

نقش مدیریت استعداد در سلامت سازمانی مدارس متوسطه آموزش و پرورش اهواز

حجت الله درفش^{۱*}، حمید فرهادی راد^۲، آزیتا ابهرک پور^۳

Received: 28/09/2017
Accepted: 28/01/2018

صفحات: ۶۱-۴۷

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۰۶
پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۱/۰۸

چکیده: هدف پژوهش حاضر آگاهی از نقش مدیریت استعداد در ایجاد سلامت سازمانی مدارس متوسطه اهواز بود. روش پژوهش توصیفی-همبستگی و جامعه آماری آن عبارت بودند از کلیه مدیران، معاونان و دبیران دبیرستان‌های آموزش و پرورش اهواز (۲۸۳ نفر) که در نیمسال دوم سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ مشغول به کار بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و از طریق فرمول کوکران ۲۹۵ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های مدیریت استعداد مدل سوئیچ (۲۰۰۹) و سلامت سازمانی مدرسه ساخته شده توسط هوی و فیلدمن (۱۹۸۷) است. پایایی هردو پرسشنامه با روش ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۹۰ گزارش شده است. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه تحلیل شدند. یافته‌ها نشان دادند که بین مدیریت استعداد و مولفه‌های آن با سلامت سازمانی همبستگی ساده مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین رابطه چندگانه میان مولفه‌های مدیریت استعداد با سلامت سازمانی نشان داده شد. از میان مولفه‌های مدیریت استعداد فقط مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش و قدردانی از کارکنان توان پیش‌بینی سلامت سازمانی را داشتند، به طوری که ۰/۱۷ از واریانس سلامت سازمانی توسط این متغیرها قابل تبیین بود.

کلید واژگان: مدیریت استعداد، سلامت سازمانی، آموزش و پرورش، مدارس متوسطه.

The Role of Talent Management in The Organizational Health of Ahvaz Secondary Schools

Hojatolah Darafsh^{1*}, Hamid Farhadi Rad² and Azita Abharakpour³

Abstract: The aim of this study was the Role of Talent Management on High schools Organizational Health of Ahvaz Secondary Schools. The method of study was descriptive-correlation. Population was all principal, assistants and secondary school teachers from Ahvaz Educational Administrative district 2 (N=1283). Through simple random sampling selected sample that include 295 people from the mentioned schools of Ahvaz. The tools were questionnaires of Talent Management derived from Swim model (2009) and Organizational Health Inventory for Schools of Hoy and Feldman (1987). Data were analyzed using statistical tests of correlation coefficient and multiple regression analysis with stepwise method. The results showed that significant correlation was observed among Talent Management and its components with Organizational Health. Also multiple regression analysis with stepwise method showed that from the Talent Management components, only performance management of employee and reward & recognition of employee have predicted of Organizational Health, so that 0/17 of the total variance of Organizational Health was explained by these components.

Keywords: Talent Management, Organizational Health, Educational Administrative, Secondary Schools.

۱. استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه شهیدچمران اهواز
 ۲. استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه شهیدچمران اهواز
 ۳. دانشجوی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهیدچمران اهواز
- * نویسنده مسؤول:

Email: derafsh47@yahoo.com

مقدمه

امروزه مدرسه و فعالیت‌های آن مدام در معرض قضاوت افکار عمومی قرار می‌گیرد. مدرسه تنها سازمانی است که با محیط بیرونی ارتباط مستقیم دارد و مشتریان آن همه اقشار جامعه هستند. مردم به هیچ‌وجه نمی‌دانند که فرایند تولید پنیر در کارخانه چگونه است و یا رب گوجه‌فرنگی را با چه ابزار و آلای تهیه می‌کنند اما همه می‌دانند که کدام معلم در تدریس موفق‌تر است، محتوی آموزشی را به نقد می‌کشاند و احیاناً در مورد رفتار و توانایی‌های معلم و سبک‌های رهبری مدیران مدارس قضاوت می‌کنند. علاقه بند (۱۳۹۲) در همین زمینه می‌نویسد "مدارس و کار آنها همیشه در معرض قضاوت افکار عمومی است. به‌ویژه، در کشورهایی که مردم به آموزش و پرورش و پیامدهای آن اهمیت می‌دهند، این حساسیت بیشتر است. از این‌رو، مدارس و گردانندگان آنها باید نسبت به افکار عمومی و واکنش مردم اعتنا کرده به حساسیت روابط مدرسه و اجتماع واقف باشند." (ص ۹۵)

سؤال کلی که امروز دغدغه افکار عمومی است آن است که آیا امیدی برای حل مشکلات آموزش و پرورش وجود دارد؟ آیا می‌توان در درازمدت مشکلات مدارس را چاره‌جویی کرد؟ آینده تعلیم و تربیت ره به کجا می‌سپارد؟ و چگونه باید از استعدادهای بالقوه موجود در جهت کیفیت بخشی به مدرسه کمک گرفت؟ یکی از راه‌های رسیدن به اهداف والای مدارس استفاده از استعدادهای بالقوه می‌باشد که اگر خوب مدیریت شود می‌تواند در کاهش نسبی چالش‌های پیش‌رو تأثیرگذار باشد.

