



## شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر استقرار "مدیریت استعداد" معلمان تربیت بدنی

علی اکبر آقائی<sup>۱\*</sup>، حسن بحرالعلوم<sup>۲</sup>، رضا اندام<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۳۰

### چکیده

**هدف:** هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر استقرار "مدیریت استعداد" معلمان تربیت بدنی کشور بود.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه معلمان تربیت بدنی کشور تشکیل دادند. با توجه به هدف پژوهش، ۳۸۴ نفر در بخش تحلیل عاملی اکتشافی و ۳۴۵ نفر در بخش تحلیل عاملی تأییدی به روش تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. داده‌های موردنیاز برای شناسایی مؤلفه‌ها و تحلیل مدل اندازه‌گیری با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته، پس از اخذ روایی (صوری، محتوا و سازه) و اعتبارسنجی، گردآوری شد. برای محاسبه پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/90$ ) و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی، تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار اس پی اس نسخه ۲۰ و نرم افزار لیزرل انجام گرفت.

**یافته‌ها:** براساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۳ گویه شناسایی شده به‌عنوان پیش نیازهای مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی در پنج بُعد کارکنان، سازمان، نگرش مدیران، سیاست‌ها و قوانین کلی و مفهوم‌سازی استعداد دسته‌بندی شدند. بررسی و آزمون مدل پژوهش نیز نشان داد شاخص‌های کلی برازش مدل اندازه‌گیری در وضعیت مطلوبی قرار دارند؛ به‌طوری‌که میزان شاخص نیکویی برازش  $0/90$ ، شاخص نیکویی برازش تطبیقی  $0/99$  و شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب  $0/07$  بود.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش حاکی از آن‌است که مدیران منابع انسانی در سطح کلان وزارت آموزش و پرورش می‌بایست ضمن تلاش جهت استقرار فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، برای دستیابی به نتیجه‌ی مطلوب، به تأمین پیش‌نیازها و عوامل مؤثر بر استقرار مبادرت ورزند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، مفهوم‌سازی استعداد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، معلمان تربیت بدنی.

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران. ۲ و ۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

\*نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: ali.aghaei@ymail.com

## مقدمه

علاقه به مدیریت استعداد به عنوان عنصری کلیدی در مدیریت نوین منابع انسانی به طور فزاینده ای در حال گسترش است. در حال حاضر جذب و حفظ کارکنان با استعداد، از مهم‌ترین چالش‌های رهبران سازمان‌ها است (Beechler & Woodward, 2009; Guthridge & et al, 2008). افزایش اهمیت مدیریت استعداد به چندین عامل تعیین کننده در محیط‌های سازمانی قابل ملاحظه است؛ این عوامل شامل تغییرات جمعیت شناختی ناشی از نیروی کار در حال پیری و نیاز به افزایش تحرک نیروی کار، تغییر در ماهیت کار ناشی از پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییر در اقتصاد مبتنی بر دانش و تشدید رقابت ناشی از جهانی شدن می باشد (Brink & Thunnissen, 2015). ادعا می‌شود که موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها در گرو توانایی شناسایی و مدیریت مؤثر چالش‌های استعدادی سازمان و انطباق با آنها در زمان تحولات مختلف است (Schuler & et al, 2011). اما، این چالش‌های استعدادی به تنهایی به بخش تجارت و صنعت محدود نمی‌شود؛ به‌طوریکه کمبود شدید افراد با استعداد در بخش آموزش و تعلیم و تربیت برخی از کشورهای توسعه یافته نیز مورد تأیید قرار گرفته است (Edward and Smith, 2010; Brink & Thunnissen, 2013). توانایی جذب و حفظ استعدادها، برتر، در حال تبدیل شدن به یک موضوع کلیدی برای مدیریت منابع انسانی در مؤسسات آموزشی و تربیتی است (Metcalf & et al, 2005). با توجه به چشم‌اندازهای در حال تغییر مراکز آموزشی و تربیتی و گذر به رقابت پیش‌روی، مدیریت استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین

مسائل مدیریت منابع انسانی بسیاری از این نهادها به رسمیت شناخته شده است (Clark, 2011; Bis, 2011). همچنین، با توجه به بودجه‌های محدود و چارچوب‌های قانونی جدید که بر کیفیت مستمر تأکید می‌کنند، برنامه‌ریزی برای جذب نیروهای مستعد در امر آموزش، حفظ و نگهداشت آنان ضروری به نظر می‌رسد. مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی از آن را نشان می‌دهد. Bhatnagar (2007) از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی و آینده سازمان یاد می‌کند. به عقیده (Tansley & Tietze, 2013) مدیریت استعداد، فرآیند به‌کارگیری استراتژی‌ها و پروتکل‌های جذب، شناسایی، توسعه، نگهداری و استقرار افراد با پتانسیل شغلی بالا است که به یک سازمان خاص ارزش خاصی می‌بخشند. به‌عبارتی دیگر، مدیریت استعداد عملیات به‌دست آوردن افراد مناسب در زمان مناسب، به‌منظور بهبود عملکرد استراتژیک سازمان می‌باشد (Iles et al, 2010).

در زمینه مدیریت استعداد مدل‌های مختلفی تاکنون ارائه شده است که رویکرد اغلب مدل‌ها بر سه محور جذب، توسعه و نگهداری استوار است. لذا، صرف‌نظر از مدل مورد نظر سازمان در مدیریت استعدادها، توجه به پیش‌نیازهای اجرای مدل از اهمیت اساسی برخوردار است و موفقیت اجرای فرآیند مدیریت استعداد در سازمان منوط به شناسایی پیش‌آیندها و موانع کلیدی اجرا می‌باشد. Ingham (2006) اثربخشی مدیریت استعداد را نیازمند اتخاذ رویکردی کل‌نگر به استراتژی استعداد، تعریف استعداد، چارچوب

پاداش و جبران خدمات، ایجاد فرصت‌های شغلی برابر، ارتباطات تیمی و گروهی، رفتارهای رهبری، فرهنگ و سیاست سازمان و محیط کاری مناسب از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر موفقیت مدیریت استعداد در سازمان می‌باشند. (Hajikarimi & Soltani (2011) به بررسی و تحلیل عوامل سنخ‌ساز 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.

