



طراحی الگوی عوامل موثر بر توسعه و نگهداشت معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل  
حسن احمدی<sup>۱\*</sup>

Designing a Model of Factors Affecting the Development and Maintenance of  
Secondary School teachers in Ardabil  
Hassan Ahmadi<sup>1\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۴

Abstract

The purpose of this study was to design a model of factors affecting the development and maintenance of secondary school teachers in Ardabil. This research is among the mixed (exploratory) researches in which the qualitative-quantitative approach was used. The statistical population of this study included high school teachers in Ardabil (N=2360). In the qualitative phase of the study, using purposive sampling procedure, 18 teachers and in the quantitative phase, 331 teachers were selected based on multi-cluster sampling. Data collection tools were a semi-structured interview and a questionnaire. To validity the research findings, review by members, peer review, as well as participatory research, and to assess the reliability of the codings, the test-retest, internal consistence and Cronbach's alpha were used. For the questionnaire of organizational factors, Job factors, and development and maintenance, the Cronbach's alpha index of 0/82, 0/79, and 0/80 were obtained respectively. Thematic analysis technique was used to analyze the qualitative data and the structural equation modelling was used to analyze the quantitative data using the PLS software. The findings showed that organizational factors include teamwork, organizational culture, providing opportunities for growth and prosperity, information and communication management, organizational climate, empowerment, education and improvement, school leadership, performance management, educational needs assessment, mission and a clear vision, appreciation and encouragement, and job factors including job reputation, job satisfaction, job dynamics, and quality of work life affect teacher development and retention. The valid model of the interrelationship among the variables of the study was also determined.

**Keywords:** talent management, development, retention, teachers, Ardabil

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی عوامل موثر بر توسعه و نگهداشت معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل بود. این پژوهش در زمره پژوهش‌های آمیخته (اکتشافی) است که در آن از رهیافت (کیفی-کمی) استفاده گردید. جامعه آماری این پژوهش شامل معلمان نمونه دوره متوسطه شهر اردبیل بود که در بخش کیفی و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۸ نفر و در بخش کمی از بین جامعه ۲۳۶۰ نفری تعداد ۳۳۱ نفر به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای و طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه بود. روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بازبینی توسط اعضا، بررسی همکار، مشارکتی بودن پژوهش تعیین گردید و به منظور سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی بازآزمون و توافق درون موضوعی استفاده شد و همچنین آلفای کرونباخ پرسشنامه عوامل سازمانی ۰/۸۲، عوامل شغلی ۰/۷۹ و توسعه و نگهداشت ۰/۸۰ به دست آمد. برای تحلیل داده‌های کیفی از تکنیک تحلیل مضمون و برای تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل سازمانی شامل کار تیمی، فرهنگ سازمانی، فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، ماموریت و چشم‌انداز شفاف، قدرت‌دانی و تشویق و عوامل شغلی شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری بر توسعه و نگهداشت معلمان موثر است. در الگوی مرحله کمی پژوهش، روابط ارائه شده در قالب فرضیه‌های منبعث از تحلیل یافته‌های کیفی بررسی و تایید شد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، توسعه، نگهداشت، معلمان، شهر اردبیل

1. Assistant professor, department of educational sciences, Farhangian University, Tehran, Iran

\*Corresponding Author, Email: ahmadi.hasan9@gmail.com

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

\* نویسنده مسئول:

## مقدمه

از مهمترین تحولات مهم در مدیریت نیروی انسانی طی سال‌های گذشته تمرکز بر مدیریت موثر افرادی بوده است که از اهمیت بیشتری برای موفقیت استراتژیک سازمان‌ها، چه داخلی و چه بین المللی برخوردار هستند. در یک سازمان، هدف اصلی استخدام کارمند مناسب در موقعیت مناسب است. این هدف اصلی مدیریت استعداد<sup>۱</sup> است (سیکاوا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (تاجودین و کامارودین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). استعداد می‌تواند بر موفقیت فرد تأثیر بگذارد تا بتواند به موفقیت‌هایی دست یابد، علاوه بر تحقق استعداد، داشتن دانش، تجربه و انگیزه گسترده‌ای که از این استعداد حمایت می‌کند، ضروری است (سیلاونگسا، فوامی و سوانده<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). عدم مدیریت استعداد در هر سازمانی باعث می‌شود کارمندان با استعداد تمایلی به ایجاد ارزش‌ها و استراتژی‌های جدید نداشته باشند (سپهوند، شیخ‌شوائی، قاضی میرسعید و احتشام<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). آموزش و پرورش یکی از قوی‌ترین عوامل تعیین کننده سرمایه انسانی است (وینر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). این سازمان از جمله سازمان‌هایی است که موفقیت آن در گرو بهره‌مندی از نیروهای مانا و متعهد است. معلمان مؤثرترین و مهمترین نیروهای آموزش و پرورش هستند که اقدامات حمایتی برای حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ماندگاری آنها اجرا می‌شود. ماندگاری با انگیزه معلمان از عوامل مهم تأثیرگذار بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش آموزان است. برنامه‌ها و اقدامات حمایتی معلمان، پیامدهای گوناگون در پی دارند که مهمترین آنها، تداوم خدمت با انگیزه و تمایل برای تلاش بیشتر در جهت تحقق یافتن اهداف آموزش و پرورش است. عدم توجه به تمایلات و انگیزه‌های معلمان، سبب ماندگاری بدون انگیزه آنان می‌شود که با واژه‌هایی نظیر ریزش، مهاجرت، انتقال و جابجایی در آمیخته است و مشاهده و تکرار آنها عدم تمایل به ماندگاری در حرفه معلمی را نشان می‌دهد (پوراشرف و طولانی، ۱۳۸۸). از این رو کامیابی هر سازمان در دستیابی به اهداف خویش به آمیزه‌ای اثربخش از منابع انسانی و مادی بستگی دارد. در این میان، نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. مدیریت استعداد به عنوان یک عامل حیاتی در سازمان‌های موفق و البته مدارس دیده می‌شود (دیویس و دیویس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). با این حال سینها و سینها<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) تأکید می‌کند که، مسائل مربوط به حفظ کارکنان به عنوان اساسی‌ترین مشکلات مدیریت نیروی کار در آینده سریع

1. talent management
2. Sikawa
3. Tajuddin & kamaruddin
4. Thilavongsa, Phoumai & Souvandee
5. Sepahvand, Sheikshoaei, Ghazimirsaeed, & Ehtesham
6. Viner & et al
7. Davies & Davies
8. Sinha & Sinha

در حال توسعه است. علی‌رغم آن، آنوپام<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) خلاصه می‌کند، اگر سازمان مدیریت استعدادها را متعادل کند و در داخل سازمان پیاده‌سازی کند، می‌تواند مشکل نگهداشت کارکنان را حل کند. نگهداشت معلم به توانایی یک مدرسه در حفظ نیروی کار خود اشاره دارد. حفظ معلم را می‌توان با یک آمار ساده نشان داد (به عنوان مثال، میزان ماندگاری ۸۰٪ نشان می‌دهد که یک مدرسه ۸۰٪ نیروی کار تدریس خود را در یک دوره معین نگه داشته است (سیکاوا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). معلمان که از این حرفه خارج می‌شوند منجر به بی‌ثباتی، بسته شدن برنامه‌ها و فرصت‌های کمتری برای دانش‌آموزان می‌شوند (موسر و مک‌کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