اولویت اول آموزش و پرورش امروز داشتن مدیران توانمند و مستعد جهت اداره اثربخش مدارس می‌باشد. برای این منظور شناسایی استعدادها می‌تواند منجر به تسهیل اثربخشی گردد. مدیریت استعداد در بخش آموزش اشاره دارد به شناسایی و به‌کارگیری معلمان و مدیران اثربخش برای همه مدارس و کلاس‌های درس و تجهیز آنها به مهارت‌های آموزشی و رهبری مورد نیاز به منظور بهبود چشمگیر موفقیت دانش‌آموزان (کشوری، ۱۳۹۰). گروه مشاوره بوستون^۱ (۲۰۰۷) مدیریت استعداد را به‌عنوان یکی از پنج اولویت اصلی بخش منابع انسانی در سازمان‌ها شناسایی نموده است. یکی از متداول‌ترین مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، مدل ۵ عاملی سوئیم^۲ (۲۰۰۹) است که شامل: ۱- مدیریت عملکرد^۳ ۲-

1. Boston consulting group (BCG)
2. Sweem
3. performance management

پرورش کارکنان^۱، ۳- پاداش و قدردانی^۲، ۴- ارتباطات^۳ و ۵- جو و فرهنگ باز^۴ می‌باشد؛ این عوامل شرایط را برای اجرای اصول استراتژی مدیریت استعداد در سازمان هموار می‌کنند و جذب و نگهداری افراد با استعداد را در سازمان امکان‌پذیر می‌نماید. اگر چه رویکرد مدیریت استعداد در بخش آموزش مستقیماً منبعت از رویکردهای نوظهور مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی و مدیریت استعداد در بخش خصوصی می‌باشد ولی نظام‌های آموزشی نیز برای ارتقای موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان سودای تامین مستعدترین، توانمندترین و باانگیزه‌ترین معلمان و مدیران را در سر می‌پروراند که این مهم جز با استراتژی مدیریت استعداد مهیا نمی‌گردد (بت و برستاک^۵، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آنها در جای مناسب و استفاده از این توانایی‌ها و توسعه آنها و قدردانی به موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم رضایت کارکنان برآورده شده و هم سازمان به اهداف خود می‌رسد (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸). بنابراین در این راستا به نظر می‌رسد که مدیریت استعداد می‌تواند بر سلامت سازمانی^۶، کارایی و بهره‌وری سازمان مؤثر باشد (محمودی و فیضی، ۱۳۹۴ نقل از آتینوز، کاگیراگلو و کاپ^۷، ۲۰۱۳).

سلامت سازمانی یکی از جنبه‌های مهم جو سازمانی است که نخستین بار در دانشگاه رانجرز^۸ توسط مایلز^۹ (۱۹۶۹) برای نوآوری در مدارس ابداع شد (عزیزی‌مقدم، ۱۳۸۸). توانایی سازمان در حفظ، بقا و سازش با محیط و بهبود این توانایی را، می‌توان به سلامت سازمانی تعبیر کرد. از نظر لایدن و کلینگل^{۱۰} (۲۰۱۲) یک سازمان سالم جایی است که افراد می‌خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و افرادی سودمند باشند (ساعدی، خلعتبری و نجف‌آبادی، ۱۳۸۹). این چنین سازمانی است که برای ادامه حیات خود قادر است به اهداف و مقاصد خود دست یابد، موانعی که در دستیابی به اهدافش با آن مواجه شود را بشناسد و این موانع را از پیش پای خود بردارد (انصاری، استادی و جاوری، ۱۳۸۸). از این‌رو، سلامت سازمانی به وضعیتی فراتر از اثربخشی کوتاه‌مدت سازمانی دلالت داشته و عبارت است از دوام و بقای سازمان در محیط خود، سازگاری با آن و ارتقاء و گسترش

1. employee development

2. reward & recognition

3. communication

4. open climate/culture

5. Bhatt & Behrstock

6. Organizational health

7. Altunöz, M. , Çakıroğlu, D. . Çöp, S

8. Rutgers University

9. Myles

10. Lynden & Klinge

توانایی سازمان برای سازگاری بیشتر (جهانیان و قدسی، ۱۳۹۳). مدارس سالم موجبات انگیزش، علاقه‌مندی، تعهد و وظیفه‌شناسی به کار را در معلمان به‌وجود آورده و از این طریق اثربخشی خود را بالا می‌برند. سلامت سازمانی از عوامل بسیاری تأثیر می‌پذیرد که مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب برای تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان می‌تواند نقش مهمی در سلامت سازمانی داشته باشد (براتی و همکاران، ۱۳۹۰). از طرف دیگر، مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که به سازمان‌های سالم و پویایی تبدیل شده باشند و مدیران و کارکنان آنها از توانایی و شرایط لازم برای انجام وظایف برخوردار باشند. کیفیت معلمان و مدیران که مهمترین عامل در سطح مدرسه برای یادگیری، موفقیت و پیشرفت دانش‌آموزان می‌باشد، می‌تواند در سلامت سازمانی مدرسه نیز نقش داشته باشد و به این منظور مدیریت استعداد با هدف آماده‌سازی بهتر، توسعه حرفه‌ای مستمر و ایجاد محیط‌های کاری حرفه‌ای‌تر و غنی‌تر در آموزش و پرورش موردنظر می‌باشد. در این راستا نتایج پژوهش محمودی و فیضی (۱۳۹۴) نشان داد بین مدیریت استعداد و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است. اسپکتور^۱ (۲۰۰۸) نیز بیان می‌نماید که یک سازمان برای حفظ سلامت و بهره‌وری باید منابع انسانی مورد نیاز خود را به‌صورتی منظم و دائمی تأمین کرده و به نیازهای آنها توجه کند. بنابراین با توجه به نقش مهم سلامت سازمانی در اثربخشی سازمان‌های آموزشی، بررسی عوامل تأثیرگذار بر این متغیرها ضروری به نظر می‌رسد. از سوی دیگر، از آن‌جا که مدیریت استعداد در بخش آموزش به اهمیت شناسایی و به‌کارگیری معلمان و مدیران اثربخش برای مدارس و تجهیز آنها به مهارت‌های آموزشی و رهبری به‌منظور افزایش اثربخشی تدریس و بهبود عملکرد دانش‌آموزان اشاره دارد، می‌تواند سبب ارتقای انگیزش و علاقه‌مندی، ترویج همکاری و تقویت ارتباطات انسانی و اخلاقی در بین کارکنان سازمان شود که این عوامل در نهایت می‌تواند به افزایش سلامت سازمانی منجر شود. با وجود این اثربخشی مدیریت استعداد و ارزش‌آفرینی آن به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی هنوز به درستی بیان نشده است و مطالعات در رابطه با استراتژی‌های مدیریت استعداد بسیار اندک است، لذا با توجه به مطالب ذکر شده درباره اهمیت حفظ و نگهداری کارکنان مستعد و مدیریت استعداد در سازمان، و نیز کمبود تحقیقات انجام گرفته درباره نقش مدیریت استعداد بر سلامت سازمانی در سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی، این مطالعه می‌کوشد تا تأثیر مدیریت استعداد را بر سلامت سازمانی مدارس متوسطه ناحیه ۲ شهر اهواز مورد بررسی و کنکاش قرار دهد. لذا هدف پژوهش حاضر، تبیین چارچوبی برای مرتبط ساختن مدیریت استعداد با سلامت سازمانی می‌باشد. بنابراین، سؤال پژوهش این است که آیا مدیریت استعداد با سلامت

