مدیریت بر آموزش سازمانها سال سیزدهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۳ شماره صفحه ۶۹-۵۵

تأثیر مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری با نقش میانجی خلاقیت فردی

زهرا شیرزاده، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
*** تقی اکبری**، دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
مهدی معینی‌کیا، دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری با میانجی‌گری خلاقیت فردی در بین کلیه مدیران مدارس دولتی شهر اردبیل است. پژوهش حاضر ازنظر هدف کاربردی و ازنظر روش تحقیق، توصیفی همبستگی و بر اساس مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران زن و مرد شاغل در مدارس دولتی شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ به تعداد ۳۵۵ نفر تشکیل دادند که تعداد ۱۸۶ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند و برای اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه شایسته‌سالاری، پرسشنامه مدیریت استعداد و پرسشنامه خلاقیت فردی استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی رابطه بین متغیرها از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که ضریب مسیر بین مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری (۰/۱۴) و رابطه معنادار بوده و مدیریت استعداد بر خلاقیت فردی (۰/۵۴)، خلاقیت فردی بر شایسته‌سالاری(۰/۵۲) بوده و رابطه‌ی مثبت و معناداری را نشان داد. همچنین ضریب اثر غیر مستقیم بین مدیریت استعداد و خلاقیت فردی و شایسته‌سالاری (۰/۲۸) محاسبه گردید. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز نشان داد، خلاقیت فردی در رابطه بین مدیریت استعداد با شایسته‌سالاری می‌تواند نقش میانجی داشته باشد.

واژگان کلیدی: خلاقیت فردی، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد، مدیران مدارس

* نویسنده مسئول: Akbari-Ta@uma.ac.ir
دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۹/۷ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۳/۵

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

Managing Education in Organizations Vol.13/No.2/ Summer 2024 Page 55-69

The effect of talent management on meritocracy with the mediating role of individual creativity

Zahra Shirzadeh, Master of Educational Management, Department of Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran
*__Taghi Akbari__, Associate Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran
Mehdi Moinikia, Associate Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

Abstract
The purpose of this research is to investigate the effect of talent management on meritocracy with the mediation of individual creativity among all public school principals in Ardabil city. The current research is applied in terms of purpose and in terms of research method, descriptive correlation and based on structural equation model. The statistical population of the current study was made up of all male and female managers working in public schools in Ardabil city in the academic year of 2022-2023, in the number of 355 people, of which 186 people were selected as a sample through stratified random sampling and to measure the variables from a questionnaire. Meritism questionnaire, talent management questionnaire and individual creativity questionnaire were used. Structural equation modeling method was used to analyze the data and examine the relationship between the variables. The findings showed that the path coefficient between talent management and meritocracy (0.14) and a significant relationship and talent management on individual creativity (0.54), individual creativity on meritocracy (0.52) and showed a positive and significant relationship . Also, the coefficient of indirect effect between talent management and individual creativity and meritocracy was calculated (0.28). The results of structural equation modeling also showed that individual creativity can play a mediating role in the relationship between talent management and meritocracy.

Key words: individual creativity, meritocracy, talent management, school managers

* Corresponding author: Akbari-Ta@uma.ac.ir
Receiving Date: 28/11/2023 Acceptance Date: 25/5/2024