در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نقش معلم (مربی) به عنوان هدایت کننده و اسوه ای امین و بصیر در فرآیند تعلیم و تربیت و موثرترین عنصر در تحقق مأموریت های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی توصیف شده است (Document of Fundamental Transformation of Education, 2011). در این بین، نقش معلمان درس تربیت بدنی به عنوان بخشی از مجریان نظام آموزشی و تربیتی 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 به کارگیری الگوهای نوین مدیریتی، جهت دستیابی به اهداف عالیه نظام آموزش و پرورش می‌باشد. با توجه به استخدامی های سالیان اخیر در این حوزه و ورود نیروهای متخصص با مدارج عالی تحصیلی (فوق لیسانس و حتی دانشجویان دکتری)، مدیریت استعداد منابع انسانی در این حوزه، ارزشی بیش از پیش

استعداد، ارائه گزارش به کارکنان و توانمندی‌های مدیریت استعداد می‌داند. (Sweem (2009) 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 Sweem مدیریت استعداد بخشی از استراتژی منابع انسانی یا توسعه سازمانی است که ریشه در استراتژی سازمان دارد. در این راستا Areiqat & et al (2010) 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 مناسبی از چالش شغلی و نگاه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی استعدادهای به عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز مدیریت استعداد شناسایی شد. (Annakis et al (2014) در پژوهش خود دریافتند که درک صحیح سازمان از کارکردهای شناسایی استعدادهای، توسعه استعدادهای، ایجاد فرهنگ مدیریت استعداد و هم‌سویی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی باعث موفقیت و استقرار مدیریت استعداد در سازمان می‌شود. (Sobhani (2015) به شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی کشاورزی پرداخت. براساس نتایج پژوهش طراحی نظام

بر خود گرفته است. همچنین، قابل ملاحظه است که در کنار جذب بسیاری از نیروهای با کیفیت و مستعد، به دلیل نقص در مواردی هم چون رویه‌های نامناسب فرآیند استخدام منابع انسانی، افرادی به کارگیری شده‌اند که از استعداد و توانمندی لازم جهت پیشبرد اهداف اختصاصی حوزه تربیت بدنی و سلامت برخوردار نمی‌باشند و بر عملکرد کلی این حوزه تأثیر منفی گذاشته‌اند (Sajadi, 2011). لذا، لزوم بهره‌مندی از "مدیریت استعداد منابع انسانی" از دو جهت امری ضروری به نظر می‌رسد. نخست آنکه، فرآیند مدیریت استعداد منتج به جذب نظام‌مند افراد مستعد در استخدامی‌های آینده خواهد شد و این امر منجر به سهولت در پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان در آینده خواهد شد. از طرفی، شناسایی و مدیریت استعداد نیروهای موجود در سازمان، باعث افزایش انگیزه افراد مستعد و جانشین پروری در پست‌های کلیدی و کاهش میل به ترک نیروهای مستعد این حوزه خواهد شد (Ghousi & et al, 2016). چنان‌که، جهت مواجهه هوشمندانه با شرایط متلاطم و در حال تغییر کنونی، به کارگیری افراد با استعداد و دارای ویژگی‌های متمایز نسبت به دیگران، در پست‌های کلیدی این حوزه امری اجتناب‌ناپذیر است.

آنچه مشخص است تاکنون در خصوص به کارگیری مدیریت استعداد، شناسایی پیش‌نیازهای اجراء، شناسایی مؤلفه‌های فرآیند و پیامدهای مدیریت استعداد در وزارت آموزش و پرورش که بیشترین نیروی انسانی آموزشی و تربیتی را در اختیار دارد پژوهشی صورت نگرفته است و بیشتر پژوهش‌های انجام شده در سایر حوزه‌ها نیز، تنها به شناسایی مؤلفه‌های فرآیند

مدیریت استعداد پرداخته‌اند. حال آن‌که، پر واضح است جهت به کارگیری فرآیند مدیریتی جدید در یک سازمان، شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر استقرار، عاملی مهم و تعیین‌کننده در موفقیت سازمان است. از طرفی، با توجه به بودجه‌های انقباضی و اعتبارات محدود در وزارت آموزش و پرورش جهت جذب و به کارگیری نیروی انسانی جدید در حوزه‌های مختلف و کمبود شدید معلم درس تربیت بدنی در مدارس سراسر کشور، مدیریت نوین منابع انسانی شاغل در سازمان و برنامه‌ریزی جهت جذب بهترین‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است که به نظر می‌رسد به کارگیری الگوی مدیریت استعداد راه‌گشای بسیاری از مشکلات این حوزه باشد. لذا، این پژوهش با در نظر گرفتن خلأ موجود، به دنبال شناسایی عوامل و مؤلفه‌های پیش‌آیند و اثرگذار بر استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور و بررسی میزان تأثیر عوامل شناسایی شده بر فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری (SEM) است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان تربیت‌بدنی کشور، در حدود ۳۴۰۰۰ نفر بود. تعداد نمونه‌های پژوهش در روش تحلیل عاملی بر اساس تعداد متغیرهای اکتشافی تعیین شده است (Kline, 2011). از این‌رو، محقق در مرحله تحلیل عاملی اکتشافی، تعداد ۳۸۴ پرسشنامه به روش تصادفی طبقه‌ای در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار داد که در نهایت ۳۷۰

شد. همچنین، میزان پایایی پرسشنامه پژوهش در یک مطالعه راهنما و در نمونه‌ای به تعداد ۴۰ نفر، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب محاسبه شده برای کل سؤالات پرسشنامه ۰/۹۰۶ بدست آمد. این مقدار نشان‌دهنده میزان بالای پایایی پرسشنامه پژوهش می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

جامعه آماری پژوهش، معلمان تربیت‌بدنی سراسر کشور بودند که با توجه به هدف پژوهش، تعداد ۳۸۴ نفر در بخش تحلیل عاملی تأییدی و ۳۴۵ نفر در بخش تحلیل عاملی تأییدی، به تناسب تعداد معلمان هر استان، به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. براساس آمار تعداد معلمان کشور، استان‌های خراسان رضوی، خوزستان و شهر تهران بیشترین تعداد معلمان تربیت‌بدنی را به خود اختصاص داده‌اند. جدول ۱، نشان‌دهنده تعداد کل معلمان تربیت‌بدنی کشور به تفکیک استان، و تعداد نمونه آماری انتخاب شده در مراحل مختلف پژوهش می‌باشد.

