



پژوهش‌نامه‌ی مدیریت اجرایی (علمی)

دانشگاه مازندران

سال دوازدهم، شماره‌ی ۲۴، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۹

نقش مدیریت استعداد در عملکرد شغلی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۱۹

محمد رضا اردلان*

حسین معجونی**

doi: 10.22080/jem.2021.19002.3235

چکیده

هدف پژوهش بررسی نقش مدیریت استعداد در عملکرد شغلی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی می‌باشد. جامعه پژوهش کلیه معلمان ابتدایی ناحیه ۱ شیراز به تعداد ۳۰۰۰ نفر، که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۳۴۱ نفر انتخاب شد. روش پژوهش مطالعات همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری است. از پرسشنامه مدیریت استعداد اوهرلی (۲۰۰۷)، پرسشنامه سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) و پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون (۲۰۰۵)، استفاده شد. جهت تعیین پایایی و روایی ابزار، از تکنیک‌های آلفای کرانباخ و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد، جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های توصیفی و تحلیل مسیر تأییدی با استفاده از نرم افزار lisrel استفاده شد. نتایج نشان داد که: متغیر مدیریت استعداد دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۳۶)، اثر غیر مستقیم مثبت (۰/۱۵۷) و اثر کل مثبت (۰/۵۱۷) و معنادار بر متغیر عملکرد شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد. متغیر سرمایه اجتماعی دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۲۱) و معنادار بر متغیر عملکرد شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد. متغیر مدیریت استعداد با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه سرمایه اجتماعی (۰/۱۵۷) و مقدار تی (۴/۶۳) دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر عملکرد شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، سرمایه اجتماعی، عملکرد شغلی.

* نویسنده مسئول، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. mr.ardalan@basu.ac.ir
** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. hosinmajooni@gmail.com

۱- مقدمه

منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند علاوه بر مزیت رقابتی سازمان، می‌تواند فقدان یا نقص دیگر منابع را جبران نماید (طهماسبی، قلی‌پور و جواهری‌زاده، ۱۳۹۱). سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که بتوانند در مشاغل خویش خوب عمل کنند، زیرا عملکرد خوب، بهره‌وری سازمانی را افزایش داده و منجر به ارتقاء سازمان‌ها می‌شود (رایت^۱، ۲۰۰۴). بنابراین توجه به عملکرد شغلی کارکنان در سازمان یک امر ضروری است. عملکرد شغلی^۲ سازه‌ی مهمی است که همواره در زمینه‌های روانشناسی سازمانی و مدیریت منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گرفته (جوهاری و همکاران^۳، ۲۰۱۸: ۱۰۸) و بر پایه‌ی آن، کارکنان موفق از کارکنان ناموفق به وسیله مجموعه‌ای از ملاک‌های مشخص شناسایی می‌شوند (کریمی و شاه‌دوستی، ۱۳۹۶: ۵۵) و رابطه‌ی مثبت و نزدیکی نیز با عملکرد سازمان دارد (کارملی و همکاران^۴، ۲۰۰۷) به نحوی که بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌تواند در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. در واقع، عملکرد سازمانی به مثابه چتری است که همه مفاهیم مرتبط با موفقیت و فعالیت‌های کل سازمان را در بر می‌گیرد (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱).

نقش عملکرد شغلی معلمان در بهره‌وری و پیشرفت سازمان‌های آموزشی، از جمله آموزش و پرورش بسیار اساسی و با اهمیت است (فانگ و اسنپ^۵، ۲۰۱۵). معلمان به عنوان مهم‌ترین و مؤثرترین عامل در مدرسه برای کسب عملکرد شغلی بالا مجبورند که برانگیخته شوند و با انگیزه کار کنند (بالدوف و کراونس^۶، ۲۰۰۲). با توجه به نقش و اهمیت عملکرد شغلی معلمان در پیشرفت و ارتقای سازمان‌های آموزشی و بالخصوص

¹ . Wright

² . Job Performance

³ . Johari, Yean Tan & Tjik Zulkarnain

⁴ . Carmeli, Gilat & Waldman

⁵ . Fong & Snape

⁶ . Baldauf & Cravens

مدارس، شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد شغلی آنان، مهم و حیاتی به نظر می‌رسد.

از جمله عواملی که می‌تواند بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر داشته باشد و موجب بهبود عملکرد شغلی شود، استراتژی «مدیریت استعداد»^۱ است (گوتریج، کوم و لوسن^۲، ۲۰۰۶). مدیریت استعدادهای سازمانی بطور گسترده بعنوان عامل اصلی کارایی سازمان‌ها (مایرز^۳، ۲۰۱۹) و همچنین به دلیل نقش بالقوه‌ای که در عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کند، به یک مسئله مهم برای سازمان‌ها تبدیل شده است (آنلسینا و همکاران^۴، ۲۰۱۹). نیاز سازمان‌ها به نیروهای خلاق، منعطف، به‌روز و با استعدادهای برجسته، انکارناپذیر است، اما شناسایی، جذب و نگهداری این نیروها در سازمان، بسی دشوارتر از قبل است (بارن^۵، ۲۰۰۸). چنین نیروهای با استعدادی، نجات‌دهنده هر سازمان هستند (موریا و آگارول^۶، ۲۰۱۸: ۳۱۲) و برای جذب و نگهداری آن‌ها رقابت جهانی رو به رشدی بین سازمان‌ها در سطح جهان وجود دارد (آنلسینا و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت استعداد شامل مشارکت همه‌ی بخش‌های سازمان در برقراری استانداردهای لازم جهت حصول اطمینان از اینکه فرد مناسب، با مهارت‌های مناسب و در شغل مناسب قرار گرفته، به طوری که اهداف استراتژیک سازمان تحقق یابد (کالیانان، آبراهام و پنوسامی^۷، پنوسامی^۷، ۲۰۱۶). مدیریت استعداد به دو دلیل دارای اهمیت است: ۱- اجرای موفق مدیریت استعداد، باعث جذب و نگهداری مؤثر استعدادهای می‌شود. ۲- انتخاب کارکنان بااستعداد برای پست‌های کلیدی در آینده را آسان‌تر می‌کند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴). مدیریت استعداد با تأثیرگذاری بر میزان تلاش‌کاری (گلنس و همکاران^۸،