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

مقدمه

در سال‌های اخیر اکثر سازمان‌های بزرگ و کوچک در ایران با مشکل جدیدی به نام جهانی‌شدن مواجه هستند که مشکل اصلی در این سازمان‌ها کمبود مواد اولیه، انرژی یا فناوری نیست. اما شرایطی به وجود می‌آورد که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به مدیریت منابع انسانی مربوط می‌شود. فقدان انگیزه کارکنان، نیروی کار ناکارآمد، عدم بهره‌وری و نبود نظام‌های شایسته سالاری ازجمله مواردی است که رهبران این سازمان‌ها را در مواجهه با رقبای خارجی و تغییرات محیطی دچار ترس می‌کند(Hamed Nia and Ghahrani, 2012). منابع انسانی یکی از باارزش‌ترین منابع سازمان است که با همت و تلاش سایر بخش‌های سازمان اهداف سازمان را محقق می‌کند. مهارت‌ها و قابلیت‌های بالقوه این منابع در محیط سازمان به فعلیت می‌رسند(Abili, 2005). لازمه دستیابی به این منابع، شناسایی کامل اشخاص و ایجاد موقعیت مساعد برای کار و کوشش می‌باشد. یکی از مواردی که در این زمینه قابل‌بحث است، انتصاب افراد در پست‌ها بر اساس توانایی‌ها و اهمیت نقش مدیران است. مدیران با اعتنا به وظایف خویش می‌توانند نقش بی‌سابقه‌ای در هدایت سازمان‌ها اعمال نمایند که از بدو ورود علم مدیریت تاکنون به‌طور مستمر به وظایف و نقش‌های مدیران پرداخته‌شده است(Horton ،2002). یکی از موضوعاتی که اخیراً وارد عرصه مدیریت شده است، بحث شایستگی است. مفهوم شایستگی برای بار نخست به‌وسیله مک کلند در دهه ۱۹۷۰ به‌عنوان پیش‌بینی کننده موفقیت کارکنان در کار شناخته شد(McCland،1973). شایستگی یکی از موضوعات رایج در علم حکومت و علوم سیاسی است و به معنای داشتن مهارت و قابلیت می‌باشد. رهبران و مدیران سازمان نقش مهمی در موفقیت یا شکست سازمان دارند رشد و موفقیت مستمر سازمان نیازمند مدیران لایق، شایسته و توانمند است(Bazarpash, 2006). سازمان بدون حضور مدیران شایسته و رسیدگی به بحث شایسته‌سالاری نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد. براین‌اساس سرمایه‌گذاری برای آموزش و حفظ و جذب مدیران امری ضروری و مهم در نظام مدیریتی سازمان به‌ویژه سازمان‌های دولتی کشور به شمار می‌رود و توجه به شایسته‌سالاری ضروری است(Eshraghi, 2006). از آنجایی که مدیران و رهبران سازمان نقش مهمی در پیروزی و شکست سازمان دارند و یکی از مهمترین سرمایه‌های هر سازمانی می‌باشند، سازمان آموزشی موظف است شایسته ترین افراد را برای این امر انتخاب نماید که واقعا مستعد و خلاق باشند و شرایط را برای همکاری آن ها در سازمان ایجاد کند(Khalundi, 2011). John Lore (2016) در پژوهشی به این نتیجه رسید که شایسته سالاری به‌عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای، داخل سازمان به شمار می‌رود، به‌گونه‌ای که مدیران هیچ‌گاه نباید خود را بی‌نیاز از عنایت به مفاهیم آن بدانند. در شرایط فعلی مدیریت استعداد یکی از اساسی‌ترین موضوعات راهبردی سازمان به شمار می‌رود. وجود اشخاص نخبه از تمامی جهات لازم و ضروری است و عمدتاً به‌عنوان یک استراتژی کلیدی برای حفظ مزیت نسبی در قبال رقبا تلقی می‌شود(Davis et ،2007

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

al). یکی از پیش‌نیازهای اساسی مدیریت استعداد، داشتن تعداد مناسب افراد در جای و زمان مناسب است که از انگیزه و مجموعه مهارت‌های مناسب برخوردار باشند(Phillips and Roper ،2009). بنابراین نباید تصور کرد که مدیریت استعداد فرآیندی است که طی سه ماه یا یک سال انجام شود. بلکه شامل برنامه‌ریزی مدون است که عوامل زیادی را در برمی‌گیرد و صرفاً واحد منابع انسانی به‌تنهایی مسئولیت قبول نمی‌کند و این مسئله مدیریت استعداد را طاقت‌فرسا، زمان‌بر، اما بسیار حائز اهمیت می‌کند(Henin and O'Neill ،2008). مدیریت استعداد از عوامل تأثیرگذار بر شایسته‌سالاری است. سیاست‌های مدیریت استعداد با شناسایی موقعیت‌های کلیدی در سازمان و شناسایی افرادی که استعداد بالقوه برای آن موقعیت دارند، آغاز می‌شود(Coulson and Thomas ،2012). وقتی موقعیت‌های باز وجود دارد، مدیریت استعداد به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا با استعدادترین افرادی را که پتانسیل چنین موقعیت‌هایی را به عنوان رهبران آینده دارند، شناسایی کنند(Aina and Atan ،2020). در پژوهشی(Hesami et al, 2021) خود به این نتیجه دست یافتند که مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری تأثیر معنی‌داری دارد. (Zamani Fard et al, 2019) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که آموزش‌وپرورش به‌منظور حفظ نیروهای مستعد باید اقداماتی از این قبیل انجام دهند توجه به انتظارات معلمان جوان، تدوین دیدگاه شایسته‌سالاری و درگیر کردن معلمان مستعد از طریق اشتیاق خودانگیخته و ایجاد تمایلات اخلاقی. همچنین نتایج پژوهشی دیگر نشان داد که بین درگیری مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن با شایسته‌سالاری آنان در سازمان‌های موردمطالعه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد(Mirzadeh Abgarmi, 2018). اجرای مدیریت استعداد در سازمان‌ها بسیار لازم و ضروری به نظر می‌رسد، زیرا که باعث جذب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌گردد و عدم وجود آن، سازمان را دچار زیان‌های مالی و غیرمالی زیادی خواهد کرد(Zirak et al, 2017). سازمان آموزش و پرورش ازجمله سازمان‌های مهمی است که راهبردی اساسی برای پیشبرد اهداف کشور دارد. از سازمان‌های آموزشی انتظار می‌رود در ایجاد دانش و تربیت نیروی کار ماهر، شایسته و متعهد تلاش کنند. درواقع اگر سیستم مدیریت استعداد و شایسته سالاری در آموزش و پرورش اعمال نشود، باید توجه داشت که بخش اعظمی از استعدادها و توانایی دانش‌آموزان به دلیل عدم توانایی در مسئولان از بین می‌روند. به همین دلیل می‌توان گفت که مدیریت استعداد در آموزش مستلزم نگاهی سیستمی و پویا در میان بسیاری از فعالیت‌ها و فرآیندهای آموزشی است(Shariatnejad et al, 2018).