در یک سازمان مردم‌مدار منابع کلیدی استعداد افرادی هستند که در سازمان به فعالیت مشغولند. در آموزش و پرورش استعداد می‌تواند به عنوان عامل مهم در موفقیت مدرسه در نظر گرفته شود. از این‌رو جذب افراد با استعداد به تنهایی کافی نیست بلکه باید استراتژی برنامه‌ریزی شده‌ای برای استفاده از توانایی آنها و حفظ تعهد افراد با استعداد در مدرسه وجود داشته باشد (دیویس و دیویس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). در واقع جذب استعدادها شرط لازم در مدیریت استعدادهاست و شرط کافی نگهداشت آنان است. مطالعات نشان می‌دهد که درصد قابل‌توجهی از سازمان‌ها در نگهداشت استعدادها خود موفق نیستند (کالینگز و ملاحی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ فگلی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ ریدی و کنگر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). به منظور نگهداشت استعدادها لازم است که از طریق انجام مطالعات و پژوهش‌های درون‌سازمانی، درک بهتری از عوامل انگیزاننده ماندگاری استعدادها صورت پذیرد. سازمان‌ها می‌توانند با انجام پژوهش‌هایی در این زمینه و با دریافت نظرات استعدادهای فعلی و موجود سازمان عوامل مرتبط با حفظ و نگهداشت آنان را استخراج و مشخص نمایند. در کنار این اقدام شناخت روندهای اجتماعی نوظهور و اثرگذار بر انگیزاننده‌های کارکنان مختلف نیز از اهمیت برخوردار است. سازمان‌ها همواره در حال تغییرند، افراد نیز به طور مستمر تغییر می‌کنند بنابراین این امکان وجود دارد که عاملی که در گذشته برای نگهداشت افراد مهم بوده در شرایط فعلی اهمیتی نداشته باشد. تغییرات فرهنگی، تکنولوژیکی، اقتصادی و سیاسی می‌تواند انتظارات و انگیزاننده‌های افراد را متحول نماید. به همین دلیل رصد مداوم عوامل انگیزشی و توجه به انگیزاننده‌های نوین در حفظ و نگهداشت استعدادها بسیار مهم است (طهماسبی، قلی‌پور و جواهری‌زاده، ۱۳۹۱). از نظر هاوسکن، رودا و هوارد<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) نگهداشت کارکنان اشاره به سیاست‌ها و اقداماتی دارد که سازمان‌ها به منظور جلوگیری از ترک شغل کارکنان ارزنده خود به کار می‌گیرند. چالش نگهداشت کارکنان ماهر یکی از بزرگترین مشکلاتی است که سازمان‌ها را در عصر رقابتی به ستوه آورده است. سازمان‌ها بایستی برای

1. Anupam
2. Sikawa
3. Moser & McKim
4. Davies & Davies
5. Flegley
6. Ready and Conger
7. Hausknecht, Rodda, & Howard

نگهداشت درازمدت کارکنان خود استراتژی‌هایی را به کار بگیرند. امروزه سازمان‌ها در خصوص نگهداشت کارکنان ارزشمند خود با مشکلات فراوانی روبرو هستند. اگر چه استخدام کارکنان آگاه و باهوش مهم است ولی نگهداشت آنها از اهمیتی بیشتر برخوردار است.

سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی و جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است. سازمان‌های پویا در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود. در یک بررسی که بر روی ۱۵۰ سازمان مندرج در لیست «فورچون ۵۰۰» انجام شد، سازمان‌ها برای رده‌های مدیریتی خود طی پنج سال حدود ۳۳ درصد در سال نرخ خروج (ریزش آینده) پیش‌بینی کرده و اعتراف نمودند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین‌های مناسب مطمئن نیستند (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸). این امر در سازمان آموزش و پرورش نیز قابل توجه است. عدم تمایل به ماندگاری در شغل معلمی یا ماندگاری بدون انگیزه مسئله‌ای است که موجب می‌شود سازمان برای معلمان در حد تأمین معاش، قابل احترام باشد؛ در نتیجه احساس تعلق نسبت به سازمان، در آنها در سطح پایینی قرار می‌گیرد و اگر شرایط مناسب دیگری به آنان پیشنهاد شود، به سادگی شغل و سازمان خود را ترک می‌کنند. نتایج تحقیقات و بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد که میانگین عدم تمایل به ماندگاری معلمان به طور عام ۴۳٪ و در میان معلمان که از مدارک تحصیلی بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) برخوردارند، بیش از ۸۰٪ است که عدم توجه به این مسئله آسیب‌های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد می‌سازد (پوراشرف و طولابی، ۱۳۸۸). امروزه سازمان‌ها در پیدا کردن، توسعه و نگهداشت کارکنان به خصوص آن‌هایی که استعداد تلقی می‌شوند، چندان موفق نیستند (وورال، واردارلییر، و آیکایر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). این در حالی است که استعداد برای مدیریت سرمایه‌های انسانی یک تفاوت کلیدی محسوب می‌شود و به یک عامل مزیت رقابتی تبدیل شده است (سهای و اسریواستاوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). بسیاری از مطالعات از قبیل زمانی‌فرد، دارای و فرحبخش (۲۰۲۰)؛ مهری، ابوالقاسمی، قهرمانی و محبوب (۱۳۹۸)؛ وفائی‌نژاد، حیدری و نادى‌قرا (۱۳۹۵)؛ طهماسبی، قلی‌پور، جواهری‌زاده (۱۳۹۱)؛ سیکاور (۲۰۲۰)؛ زاوولسکی و لیشچنیسکی<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)؛ هاسلگویست و گراوس<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)؛ و نارایانان، راجیتکومار و منون<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) بر نقش عوامل سازمانی، عوامل گروهی-مدیریتی و فردی، نظام پرداخت، ارتقای شغلی، امکانات رفاهی و ارزیابی عملکرد، عوامل فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی، جو تحقیق و پژوهش، شرایط کاری،

1. Vural, Vardarliier & Aykir
2. Sahai & Srivastava
3. Zavelevsky & Lishchinsky
4. Hasselquist & Graves
5. Narayanan, Rajithakumar, & Menon

توسعه حرفه‌ای و شخصی، برند و شهرت، ارزش‌ها و فرهنگ، جو تدریس و آموزش، محیط فیزیکی و کاری، شیوه‌های سازمانی، توازن کار و زندگی، روابط با سرپرستان و همکاران، برنامه‌های رفاه و آسایش برای کارکنان در توسعه و نگهداشت کارکنان اشاره داشته‌اند. مطالعه پژوهش‌های پیشین حاکی از آن بود که در ایران، توجه اندکی به توسعه و نگهداشت معلمان در آموزش و پرورش معطوف شده است و تعداد اندکی کتاب و مقاله فارسی در زمینه توسعه و نگهداشت معلمان در آموزش و پرورش موجود است. یکی از پیامدهای فقدان مطالعات این است که با نادیده گرفتن شدن عوامل موثر بر توسعه و نگهداشت استعداد معلمان، علاوه بر اینکه آموزش و پرورش با مشکل کمبود نیرو مواجه شده، بلکه هر یک از این افراد با رفتنشان، دانش علمی خود را از این سازمان خارج کرده و سازمان را از این منظر نیز متضرر می‌کنند. شکاف بین وضعیت این مطالعات در ایران و جهان، تحقیقات بیشتر در این زمینه را ضروری می‌سازد.

در واقع توسعه و نگهداشت معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌هایی که نتوانند زمینه‌های توسعه و نگهداشت استعدادهای خود را فراهم آورند علاوه بر این که استعدادهای فعلی خود را از دست می‌دهند، در آینده نیز با فقدان افراد با کفایت و شایسته به منظور پر کردن پست‌های سازمانی مواجه خواهند شد که این خود می‌تواند در درازمدت بر میزان موفقیت و توانایی رقابت سازمان تاثیر بسزایی بگذارد و از آن بکاهد. مرور پیشینه حاکی از آن است که بحث توسعه و نگهداشت استعدادهای، علیرغم اهمیت بالای آن در زمینه ممانعت از خروج دانش سازمانی، صرفه جویی در هزینه و حفظ مزیت رقابتی و تحقق بهتر اهداف، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. که این خود می‌تواند یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش باشد.

