *European J. International Management*, 5(5): 524–539.
- ◀ Bhatnagar, J. (2007). *Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention*. *Employee Relation*, 29(6): 640-663.
- ◀ 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.
- ◀ 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.
- ◀ Brink, V. D. Thunissen, M. (2013). *Talent management in academia: performance systems and HRM policies*. *Human Resource Management Journal*, 23(2): 180-195.
- ◀ Bunker, K. A., Kram, K. E., & Ting, S. (2002). *The Young and the Clueless*. Harvard Business Review.
- ◀ 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*, 1191-1197.
- ◀ Cannon, J. A., & Mcgee, R. (2010). *Talent Management and Succession Planning*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- ◀ Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the 21st Century*. Harvard Business Review, (3), 74–81.
- ◀ Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). *The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism*. *Human Resource Management Review*, 16(2): 199-208.
- ◀ Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016a). *The search for global competence: From international HR to talent management*. *Journal of World Business*, 51(1): 103–114.
- ◀ Cascio, W., & Boudreau, J. W. (2017). *The search for global competence: From international HR to talent management*. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- ◀ Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). *Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment*. *International Journal of Human Resource Management*, 24(21): 4046–4062.
- ◀ Chitsaz-Isfahani, A., Boustani, H. (2014). *Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust*. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5): 114-128.

- ◀ Chodorek, M., Sudolska, A. (2016). *The Significance of Organisational Citizenship Behaviours for Talent Management – the example of polish companies*. Journal of Economic and Social Development, 3(1): 76-86.
- ◀ Christie, Sue. (2005). *Succession planning: there are no magic bullets* in Whitmore Melissa A. *Success through Succession: Implementing Succession Planning at the Texas Department of Insurance*. Dissertation, Department of Political Science, Texas State University. Retrieved from: <http://ecommons.txstate.edu/arp/18>.
- ◀ Chuai, X., & Preece, D. (2008). *Is talent management just “old wine in new bottles”?* The case of multinational companies in Beijing. Management Research News, 31(12): 901–911.
- ◀ CIPD. (2007). *Talent: Strategy, Management, Measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- ◀ Clark, P. (2011). *Impact of Higher Education Reforms*. A Universities UK Report. Published: <http://www.universitiesuk.ac.uk/highereducation>.
- ◀ Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review, 19: 304 - 313.
- ◀ Collings, D. G. (2014). *Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value*. Human Resource Development Quarterly, 25(3), 301–319.
- ◀ Crane, B., Hartwell, C. (2018). *Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital* Journal of World Business, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>.
- ◀ Dudley, D. A., Pearson, P. (2015). *"Recommendations for policy and practice of physical education in culturally and linguistically diverse Australian secondary schools based on a two-year prospective cohort study"*. School Psychology International, 36(2): 172-188.
- ◀ Duttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*. London: PriceWaterhouseCoopers.
- ◀ Dychtwald, K., Erickson, T.J. and Morison, R. (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◀ Edwards, D. and Smith, T.F. (2010). *Supply Issues for Science Academics in Australia: Now and in the Future*. Higher Education, 60( 1): 19–32.
- ◀ Egerová, D., Eger, L., Jiřincová, M. (2013). *Integrated Talent Management Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries*. International Visegrad Fund, First Edition, Published in the Czech Republic by NAVA.
- ◀ Farley, C. (2005). *Human Resource role in Talent Management and driving business results*. Employment Relations Today, 32(1), 55-62.
- ◀ Festing, M., & Schäfer, L. (2014). *Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective*. Journal of World Business.

- ◀ Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). *What is the meaning of "talent" in the world of work?* *Human Resource Management Review*, 23(4): 290–300.
- ◀ Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). *Mapping talent development: definition, scope and architecture*. *European Journal of Training and Development*, 36(1): 5–24.
- ◀ Garavan, T.N. (2012). *Global talent management in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn*. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(12), pp.2428-2449.
- ◀ Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). *Talent management: Issues of Focus and Fit*. *Public Personnel Management*, 37(4): 389–402.
- ◀ Gathungu, J; Wachira, H. (2013). *Job Satisfaction Factors that Influence the Performance of Secondary School Principals in their Administrative Functions in Mombasa District, Kenya*. *International Journal of Education and Research*. 1(2).
- ◀ Gay, M., and Sims, D. (2006). *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. Bloomington, IN: Authorhouse.
- ◀ Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J. and Papermans, R. (2013). *The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda*. *Human Resource Management Review*. 23, pp.341-353.
- ◀ Geroy, Gary; Caleb, Denise; C. Wright, Phillip; (2005)," *Understanding and Articulating Effective Succession Planning: A Means for Infusing Influence by NAITTE Constituencie*", 27-32.
- ◀ Groves, K. (2007). *Integrating leadership development and succession planning best practices*. *Journal of Management Development*, 26(3): 239-260.
- ◀ Guthridge, M., Komm, A., and Lawson, E. (2008). *Making Talent a Strategic Priority*, *McKinsey Quarterly*, 1: 48–59.
- ◀ Haghparast, S., Moharamzadeh, M., & Mohamadzadeh, H. (2012). *Relationship between talent management and organizational success*. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(12): 2430-2424.
- ◀ haghparast1, S., moharamzadeh, M., mohamadzadeh, H. (2012). *Relationship between talent management and organizational success*. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(12), 2424-2430.
- ◀ Hair, J., Black, C., Babin, J. & Anderson, E. (2010). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall Publisher, USA, 816 p.
- ◀ Hand field J. H., & Axelrod, B. (2012). *"the war for talent survey"*. *McKinseyQuarterly*.
- ◀ Hanson, E. (2011). *Talent Reviews and High-potential identification : Overcoming five common challenges*. *Development Dimensions International Inc*.
- ◀ Hartley, D. (2009). "Tools for Talent". *Training and Development*, 58(4), 20-23.
- ◀ Heinen, J.S., & O'Neill, C. (2004). *Managing talent to maximize performance*. *Employment Relations Today*. 31(2). 67-82.