یکی دیگر از موضوعات رایج و شناخته‌شده در مسائل مدیریتی در سازمان‌ها، مسئله خلاقیت است که جزء جدایی‌ناپذیر سازمان محسوب می‌شود. خلاقیت برای نیروی‌کار شرایطی را بوجود می‌آورد تا به راه‌هایی بهتر برای اجرای کار دست یابند. در شرایط رقابتی کنونی که کمبود تجهیزات و امکانات، سازمان آموزشی را به سمت نابودی سوق می‌دهد، استفاده از خلاقیت و نیروی انسانی خلاق، می‌تواند مفید و مؤثر

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

بوده و به پیروزی و موفقیت سازمان‌های آموزشی کمک کند(Saadat and Sadeghi Mal Amiri, 2005). خلاقیت فردی فرآیندی ذهنی است که در زمان و موقعیت مناسب از یک فرد خاص قابل‌مشاهده است(awey, verling & Larenc ،2008). با عنایت به اهمیت انگیزش ذاتی در پیدایش خلاقیت فردی پژوهش‌ها نشان داده‌است خلاقیت فردی شکل خود ارجاعی تلاش است. به همین دلیل، فردی که خلاقیتش در سطح بالایی است، تعالی را بر اساس پیشرفت شخصی و پایداری در برابر آسیب‌ها و شکست‌ها تعریف می‌کند(1991، Amabil). تحقیقات نشان می‌دهد که خلاقیت کارکنان و تولید ایده‌های جدید و مفید از عوامل اصلی نوآوری و موفقیت سازمانی است(2014، Zhou and Hoover). خلاقیت فردی نیز از دیگر عواملی است که بر شایسته‌سالاری تأثیر می‌گذارد. خلاقیت فردی به توانایی افراد برای ایجاد و توسعه ایده‌های جدید در سازمان‌ها اشاره دارد و ایده‌ها را به اقدامات عینی تبدیل می‌کند(2004، Shelley et al). خلاقیت کارکنان را قادر می‌سازد تا بهره‌وری و عملکرد سازمان خود را افزایش دهند. بنابراین، فرد خلاق می‌تواند منبع بالقوه مزیت رقابتی برای سازمان‌ها باشد(2015، Ibrahim et al). نتایج پژوهش(Aghababai et al, 2018) نشان می‌دهد که خلاقیت با مؤلفه‌های شایسته سالاری یعنی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، کنترل و نظارت، نقش‌های ارتباطی، نقش‌های اطلاعاتی و تصمیم‌گیری رابطه مثبت و معناداری دارد. (Mostaghimi and Majidian, 2016) هم در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که متغیرهای مدیریت استعداد و فرهنگ و اعتماد سازمانی بر خلاقیت دبیران آموزش‌وپرورش تربت حیدریه تأثیر مثبت و معناداری دارد. با عنایت به اهمیت مطالب ذکر شده موفقیت سازمان‌های بزرگ به شایستگی مدیران بستگی دارد و هر چه سازمان ازنظر مدیریت قوی‌تر باشد، توفیق بیشتری در کسب هدف‌ها داراست(Bijani et al, 2018). لذا شایسته است دستگاه‌های دولتی در بین کارجویان جامعه به‌ویژه برای خدمت در حیطه‌های اداری واجد شرایط‌ترین، شایسته‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را بیابند و بر اساس برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌های درست، عملیات موردنظر را انجام دهند(2020، Stephen et al).

از سویی دیگر و با عنایت چشم‌انداز توسعه ۱۴۰۴ ایران که تلاش و کوشش زیادی در جهت حفظ و نگهداشت نیروی نخبه دارد تا ایران در خاورمیانه بهترین شود و توجه به وضعیت " سازمان آموزش و پرورش " روشن است که سازمانی موفق است که دارای افراد کار بلد، مدیر، اندیشمند و خلاق باشد. ازاین‌رو پژوهش حاضر در نظر دارد تأثیر مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری با نقش میانجی خلاقیت فردی در مدیران مدارس دولتی شهر اردبیل را بررسی نماید.

فرضیه های پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

مدیریت استعداد بر شایسته سالاری اثر مستقیم دارد.

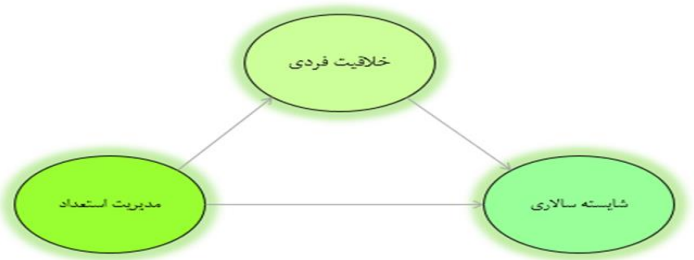
مدیریت استعداد بر خلاقیت فردی اثر مستقیم دارد.