با توجه به آنچه گفته شد و با توجه به اهمیت توسعه و نگهداشت استعدادهای، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل است:

عوامل موثر بر توسعه و نگهداشت معلمان با استعداد در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل کدامند؟

تا چه حد این عوامل بر توسعه و نگهداشت معلمان با استعداد تاثیرگذار است؟

### روش‌شناسی

به منظور دستیابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب، نگرش و ادراک شرکت‌کنندگان نسبت به عوامل موثر بر توسعه و نگهداشت استعداد در دوره متوسطه شهر اردبیل از روش‌های پژوهش آمیخته متوالی- ابتدا روش کیفی (اکتشافی) و بعد روش کمی- استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر را معلمان نمونه و مجرب دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل که در سه سال اخیر به عنوان معلم نمونه انتخاب شدند، تشکیل دادند. بنابراین به منظور انجام نمونه‌گیری در مرحله کیفی، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. نمونه‌گیری هدفمند بدین معناست که پژوهشگر افراد و مکان

مطالعه را از این رو برای مطالعه انتخاب می‌کند که می‌تواند در فهم مساله پژوهش و پدیده‌محوری مطالعه موثر باشند.

داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از معلمان نمونه و مجرب دوره متوسطه گردآوری شد. تمامی مصاحبه‌ها با مدرسان به صورت رو در رو و فردی در زمان کاری شرکت کنندگان در مکانی ساکت مانند کلاس، یا دفتر کار معلمان بین ساعات ۸ صبح تا ۴ بعد از ظهر در مدت ۵ ماه انجام شد. میانگین زمان مصاحبه ۴۵ دقیقه (بین ۲۵ تا ۵۷ دقیقه) بود و تا کسب توصیفی غنی از موضوعات مربوط به پژوهش ادامه می‌یافت. در تمامی مصاحبه‌ها از دستگاه ضبط صوت برای ضبط مصاحبه استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

بازبینی توسط اعضا: مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های بدست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز خواهند کرد. دیدگاه‌های ایشان در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد.

بررسی همکار: علاوه بر اساتید راهنما و مشاور یک نفر از اساتید رشته مدیریت آموزشی که در انجام پژوهش کیفی از تبحر لازم برخوردار بوده و چند نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی، به بررسی پارادایم کدگذاری محوری، و اظهار نظر درباره آنها پرداختند.

مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

همچنین، برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی بازآزمون و پایایی توافق بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی) استفاده شد. در پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آنها دوبار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. پایایی توافق بین دو کدگذار در این پژوهش ۸۲ درصد به دست آمد، که چون بالاتر از ۶۰ درصد است پس پایایی بین دو کدگذار نیز مورد تایید است. در آخر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده گردید و مراحل (۱) مرور داده‌ها، (۲) سازماندهی داده‌ها، (۳) کدگذاری داده‌ها، (۴) طبقه‌بندی داده‌ها، (۵) مقوله‌بندی، (۶) ایجاد موضوع (تم) و (۷) تدوین گزارش، انجام شد.

در مرحله کمی از بین جامعه ۲۳۶۰ نفری تعداد ۳۳۱ نفر طبق جدول (۱) به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای و طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. از لحاظ جنسیت ۵۱/۶۶ درصد پاسخ‌دهندگان را زنان و ۴۸/۳۴ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان تشکیل می‌دهند.

جدول (۱) جامعه و نمونه آماری

مقطع	ناحیه	تعداد مدرسه	تعداد معلمان	نمونه
متوسطه دوم	ناحیه ۱	۱۹ مدرسه	۳۱۹ زن	۴۵
	ناحیه ۲	۱۱ مدرسه	۲۶۸ مرد	۳۸
	ناحیه ۱	۱۷ مدرسه	۲۸۷ زن	۴۰
	ناحیه ۲	۲۲ مدرسه	۳۳۷ مرد	۴۷
متوسطه اول	ناحیه ۱	۲۶ مدرسه	۳۰۰ زن	۴۲
	ناحیه ۲	۲۹ مدرسه	۲۸۳ مرد	۴۰
	ناحیه ۱	۲۱ مدرسه	۳۱۶ مرد	۴۴
	ناحیه ۲	۲۶ مدرسه	۲۰ مرد	۳۵
	جمع			۲۳۶۰

پرسشنامه پژوهش حاضر بعد از مرحله کیفی و با شناسایی عوامل موثر در توسعه و نگهداشت معلمان طراحی گردید. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه عوامل سازمانی شامل مولفه‌های (کار تیمی، فرهنگ سازمانی، فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، ماموریت و چشم‌انداز شفاف، ق‌دردانی و تشویق در ۲۴ گویه طراحی گردید. پرسشنامه عوامل شغلی شامل مولفه‌های وجهه شغل، خشنودی شغلی، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری در ۸ سوال و پرسشنامه توسعه و نگهداشت شامل مولفه‌های شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌گماری در ۶ سوال بود. در بخش کمی از روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد که دارای روایی مناسبی بود و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شد که به ترتیب ۰/۸۲، ۰/۷۹ و ۰/۸۰ به دست آمد که ضریب قابل قبولی برای پایایی است. برای تحلیل داده‌های کمی نیز از آزمون معادلات ساختاری و نرم‌افزار Spss و smart-PLS استفاده شد.

### یافته‌های بخش کیفی

نظر به ارتباط ملموس معلمان مجرب و نمونه با مساله پژوهش از آن‌ها خواسته شد تا در مطالعه شرکت کرده و به مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته پاسخ دهند. آنچه در ادامه می‌آید، نتایج یافته‌های به دست آمده از مصاحبه با آن‌ها است. به منظور سازمان‌دهی بهتر یافته‌ها، هر کدام از یافته‌ها در ارتباط با سوالات پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند.

عوامل موثر بر توسعه و نگهداشت استعداد در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل کدامند؟

یافته‌های به دست آمده از این پژوهش حاکی از آن بود که عوامل موثر بر توسعه و نگهداشت استعداد در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد که به شرح زیر توضیح داده می‌شود و به نمونه‌ای از متن مصاحبه و کدگذاری آنها نیز اشاره می‌شود:

جدول (۲) نمونه متن مصاحبه کدگذاری شده

از نظر مصاحبه‌شونده شماره ۴ توانمند کردن افراد شایسته در سازمان یکی از مولفه‌های مهم می‌باشد. شرایط سازمان باید طوری باشد که امکان تبادل اطلاعات در آن فراهم شود. در واقع یکی از انگیزه‌های مهم برای جذب و نگهداشت استعدادها، ایجاد فرصت آموختن و یادگیری است و برای افراد دست‌یابی به فرصت‌های یادگیری، و رشد و کار از حقوق و مزایا مهم‌تر است. از طرف دیگر کار باید مرتبط با دانش افراد باشد و به استعداد آنها نزدیک باشد. رشته تحصیلی باید با شغل فرد مرتبط باشد. سازمان‌ها باید در محیط کار برای استعدادهای خود جذابیت ایجاد کنند. سازمان باید شخصیت فرد را بشناسد و شغل نزدیک به شخصیت او را به او بدهد. سازمان باید افراد را در جاهای مناسب به کار بگیرد. محیط کاری معلمان باید طوری باشد که معلمان بتوانند در یک گروه و تیم با یکدیگر اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند و ارتباطات بین معلمان نیز باید به صورت شفاف باشد تا بتوانند نظرات خود را در جهت دستیابی به اهداف سازمان درک نمایند. معلمان مستعد باید در تصمیمات مهم مدرسه مشارکت نمایند تا در اجرای تصمیمات نیز با تعهد بیشتری اقدام نمایند.	۱- تبادل اطلاعات ۲- فرصت آموختن و یادگیری ۳- مرتبط بودن کار با دانش فرد ۴- به‌کارگیری مناسب ۵- کار تیمی ۶- مشارکت دادن معلمان
---	--



