

## رابطه‌ی مدیریت کردن استعدادها و اثربخشی مدیران در مدارس شهرستان بانه

نوشین محمودی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد رشته تحقیقات آموزشی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

نوشین محمودی

noushinmahmoudi@gmail.com

### چکیده

توسعه‌ی مدیریت استعداد یکی از مهم ترین عوامل کسب و کار و از مولفه های کلیدی حفظ مزیت رقابتی پایدار در سازمان آموزش و پرورش می‌باشد. اثربخشی مدیران نیز به دلیل تاثیر مستقیمی که بر عملکرد دارد، می‌تواند مکمل مناسبی جهت حفظ این مزیت باشد. بنابراین این پژوهش با هدف بررسی رابطه‌ی مدیریت استعداد و اثربخشی مدیران مدارس اجرا گردید. جامعه‌ی آماری کلیه ی مدیران و معاونان مدارس شهرستان بانه در سال ۱۳۹۵ به تعداد ۳۲۱ و نمونه آماری تعداد ۱۲۲ نفر با روش تصادفی سیستماتیک با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه بارتلت انتخاب گردید. ابزارهای سنجش شامل پرسشنامه مدیریت استعداد احمدی و پرسشنامه اثربخشی مدیران ( هوی و میسکل، ۲۰۱۳) بود. داده‌ها با استفاده از همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه و همچنین مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از Amos تحلیل شد. نتایج نشان داد که بین مدیریت استعداد، زیرمتغیرهای آن و اثربخشی مدارس رابطه‌ی معناداری وجود دارد ( $P < 0/001$ ). نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که جذب استعداد ( $P < 0/001$ )، توسعه استعداد ( $P < 0/001$ ) و حفظ استعداد ( $P < 0/01$ ) پیش بینی کننده اثربخشی مدیران هستند.

**واژگان کلیدی:** جذب استعداد ها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها، توسعه استعدادها، حفظ استعدادها، اثربخشی مدارس

## مقدمه

مدارس نقش تعیین کننده ای در هدایت انسان ها برای نیل به هدف اصلی و غایی نهاد های آموزش و پرورش دارند و تمامی عوامل و امکاناتی که در این مسیر به کار گرفته می شوند به عنوان وسایل و منابعی در جهت دست یابی به هدف های سازمانی می باشند. علل و عوامل مختلفی برای بالا بردن روحیه، علاقه، انگیزش، روابط انسانی سالم، نظم و انضباط در میان کارکنان هر سازمان شناخته شده اند که در نهاد های آموزش، مدیریت به دنبال شناسایی، اولویت بندی و عملیاتی نمودن آن ها می باشد؛ تا بتواند با به کارگیری عواملی در رابطه با رفع نیازها و موانع، بین انسان ها در گروه های سازمانی، ارتباطات بهتری برقرار نماید تا بازده و همکاری و فعالیت انسان ها افزایش یابد (قهرمانی، ۱۳۹۰).

سازمان ها رکن اصلی اجتماعات کنونی هستند. در زندگی امروزی به هیچ وجه نمی توان از پیوند با سازمان ها فرار کرد ضرورت مورد نیاز بودن سازمان ها درست همانند هوایی است که برای حیات خود به آن نیازمندیم. در این میان سازمان های آموزشی به علت گستردگی، منحصربه فرد بودن و اهمیت در رشد و توسعه از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است، در همه ی این سازمان ها مدیریت، مهم ترین عامل رشد و بالندگی یا مرگ سازمان هاست (کرم دوخت، ۱۳۹۰). امروزه آموزش و پرورش از پایه های اساسی رشد و توسعه ی هر کشوری محسوب می شود. در اغلب کشورها آموزش و پرورش عمومی به عنوان صنعت رشد قلمداد می شود و پس از امور دفاعی بیشترین بودجه های دولتی را به خود اختصاص می دهد (علاقه بند، ۱۳۸۹). ولی برای این که آموزش و پرورش بتواند کارکرد های واقعی خود را انجام دهد، لازم است به جوانب مختلف و عناصر مهم و اساسی آن توجه کرده و با استفاده از منابع و امکانات و هم چنین شناخت و رفع موانع و مشکلات سعی در بالا بردن کیفیت کارکردهای آن نمود، یکی از این عناصر مهم و اساسی در آموزش و پرورش مدیران مدارس هستند به طوری که به جرأت می توان گفت تمام اعمال و رفتار، گفتار و کردار و حتی ویژگی های شخصی و انفرادی، اخلاقی، علمی و اعتقادی آن ها در کارکرد آموزش و پرورش تأثیر بسزایی دارد. توصیف و بررسی چگونگی مدیریت مدارس و تأثیراتی که به جا می گذارند، امری اساسی محسوب می شود (غلامی، ۱۳۸۷).