پرسشنامه جهت انجام تجزیه و تحلیل عودت داده شد. همچنین، در مرحله‌ای جداگانه، به‌منظور آزمون مدل پژوهش، تعداد ۳۴۵ پرسشنامه به روش تصادفی طبقه‌ای در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت که در نهایت ۳۲۹ پرسشنامه جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی عودت داده شد. پرسشنامه‌های توزیع شده به تناسب تعداد معلمان تربیت‌بدنی هر استان و با کمک سرگروه‌های آموزشی درس تربیت‌بدنی استان‌ها به‌طور تصادفی توزیع شد. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۳۲ گویه بود. این پرسشنامه توسط تیم پژوهش، براساس مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نظرسنجی از صاحب‌نظران (شامل ۱۰ تن از معاونین تربیت‌بدنی و سلامت ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها و پنج تن از اساتید هیأت علمی دانشگاهی در رشته مدیریت ورزشی) از طریق روش دلفی تهیه و پس از بررسی روایی و تأیید نهایی، در نهایت، تعداد ۹ گویه حذف و تعداد ۲۳ گویه در پرسشنامه اصلی پژوهش گنجانده شد. به‌منظور شناسایی و دسته‌بندی عامل‌های پیش‌نیاز مدیریت استعداد، از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد و برای بررسی رابطه بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز، با استفاده از نرم افزارهای آماری اسپاس‌اس نسخه ۲۰ و لیزرل انجام

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

در جدول ۲، مجموعه اطلاعات حاصل از ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری بخش تأیید مدل پژوهش، ارائه شده است. این جدول

شامل جنسیت، سابقه شغلی و سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان می‌باشد. میانگین سن پاسخ‌دهندگان پرسشنامه  $36 \pm 6$  می‌باشد.  $51/4$

درصد از پاسخ‌دهندگان را مردان و ۴۸/۶ درصد نمونه آمای پژوهش را زنان تشکیل داده‌اند. همچنین؛ پاسخ‌دهندگان با مدرک تحصیلی فوق

جدول ۲. توزیع پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت، تحصیلات و شغل

ویژگی جمعیت شناختی	وضعیت	تعداد	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

حاضر دارای کفایت لازم برای تحلیل عاملی می‌باشند.

پس از بررسی آزمون کفایت نمونه‌ها جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی، حداقل بار عاملی مورد قبول برای سؤالات پرسشنامه، ۰/۴۵ تعیین شد. در نهایت، پنج دسته از عوامل با استفاده از ترکیب چندین معیار به دست آمد. اولین معیار، تعیین عامل‌ها بر اساس مقادیر ویژه می‌باشد. با استفاده از معیار کیسر، در این مطالعه عامل‌هایی انتخاب شدند که دارای ارزش ویژه بزرگتر از ۱ بودند. معیار دیگر، معیار توصیف واریانس بود که با توجه به آن، ۲۳ گویه شناسایی شده در قالب ۵ دسته از عوامل، ۷۶/۵۲ درصد از واریانس را کل را تبیین نمودند. عوامل تبیین شده تحت عناوین "مفهوم سازی استعداد، عوامل سازمانی، عوامل فردی کارکنان، قوانین و سیاست‌های کلی و نگرش مدیران" نام‌گذاری شدند.

براساس نتایج پژوهش، عوامل مربوط به "مفهوم‌سازی استعداد" با مقدار واریانس ۱۸/۵۵

در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی همراه با چرخش متعامد<sup>۱</sup> برای شناسایی و تعیین عوامل مؤثر بر استقرار و پیاده‌سازی مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی استفاده شد. پیش از انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه‌ها از معیار کایرز، میجر، ال‌کین<sup>۲</sup> (KMO) استفاده شد. در صورتی که مقدار KMO 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>۳</sup> استفاده می‌شود. عدد آزمون KMO در پژوهش حاضر برابر با ۰/۹۷، و آزمون بارتلت نیز در سطح معناداری ۰/۰۵ معنادار است. بنابراین؛ نمونه‌های پژوهش

1. Varimax Rotation
2. Kaiser- Meyer-Olkin
3. Bartlett's Test

بیشترین میزان تبیین و عوامل مربوط به نگرش مدیران با مقدار واریانس ۷/۹۱، کمترین میزان تبیین را به عنوان مؤلفه‌های پیش‌نیاز مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی داشتند. بارعاملی هر یک از گویه‌های مؤلفه‌های شناسایی شده، از ۰/۵۱ تا ۰/۷۴ متغیر بود. به طوری که گویه‌های "تناسب استراتژی مدیریت استعداد با راهبردهای اصلی سازمان" مربوط به مؤلفه مفهومی سازی استعداد و "پرداخت به موقع حق التدریس و مأموریت‌های ورزشی معلمان

تربیت‌بدنی" مربوط به مؤلفه کارکنان با میزان ۰/۷۴ بیشترین بارعاملی و گویه "استقبال مدیران از انتقادات و پیشنهادات معلمان تربیت بدنی در جهت رفع مشکلات مربوط به مؤلفه نگرش مدیران با بارعاملی ۰/۵۱، کمترین میزان بارعاملی را دارا بودند. جدول (۳) نتایج ماتریس عوامل مورد بررسی در تحلیل عاملی اکتشافی در فضای چرخش یافته به همراه بارعاملی و آلفای کرونباخ گویه‌های هر عامل را نشان می‌دهد.