## ادامه جدول (۲) نمونه متن مصاحبه کدگذاری شده

از نظر مصاحبه‌شونده شماره ۵ در سازمان باید فرهنگ مشارکتی وجود داشته باشد، و بسته به جایگاه، استعدادها را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داد. فرهنگ یادگیری، فرهنگ خلاقیت، فرهنگ نوآوری، فرهنگ هم‌افزایی درون سازمان، فرهنگ کار تیمی، ویژگی‌های مثبت یک فرهنگ هستند که به استعدادها اجازه می‌دهند تا بتوانند قابلیت‌های خود را به ظهور بگذارند که می‌تواند روی توسعه و نگهداشت استعدادها تاثیر بگذارد. سبک رهبری شفاف و قابل پیش‌بینی برای استعدادهای درون سازمان، در حفظ و نگهداشت آنها موثر است. تفهیم نقش هر کدام از معلمان در دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز سازمان صورت گیرد. ایجاد حس تعلق و تعهد سازمانی نیز می‌تواند در نگهداشت استعدادها تاثیرگذار باشد. فرصت مطالعاتی و پژوهشی در حوزه کاری استعدادهای معلمان ایجاد شود. محیط کاری معلمان باید بهبود یابد تا معلمان انگیزه و انرژی لازم برای کار داشته باشند.	۱- فرهنگ مشارکتی ۲- فرهنگ خلاقیت ۳- فرهنگ نوآوری ۴- فرهنگ هم‌افزایی ۵- فرهنگ کار تیمی ۶- سبک رهبری شفاف ۷- تفهیم نقش رهبری شفاف و قابل پیش‌بینی برای استعدادهای درون سازمان، در حفظ و نگهداشت آنها موثر است. تفهیم نقش هر کدام از معلمان در دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز سازمان صورت گیرد. ایجاد حس تعلق و تعهد سازمانی ۹- فرصت مطالعاتی و پژوهشی ۱۰- بهبود محیط کاری
--	---

## جدول (۳) عوامل سازمانی اثرگذار بر توسعه و نگهداشت استعدادها

استخراج شده	نمونه کدهای (مفاهیم) شناسایی شده	کدمصاحبه‌شونده	تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل	درصد فراوانی
	کار تیمی	م ۳، م ۵، م ۷، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷	۷	۳۸٪
	فرهنگ سازمانی	م ۱، م ۲، م ۵، م ۶، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۸	۹	۵۰٪
فرهنگ سازمانی	فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی	م ۲، م ۴، م ۵، م ۶، م ۸، م ۹، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۸	۱۲	۶۶٪
	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	م ۴، م ۸، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۸	۶	۳۳٪
	جو سازمانی	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۶، م ۷، م ۸، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۷	۱۰	۶۱٪
	توانمندسازی	م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۶، م ۱۷	۸	۴۴٪
	آموزش و بهسازی	م ۱، م ۳، م ۷، م ۱۳، م ۱۷، م ۱۸	۶	۳۳٪
	رهبری مدرسه	م ۲، م ۳، م ۵، م ۶، م ۱۳	۵	۲۷٪

ادامه جدول (۳) عوامل سازمانی اثرگذار بر توسعه و نگهداشت استعدادها

استخراج شده	نمونه کدهای (مفاهیم)	کدمصاحبه‌شونده	تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل	درصد فراوانی
مدیریت عملکرد	م، ۱۰، ۱۶، ۸	۳	۲۲٪	
نیازسنجی آموزشی	م، ۱۳، ۱۷	۲	۱۱٪	
ماموریت و چشم‌انداز شفاف	م، ۲، ۵، ۶، ۱۱، ۱۲	۵	۲۷٪	
قدردانی و تشویق	م، ۲، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۸	۵	۲۷٪	

عوامل سازمانی اثرگذار بر توسعه و نگهداشت استعدادها

عوامل سازمانی شامل کار تیمی، فرهنگ سازمانی، فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، ماموریت و چشم‌انداز شفاف، قدردانی و تشویق است.

عوامل شغلی اثرگذار بر توسعه و نگهداشت استعدادها

عوامل شغلی شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری است.

شناسایی عامل‌های اثرگذار در محیط درونی سازمان و کیفیت تعامل این عوامل با همدیگر، سازمان را قادر می‌سازد تا در عرصه رقابت و رشد شتابان تکنولوژی اطلاعات و فناوری‌های تولید و خدمات به رشد، بالندگی و بقای خود کمک رسانیده و موجبات تغییر آینده سازمان را فراهم آورند.

جدول (۴) عوامل شغلی اثرگذار بر توسعه و نگهداشت استعداد در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل

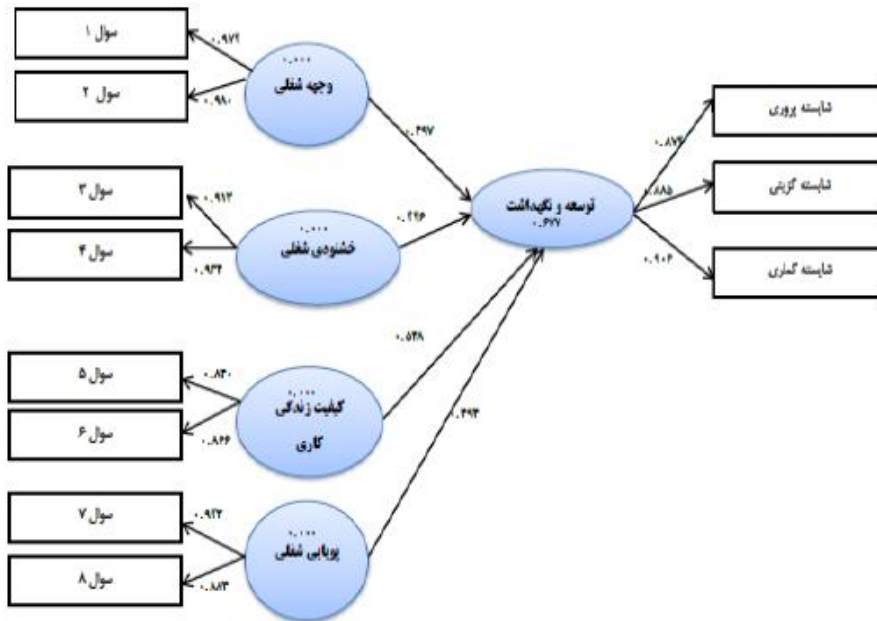
مقوله استخراج شده	نمونه کدها (مفاهیم)	کدمصاحبه‌شونده	تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل	درصد فراوانی
وجهه شغل	م، ۲، ۳، ۸، ۱۰، ۱۵	۵	۲۷٪	
خشنودی شغلی	م، ۶، ۱۱، ۱۴	۳	۱۶٪	
پویایی شغل	م، ۱، ۳، ۵، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۴	۹	۵۰٪	
کیفیت زندگی کاری	م، ۴، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۸	۷	۳۸٪	

عوامل شغلی از ماهیت خود شغل و ویژگی‌های آن نشات می‌گیرد. عواملی که در این پژوهش شناسایی شدند عبارتند از: وجهه شغل، خشنودی شغلی، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری.