مدیران کارآزموده توانایی این را دارند که « رفتار سازمانی خود و کارکنان را در زمینه ی گسترده ی هدف ها و روابط رسمی، تجزیه و تحلیل کنند و جامعیت، ژرف اندیشی و انعطاف پذیری رفتار حرفه ای مناسب سازمانی را نشان دهند» (اسکات، ترجمه ی بهرنگی، ۱۳۸۰، به نقل از کیهان مهر، ۱۳۹۳) و بر این اساس برای اثربخش بودن نظام آموزش و پرورش به عنوان نهادی اجتماعی و از پیچیده ترین سازمان های امروزی، وجود مدیران ماهر ضرورتی قطعی دارد. مدیریت در این مفهوم عبارت است از: « تهیه ی تدارکات و اتخاذ شیوه های لازم برای ایجاد محیطی که آموزش و یادگیری بتواند در آن اتفاق بیفتد.» (اچسون و گال، ترجمه ی بهرنگی، ۱۳۸۰، به نقل از صیادی و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین باید سازمان آموزش و پرورش به مهارت های لازم آراسته باشد تا بتواند از عهده ی وظایف واگذار شده بر آید و نقش خود را که جنبه ی اثربخشی وظیفه است به خوبی ایفا کند. مدارس اثربخش بایستی نتایج دائمی و ماندگاری بر روی دانش آموزان باقی بگذارند. بطور کلی مفهوم پاسخگویی مدرسه بدین معنی است که کارکنان مدرسه بایستی در بهبود یادگیری دانش آموزان مسئول باشند. جهت افزایش اثربخشی مدرسه بایستی سیستم های درونی آموزش و یادگیری، ساختار مدرسه، جو و فرهنگ مدرسه، قدرت و سیاست و انگیزش ها بطور یکپارچه عمل نمایند تا خروجی مورد نظر حاصل گردد. رهبران مدارس اثربخش با معلمین خود برای ایجاد فرهنگ و جو کلاس درس به گونه ای همکاری می کنند تا شرایط فرهنگ و جو کلاس برای یادگیری بهتر مهیا گردد. اشتباهات بایستی به عنوان فرصتی جهت یادگیری یا بازآموزی دانش آموزان تلقی شده و بدون ترس از شکست مرور شوند. مدیران مدرسه عامل مهمی در بهبود مدارس و به طور ویژه در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان بشمار می آیند ولی اثربخشی آنها اغلب غیر مستقیم و وابسته به بافت مدرسه و معلمان می باشد. از این رو مدیران مدرسه با کمک معلمان، باعث بهبود اثربخشی مدارس و گسترش ظرفیت آموزشی و توسعه فرهنگ مدرسه و نهایتاً موفقیت در تحصیل می شوند.

از طرفی امروزه سازمان ها به خوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده ی جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعداد ها<sup>۱</sup>، استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، نیاز دارند. سازمان ها دریافته اند که استعدادها

<sup>۱</sup>. Talents

منابعی بحرانی هستند که برای دست یابی به بهترین نتیجه ها، نیازمند مدیریت می باشند. مدیریت استعداد<sup>۱</sup> بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می شوند و رشد می کنند. مدیریت استعداد فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیر ضروری و کاملاً نامناسب را نیز در بر می گیرد (مومنی، ۱۳۸۸). پرورش قابلیت ها و مدیریت استعداد ها بخش لاینفک راهبرد و چشم انداز سازمان های پیشروی امروز است. مدیریت استعداد مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است. مدیریت استعداد به عنوان سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگه داری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است. به ویژه مدیریت استعداد یک فرایند کسب و کار است که به صورت نظام مند شکاف بین استعدادهای فعلی سازمان و استعدادهای مورد نیاز را جهت پاسخگویی به چالش های کسب و کار جاری و آتی سازمان پوشش می دهد به زبان ساده؛ مدیریت استعداد به سازمان آموزش و پرورش اطمینان می دهد که افراد شایسته با مهارت های مناسب و جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف های مورد انتظار کسب و کار قرار دارد (داوری، ۱۳۸۸). با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه ی حیات کارکنان به عنوان مدلی برای یکپارچه سازی، مهم ترین فرایندهای توسعه ی منابع انسانی، می توان دریافت که مباحث مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است (تاج الدین، ۱۳۸۷). مدیریت استعداد شامل یک فرایند چند عاملی است. این عوامل عبارتند از:

- جذب استعداد ها، توسعه استعدادهای کشف استعدادهای، حفظ استعدادهای
  - ۱ - جذب استعدادهای<sup>۲</sup>: این عامل به جذب نیروهای با استعداد مربوط می شود. که شامل تمام موضوع های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان آموزش و پرورش است (Fansli, 2014).
  - ۲ - توسعه ی استعدادهای<sup>۳</sup>: این عامل در سازمان به سرمایه گذاری بیشتر بر روی منابع انسانی به هدف ایجاد فرصت های یادگیری و توسعه نیاز، به وجود می آید تا از این راه بتواند مهارت های آن ها را در جهت پاسخ گویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان آموزش و پرورش به روز نگه دارد (Kalengh, 2009).
  - ۳ - کشف استعدادهای: کشف استعداد ها به مدیریت عملکرد نیروی کار مربوط می شود. هنگامی که سازمان آموزش و پرورش در تکمیل فرایند کارمندیابی و استخدام در پست های مورد نظر موفق شد لازم است که مجموعه مهارت های مناسب افراد، با وظایف شغلی آن ها در یک راستا قرار گرفته و همسو شوند. به عبارت دیگر عملکرد نیروی کار باید مدیریت شوند تا سازمان آموزش و پرورش اطمینان یابد که در مسیری قرار گرفته که نیروی انسانی آن بیشترین بهره وری را دارد (Haghz, 2008).
  - ۴ - حفظ و نگهداشت استعدادهای: نگه داشتن کارکنان پیوند تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد و توجه به چالش ها و انتظارات نسل جوان برای نگهداشت آن ها بسیار مهم است. استعداد ها به سازمان فشار می آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی ها و قابلیت های آنان را بهبود ببخشند. بیشترین ترک خدمت افراد مستعد از سازمان ها، به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است (Berger, 2014).
- مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادهای و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، همچنین مسیر شغلی آن ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی برتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می کند (شفیع آبادی، ۱۳۹۰). امروزه منابع و تکنولوژیک سازمان ها تنها مزیت، به شمار نمی روند در اختیار داشتن افراد مستعد و توانمند است که می تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید.
- سازمان آموزش و پرورش باید بهترین ها، که همان استعداد های علمی محسوب می شوند را شناسایی و موقعیتی را فراهم کنند که این افراد راغب به همکاری و عضویت در سازمان آموزش و پرورش بشوند. باید توجه داشت که در مدیریت استعدادهای به دنبال گزینش استعداد های ناب و برترین افراد در سازمان آموزش و پرورش هستیم و گر نه متقاضیان عضویت برای کار در مراکز آموزشی به اندازه ی کافی فراوان هستند که حق انتخاب را به ادارات آموزشی می دهند (اکبری، ۱۳۹۲). سازمان آموزش و پرورش باید به