- ◀ Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2014). *Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment*. *Public Personnel Management*, 36(4): 335-347.
- ◀ Hilton, D. M. (2000). Hiring and retaining top talent. *Credit Union Executive Journal*, 40(5), 12–16.
- ◀ Hirsh, W. (2008). *Succession planning demystified IES report 372*, ISBN 1851843027, Institute for Employment Studied.
- ◀ Hu, L. Bentler, PM. (2006). *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*. *A Multidisciplinary Journal*, 6(1):1–55.
- ◀ Hughes, J.C. and Rog, E. (2008). *Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7), pp.743-757.
- ◀ Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). “ *A Players ” or “ A Positions ”? The Strategic Logic of Workforce Management “ A Players ” or “ A Positions ”?* *Harvard Business Review*.
- ◀ Iles, P, Preece, D and Chuai, X (2010). *Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda*. *Human Resource Development International*, 13 (2): 125–45.
- ◀ Ingham, J. (2006). "Closing the talent management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance", *Strategic HR Review*, 5(3), 20-23.
- ◀ Ingrama, T., & Gloda, W. (2016). *Talent Management in Healthcare Organizations: Qualitative Research Results*. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- ◀ Jamu, E S. (2017). *An institutional analysis of academic talent management in Malawian universities. Submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy*, The Malawian University of Leeds.
- ◀ Jyoti, J., and Rani, R. (2014). *Exploring talent management practices: antecedents and consequences*. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4),
- ◀ Karuri M., Nahashon, L. (2015). *Effect of Talent Management on employee outcomes: a case study of central bank of Kenya*. *strategic Journals*, 2 (43): 882-899.
- ◀ Karuri, M., Nahashon, L. *Effect of Talent Management on Employee Outcomes: a case study of central bank of Kenya*. *The Strategic Journals of Business and Change Management*, 2(43): 882-899, 2015.
- ◀ Kaye, B. (2002). *Up Is Not the Only Way: A Guide to Developing Workforce Talent*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- ◀ 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.
- ◀ Keeney S, Hasson F, McKenna HP. (2001). *A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing*. *Int J Nurs Stud*, 38(2): 195-200.
- ◀ Kesler, G. C. (2002). *Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development*. *Human Resource Planning*, 25, 32–44.



- ◀ Kheirkhah, M., Akbarpouran, V., Haqhani, H.(2016). *Relationship between Talent Management and Organizational Commitment in Midwives Working in Iran University of Medical Sciences*. Journal of Client-Centered Nursing Care, 2(3): 145-152.
- ◀ Kim, S. E., & Lee, J. W. (2007). *Is Mission Attachment an Effective Management Tool for Employee Retention? An Empirical Analysis of a Nonprofit Human Services Agency*. Review of Public Personnel Administration, 27: 227–248.
- ◀ Kline, RB. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press. ISBN 9781462523344.
- ◀ Kontoghiorghes, C. (2016). *Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators*. The International Journal of Human Resource Management, 27(16): 1833–1853.
- ◀ Korotov, K. (2007). *Accelerated Development of Organizational Talent*. Berlin, Germany.
- ◀ Krishnan, T.N., & Scullion, H. (2016). *Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises*, Human Resource Management Review, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>.
- ◀ Lawler, E. E. & Mohrman, S. A. (2003). *HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen?* Human Resource Planning. 26 (3), 15-29.
- ◀ Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. Academy of Management Review, 24 (1): 31 - 48.
- ◀ Lermusiaux, Y. (2005). *Talent Management: A definition*. Retrieved September. from <http://www.taleo.com/blog/index.php?m=200505>.
- ◀ Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). *Talent Management: A Critical Review*. Human Resource Management review, (16), 130-154.
- ◀ 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), 124–131.
- ◀ Lumme-Tuomala, R. (2017). *Talent Management in the Humanitarian Aid Context*. Aalto University Executive Education. Grano Oy, Helsinki, ISBN 978-952-60-7440-5.
- ◀ Mahjoub, M., Atashsokhan, SH., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., Zohrehvandi, SH. (2018). *Linking Project Success and Strategic Talent Management: Saticfaction/ Motivitional and Organizational commitement as mediators*. International Conference on Enterprise Information Systems, Procedia Computer Science 138, 764–774.
- ◀ Mangusho, Y.S., Murei, R.K. and Nelima, E. (2015). *Evaluation of talent management on employees performance in beverage industry: A case of Delmonte Kenya limited*. International Journal of Humanities and Social Science. 5(8), 191-199.
- ◀ McCauley, C. Wakefield, M. (2006). *Talent Management in the 21st century*, The Journal for Quality & Participation, 29 (4): 4-7.
- ◀ McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). *Developing tomorrow’s leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises*. Journal of World Business, 45(2): 150–160.