¹ . Talent Management

² . Guthridge Komm & Lawson

³ . Meyers

⁴ . Anlesinya, Amponsah-Tawiah & Dartey-Baah

⁵ . Barron

⁶ . Maurya & Agarwal

⁷ . Kaliannan, Abraham & Ponnusamy

⁸ . Gelens, Hofmans, Dries & Pepermans

۲۰۱۴) کارکنان با استعداد، سطح کارایی و عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد(بیرن و همکاران^۱، ۲۰۰۵). در بسیاری از سازمان‌ها به ویژه آموزش و پرورش، کمبود یا فقدان مدیریت درست استعداد کارکنان، مانع اجرای استراتژی‌های موفق می‌شود. به همین دلیل، تعداد مطالعات در زمینه مدیریت استعداد در سال‌های اخیر بطور قابل توجهی افزایش یافته است(آنلسینیا و همکاران^۲، ۲۰۲۰؛ محمد و همکاران^۳، ۲۰۲۰). در حال حاضر می‌توان گفت وضعیت نامطلوب شغل معلّمی در کشورمان موجب ترک شغل معلّمان علاقه‌مند و مانع جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز مدارس می‌شود که عمدتاً به دلیل شرایط کاری و حقوق و دستمزد پایین است(میرکمالی و غلامزاده، ۱۳۹۱). با توجه به اینکه معلّمان مهم‌ترین سرمایه‌ی آموزش و پرورش هستند، ضروری است فرایند مدیریت استعداد معلّمان به‌گونه‌ای طراحی و اجرا شود که بهترین‌ها برای این امر برگزیده شوند و همچنین، باید موقعیتی فراهم شود که افراد مستعد، به همکاری با سازمان و ماندن در آن تمایل داشته باشند(آقایی، بحرالعلوم و اندام، ۱۳۹۹: ۱۷۸).

از طرفی متغیر سرمایه اجتماعی^۴ یکی از برجسته‌ترین و بحث‌برانگیزترین مفاهیم در مطالعات علوم اجتماعی در دو دهه گذشته بوده(ما و همکاران^۵، ۲۰۱۹) که تأثیر قابل توجهی بر افزایش و بهبود عملکرد شغلی کارکنان(فریس و همکاران^۶، ۲۰۱۷)، گسترش همکاری، بهره‌وری و روابط پایدار در سازمان و همچنین رشد و توسعه کارکنان و سازمان دارد. سازمان‌ها مادامی که در عرصه‌های مختلف حضور دارند و با سازمان‌های دیگر به رقابت می‌پردازند باید به بهبود عملکرد خود و کارکنانشان بپردازند و این بهبود عملکرد حاصل نمی‌شود، مگر این که زمینه دستیابی به ارتقای سرمایه اجتماعی، امکان‌پذیر باشد(آرمان و همکاران، ۱۳۹۵). سرمایه اجتماعی به عنوان یک

¹ . Byrne, Stoner, Thompson & Hochwarter

² . Anlesinya & Amponsah-Tawiah

³ . Mohammed, Baig & Gururajan

⁴ . Social Capital

⁵ . Ma, Wang, Zhao & Han

⁶ . Ferris, Javakhadze & Rajkovic

منبع بالقوه و بالفعل در دسترس، از طریق ایجاد شبکه‌ای از روابط اشخاص با دیگران تعریف می‌شود (لی و هالاک^۱، ۲۰۲۰). سرمایه اجتماعی به عنوان با ارزش‌ترین دارایی سازمان (داست و بدیر^۲، ۲۰۱۹: ۱۴۵۷)، عامل اساسی و مؤثر در افزایش بازدهی و عملکرد نیروی انسانی تلقی شده (ناهاییت و گوشال^۳، ۱۹۹۸) و یکی از مهم‌ترین عواملی است که سازمان و مدیریت با توجه به آن می‌تواند محیطی امن و پایدار، در سازمان خلق و تقویت کند (قنبری، سلطان زاده و بهشتی‌راد، ۱۳۹۴: ۱۰). هر سازمانی که خواهان نظم و توسعه مطلوب باشد، پیوسته باید در راستای تولید، حفظ، اصلاح و تقویت سرمایه اجتماعی خود بکوشد (بارن و همکاران^۴، ۲۰۱۷)، چرا که منابع مالی، فیزیکی و انسانی، بدون سرمایه اجتماعی، فاقد کارایی لازم هستند (گلدرومن و همکاران^۵، همکاران^۵، ۲۰۱۶).

وجود نظام آموزش و پرورش متمرکز در کشورمان، باعث کاهش سرمایه اجتماعی معلمان شده که در این حالت معلمان و کارکنان رده پایین مشارکتی در حل امور و مشکلات نمی‌کنند. بنابراین هر چه معلمان مشارکت بیشتری در برنامه‌ریزی‌ها، روندکاری و شغلی خود داشته باشند و از آگاهی اجتماعی بالاتری برخوردار باشند، اثربخشی بالاتری در کار خود خواهند داشت و اثربخشی بالاتر هم به کارایی بیشتر و بهبود عملکرد سازمانی مدارس و آموزش و پرورش می‌انجامد. آگاهی از میزان سرمایه اجتماعی معلمان چشم‌انداز بهتری برای برنامه‌ریزان امر آموزش و پرورش، جهت پیش بینی عملکرد مدارس و ادارات خواهد بخشید. بنابراین مدیران و کسانی که بتوانند در سازمان، سرمایه اجتماعی ایجاد کنند، راه کامیابی شغلی و سازمانی خود را هموار می‌سازند (امامقلی، ۱۳۹۰).

¹ . Lee & Hallak

² . Dost & Badir

³ . Nahapiet & Ghoshal

⁴ . Barron, Pereda & Stacey

⁵ . Gelderman, Semeijn & Mertschuweit

مطالب مذکور نشان دهنده‌ی این است که مدیریت استعداد و سرمایه‌ی اجتماعی با عملکرد شغلی دارای رابطه هستند. با توجه به جایگاه سازمان‌های آموزشی به خصوص آموزش و پرورش در شناسایی، جذب و حفظ استعدادها از طریق ایجاد و تقویت سرمایه‌های اجتماعی و در نتیجه افزایش کارایی و عملکرد معلمان، بررسی نقش مدیریت استعداد در بهبود و ارتقاء عملکرد شغلی معلمان با در نظر گرفتن سرمایه اجتماعی آن‌ها، امری مهم و شایسته بررسی می‌باشد.

۲- پیشینه پژوهش

سازمان‌ها در شرایط رقابت روزافزون امروزی ناگزیرند تا شیوه‌های جدیدی را برای بهبود عملکرد خود آزمون نمایند (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۲). عملکرد، شامل مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی است که اطلاعاتی را آماده می‌نماید که به وسیله‌ی آن تحقق اهداف و موفقیت سنجیده شده و با اهداف تعیین شده مورد مقایسه قرار می‌گیرد (گاوری و همکاران^۱، ۲۰۱۱). ارزیابی عملکرد و یا سنجش عملکرد، فرایندی است که به وسیله‌ی آن یک مدیر رفتارهای کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه‌ی آن‌ها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می‌کند. سپس نتایج حاصله را ثبت می‌کند و در نهایت آن را به اطلاع کارکنان سازمان می‌رساند (چیانگ و هسه^۲، ۲۰۱۲). عملکرد شغلی به معنای استفاده از توانایی‌ها، مهارت‌ها و تجربیات کارکنان در جهت انجام وظایف محوله به شکل کارا و اثربخش می‌باشد (سیلا^۳، ۲۰۱۴). اهم و ذاکر^۴ (۲۰۱۵) عملکرد شغلی را همان کار واقعی افراد با توجه به شرح وظایفشان می‌دانند.

