

مدل‌یابی عوامل مؤثر بر پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل (پژوهش آمیخته)

حسن احمدی^۱، عادل زاهد بابلان^۲، مسعود مرادی^۳ و علی خالق خواه^۴

چکیده

هدف تحقیق حاضر، مدل‌یابی عوامل مؤثر بر پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل بود. برای نیل به این هدف از مطالعه موردی استفاده شد که در ابتدا داده‌های کیفی، و سپس بر اساس یافته‌های آن، داده‌های کمی نیز گردآوری و تحلیل شدند. جامعه آماری تحقیق معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل و معلمان نمونه شهر اردبیل بود. در بخش کیفی و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۸ نفر از معلمان نمونه تحت مصاحبه قرار گرفتند و از بین جامعه ۲۳۶۰ نفری تعداد ۳۳۱ نفر در مرحله کمی به صورت نمونه‌گیری چندمرحله‌ای و طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. در مرحله بعد بر مبنای یافته‌های حاصل از مرحله پژوهش کیفی، پرسشنامه مدیریت استعداد تهیه شد که آلفای کرونباخ آن ۰/۸۱ به دست آمد. داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد تحلیل شد. به منظور تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که شایسته‌گرایی (شایسته‌پروری، شایسته‌گماری) از طریق راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکز زدایی)، عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی) و استقلال مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر بالندگی سازمانی دارد. طبق نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت که مدیریت استعداد از طریق شایسته‌پروری و شایسته‌گماری و با کاربرد راهبردها و زمینه‌های لازم برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد می‌تواند تأثیر بسیار مهمی در رشد و بالندگی معلمان در آموزش و پرورش داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: آموزش و پرورش، مدیریت استعداد، شایسته‌گرایی، پیامدهای مدیریت استعداد

۱. نویسنده رابط: گروه آموزش ابتدایی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، ایران

Ahmadi.hasan2@gmail.com

۲. استاد گروه علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی

۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی

۴. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۲۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۸/۰۶

DOI: 10.22098/JSP.2021.1129

مقدمه

مدیریت استعداد^۱ یکی از نقش‌های مدیریت منابع انسانی است و سال‌ها بحث طولانی در مورد مدیریت استعداد وجود داشته است و به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که در آن سازمان، کارکنان بالقوه‌ای را که در آینده نقش اصلی را دارند شناسایی می‌کند (هارون، محمود و عثمان^۲، ۲۰۲۰). به طور فزاینده‌ای موفقیت سازمان‌های امروزی به جذب، نگهداری و توسعه کارکنان با استعداد مرتبط می‌شود (آگوینیس، گوتفردسون و جو^۳، ۲۰۱۲). در حال حاضر عمده‌ترین مشکل سازمان‌ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان‌ها خود متوجه هستند که جهت بهبود شایستگی‌هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد شایسته باشند. در حقیقت پیاده‌سازی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری سازمان‌ها دارد. این در حالی است که ۶۳/۷ درصد آمارها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری مالی در مدیریت استعداد نخستین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تلقی می‌گردد. این امر دال بر این واقعیت است که سازمان‌ها هم‌چنان به توسعه سازمانی و آموزش و پرورش افراد که به ایجاد قابلیت‌هایی مطابق چشم‌انداز کمک می‌کند، نیاز دارند و در این رابطه نیز مدیریت استعداد می‌تواند راه‌گشا باشد (که‌هینده^۴، ۲۰۱۲). یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها در آینده رقابت برای به‌دست آوردن استعداد است (عزیز و اوگبولو^۵، ۲۰۱۲). این امر در سازمان آموزش و پرورش نیز قابل توجه است. عدم تمایل به ماندگاری در شغل معلمی یا ماندگاری بدون انگیزه مسأله‌ای 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

-
1. talent management
 2. Harun, Mahmood & Othman
 3. Aguinis, Gottfredson & Joo
 4. Kehinde
 5. Aziz & Ogbolu

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 مسأله آسیب‌های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد می‌سازد (احمدی، زاهد بابلان، مرادی و خالق‌خواه، ۱۳۹۶). بیلیم^۱ (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان داد که معلمان در حین خدمت کمترین انگیزه جهت تدریس در مدرسه را دارا می‌باشند که بیشتر به آموزش‌های قبل استخدام مربوط می‌شود. متأسفانه، به رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند.

ما در قرنی زندگی می‌کنیم که پیشرفت‌های تکنولوژیکی سریع و تغییرات فرهنگی، اجتماعی، سیاسی غیرقابل اجتناب‌اند (آلتینوز و همکاران^۲، ۲۰۱۳). امروزه سازمان‌ها در پیدا کردن، توسعه و نگهداشت کارکنان به خصوص آن‌هایی که استعداد تلقی می‌شوند، چندان موفق نیستند (وورال، واردارلیر، و آیکایر^۳، 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^۴، ۲۰۱۲). با وجود مشارک‌های اخیر هند و چین در این زمینه هم‌چنان کمبود تحقیقات تجربی در مورد مدیریت استعداد مشهود است (آیلس، چوآی، و پرس^۵، ۲۰۱۰). یک بررسی اولیه در سال ۲۰۰۷ در وب سایت گوگل نشان داد که محققین نزدیک به ۵۷۵۰۰۰۰ بار کلمات مرتبط با استعداد را جستجو کرده‌اند (ولادت و نوه ابراهیم^۶، ۲۰۱۱). مدیریت استعداد به دو

1. Bilim
2. Altinoz, Cakiroglu & Cop
3. Vural, Vardarlier & Aykir
4. Sahai & Srivastava
5. Iles, Chuai & Preece
6. Veladat & Navehebrahim

دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱). از این رو استعدادهای به یکی از مهمترین موضوعات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده که به طور مستقیم بر موفقیت سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (آکساکال، داگدویرن، اراسلان و یوکسل^۱، ۲۰۱۳). در حال حاضر می‌توان گفت وضعیت نامطلوب شغل معلمی در بسیاری از کشورها موجب ترک شغل معلمان علاقه‌مند و مانع جذب فارغ التحصیلان ممتاز مدارس می‌شود که به نظر بعضی از دانشمندان عمدتاً به دلیل شرایط کاری و حقوق و دستمزد نامطلوب است (میرکمالی و غلام‌زاده، ۱۳۹۱). از اینرو نتایج برخی پژوهش‌ها حاکی از تأثیرگذاری مدیریت استعداد داشته است. آقای، بحرالعلوم و اندام (۱۳۹۹) در پژوهش خود نشان دادند که فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور، در پنج بُعد استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و به‌کارگیری، توسعه و بهسازی و نیز حفظ و نگهداری استعدادهای دسته‌بندی شدند. عزیزی، عزتی و محمد داودی (۱۳۹۹) در پژوهش خود نشان دادند که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در مدارس شامل؛ قوانین و مقررات حمایت‌کننده از استعدادهای داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادهای، منابع مالی مدیریت استعدادهای، ایجاد جو حمایتی از استعدادهای، استقرار زیرساخت‌های نرم، استقرار زیرساخت‌های سخت، نظام علمی و آکادمیک، کیفیت آموزش و یادگیری و مدیریت استعدادهای می‌شود. احمدی، زاهد بابلان، مرادی و خالق-خواه (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان دادند که عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد معلمان در دوره دوم 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

1 . Aksakal, Dagdeviren, Eraslan & Yuksel

شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، تناسب شغل و شاغل، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری است. حمزه و شمس‌الدین^۱ (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند سطح اجرای مدیریت استعداد در مدارس مالزی در محدوده بسیار خوب قرار دارد و با رشد استعداد رهبری معلم سازمان در جمعیت مورد مطالعه رابطه بسیار ناچیزی دارد. مگری^۲ (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه دست‌یافت که سیستم مدیریت استعداد تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. آلتینوز و همکاران^۳ (۲۰۱۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی، اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد. وورال و همکاران^۴ (۲۰۱۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد به عنوان روش‌های یکپارچه‌سازی منابع انسانی و دستگاه‌های عملکرد تأثیر مثبتی بر تعهد کارکنان دارد. با توجه به ادبیات موضوع و تحقیقات صورت گرفته در خصوص مدیریت استعداد که بیشتر در سازمان‌های صنعتی انجام شده است، لازم به ذکر است که تحقیقات صورت گرفته در باب مدیریت استعداد و عوامل آن در ایران، کفایت و جامعیت لازم را به خصوص در نظام آموزشی ندارد که همین فقر مطالعه در این زمینه و عدم وجود یک مدل بومی برای نظام آموزشی در کشور، یکی از انگیزه‌های اصلی این تحقیق است. لذا هدف پژوهش حاضر مدل‌یابی عوامل مؤثر بر پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل (پژوهش آمیخته) است.

روش

روش پژوهش حاضر از نوع آمیخته است. از داده‌های کیفی و کمی برای نیل به هدف یادشده استفاده می‌شود. بررسی موردی پژوهشی است که پژوهشگر به جست‌وجوی ژرف یک برنامه،

-
- 1 . Hamzah & Shamsudin
 2. Megri
 3. Altnoz
 - 4 .Vural,Vardarlier & Aykir

رخداد، فعالیت، فرآیند و حتی یک موضوع در یک یا چند نفر می‌پردازد (کرسول^۱، ۲۰۱۲).
ازلحاظ مبنای داده‌ها، دارای طرح تحقیق آمیخته است که با استفاده از مدل آمیخته و طرح
اکتشافی انجام می‌پذیرد، این طرح با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی شروع می‌شود و سپس
مرحله دوم ایجاد می‌شود که در آن داده‌های کمی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌شوند. مرحله
دوم کمی مطالعه بر مبنای مرحله اول و یا متصل به مرحله ابتدایی کیفی طراحی می‌شود (نیومن و
ریدنور^۲، ۲۰۰۹).

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی را معلمان
نمونه و مجرب دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل در سال ۹۶ به تعداد ۵۳ تشکیل دادند
که در سه سال اخیر به عنوان معلمان نمونه شهر اردبیل انتخاب شدند. بنابراین به منظور انجام
نمونه‌گیری در مرحله کیفی، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. در نمونه‌گیری نظری از نمونه‌هایی
مصاحبه به عمل آمد که از لحاظ هدف‌های پژوهش دارای اطلاعات غنی‌اند. در این روش
نمونه‌گیری وقتی خاتمه می‌یابد که هر مقوله به اشباع نظری برسد. به منظور شناسایی عوامل مؤثر
بر پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل با استفاده از روش نمونه‌گیری
هدفمند از معلمان نمونه شهر اردبیل نظرخواهی شد. در نهایت داده‌ها از طریق مصاحبه با ۱۸ نفر از
معلمان نمونه و مجرب دوره متوسطه گردآوری شد. چرا که با توجه به اشباع نظری دیگر داده‌های
جدیدی بعد از این ۱۸ نفر به دست نیامد. داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی
بر طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد اشتراک و کوربین^۳ (۱۳۸۵) تحلیل شد. در پژوهش نظریه‌پردازی
داده بنیاد، نظریه مورد نظر، یک نظریه «فرآیندی» است. اگرچه نظریه‌پردازان داده بنیاد ممکن
است یک تک ایده (برای مثال مدیریت استعداد) را هم مورد تحقیق قرار دهند، ولی آن‌ها اغلب
یک فرآیند را بررسی می‌کنند؛ زیرا جهان اجتماعی که ما در آن زندگی می‌کنیم، مستلزم این

1. Creswell
2. Newman & Ridenour
3. Strauss & Corbin

است که افراد با یکدیگر تعامل داشته باشند (کرسول، ۲۰۰۵).