1. Spector

سازمانی مدارس متوسطه ناحیه ۲ شهر اهواز رابطه معناداری دارد؟. با توجه به سؤال مطرح شده، در این پژوهش آزمون فرضیه‌های زیر مدنظر می‌باشد:

(۱) بین مدیریت استعداد با سلامت سازمانی مدارس متوسطه ناحیه ۲ شهر اهواز رابطه معنادار وجود دارد.

(۲) بین مولفه‌های مدیریت استعداد با سلامت سازمانی مدارس متوسطه اهواز رابطه چندگانه معنادار وجود دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربری و از لحاظ ماهیت توصیفی-همبستگی است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی از (فراوانی، میانگین، انحراف معیار و کمترین و بیشترین نمره) برای بررسی متغیرهای اصلی فرضیه‌های پژوهش استفاده شد و در بخش آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون جهت آزمون فرضیه‌های مربوط به رابطه ساده بین مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن با سلامت سازمانی، تحلیل رگرسیون چندگانه به روش ورود مکرر جهت بررسی رابطه چندگانه بین مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن با سلامت سازمانی و تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام به منظور بررسی توان پیش‌بینی سلامت سازمانی توسط مؤلفه‌های مدیریت استعداد مورد استفاده قرار گرفت.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران، معاونان و دبیران مقاطع متوسطه اول و دوم شهر اهواز در نیمسال دوم سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ که تعداد آنها برابر با ۱۲۸۳ نفر بود، تشکیل داد. از بین جامعه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۹۵ نفر انتخاب شد؛ حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین گردید. درصد بیشتری از افراد گروه نمونه در دامنه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار داشتند (۵۳/۹ درصد). ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان به این صورت بود که ۵۶/۳ زن و ۴۳/۷ درصد مرد بودند و از این میان ۱۲/۵ درصد مجرد و ۸۷/۵ درصد متأهل بودند. از لحاظ وضعیت تحصیلات ۵/۱ درصد فوق دیپلم، ۷۲/۹ درصد لیسانس، ۲۱ درصد فوق لیسانس و ۱ درصد دکتری بودند. از لحاظ پست سازمانی ۲ درصد از افراد گروه نمونه مدیر، ۱۸/۳ درصد معاون، ۲۵/۱ درصد دبیر مقطع متوسطه اول و ۵۴/۶ درصد دبیر مقطع متوسطه دوم بودند. همچنین از نظر سابقه خدمت اکثریت مشارکت‌کنندگان سابقه خدمت بین ۲۰ تا ۳۰ سال را داشتند (۶۰ درصد). از نظر وضعیت استخدام نیز اکثریت آنها استخدام رسمی بودند (۹۴/۲ درصد). برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزارهای زیر استفاده شد:

پرسشنامه مدیریت استعداد: پرسشنامه مدیریت استعداد برگرفته از مدل سوئیم (۲۰۰۹) می‌باشد و شامل ۲۱ گویه که در پنج مؤلفه پرورش کارکنان (گویه‌های ۱ تا ۴)، مدیریت عملکرد