- ◀ Metcalf, H., Rolfe, H., Stevens, P. and Weale, M. (2005). *Recruitment and Retention of Academic Staff in Higher Education*. Research Report No. 658. Nottingham: National Institute of Economic and Social Research.
- ◀ Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). *Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management*. *Human Resource Management Review*, 23(4:) 305–321.
- ◀ Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- ◀ Michie, J., Sparrow, P., Hird, M., & Cooper, C. (2015). *Do we need HR? Repositioning people management for success (Kindle)*. London: Palgrave MacMillan.
- ◀ Mucha, R.T. (2004). *'The art and science of talent management'*. *Organization Development Journal*, 22(4):96–100.
- ◀ Newell, P. J. (2005). *Business and International Environmental Governance: The State of the Art*. Cambridge, London: The MIT Press.
- ◀ Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). *A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent*. *Journal of World Business*, 49(2): 180–191.
- ◀ Nobari S., Chamanifard R., and Nikpour A. (2014). *The relationship between talent management and organizational commitment in international division of Tejarat Bank, Iran*. *European online Journal of Natural and Social sciences*, 3(4),1116-1123.
- ◀ Oehley, A.M. (2007). *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model*. Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University.
- ◀ Okebukola, P. (2015). *Towards innovative models for funding higher education in Africa*. Accra: Association of African Universities.
- ◀ Olsen, R. (2000). *Harnessing the internet with human capital management*. *Workspan*, 43(11), 24–27.
- ◀ Ifeoma, O R., Purity, N., Okoye-Nebo, C. (2015). *Effective Talent Management: key to Organisational Success*. *Journal of Policy and Development Studies*, 9(2): 95-106.
- ◀ Olszewski, p. Subotnik, R. F. (2017). *The Role of Domains in the Conceptualization of Talent*, *Roeper Review*, 39(1): 59-69.
- ◀ Olumuyiwa A. Oludayo, C O., Akanbi, B M., Obot, S I. (2018). *Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data*, *Data in Brief*, <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.08.103>.
- ◀ 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.
- ◀ Ooi Ch. S. (2010). *Surviving the War for Talent in Asia How Innovation Can Help*. United States: International Business Machines Corporation.
- ◀ Pascal, C. (2004). Foreword. In Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.

- ◀ Pate, D.W. Moffit, E. & Fugett, D. (2007). *Current trend in use, design/construction, and finishing of sports facilities*. Sports Marketing Quarterly, 2 (4): 9-14.
- ◀ Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: profiting from evidence-based management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ◀ Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). "A framework for talent management in real estate". Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16.
- ◀ Ping, T. S. (2011). *Impact of talent management practices towards organizational commitment*. The master's thesis. Sains Malaysia University.
- ◀ Poczowski, A. (2008). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- ◀ Pourpanahi Koltapeh, M., Amiri Forotageh, E., Afruz, D. (2015). *Surveying the Relationship between Talent Management and Organizational Health of Employees of General Directorate of Youth and Sports of Ardabil Province*. Research Journal of Sport Sciences, 3 (3), 59-65.
- ◀ Powell C. (2003). *The Delphi technique: myths and realities*. J Adv Nurs; 41(4): 376-82.
- ◀ Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., and Ali, T. (2015). *Talent management as a source of competitive advantage*. Journal of Asian Business Strategy, 5(9), 208-214.
- ◀ Raja, V. & Kumar, A. (2016). *A Study on Employee Retention in Education Sector in India*. International Journal of Management, 7(3), 01-11.
- ◀ Ratna, R & Chawla, S. (2012). *Key factors of retention and retention strategies in telecom sector*. Global Management Review, 6(3): 35–46.
- ◀ Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). *Make Your Company a Talent Factory*. HBR.
- ◀ Reay, T. and Hinings, C.R.B. (2009). *Managing the rivalry of competing institutional logics*. Organization Studies. 30(06), pp.629-652.
- ◀ Riccio, S. J. (2010). *Talent management in higher Education: Identifying and developing emerging leaders within administration at private colleges and universities*, Ph.D. Dissertation. Proquest.
- ◀ Romans, J., & Lardner, L. (2005). *Integrated talent management at BD Japan*. Strategic HR Review, 4(5), 16–19.
- ◀ Ross, S. (2013). *How definitions of talent suppress talent management*. Industrial and Commercial Training, 45(3): 166–170.
- ◀ Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (3rd ed.)*. New York: American Management Association.
- ◀ Rothwell, W. J. (2012). *Talent Management: Aligning your organisation with best practices in strategic and tactical talent management*. Training & Development. 39(1), 6-7.
- ◀ Rowth, Cynthia; (2008), "Succession Planning", <http://www.occupationalhazards>.
- ◀ Salau, O., Osibanjo, A., deniji, A., Oludayo, O. (2018). *Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university*, Data in Brief, <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.081>.

- ◀ Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2017). *Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox*. European Management Journal, In Press, Corrected Proof.
- ◀ Schiemann, W.A. (2013). *From talent management to talent optimization*. Journal of World Business, 49(2), 281-288.
- ◀ Schuler, R S., Jackson, S. E. & Tarique, I. (2011). *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. Journal of World Business. 46(4), 506.
- ◀ Schweywr, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology Solutions for recruitment, retention and workforce planning*. New Jersey John Wiley & Sons.
- ◀ Seniwoliba, A. J. (2015). *Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development*. Studies Research Journal of Educational Studies and Review, 1(1): 1-10.
- ◀ Sheokand, S., Verma, A. (2014). *Impact of Talent Management in Nurturing Future Leaders*. The International Journal Of Business & Management, 2(11), 10-16.
- ◀ Sidani, Y. and Al Ariss, A. (2014). *Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf Region*. Journal of World Business. 49, pp.215-224.
- ◀ Silzer, D., Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley&Sons.
- ◀ Silzer, R., & Church, A. (2009). *The Pearls and Perils of Identifying Potential*. Industrial and Organizational Psychology, 2(4): 377–412.
- ◀ Smith, M., & Graves, C. (2002). *Re-engineering Recruitment to the Accounting Profession*. Managerial Auditing Journal, 17(3), 117-121.
- ◀ Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). *What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture*. Human Resource Management Review, 25(3): 249–263.
- ◀ Stewart, J. (2008) 'Developing skills through talent management', SSDA Catalyst, 6,1–14.
- ◀ Sun, S. L., Peng, M. W., Lee, R. P., & Tan, W. (2015). *Institutional open access at home and outward internationalization*. Journal of World Business, 50(2): 234–246.
- ◀ 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*, dissertation, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>.
- ◀ Tansley, C and Tietze, S .(2013). *Rites of passage through talent management stages: an identity work perspective*, International Journal of Human Resource Management, 24 (9):1799–815.
- ◀ Tarique, I. and Schuler, R.S. (2010). *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for future research*. Journal of World Business. 45, pp.122-133.