<sup>1</sup> . Talent Management

<sup>2</sup> . Attracting the Talent

<sup>3</sup> . Talents Development

جذب، کشف، انتخاب، بهسازی و نگه داری استعدادها تلاش کرده و با استفاده سیستم پاداش، ترفیع، جبران خدمات و فرایند مراکز ارزیابی در جهت نگهداری استعدادها تلاش نموده و با توجه به نیاز سازمان در آینده، واحدی را به عنوان کشف استعداد آموزش و پرورش استعداد های سازمان آموزش و پرورش اختصاص داده و در این زمینه هزینه کرده تا از صحنه ی رقابت عقب نمانند. شناسایی نیروهای مستعد مدیریتی نیازمند برنامه ریزی و تفکر عمیق در مراحل طراحی و ایده پردازی است. مدیران در سازمان آموزش و پرورش از طریق پرورش منابع انسانی، ایجاد سازمان پویا و فراهم نمودن فرصت های رشد و پیشرفت، عملکرد سازمانی، گروهی و فردی را بهبود می بخشند (Armstrangh, 1381). در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات نوآوری پی در پی و 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. اگر سازمان آموزش و پرورش روی استعدادها سرمایه گذاری نکند با رکود و رخوت روبرو می شود. سازمان هایی هستند که روی فناوری، ماشین ها و افراد سرمایه گذاری کرده اند. ولی در قرن بیست و یکم از این سه مورد، سرمایه گذاری روی افراد از همه ارزشمند تر و مهم تر بوده است. با این حال، مدیریت در سازمان آموزش و پرورش روی افراد باید دقت عمل به خرج دهد و افرادی را انتخاب کند که توانایی های آنان با نیاز های آموزش و پرورش مطابقت داشته باشد. آن چه دانش تولید شده و سرمایه گذاری را بر روی استعدادها محور بازگشت استعدادها را تشکیل می دهد و کلید اصلی موفقیت در سازمان آموزش و پرورش در قرن بیست و یکم همین عوامل است (Bouderpou, 2005).

سازمان آموزش و پرورش از جمله سازمان های مهمی محسوب می شود که نقش استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارد. از سازمان آموزش و پرورش انتظار می رود به تولید دانش پرداخته و به تربیت نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور همت گمارد. مراکز آموزش را می توان مبدا تحولات در هر کشوری در نظر گرفت به شرطی که این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشند که مهم ترین سرمایه های آموزشی (اعم از مدارس و دانش گاه ها و ...) مدیران و معلمان و اعضای هیات علمی آن می باشد. بنابراین این سازمان آموزش و پرورش باید بهترین ها را برای این امر در نظر بگیرد و دست به یادگیری از بهترین ها بزند. در عصر حاضر تغییرات به عنوان یک عامل ضروری برای پیشرفت آینده درک می شوند (Falknbergh, 2005). بنابراین لازم است که در سازمان آموزش و پرورش برای رسیدن به اهداف همگام با تغییرات جهانی متحول گردند و استعداد کارکنان خود را هم راستا با تغییرات در جهت دستیابی به اهداف سازمان هدایت نمایند. این در حالی است که (Ghrousman, 2007). استراتژی مدیریت استعداد را بخشی از تغییرات ضروری قرن بیست و یکم و جزء مکمل استقرار تحول در سازمان آموزش و پرورش می داند. استراتژی مدیریت استعداد ابزاری است که منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش را به عنوان عامل حیاتی در حفظ مزیت رقابتی پایدار، به اولویت استراتژیک سازمان مبدل می سازد. بنابراین با توجه به اهمیت مدیریت استعدادها در آموزش و پرورش و همچنین ضرورت اثر بخشی مدارس این مقاله در پی آن است که رابطه ی مدیریت استعداد و اثربخشی مدیران در مدارس شهرستان بانه را تبیین نماید.