جدول ۳. تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه های اصلی با چرخش متعامد

عامل ها	گویه ها	بار عاملی	مقدار واریانس
مفهوم سازی استعداد	ارائه تعریف شفاف از مفهوم استعدادهای معلمان تربیت بدنی	۰/۶۷	
	اولویت بندی استعدادهای مورد نیاز شغل معلم تربیت بدنی	۰/۶۱	
	شناسایی قابلیت های ویژه معلمان تربیت بدنی	۰/۶۶	
	حمایت از ایده های شغلی معلمان تربیت بدنی خلاق و نوآور	۰/۵۵	۱۸/۵۵ درصد
	برنامه ریزی جانشین پروری معلمان تربیت بدنی	۰/۷۳	
	تناسب استراتژی مدیریت استعداد با راهبردهای اصلی سازمان	۰/۷۴	
تهیه بانک اطلاعاتی از معلمان مستعد و ایده های خلاقانه آنان	۰/۶۸		
عوامل فردی کارکنان	رضایت معلمان تربیت بدنی از میزان حقوق، پاداش و مزایای شغلی	۰/۶۵	
	پرداخت به موقع حق التدریس و مأموریت های ورزشی معلمان تربیت بدنی	۰/۷۴	
	ساماندهی و زمانبندی مناسب برای تدریس و انجام فعالیت‌های فوق برنامه	۰/۵۶	۱۸/۱۹ درصد
	رضایت معلمان از تناسب تعداد دانش آموزان کلاس با امکانات و زیرساخت های ورزشی مدارس	۰/۶۸	
عوامل سازمانی	قرار دادن افراد در جایگاه درست	۰/۵۲	
	ارائه وظایف بر مبنای قابلیت های معلمان	۰/۶۱	
	ایجاد فرصت های پیشرفت شغلی برای معلمان تربیت بدنی	۰/۷۰	
	برابری فرصت های ارتقای شغلی برای تمامی معلمان تربیت بدنی	۰/۶۹	۱۵/۹۷ درصد
	تأمین زیرساخت ها و امکانات شغلی مورد نیاز	۰/۶۳	
	در دسترس قرار دادن منابع و امکانات مرتبط با شغل معلم تربیت بدنی	۰/۶۹	



۰/۷۱	امکان تفویض اختیار مدیریت منابع انسانی در معاونت های مختلف آموزش و پرورش
۰/۱۶۵	وجود قوانین و مقررات منعطف برای مدیریت استعداد معلمان در سطح کلان وزارت
۰/۱۶۶	وجود و اعتقاد "تفکر مدیریت استعداد" در وزارت آموزش و پرورش
۰/۱۶۵	نگرش و باور مثبت مدیران مدارس نسبت به فعالیت های تربیت بدنی
۰/۱۷۳	اعتقاد به رهبری تیمی و تصمیم گیری مشارکتی در بین مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش
۰/۱۵۱	استقبال مدیران از انتقادات و پیشنهادات معلمان تربیت بدنی در جهت رفع مشکلات

همچنین، نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ نشان می دهد 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 ۰/۱۸۸ تا ۰/۹۴ متغیر می باشد که وجود ارتباط نسبتاً بالا را در بین گویه های هر عامل نشان می دهد. ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه نیز، ۰/۹۰ می باشد (جدول ۴).

**جدول ۴. نتایج ضرایب آلفای کرونباخ برای تعیین ثبات درونی پرسشنامه**

خرده مقیاس ها	تعداد گویه	ضریب آلفا
مفهوم سازی استعداد	۷	۰/۹۴
عوامل فردی کارکنان	۴	۰/۸۹
عوامل سازمانی و مدیریتی	۶	۰/۹۳
قوانین و سیاست های کلی	۳	۰/۸۹
نگرش مدیران	۳	۰/۸۸
<b>شاخص کل</b>	<b>۲۳</b>	<b>۰/۹۰</b>

پرسش نامه ها و حذف موارد ناقص و مخدوش، تعداد ۳۲۹ پرسش نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در مرحله دوم پژوهش، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری به پرسش های مطرح شده پاسخ داده شد. در مدل سازی معادلات ساختاری، لازم است در وهله اول کلیت مدل با استفاده از شاخص های برازش کلی و در وهله دوم جزئیات مدل با استفاده از مقادیر گزارش شده برای ضرایب تأثیر یا ساختاری تحلیل شوند. بدین منظور در ابتدا

پس از شناسایی و کشف عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، این پرسش اساسی مطرح شد که آیا عوامل شناسایی شده مورد تأیید معلمان تربیت بدنی کشور می باشد؟ و این که، ویژگی های روان سنجی ابزار سنجش پیش نیازهای استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی چگونه است؟ از این رو، در مطالعه اصلی، پرسشنامه پنج عاملی پیش نیازهای مدیریت استعداد با ۲۳ گویه و در مقیاس پنج ارزشی لیکرت بین معلمان تربیت بدنی ۳۱ استان کشور توزیع شد. پس از جمع آوری

چهار شاخص گزارش شود (Kline, 2011). در مجموع شاخص‌های برازش کلی مدل پیش‌نیازهای مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی، وضعیت مطلوبی را گزارش می‌دهند که نشانگر مناسب بودن و تأیید مدل تحلیل عاملی مرتبه اول هستند (جدول ۵).

مهم‌ترین شاخص‌های کلی برازش مورد بررسی قرار داده می‌شود. از آنجا که 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

**جدول ۵.** شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت استعداد

مقادیر مشاهده شده	مقدار مطلوب	شاخص‌های برازش
۵۹۷/۷۱	-	مجذور کای دو ( $\chi^2$ )
۲۲۰	-	درجه آزادی (df)
۰/۰۰۱	-	سطح معناداری (P)
۲/۷۱	کمتر از ۳	نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
۰/۸۹	نزدیک به ۱	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۹۹	نزدیک به ۱	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۳	نزدیک به صفر	شاخص ریشه میانگین مجذور استاندارد شده باقیمانده (SRMR)
۰/۰۷	کمتر از ۰/۰۸	شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب (RMSEA)

مکنون (ابعاد) پنج‌گانه پیش‌نیازهای مدیریت استعداد) در فاصله اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند (جدول ۶).

شاخص‌های جزئی برازش نیز، نشان می‌دهند که تمامی ضرایب اثر (ضریب لامبدا) بین متغیرهای مشاهده‌شده (گویه‌ها) و متغیرهای

**جدول ۶.** شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت استعداد

ضریب تی	ضریب لامبدا استاندارد شده	متغیر مشاهده شده	متغیر مکنون
۱۷/۲۷	۰/۸۰	رضایت معلمان تربیت بدنی از میزان حقوق، پاداش و مزایای شغلی	عوامل فردی کارکنان
۱۷/۰۹	۰/۸۰	پرداخت به موقع حق التدریس و مأموریت‌های ورزشی معلمان تربیت بدنی	
۱۶/۶۶	۰/۷۸	ساماندهی و زمانبندی مناسب برای تدریس و انجام فعالیت‌های فوق برنامه	
۱۸/۶۳	۰/۸۴	رضایت معلمان از تناسب تعداد دانش‌آموزان کلاس با امکانات و زیرساخت	عامل سازمان و مدیریت
۱۹/۰۱	۰/۸۵	قرار دادن افراد در جایگاه درست	
۱۸/۱۱	۰/۸۲	ارائه وظایف بر مبنای قابلیت‌های معلمان	
۱۷/۸۷	۰/۸۲	ایجاد فرصت‌های پیشرفت شغلی برای معلمان تربیت بدنی	