(گویه‌های ۵ تا ۱۰)، پاداش و قدردانی (گویه‌های ۱۱ تا ۱۴)، ارتباطات (گویه‌های ۱۵ تا ۱۸) و جو و فرهنگ باز (گویه‌های ۱۹ تا ۲۱) تنظیم شده است. این پرسشنامه به صورت بسته پاسخ و در یک مقیاس ۵ درجه‌ی لیکرت از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) تهیه و تنظیم شده است. بنابراین مجموع نمره فرد در این پرسشنامه بین ۱۰۵-۲۱ می‌باشد و نمره بالاتر از ۶۳ در این پرسشنامه نشان‌دهنده سطح مدیریت استعداد مطلوب در سازمان می‌باشد (هاشمی، ۱۳۹۴). پرسشنامه مذکور در پژوهش‌های قبلی استفاده شده است و ساختار عاملی، روایی و پایایی آن نیز تایید شده است. پایایی پرسشنامه در پژوهش کاسب‌زاده و مهرعلی‌زاده (۱۳۹۴) با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش شده است و روایی محتوایی آن نیز در این پژوهش تأیید شده است. علاوه بر این در پژوهش وظیفه (۱۳۹۴) نیز پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است و در پژوهش هاشمی (۱۳۹۴) روایی آن توسط جمعی از نخبگان و اساتید دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت و همچنین با آلفای کرونباخ ۰/۹۴ پایا تشخیص داده شد. عسکری‌باجگرانی (۱۳۹۰) نیز روایی پرسشنامه را از طریق تحلیل عاملی تأییدی و روایی صوری مورد تأیید قرار داد و پایایی آن نیز با روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۵ و برای مؤلفه‌های آن بین ۰/۶۸ تا ۰/۹۴ گزارش کرده است. در پژوهش حاضر پایایی این ابزار با روش ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس ۰/۹۵ و برای مؤلفه‌های آن بین ۰/۸۳ تا ۰/۸۶ به دست آمد.

پرسشنامه سلامت سازمانی مدرسه: پرسشنامه سلامت سازمانی مدرسه توسط هوی و فیلدمن (۱۹۸۷) تدوین شده است و شامل ۴۴ گویه می‌باشد که در هفت مؤلفه به شرح زیر دسته‌بندی شده‌اند: یگانگی نهادی (گویه‌های ۱ تا ۷)، نفوذ مدیر (گویه‌های ۸ تا ۱۲)، ملاحظه‌گری (گویه‌های ۱۳ تا ۱۷)، ساختدهی (گویه‌های ۱۸ تا ۲۲)، پشتیبانی منابع (گویه‌های ۲۳ تا ۲۷)، روحیه (گویه‌های ۲۸ تا ۳۶) و تأکید علمی (گویه‌های ۳۷ تا ۴۴). این پرسشنامه به صورت بسته پاسخ و در یک مقیاس ۵ درجه‌ی لیکرت از همیشه (نمره ۵) تا هرگز (نمره ۱) تهیه و تنظیم شده است. بنابراین مجموع نمره فرد در این پرسشنامه بین ۴۴-۲۲۰ می‌باشد که اگر امتیاز محاسبه بین ۲۲۰-۱۷۰ باشد، سازمان از سلامت سازمانی خیلی بالایی برخوردار است؛ اگر امتیاز محاسبه شده بین ۱۶۹-۱۳۲ باشد، سازمان از سلامت سازمانی بالایی برخوردار است؛ اگر امتیاز محاسبه شده بین ۱۳۱-۸۸ باشد، سازمان از سلامت سازمانی معمولی برخوردار است و اگر امتیاز محاسبه شده بین ۸۷-۴۴ باشد نشان از پایین بودن سلامت سازمانی دارد (براتی و همکاران، ۱۳۹۰). پرسشنامه مذکور به دلیل مبتنی بودن بر نظریه‌ی سلامت سازمانی مدارس هوی و فیلدمن (۱۹۸۷) و اثبات روایی و استفاده از آن در پژوهش‌های مختلف از روایی محتوایی مناسب برخوردار می‌باشد (سلیمانی، ۱۳۸۷). ساختار عاملی و پایایی ابعاد هفت‌گانه در تحلیل عاملی بر روی نمونه‌ای از ۸۷

مدرسه متوسطه تأیید گردیده است (علاقه‌بند، ۱۳۸۵). قاسمی، فردین و جودزاده (۱۳۸۸) پایایی این ابزار با روش ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۲ گزارش شده است و سلیمانی (۱۳۸۲) پایایی این ابزار با روش ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۰ و برای مؤلفه‌های آن بین ۰/۵۰ تا ۰/۸۸ گزارش شده است. در پژوهش حاضر پایایی این ابزار با روش ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس ۰/۹۲ و برای مؤلفه‌های آن بین ۰/۵۵ تا ۰/۸۸ به دست آمد.

یافته‌ها

جدول ۱ یافته آمار توصیفی مؤلفه‌های مدیریت استعداد و سلامت سازمانی مربوط به مشارکت‌کنندگان در تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول (۱): آمار توصیفی متغیرهای اصلی فرضیه‌های پژوهش (تعداد نمونه ۲۹۵ نفر)

متغیر	میانگین	انحراف معیار
مدیریت استعداد	۶۵/۸۶	۱۷/۰۶
مؤلفه‌های مدیریت استعداد	پرورش کارکنان	۱۳/۷۴
	مدیریت عملکرد کارکنان	۲۰/۴۷
	پاداش و قدردانی از کارکنان	۱۰/۴۱
	ارتباطات میان کارکنان	۱۲/۱۳
	جو فرهنگی باز	۹/۱۱
سلامت سازمانی	۱۵۲/۵۱	۲۴/۱۶

براساس نتایج گزارش شده در جدول ۱ و با توجه نمره‌گذاری پرسشنامه‌های مدیریت استعداد و سلامت سازمانی می‌توان گفت در مدارس آموزش و پرورش اهواز وضعیت مدیریت استعداد مطلوب می‌باشد و این مدارس از سلامت سازمانی بالایی برخوردار است.

جدول ۲ رابطه مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن را با سلامت سازمانی بر اساس ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد.