- ◀ Tatoglu, E., Glaister, J., Demirbag, M. (2016). *Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms*. Journal of World Business, 51(2), 278-293.
- ◀ The Boston Consulting Group. (2014). *Creating People Advantage*, 1–36.
- ◀ Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). *Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach*. Human Resource Management Review, 23(4):326–336.
- ◀ 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), 20-27.
- ◀ Tymon, W. G., Stumpf, S. A., Doh, J. P. (2010). *Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards*. Journal of World Business, 45(2): 109–121.
- ◀ Uren, L. (2007). *From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits*. Strategic HR Review, 6(3): 32–35.
- ◀ van den Brink, M., Fruytier, B. and Thunnissen, M. (2013). *Talent management in academia: Performance systems and HRM policies*. Human Resource Management Journal. 23(2):180-195.
- ◀ 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.
- ◀ Ventegodt, S, Andersen, N J & Merrick, J. (2003). *'The Life Mission Theory III. Theory of Talent'*. The Scientific World Journal, 3: 1286–1293.
- ◀ Verhaegen, P. (2005). *Academic talent: Quo vadis? Recruitment and retention of faculty in European business schools*. The Journal of Management Development. 24(9):807-818.
- ◀ Vural, Y., Vardarlier, P., Aykir, A. (2012). *The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System over Employee Commitment*. Social and Behavioral Sciences, (58): 340 – 349.
- ◀ Walker J. (2002). *Perspectives: Talent pools: the best and the rest*. Human Resource Planning, 25(3): 12–14.
- ◀ Walker, P., & Russ, C. (2010). *Professionalising the Humanitarian Sector. A scoping study*. A report commissioned by ELHRA (Enhancing learning & research for humanitarian assistance).
- ◀ Wandia, S.M. (2013). *Talent Management as a Source of Competitive Advantage: a case study of symphony ltd*. Unpublished master of business administration dissertation, University of Nairobi, Kenya.
- ◀ Whyte, A. (2007). *Delegation of authority, interdependence and productivity: Managing writing response groups through an organizational approach*. Sociological focus, 40(2): 182-201.
- ◀ Wiblen, S., Grant, D. S., & Dery, K. (2015). *Questioning the Value of a Consistent Approach to Talent Management : When One Best Way is not Enough*. Academy of Management Annual Meeting.

- ◀ Dhanalakshmi, R V., Balanaga K G. (2014). *A study on “Talent Management as a Strategy to Influence Employee Engagement and its affect on the Organizational Outcome”*. International Journal of Business and Administration Research Review, 2(4):183-186.
- ◀ Korany, H A. (2016). *THE Impact of Talent Management on the Competitive Advantage in the Organizations*. International Journal of Management and Applied Science, 2(8):45-52.
- ◀ Baartvedt, N. (2013). *Talent management as a Strategic Priority for Competitive Advantage*. UMEA University. <http://www.occupationalhazards>.



پوست‌ها

## پیوست شماره ۱: پرسش‌نامه اطلاعات جمعیت‌شناختی

با سلام و احترام؛

به استحضار می‌رساند، پرسشنامه‌ای که پیش رو دارید جهت انجام رساله‌ی دکتری با موضوع "تدوین مدل مدیریت استعداد\* معلمان تربیت بدنی کشور" تهیه گردیده است. نیک آگاهیم که بدون همکاری صمیمانه شما این امر مهم میسر نمی‌باشد و بدون شک، نظرات جنابعالی در پاسخ به این پرسشنامه نقش تعیین‌کننده‌ای در ارائه بازخورد مناسب از نتایج این پژوهش خواهد داشت. بنابراین، خواهشمند است با صبر و حوصله و با بهره‌گیری از توان و تجربه عالمانه خویش، به عبارات مطرح شده پاسخ دهید. اطلاعات شما به امانت محفوظ است و به جز در جهت استخراج نتایج، استفاده دیگری از آن نخواهد شد.

از اینکه وقت ارزشمند خود را صرف تکمیل این پرسشنامه می‌نمایید، صمیمانه سپاسگزارم.

با آرزوی تندرستی و توفیق

علی اکبر آقایی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود

\*مدیریت استعداد رویکردی است که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث شناسایی توانمندی‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان از یکسو و پرورش، ارتقا و بهره‌برداری این توانمندی‌ها در جهت نیل به اهداف فردی و سازمانی گردد. به این ترتیب مدیریت استعداد می‌تواند جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان مورد استفاده قرار گیرد (مک کینزی، ۲۰۰۵).

### بخش الف) اطلاعات جمعیت‌شناختی:

۱) سن: .....