خلاقیت فردی بر شایسته سالاری اثر مستقیم دارد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

مدیریت استعداد بر شایسته سالاری با میانجی گری خلاقیت فردی تأثیر دارد.



شکل۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی با استفاده از مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران زن و مرد شاغل در مدارس دولتی(ناحیه ۱و ۲) شهر اردبیل، در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ به تعداد ۳۵۵ نفر می‌باشد که از این تعداد نمونه‌ای به حجم ۱۸۶ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. در این پژوهش، گردآوری اطلاعات لازم جهت آزمون فرضیه‌ها بوسیله ابزارهای زیر صورت گرفت. هرسه پرسشنامه در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم و روایی‌شان توسط اساتید راهنما و مشاور تأیید شد.

پرسشنامه شایسته‌سالاری(Moghimi, 2011) دارای ۲۸ گویه و ۵ بعد دانش و آگاهی، قابلیت‌ها و مهارت‌ها، نگرش و ارزش، تجربه و محیط است. پایایی پرسشنامه در پژوهش (Khalili, 2019) ٪۷۲ =αمحاسبه شده است. در این پژوهش برای بعد دانش و آگاهی ٪۸۵=α ، بعد قابلیت‌ها و مهارت‌ها ٪۷۵ =α، بعد نگرش و ارزش ٪۷۷=α ، بعد تجربه ٪۸۵=α ، بعد محیط ٪۷۶=α و کل پرسشنامه ٪۹۴=α به دست آمد. پرسشنامه مدیریت استعداد(Kyngham ،2007) شامل ۱۸ گویه و ۴ بعد انتخاب استعدادها، مشارکت استعدادها، آموزش استعدادها و حفظ و نگهداشت استعدادها می‌باشد. پایایی پرسشنامه در پژوهش (Cheraghi, 2019) ٪۸۹=α گزارش گردیده است. در این پژوهش برای بعد انتخاب استعدادها ٪۸۰=α ، بعد مشارکت استعدادها ٪۸۱=α ، بعد آموزش استعدادها ٪۷۹=α ، بعد حفظ و نگهداشت استعدادها ٪۸۶=α و کل پرسشنامه ٪۷۷=α محاسبه گردید. پرسشنامه خلاقیت فردی(Wang and Cheng ،2016) دارای ۱۷ گویه و۳ بعد تخصص، تفکرخلاق و انگیزش است. پایایی پرسشنامه در پژوهش (Yasini, 2015) ٪۸۶

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

=αبه‌دست آمده است. در این پژوهش برای بعد تخصص ۸۵٪=α ، بعد تفکرخلاق ۸۷٪=α ، بعد انگیزش ۸۹٪=α و برای کل پرسشنامه ۹۴٪ =α محاسبه گردید.

در این پژوهش برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های گردآوری‌شده از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بررسی توصیفی داده‌های گردآوری‌شده از فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و برای بررسی هدف اصلی تحقیق یعنی تعیین رابطه بین مدیریت استعداد و شایسته سالاری مدیران از طریق خلاقیت فردی از آمار استنباطی آزمون ماتریس همبستگی و مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار SPSS و SMART PLS استفاده شد.

یافته‌ها

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی نمرات مربوط به متغییر تمایزیافتگی و الگوهای ارتباطی، شامل چولگی و کشیدگی به همراه شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد نمرات ارائه شده است.

جدول۱. اطلاعات توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
مدیریت استعداد	۶۱/۴۵	۸/۶۱	۰/۰۹	۰/۱۷
شایسته سالاری	۹۱/۷۷	۱۶/۲۶	۰/۱۲۷	۰/۱۷۸
خلاقیت فردی	۵۰/۳۱	۱۲/۰۴	۰	۰/۱۷

جدول ۱ نشان می‌دهد میانگین و انحراف استاندارد مدیریت استعداد به ترتیب برابر ۶۱/۴۵ ± ۸/۶۱ ، میانگین و انحراف استاندارد شایسته سالاری به ترتیب برابر ۹۱/۷۷ ± ۱۶/۲۶، و خلاقیت فردی به ترتیب ۵۰/۳۱ ± ۱۲/۰۴ است.

جدول۲. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	مدیریت استعداد	خلاقیت فردی	شایسته سالاری
مدیریت استعداد	۱		
خلاقیت فردی	۰/۷۳**	۱	
شایسته سالاری	۰/۸۲**	۰/۰۸**	۱