تمامی مصاحبه‌ها با مدرسان به صورت رودررو و فردی در زمان کاری شرکت‌کنندگان در مکانی ساکت مانند کلاس، یا دفتر کار معلمان بین ساعات ۸ صبح تا ۴ بعدازظهر در مدت ۵ ماه انجام شد. میانگین زمان مصاحبه ۴۵ دقیقه (بین: ۲۵ تا ۵۷ دقیقه) بود. مصاحبه با معلمان به صورت مصاحبه رودررو و فردی انجام شد. مدت‌زمان مصاحبه بین ۲۵ دقیقه تا ۷۵ دقیقه بود و تا کسب توصیفی غنی از موضوعات مربوط به پژوهش ادامه می‌یافت. در تمامی مصاحبه‌ها از دستگاه ضبط صوت برای ضبط مصاحبه‌ها استفاده شد.

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد: بازبینی توسط اعضا: مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به دست 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، یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها پرداختند. مشارکتی بودن پژوهش: به طور هم زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

همچنین، برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی باز آزمون 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 دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. پایایی توافق بین دو کدگذار در این پژوهش ۸۲

مدل‌یابی عوامل مؤثر بر پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل

٪ به دست آمد، که چون بالاتر از ٪۶۰ است پس پایایی بین دو کدگذار نیز مورد تأیید است. در مرحله کمی از بین جامعه ۲۳۶۰ نفری تعداد ۳۳۱ نفر به صورت نمونه‌گیری چندمرحله‌ای و طبقه‌ای متناسب انتخاب و پرسشنامه محقق ساخته ۵۴ سوالی در بین معلمان توزیع شد. برای تحلیل داده‌های کمی نیز از آزمون معادلات ساختاری و نرم افزار Smart Pls استفاده شد. در جدول زیر پایایی و روایی مؤلفه‌ها آمده است:

جدول ۱. جدول علایم اختصاری، مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای مؤلفه‌های پرسشنامه محقق ساخته

شخص	علامت اختصاری	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
شایسته‌گرایی	MY	۰/۷۹	۰/۹۰۳	۰/۸۲۵
آموزش کارکنان	STRAIN	۰/۷۹	۰/۸۸۴	۰/۷۲۷
تمرکز زدایی	DENC	۰/۷۷	۰/۹۰۰	۰/۷۶۳
طرح ریزی اجرای مدیریت استعداد	PIT	۰/۸۲	۰/۹۰۲	۰/۷۷۸
مشارکت معلمان	PT	۰/۸۷	۰/۹۴۴	۰/۷۶۲
امکانات آموزشی	EF	۰/۸۱	۰/۹۱۷	۰/۸۷۸
ساختار نظام‌مند	SSTRU	۰/۸۹	۰/۹۱۹	۰/۸۸۱
استفلال مدارس	SCHAU	۰/۷۳	۰/۸۸۲	۰/۸۳۹
بالندگی سازمانی	OD	۰/۸۸	۰/۹۱۶	۰/۹۵۶

همان‌طور که از جدول ۱ مشخص است، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در تمامی مؤلفه‌ها بزرگتر از مقدار ۰/۷ است. بنابراین، پایایی پرسشنامه پژوهش مورد تأیید است. همچنین مقدار AVE تمامی شاخص‌های پژوهش بالاتر از مقدار ۰/۵ است. بنابراین، روایی همگرایی سؤالات پرسشنامه‌ها نیز مورد قبول است.

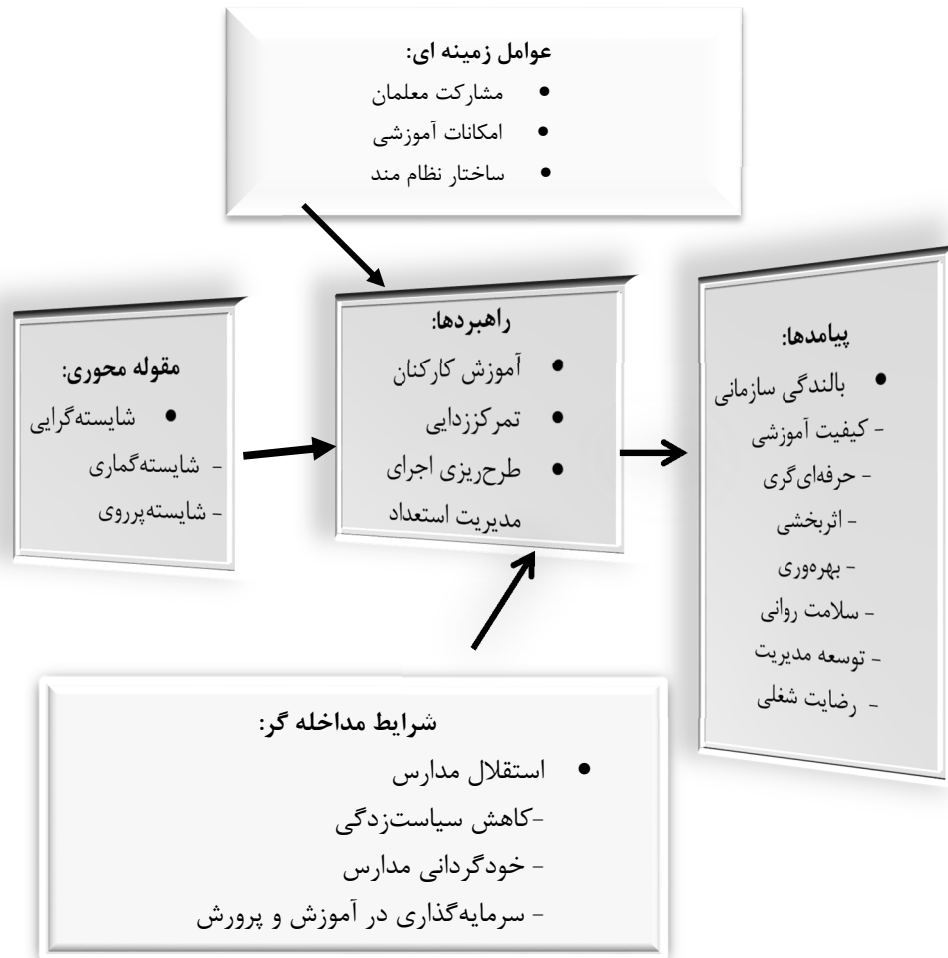
یافته‌های کدگذاری انتخابی و ارائه مدل کیفی پژوهش: در فرآیند کدگذاری انتخابی و فرآیند تلفیق، متن مصاحبه‌های پیاده شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده‌هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بودند مورد توجه قرار گرفتند. بر اساس روابط به‌دست آمده،

مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و عوامل مؤثر بر پیامدهای مدیریت استعداد به صورت یک الگوی مفهومی منعکس گردید.