در مسیر حفظ مؤثر استعدادهای کلیدی کارکنان، مدیریت استعداد از طریق «توسعه نقش^۵»، مسئولیت و خودمختاری، کارهای چالش‌انگیز بیشتری را به کارکنان می‌دهد و از این طریق احساس وابستگی به نقش و کار را در آن‌ها ایجاد می‌-

¹ . Gavrea, Ilies & Stegerean

² . Chiang & Hsieh

³ . Sila

⁴ . Ohme & Zacher

⁵ . Role development

کند(پاندیتا و رای^۱، ۲۰۱۸: ۱۸۸). مدیریت استعداد به راه‌حلی برای رفع چالش، افزایش کارکرد منابع انسانی، کلید بهره‌وری در سازمان‌های گوناگون(گینس و همکاران، ۲۰۱۴) و همچنین موضوعی مهم برای محققان و دست‌اندرکاران سازمانی تبدیل شده است(آنلسینا و همکاران، ۲۰۱۹). سازمان‌ها با مدیریت استعداد کارکنان، می‌آموزند چگونه باید با یک روش راهبردی و منظم، افراد را جذب، توسعه و مدیریت کنند(اسپارو و مکرام^۲، ۲۰۱۵). مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین موضوع‌های مدیریت منابع انسانی در جهان است و هنوز هم یکی از حادترین مسائل در بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود(حسین‌پور، منطقی و ملک‌مطیعی، ۱۳۹۴: ۹۹)، چرا که در بهره‌وری کارکنان و سازمان‌ها تأثیر شگرفی می‌گذارد(کاپلی و کلر^۳، ۲۰۱۴). مدیریت استعداد به معنای استفاده سازمان‌ها از یک روش استراتژیک و منسجم، برای جذب، توسعه و مدیریت کارکنان می‌باشد(اسپارو و مکرام، ۲۰۱۵). اوهلی^۴(۲۰۰۷) مدیریت استعداد را شامل مؤلفه‌های جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، بکارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادهای می‌داند.

واژه‌ی سرمایه اجتماعی اولین بار به وسیله‌ی جامعه‌شناسان در سال ۱۹۱۶ مورد استفاده قرار گرفت(لین و همکاران^۵، ۲۰۰۱) و به عنوان یک حوزه تحقیقاتی در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد(هانگ و وانگ^۶، ۲۰۱۱). یک جامعه پویا و زنده شامل گروهی از افرادی است که با هم‌دیگر روابط متقابل و مبتنی بر اعتماد، احترام، همکاری، تعاون و انسجام دارند. اندیشمندان علوم اجتماعی امروزه برای بررسی کمیّت و کیفیت چنین روابط اجتماعی از مفهوم سرمایه اجتماعی بهره گرفته‌اند(نوابخش، مطلق و نقشی،

¹ . Pandita & Ray

² . Sparrow & Makram

³ . Cappelli & Keller

⁴ . Oehley

⁵ . Lin, Cook & Burt

⁶ . Huang & Wang

۱۳۹۱). سرمایه اجتماعی شامل شبکه‌ها، روابط اجتماعی، اصول و ارزش‌هایی است که باعث می‌شود، روابط ایجاد، توزیع و منتشر شود(بن هدر^۱، ۲۰۱۷). افزایش سرمایه اجتماعی در جامعه منجر به کاهش آسیب‌ها و مشکلات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی و همچنین بسط و گسترش تعاملات اجتماعی می‌گردد(گودرهام و همکاران^۲، ۲۰۱۱). سرمایه اجتماعی دارای ابعاد مختلفی دارد. ناهاپیت و گوشال(۱۹۹۸) سرمایه اجتماعی را شامل سه بعد ساختاری^۳، شناختی^۴ و ارتباطی^۵ می‌دانند.

وجود افراد با استعداد با نتایج بی‌نظیر و عملکرد عالی در سازمان مرتبط است. بنابراین، سازمان‌ها در پی این هستند که با گسترش استراتژی‌های مدیریت استعداد در سازمان و با بررسی تأثیری که در متغیرهای سازمانی مانند عملکرد سازمانی دارند، در شناسایی، جذب و نگهداری نیروهای کلیدی خود بکوشند(لونا-اراکوس و همکاران^۶، ۲۰۲۰: ۸۶۴). در این راستا نتایج مطالعات سیواتانو و پیلای^۷(۲۰۱۹)؛ بانر و همکاران^۸(۲۰۱۹)؛ الرویلی^۹(۲۰۱۸)؛ چانگ و لین^{۱۰}(۲۰۱۵)؛ جهانگیری و عباسپور طهرانی‌فرد(۱۳۹۶) و گودرزوند چگینی و همکاران(۱۳۹۵) نشان دهنده نقش مثبت مدیریت استعداد در عملکرد شغلی کارکنان می‌باشد. محمد و همکاران (۲۰۲۰) سه موضوع اصلی: حفظ، توسعه و جذب استعداد را در آموزش عالی استرالیا را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد توسعه استعداد به وسیله مدیریت اجرایی، استعداد مری-گری و گسترش رهبری کارکنان؛ حفظ استعداد به وسیله رضایت شغلی، جوایز غیر مالی(پاداش درونی)، توانمندسازی و افزایش انگیزه کارکنان و جذب استعداد نیز به

¹ . Ben Hador

² . Gooderham, Minbaeva & Pedersen

³ . Structural

⁴ . Cognitive

⁵ . Communicational

⁶ . Luna-Arocas, Danvila-Del Valle, & Lara

⁷ . Sivathanu, & Pillai

⁸ . Bonner, Neely & Stone

⁹ . Alruwaili

¹⁰ . Chang & Lin

وسیله تعالی سازمانی انجام می‌شود که در نهایت به بهره‌وری و بهبود عملکرد آموزش عالی ختم می‌شود. به اعتقاد هازلکورن^۱ (۲۰۱۷) استعداد و مدیریت استعداد کارکنان در افزایش رتبه و همچنین عملکرد و بهره‌وری سازمان‌های آموزشی مؤثر است. آموزش و پرورش نیز از فرایند جذب، توسعه و نگهداری استعداد منافع فراوانی کسب می‌کند. در این راستا نتایج پژوهش محمودی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد با دادن آگاهی و راهکار به افرادی که مسئول امور استخدام، ارتقاء، آموزش، توسعه و ارزیابی کارکنان مستعد آموزش و پرورش هستند، می‌توان به بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه سازمان آموزش و پرورش کمک کرد.