جدول (۲): ضرایب همبستگی مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن با سلامت سازمانی

متغیرهای ملاک			آموزش و پرورش اهواز	
سلامت سازمانی				
n	p	r	شاخص های آماری	
۲۹۵	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۳۲	متغیرهای پیش‌بین	
			مدیریت استعداد	
۲۹۵	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۳۵	پرورش کارکنان	مؤلفه‌های مدیریت استعداد
۲۹۵	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۳۹	مدیریت عملکرد کارکنان	
۲۹۵	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۱۶	پاداش و قدردانی از کارکنان	
۲۹۵	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۲۱	ارتباطات میان کارکنان	
۲۹۵	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۲۰	جو فرهنگی باز	

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که بین مدیریت استعداد و ۵ مؤلفه آن (پرورش کارکنان، مدیریت عملکرد کارکنان، پاداش و قدردانی از کارکنان، ارتباطات میان کارکنان و جو فرهنگی باز) با سلامت سازمانی مدارس متوسطه اهواز ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود دارد ($P < ۰/۰۱$). بر این اساس فرضیه‌های ۱ تا ۵-۱ تأیید می‌شوند.

جدول ۳ نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه مؤلفه‌های مدیریت استعداد با سلامت سازمانی به روش ورود مکرر را نشان می‌دهد.

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که بین متغیرهای پیش‌بین (مؤلفه‌های مدیریت استعداد) با سلامت سازمانی همبستگی چندگانه $MR: ۰/۴۳$ وجود دارد، که در سطح $P < ۰/۰۰۱$ معنادار می‌باشد. همچنین نتایج نشان می‌دهند که مؤلفه‌های مدیریت استعداد در مجموع ۱۸٪ از کل واریانس سلامت سازمانی را تبیین می‌کنند. بر این اساس می‌توان بیان داشت فرضیه ۲ پژوهش تأیید می‌شود.

جدول (۳): نتایج تحلیل رگرسیون مولفه‌های مدیریت استعداد با سلامت سازمانی به روش ورود مکرر

متغیر ملاک	آماره متغیر پیش‌بین	MR	RS	F P	ضرایب رگرسیون			
					۱	۲	۳	۴
سلامت سازمانی	پرورش کارکنان	۰/۳۵	۰/۱۲	۴۰/۱۵۷ P< ۰/۰۰۱	۰/۳۵β= ۶/۳۴T= P< ۰/۰۰۱			
	مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۴۰	۰/۱۶	۲۸/۲۶۸ P< ۰/۰۰۱	۰/۱۳β= ۳/۸۱T= P< ۰/۰۰۱	۰/۳۰β= ۳/۸۱T= P< ۰/۰۰۱		
	پاداش و قدردانی از کارکنان	۰/۴۳	۰/۱۸	۲۱/۹۱۰ P< ۰/۰۰۱	۰/۱۴β= ۱/۸۱T= P= ۰/۰۷۱	۰/۲۰β= ۲/۸۰T= P= ۰/۰۰۵		
	ارتباط میان کارکنان	۰/۴۳	۰/۱۸	۱۶/۴۱۲ P< ۰/۰۰۱	۰/۱۵β= ۱/۸۲T= P= ۰/۰۶۹	۰/۴۳β= ۴/۴۷T= P< ۰/۰۰۱	۰/۱۸β= ۱/۸۸T= P= ۰/۰۶۰	۰/۳β= ۰/۳۴T= P= ۰/۷۳۱
	جو فرهنگی باز	۰/۴۳	۰/۱۸	۱۳/۱۳۹ P< ۰/۰۰۱	۰/۱۵β= ۱/۷۹T= P= ۰/۰۷۴	۰/۴۴β= ۴/۶۵T= P< ۰/۰۰۱	۰/۱۶β= ۱/۵۱T= P= ۰/۱۳۳	۰/۰۳β= ۰/۲۷T= P= ۰/۷۸۹

از مجموع متغیرهای پیش‌بین برای به‌دست آوردن بهترین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده، از روش تحلیل رگرسیون چندگانه به روش مرحله‌ای استفاده شد. نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول (۴): نتایج تحلیل رگرسیون مؤلفه‌های مدیریت استعداد با سلامت سازمانی به روش مرحله‌ای

متغیر ملاک	آماره متغیر پیش‌بین	MR	RS	F P	ضرایب رگرسیون	
					۱	۲
سلامت سازمانی	مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۳۹	۰/۱۵	۵۳/۶۹ P< ۰/۰۰۱	۰/۳۹β= ۷/۳۳T= P< ۰/۰۰۱	
	پاداش و قدردانی از کارکنان	۰/۴۲	۰/۱۷	۳۰/۹۸ P< ۰/۰۰۱	۰/۱۹β= ۲/۶۷T= P= ۰/۰۰۸	۰/۵۲β= ۷/۲۸T= P< ۰/۰۰۱

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که از بین متغیرهای پیش‌بین (مؤلفه‌های مدیریت استعداد) فقط مؤلفه‌های مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش و قدردانی از کارکنان توان پیش‌بینی سلامت سازمانی را دارند. از لحاظ قدرت پیش‌بینی در درجه اول مؤلفه مدیریت عملکرد کارکنان به شیوه مثبت ($\beta: 0/52$) و سپس مؤلفه پاداش و قدردانی از کارکنان نیز به شیوه مثبت ($\beta: 0/19$) توانایی پیش‌بینی سلامت سازمانی را دارند، به طوری که $0/17$ از واریانس سلامت سازمانی توسط مؤلفه‌های مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش و قدردانی از کارکنان قابل تبیین است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش آگاهی از رابطه مدیریت استعداد با سلامت سازمانی مدارس متوسطه آموزش و پرورش اهواز بود. نتایج نشان داد که بین مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن با سلامت سازمانی همبستگی ساده و چندگانه مثبت و معنادار وجود دارد و این یعنی هر چه سطح مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن بالاتر باشد وضعیت سلامت سازمانی نیز بالاتر خواهد بود.