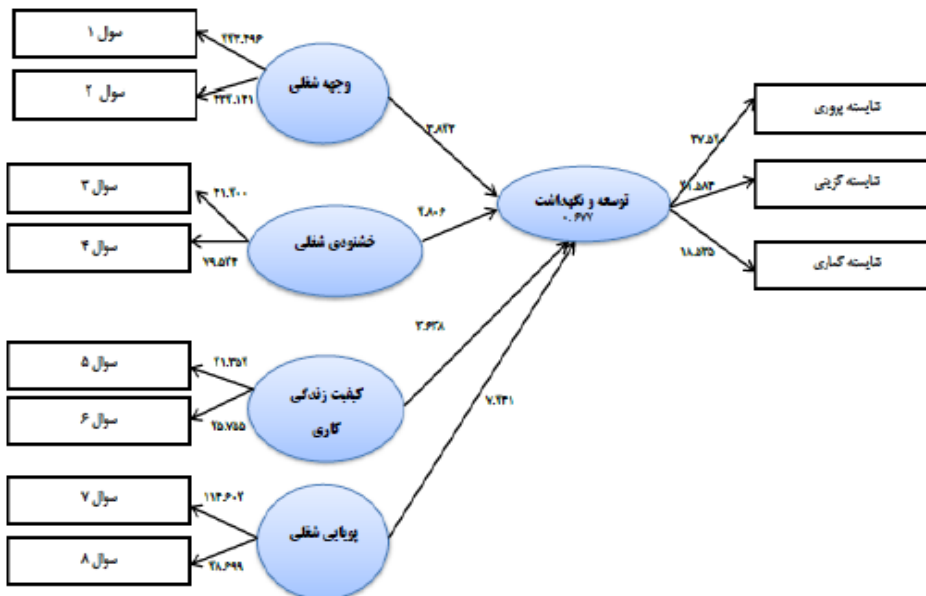
### تحلیل داده‌های کمی

به منظور سنجش دقیق‌تر داده‌های به‌دست‌آمده در بخش کیفی، داده‌های کمی نیز گردآوری شد تا بتواند مبنای اطلاعاتی دقیق‌تری فراهم کند. بر اساس سوالات مطرح‌شده در بخش کمی، یافته‌های به‌دست‌آمده تجزیه و تحلیل می‌شوند.

تا چه حد عوامل شغلی بر توسعه و نگهداشت معلمان با استعداد تاثیرگذار است؟  
 شکل (۱) نتایج تحلیل مربوط به رابطه عوامل شغلی بر توسعه و نگهداشت استعداد و نمرات t مربوط به هر یک از روابط را نشان می‌دهد.



شکل (۱) آزمون مدل تاثیر عوامل شغلی بر توسعه و نگهداشت استعدادها



شکل (۲) نمرات t مربوط به آزمون مدل تاثیر عوامل شغلی بر توسعه و نگهداشت استعداد

## ضرایب مسیر

همانطور که شکل (۱) نشان می‌دهد ضرایب مسیر از متغیرهای مکنون برون‌زا (وجهه شغل، خشنودی شغلی، کیفیت زندگی کاری و پویایی شغلی) به طرف متغیر مکنون درون‌زا (توسعه و نگهداشت استعداد) به ترتیب برابر با ۰/۱۵۰، ۰/۱۳۷، ۰/۲۸۵ و ۰/۴۹۴ است. همانطور که شکل (۲) نشان می‌دهد، مقدار  $t$  متناظر با هر یک از ضرایب مسیر مذکور از مقدار بحرانی در سطح ۰/۰۱ (۲/۵۸) بیشتر است. لذا همگی این ضرایب در سطح  $p < 0/01$  معنی‌دار هستند.

جدول (۵) ضرایب مسیر و نمرات  $t$  مربوط به مدل تأثیر عوامل شغلی بر توسعه و نگهداشت استعداد

نتیجه	سطح معنی‌داری	مقدار $t$	ضرایب مسیر	مسیر
تایید رابطه	۰/۰۱	۳/۸۲۳	۰/۱۵۰	PRJ ---> MY وجهه شغل ---> توسعه و نگهداشت استعداد
تایید رابطه	۰/۰۱	۲/۸۰۶	۰/۱۳۷	Jobg ---> MY خشنودی شغلی ---> توسعه و نگهداشت استعداد
تایید رابطه	۰/۰۱	۳/۶۳۸	۰/۲۸۵	QWL ---> MY کیفیت زندگی کاری ---> توسعه و نگهداشت استعداد
تایید رابطه	۰/۰۱	۷/۲۴۱	۰/۴۹۴	Jdy ---> MY پویایی شغل ---> توسعه و نگهداشت استعداد

ضریب تعیین ( $R^2$ )

معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زای مدل مسیر، ضریب تعیین است. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیرهای برون‌زا صورت می‌گیرد. مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل مسیر ساختاری (درونی) به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است. ولی چنانچه متغیر مکنون درون‌زا تحت تعداد معدودی (یک یا دو) متغیر برون‌زا قرار داشته باشد، مقادیر متوسط ضریب تعیین نیز قابل پذیرش است. در جدول (۶) متغیرهای درون‌زا، برون‌زا و مقادیر ضریب تعیین مربوطه ارائه شده است.

جدول (۶) متغیرهای برون‌زا، درون‌زا و  $R^2$  مربوطه

ارزیابی	$R^2$	متغیرهای برون‌زای مربوطه	متغیر درون‌زا
قابل توجه	۰/۶۷۷	وجهه شغل - خشنودی شغلی - کیفیت زندگی کاری - پویایی شغلی	توسعه و نگهداشت استعداد

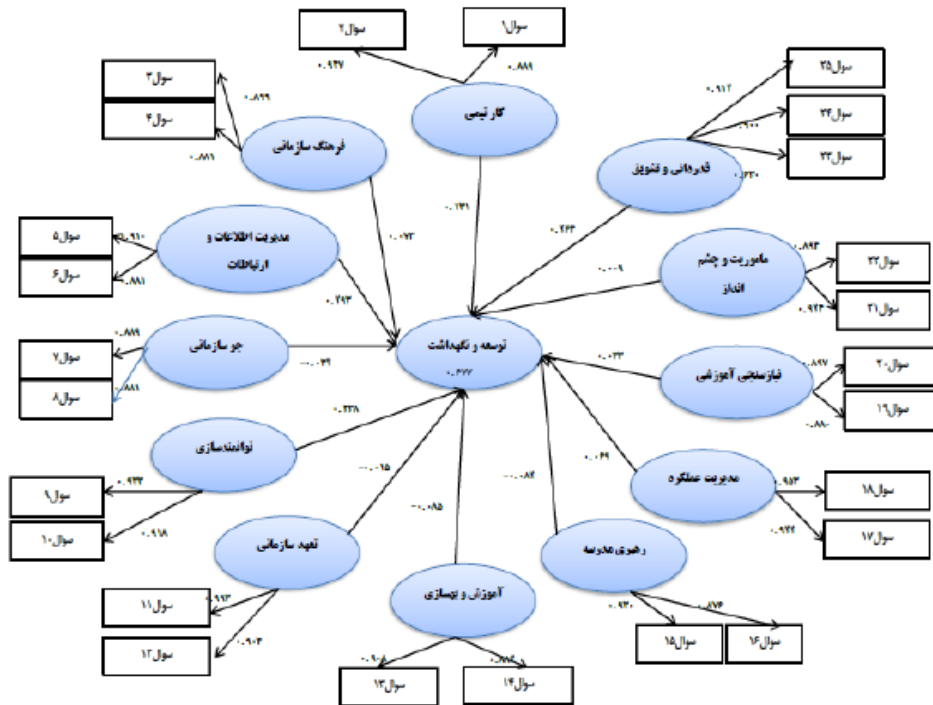
شاخص ارتباط پیش‌بین یا  $Q^2$  استون-گایسر کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص  $Q^2$  افزونگی یا روایی متقاطع (CV Red) محاسبه می‌شود. هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی است. معروف‌ترین و شناخته‌شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص  $Q^2$  استون-گایسر است که بر اساس این ملاک، مدل باید نشان‌گرهای متغیرهای مکنون درون‌زای انعکاسی را پیش‌بینی نماید. مقادیر  $Q^2$  بالای صفر نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. به عبارتی دیگر، در صورتی که کلیه مقادیر به دست آمده برای شاخص CV Red با در نظر داشتن متغیر پنهان درون‌زای انعکاسی مثبت باشد، می‌توان گفت مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است. در مورد شدت قدرت پیش‌بینی در مورد متغیرهای پنهان درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی می‌شوند.