۲) جنسیت:  مرد  زن

۳) میزان تحصیلات:

فوق دیپلم  لیسانس  فوق لیسانس  دکتری

۴) سابقه خدمت:

کمتر از ۵ سال  ۵ تا ۱۰ سال  ۱۰ تا ۲۰ سال  بالاتر از ۲۰ سال

پیوست شماره ۲: فهرست اولیه گویه‌های پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی



ردیف	گویه‌ها
۱	رضایت از میزان حقوق، پاداش و مزایای مناسب
۲	پرداخت به موقع حق التدریس و مأموریت های ورزشی
۳	قرار دادن افراد در جایگاه درست
۴	ارائه وظایف بر مبنای قابلیت های کارکنان
۵	ایجاد فرصت های پیشرفت شغلی برای معلمان تربیت بدنی
۶	برابری فرصت های شغلی برای تمامی معلمان تربیت بدنی
۷	تأمین زیرساخت ها و امکانات شغلی مورد نیاز
۸	دسترسی به منابع و امکانات مرتبط با شغل
۹	ساماندهی و زمان بندی مناسب برای تدریس درس تربیت بدنی
۱۰	ساماندهی و زمان بندی مناسب برای فعالیت های فوق برنامه تربیت بدنی
۱۱	نگرش والدین نسبت به فعالیت های تربیت بدنی
۱۲	نگرش مدیران و سایر کارکنان نسبت به فعالیت های تربیت بدنی (فرهنگ حاکم بر سازمان)
۱۳	تناسب تعداد معلمان تربیت بدنی با تعداد دانش آموزان هر کلاس
۱۴	تناسب تعداد دانش آموزان با امکانات موجود در آموزشگاه
۱۵	اعتقاد به رهبری تیمی و تصمیم گیری مشارکتی در بین مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش
۱۶	استقبال مدیران از انتقادات و پیشنهادات معلمان تربیت بدنی در جهت رفع مشکلات
۱۷	ارتباط معاونت تربیت بدنی وزارت و عوامل زیر مجموعه با سایر نهادها
۱۸	ارتباطات دوستانه میان کارکنان حوزه تربیت بدنی
۱۹	امکان ارتباط مستقیم معلمان با مدیران تربیت بدنی
۲۰	شفافیت ارزیابی عملکرد کارکنان و معلمان تربیت بدنی
۲۱	ارائه تعریف شفاف از مفهوم استعدادهای معلمان ورزش
۲۲	اولویت بندی استعدادهای مورد نیاز شغل معلم تربیت بدنی
۲۳	شناسایی قابلیت های ویژه معلمان تربیت بدنی
۲۴	حمایت از ایده های شغلی معلمان خلاق و نوآور
۲۵	جلوگیری از گریزپایی استعدادهای
۲۶	تهیه بانک اطلاعاتی از ایده های معلمان مستعد و خلاق
۲۷	تسهیل و تأمین امکانات حضور نخبگان
۲۸	تفویض اختیار به استعدادهای در جهت بهبود روند انجام امور
۲۹	جذب دانشجویان نخبه رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی
۳۰	شناسایی شاخص های ارزیابی عملکرد بهینه معلمان
۳۱	اولویت بندی سمت ها و مشاغل کلیدی حوزه تربیت بدنی آموزش و پرورش

### پیوست شماره ۳: پرسش‌نامه شناسایی عوامل پیش‌آیند معلمان تربیت بدنی

خواهشمند است نظر خود را در خصوص میزان اهمیت هر یک از گویه‌های ذیل، به عنوان "عوامل پیش‌آیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی" در پیوستاری از بسیار کم تا بسیار زیاد مرقوم فرمایید. (منظور وضعیت موجود نمی‌باشد بلکه پیش‌نیازها جهت اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد مدنظر است).

ردیف	گویه‌های پیش‌آیند مدیریت استعداد	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
۱	رضایت معلمان از میزان حقوق، پاداش و مزایای شغلی					
۲	پرداخت به موقع حق التدریس و مأموریت‌های ورزشی معلمان تربیت بدنی					
۳	قرار دادن افراد در جایگاه درست					
۴	ارائه وظایف بر مبنای قابلیت‌های معلمان					
۵	وجود فرصت‌های پیشرفت شغلی برای معلمان تربیت بدنی					
۶	برابری فرصت‌های ارتقای شغلی برای تمامی معلمان تربیت بدنی					
۷	تأمین زیرساخت‌ها و امکانات شغلی مورد نیاز معلمان تربیت بدنی					
۸	دسترسی به منابع و امکانات مرتبط با شغل معلم تربیت بدنی					
۹	ساماندهی و زمانبندی مناسب برای تدریس و انجام فعالیت‌های فوق برنامه تربیت بدنی					
۱۰	نگرش مدیران و سایر معلمان نسبت به فعالیت‌های تربیت بدنی (فرهنگ حاکم بر سازمان)					
۱۱	تناسب تعداد معلمان تربیت بدنی با تعداد دانش‌آموزان و امکانات موجود.					
۱۲	اعتقاد به رهبری تیمی و تصمیم‌گیری مشارکتی در بین مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش					
۱۳	استقبال مدیران از انتقادات و پیشنهادات معلمان تربیت بدنی در جهت رفع مشکلات.					
۱۴	تسهیل ارتباط معلمان تربیت بدنی با سایر نهادهای مرتبط با تربیت بدنی و ورزش دانش‌آموزی					
۱۵	وجود قوانین و مقررات منعطف برای مدیریت استعداد معلمان در سطح کلان وزارتخانه					
۱۶	وجود "تفکر مدیریت استعداد" نزد مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش					
۱۷	ارائه تعریف شفاف از مفهوم استعدادهای معلمان تربیت بدنی					
۱۸	اولویت بندی استعدادهای مورد نیاز شغل معلم تربیت بدنی					