نتایج آزمون فرضیه ۱ نشان داد که بین مدیریت استعداد و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که این یافته با نتایج پژوهش اسپکتور (۲۰۰۸) و محمودی و فیضی (۱۳۹۴) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که مدیریت استعداد با آماده‌سازی بهتر، توسعه حرفه‌ای مستمر و ایجاد محیط‌های کاری حرفه‌ای‌تر و غنی‌تر در آموزش و پرورش عامل مهمی برای ایجاد سلامت سازمانی می‌باشد. لذا اگر افراد نالایق تصدی امور در سازمان‌های آموزشی را به‌دست بگیرند، اهداف مدرسه به عنوان سازمان محقق نمی‌شود و سلامت و کارایی آن نیز تهدید خواهد شد. در واقع مدیریت درست استعداد و به‌کارگیری و استخدام افراد براساس لیاقت و توانایی‌شان نقش مهم و مثبتی بر سلامت سازمانی مدرسه می‌تواند داشته باشد.

نتایج آزمون فرضیه ۱ نشان داد که بین پرورش کارکنان و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت که هر چه سطح پرورش کارکنان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت استعداد بالاتر باشد وضعیت سلامت سازمانی مدارس متوسطه نیز بالاتر خواهد بود.

پرورش کارکنان را می‌توان فرایند ارتقاء سطح دانش، و ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان سازمان دانست به‌گونه‌ای که آنها بتوانند وظایف و مسؤولیت‌های خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهند؛ در این صورت تربیت کارکنان می‌تواند به بلوغ زودرس سازمانی آنها منجر گردیده و در نتیجه سلامت سازمانی را موجب شود. به عبارت دیگر، آموزش کارکنان و مدیران سازمان‌های آموزشی و پرورش آنها به کسب اخلاق شایسته در ایجاد سلامت سازمانی آنها تأثیر فراوانی خواهد داشت.

نتایج آزمون فرضیه ۲ نشان داد که بین مدیریت عملکرد کارکنان و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. مدیریت عملکرد یک فرآیند منظم و مبتنی بر اطلاعات است که کمک می‌کند تا مدیران بتوانند کارکنانشان را در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها و ایفای موفق و مطلوب مأموریت‌ها و مسؤولیت‌های محوله بخوبی مدیریت کنند. مدیریت عملکرد مستلزم آن است که رفتارها تحلیل شود، عملکردها سنجیده شود، به کارکنان بازخورد داده شود و کارکنان برای عملکردها و رفتارهای مطلوب‌تر تقویت و تشویق شوند (قربان زاده، ۱۳۹۲). در این راستا سلامت سازمانی که معلول عوامل متعددی است می‌تواند تحت تأثیر مدیریت درست و مستعد منجر به ارتقای عملکرد کارکنان در سازمان‌های آموزشی شود، زیرا نقش مدیریت به‌عنوان عامل اصلی ایجاد و ارتقای سطح سلامت در این نوع سازمان‌ها حائز اهمیت ویژه می‌باشد که با نظارت بر عملکرد کارکنان و هدایت آنها در مسیر مؤثر می‌تواند در حفظ سلامت مدرسه مؤثر باشد. بی‌شک یک مدرسه توانمند حائز ویژگی‌های سلامت سازمانی، به عملکرد درست معلمان آن وابسته است، و عملکرد معلمان مستقیماً تحت تأثیر سبک‌های مدیریت مستعد می‌باشد. نظریه‌های رفتاری در سازمان‌های آموزشی بر تأثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر سلامت سازمانی مدارس صحنه گذاشته است.

نتایج آزمون فرضیه ۳ نشان داد که بین پاداش و قدردانی از کارکنان و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. ارزشیابی از عملکرد کارکنان و قدردانی شایسته از آنان و همچنین تنبیه افراد متخلف عامل تشویق افراد متعهد و وظیفه‌شناس در سازمان و اصلاح رفتار متخلفان می‌شود. تحقق این مهم سلامت نظام اداری را به دنبال دارد (صالحی‌امیری و شادالویی، ۱۳۹۲). نظریات گوناگون نیز نقش مستقیم پاداش بر عملکرد مثبت کارکنان را که نهایتاً منجر به سلامت در محیط کار می‌شود نشان داده‌اند که از جمله آنها می‌توان به نظریه مدیریت علمی، نظریه محرک- پاسخ، نظریه سلسله مراتب آبراهام مازلو، نظریه انگیزش - بهداشت هرزبرگ و نظریه نیازهای سه گانه مک‌کلند اشاره کرد. بنابراین رابطه مثبت و معنادار به‌دست آمده بین پاداش و قدردانی از کارکنان با سلامت سازمانی منطقی می‌باشد. براساس مبانی نظری، پاداش و قدردانی از کارکنان می‌تواند در سلامت سازمانی نقش داشته باشد و در پژوهش حاضر نیز رابطه معناداری بین پاداش و قدردانی از کارکنان با سلامت سازمانی به‌دست آمد.