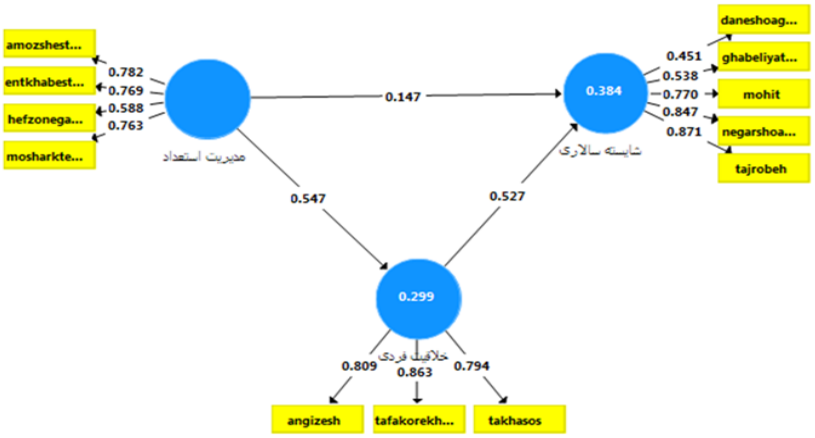
آزمون ماتریس همبستگی برای همبستگی بین متغیرها نشان داد بین مدیریت استعداد با خلاقیت

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

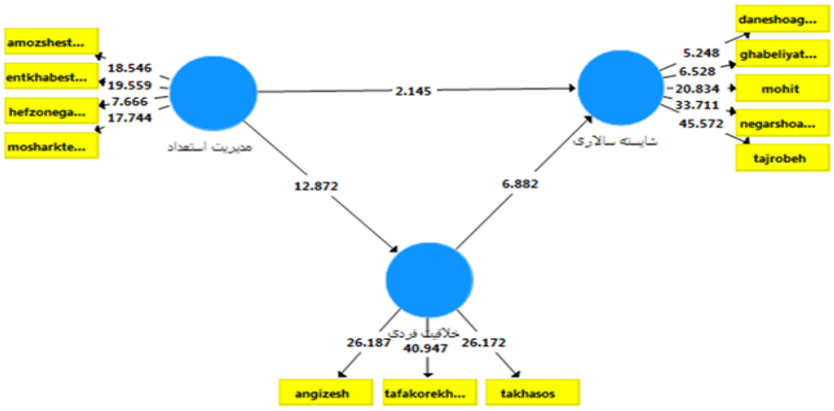
فردی(۰/۷۳ +r، ۰/۰۱≥p)، بین مدیریت استعداد با شایسته سالاری (۰/۸۲+r، ۰/۰۱≥p)، و بین خلاقیت فردی با شایسته سالاری(۰/۰۸ +r، ۰/۰۱≥p)، رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد.

برای تحلیل مدل تدوین شده از نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. در شکل ۲ نمودار مسیر به همراه ضریب استاندارد و در شکل ۳ نمودار مسیر به همراه ضرایب T ارائه گردیده است.



شکل۲. نمودار ضرایب مسیر در حالت استاندارد

با توجه به شکل ۲ ضریب اثر مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری ۰/۱۴۷، خلاقیت فردی بر



شکل۳. نمودار ضریب مسیر در حالت T

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

شایسته‌سالاری ۰/۵۲۷ و مدیریت استعداد بر خلاقیت فردی ۰/۵۴۷ برآورد گردیده که همه ضرایب معنادار می‌باشند.

بررسی شکل ۳ نشان می‌دهد ضرایب T در مسیر مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری ۲/۱۴۵، خلاقیت فردی با شایسته‌سالاری ۶/۸۸۲ و مدیریت استعداد با خلاقیت فردی ۱۲/۸۷۲ محاسبه گردیده که نشان از معناداری می‌باشد.

جهت بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، دو معیار پایایی ترکیبی و روایی همگرا به کار گرفته شد.

جدول۳. شاخص‌های پایایی و روایی مدل بیرونی

مؤلفه	ضریب پایایی ترکیبی(C.R)	ضریب آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده(AVE)
مدیریت استعداد	۰/۸۱۸	۰/۷۱۸	۰/۵۳۳
شایسته سالاری	۰/۸۳۲	۰/۷۴۶	۰/۵۱۳
خلاقیت فردی	۰/۸۶۳	۰/۷۶۱	۰/۶۱۷

برای بررسی پایایی از دو معیار پایایی‌ترکیبی و آلفای‌کرونباخ استفاده شد. پایایی ترکیبی بین ۰/۷ تا ۰/۹ به‌عنوان مقادیر قابل قبول و کمتر از ۰/۶ مقدار نامطلوب به‌شمار می‌آید. در این مدل مدیریت استعداد دارای پایایی‌ترکیبی ۰/۸۱۸، شایسته‌سالاری ۰/۸۳۲ و خلاقیت فردی ۰/۸۶۳ نشان می‌دهد که متغیرها دارای پایایی‌ترکیبی مناسبی می‌باشند.