جدول (۷) شاخص ارتباط پیش‌بین ( $Q^2$  استون-گایسر) برای متغیر درون‌زای توسعه و نگهداشت استعداد

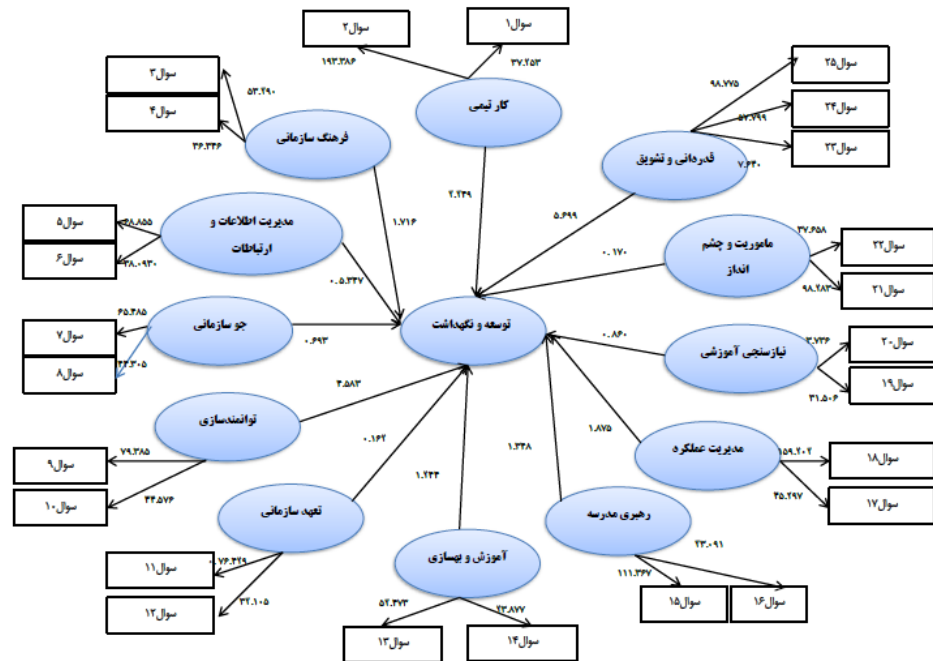
توانایی پیش‌بینی مدل	میزان $Q^2$ استون-گایسر	متغیر درون‌زای پیش‌بینی‌شونده	متغیرهای برون‌زای پیش‌بینی‌کننده
قوی	۰/۴۱۴	توسعه و نگهداشت استعداد	مولفه‌های عوامل شغلی (وجهه شغل - خشنودی شغلی - کیفیت زندگی کاری - پویایی شغلی)

با توجه به جدول (۷) میزان  $Q^2$  برای متغیر درون‌زای توسعه و نگهداشت استعداد در حد قوی ارزیابی می‌شود. لذا می‌توان گفت که مدل ساختاری مورد بررسی از کیفیت مناسبی برخوردار است و مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل مورد بررسی توانایی پیش‌بینی مطلوبی دارد و می‌تواند متغیر مکنون درون‌زا را پیش‌بینی نماید.

تا چه حد عوامل سازمانی بر توسعه و نگهداشت معلمان با استعداد تاثیر گذار است؟ شکل (۳) نتایج تحلیل مربوط به تاثیر عوامل سازمانی بر توسعه و نگهداشت استعداد و نمرات  $t$  مربوط به هر یک از روابط را نشان می‌دهد.



شکل (۳) آزمون مدل تأثیر عوامل سازمانی بر توسعه و نگهداشت استعداد



شکل (۴) نمرات t مربوط به آزمون مدل تأثیر عوامل سازمانی بر توسعه و نگهداشت استعداد

## ضرایب مسیر

همانطور که شکل (۳) نشان می‌دهد ضرایب مسیر از متغیرهای مکنون برون‌زا کار تیمی، فرهنگ سازمانی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، توانمندسازی، مدیریت عملکرد و قدر دانی و تشویق به متغیر درون‌زای توسعه و نگهداشت استعداد معنادار است. اما ضرایب مسیر متغیرهای برون‌زای جو سازمانی، تعهد سازمانی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، نیازسنجی آموزشی و ماموریت و چشم‌انداز شفاف به شایسته‌گرایی معنادار نیست.

جدول (۸) ضرایب مسیر و نمرات  $t$  مربوط به مدل تاثیر عوامل سازمانی بر توسعه و نگهداشت استعداد

مسیر	ضرایب مسیر	مقدار $t$	سطح معناداری	نتیجه
TW ---> MY کار تیمی >--- توسعه و نگهداشت استعداد	۰/۱۳۱	۲/۲۴۹	۰/۰۵	تایید رابطه
Culo ---> MY فرهنگ سازمانی >--- توسعه و نگهداشت استعداد	۰/۰۷۳	۱/۷۱۶	۰/۰۱	تایید رابطه
IM ---> MY مدیریت اطلاعات و ارتباطات >--- توسعه و نگهداشت استعداد	۰/۲۹۳	۵/۳۴۷	۰/۰۱	تایید رابطه
OC ---> MY جو سازمانی >--- توسعه و نگهداشت استعداد	-۰/۰۳۲	۰/۶۹۳	> ۰/۰۵	عدم رابطه
EMP ---> MY توانمندسازی >--- توسعه و نگهداشت استعداد	۰/۴۳۸	۴/۵۸۳	۰/۰۱	تایید رابطه
OCO ---> MY تعهد سازمانی >--- توسعه و نگهداشت استعداد	-۰/۰۱۵	۰/۱۸۲	> ۰/۰۵	عدم رابطه
Trained ---> MY آموزش و بهسازی >--- توسعه و نگهداشت استعداد	-۰/۰۸۵	۱/۱۲۴	> ۰/۰۵	عدم رابطه
SLEA ---> MY رهبری مدرسه >--- توسعه و نگهداشت استعداد	-۰/۰۸۲	۱/۳۴۸	> ۰/۰۵	عدم رابطه
PERFM ---> MY مدیریت عملکرد >--- توسعه و نگهداشت استعداد	۰/۰۶۹	۱/۸۷۵	۰/۰۱	تایید رابطه
TNS ---> MY نیازسنجی آموزشی >--- توسعه و نگهداشت استعداد	۰/۰۳۳	۰/۸۶۰	> ۰/۰۵	عدم رابطه
CMV ---> MY ماموریت و چشم‌انداز شفاف >--- توسعه و نگهداشت استعداد	۰/۰۰۹	۰/۱۷۰	> ۰/۰۵	عدم رابطه
APE ---> MY قدردانی و تشویق >--- توسعه و نگهداشت استعداد	۰/۲۵۶	۵/۶۹۹	۰/۰۱	تایید رابطه

ضریب تعیین ( $R^2$ )

معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا مدل مسیر، ضریب تعیین است. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیرهای برون‌زا صورت می‌گیرد. مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل مسیر ساختاری (درونی) به ترتیب

ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است. ولی چنانچه متغیر مکنون درون‌زا تحت تعداد محدودی (یک یا دو) متغیر برون‌زا قرار داشته باشد، مقادیر متوسط ضریب تعیین نیز قابل پذیرش است. در جدول (۸۹) متغیرهای درون‌زا، برون‌زا و مقادیر ضریب تعیین مربوطه ارائه شده است.

جدول (۹) متغیرهای برون‌زا، درون‌زا و  $R^2$  مربوطه

ارزیابی	$R^2$	متغیرهای برون‌زای مربوطه	متغیر درون‌زا
قابل توجه	۰/۸۲۲	مولفه‌های عوامل سازمانی (کار تیمی، فرهنگ سازمانی، فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، ماموریت و چشم‌انداز شفاف، قردانی و تشویق)	توسعه و نگهداشت استعداد

شاخص ارتباط پیش‌بین یا  $Q^2$  استون-گایسر

کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص افزونگی یا روایی متقاطع (CV Red) محاسبه می‌شود. هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی است. معروف ترین و شناخته‌شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص  $Q^2$  استون-گایسر است که بر اساس این ملاک، مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زا انعکاسی را پیش‌بینی نماید. مقادیر  $Q^2$  بالای صفر نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. به عبارتی دیگر، در صورتی که کلیه مقادیر به دست آمده برای شاخص CV Red با در نظر داشتن متغیر پنهان درون‌زای انعکاسی مثبت باشد، می‌توان گفت مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است. در مورد شدت قدرت پیش‌بینی در مورد متغیرهای پنهان درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی می‌شوند.