نتایج آزمون فرضیه ۴ نشان داد که بین ارتباطات میان کارکنان و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. ارتباطات این امکان را برای کارمندان فراهم می‌کند تا اطلاعات خود را با یکدیگر در میان بگذارند. هماهنگی فعالیت‌های سازمان و تبادل اطلاعات میان واحدهای گوناگون و متعدد آن مستلزم پیش‌بینی و تدارک طرق و وسایل ارتباطی مؤثر است. سازمان بدون ارتباطات، از ادامه فعالیت باز می‌ماند. پس، ارتباط یکی از شرایط لازم برای فعالیت سازمان است (علاقه‌بند،

۱۳۹۴). وجود ارتباطات قوی و با کیفیت در کار می‌تواند منجر به کاهش ابهام در نقش، افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان شود. سلامت و بهره‌وری محیط‌های کاری به‌صورت توأمان از طریق مشارکت افراد در طول کلیه فرایندهای تغییر و بهبود سازمانی صورت می‌پذیرد. در مجموع حمایت و ارتباطات اجتماعی مناسب از عوامل مهم در تعیین سلامتی افراد و سازمان هستند در نتیجه محیط‌های کاری که در آن افراد از روابط اجتماعی خوبی برخوردارند در به وجود آوردن سلامت سازمانی نقش تأثیرگذار دارند.

نتایج آزمون فرضیه ۵ نشان داد که بین جو فرهنگی باز و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. جو فرهنگی باز در نتیجه تعامل صحیح دو دسته عوامل (رفتار مدیریت و رفتار اعضاء سازمان) به وجود می‌آید. هالپین و کرافت جو سازمانی مدرسه را ناشی از روابط واکنش‌های متقابل «رهبری مدیر مدرسه» و «عامل معلمان» می‌دانند (علاقه‌بند، ۱۳۸۵). جو سازمانی بر عملکرد، رضایت شغلی و انگیزش کارمندان و متعاقب آن سلامت سازمانی تأثیر می‌گذارد. لذا مدیران می‌توانند با بهبود عملکرد خویش، جوی سالم و باز در مدارس ایجاد نمایند و از این طریق با ایجاد سلامت سازمانی زمینه بهبود فرایند یادگیری و تحقق اهداف آموزشی را فراهم نمایند.

نتایج آزمون فرضیه ۲ نشان داد که بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد با سلامت سازمانی رابطه چندگانه مثبت و معنادار وجود دارد. در تبیین این یافته می‌توان اشاره نمود که با ترکیب ۵ مؤلفه پرورش کارکنان، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، ارتباطات و جو و فرهنگ باز با یکدیگر در قالب یک سازه سطح بالاتر، یعنی مدیریت استعداد، سلامت سازمانی افزایش می‌یابد. در این‌رستا می‌توان انتظار داشت در سازمان‌هایی که مدیریت استعداد در سطح مطلوبی قرار دارد، به‌دلیل توجه همزمان به مؤلفه‌های مدیریت استعداد که در ساختارهای آموزشی، مدیریتی، اجتماعی و فرهنگی و در نهایت عملکرد سازمان متجلی می‌شود، نسبت به سازمان‌هایی که تنها به یکی از مؤلفه‌های مدیریت استعداد توجه نشان می‌دهند با ایجاد محیط‌های کاری حرفه‌ای‌تر و غنی‌تر برای آماده‌سازی بهتر کارکنان منجر به ایجاد یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان می‌شود که در نهایت با بهبود سلامت سازمانی همراه خواهد بود.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، جامعه آماری آن بود که تنها مدیران، معاونان و دبیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش اهواز را در بر می‌گرفت؛ پیشنهاد می‌شود جهت افزایش گستره تعمیم‌پذیری یافته‌ها، مشابه این پژوهش در نمونه‌های گسترده‌تر و کارکنان سایر سازمان‌ها نیز تکرار گردد. محدودیت دیگر مربوط به سوگیری تک روشی^۱ است. استفاده صرف از پرسشنامه‌های

1. one. way bias

خودگزارشی، با افزایش احتمال عدم صداقت، بی‌دقتی و اهمال‌کاری کارکنان در پاسخدهی، به‌رغم مراقبت پژوهشگر و استفاده از روش‌های برانگیزنده، منجر به کاهش روایی سازه^۱ پژوهش می‌شود. برای رفع این مشکل پیشنهاد می‌شود همزمان با اجرای پرسشنامه از آزمودنی‌ها مصاحبه هم به عمل آید.

با توجه به نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر مینی بر این‌که مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن می‌تواند بر سلامت سازمانی مدارس متوسطه تأثیر مثبتی داشته باشد، بنابراین برای بهبود فرآیند مدیریت استعداد در آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

تصمیم‌گیران آموزش و پرورش در انتصاب مدیران مدارس تخصص و توانایی آنها را مبنا قرار دهند، مدیرانی جذب شوند که بتوانند بر معلمان و دیگر کارکنان تأثیر گذار باشند تا از این طریق عملکرد آنها را در جهت تحقق اهداف مدرسه رهنمون باشند. مدیرانی که عملکرد درستی دارند از طرق گوناگون مورد تقدیر قرار گیرند. نیز آموزش و پرورش به‌صورت سالانه آزمون‌های دانشی و مهارتی مختلفی برای همه معلمان سطوح مختلف تحصیلی جهت سنجش سطح دانش و شایستگی‌های آنان پیش‌بینی کند.