برای بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده(AVE) استفاده شده است. میزان این شاخص باید بالاتر از مقدار ۰/۵۰ باشد(Davari and Rezad 2013). در این مدل روایی همگرا مدیریت استعداد ۰/۵۳۳، شایسته‌سالاری ۰/۵۱۳ و خلاقیت فردی نشان از روایی همگرایی مناسب مدل اندازه‌گیری متغیرها می‌باشد.در ادامه مدل درونی پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول٤. شاخص های برازش تحقیق

نام شاخص	برازش قابل قبول	مقادیر شاخص ها در مدل تحقیق
SRMR	کمتر از ۰/۱	۰/۰۹۹
NFI	بالای ۰/۷	۰/۷۰۹
Chi-Square	کوچکتر از ۴	۲/۳۳

برای بررسی برازش مدل از شاخص SRMR، NFI و Chi-Square استفاده گردید. شاخص SRMR به

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

عنوان تفاوت بین همبستگی مشاهده شده و ماتریس همبستگی ضمنی مدل تعریف می‌شود. اگر مقدار شاخص SRMR از ۰/۱ کمتر باشد نشان از برازش مطلوب است. اگر مقدار NFI بالای ۰/۷ باشد نشان از برازش مدل مناسب می‌باشد. مقدار شاخص Chi-Square نیز کوچکتر از ۰/۴ مورد قبول می‌باشد. از آنجایی مقادیر به دست آمده برای مدل تحقیق از مقادیر برازش قابل قبول مناسب‌تر می‌باشند؛ بنابراین می‌توان گفت که مدل تئوریکی ارائه شده از طریق داده های واقعی برازش می‌شود.

برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون معنی داری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم افزار استفاده گردید. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معنی داری آنها در جدول زیر آورده شده است.

جدول۵. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	مقدار(T)	مقدار p	نتیجه
مدیریت استعداد← شایسته‌سالاری	۰/۱۴۷	۲/۱۴۵	۰/۰۰۱	تأیید
مدیریت استعداد← خلاقیت فردی	۰/۵۴۷	۱۲/۸۷۲	۰/۰۰۱	تأیید
خلاقیت فردی← شایسته‌سالاری	۰/۵۲۷	۶/۸۸۲	۰/۰۰۱	تأیید
مدیریت استعداد← خلاقیت فردی← شایسته‌سالاری	۰/۵۴×۰/۵۲=۰/۲۸	۵/۹۷۶	۰/۰۰۱	تأیید

در ادامه با توجه به خروجی مدل مفهومی پژوهش به بیان و بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته خواهد شد.

بررسی اثر مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری در جدول ۵ نشان می‌دهد که ضریب اثر مستقیم استانداردشده و ضریب t به ترتیب برابر۰/۱۴۷=γ و ۲/۱۴=T-value برآورده شده است. عدد معناداری محاسبه شده بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است حاکی از معناداری ضرایب به‌دست‌آمده است. بدین ترتیب فرضیه اول در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود مدیریت استعداد بر شایسته سالاری اثر مستقیم دارد.

بررسی اثر مدیریت استعداد بر خلاقیت فردی در جدول ۵ نشان می‌دهد که ضریب اثر مستقیم استانداردشده و ضریب t به ترتیب برابر۰/۵۴=γ و ۱۲/۸۷=T-value می‌باشند. عدد معناداری محاسبه شده بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و حاکی از معناداری ضرایب به‌دست‌آمده می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه دوم در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود مدیریت استعداد بر خلاقیت فردی اثر مستقیم دارد.

بررسی اثر خلاقیت فردی بر شایسته‌سالاری در جدول۵ نشان می‌دهد که ضریب اثر مستقیم استانداردشده و ضریب t به ترتیب برابر۰/۵۲=γ و ۶/۸۸=T-value عدد معناداری به‌دست‌آمده بزرگ‌تر از

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

۱/۹۶ است و حاکی از معناداری ضرایب به‌دست‌آمده است. بدین ترتیب فرضیه دوم در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود خلاقیت فردی بر شایسته سالاری اثر مستقیم دارد.

برای محاسبه میزان اثر غیرمستقیم مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری از طریق خلاقیت فردی، از ارتباط مستقیم به دست آمده مابین مدیریت استعداد برخلاقیت فردی و خلاقیت فردی بر شایسته‌سالاری استفاده شد. ضرایب مسیر به ترتیب برای این دو ۰/۵۴ و ۰/۵۲ به دست آمده است. خطاهای هر کدام از این فرضیات نیز به ترتیب ۰/۰۴۴ و ۰/۰۷۶ به دست آمده است که با استفاده از آزمون سوبل مقدار عدد معناداری T-value=۵/۹۷۶ برآورد شد و با توجه به اینکه عدد معناداری بزرگتر از عدد ۱/۹۶ است فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌گردد و نتیجه گرفته می‌شود که مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری با میانجی گری خلاقیت فردی تأثیر دارد.