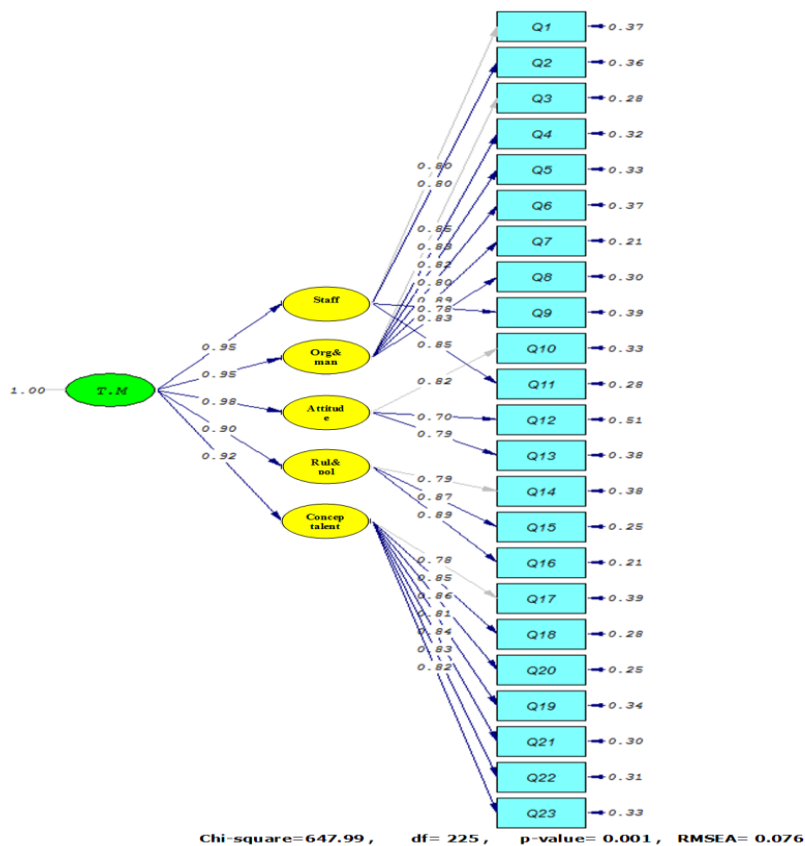
۱۷/۱۹	۰/۸۰	برابری فرصت های ارتقای شغلی برای تمامی معلمان تربیت بدنی	
۲۰/۴۴	۰/۸۹	تأمین زیرساخت ها و امکانات شغلی مورد نیاز	
۱۸/۴۴	۰/۸۳	در دسترس قرار دادن منابع و امکانات مرتبط با شغل معلم تربیت بدنی	
۱۷/۸۳	۰/۸۳	نگرش و باور مثبت مدیران مدارس نسبت به فعالیت های تربیت بدنی	نگرش مدیران
۱۵/۸۷	۰/۶۹	اعتقاد به رهبری تیمی و تصمیم گیری مشارکتی در بین مدیران تربیت بدنی	
۱۶/۴۹	۰/۷۸	استقبال مدیران از انتقادات و پیشنهادات معلمان تربیت بدنی در جهت رفع	
۱۶/۵۴	۰/۷۸	امکان تفویض اختیار مدیریت منابع انسانی در معاونت های مختلف وزارت	قوانین و سیاست ها
۱۹/۳۴	۰/۸۷	وجود قوانین و مقررات منعطف برای مدیریت استعداد معلمان در سطح کلان	
۲۰/۴۰	۰/۹۰	وجود و اعتقاد به "تفکر مدیریت استعداد" در وزارت آموزش و پرورش	
۱۷/۰۴	۰/۷۹	ارائه تعریف شفاف از مفهوم استعدادهای معلمان تربیت بدنی.	مفهوم سازی استعداد
۱۸/۹۹	۰/۸۵	اولویت بندی استعدادهای مورد نیاز شغل معلم تربیت بدنی	
۱۹/۳۱	۰/۸۶	شناسایی قابلیت های ویژه معلمان تربیت بدنی	
۱۷/۶۸	۰/۸۱	حمایت از ایده های شغلی معلمان تربیت بدنی خلاق و نوآور	
۱۸/۴۶	۰/۸۳	برنامه ریزی جانشین پروری معلمان تربیت بدنی.	
۱۸/۲۸	۰/۸۳	تناسب استراتژی مدیریت استعداد با راهبردهای اصلی سازمان	
۱۸/۱۰	۰/۸۲	تهیه بانک اطلاعاتی از معلمان مستعد و ایده های خلاقانه آنان	

پرسشنامه نیز مناسب و همه اعداد و پارامترهای

مدل معنادار است (شکل ۱).

همچنین، مقادیر شاخص تی در مورد رابطه بین خرده مقیاس ها با عامل بالاتر از خود، همگی بالاتر از ۱/۹۶ است که حاکی از وجود رابطه معنادار بین آنها است. نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان می دهد عوامل "نگرش مدیران"، "عامل مدیریت و سازمان" و "عوامل فردی کارکنان" بیشترین تأثیر را بر استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی دارند (جدول ۷).