منابع

- احمدی بالادهی، سید مهدی؛ نصرتی پایانی، عزت‌الله؛ بخشنده، امید و سوادکوهی ماهفروجکی، حسن. (۱۳۹۴). جایگاه استراتژی مدیریت استعداد و تأثیر آن بر مؤلفه‌های عدالت سازمانی. همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، گروه آموزش و پژوهش شرکت مهندسی عمران بنای تدبیر، مرکز آموزش علمی و کاربردی هلال احمر استان گلستان، http://www.civilica.com/Paper-NCPIM01-NCPIM01_125.html
- انصاری، محمد اسماعیل؛ استادی، حسین و جاوری، فرشته. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و نگرش‌های مثبت کاری کارکنان در ادارات امور مالیاتی استان اصفهان. *فصلنامه مالیات*، ۱(۶)، ۶۵-۴۱.
- براتی مارنانی، احمد؛ حقانی، حمید؛ محمدی، رامین؛ مرادی، فردین؛ روحانی، بهزاد؛ طرسکی، مهدی و خدایاری، رحیم. (۱۳۹۰). رابطه سلامت سازمانی و شاخص‌های عملکردی در مراکز آموزشی درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران: ۱۳۹۰. *فصلنامه مدیریت سلامت*، ۱۴(۴۶): ۳۸-۳۱.
- جهانیان، رمضان و قدسی، سمانه. (۱۳۹۳). رابطه سلامت و عدالت سازمانی با رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های آموزشی، *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، ۳(۵): ۹۷-۱۱۴.
- خیایوی، فرزاد؛ یسی، محمد و قرابی، احمد. (۱۳۹۳). رابطه سلامت سازمانی و اعتماد سازمانی از دیدگاه کارکنان بیمارستان‌های آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز. *فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان*، ۵(۳): ۶۳-۵۳.
- رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۳(۸): ۵۰-۷.
- ساعدی، سارا؛ خلعتبری، جواد و موری نجف‌آبادی، ندا. (۱۳۸۹). رابطه کیفیت کاری و سلامت سازمانی با خشنودی شغلی. *فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی*، ۱(۴): ۶۴-۵۵.
- سلیمانی، نادر. (۱۳۸۹). بررسی میزان سلامت سازمانی مدارس شهرستان‌های تهران براساس الگوی هوی و فیلدمن. *مجله علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱(۴): ۴۴-۲۳.
- صالحی‌امیری، سیدرضا و شادالویی، نوریه. (۱۳۹۲). عوامل تأثیرگذار بر سلامت نظام اداری در تحقق طرح تحول نظام اداری. *مجله مدیریت فرهنگی*، ۷(۱۹): ۱۱-۱.
- عزیزی مقدم، ابوبکر. (۱۳۸۸). بررسی رابطه سلامت سازمانی مدارس و فرسودگی شغلی دبیران مدارس راهنمایی شهرستان مهاباد. *فصلنامه دانشور رفتار*، ۱۶(۳۶): ۲۲-۱.
- عسکری‌باجگرانی، محبوبه. (۱۳۹۰). تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان شهرداری شهر اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول، دانشگاه اصفهان.
- علاقه بند، علی. (۱۳۸۵). سلامت سازمانی مدرسه، *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*، ۲۴: ۲۱-۱۵.
- علاقه بند، علی. (۱۳۹۲). *مقدمات مدیریت آموزشی*، تهران، نشر روان.

- علاقه بند، علی. (۱۳۹۲). مدیریت عمومی، تهران، نشر روان.
- فیضی، طاهره. (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، دانشگاه پیام نور.
- قاسمی، محمد؛ فردین، مرضیه و جودزاده، مهتا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری معنوی بر سلامت سازمانی (مطالعه در بین کارکنان سازمان تأمین اجتماعی زاهدان)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷(۲۶): ۱۵۶-۱۳۵.
- قربان زاده، منصور (۱۳۹۲). مدیریت عملکرد کارکنان، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۱: ۵۳-۳۹.
- کشوری، هادی. (۱۳۹۰). امکان سنجی کاربست مدیریت استعداد معلمان در مدارس متوسطه شهر تهران. پایاننامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی تهران.
- گیلانی، مهناز، حسن‌زاده ثمرین، تورج و کرامتی پاشاکی، نسیم. (۱۳۹۴). نقش مدیریت استعداد در توسعه اعتماد میان فردی و سازمانی. دومین کنفرانس بین‌المللی آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی، http://www.civilica.com/Paper-MCED02-MCED02_483.html.
- محمودی، مینا و فیضی، محمد. (۱۳۹۴). اولویت‌بندی ابعاد مدیریت استعداد در تأثیر بر سلامت سازمانی. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی، http://www.civilica.com/Paper-MAVC01-MAVC01_210.html.
- هاشمی، محسن. (۱۳۹۴). تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعدادها بر تعلق خاطر کارکنان شهرداری کرج. پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشکده امور اقتصادی دانشگاه تربیت مدرس.
- وظیفه، رسول. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد در ایفای نقش‌های مدیریتی و کارآیی مدیران (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهرستان گرمی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی.
- ناظم، فتاح. (۱۳۸۹). سلامت سازمانی مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۵(۳): ۲۳-۱۱.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia, Kogan page.
- Bhatt, M. P., Behrstock-Sherratt, E. (2010). Managing Educator Talent: Promising Practices and Lessons from Midwestern States, *Learning Point Associates*.
- Hartog, D., Boselie, P., Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*. 53(4): 557.
- Lynden, J. L., Klingle, W. (2012). Supervising Organizational Health, *Supervision Journal*, 73(8): 3-5.
- Phillips, D, R., Roper, K,O. (2009). A Framework for Talent Management in Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11 (1):7- 16.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Wiley Press, 5th Edition.
- Sweem, S.L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organizational Development Strategy in a Field Study*. (Unpublished doctoral dissertation), Benedictine University.