					شناسایی قابلیت های ویژه معلمان تربیت بدنی	۱۹
					حمایت از ایده های شغلی معلمان تربیت بدنی خلاق و نوآور	۲۰
					برنامه ریزی جانشین پروری معلمان تربیت بدنی.	۲۱
					جلوگیری از گریزبایی استعدادها	۲۲
					تناسب استراتژی مدیریت استعداد با راهبردهای اصلی سازمان	۲۳
					تهیه بانک اطلاعاتی از معلمان مستعد و ایده های خلاقانه آنان	۲۴

**پیوست شماره ۴: فهرست اولیه گویه‌های فرآیند مدیریت استعداد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی**

ردیف	گویه‌ها
۱	تدوین خط و مشی های معاونت تربیت بدنی و سلامت بر اساس دیدگاهی آینده نگر
۲	اعتقاد به اصل تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص
۳	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان
۴	همسویی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی های عمومی آموزش و پرورش
۵	شناسایی و ارزیابی مجاری منبع گزینی به منظور کشف استعداد های مورد نیاز
۶	توجه به نیاز های استعدادی معلمان متناسب با شغل در آینده
۷	تعیین معیار های عمومی و اختصاصی ارزیابی استعداد های بالقوه متقاضیان
۸	ارزیابی شکاف موجود بین استعداد های کنونی سازمان و استعداد های مورد نیاز آینده
۹	بررسی سوابق علمی و عملی متقاضیان
۱۰	معرفی امکانات و ضوابط شغلی به واجدین شرایط احراز پست
۱۱	ارزیابی اولیه عملکرد جهت تشخیص نقاط ضعف و قوت
۱۲	شرح وظایف شغلی معلمان تربیت بدنی
۱۳	تطابق استعدادهای بالفعل با وظایف شغلی
۱۴	برنامه ریزی دوره های آموزشی مستمر برای معلمان تربیت بدنی
۱۵	به کارگیری سبک تفویضی در رهبری معلمان مستعد
۱۶	تقدیر از موفقیت های شغلی و علمی معلمان
۱۷	ایجاد فرصت برای شکوفا کردن و به منصفه ظهور رساندن استعداد ها
۱۸	وجود فرصت های شغلی برای همسر و خانواده معلمان
۱۹	فرصت برای کار با افراد خارج از سازمان
۲۰	وجود تسهیلات و امکانات آموزشی و پژوهشی
۲۱	پیشرفت مسیر شغلی برای استعداد ها
۲۲	خدمات و تسهیلات ورزشی و تفریحی برای خانواده های معلمان
۲۳	توسعه حرفه ای، فردی و اخلاق حرفه ای معلمان تربیت بدنی
۲۴	برنامه ریزی جانشینی و جانشین پروری در سازمان
۲۵	داشتن روابط خوب با سایر همکاران
۲۶	تامین مخارج شرکت معلمان تربیت بدنی در همایش های علمی و عملی مرتبط با شغل
۲۷	اطمینان از مدیران تربیت بدنی در درک انتظارات و آمال شغلی معلمان
۲۸	راه اندازی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد
۲۹	تقدیر معنوی از موفقیت های شغلی و علمی معلمان تربیت بدنی
۳۰	تقدیر مادی از موفقیت های شغلی و علمی معلمان تربیت بدنی
۳۱	خدمات و تسهیلات ورزشی و تفریحی برای خانواده های معلمان تربیت بدنی
۳۲	همسویی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش
۳۳	تشکیل جلسه آشنایی با سایر همکاران در بدو استخدام معلمان
۳۴	احترام به جایگاه معلمان تربیت بدنی در سازمان
۳۵	ارائه بازخوردهای مستمر و سازنده در مورد عملکرد آنها.
۳۶	آزادی بیان در سازمان

## پیوست شماره ۵: پرسش‌نامه شناسایی مؤلفه‌های "فرآیند مدیریت استعداد" معلمان تربیت بدنی

خواهشمند است نظر خود را در خصوص میزان اهمیت هر یک از گویه‌های ذیل، به عنوان سنجه‌های "فرآیند مدیریت استعداد" معلمان تربیت بدنی در پیوستاری از بسیار کم تا بسیار زیاد مرقوم فرمایید.

ردیف	سنجه‌های فرآیند مدیریت استعداد	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
۱	تدوین خط و مشی‌های معاونت تربیت بدنی و سلامت بر اساس دیدگاهی آینده‌نگر					
۲	اعتقاد به اصل تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص					
۳	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان					
۴	همسویی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های عمومی سازمان.					
۵	شناسایی و ارزیابی منابع استعدادی درونی و بیرونی، به منظور کشف و جذب استعدادهای مورد نیاز (دانشگاه فرهنگیان یا سایر مراکز دانشگاهی و آموزشی)					
۶	تعیین معیارهای عمومی و اختصاصی ارزیابی استعداد های بالقوه متقاضیان شغل معلمی					
۷	ارزیابی شکاف موجود بین استعدادهای کنونی معلمان تربیت بدنی و استعدادهای شغلی مورد نیاز آینده					
۸	بررسی سوابق علمی و عملی متقاضیان شغل معلم تربیت بدنی					
۹	معرفی امکانات و ضوابط شغلی به واجدین شرایط احراز پست معلم تربیت بدنی					
۱۰	برگزاری دوره‌های تخصصی و عمومی بدو خدمت، متناسب با شغل معلم تربیت بدنی					
۱۱	تدوین شرح وظایف شغلی معلمان تربیت بدنی					
۱۲	ارزیابی اولیه عملکرد معلمان تربیت بدنی جهت تشخیص نقاط ضعف و قوت آنان.					
۱۳	تطابق استعدادهای بالفعل معلمان جذب شده با وظایف شغلی آنان.					
۱۴	برنامه ریزی دوره‌های آموزشی مستمر برای معلمان، متناسب با نیازهای در حال تغییر مخاطبان					
۱۵	ایجاد فرصت برای شکوفا شدن استعداد های معلمان تربیت بدنی					