### پیشینه ی تحقیق

#### تحقیقات داخلی

اکبری (۱۳۹۲) با پژوهشی با عنوان "چالش های مدیریت در جهان امروز" نتیجه گیری می کند که از آن جا که سازمان ها در آینده با چالش های رقابتی فزاینده ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش ها نیاز به مدیران شایسته تر و اثربخش تر از مدیران امروز خواهد بود، فلذا مدیریت استعداد یکی از نیاز های مدیریت استعدادهاست. گلی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد و خلاقیت در شرکت های آبفای شهرستان رشت" به این نتیجه رسید که بین مدیریت استعداد و قدرت خلاقیت همبستگی معنادار و مستقیمی وجود دارد. ساعدی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "رابطه ی مدیریت استعداد و سلامت سازمانی" به این نتیجه رسید که استعداد و حقوق و مزایا، پیشرفت و ارتقا، تحسین و قدردانی، خط مشی سازمان به عنوان عوامل اصلی خوشنودی شغلی می باشند. زمینی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود تحت عنوان "بررسی مدیریت استعداد و بهره وری میان اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه تبریز" به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد موجب بهره وری منابع انسانی سازمان می شود.

### تحقیقات خارجی

مدیریت استعداد فرایندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه " جنگ استعداد" برای اولین بار توسط شرکت مشاوره ای مکنزی<sup>۱</sup> ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق تر هستند، میزان سوددهی و بهره وری بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان ها عوض شده و به آن ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (Guy et al, 2009). Cart Right (۲۰۱۳) با پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد نیاز امروز" به این نتیجه رسیده است که مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان برخوردار می شود نیروی با استعداد با نشاط از سرمایه های ارزشمند هر سازمان به شمار می رود. منابع انسانی در سازمان زمانی مفید و کارآمد هستند که از استعداد خوبی برخوردار باشند و این به خاطر آن است که عملکرد کارکنان سازمان تا حد زیادی نشأت گرفته از مدیریت استعداد آن ها است.

Bay (۲۰۱۳) در پژوهش های خود به این نتیجه رسیدند که افزایش رضایت خاطر مشتریان و کارکنان از جمله مزایای مدیریت استعداد است.

Riocs and berntal (۲۰۰۸) با پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد و بهره وری" به این نتیجه رسیده است که مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعداد و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار بگیرند. همچنین مسیر شغلی آن ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می کند که این ها موجبات افزایش بهره وری در سازمان می شود.

### سوال اصلی پژوهش

آیا بین مدیریت استعداد و اثر بخشی مدیران در مدارس شهرستان بانه رابطه وجود دارد؟

### سوال فرعی پژوهش

آیا بین اثربخشی مدیران و مولفه های مدیریت استعداد رابطه وجود دارد؟

آیا مولفه های مدیریت استعداد، توانایی پیش بینی اثربخشی مدیران را دارد؟

### جامعه ی آماری، حجم نمونه و شیوه نمونه گیری

جامعه ی آماری پژوهش، شامل تمام مدیران و معاونان شهرستان بانه می باشند. در این پژوهش برآورد حجم نمونه در بین جامعه ی آماری از طریق جدول با تلت مورد محاسبه قرار گرفت. جامعه ی آماری ۳۰۰ نفر و حجم نمونه ی آماری ۱۲۲ نفر به دست آمد. در ضمن نمونه گیری جمعیت و مقطع تحصیلی در نظر گرفته شد و در نهایت انتخاب افراد نمونه به صورت سیستماتیک صورت گرفت.

### ابعاد مدیریت استعداد

جذب استعدادها
ارزیابی و کشف استعدادها
توسعه استعدادها
حفظ استعدادها

جدول ۱. ابعاد مدیریت استعداد

<sup>1</sup> . Mckinsey

## پایایی و اعتبار<sup>۱</sup> ابزار اندازه گیری

ابزار سنجش باید از روایی و پایایی لازم برخوردار باشد تا محقق بتواند داده های متناسب با تحقیق را گردآوری نماید و از طریق این داده ها و تجزیه و تحلیل آن ها، فرضیه های مورد نظر را بیازماید و به سوال تحقیق پاسخ دهد. در این تحقیق، برای سنجش متغیر مدیریت استعداد از پرسشنامه احمدی که دارای ۲۸ سوال است استفاده شد. این پرسشنامه هنجاریابی و استاندارد شده توسط احمدی و همکارانش (۲۰۱۲) طراحی شده است. این پرسشنامه دارای ۲۸ گویه و ۴ مولفه است. احمدی پایایی این پرسشنامه را ۰/۹۳ بدست آورد. روایی آن را نیز از طریق تحلیل عاملی تاییدی به دست آورد (احمدی، ۲۰۱۲). در این تحقیق میزان پایایی پرسشنامه مذکور از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۶ به دست آمد. برای به دست آوردن روایی محتوایی از نظرات متخصصان و همچنین اساتید در تعدادی از گویه ها تغییراتی انجام شد. متغیر اثربخشی مدیران مربوط به پرسشنامه استاندارد اثربخشی هوی و میسکل (۲۰۱۳) استفاده شده است که شامل ۸ گویه می باشد. و پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از نرم افزار SPSS، ۰/۸۸ به دست آمده است. همان طور که نون نالی<sup>۲</sup> اظهار کرده است اگر آلفا بزرگتر از ۰/۷ باشد، نتیجه معتبر خواهد بود. پس نتیجه می گیریم که پرسشنامه های مورد استفاده در این تحقیق از اعتبار لازم برخوردارند (مقیمی و همکار، ۱۳۸۹). به علاوه محقق پرسشنامه های مذکور را به تعدادی از خبرگان شامل استادان راهنما، برخی از اساتید مربوط و همچنین، تعدادی از محققان و مدیران در سازمان مطالعه (آموزش و پرورش) و نظرهای اصلاحی را اعمال کرده است. لذا، پرسشنامه های مورد استفاده در این تحقیق از روایی مورد نیاز برخوردارند.