سرمایه اجتماعی، به عنوان بار ارزش‌ترین دارایی هر سازمان (داست و بدیر، ۲۰۱۹: ۱۴۵۷) تأثیر زیادی بر افزایش و بهبود عملکرد سازمان دارد (ین و همکاران^۲، ۲۰۲۰). اهمیت سرمایه اجتماعی در ارتقاء عملکرد کارکنان و سازمان، آن را به موضوع مورد علاقه محققان زیادی تبدیل کرده است (بداوی و باتر^۳، ۲۰۲۰؛ لیو و همکاران^۴، ۲۰۱۹؛ استرنکوئیست و همکاران^۵، ۲۰۱۹). ین و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند مشارکت دادن معلمان در طراحی فعالیت‌های آموزشی و توسعه سرمایه اجتماعی آن‌ها، زمینه‌ی پیشرفت حرفه‌ای و بهبود کیفیت کار آن‌ها را فراهم می‌کند. نتایج مطالعات وانگ و کاتن^۶ (۲۰۱۸) نشان داد که بین سرمایه اجتماعی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان همبستگی مثبت معنادار وجود دارد. دهواری و عرب (۱۳۹۷) با بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی با سلامت روانی و عملکرد شغلی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان سوران نشان دادند که با افزایش سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های آن، سلامت روانی و عملکرد شغلی افزایش می‌یابد. سایانی و رباطی (۱۳۹۷) به بررسی رابطه‌ی بین سرمایه

^۱ . Hazelkorn

^۲ . Yen, Chen, & Su

^۳ . Badawi, & Battor

^۴ . Liu, Chang, & Fang

^۵ . Stjernqvist, Bonde, Trolle, Sabinsky, & Maindal

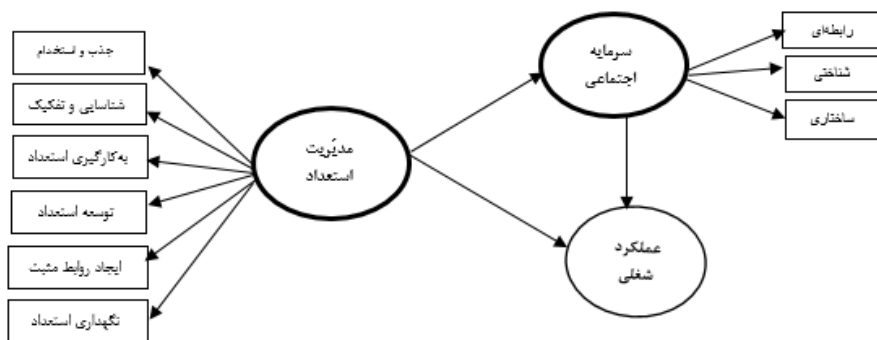
^۶ . Wang, & Cotton

اجتماعی با عملکرد شغلی مدیران مقطع متوسطه ناحیه یک شهر بندرعباس پرداختند. نتایج نشان داد که با افزایش سرمایه اجتماعی، عملکرد شغلی مدیران هم افزایش می‌یابد.

کران و هارتول^۱ (۲۰۱۹) دریافتند، استفاده از شیوه‌های مدیریت استعداد از طریق انتخاب درست و توسعه کارکنان، بهبود عملکرد فردی و تیمی و بهبود یادگیری سازمانی در سراسر سازمان، می‌تواند به ارتقاء و بهبود سرمایه اجتماعی و انسانی کارکنان منجر شده و از این طریق به ایجاد مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند. نتایج مطالعات بالکرزیک و بالکرزیک^۲ (۲۰۱۸) نشان داد که مدیریت استعداد به واسطه قراردادهای روانشناختی موجب ارتقاء سرمایه انسانی کارکنان می‌شود. نتایج مطالعات شجاعی (۱۳۹۷) نشان داد که بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش با نقش تعدیل‌گر سرمایه اجتماعی در اداره آموزش و پرورش شهر کازرون ارتباط معناداری وجود دارد. یعقوبی و پیری یوسف آبادی (۱۳۹۷) با هدف بررسی نقش حمایتی سرمایه اجتماعی در بهبود و موفقیت فرایندهای مدیریت استعداد در بین کارکنان نشان داد که سرمایه اجتماعی نقش مثبت و مؤثری بر فرایندهای مدیریت استعداد دارد و با بهبود سرمایه اجتماعی، اجرای نظام مدیریت استعداد با موفقیت بیشتری همراه خواهد بود. براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهشی مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم شده است.

^۱ . Crane, & Hartwell

^۲ . Balcerzyk, R., & Balcerzyk



شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش
مدیریت استعداد، سرمایه اجتماعی، عملکرد شغلی

فرضیات پژوهش:

۱. مدیریت استعداد اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر عملکرد شغلی دارد.
۲. مدیریت استعداد اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر سرمایه اجتماعی دارد.
۳. سرمایه اجتماعی اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر عملکرد شغلی دارد.
۴. مدیریت استعداد بواسطه سرمایه اجتماعی اثر غیر مستقیم مثبت و معنادار بر عملکرد شغلی دارد.

۳- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر توصیفی از نوع مطالعات همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه پژوهش حاضر کلیه معلمان ابتدایی ناحیه ۱ شیراز به تعداد ۳۰۰۰ نفر هستند، در راستای برآورد حجم نمونه پژوهش از جدول مورگان استفاده شد لذا حجم نمونه آماری ۳۴۱ نفر تعیین گردید، لذا با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۳۴۱ معلم به عنوان اعضای نمونه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد ۳۶ سوالی مدیریت استعداد اوهرلی (۲۰۰۷) در قالب شش بعد (جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک

کارکنان مستعد، بکارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادهای براساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای، پرسشنامه ۲۸ سوالی سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) در سه بعد رابطه‌ای، شناختی و ساختاری در طیف ۵ درجه‌ای و پرسشنامه ۱۵ سوالی عملکرد شغلی پاترسون (۲۰۰۵) فاقد ابعاد در طیف ۴ درجه‌ای استفاده شد. جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرانباخ استفاده شد، لذا ابزار مدنظر بر روی ۳۰ پاسخگو که بصورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا و سپس ضرایب پایایی مدنظر محاسبه شد.

جدول شماره ۱- ضرایب پایایی ابزار پژوهش

متغیرها	تعداد سوالات	شماره سوالات	آلفای کرانباخ
۱ مدیریت استعداد	۳۶	۱-۳۶	۰/۹۵
۲ سرمایه اجتماعی	۲۸	۱-۲۸	۰/۹۲
۳ عملکرد شغلی	۱۵	۱-۱۵	۰/۹۰

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضرایب پایایی آلفای کرانباخ، از آنجا که ضرایب پایایی ابزار پژوهش در دامنه حداقل ۰/۹۰ تا ۰/۹۵ قرار دارد می‌توان گفت ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است. جهت تعیین روایی ابزار در پژوهش حاضر از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

جدول شماره ۲- شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ابزار پژوهش

شاخص	ملاک	مدیریت استعداد
------	------	----------------

۷۸/۲۹	۰/۰۰۰	خی دو
۴۲	-	درجه آزادی
۱/۸۶	۲ و کمتر	نسبت
۰/۰۴۵	۰/۰۵ و	RMSEA
	پاینتر	
۰/۹۳	حداقل ۰/۹	CFI
۰/۹۰	حداقل ۰/۹	GFI
۷۸/۲۹	۰/۰۰۰	AFGI