جدول ۲. مؤلفه‌های استخراج شده از بخش کیفی

عوامل نظامند	مؤلفه‌های اصلی	زیر مؤلفه‌ها
عوامل محوری	شایسته‌گرایی	شایسته‌گماری
		شایسته‌پروری
راهبردها	تمرکز زدایی	آموزش مدیران
		آموزش معلمان
		فضاسازی مناسب
		تفویض اختیار
عوامل زمینه‌ای	مشارکت معلمان	حمایت مادی و معنوی
		پرورش مدیران
		برنامه ریزی
عوامل مداخله‌ای	امکانات آموزشی	فرهنگ مشارکتی
		توجه به منزلت
پیامدها	باندگی سازمانی	فیزیکی
		انسانی
		مدیریت شایسته‌سالاری
		ساختار مناسب
پیامدها	باندگی سازمانی	کاهش سیاست‌زدگی
		خودگردانی مدارس
		سرمایه‌گذاری
		کیفیت آموزشی
		حرفه‌ای‌گری
		اثربخشی
پیامدها	باندگی سازمانی	بهره‌وری
		سلامت روانی
		توسعه مدیریت
پیامدها	باندگی سازمانی	رضایت شغلی

تحلیل یافته‌های بخش کیفی بیانگر آن است که شایسته‌گماری و شایسته‌پروری از طریق راهبردهای آموزش کارکنان، تمرکززدایی، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد صورت می‌پذیرد. بستر فراهم‌کننده این راهبردها مشارکت معلمان (فرهنگ مشارکتی، توجه به منزلت)، امکانات آموزشی (فیزیکی، انسانی) و ساختار نظامند (مدیریت شایسته‌سالاری، ساختار مناسب) است. استقلال مدارس به معنای کاهش سیاست‌زدگی، خودگردانی مدارس و سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش است. یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای اجرای مدیریت استعداد معلمان در مدارس متوسطه در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامد بالندگی سازمانی را در پی برداشت. بالندگی سازمانی به معنای کیفیت آموزشی، حرفه‌گری، اثربخشی، بهره‌وری، سلامت روانی، توسعه مدیریت و رضایت شغلی است. شکل زیر فرآیند اجرای مدیریت استعداد را در معلمان مدارس دوره دوم متوسطه را بر مبنای طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد منعکس می‌نماید:



شکل ۱. الگوی اولیه پژوهش

ارزیابی مدل ساختاری: مدل ساختاری مدلی است که در آن روابط بین متغیرهای مکنون (مستقل یا برونزا) و وابسته (درون‌زا) مورد توجه قرار می‌گیرد. از آنجا که مدل ساختاری مدلی برآمده از رابطه بین مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل است، بعد از ارزیابی پایایی و روایی

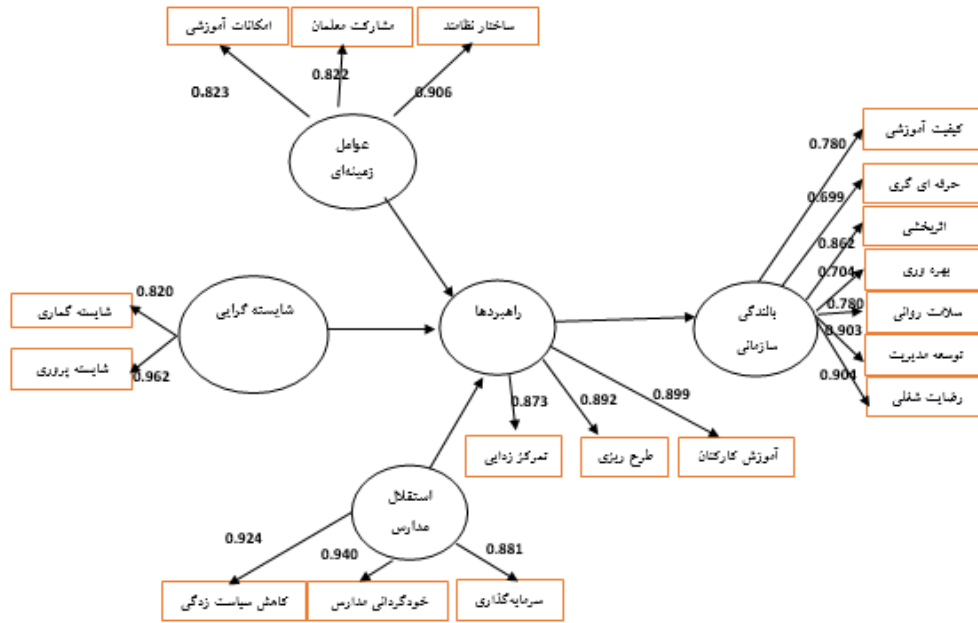
مدل‌ها یا اندازه‌گیری، نوبت به ارزیابی مدل ساختاری می‌رسد. معیارهای آزمون مدل ساختاری شامل ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب مسیر (بتا) و معناداری آن و شاخص‌های ارتباط پیش‌بین است. تحلیل مدل‌های ساختاری در ادامه آورده شده است.