## روش شناسی

این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون همبستگی، مدل سازی معادلات ساختاری و همچنین رگرسیون چند گانه استفاده کرده است. در این پژوهش متغیر مدیریت استعداد با چهار مولفه ی (جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه استعدادها و حفظ استعدادها) و متغیر اثربخشی مدیران مورد سنجش قرار گرفته اند. در پژوهش پیش رو متغیر مستقل، مدیریت استعداد در نظر گرفته شده است. متغیر اثربخشی مدارس، متغیر وابسته این پژوهش در نظر گرفته شده است.

## یافته های پژوهش

پیش از آزمون فرضیه های پژوهش در این بخش به بررسی اجمالی ویژگی های جمعیت شناختی پرداخته شده است. در جدول ۱ فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش از حیث جنسیت، سن، تحصیلات، سمت سازمانی و میزان سابقه کار بیان گردیده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناسی پژوهش

جنسیت	تعداد مردان	تعداد زنان	نامشخص
	۵۴	۶۵	۱۲۲
سن	پایین تر از ۲۵ سال	۳۵-۲۵	۴۵-۳۶
	۵	۱۸	۴۶
تحصیلات	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس
	۹	۲۴	۵۷
مقطع	ابتدایی	متوسطه اول	متوسطه دوم
	۱۰۴	۶	۹
میزان سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۱۵-۶ سال	بالای ۱۶ سال
	۱۱	۱۲	۶۳

<sup>۱</sup>. Reliability & Validity

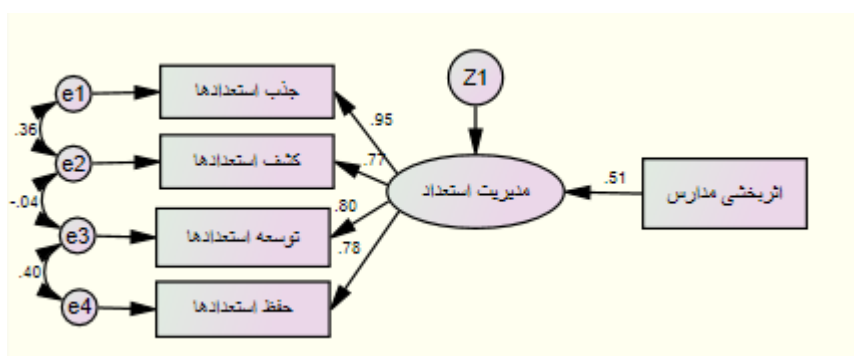
<sup>۲</sup>. Nunnally

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می گردد، بیشترین حجم نمونه را زنان تشکیل داده اند و رده سنی ۳۶-۴۵ سال بالاترین فراوانی را دارد. ۵۷ نفر از نمونه دارای مدرک لیسانس بوده و بالاترین فراوانی میزان سابقه ی کار مربوط به دسته ی بالای ۱۶ سال می باشد. بر حسب مقطع ۱۰۴ نفر در مدارس ابتدایی، ۶ نفر در مدارس متوسطه ی اول و ۹ نفر در مدارس متوسطه دوم مشغول خدمت هستند.

### آزمون فرضیه های پژوهش

با توجه به مدل تحلیلی تحقیق و برای بررسی سوالات مربوط به رابطه ی مداری متغیرهای مستقل و وابسته ی مدل، با استفاده از نرم افزار Amos از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. این کار علاوه بر نتایج نهایی آزمون، از طریق شاخص های برازش مدل، اعتبار مدل مفهومی پیشنهاد شده را نشان می دهد.

آزمون سوال اصلی: در این سوال مطرح شده است که آیا میان استراتژی مدیریت استعداد و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد یا خیر. شکل ۱ نتیجه آزمون سوال اصلی پژوهش را به تصویر کشیده است.



شکل ۱. خروجی حاصل از تحلیل مدل سازی معادله ساختاری مربوط به سوال اصلی

لازم به ذکر است که برای این که مدل پژوهش در روش مدل سازی معادله ساختاری مورد تأیید قرار گیرد، باید شاخص های برازش کلی و جزئی مورد بررسی قرار گیرند. در شاخص های برازش جزئی اولاً باید شاخص های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً مقدار P تفاوت معناداری با مقدار صفر داشته باشد. در این پژوهش

کوچکتر بودن مقدار P از ۰/۰۵، معیاری برای تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده با صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ می باشد. در شاخص های برازش کلی، اگر نسبت کای دو به درجه آزادی کوچک تر از ۳، RMSEA کوچک تر از ۰/۰۸ و GFI و NFI بزرگ تر از ۰/۹۰ باشند، می توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش برازش مناسبی دارد (قاسمی، ۱۳۹۲).