جدول شماره ۳- شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ابزار پژوهش

شاخص	ملاک	سرمایه اجتماعی	عملکرد شغلی
۱	خی دو	۵۵/۸۲	۲۹/۸۹
	۰/۰۰۰ و ۰/۰۱۰		
۲	درجه آزادی	۳۱	۱۵
۳	نسبت	۱/۸۰	۱/۹۹
۴	RMSEA	۰/۰۳۷	۰/۰۴۴
	پاینتر		
۵	CFI	۰/۹۴	۰/۹۳
۶	GFI	۰/۹۳	۰/۹۲
۷	AFGI	۵۵/۸۲	۲۹/۸۹
	۰/۰۰۰ و ۰/۰۱۰		

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل‌های اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش می‌توان گفت نسبت خی دو بر درجه آزادی در تمامی

مدلهای اندازه‌گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مد نظر بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی ابزارها با داده هاست. مقدار شاخص **RMSEA** در تمامی مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول در تمامی مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها می‌باشد. مقادیر شاخص‌های **GFI**، **CFI** و **AGFI** در تمامی مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی می‌گردند و نشانگر برازش مناسب تمامی مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها می‌باشد. بنابراین با توجه به نتایج مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها؛ می‌توان گفت، تمامی ابزارهای پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) می‌باشند.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری و با استفاده از نرم افزارهای آماری **SPSS** و **LISREL** بشرح زیر استفاده شد. در تحلیل توصیفی داده‌ها از جداول توزیع فراوانی، شاخص‌های میانگین و انحراف معیار استفاده شد. در آزمون فرضیات پژوهش از تکنیک‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر تأییدی استفاده شد.

۴- یافته‌های پژوهش

الف: تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول شماره ۴- بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
مدیریت استعداد TM	۳۴۱	۳/۱۵	۰/۸۹۰
سرمایه اجتماعی SC	۳۴۱	۳/۱۶	۱/۰۱
عملکرد شغلی JP	۳۴۱	۲/۵۴	۰/۷۴۵

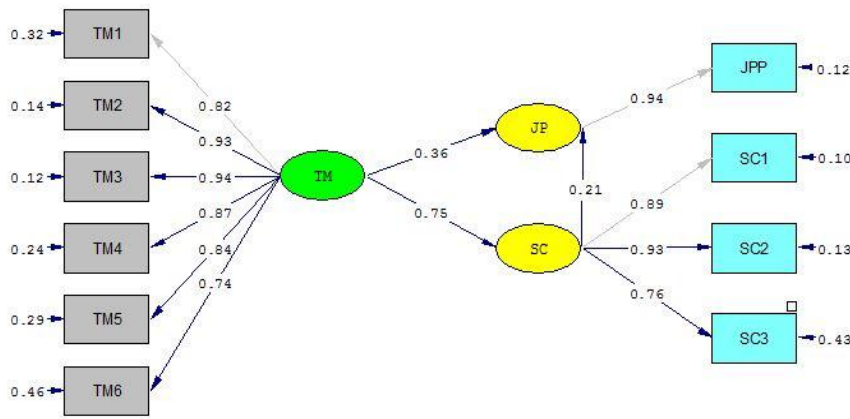
ب: تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش:

جدول شماره ۵- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

JP	SC	TM	
		-	مدیریت استعداد TM
	-	*۰/۷۱۰	سرمایه اجتماعی SC
-	*۰/۵۴۶	*۰/۶۵۴	عملکرد شغلی JP

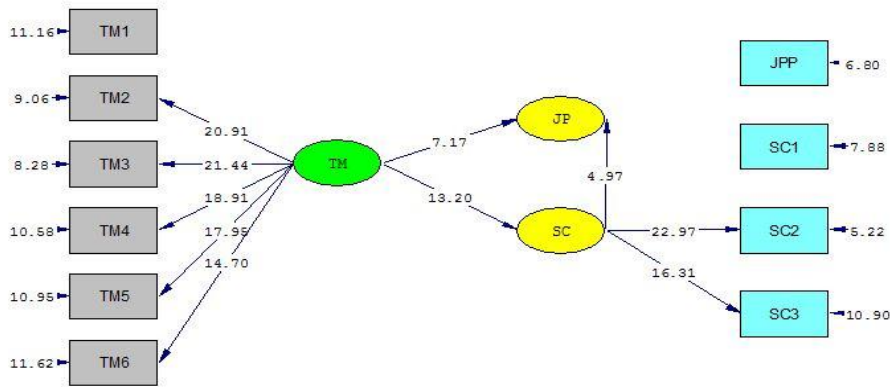
با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش می‌توان گفت: متغیرهای مدیریت استعداد (۰/۶۵۴) و سرمایه اجتماعی (۰/۵۴۶) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر عملکرد شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشند. متغیر مدیریت استعداد دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر سرمایه اجتماعی (۰/۷۱۰) در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

ج: آزمون فرضیات پژوهش



Chi-Square=61.09, df=33, P-value=0.00000, RMSEA=0.039

شکل ۲- مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده



Chi-Square=61.09, df=33, P-value=0.00000, RMSEA=0.039

شکل ۳- مدل تجربی با مقادیر شاخص T

مدیریت استعداد (TM)، جذب نیروی مستعد (TM1)، شناسایی کارکنان مستعد (TM2)، بکارگیری استعداد (TM3)، توسعه استعداد (TM4)، حفظ روابط مثبت (TM5)، نگهداری استعداد (TM6)، سرمایه اجتماعی (SC)، ساختاری (SC1)، ارتباطی (SC2)، شناختی (SC3)، عملکرد شغلی (OJ)

فرضیه اول: مدیریت استعداد اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر عملکرد شغلی دارد.

مدیریت استعداد با ضریب مسیر مستقیم (۰/۳۶) و مقدار تی (۷/۱۷) دارای اثر مثبت و معنادار بر عملکرد شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

فرضیه دوم: مدیریت استعداد اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر سرمایه اجتماعی دارد.

مدیریت استعداد با ضریب مسیر مستقیم (۰/۷۵) و مقدار تی (۱۳/۲۰) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر سرمایه اجتماعی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

فرضیه سوم: سرمایه اجتماعی اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر عملکرد شغلی دارد.

سرمایه اجتماعی با ضریب مسیر (۰/۲۱) و مقدار تی (۴/۹۷) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر عملکرد شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

فرضیه چهارم: مدیریت استعداد بواسطه سرمایه اجتماعی اثر غیر مستقیم، مثبت و معنادار بر عملکرد شغلی دارد.