آزمون برازش الگوی مفهومی: هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مجموعه‌ی وسیعی از معیارها و شاخص‌های برازندگی^۱ وجود دارند که می‌توانند برای اندازه‌گیری برازش کل مدل مورد استفاده قرار گیرند. متأسفانه هیچ کدام از این‌ها در تمام جهات نسبت به بقیه برتری ندارند. زیرا یک شاخص برازندگی خاص بسته به حجم نمونه، روش تخمین، پیچیدگی مدل، مفروضات مربوط به نرمال بودن یا ترکیبی از شرایط فوق به طور متفاوت عمل می‌کند. از اینرو افراد مختلف بسته به شرایط مدل ممکن است شاخص‌های مختلفی را برای برازش مدل مورد استفاده قرار دهند. در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب دیاگرام مسیر ترسیم و با استفاده از روش‌های مختلف برازش آن سنجیده می‌شود. یک مدل کامل معادلات ساختاری در حقیقت بیانگر آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی است. در نمودارهای ۱ و ۲ ضرایب تخمین استاندارد و اعداد معناداری مدل ساختاری پژوهش را مشاهده می‌نماید. برخی از شاخص‌های برازش نیز در قسمت انتهایی این شکل‌ها قابل رؤیت هستند.

نتایج

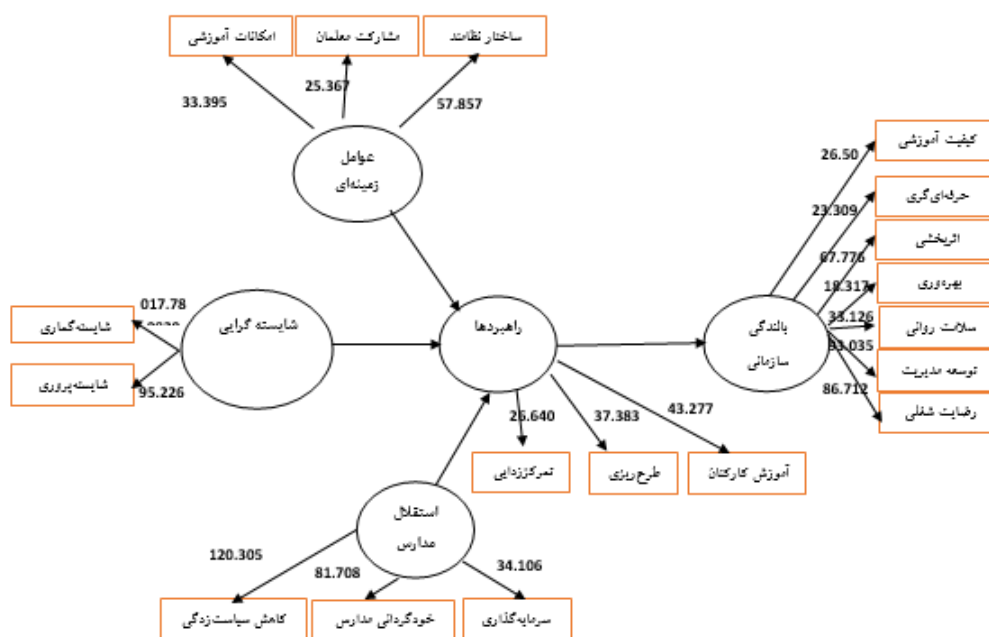
نمودار ۱ نتایج تحلیل مربوط به مدل کلی پژوهش را نشان می‌دهد. بعلاوه نمودار ۲ نمرات تی مربوط به هر یک از روابط مدل ۱ را نشان می‌دهد.

1. Goodness of Fit



نمودار ۱. آزمون مدل کلی پژوهش

مدل‌یابی عوامل مؤثر بر پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل



نمودار ۲. نمرات تی مربوط به آزمون مدل کلی پژوهش

ضرایب مسیر: همانطور که نمودار ۲ نشان می‌دهد تمامی ضرایب مسیر در سطح ۹۵ درصد معنادار است.

جدول ۳. ضرایب مسیر و نمرات تی مربوط به مدل کلی

مسیر	Path Coefficient	T statistics	سطح معنی دای	نتیجه
COF ---> STM راهبردها ---> زمینیه	0.507	10.008	0.01	تأیید رابطه
FIN ---> STM راهبردها ---> عوامل مداخله‌ای	0.401	9.239	0.01	تأیید رابطه
MY ---> STM راهبردها ---> شایسته‌گرایی	0.195	1.999	> 0.05	تأیید رابطه
STM ---> OD راهبردها ---> baldنگی سازمانی	0.615	15.767	0.01	تأیید رابطه

با توجه به جدول ۳ شایسته‌گرایی با ضریب همبستگی (۰/۱۹۵) و تی آماری (۱/۹۹۹) تأثیر مثبت معناداری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش مورد تأیید است. با توجه به جدول ۳ راهبردهای مدیریت استعداد با ضریب همبستگی (۰/۶۱۵) و تی آماری (۱۵,۷۶۷) تأثیر مثبت معناداری بر بالندگی سازمانی دارد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش مورد تأیید است.

با توجه به جدول ۳ عوامل زمینه‌ای با ضریب همبستگی (۰/۵۰۷) و تی آماری (۱۰,۰۰۸) تأثیر مثبت معناداری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش مورد تأیید است.

با توجه به جدول ۲ استقلال مدارس با ضریب همبستگی (۰,۴۰۱) و تی آماری (۹,۲۳۹) تأثیر مثبت معناداری بر راهبردهای مدیریت استعداد دارد. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش مورد تأیید است.

شاخص‌های برازش

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 معدودی (یک یا دو) متغیر برون‌زا قرار داشته باشد، مقادیر متوسط ضریب تعیین نیز قابل پذیرش است. در جدول ۴، متغیرهای درون‌زا، برون‌زا و مقادیر ضریب تعیین مربوطه ارائه شده است.