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه اصلی حاکی از آن است که همه ی شاخص های برازش کلی در محدوده ی مناسب قرار گرفته اند. از اینرو در ادامه نتایج آزمون فرضیه اصلی اعم از شاخص های برازش کلی و جزئی در جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه اصلی ( شاخص های برازش کلی و جزئی)

نتیجه	P	ضریب همبستگی	سوال اصلی
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۴۸	مدیریت استعداد ← اثربخشی مدارس
CMIN/df= 2/22		RMSEA= 0/053	GFI= 0/981 NFI= 0/979

همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می شود فرضیه اصلی پژوهش با سطح معناداری ۰/۰۰۱ تأیید گردیده است. به این معنا که میان استراتژی مدیریت استعداد و اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### بررسی سوالات فرعی پژوهش

آیا بین مولفه های مدیریت استعداد و اثربخشی مدیران رابطه معناداری وجود دارد؟  
برای بررسی این سوال از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید.

جدول ۴. نتایج همبستگی بین مولفه های مدیریت استعداد و اثربخشی مدیران

همبستگی پیرسون		متغیر وابسته	متغیر مستقل
ضریب همبستگی	سطح معناداری (Sig)		
۰/۴۷۵	۰/۰۰۱	اثربخشی مدارس	جذب استعدادها
۰/۲۰۸	۰/۰۰۱	اثربخشی مدارس	ارزیابی و کشف استعدادها
۰/۲۰۸	۰/۰۰۱	اثربخشی مدارس	توسعه استعدادها
۰/۴۶۱	۰/۰۰۱	اثربخشی مدارس	حفظ استعدادها

منبع: یافته های پژوهش

آیا بین جذب استعدادها و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد؟

با توجه به جدول ۴ مقدار همبستگی برابر ( ۰/۴۷۵ ) و همبستگی در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. این بدان معناست که بین اثربخشی مدارس و جذب استعدادها رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی، رابطه ی مثبتی بین اثربخشی مدارس و جذب استعدادها در آموزش و پرورش برقرار است.

آیا بین ارزیابی و کشف استعدادها و مدیریت استعداد رابطه معنادار وجود دارد؟

با توجه به جدول ۴ مقدار همبستگی برابر ( ۰/۲۰۸ ) و همبستگی در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. این بدان معناست که بین اثربخشی مدارس و ارزیابی و کشف استعدادها رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی، رابطه ی مثبتی بین اثربخشی مدارس و ارزیابی و کشف استعدادها در آموزش و پرورش برقرار است.

آیا بین توسعه استعدادها و اثربخشی مدیران رابطه معنادار وجود دارد؟

با توجه به جدول ۴ مقدار همبستگی برابر ( ۰/۲۰۸ ) و همبستگی در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. این بدان معناست که بین اثربخشی مدارس و توسعه استعدادها رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی، رابطه ی مثبتی بین اثربخشی مدارس و توسعه استعدادها در آموزش و پرورش برقرار است.

آیا بین حفظ استعدادها و اثربخشی مدیران رابطه ی معنادار وجود دارد؟

با توجه به جدول ۴ مقدار همبستگی برابر ( ۰/۴۶۱ ) و همبستگی در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. این بدان معناست که بین اثربخشی مدارس و حفظ استعدادها رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی، رابطه ی مثبتی بین اثربخشی مدارس و حفظ استعدادها در آموزش و پرورش برقرار است.

برای سنجش توانایی پیش بینی اثربخشی مدیران توسط مولفه های مدیریت استعداد از رگرسیون چند گانه استفاده شد.



جدول ۵- نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش بینی اثربخشی مدارس از طریق مولفه های مدیریت استعداد

گام	مقادیر ثابت و متغیر های پیش بین	B	SE	$\beta$	t	R	R2	F
۱	مقدار ثابت	۱۷/۲۷	۱/۷۲	-	۱۰/۰۳***	۰/۴۸	۰/۲۳	۳۵/۰۰
	جذب استعداد	۰/۳۸	۰/۰۶	۰/۴۸	۵/۹۲***			
۲	مقدار ثابت	۱۷/۸۳	۱/۶۶	-	۱۰/۷۴***	۰/۵۴	۰/۲۹	۲۴/۷۷
	جذب استعداد	۰/۶۴	۰/۱۰	۰/۸۰	۶/۵۰***			
	توسعه استعداد	۰/۵۴۴	۰/۱۶	۰/۴۲	۳/۳۹***			
۳	مقدار ثابت	۱۶/۷۷	۱/۶۸	-	۱۰/۰۰***	۰/۵۷	۰/۳۳	۱۹/۳۷
	جذب استعداد	۰/۴۹	۰/۱۱	۰/۶۱	۴/۳۴***			
	توسعه استعداد	۰/۵۸	۰/۱۶	۰/۴۵	۳/۷۱***			
	حفظ استعداد	۰/۲۶	۰/۱۰	۰/۲۹	۲/۵۲**			

\*\*\*P<0/001      \*\*P<0/01

جدول ۵ نتایج تحلیل رگرسیون برای پیش بینی اثربخشی مدیران از مولفه های مدیریت استعداد ارائه شده است. چنانکه در جدول ۵ مشاهده می شود، از بین مولفه های مدیریت استعداد، طی سه گام جذب، توسعه و حفظ استعداد پیش بینی کننده اثربخشی مدیران بوده اند؛ در گام اول جذب استعداد ۲۳ درصد از واریانس اثربخشی مدیران را تبیین نموده و در گام دوم که توسعه استعداد در کنار جذب استعداد قرار گرفته، ۲۹ درصد از واریانس اثربخشی مدیران را تبیین نموده و در گام سوم که حفظ استعداد در کنار جذب و توسعه ی استعداد قرار گرفته، واریانس تبیین شده به ۳۳ درصد رسیده است.

## بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته های تحقیق، بین اثربخشی مدیران مدارس و مدیریت استعدادها در سازمان آموزش و پرورش رابطه معنی دار و مستقیم وجود دارد. و سه مولفه ی مدیریت استعداد یعنی جذب استعدادها، توسعه ی استعدادها و حفظ استعدادها ۳۳ درصد می توانند اثربخشی مدیران را پیش بینی کنند. به عبارتی می توان با مدیریت بهتر استعداد ها، اثربخشی بالاتری در مدیریت مدارس ایجاد کرد. نتایج این تحقیق با Riocs and berntal (۲۰۰۸)، Cart Right (۲۰۱۳)، اکبری (۱۳۹۲)، ساعدی و همکاران (۱۳۹۰)، زمینی و همکاران (۱۳۸۸) همسو می باشد.

اثربخشی عالی تر مدیران در مدارس در سازمان آموزش و پرورش سبب ترویج همکاری، هم دلی و اعتماد، افزایش کارایی بین افراد سازمان به ویژه افراد مستعد و توانمند و تقویت تعامل و ارتباطات انسانی و اخلاقی می شود. اثربخشی بالاتر مدیران در مدارس در ایجاد اعتماد و اطمینان در زندگی معلمان و دیگر کارکنان نقشی ارزنده دارد. همچنین مدیران در مدارس نقشی موثر در جذب، توسعه و آموزش، حفظ و نگه داری استعداد ها، احساس عزت نفس، خودباوری، ایجاد محبت و علاقه، پرورش شخصیت و رشد اجتماعی افراد دارند. در زیر پیشنهادهای در راستای بهبود وضعیت اثربخشی مدارس و مدیریت استعداد در سازمان آموزش و پرورش ارائه می شود:

۱. تشویق و تشکیل گروه ها و انجمن های حرفه ای و تخصصی در آموزش و پرورش؛ تشویق به ایجاد گروه ها و نشست های ویژه برای ایجاد مدیریت کارا تر در آموزش و پرورش، یکی از راه حل های ساختاری برای افزایش اثربخشی مدیرتی مدارس است.
  ۲. برگزیدن لایق ترین افراد برای پست مدیریت: امروزه مدیریت اثربخش در مدارس رکن اصلی هر سازمانی است. بنابراین با استعداد یابی، جذب و انتخاب بهترین مدیران در مدارس به این مهم می توان دست یافت.
  ۳. یکی از وظایف مدیر اثر بخش ایجاد انگیزه در دانش آموزان و معلمان می باشد، اگر مدیران به وظایف خود آشنا باشند می توانند اثربخشی بالایی داشته باشند. پس با انتخاب بهترین افراد و اثربخش ترین فعالیت ها در سازمان آموزش و پرورش می توان مدیریتی لایق و کارا داشت.
  ۴. پایه و اساس و اهمیت در سازمان آموزش و پرورش به مدیریت باز می گردد . با توجه به یافته های این پژوهش اگر سازمان ها استعداد ها را بهتر شناسایی کنند می توانند مدیریت کارا تر و اثربخش تر داشته باشند. به گونه ای که اگر نیرویی در فرایند تدریس موفق تر بود و در امور اداری مدرسه کار می کند به خوبی می تواند به سازمان معرفی گردد تا تدریس کارا تر را انجام دهد. و بالعکس
  ۵. امروزه در بسیاری از سازمان ها از سیستم مدیریت عملکرد برای نگهداری منابع انسانی استفاده می شود. دو مولفه ی کلیدی و مهم مدیریت عملکرد عبارتند از ارزیابی عملکرد و پرداخت بر مبنای عملکرد. این اصل در سازمان آموزش و پرورش همچنین برقرار است به گونه ایی که طبق نظر مدیر از کارکنان ارزشیابی سالانه و همچنین امتیاز بندی برای سازماندهی و حتی طبق نظر مدیر تقدیر نامه هایی به کارکنان داده می شود. پس با توجه به این اصل با استفاده از نگهداشت و ایجاد انگیزه همکاران در مدارس به مدیریت کارا تر و اثربخش تر اقدام نمود.
- توسعه ی استعداد ها و منابع انسانی بخشی مهم از حرکت یک سازمان به سمت ایجاد سازمان یادگیرنده خواهد بود. برای ایجاد سازمان یادگیرنده نخست لازم است که سازمان از یادگیری سازمانی برخوردار باشد و برای نهادینه شدن یادگیری سازمانی لازم است که برنامه های یادگیری و توسعه ی فردی برای تک تک کارکنان در سطح سازمان صورت گیرد. در سازمان آموزش و پرورش بحث ضمن خدمت کارکنان مطرح است به گونه ایی که برای مدیریت کارا تر بهتر است منابع انسانی از نظر فنی و دانشی ضمن خدمت های لازم را ببینند، تا نیروهای کارا تر و با تجربه ی بیشتری را تحویل مدارس دهند.