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری با میانجی‌گری خلاقیت فردی بود. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری اثر مثبت و معناداری دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش(Hesami et al, 2021) همخوانی دارد آن‌ها نشان دادند که مدیریت استعداد بر شایسته سالاری تأثیر معنی‌داری دارد، با نتایج پژوهش (Taghvai yazdi, 2021) مبنی بر اینکه مدیریت استعداد با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش‌وپرورش استان مازندران رابطه دارد همسو می‌باشد، همچنین با یافته‌های(Mirzadeh Abgarmi, 2018) که نشان داد بین درگیری مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن با شایسته سالاری آنان در سازمان‌های موردمطالعه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد همخوانی دارد، و در نهایت با نتایج یافته های (Karimi Shahri, 2017) مبنی بر اینکه بین مدیریت استعداد با شایسته‌سالاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد همسو می باشد. در تبیین نتیجه این فرضیه می‌توان گفت که شایسته‌سالاری و استفاده از نیروهای ماهر و کارآمد یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان‌ها درحرکت به‌سوی پویایی و تحول به شمار می‌رود. به‌بیان‌دیگر شایسته‌سالاری به‌عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای در درون سازمان‌ها می‌باشد؛ به‌گونه‌ای که مدیران نباید تحت هیچ شرایطی خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن بدانند بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق با بهبود مدیریت استعداد می‌توان سبب افزایش شایسته سالاری در مدیران مدارس شد.

همچنین نتایج نشان داد که مدیریت استعداد بر خلاقیت فردی اثر مثبت و مستقیم دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش(Ahmedabadi, 2019) مبنی بر اینکه بین مدیریت استعداد با خلاقیت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد همخوانی دارد، همچنین با نتایج یافته‌های(Thomas Ingram, 2016)که نشان داد بین مدیریت استعداد با خلاقیت رابطه وجود دارد همخوانی دارد، با یافته‌های (Aimai, 1997) مبنی بر تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت فردی همسو و هم‌راستا می‌باشد و با نتایج پژوهش(Mostaghimi and

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

(Majidian, 2016) مبنی بر اثر غیرمستقیم مدیریت استعداد بر خلاقیت با میانجی‌گری‌های فرهنگ‌سازمانی و اعتماد سازمانی ناهمسو می‌باشد. در تبیین نتیجه این فرضیه می‌توان گفت که به‌کارگیری مدیریت استعداد به افزایش خلاقیت کارکنان در سازمان منجر می‌شود و اگر زمینه بروز خلاقیت فراهم آید، سازمان پویایی خود را حفظ می‌کند. بدین ترتیب بر اساس نتایج این تحقیق می‌توان دریافت که با بهبود مدیریت استعداد می‌توان شاهد نیروی انسانی خلاق در سازمان و درنتیجه سازمانی خلاق و نوآور بود.

از دیگر نتایج بدست آمده این بود که خلاقیت فردی بر شایسته سالاری اثر مثبت و مستقیم دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش (Aghababai et al, 2018) مبنی بر اینکه خلاقیت با شایسته‌سالاری رابطه مثبت و معنی داری دارد، و همچنین با یافته‌های پژوهش (Abbasi et al, 2014) مبنی بر اینکه بین شایسته گزینی مدیران و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد. همسو و هم‌راستا است. می‌توان چنین استنباط کرد فردی شایسته است که با ارائه طرح‌ها و راهکارهای خلاقانه برای حل مشکلات و بهبود وضعیت موجود، می‌تواند با موقعیت‌های جدید و وظایف آسیب پذیر و چالش برانگیز روبرو شود و در بهترین زمان تصمیم گیری کند(Aghababai et al, 2018). درنهایت این کار منجر به بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. با بررسی پژوهش‌ها در این زمینه روشن شد که انتخاب افراد در مدارس بر اساس شایستگی و درنظرگرفتن اصل شایسته‌سالاری و تفکر خلاق به‌خصوص در مدیران مدارس می‌تواند در حل مسائل و مشکلات مدارس و چالش‌های پیشروی آنان مؤثر باشد و آن‌ها را در تصمیم‌گیری بهتر و حل مسائل مدارس کمک کند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت استعداد از طریق خلاقیت فردی بر شایسته سالاری تأثیردارد. این یافته‌ها با بخشی از یافته‌های (Ahmedabadi, 2019) همخوانی دارد او نشان داد که خلاقیت کارکنان در رابطه بین مدیریت استعداد و عملکردسازمانی می‌تواند نقش میانجی داشته باشد. همچنین با قسمتی از یافته‌های(Thomas Ingram, 2016) مبنی بر اینکه جو خلاقیت واسطه‌ای بین مدیریت استعداد و عملکرد است همخوانی دارد. در تبیین نتایج این فرضیه می‌توان گفت با اعمال مدیریت استعداد در سازمان‌ها، می‌توان خلاقیت فردی را تقویت کرده و درنتیجه شایسته سالاری را بهبود بخشید. این امر می‌تواند با شناسایی، جذب و توسعه استعدادهای افراد، ایجاد فضای محیطی مشوق برای خلاقیت و ایجاد رهبری شایسته و عدالت محور در سازمان انجام شود.