					۱۶ امکان پیشرفت مسیر شغلی برای استعدادها
					۱۷ نظارت بالینی (نظارت مبتنی بر آموزش نظارت شونده حین انجام کار) بر عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی
					۱۸ ارائه بازخوردهای مستمر و سازنده در مورد عملکرد آنها.
					۱۹ توسعه حرفه ای، فردی و اخلاق حرفه ای معلمان تربیت بدنی
					۲۰ برنامه ریزی جانشینی و جانشین پروری در سازمان
					۲۱ التزام به برقراری ارتباط دوستانه و محترمانه با معلمان تربیت بدنی توسط مقامات مافوق
					۲۲ احترام به جایگاه شغلی معلمان تربیت بدنی در تمامی سطوح سازمان (مدرسه، اداره، وزارتخانه و ...)
					۲۳ درک انتظارات و آمال شغلی معلمان تربیت بدنی توسط مدیران مدارس و مدیران ستادی
					۲۴ وجود فرصت های شغلی برای همسر و خانواده معلمان
					۲۵ ایجاد تسهیلات و امکانات آموزشی و پژوهشی برای معلمان تربیت بدنی
					۲۶ تقدیر مادی و معنوی از موفقیت های شغلی و علمی معلمان تربیت بدنی
					۲۷ ارائه خدمات و تسهیلات ورزشی و تفریحی برای خانواده های معلمان تربیت بدنی
					۲۸ تامین مخارج شرکت در همایش های علمی و عملی مرتبط با شغل معلمان تربیت بدنی
					۲۹ واگذاری برخی مسئولیت های مدیریتی به معلمان تربیت بدنی مستعد و خلاق
					۳۰ فرصت برای کار با افراد خارج از سازمان در زمینه تخصصی
					۳۱ راه اندازی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد برای معلمان تربیت بدنی.

## پیوست شماره ۶: فهرست اولیه گویه‌های پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی

ردیف	گویه‌ها
۱	تأمین نیروی انسانی متخصص برای نقش‌های فرادست
۲	پرورش جسمی، فکری و اعتقادی دانش آموزان
۳	تمایل به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی معلم تربیت بدنی با دیگران
۴	تمایل به ترک خدمت کاهش می یابد
۵	معلم در رفتار دیگران نفوذ و تأثیر مثبت داشته باشد
۶	تأمین نیروی انسانی متخصص برای نقش‌ها و پست‌های کلیدی
۷	معلم از تمام توان خود جهت دستیابی به اهداف سازمان استفاده نماید
۸	فرد از فعالیت به عنوان معلم تربیت بدنی احساس مفید و با ارزش بودن کند
۹	در جذب نیروهای مستعد به سازمان کمک کند
۱۰	فرد احساس کند که در قبال کاری که انجام می دهد بطورشایسته ای از وی قدردانی می شود.
۱۱	کاهش زمان انتصابات در پست‌های کلیدی تربیت بدنی آموزش و پرورش
۱۲	از بودن در کنار همکاران و دانش آموزان احساس رضایت کند
۱۳	افزایش اعتقاد به اصل خدمت‌رسانی به سایر اقشار جامعه
۱۴	تشویق معلمان تربیت بدنی به مشارکت در برنامه‌های فوق برنامه خارج از مدرسه
۱۵	شناسایی و پاسخ‌گویی به نیازهای واقعی مخاطبان
۱۶	همیاری معلمان در جهت ارتقاء دانش سایر معلمان تربیت بدنی
۱۷	حفظ و توسعه ارزش‌های حرفه‌ای
۱۸	ایجاد خزانه استعداد نیروهای مستعد در تربیت بدنی آموزش و پرورش
۱۹	اعتقاد به اصل آموزش مستمر و یادگیری در معلمان
۲۰	دستیابی به اهداف حیات طیبه با توجه به امکانات موجود
۲۱	جذب مشارکت اولیاء و نهادهای فرابخش در عملیاتی نمودن برنامه‌ها
۲۲	فرد همواره نسبت به انجام وظایف معلمی خود احساس تعهد و وجدان کاری کند
۲۳	تأسیس بانک‌های اطلاعاتی جهت ارزیابی فعالیت حوزه تربیت بدنی
۲۴	معلم در محل کار، خود را عضوی از این خانواده می‌داند
۲۵	معلم به ارزش‌های اخلاقی و وفاداری به سازمان اعتقاد پیدا می‌کند
۲۶	ارزیابی هدفمند فعالیت‌ها و شناسایی فرصت‌ها توسط مدیران فرادست

## پیوست شماره ۷: پرسش‌نامه شناسایی مؤلفه‌های "پیامد مدیریت استعداد" معلمان تربیت بدنی

خواهشمند است نظر خود را در خصوص گویه‌های ذیل، به عنوان "پیامدهای مدیریت استعداد" معلمان تربیت بدنی در پیوستاری از بسیار مخالفم تا بسیار موافقم مرقوم فرمایید.