مدیریت استعداد با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه سرمایه اجتماعی (۰/۱۵۷) و مقدار تی (۴/۶۳) دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر عملکرد شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

جدول شماره ۶- ضرایب مسیر مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای مستقل بر

عملکرد شغلی

متغیر وابسته: عملکرد شغلی JP			متغیر مستقل
اثرات استاندارد شده			
کل	غیرمستقیم	مستقیم	
۰/۵۱۷	۰/۱۵۷	۰/۳۶	مدیریت استعداد TM
۰/۲۱	-	۰/۲۱	سرمایه اجتماعی SC

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت: مدیریت استعداد دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۳۶)، اثر غیر مستقیم مثبت (۰/۱۵۷) و اثر کل مثبت (۰/۵۱۷) و معنادار بر عملکرد شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد. سرمایه اجتماعی دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۲۱) و معنادار بر عملکرد شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد. مدیریت استعداد با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه سرمایه اجتماعی (۰/۱۵۷) و مقدار تی (۴/۶۳) دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر عملکرد شغلی در سطح ۰/۰۵ می‌باشند. همچنین مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی قادر به تبیین ۵۱٪ واریانس عملکرد شغلی می‌باشند. مقدار واریانس تبیین شده عملکرد شغلی با توجه به مقدار تی آن (۹/۷۰) در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد.

جدول شماره ۷- شاخص‌های برازندگی تحلیل مسیر تأییدی

شاخص	ملاک	برآورد
۱	۰/۰۰۰	۶۱/۰۹
۲	-	۳۳
آزادی		
۳	۲ و کمتر	۱/۸۵
۴	۰/۰۵ و	۰/۰۳۹
پاینتر		
۵	حداقل ۰/۹	۰/۹۷
۶	حداقل ۰/۹	۰/۹۳
۷	حداقل ۰/۹	۰/۹۲

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل تحلیل مسیر تأییدی پژوهش می‌توان گفت نسبت خلی دو بر درجه آزادی با توجه به ملاک مد نظر بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص **RMSEA** در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول می‌باشد. مقادیر شاخص‌های **CFI**، **GFI**، **AGFI** نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی می‌گردند و نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری می‌باشد. بنابراین با توجه به نتایج؛ می‌توان گفت، مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول می‌باشد.

۱. مدیریت استعداد اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر عملکرد شغلی دارد.
۲. مدیریت استعداد اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر سرمایه اجتماعی دارد.
۳. سرمایه اجتماعی اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر عملکرد شغلی دارد.

۴. مدیریت استعداد بواسطه سرمایه اجتماعی اثر غیر مستقیم مثبت و معنادار بر عملکرد شغلی دارد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

چالش اصلی در عرصه کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست، بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌های کسب و کار می‌باشد (غفاری و همکاران، ۱۳۹۷: ۹۸). کارکنان بااستعداد و دارای قابلیت‌های راهبردی می‌توانند بهره‌وری، کارایی و مزیت رقابتی هر سازمانی را در تمامی زمینه‌ها افزایش دهند (باتر و همکاران^۱، ۲۰۱۵). در این راستا، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش مدیریت استعداد در عملکرد شغلی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی بود.

نتایج فرضیه اول پژوهش نشان داد که متغیر مدیریت استعداد دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر عملکرد شغلی می‌باشد. بدین معنا که اگر در سازمان نیروی-های انسانی مستعد به درستی شناسایی، جذب و بکار گرفته شوند و زمینه برای توسعه و نگهداری آن‌ها فراهم گردد، عملکرد شغلی و در نتیجه عملکرد سازمان ارتقاء پیدا می‌کند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات محمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ سیواتانو و پیلای (۲۰۱۹)؛ بانر و همکاران (۲۰۱۹)؛ الرویلی (۲۰۱۸)؛ هازلکورن (۲۰۱۷)؛ چانگ و لین (۲۰۱۵)؛ محمودی و همکاران (۱۳۹۹)؛ جهانگیری و عباسپور طهرانی‌فرد (۱۳۹۶) و گودرزوند چگینی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت مدارس باید از حالت تمرکز شدید خارج و به صورت نیمه متمرکز و تا حدودی مستقل اداره شوند چرا که در این حالت مسئولان میانی و عملیاتی آموزش و پرورش با استقلال بیشتر می‌توانند در مورد مدارس خود تصمیم‌گیری کرده و مدیران مدارس و معلمان را بر اساس صلاحیت شغلی و استعداد موردنظر خود انتخاب و جذب کنند. برای توسعه و نگهداری مدیران و معلمان مستعد، باید با ترویج فرهنگ کارگروهی و همکاری در سطح

¹. Butter, Valenzuela & Quintana

مدارس و استفاده از نظرات و استعداد معلمان، آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داد تا بتوانند سهمی در موفقیت‌های ادارات و مدارس داشته باشند. از طرف دیگر مدیران مدارس نیز باید نسبت به مشارکت معلمان اعتقاد داشته و در عمل نیز اثبات نمایند. در نتیجه زمانی که مدیران و معلمان بفهمند که به نظراتشان اهمیت داده شده و توانایی‌هایشان مورد توجه قرار گرفته است با جدیت بیشتری وظایفشان را انجام می‌دهند، که این امر منجر به بهبود عملکرد مدیران، معلمان، مدرسه و سازمان آموزش و پرورش می‌شود. از طرفی سازمان می‌تواند با روش‌هایی نظیر: افزایش حقوق، مزایا و پاداش‌های مناسب، تسهیلات رفاهی، تفویض اختیار و انعقاد قراردادهای استخدامی با امنیت بالا، مدیران و معلمان نخبه و با استعداد خود را حفظ و نگهداری کند.

نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد که متغیر سرمایه اجتماعی دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر عملکرد شغلی می‌باشد. بدین معنا که هرگاه مسئولان آموزش و پرورش و مدیران مدارس بتوانند موجبات همدلی، همراهی، هم‌اندیشی و هم‌افزایی را در میان معلمان فراهم آورند، می‌توان گفت یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌ها که همان سرمایه اجتماعی است شکل می‌گیرد. اگر مدارس، به منزله واحدهای اجتماعی، بتوانند سرمایه اجتماعی ایجاد کنند، قادر خواهند بود که بهتر و بیشتر فعالیت کنند. در واقع مسئولان، مدیران و معلمان با اعتماد، احترام، رابطه‌ی خوب، در میان گذاشتن اطلاعات و کمک به یکدیگر، مشارکت و روحیه‌ی کارگروهی و تیمی را بالا می‌برند که این امر منجر به بهبود عملکرد شغلی آنان و در نتیجه توسعه عملکرد مدارس و ادارات آموزش و پرورش می‌گردد. این یافته با نتایج مطالعات ین و همکاران (۲۰۲۰)؛ بداوی و باتر (۲۰۲۰)؛ لیو و همکاران (۲۰۱۹)؛ استرنکوئیست و همکاران (۲۰۱۹)؛ وانگ و کاتن (۲۰۱۸)؛ دهواری و عرب (۱۳۹۷) و سایانی و رباطی (۱۳۹۷) مطابقت دارد. چالش‌هایی مانند توسعه فزاینده دانش، پیشرفت فراگیر فناوری نوین، تغییرات شتابان، پیچیده شدن نیاز مدارس برای انطباق با تغییرات، و انتظارات متنوع از مدارس، نیاز به معلمانی را ضروری می‌کند که بتوانند در شبکه‌ای از روابط اجتماعی باز، به صورت متعهدانه

مشارکت و همکاری بالایی داشته باشند(قشقایی‌زاده، ۱۳۹۵: ۱۲۶). با توجه به این‌که معلمان بازیگران عمده‌ی میدان آموزش و پرورش هستند، سرمایه‌ی اجتماعی آنها نقش اساسی در کارآمدی نظام آموزشی برای پرورش نسل جدید به‌دنبال خواهد داشت. در واقع سرمایه‌ی اجتماعی معلمان به عنوان یک عامل موفق نقش بسیار مهمی در سازمان‌ها و جامعه دارد و می‌تواند بستری مناسب را برای بهبود عملکرد مدارس و آموزش و پرورش ایجاد کند. بنابراین مدیران می‌توانند با تقویت سرمایه‌ی اجتماعی معلمان، عملکرد شغلی آن‌ها و سازمان را بهبود دهند.