همانند بسیاری از مطالعات صورت گرفته این تحقیق نیز دارای محدودیت‌هایی است. پژوهش حاضر تنها برای مدیران مدارس شهر اردبیل انجام‌گرفته است. لذا تعمیم به مدیران مناطق دیگر باید بااحتیاط انجام بگیرد. از آنجایی که برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است احتمال وجود خطای گرایش به مرکز در فرایند پر کردن پرسشنامه و تمایل پاسخ‌دهندگان به انتخاب حد وسط پاسخ‌ها در پرسشنامه وجود دارد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

براساس نتایج به دست آمده پیشنهاداتی نیز ارائه می‌گردد: از بعد کاربردی پیشنهاد می‌شود که به‌منظور تربیت نیروی انسانی شایسته، خلاق و کارآمد آموزش تخصصی و کاربردی به‌طور مستمر، برنامه‌ریزی و اجرا شود. آموزش‌وپرورش هرساله آزمون‌هایی برای همه مدیران مقاطع مختلف تحصیلی جهت سنجش سطح خلاقیت و شایستگی‌های آنان پیش‌بینی کند. در زمینه پژوهشی نیز پیشنهاد می‌شود تحقیقی با همین موضوع در ادارات و سازمان‌های دیگر نیز انجام بگیرد. به‌منظور تعمیم‌پذیری بیشتر، این پژوهش روی مدیران مناطق دیگر هم اجرا شود.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول مقاله با عنوان " تأثیر مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری با نقش میانجی خلاقیت فردی" در دانشگاه محقق اردبیلی می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

تشکر و قدردانی

از همه کسانی که در انجام این پژوهش همکاری نمودند به ویژه مدیران مدارس مورد مطالعه، تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

- Armstrong, M. (2010). Armstrong's essential human resource management practice: *A guide to people management*: Kogan Page Publishers.
- Aghababai, Q., Shabani, A. and Siadat, A. (2017), Investigating the relationship between the components of meritocracy and the creativity of librarians in public university libraries in Isfahan city, *Journal of Librarianship and Information*, 8(2), 147-160. [In Persian].
- Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of personality and Social Psychology*, 37(2), 221.
- Elwani, M., Biginia, A. and Hemti Mohajer, p. (2018), Investigating the relationship between organizational structure and organizational intelligence (case study: government organizations of Lorestan province), *Scientific and Research Quarterly of Oil Industry Management and Human Resources*, 54-25. [In Persian].
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

- Hasami, M., Samii, R., Azma, F. and Taschimi, M. (2021), talent management and meritocracy in the organization: analysis of the mediating role of organizational factors, *Development Strategy Journal*, 68(17), 155-192. [In Persian].
- in, Z., & Zhao, Y. (2020). Self-enterprising eSports: Meritocracy, precarity, and disposability of eSports players in China. *International Journal of Cultural Studies*, 23(4), 582-599.
- Ingram, T. (2016). Relationships between talent management and organizational performance: The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.
- Karimi Shahri, M., Niaz Azari, K., & TaghvaeeYazdi, M. (2017). Smart Talent Management and Its Relationship with Meritocracy in Educational Systems. *Iranian journal of educational sociology*, 1(5), 181-193.
- Khalundi, F. and Abbaspour, A. (2013), Designing the optimization model of the talent management process: a case study of Pars Oil and Gas Company, *General Management Research*, 19(6), 103-128. . [In Persian].
- Martin, L., Dabic, M., & Lord, G. (2023). Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 65-75.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, *28*(1), 1.
- Mirzadeh Abgarmi, M. (2018), investigating the relationship between talent management and meritocracy in Sirjan city municipality, *the third national conference on innovation and research in humanities and social cultural studies*. [In Persian].
- Mohammadi, A., Zulfiqari Zafarani, R., Navidadham, M. and Torani, H. (2019), Identifying the factors affecting the selection of school principals in the level of leadership and management system, *School Management Scientific Quarterly*, 8(2), 218-245. [In Persian].
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Sepahund, M., Jafari, M. Vishalghi, M. (2018). The power of strategic communication and organizational development in state-owned companies over time: analysis of the mediating role of political networking (case study: subsidiaries of Iran Industries Development and Modernization Organization). *Management Improvement*, 13(4), 165-187. [In Persian].
- Taifeh Saifi, Z., Hashemi, A. and Qaltash, A. (2019), Designing the Talent Management Model of School Principals: A Mixed Approach, *Management Quarterly on Organizational Education*, 9(2), 35-63. [In Persian].

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]

- Taqvai Yazdi, M. (2021), investigating the relationship between talent management and elite management with the meritocracy of managers, *Journal of New Achievements in Human Sciences*, 4(44), 102-83. [In Persian].
- Timuri, H. and Heydari Aghagoli, P. (2019). The effect of loneliness at work on creativity. *Improvement and transformation management studies*, 29(98), 39-56. https://sid.ir/paper/956952/fa. [In Persian].
- Zamani Fard, Z., Chaina, M. and Farah Bakhsh, S. (2019). Designing a teacher management model for education teachers. *Research in educational systems*, 14 (special issue), 321-311. [In Persian].
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: do absorptive capacity and individual creativity matter? *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371-394.
- Zirak, M., Nazari, A., Shadpirouz, A. and Ahmadian Yazdi, M. (2017). The relationship between talent management and the value system of elementary school principals. *Research in educational systems*, 12 (special issue), 969-984. [In Persian].

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.2.55]