ردیف	پیامدهای مدیریت استعداد	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
۱	مدیریت استعداد باعث افزایش تمایل فرد به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران می‌شود.					
۲	مدیریت استعداد باعث می‌شود معلم تربیت بدنی سعی کند در محل کار بر رفتار دیگران نفوذ و تأثیر مثبت داشته باشد					
۳	مدیریت استعداد باعث می‌شود معلم تربیت بدنی از تمام توان خود جهت دستیابی به اهداف سازمان استفاده کند.					
۴	مدیریت استعداد باعث می‌شود فرد از فعالیت به عنوان معلم تربیت بدنی احساس مفید و با ارزش بودن کند					
۵	فرآیند مدیریت استعداد باعث می‌شود معلم تربیت بدنی احساس کند در قبال کاری که انجام می‌دهد بطور شایسته ای از وی قدردانی می‌شود.					
۶	مدیریت استعداد باعث می‌شود معلم تربیت بدنی از بودن در کنار همکاران و دانش آموزان احساس رضایت کند					
۷	مدیریت استعداد باعث افزایش اعتقاد معلم تربیت بدنی به اصل خدمت رسانی به سایر اقشار جامعه می‌شود.					
۸	مدیریت استعداد باعث می‌شود معلم تربیت بدنی به مشارکت در برنامه های فوق برنامه و خارج از مدرسه تشویق و ترغیب شود.					
۹	مدیریت استعداد باعث می‌شود معلم تربیت بدنی در جهت ارتقاء دانش سایر معلمان تربیت بدنی تلاش کند					
۱۰	مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی منجر به ارزیابی هدفمند فعالیت‌ها و شناسایی فرصت‌ها توسط مدیران فرادست می‌شود.					
۱۱	مدیریت استعداد منجر به اعتقاد به اصل آموزش مستمر و یادگیری در معلمان تربیت بدنی می‌شود					
۱۲	مدیریت استعداد منجر به دستیابی به اهداف حیات طیبه (هدف غائی سند تحول بنیادین) با توجه به امکانات موجود می‌شود.					
۱۳	مدیریت استعداد باعث می‌شود معلم تربیت بدنی نسبت به سرنوشت سازمان خود حساس باشد					



				مدیریت استعداد باعث می شود معلم تربیت بدنی در محل کار (مدرسه)، خود را عضوی از این خانواده بداند	۱۴
				مدیریت استعداد باعث می شود معلم تربیت بدنی همواره نسبت به انجام وظایف معلمی خود احساس تعهد و وجدان کاری کند	۱۵
				در نتیجه مدیریت صحیح استعدادها، معلم تربیت بدنی به ارزش های اخلاقی و وفاداری به سازمان، اعتقاد پیدا می کند	۱۶
				مدیریت استعداد منجر به تأمین نیروی انسانی متخصص برای نقش ها و پست های کلیدی و ستادی تربیت بدنی آموزش و پرورش می شود	۱۷
				مدیریت استعداد منجر به کاهش زمان انتصابات در پست های کلیدی تربیت بدنی آموزش و پرورش می شود	۱۸
				مدیریت استعداد باعث افزایش میل به ماندگاری و جلوگیری از ترک معلمان تربیت بدنی مستعد از سازمان می شود	۱۹
				مدیریت استعداد باعث ایجاد خزانه استعداد نیروهای مستعد در سازمان می شود	۲۰

### پیوست شماره ۸ : جدول تصمیم گیری در مورد ضریب نسبی محتوا

تعداد متخصصان	حداقل مقدار روایی
۵	۰/۹۹
۶	۰/۹۹
۷	۰/۹۹
۸	۰/۸۵
۹	۰/۷۸
۱۰	۰/۶۲
۱۵	۰/۴۹
۲۰	۰/۴۲
۲۵	۰/۳۷
۳۰	۰/۳۳
۴۰	۰/۲۹

## **Abstract**

**Purpose:** The purpose of this study was Modeling of "Talent Management" for Physical Education Teachers.

**Methods:** 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 (N= 34000). 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 three researcher-made questionnaires (Prerequisite, process and outcome of talent management) 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.

**Results:** The results of exploratory factor analysis showed that five dimensions of "Talent Conceptualization, Individual and Human, Organizational and Managerial, general rules and policies and Attitudes of managers" predestined variable of Talent Management Prequeset; five dimensions of "Organization Strategy, Identify and Assess, Talent Recruitment, Talent Development & Improvement and Talent Retention" explain variable of Talent management Process; and five dimensions of "Motivation and Satisfaction, Extra-role Behavior, Sustainable Competitive Advantage, Organizational Commitment, and Maintenance and Preservation of talent, explain the variable of Talent Management Consequence of physical education Teachers. Examined and Tested of structural equation model of the study showed that, overall indices of Structural model were in good condition. thus, it is concluded that Talent Management Prequeset has a significant relationship with Talent management Process. Also, the variable of Talent Management Process has a positive and significant effect on variable of Talent Management Consequence. In addition, indirect effect of Talent Management Prequeset in Talent Management Consequences was significant, and the Talent management Process played the mediator role.

**Conclusion:** Considering the positive and significant relationship between talent management variables in the exhaustive model of the results of this research, it is recommended that human resource managers and physical education managers use this model in order to optimally manage the talents.

**Keywords:** Talent management, Talent development, Talent Retention, Physical Education Teachers, Factor Analysis.



**Shahrood University of Technology**  
**Faculty of Physical Education and Sport Sciences**

PHD Dissertation in Physical Education and Sport Sciences – Sports Management

**Modeling of "Talent Management" for Physical  
Education Teachers**

By:

Ali Akbar Aghaei

Supervisors:

Dr Hasan Bahrololoum

Dr Reza Andam

January 2019