جدول ۴. متغیرهای برون‌زا، درون‌زا و R^2 مربوطه

ارزیابی	R^2	متغیرهای برون‌زا مربوطه	متغیر درون‌زا
قابل توجه	۰/۷۸۵	شایسته‌گرایی، زمینه، عوامل مداخله‌ای	راهبردها
متوسط	۰/۳۷۸	راهبردها	بالندگی سازمانی

شاخص ارتباط پیش بین 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 چشم پوشی است. معروف‌ترین و شناخته شده‌ترین 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 مشاهده شده 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 درون‌زا 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 را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی نمودند.

جدول ۵. شاخص ارتباط پیش بین (Q^2 استون-گایسر) برای متغیر درون‌زای شایسته‌گرایی

توانایی پیش‌بینی مدل	میزان Q^2 استون-گایسر	متغیر درون‌زا پیش‌بینی شونده	متغیرهای برون‌زا پیش‌بینی کننده
قوی	۰/۵۹۷	راهبردها	شایسته‌گرایی، زمینه، عوامل مداخله‌ای
متوسط	۰/۲۳۲	بالندگی سازمانی	راهبردها

با توجه به جدول ۵، میزان Q^2 برای متغیر درون‌زای راهبردها در حد قوی و برای متغیر درون‌زای بالندگی سازمانی در حد متوسط 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

هدف از پژوهش حاضر مدل‌یابی عوامل مؤثر بر پیامدهای مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه

شهر اردبیل بود نتایج یافته‌ها حاکی از آن بود که شایسته‌گرایی (شایسته‌پروری، شایسته‌گماری) از طریق راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی)، عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی) و استقلال مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر بالندگی سازمانی دارد. یافته‌های دیگر پژوهش نیز نشان داد که این مؤلفه‌های تأثیر معناداری بر بالندگی سازمانی مدارس دارد. در این بخش از مقاله جهت تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌های کلی پژوهش، نتایج پژوهش حاضر را با نتایج پژوهش‌های پیشین مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

شایسته‌گرایی (شایسته‌پروری، شایسته‌گماری) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد. می‌توان گفت امروزه سازمان‌های مختلف، به طرز چشمگیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار، نرخ ترک خدمت بالا، ناکافی بودن مهارت‌ها، و شکاف‌های شایستگی مواجه هستند. شکاف شایستگی به این معناست که افرادی که در مشاغل مختلف موجودند، از سطح مطلوب شایستگی‌های مورد نیاز شغل خود برخوردار نیستند. به عبارتی دیگر، بین شایستگی‌های شاغل و شایستگی‌های مورد نیاز شغل فاصله وجود دارد. سازمان‌های خدماتی نسبت به سایر سازمان‌ها به ویژه در حوزه شایستگی‌های مدیریتی با شکاف‌های فراوانی مواجه است (مارتین و هتربیک، ۲۰۰۶). مفهوم شایستگی ارتباط بسیار نزدیک و تنگاتنگی با مفهوم استعداد دارد؛ یعنی اگر افراد به مرتبه بالایی از شایستگی‌های مورد نیاز شغل خود دست یابند قطعاً می‌توان آنان را به منزله بهترین استعدادها در نظر گرفت. سازمان‌ها باید قبل از جذب و استخدام نیرو برای مشاغل خاص و مهم خود، شایستگی‌های مورد نیاز آن‌ها را تعریف و تعیین کنند. مطالعات صورت گرفته شایستگی‌های حرفه‌ای را به ۲ بعد شایستگی‌های فنی و شایستگی‌های عمومی تفکیک نموده است (طهماسبی، ۱۳۹۱). شایستگی فنی در برگیرنده دانش حرفه‌ای و خاص مرتبط با شغل بوده و شغل مدار است، در حالی که شایستگی عمومی اشاره به شایستگی فرد محور یا شاغل مدار دارد که می‌تواند در انجام وظایف شغلی اثربخش

باشد و در برگیرنده ویژگی‌های فردی، انگیزش، نگرش و مشخصه‌های فردی است. شایستگی‌های فنی خاص شغل‌اند و از شغلی به شغل دیگر متفاوتند. به عنوان مثال شایستگی‌های فنی و تخصصی شغل کارشناس منابع انسانی از شایستگی‌های فنی یک حسابدار متفاوت است. اما شایستگی‌هایی نظیر تصمیم‌گیری و حل مساله، ارتباطات، کسب نتایج، مدیریت زمان و مواردی مانند این، در میان مشاغل مختلف یکسان و مشترک هستند. ضمن این که این گونه شایستگی‌ها غالباً به پست‌ها و مشاغل مدیریتی مربوط می‌شوند. در تبیین این یافته می‌توان گفت که معلمان شایسته موجب بهبود بالندگی سازمانی از طریق اجرای راهبردهای سازمانی می‌شوند.

راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی) بر بالندگی سازمانی تأثیر مسقیم دارد. همه سازمان‌ها، کوچک و بزرگ، محلی، ملی، و جهانی بایست استعدادهای خود را به منظور تحقق اهداف خود، در بازار کار سریعاً در حال تغییر، توسعه داده و حفظ نمایند. توسعه استعداد نه تنها برای پیروز شدن در مزیت رقابتی مهم است، بلکه برای حفظ مزیت رقابتی نیز ضروری است (کرمالای^۱، ۲۰۰۴). به زعم تورو^۲ (به نقل از کرمالای، ۲۰۰۴) سلاح رقابتی غالب در قرن ۲۱ آموزش و مهارت‌های نیروی کاری خواهد بود، لذا توسعه و حفظ نیروهای کاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد گردید. در برخی از سازمان‌ها، راهبرد توسعه استعداد به معنای شناسایی کارکنان کلیدی (ستاره‌های بالقوه) و توسعه آنان است. سازمان‌ها باید با اختصاص زمان‌هایی به مدیران جهت ایفای نقش مدیریتی برای توسعه استعدادها، تخصیص منابع جهت شناسایی استعدادهای داخلی سازمان و افزایش آگاهی در مورد مهارت‌های کارکنان، و توجه به توسعه استعدادها در تمامی سطوح سازمان شامل سطوح مدیریتی ارشد به توسعه استعدادها کمک کنند. طراحی برنامه‌هایی جهت سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها و مهارت‌های افراد موجود می‌تواند به شناسایی استعدادهای موجود در سازمان کمک نموده و برنامه‌های توسعه نیز برای دیگر افراد در نظر گرفته شود. بنابراین در تبیین این یافته می‌توان گفت

1. Kermallay
2. Thurow

که از طریق آموزش مهارت‌ها به کارکنان و طرح‌ریزی برنامه‌های مدیریت استعداد و تمرکززدایی در سیستم سازمانی موجب بالنده بودن مدارس می‌شود.

عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد. بستر فراهم‌کننده این راهبردهای مدیریت استعداد شامل مشارکت معلمان (فرهنگ مشارکتی، توجه به منزلت)، امکانات آموزشی (فیزیکی، انسانی) و ساختار نظامند (مدیریت شایسته‌سالاری، ساختار مناسب) است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که آموزش و پرورش و نظام تعلیم و تربیت به لحاظ همسویی با رشد و توسعه شیوه‌های یادگیری و تقویت فراگرد ارتباطات حداقل در بعد مکانیزه آن باید به مدیریت استعداد توجه نماید، از این رو برای اجرای سیستم مدیریت استعداد بر خوداری از نیروی انسانی کارآمد و آگاه به سیستم مدیریت استعداد مورد نیاز است و از طرف دیگر باید زیرساخت‌های اجرایی برای اجرای مدیریت استعداد فراهم شود. باید همه معلمان امکان آنرا داشته باشند تا در عرصه عمل خود را نشان دهند و این مستلزم آن است که شرایط فراهم شود. فراهم کردن شرایط به معنای عدالت در توزیع فرصت و چرخش در مدیریت مناصب است. یعنی فضایی که بروز استعدادها را در میان معلمان می‌توان شاهد بود، وجود داشته باشد از طرف دیگر توزیع مناصب و مسئولیت‌ها نگاه باند بازی و انحصار گرایی برای عده و گروه خاص وجود نداشته باشد و شایستگان مدیریت براساس الگوی شایستگی و شاخصه‌های شایستگی در سمت‌های مختلف حضور یابند. سویم^۱ (۲۰۰۹) استراتژی مدیریت استعداد رابطه معناداری با مشارکت کارکنان داشته و «بهبود مستمر محیط کاری، فضای باز جریان اطلاعات و ارتباطات، اعتماد، کار معنادار و چالش برانگیز» از عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان است. بنابراین، در تبیین این یافته می‌توان گفت که با فراهم کردن بسترهای لازم برای اجرای مدیریت استعداد می‌توان موجبات رشد و بهبود کیفیت تحصیلی دانش‌آموزان

1. Sweem

را فراهم کرد.

استقلال مدارس (کاهش سیاست‌زدگی، خودگردانی مدارس و سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش) بر راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد. استقلال مدارس به معنای کاهش سیاست‌زدگی، خودگردانی مدارس و سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش است. در تبیین این یافته می‌توان گفت مدارس ما باید از حالت تمرکز خارج شوند و به صورت مستقل اداره شوند؛ چرا که در این حالت بیشتر می‌توانند در مورد مدارس خود تصمیم‌گیری کرده و مدیران مدارس را بر اساس صلاحیت شغلی خود انتخاب کنند. سیاست‌زدگی مدارس ما از جمله پدیده‌هایی است که موجب اختلالات اساسی در سیستم آموزش و پرورش شده است. در واقع سیاست در آموزش و پرورش ما خیلی تعیین‌کننده است و به این علت وقتی در آموزش و پرورش حاکمیت پیدا می‌کند همه معیارهای شایسته‌سالاری را به کنار می‌زنند. از این رو مدارس ما باید از این عامل‌رهایی یابند و به شایسته‌سالاری بیشتر توجه نمایند. هدف مدیریت استعداد توسعه و نگهداری یک استخر استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد است. مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در محل مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیت‌های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند. در واقع نتایج پژوهش‌های انجام شده حاکی از این بود که مدیریت استعداد نقش بسزایی در عملکرد سازمانی کارکنان، بهره‌وری سازمانی، رضایت شغلی کارکنان، کاهش ترک سازمان، افزایش سطح کیفی خدمات، تسهیل مشارکت کارکنان و... دارد. از این رو توجه به سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌ها می‌تواند مثمر ثمر باشد.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان گفت که با توجه به اینکه روش نمونه‌گیری در بخش کمی بخاطر عدم تمایل برخی از استعدادها در پر کردن پرسشنامه، غیر احتمالی بوده و افراد برحسب تمایل خود به پرسشنامه پاسخ داده‌اند، لذا در تعمیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها باید احتیاط شود. با توجه به اینکه جامعه آماری پاسخ‌دهندگان محدود به معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل

بوده است، لذا یافته قابلیت تعمیم به دوره مذکور است و کاربرد آن در سایر دوره‌ها منوط به اعتباریابی مجدد یافته‌ها متناسب با دوره‌های مربوطه است.

ضمناً با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد در خصوص چگونگی ایجاد فرهنگ پذیرش استعدادها، فرهنگی که در آن استعدادها می‌توانند آزادانه فعالیت کنند بدون آنکه سایر اعضای سازمان مانع فعالیت آن‌ها شوند و یا بر سر راه آن‌ها مانع‌سازی کنند، پژوهشی انجام شود تا از این طریق خوب کار کردن در سازمان به‌عنوان یک ارزش دیده شود و فعالیت استعدادها نه تنها سرکوب نشده، بلکه سایر کارکنان آن‌ها را الگوی خود قرار دهند، چیزی که نهایتاً منجر به بهره‌وری هرچه بیشتر در معلمان مدارس خواهد شد.