جدول (۱۰) شاخص ارتباط پیش‌بین ( $Q^2$  استون-گایسر) برای متغیر درون‌زای شایسته‌گرایی

توانایی پیش‌بینی مدل	میزان $Q^2$ استون-گایسر	متغیر درون‌زای پیش‌بینی شونده	متغیرهای برون‌زای پیش‌بینی‌کننده
قوی	۰/۵۳۵	توسعه و نگهداشت استعداد	مولفه‌های عوامل سازمانی (کار تیمی، فرهنگ سازمانی، فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، ماموریت و چشم‌انداز شفاف، قردانی و تشویق)



با توجه به جدول (۹) میزان  $Q^2$  برای متغیر درون‌زای توسعه و نگهداشت استعداد در حد قوی ارزیابی می‌شود. لذا می‌توان گفت که مدل ساختاری مورد بررسی از کیفیت مناسبی برخوردار است و مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل مورد بررسی توانایی پیش‌بینی مطلوبی دارد و می‌تواند متغیر مکنون درون‌زا را پیش‌بینی نماید.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل اثرگذار بر توسعه و نگهداشت معلمان با استعداد در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل انجام شد. یافته‌ها نشان داد که عوامل موثر بر نگهداشت استعداد در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل به دو دسته عوامل سازمانی و شغلی تقسیم می‌شوند. عوامل سازمانی شامل کار تیمی، فرهنگ سازمانی، فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، ماموریت و چشم‌انداز شفاف، قدردانی و تشویق و عوامل شغلی شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری می‌باشد. از بین عوامل سازمانی فراهم‌کردن فرصت برای رشد و شکوفایی با فراوانی ۱۲ و نیازسنجی آموزشی با فراوانی ۲ به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها بودند. از بین عوامل شغلی تناسب شغل و شاغل با فراوانی ۱۰ و خشنودی شغلی با فراوانی ۳ به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها بودند. یافته‌های مربوط به مرحله کمی نشان داد که از بین عوامل شغلی تاثیر وجهه شغل، خشنودی شغلی، کیفیت زندگی کاری و پویایی شغلی بر متغیر مکنون درون‌زا یعنی توسعه و نگهداشت استعداد به ترتیب برابر با ۰/۱۵۰، ۰/۱۳۷، ۰/۲۸۵ و ۰/۴۹۴ است که معنادار می‌باشد. همچنین از بین عوامل سازمانی ضرایب مسیر از متغیرهای مکنون برون‌زا کار تیمی، فرهنگ سازمانی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، توانمندسازی، مدیریت عملکرد و قدردانی و تشویق به متغیر درون‌زای توسعه و نگهداشت استعداد معنادار است. اما ضرایب مسیر متغیرهای برون‌زای جو سازمانی، تعهد سازمانی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، نیازسنجی آموزشی و ماموریت و چشم‌انداز شفاف به شایسته‌گرایی معنادار نبود.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که اگر بهترین کارمندان حفظ نشوند، یک سازمان می‌تواند از سطح عملیاتی تا استراتژیک تحت تأثیر منفی قرار گیرد و سرمایه انسانی یکی از معدود منابعی است که می‌تواند یک مزیت رقابتی پایدار را فراهم کند. شایان ذکر است که خروج کارمند از یک شغل ابعاد مختلفی دارد. با این حال، موضوعی که در اینجا اهمیت پیدا می‌کند این است که برخی عوامل خروج کارکنان توسط مدیریت کنترل می‌شود در حالی که عوامل دیگری نیز وجود دارد که مدیریت تأثیر چندانی بر آنها ندارد و یا هیچ تأثیری در آنها ندارد. به عنوان مثال یک کارمند ممکن است به دلیل موقعیت خانوادگی، پیشنهادات شغلی و جستجوی فرصت‌های جدید شغل خود را

ترک کند. نارایانان، راجیتکومار و منون (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد و حفظ کارکنان به این نتیجه دست یافتند که ارزش افتراقی ایجاد شده توسط کارمندان با استعداد و سهم آنها در سازمان در اقتصاد جهانی با رقابت و پیچیده، مدیریت استعدادها را به یک اولویت استراتژیک برای سازمان‌ها تبدیل کرده است. از مدیریت استعداد به عنوان یک استراتژی مهم برای حفظ کارکنان با استعداد حمایت شده است. در واقع می‌توان گفت کارکنانی که از شغل خود راضی هستند، بیشتر نسبت به کار خود متعهد هستند و همیشه تلاش خود را برای بهبود رضایت مشتری سازمانی انجام می‌دهند. زاولسکی و لیشچنیسکی (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان چشم‌انداز اکولوژیکی نگهداشت معلم: یک مدل نوظهور به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ مدرسه زیست محیطی که منجر به حفظ معلمان تازه‌کار می‌شود، دارای یک چارچوب چند بعدی است که با دسته‌هایی مانند شیوه‌های سازمانی، ارتباطات همکار، جنبه‌های فردی، جامعه، شرایط کار و وضعیت معلم مشخص می‌شود. می‌توان گفت که مدیریت و حفظ کارکنان آینده‌دار یک وسیله اساسی مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی در بین سازمان‌ها است. در واقع اگر استراتژی‌های مناسب نگهداری کارمندان توسط سازمان‌ها اتخاذ و اجرا شود، کارمندان مطمئناً باقی می‌مانند و برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند. مهری، ابوالقاسمی، قهرمانی و محبوب (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی عوامل موثر بر توسعه استعدادهای سازمانی به این نتیجه دست یافتند که سه دسته عوامل سازمانی، گروهی-مدیریتی و فردی در قالب ۱۵ مضمون فرعی بر توسعه استعداد کارکنان تاثیر دارند. عوامل سازمانی که به ویژگی‌های سازمانی اشاره دارند دارای هفت مولفه فرهنگ یادگیری، شرایط محیط کاری، سیستم پاداش، تناسب میان شخص- شغل- سازمان، ارتباط بین دانشگاه و صنعت، چشم‌انداز سازمانی و عدالت سازمانی بوده است. عوامل گروهی و مدیریتی دارای سه مولفه حمایت سرپرست مستقیم، حمایت مدیریت ارشد و حمایت همکاران در سازمان است. عوامل فردی دارای پنج مولفه، اشتیاق کاری کارکنان، خودکارآمدی کارکنان، انگیزش یادگیری در کارکنان، تعهد سازمانی و شخصیت فعال کارکنان است.

می‌توان گفت بخش‌های منابع انسانی نقشی فعال در حفظ کارمندان خود دارد. این سیاست‌ها را برای بهبود کارمندان به گونه‌ای تنظیم می‌کنند که کارمندان از سازمان راضی باشند و مدت طولانی‌تری در سازمان بمانند. عدم توانایی سازمان در تدوین و اجرای استراتژی‌هایی با توانایی استخدام کارکنان شایسته و حفظ آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی، یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها در زمینه عملکرد است. از طرف دیگر می‌توان اشاره داشت که توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان یکی دیگر از مهم‌ترین مباحث در نگهداشت استعدادهاست. این افراد امروزه بیشتر بر قابلیت استخدام (استخدام‌پذیری) به جای صرفاً استخدام شدن در یک سازمان تاکید دارند؛ بنابراین به سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشد. بیشترین دلیل ترک خدمت و خروج افراد مستعد و خوب از سازمان‌ها عدم توجه مدیران به

آن‌هاست. بدین منظور نیاز به ایجاد مهارت‌های ارتباطی در مدیران و سنجش و ارزیابی نتایج آن، تعریف ارتباطات قوی و ضعیف و سنجش و ارزیابی آن ضروری است. در این راستا سازمان‌ها باید در مدیران جهت تدوین طرح‌های نگهداشت کارکنان تعهد ایجاد کنند، برنامه‌های مهارت‌های مربی-گری برای همه مدیران تدوین نموده، هزینه‌های سخت و نرم خروج (ترک خدمت) کارکنان برای سازمان را برآورد کرده و به این مطلب توجه کنند که آیا کارکنان با استعداد از ارزشمندی خود آگاهی دارند یا خیر. کارکنان نیز در این مرحله باید دغدغه‌های خود را به مدیران (جهت حل مشکلات و نگرانی‌ها) انتقال دهند.