نتایج فرضیه سوم پژوهش نشان داد که متغیر مدیریت استعداد دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر سرمایه‌ی اجتماعی می‌باشد. در واقع سازمان با شناسایی، جذب، توسعه و نگهداری کارکنان نخبه و مستعد خود، روحیه‌ی کار تیمی و همکاری را در آنان تقویت می‌کند که این امر باعث می‌شود کارکنان با استعداد با یکدیگر یکدل و همراه شوند و ایده‌ها، اطلاعات و دیگر منابع را با هم در میان بگذارند. در واقع می‌توان گفت مدیریت خوب و شایسته استعداد در سازمان منجر به بهبود سرمایه اجتماعی می‌شود. این یافته‌ها با نتایج مطالعات کران و هارتول (۲۰۱۹)؛ بالکرزیک و بالکرزیک (۲۰۱۸)؛ شجاعی(۱۳۹۷) و یعقوبی و پیری یوسف آبادی (۱۳۹۷) هم‌جهت است. در کشور ما که دارای مدیریت آموزشی و برنامه درسی متمرکز می‌باشد، تمایل زیادی به سمت عدم تمرکز ایجاد شده است. بسیاری از کارشناسان بخش اعظم ناکارآمدی نظام آموزشی کشور را معلول آن دانسته‌اند و چنین می‌پندارند که با واگذاری حق تصمیم‌گیری و مسئولیت پاسخگویی به مدارس، کیفیت آموزشی بالاتر می‌رود؛ زیرا در این صورت، مدیران، معلمان و والدین سهم بیشتری در انتخاب محتوای برنامه‌های درسی و ارتقای کیفیت آموزش خواهند داشت. سپردن این وظایف کلیدی به مدیران و معلمان سبب می‌شود که آموزش و پرورش در فرآیند حفظ و نگهداری معلمان با استعداد خود به درستی عمل کند به منظور ماندگاری آن‌ها، راهکارهایی نظام‌مند طراحی نماید و بدین وسیله سرمایه اجتماعی ارزشمندی از معلمان مستعد فراهم کند.

نتایج فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد بواسطه سرمایه اجتماعی دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر عملکرد شغلی می‌باشد. تاکنون در سطح داخلی و خارجی پژوهش زیادی مستقیماً به بررسی این سه متغیر به صورت همزمان نپرداخته است و از این نظر پژوهش حاضر بدیع و تازه می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت: مدیران سازمان با شناسایی، جذب، حفظ و نگهداری و مدیریت کارکنان مستعد، گروهی قوی از افراد نخبه را ایجاد می‌کنند که احساسات یکدیگر را به خوبی درک و به راحتی اطلاعات را با هم رد و بدل می‌کنند و به احساسات همدیگر احترام می‌گذارند و در نتیجه با ایجاد جو دوستانه و صمیمانه عملکرد بهتری را از خود نشان می‌دهند.

با توجه به نتایج حاصل، جهت بهبود عملکرد شغلی معلمان، پیشنهادات زیر به مسئولین آموزش و پرورش ناحیه یک شیراز ارائه می‌شود:

- حمایت و تشویق مدیران مدارس از ایده‌های نو و خلاقانه‌ی معلمان
- برگزاری دوره‌ها و جلسات آموزشی در رابطه با مهارت‌های ارتباطی و نحوه تعامل سازنده مدیران و معلمان با یکدیگر
- ایجاد تقویت گروه‌ها و تیم‌های کاری
- توجه به احساسات، ارزش‌های انسانی، اصول اخلاقی، کرامت و احترام کارکنان
- استفاده از شیوه‌های مناسب شناسایی و جذب کارکنان نخبه و با استعداد
- ایجاد جو صمیمانه مبتنی بر همکاری به جای رقابت بین مسئولان، مدیران و معلمان
- شرایط مادی و معنوی بهتری برای معلمان مستعد فراهم شود.
- در انتخاب مدیران مدارس تخصص و توانایی آن‌ها ملاک عمل باشد و مدیرانی جذب شوند که بتوانند بر معلمان تأثیرگذار باشند تا از این تحقق اهداف مدرسه فراهم شود
- افزایش سطح اعتماد و ایجاد ارتباط نزدیک بین مدیران و معلمان

- زمینه و بستر لازم برای تشکیل مناسب انجمن‌ها و گروه‌های تخصصی در بین معلمان و مدیران فراهم شود
- تفویض اختیار به مدیران و معلمان مدارس

فهرست منابع

- Aghaei, A. A., Bahrololoum, H., & Andam, R. (2020). Designing and Explaining the Talent Management Process Model of Physical Education Teachers. *Journal of Exercise and Health Science*, 12(59), 177-206. (In Persian)
- Alruwaili, N. F. (2018). Talent Management and Talent Building in Upgrading Employee Performance. *European Journal of Sustainable Development*, 7(1), 98-98.
- Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*.
- Anlesinya, A., Amponsah-Tawiah, K., & Dartey-Baah, K. (2019). Talent management research in Africa: towards multilevel model and research agenda. *African Journal of Economic and Management Studies*.
- Arman, M., Hosseini, S., Tangestani, E. (2016). Influence of Human Resource Maturity and Social Capital on Sustainable Human Resource Management (A Study of the Petrochemical Industry). *Social Capital Management*, 3(1), 113-138. (In Persian)
- Badawi, N. S., & Battor, M. (2020). Do social capital and relationship quality matter to the key account management effectiveness?. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Balcerzyk, R., & Balcerzyk, D. (2018). Talent management in the context of human capital. *European Journal of Service Management*, 28, 35-46.

Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1367-1388.

Barron, A., Pereda, A., & Stacey, S. (2017). Exploring the performance of government affairs subsidiaries: A study of organisation design and the social capital of European government affairs managers at Toyota Motor Europe and Hyundai Motor Company in Brussels. *Journal of World Business*, 52(2), 184-196.

Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742.

Ben Hador, B. (2017). Three levels of organizational social capital and their connection to performance. *Journal of Management Development*, 36(3), 348-360.

Bonner, R. L., Neely, A. R., & Stone, C. B. (2019, July). Triaging Your Talent: A Structure-Conduct-Performance Perspective on Talent Management. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 16165). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Butter, M. C., Valenzuela, E. S., & Quintana, M. G. B. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 51, 1191-1197.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.

Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.

Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge management*, 19(3), 433-455.

Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.

Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82-92.

Dehvari, A., Arab, A. (2018). Investigating the Relationship between Social Capital and Mental Health and Job Performance of Soran Primary School Principals. 6th Scientific Research Conference on Educational Sciences and Psychology, Social and Cultural Damages of Iran, Tehran, *Association for the Development and Promotion of Basic Sciences and Techniques*. (In Persian)

Dost, M., & Badir, Y. F. (2019). Generation or adoption? The role of social capital. *Management Decision*.

Emamgholi, F. (2011). Exploring the Role of Social Capital In Organization Functioning: The Case of Management of Tejarat Bank Branches of Qazvin Province. *Journal of Development & Evolution Mnagement*, 1390(7), 59-67. (In Persian)

Ferris, S. P., Javakhadze, D., & Rajkovic, T. (2017). The international effect of managerial social capital on the cost of equity. *Journal of Banking & Finance*, 74, 69-84.

Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138.

Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2).

Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Mertschuweit, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), 225-234.

Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.

Ghaffari, H., Rafiei, M., Sahranavard, S. (2018). Factors Affecting Talent Management with a Focus on Internal Reward: A Case Study of Barfab Company. *The Journal of Productivity Management*, 12(1(44)), 97-121. (In Persian)

Ghanbari, S., Soltanzadeh, V., Beheshtirad, R. (2015). Commitment: Testing the Role of Mediating of Social Responsibility. *Sociology of Social Institutions*, 2(6), 9-38.

Ghasemi, M., Joodzadeh, M., Beigi rad, E. (2016). Talent Management Influence on Organizational Learning Capabilities with Respect to the Mediating Role of Organizational Intelligence. *Management Researches*, 8(30), 145-164. (In Persian)

Ghashghaeizadeh, N. (2016). The study of effectiveness of training of psychological capital on dimensions of social capital among women teachers of elementary schools. *Journal of Psychological Studies*, 12(1), 125-140

Ghorbanizadeh, V., Habibi- Badrabadi, H. & Ebrahimzadeh, H. (2012). Moderating role of learning process in the relationship between intellectual capital and organizational performance. *Journal of Public Administration*, 5 (16): 135-161. (In Persian)

Gooderham, P., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2011). Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 48(1), 123-150.

Goudarzvand Chegini, M., Chirani, E., Moghadam, H., Ghanekooshalshahi, S., Moradei, M. (2016). Investing the talent management relation with organizational performance (case study: Municipality of Gilan). *The Journal of Productivity Management*. 10(3(38)), 253-278. (In Persian)

Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). The people problem in talent management. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 6-9.

Hazelkorn, E. (2017). Rankings and higher education: Reframing relationships within and between states. *Centre for Global Higher Education*, 19.

Hossinpour, D., Manteghi, M., Malekmohamadi, S. (2015). Investigating the Role of Talent Management in Organization's Intellectual Capital Development: A Case Study of Iran's PANHA. *Innovation Management Journal*, 4(3), 97-118. (In Persian)

Huang, K., & Wang, K. Y. (2011). How guanxi relates to social capital? A psychological perspective. *Journal of Social Sciences*.

Jahangiri, A., & Abasspour Tehrani Fard, H. (2017). The Effects of Talent Management on Job Performance with the Mediating Role of Work Effort and Job Satisfaction. *Journal of Management and Development Process*, 30(1), 29-50. (In Persian)

Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107-120.

Kaliannan, M., Abraham, M., & Ponnusamy, V. (2016). Effective talent management in Malaysian SMES: A proposed framework. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 393-401.

Lee, C., & Hallak, R. (2020). Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. *Tourism Management*, 80, 104128.

Lin, N., Cook, K. S., & Burt, R. S. (Eds.). (2001). *Social capital: Theory and research*. Transaction Publishers.

Liu, C. H., Chang, A. Y. P., & Fang, Y. P. (2019). Network activities as critical sources of creating capability and competitive advantage. *Management Decision*.

Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*.

Ma, X., Wang, J., Zhao, L., & Han, J. (2019). The effects of social capital on farmers' wellbeing in China's undeveloped poverty-stricken areas. *China Agricultural Economic Review*.

Mahmoudi, M., javanbakht, F., shahtalebi, B. (2020). Analyzing recruitment factors in talent management to improve the individual performance of employees. *Educational Administration Research*, 11(43), 87-103. (In Persian)

Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.

Meyers, M. C. (2019). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 100703.

Mirkamali, SM. Gholamzadeh, H. (2012). Investigation the relationship between organizational commitment and intention to leave the service of teachers in the School District Dastgerd (Yazd), *Journal of Educational Leadership and Management*. 6(1), 127-143. (In Persian)

Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*. (In Persian)

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

Navabakhsh, F., Motlaq, M., Naghshi, F. (2012). The Sociological Evaluation of the Relationship between Social Capital and Job Satisfaction. *Journal of Iranian Social Development Studies*, 4(3), 97-113. (In Persian)

Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085. (In Persian)

Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).

Ohme, M., & Zacher, H. (2015). Job performance ratings: The relative importance of mental ability, conscientiousness, and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 161-170.

Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*.

Saiani, M., Robati, F. S. (2018). Investigating the Relationship between Social Capital and Occupational Performance of High School Managers in Bandar Abbas, District 1, 2nd Iranian Conference on Psychology, *Educational Sciences and Sociology, Tehran, Iran*. (In Persian)

Shojaei, M. (2018). The Role of Social Capital Modifier on the Relationship between Talent Management and Knowledge Sharing in Kazerun Education Department, Second Scientific Research Conference on New Achievements in Management Studies, *Accounting and Economics in Iran, Ilam, Aso System Armon Research Institute*. (In Persian)

Sila, A. K. (2014). Relationship between training and performance: A case study of Kenya women finance trust eastern Nyanza region, Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 95-117.

Sivathanu, B., & Pillai, R. (2019). Technology and talent analytics for talent management—a game changer for organizational performance. *International Journal of Organizational Analysis*.

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.

Stjernqvist, N. W., Bonde, A. H., Trolle, E., Sabinsky, M., & Maindal, H. T. (2019). Children's agency in building social capital and collective actions. *Health Education*.

Tahmasbi, R., Gholipour, A., Javaherizadeh, I. (2012). Talent Management: Explain, Identify and the Rank Influencing Factors on Recruitment and Retention of Academic talent. *Management Researches*, 5(17), 5-26. (In Persian)

Wang, L., & Cotton, R. (2018). Beyond Moneyball to social capital inside and out: The value of differentiated workforce experience ties to performance. *Human Resource Management*, 57(3), 761-780.

Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14(1), 59-78.

Yaghoubi, M., Piri YousefAbadi, A. (2018). Improving Talent Management System Processes by Social Capital. *Management Researches*, 11(41), 191-21. (In Persian)

Yen, Y. S., Chen, M. C., & Su, C. H. (2020). Social capital affects job performance through social media. *Industrial Management & Data Systems*.