در ادامه و به منظور دستیابی به ساختار عاملی دقیق تر، از روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. هدف این شیوه رسیدن به یک روش معنادارتر از داده ها است. در این گونه مدل ها، فرض بر آن است که خود متغیرهای مکنون در واریانس مشترک، ناشی از یک یا چند عامل مرتبه بالاتر هستند. به عبارت دیگر، عامل های مرتبه دوم، عامل عامل های مرتبه اول به شمار می روند. از این روش برای مطالعه مناسب بودن ساختار عاملی پرسشنامه و تأیید وجود مؤلفه های ادعایی سازنده یا پژوهش های مربوط استفاده می شود. بر 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 اندازه گیری



شکل ۱: تحلیل عاملی مرتبه دوم پرسشنامه عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی در حالت ضرایب استاندارد

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، این پرسش‌نامه از روایی سازه قابل قبول و بسیار خوبی برخوردار است و می‌توان برای سنجش عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور از آن استفاده نمود. همان‌طور که جدول (۷) نشان می‌دهد، شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل

## جدول ۷. سازه های تشکیل دهنده مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی در مدل تحلیل عاملی تأییدی

مرتبه دوم

ردیف	اثر متغیرهای مستقل بر شکل گیری مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی	بار عاملی	مقدار تی
۱	نگرش مدیران	۰/۹۸	۱۷/۲۸
۲	عوامل سازمانی و مدیریتی	۰/۹۵	۱۷/۸۱
۳	عوامل کارکنان	۰/۹۵	۱۶/۲۰
۴	مفهوم سازی استعداد	۰/۹۲	۱۵/۴۳
۵	قوانین و سیاست های کلی سازمان	۰/۹۰	۱۴/۸۹

RMSEA= ۰/۰۷    GFI= ۰/۹۰    CFI= ۰/۹۹    SRMR= ۰/۰۳     $\chi^2/df= ۲/۸۷$

## بحث و نتیجه گیری

سازمان بسیار مهم و غیر قابل انکار است و نگرش و باور مدیریت نسبت به این عامل، قطعاً در افزایش یا کاهش بهره‌وری مهم است (Seniwoliba, 2015). در فرآیند درگیر شدن در تنظیم سیاست‌های منابع انسانی و توسعه و به اجرا درآوردن سیستم‌ها و فرآیندهای پرسنلی، کارکنان باید به مشارکت و داشته شوند (Walker, 2002). 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 پیشنهادات کاربردی کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم گیری 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. براین اساس، نگرش مثبت و سازنده مدیران مدارس و مدیران

برای شناسایی مؤلفه های مؤثر بر استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، علاوه بر مطالعه پیشینه پژوهش و نظرسنجی از صاحب نظران، از روش تحلیل عاملی اکتشافی و برای تأیید مؤلفه های شناسایی شده از روش تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه ۲۳ سؤالی پیش نیازهای (عوامل مؤثر) مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور منجر به شناسایی پنج دسته از عوامل شامل نگرش مدیران، عوامل سازمانی و مدیریتی، عوامل فردی (معلمان)، مفهوم سازی استعداد و قوانین و سیاست‌های کلی سازمان شد که در مجموع ۷۶/۵۲ درصد از واریانس سازه را تبیین را تبیین نمودند.

در این پژوهش عوامل مربوط به "نگرش مدیران" به عنوان اثرگذارترین مؤلفه جهت استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی معرفی شد. سهم نیروی انسانی در بهره‌وری

بزرگ راهی است که انگار همه جاده های فرعی به آن ختم می شوند. بحث ارتقاء و پیشرفت شغلی در تمامی سازمان ها با ماهیت های دولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی، به عنوان یک موضوع مهم قابل طرح است (Addison & et al, 2011). هنگامی که کارمندان درک کنند که شناسن طلایی برای ارتقاء وجود دارد، از اینکه جایگاه محترمی در سازمان دارند احساس رضایت می کنند (De Souza, 2012) در نتیجه یک کارمند راضی تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته و مدت بیشتری در سازمان می تواند بماند و در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری در سازمان خواهد شد (Bavendam, 2000). عادلانه بودن سیستم ترفیع و ارتقای شغلی نیز، یکی از عوامل مهمی است که باعث افزایش انگیزه کارکنان می شود که این امر در سایه آگاهی مدیران از چگونگی تفاوت افراد، نیازهای افراد سازمانی و همچنین طراحی دستگاه های منطبق بر آن نیازها امکان پذیر خواهد بود (Bavendam, 2000). بنابراین، شناسایی این مؤلفه نیز به عنوان پیش نیاز اثرگذار بر مدیریت استعداد با توجه به مبانی ذکر شده قابل توجیه است و ضروری است مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و مدارس ضمن ایجاد فرصت های برابر ارتقای شغلی برای کارکنان، به اصل برابری و شایسته سالاری در ارتقاء معلمان توجه نمایند. (Ahmadi & et al (2017) در پژوهشی عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد را به دو دسته عوامل سازمانی و شغلی تقسیم نمودند؛ فراهم آوری فرصت رشد و شکوفایی، فرهنگ سازمانی و تشویق کارکنان از سوی سازمان از جمله عوامل سازمانی شناسایی شده بود. Thunnissen & et al (2013) نیز، به نقش عوامل مدیریتی و

تربیت بدنی آموزش و پرورش نسبت به فعالیت های تربیت بدنی و فراهم نمودن زمینه مدیریت مشارکتی و توجه به پیشنهادات معلمان از طریق راه اندازی سامانه پیشنهادات، عواملی مهم در دستیابی به اهداف غایی این حوزه می باشد و ضروری است مورد توجه مدیران مربوطه قرار گیرد. (Sobhani (2015 رفتارهای رهبری و نگرش مثبت مدیر نسبت به کارکنان را به عنوان پیش نیاز مدیریت استعداد مطرح نمود. (Barkhuizen & et al (2017 دیدگاه و نگرش سازنده مدیران در انگیزش، بهره‌وری و ماندگاری کارکنان در سازمان را مورد تأکید قرار داده‌اند.

دومین مؤلفه شناسایی شده اثرگذار بر استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی عوامل سازمانی و مدیریتی می باشد. عوامل مدیریتی و سازمانی در این پژوهش به عواملی اطلاق می گردند که وزارت آموزش و پرورش و به طور خاص معاونت تربیت بدنی و سلامت و زیرمجموعه آن در استان ها و مدارس برای اجرای مطلوب برنامه های تدوین شده باید در اختیار معلمان قرار دهند یا زمینه دستیابی به آن را فراهم نمایند. ایجاد و توسعه اماکن و زیر ساخت های ورزشی در مدارس، از ابتدایی ترین و ضروری ترین نیازهای کلاس درس تربیت بدنی برای معلم و دانش آموزان است (Dudley, 2015) 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 ناپجاست و مدیران مدارس و متولیان باید در جهت تأمین این نیازها تلاش نمایند تا معلم نیز فرصت بروز توانمندی و شکوفایی استعداد های خود را داشته باشد (Pate & et al, 2007). ارتقاء شغلی همانند

سازمانی بر موفقیت و استقرار مدیریت صحیح استعدادها در سازمان اذعان نمودند.