منابع

- احمدی، حسن؛ زاهد بابلان، عادل؛ مرادی، مسعود و خالق‌خواه، علی. (۱۳۹۶). عوامل اثرگذار بر نگهداشت معلمان نخبه و مستعد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل در راستای سیاست‌های کلی (ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش)). فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۷(۲۳)، ۹۵-۱۱۱.
- اشتراس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۹۹۰). اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی؛ رویه‌ها و شیوه‌ها؛ ترجمه بیوک محمدی (۱۳۹۰). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- آقایی، علی‌اکبر؛ بحرالعلوم، حسن و اندام، رضا. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل فرآیند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. فصلنامه مطالعات ورزشی، ۱۲(۵۲)، ۱۷۷-۲۰۶.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آراین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۷)، ۲۶-۵.
- عزیزی، غلامرضا؛ عزتی، میترا و محمدداودی، امیرحسین. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان: یک مطالعه کیفی. فصلنامه مدیریت مدرسه، ۸(۲)، ۳۲۰-۳۰۰.

میرکمالی، سیدمحمد و غلامزاده، حجت. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت معلمان مدارس منطقه آموزش و پرورش دستگردان (استان یزد). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۶ (۱)، ۱۴۴-۱۲۷.

- Aghaei, A., Bahrelolum, H., & Andam, R. (2020). Designing and explaining the model of talent management process for Physical education teachers. *Quarterly Journal of Sports Studies*, 12 (52), 206-177. (Persian)
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Ahmadi, H., Zahed Babalan, A., Moradi, M., & Khaleqkhah, A. (2017). Factors affecting the retention of elite and talented teachers in the secondary school of public education in Ardabil in line with General Policies (Creating a Transformation in the Education System). *Quarterly Journal of Strategic Studies in Public Policy*, 7 (23), 95-111. (Persian)
- Aksakal, E., Dagdeviren, M., Eraslan, E., & Yuksel, İ. (2013). Personal selection based on talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (2013). Effects of talent management on organizational Trust: A field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Aziz, A., & Ogbolu, M. (2012). Talent: China's elusive strategic resource. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 350-354.
- Azizi, Gh., Ezzati, M., & Mohammad Davoodi, A. (2020). Presenting a talent management model in talented schools: A Qualitative Study. *School Management Quarterly*, 8 (2), 300-320. (Persian)
- Bilim, I. (2014). Pre-service elementary teachers' motivations to become a teacher and its relationship with teaching self-efficacy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 653-661.
- Creswell, J. W. (2012). Educational research: planning, Conducting, and Evaluating.
- Hamzah, M. I. M., & Shamsudin, S. (2017). Talent management and teacher leadership talent development in high performing school in Malaysia. *International Journal of Educational Best Practices*, 1(1), 19-35.
- Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. *Management Science Letters*, 10(1), 225-234.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on organization performances. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Kermally, S. (2004). *Developing and Managing Talent*. London: Thorogood.
- Martin G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HRM*. Oxford: Butterworth Heinemann.

- Megri, Z. (2014). The impact of talent management system on the enterprise performance: a study on a sample of workers in National company of Juice and canned-food Unit MANAA (Batna). *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 156-165.
- Mirkamali, S. M., & Gholamzadeh, H. (2012). Investigation the relationship between organizational commitment and intention to leave the service of teachers in the School District Dastgerd (Yazd). *Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1), 9-25. (Persian)
- Newman, I., & Ridenour, C. S. (2008). *Mixed methods research: Exploring the interactive continuum*. SIU Press.
- 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.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2011). *Principles of qualitative research methodology of basic theory; Procedures and methods*; Translated by Buick Mohammadi. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (Persian)
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*. ProQuest.
- Tahmasebi, R., Gholipour, A., & Javaherizade, A. (2012). Talent management: Explain, identify and the Rank influencing factors on recruitment and retention of academic talent. *Management Researches*, 5(17), 5-26. (Persian)
- Veladat, F., & Navehebrahim, A. (2011). Designing a model for managing talents of students in elementary school: A qualitative study based on grounded theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1052-1060.
- 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.

Modeling the factors affecting the consequences of talent management of teachers in secondary school education in Ardabil: A mixed methods study

H. Ahmadi¹, A. Zahed Babelan², M. Moradi³ & A. Khaleghkhah⁴

Abstract

The aim of this study was to model the factors affecting the outcomes of talent management of secondary school teachers in Ardabil. To achieve this goal, a case study was used in which first qualitative data, and then based on its findings, quantitative data were collected and analyzed. The population of the study was high school teachers in Ardabil and the sample was teachers in Ardabil. In the qualitative section and using purposive sampling, 18 teachers were interviewed and from a population of 2360 people, 331 people were selected in a quantitative stage by multi-stage sampling. In the next stage, based on the findings of the qualitative stage, a talent management questionnaire was prepared with a Cronbach's alpha of 0.81. The qualitative data of the research were analyzed through a coding process based on the systematic design of the foundation data theory. In order to analyze the quantitative data, the structural equation modeling with PLS smart software was used. The results showed that meritocracy through talent management strategies (staff training, talent management implementation planning, decentralization), contextual factors (teacher participation, systematic structure, educational facilities) and school independence have a positive impact and meaning on organizational growth. According to the results of the present study, it can be said that talent management through meritocracy and by applying the necessary strategies and contexts to implement talent management can have a very important impact on the growth and development of teachers in education.

Keywords: Education, talent management, meritocracy, consequences of talent management

¹. Corresponding author: Department of Primary Education, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Farhangian University, Iran (Ahmadi.hasan2@gmail.com)

². Professor, Department of Educational Sciences, University of Mohaghegh Ardabili

³. Associate Professor, Department of Educational Sciences, University of Mohaghegh Ardabili

⁴. Associate Professor, Department of Educational Sciences, University of Mohaghegh Ardabili