سیاست‌های کلی (ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش) بر جذب، تربیت، نگهداشت و به‌کارگیری بهینه نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش و بسترسازی برای جذب و نگهداری معلمان کارآمد و دارای شایستگی‌های لازم آموزشی، تربیتی و اخلاقی به مدیران آموزش و پرورش نشان می‌دهند که باید در جهت نگهداشت معلمان با استعداد، برنامه‌های مدون و استراتژیک داشته باشند که در غیر این صورت آموزش و پرورش استعدادهای خود را به مرور زمان از دست خواهد داد. در واقع می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین عوامل از دست دادن و خروج استعدادهای، وجود ارتباطات ضعیف میان مدیران و معلمان است. هنگامی که بین مدیران و معلمان جدایی وجود دارد صدای افراد به گوش مدیران نمی‌رسد. بنابراین خواسته‌ها و انتظارات آنان نیز منتقل و محقق نخواهد شد. در نتیجه احتمال خروج استعدادهای بیشتر خواهد شد. به همین دلیل توصیه می‌شود مهارت‌های ارتباطی مدیران تقویت شده و آنان از طریق برگزاری جلسات مختلف با معلمان نظرات آنان را دریافت نمایند. علاوه بر این باید مدیران زمینه‌ای لازم را برای رشد و شکوفایی استعدادهای معلمان به وجود آورند. برای شکوفایی آنها بسترهای لازم فراهم شود و امکانات آموزشی مناسبی در اختیار آنها قرار گیرد. مدیران باید جو حمایتی در سازمان را حکم فرما کنند. منظور از جو حمایتی، وجود جوی است که در سطح مدرسه، مرکز تربیت معلم و سازمان آموزش و پرورش از توسعه حرفه‌ای معلمان پشتیبانی کند. مدیران همچنین باید برای توانمندسازی افراد برنامه‌ریزی کنند. در توانمندسازی افراد توانایی تصمیم‌گیری و مشارکت در امور پیدا می‌کنند. در سازمان باید فرهنگ مشارکتی وجود داشته باشد، و بسته به جایگاه، استعدادهای را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داد. مدیران علاوه بر اینها بر تقویت سایر عوامل سازمانی نیز باید توجه داشته باشند و از طریق راهبردهای آموزش و تمرکز زدایی و فراهم کردن امکانات برای معلمان زمینه‌های لازم را برای نگهداشت این استعدادهای در آموزش و پرورش فراهم نمایند. اگر می‌خواهیم نحوه نگهداری معلمان برای مدت طولانی در مدارس را بفهمیم، باید به سراغ معلمانی برویم که مدت زیادی در مدارس بوده‌اند. معلمان پیشکسوت کلید واژه‌های مهم برای حفظ معلمان است.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران و مسئولان آموزش و پرورش ساز و کاری را تعریف نمایند که بتوان با استفاده از آن ارتقای استعدادهای را در شغل تخصصی خودشان تعریف

نمود. مدیران سازمان بایستی زحمات استعدادها را ارج نهند و قدردان آنها باشند. آنها می‌توانند این کار را از طریق برجسته نمودن سهم استعدادها به لحاظ عملکردی واحد، احترام گذاشتن به خود استعدادها، ارائه فرصت‌های رشد بیشتر، شناسایی کارمند نمونه به طور واقعی، و اینکه مدیران در نطق‌های خود، بخشی از زمان خود را به صحبت در خصوص این افراد و اهمیت آنها در سازمان بپردازد. همچنین با توجه به نتایج پژوهش به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه در این پژوهش صرفاً نگهداشت و توسعه استعدادها مورد مطالعه قرار گرفته است پیشنهاد می‌شود سایر مولفه‌های مدیریت استعداد مانند جذب و ارزیابی استعدادها نیز مورد مطالعه قرار گیرد. همچنین تاثیر عوامل سازمانی و شغلی در سایر آموزش و پرورش استان‌ها و مقاطع تحصیلی نیز مورد بررسی قرار گیرد.

### منابع

- پوراشرف، یاسان‌الله و طولابی، زینب. (۱۳۸۸). رویکرد کیفی بر عوامل موثر بر میل به ماندگاری با انگیزه معلمان (مورد: استان ایلام)، فصلنامه تعلیم و تربیت، ۲ (۹۸)، ۱۷۶-۱۵۳.
- رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳ (۸)، ۴۹-۷.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵ (۱۷)، ۲۶-۵.
- مهری، داریوش، ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد و محبوب، حسن. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر توسعه راهبردی استعدادها، مطالعات بین رشته‌ای، ۸ (۳۳)، ۸۹-۶۳.
- وفائی‌نژاد، مریم؛ حیدری، علی‌مراد و نادى‌قرا، اصغر (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران، مجله مهندسی، ۳ (۴)، ۳۳-۱۳.
- Anupam, R. D. (2012). Upasna Joshi. A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*.
- Fegley, S. (2006). *Talent Management Survey Report*, SHRM Research, Alexandria, VA.
- Hasselquist, L., & Graves, N. A. (2020). CTE teacher retention: Lessons learned from mid-career teachers. *Career and Technical Education Research*, 45(1), 3-16.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration*,

- The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Moser, E. M., & McKim, A. J. (2020). Teacher Retention: A Relational Perspective. *Journal of Agricultural Education*, 61(2), 263-275.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247..
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard business review*, 85(6), 68.
- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/target setting and performance assessment as tool for talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 241-246.
- Sepahvand, Z., Sheikhshoaei, F., Ghazimirsaeed, S. J., & Ehtesham, H. (2020). Comparison of Current Status of Talent Management with Favorable Status in Medical Libraries. *Journal of Medical Library and Information Science*, 1, 1-6.
- Sikawa, G. Y. (2020). *Influence of Strategic Talent Management Practices on Teacher Retention in Rural Public Secondary Schools in Mkuranga District, Tanzania* (Doctoral dissertation).
- Sinha, C., & Sinha, R. (2012). Factors affecting employee retention: A comparative analysis of two organizations from heavy engineering industry. *European journal of business and management*, 4(3), 145-162.
- Tajuddin, D., Ali, R., & Kamaruddin, B. H. (2015). Developing talent management crisis model for quality life of bank employees in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 201, 80-84.
- Thilavongsa, V., Phoumai, P., & Souvande, S. (2020). Developing the Talents and Creativity of Students. *Journal La Edusci*, 1(6), 37-41.
- Viner, R. M., Hargreaves, D. S., Ward, J., Bonell, C., Mokdad, A. H., & Patton, G. (2017). The health benefits of secondary education in adolescents and young adults: an international analysis in 186 low-, middle-and high-income countries from 1990 to 2013. *SSM-population health*, 3, 162-171.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349.
- Zamanifard, Z., Darayi, M., & Farahbakhsh, S. (2020). Designing a Model for Teacher Talent Management in the Education System. *Journal of Research in Educational Science*, 14(Special Issue), 311-321.
- Zavelevsky, E., & Lishchinsky, O. S. (2020). An ecological perspective of teacher retention: An emergent model. *Teaching and Teacher Education*, 88, 102965.