سومین مؤلفه شناسایی شده تأثیرگذار بر مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، عوامل فردی مربوط به کارکنان (معلمان تربیت بدنی) می باشد. در این پژوهش، این عوامل به طور مستقیم مرتبط با نیروی انسانی مورد نظر یا همان معلمان درس تربیت بدنی می باشد. 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 گویه های تشکیل دهنده این مؤلفه می باشند. اصولاً عواملی که در رضایت شغلی کارکنان مؤثرند بسیار زیاد است و نمی توان آنها را به یک یا چند عامل محدود کرد (Gathungu & Wachira, 2005). عوامل مرتبط با رضایت شغلی معلمان مدارس را در قالب فرصت های 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 بر اساس نتایج پژوهش های مختلف بسیاری از معلمان در این خصوص ابراز نارضایتی می کنند (Seyfzadeh, Mirkamali & et al, 2016; Haghigatian, 2016). این نارضایتی به نوبه خود بر عملکرد و کیفیت کاری معلمان تأثیر منفی می گذارد و باعث ترک شغل و عدم ماندگاری نیروی های مستعد در آموزش و پرورش می شود. لذا، بدیهی است مدیران

مربوطه جهت اعمال مدیریت صحیح بر استعداد معلمان تربیت بدنی و افزایش بهره وری آموزشی باید در پی اصلاح شیوه های 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 بی میلی به انجام کار در مدرسه شده و این امر در صورت تداوم در سالیان متمادی باعث اتلاف سرمایه های انسانی در مدارس می شود. لذا، استاندارد سازی زیرساخت ها و امکانات ورزشی مدارس و زمانبندی مناسب درس تربیت بدنی و فعالیت های 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.

مفهوم سازی استعداد در سطح کلان وزارت آموزش و پرورش، چهارمین مؤلفه شناسایی شده به عنوان پیش نیاز مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور می باشد. تعریف شفاف از مفهوم استعدادهای معلمان تربیت بدنی، اولویت بندی استعدادهای آنان، حمایت از ایده های شغلی معلمان تربیت بدنی خلاق و نوآور، برنامه ریزی جانشین پروری و تناسب استراتژی مدیریت استعداد با راهبردهای اصلی وزارت و معاونت تربیت بدنی و سلامت گویه های تبیین کننده این مؤلفه می باشند. مفهوم سازی عبارت است از فرآیند شکل دهی یک ایده، اصل یا مفهوم در سازمان.

درس تربیت بدنی، توجه به موارد شناسایی لازم و ضروری است.

قوانین و سیاست های کلی سازمان، پنجمین مؤلفه شناسایی شده به عنوان عوامل اثرگذار بر 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 "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 (Iran Nejad Parizi & Sasan Gohar, 2006)

Whyte (2007) 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 بیشتر 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 بسزایی در موفقیت اجرای مدیریت استعداد در سازمان دارند و بسته به نوع سازمان از انعطاف متفاوتی برخوردارند (Hajikarimi & Hoseini, 2010). لذا، اصلاح

بنابراین، مفهوم سازی استعداد اشاره به تعریف شفاف از استعداد، تمییز تفاوت ها و طبقه بندی و شکل دهی مفاهیم استعداد در سازمان دارد (Olszewski & Subotnik, 2016). بدیهی است جهت پذیرش همگانی فرآیند مدیریت استعداد در وزارت آموزش و پرورش و به طور خاص معاونت تربیت بدنی و سلامت، لازم است مبانی استعدادپروری و مدیریت استعداد در تمامی سطوح مدیریتی نهادینه و مفهوم سازی شود. مدیریت جانشینی و جانشین پروری یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی می باشد. آنچه در فرآیند جانشین پروری مورد توجه قرار می گیرد این است که سازمان قبل از اجرای این نظام، باید از آمادگی لازم برخوردار باشد. وجود مجموعه ای از آمادگی ها و زمینه ها می تواند الزامات سازمان را برای اجرای نظام جانشین پروری نشان دهد (Jackson, 2014) (Helton & Jackson, 2014) بسیاری از پژوهش ها به اهمیت گره زدن جانشین پروری به برنامه های استراتژیک اشاره کرده اند. این فرآیند باعث می شود که مدیران ارشد و رهبران سازمان از طریق مشارکت فعال و آشکار از برنامه جانشینی حمایت کنند (Seniwoliba, 2015) (Christie, 2005). نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش های Faghihi & Zakeri (2014); Seniwoliba (2015); Groves (2005) & Christie (2007) همسو می باشد. در این پژوهش ها، مدیریت جانشینی و همسو بودن راهبرد مدیریت استعداد با راهبردهای اصلی سازمان به عنوان مهمترین عوامل زمینه ساز مدیریت استعداد شناسایی شده اند. بنابراین، جهت مدیریت صحیح استعدادهای و استقرار موفقیت آمیز فرآیند مدیریت استعداد معلمان



و Brink & Thunnissen (2015) نیز، باور و نگرش مدیران و وجود تفکر مدیریت استعداد نزد مدیران عالی سازمان را، مهم‌ترین عامل در موفقیت مدیریت استعداد دانستند.

با توجه به آنچه در پژوهش بدان اشاره 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. در این بین، اهمیت این موضوع برای وزارتخانه آموزش و پرورش و زیر مجموعه آن، که به شدت نیازمند نیروی مستعد و با کیفیت جهت پرورشی نسل آینده کشور است امری اجتناب ناپذیر است. 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. همچنین، رفع موانع قانونی و حقوقی جهت به‌کارگیری فرآیند مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری در تربیت بدنی آموزش و پرورش یکی دیگر از مواردی است که موجبات موفقیت استقرار مدیریت استعداد را فراهم می‌آورد که لازم است مورد توجه ویژه قرار گیرد.

و بروزرسانی قوانین و مقررات کلان وزارت آموزش و پرورش در شیوه‌ی مدیریت منابع انسانی، جهت موفقیت فرآیند مدیریت استعداد معلمان از جمله معلمان درس تربیت بدنی امری اجتناب ناپذیر 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 تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان داد عوامل نگرش مدیران، عامل مدیریت و سازمان و عوامل کارکنان، بیشترین تأثیر را بر استقرار مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی دارند. نتایج این بخش از پژوهش، با نتایج پژوهش‌های Hajikarimi & Hoseini (2010); Sobhani (2015); Brink & Thunnissen (2013) همسو می‌باشد. در این زمینه Hajikarimi & Hoseini (2010) در پژوهشی، رویکرد و نگرش مدیران عالی و عوامل مدیریتی را به عنوان مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد شناسایی نمودند. Sobhani (2015) عوامل مدیریتی و سازمانی از قبیل رفتارهای رهبری، محیط سازمانی و 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، به عنوان دیگر پیش‌نیازهای پر اولویت شناسایی شدند.