## منابع و مراجع

- [۱] آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۲] اکبری، فاطمه (۱۳۹۲). بررسی مدیریت استعدادها در مدیران سازمان آموزش و پرورش. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، چاپ نشده.
- [۳] تاج الدین، محمد و معالی، مرجان (۱۳۸۷). مدیریت استعدادها: چرا مدیریت استعداد، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۱، ص ۶۲-۶۳
- [۴] تاج الدین، محمد و معالی، مرجان (۱۳۸۷). جنگ استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲، ص ۷۲-۷۳
- [۵] داوری، علی (۱۳۸۸). توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی سازمان. فصلنامه پژوهش های مدیریت انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۳: ص ۸۰-۵۱
- [۶] ریوکس، شیلا و برنتال، پوآل. (۲۰۰۸). روش های استخدام و انتخاب، ترجمه: سامان تواضع، آدرس سایت: <http://selection.behdasht.gov.ir/index.aspx?siteid=97&pageid=4560>
- [۷] زمینی، سهیلا و حسینی نسب، داوود (۱۳۸۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی میان اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه تبریز. مجله فرهنگ سازمانی، سال هفتم، شماره ۲۰، ص ۱۲۱-۱۳۸
- [۸] ساعدی، سارا؛ خلعتبری، جواد و موری نجف آبادی، ندا (۱۳۹۰). رابطه ی کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی با خوشنودی شغلی. فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی/ سازمانی، سال اول، شماره ۴، ۵۵-۶۴.
- [۹] شفیع آبادی، عبدالله (۱۳۹۰). راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه ای و نظری های انتخاب شغل. تهران: انتشارات رشد، چاپ شانزدهم.
- [۱۰] صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیک پور، امین (۱۳۹۱). بررسی رابطه ی بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی، مجله فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۵، شماره ۲، ۱۳۵-۱۳۹
- [۱۱] علاقه بند، علی. (۱۳۸۹). مقدمات مدیریت آموزشی. ویرایش پنجم، تهران: نشر روان.
- [۱۲] قاسمی، وحید. (۱۳۹۲). مدل سازی معادله ساختاری در پژوهش های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics. تهران: انتشارات جامعه شناسان، چاپ دوم.
- [۱۳] کارت رایت، راجر. (۲۰۱۳). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه ی انسانی. ترجمه ی: علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی. تهران: انتشارات رسا. چاپ اول.
- [۱۴] کرم دوخت، رقیه. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین اخلاق سازمانی مدیران و اثربخشی سازمانی مدارس بابلسر. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۵ (۱)، ۱۱۵-۱۲۶.
- [۱۵] گای، ماتیو، سیمز، دوریس (۲۰۰۹). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشی نپروری. ترجمه: نسرین جزئی، (۱۳۸۸). تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- [۱۶] گلی، زهرا (۱۳۹۲). بررسی رابطه رضایت شغلی و خلاقیت در شرکت آبفای شهرستان رشد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء، چاپ نشده.
- [۱۷] مرادزاده، یعقوبی، عرب (۱۳۹۳). ارائه ی الگوی روابط ساختاری مدیریت استعداد، تاب آوری و تمایل به ترک خدمت.
- [۱۸] مقیمی، سید محمد. حسن زاده، تورج (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل اجتماعی به منظور دستیابی به تعالی سازمانی در شهرداری تهران. دانشگاه تهران.
- [۱۹] مومنی، علی (۱۳۸۸). شناخت و جذب و خدمت گرفتن استعدادها. سمینار چالش استعدادها، تهران یازدهم تیرماه ۱۳۸۸.

- [20] Ahmadi, S.A.A; sarlak, M.A; Mahdavi, M.; daraei, M.R & Vahidi, T. (2012). The role of social capital on improving the talent management at the southern khorasan electric energy distribution company, *international business management*, 6(2), 233-241.
- [21] Bai,E ;.(2013)., "The talent. An Empirically Based Approach. New York: Plenum Press.
- [22] Barlet, S. (1998), *Human Resorces:" Winning the war for talent": Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 5, PP. 18-19
- [23] Barni, T.(1991). "Reflections on Talent Management: change Agenda". London: CIPD.
- [24] Bergher.S. (2014), "Talent Management, Understanding the Dimensions" , London.
- [25] Bouderpou, H., (2005). training for psychiatric patients ,*Talent Management: Journal of Child & Adolescent Substance Abuse*.
- [26] Falkenberg, J;.(2005)."Research in Organizational Change and Development ". Oxford, Vol. 15, pp.
- [27] Grousman (2007), "Talent Management, Understanding the Dimensions" , London.
- [28] Haks, C.(2008)."The Vital Role of Strategy in Strategic Human Resource Management Education ". *Human Resource Management Review*. Vol.15, No.3.
- [29] Kalengh, L (2009). *Talent Management: An Empirically Based Approach*.New York: Plenum Press.
- [30] Tansli, G. J., (2013). School-based drug abuse prevention with inner-city minority youth. *Journal of Child & Adolescent Substance Abuse*. 6, 5-20