منابع

- Beechler, S. and Woodward, I. (2009). The Global War for Talent, *Journal of International Management*, 15: 273–285.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relation*, 29(6): 640-663.
- Brink, V. D. Thunissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2): 180-195.
- 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>
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 304 - 313.
- Document of Fundamental Transformation of Education. (2011). Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution, Tehran.
- 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
- Addison, J. T., Ozturk, O. D., & Wang, S. (2014). Job Promotion in Midcareer: Gender, Recession and Crowding. *Monthly Lab. Rev.*, 137, 1.
- Ahmadi, H; Zahed Babolan, A; Moradi, M. (2017). Factors affecting retaining elite teachers and talented through periods high school Public school education in the city of Ardebil in order to fulfill the general policies of (change in the education system). *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 7(23), 95-111. [Persian].
- 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).
- Barkhuizen, N., Schutte, N., Nagel, L. (2013). Consequences of Talent Management for Academic Staff in South African Higher Education Institutions. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(6): 1-6.
- Bavendam, J. (2000). Effective Management through measurement: Special Reports, *Managing Job Satisfaction*, 6: 21-32.

- ۱۱۹
- Hajikarimi, A; Soltani, M. (2011). Study and Analysis of Talent Management Measures: A Case Study of Iran Machinery and Industrial Equipment Industry. *Organizational Culture Management*, 9(23), 95-116. [Persian].
  - 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.
  - 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.
  - Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap, *Strategic HR Review*, Melcrum Publishing Ltd.
  - 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.
  - Iran-Nejad, M; Sasan-Gohar, P. (2006). *Organization and management from theory to practice*. Tehran, Publications of Iran Higher Institute of Banking Education, Ninth edition. [Persian].
  - Kline, RB. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press. ISBN 9781462523344.
  - McCauley, C. Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st century, *The Journal for Quality & Participation*, 29 (4): 4-7.
  - 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.
  - Faghihi, A; Zakeri, M. (2015). Pathology of the Iranian Public Organizations for Establishment of Management Succession Planning. *Iranian Journal of Public Administration Mission*, 5(15), 15-24. [Persian].
  - 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).
  - Ghousi, S; Mehr-Ara, A; Shakeri, G. (2016). Talent management role in the preservation of human resources potential in the Oil Products Distribution Company Sari Area. *FARAYANDNO Quarterly*, 10(52), 251-275. [Persian].
  - 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.
  - Haji-karimi, A; Hoseini, A. (2010). Underlying strategic factors in talent management. *Strategic Management Studies*, 1(2), 51-71. [Persian].
  - cohort study". *School Psychology International*, 36(2): 172-188.

- Universities). Journal of Practicipation and Social Development, 2(3), 27-49. [Persian].
- Sobhani, M, J. (2015). Developing a Model through Talent Management in Agricultural Higher Education System. Ph.D. Thesis, Tarbiat Modares University. [Persian].
  - 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.
  - 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.
  - Walker J. (2002). Perspectives: Talent pools: the best and the rest. Human Resource Planning, 25(3): 12–14.
  - Whyte, A. (2007). Delegation of authority, interdependence and productivity: Managing writing response groups through an organizational approach. Sociological focus, 40(2): 182-201.
  - 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.
  - Mir-Kamali, M; Sahraei, M; Pour-Karimi, J. (2016). Evaluate job satisfaction of khorramabad city school principals and provide strategies to increase job satisfaction them. Quarterly of Research on Educational Leadership and Management, 2(6), 53-82. [Persian].
  - Olszewski, p. Subotnik, R. F. (2017). The Role of Domains in the Conceptualization of Talent, Roeper Review, 39(1): 59-69.
  - 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.
  - Schuler, R., Jackson, S., and Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM, Journal of World Business, 46:506–516.
  - 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.
  - Seyfzadeh, A; Haghghatian, M. (2016). Investigating the Role of Citizenship Model in Promoting Citizenship Culture (Case Study: Students of Tehran State



## Identifying and Verification of the Influential Factors on Establishment of "Talent Management" of Physical Education Teachers

Aghaei Ali Akbar.<sup>1\*</sup>, Bahrololoum Hasan.<sup>2</sup>, Andam Reza<sup>3</sup>

Received: Jul 21, 2018

Accepted: Nov 19, 2018

### Abstract

**Objective:** the purpose of this study was Identifying and Verification of the Influential Factors on Establishment of "Talent Management" of Physical Education Teachers.

**Methodology:** The research method was descriptive - correlation. The statistical population of the study included all physical education teachers. According to the research purpose, 384 people were selected in the Exploratory Factor Analysis and 345 people in the Confirmatory Factor Analysis section were selected by Stratified random sampling as a statistical sample. The required data for identifying the components and analyzing the model were collected using a researcher-made questionnaire after obtaining the validity (face, content and structure). To calculate reliability Cronbach's alpha was used ( $\alpha = 0.90$ ), and to analyze the data, exploratory and confirmatory factor analysis and structural equation were used. Data analysis was performed using SPSS-20 Software and Lisrel software.

**Results:** The results of exploratory factor analysis showed that 23 finalized items were classified as prerequisites for talent management in physical education teachers in 5 dimensions of "employees, organizational, managerial attitude, organizational policies and rules and talent conceptualization". Finally, examined and tested of structural equation model of the study showed that, overall indices of Structural model were in good condition, so that, the Goodness of Fit Index (GFI) is 0.90, the Comparative Fit Index (CFI) is 0.99 and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) was 0.07.

**Conclusion:** The results of this research suggest that the Ministry of Education's macro-level human resources managers, while striving to establish a talent management system for physical education teachers, should provide the necessary and effective factors for deployment in order to achieve the desired outcome.

**Keywords:** Talent Management, Conceptualization of Talent, Strategic Human Resource Management, Physical Education Teacher.

1. Ph.D. of Sport Management, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran

2, 3. Associate Professor, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: ali.aghaei@ymail.com