



فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۷، شماره ۲۳، تابستان ۹۶

## عوامل اثرگذار بر نگهداشت معلمان نخبه و مستعد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل در راستای تحقق سیاست‌های کلی "ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش"

حسن احمدی<sup>۱</sup>، عادل زاهد بابلان<sup>۲</sup>، مسعود مرادی<sup>۳</sup>، علی خالقی خواه<sup>۴</sup>

### چکیده

در بند ۳-۲ سیاست‌های کلی (ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش) بر نگهداشت و به کارگیری بهینه نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش و بسترسازی برای جذب و نگهداری معلمان کارآمد به مدیران آموزش و پرورش تأکید شده است. در این پژوهش با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی، به مطالعه عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت استعدادهای دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل پرداخته شده است. برای تحلیل داده‌ها، از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد و روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بازبینی توسط اعضا، بررسی همکار، مشارکتی بودن پژوهش تضمین گردید. همچنین، به منظور سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی بازآزمون و توافق درون موضوعی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد 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، فراهم آوری فرصت رشد

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی در دانشگاه محقق اردبیلی، رایانامه: Ahmadi.hasan9@gmail.com. مقاله حاضر از رساله دکتری این نویسنده استخراج شده است.

۲. دانشیار مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی در دانشگاه محقق اردبیلی (نویسنده مسئول)؛ رایانامه: zahed@uma.ac.ir

۳. دانشیار برنامه‌ریزی درسی گروه علوم تربیتی در دانشگاه محقق اردبیلی؛ رایانامه: massod76@yahoo.com

۴. استادیار فلسفه آموزش و پرورش گروه علوم تربیتی در دانشگاه محقق اردبیلی؛ رایانامه: kahlegkhah@uma.ac.ir



و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جوّ سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، مأموریت و چشم‌انداز شفاف، قدردانی و تشویق و عوامل شغلی شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، تناسب شغل و شاغل، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری است.

## کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، نگهداشت استعداد، آموزش و پرورش

### ۱. مقدمه

جذب، پرورش، نگهداری و کاربرد مؤثر منابع انسانی به‌عنوان ارزنده‌ترین منبع استراتژیک، نیاز به تدابیر و اقدامات آگاهانه و از سر علاقه دارد، برای این کار متخصصان شایسته، دانشمند و با تجربه باید تربیت گردند تا سازمان‌های خرد و کلان را به سر منزل مطلوب اقتصادی-اجتماعی هدایت کنند و این توانایی یک هنر تخصصی به شمار می‌رود (میرسپاسی، ۱۳۹۴: ۱۷). در چشم‌انداز توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بیست‌ساله نظام جمهوری اسلامی ایران، به جایگاه نیروی انسانی به گونه‌ای چشمگیر پرداخته شده و قرار است در پایان برنامه بلندمدت این چشم‌انداز، جمهوری اسلامی ایران در زمینه علمی و فناوری به جایگاه اول منطقه دست یابد و این موقعیت را تثبیت کند (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۹۰: ۲۹). برای دستیابی به این جایگاه، تحول در نظام آموزش و پرورش کنونی کشور ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. آموزش و پرورش مطلوب به جذب و نگهداری معلمان مستعد نیازمند است؛ بنابراین، تدارک برنامه‌ها و اقدامات حمایتی جهت حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ماندگاری آن‌ها ضرورت دارد. این برنامه‌ها و اقدامات حمایتی معلمان، پیامدهای گوناگونی 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 جابه‌جایی در آمیخته است و مشاهده و تکرار آن‌ها عدم تمایل به ماندگاری در حرفه معلمی را نشان می‌دهد (پوراشرف و طولانی، ۱۳۸۸: ۱۵۵).

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 به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. از این رو، مدیریت استعداد عاملی حیاتی در سازمان‌های موفق و البته مدارس است. مدیریت استعداد عبارت است از انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه سازمان به‌منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده. در یک سازمان مردم‌مدار منابع کلیدی استعداد افرادی است که در سازمان به فعالیت مشغول‌اند. در آموزش و پرورش، استعداد می‌تواند عامل مهمی در موفقیت مدرسه در نظر گرفته شود. از این رو، 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 (Davies & Davies, 2011: 420). در واقع، جذب استعدادها شرط لازم در مدیریت استعدادها است و شرط کافی نگهداشت آنان است. مطالعات نشان می‌دهد که درصد قابل توجهی از سازمان‌ها در نگهداشت استعدادها موفق نیستند (Ready & Conger, 2007:72; Flegley, 2006:12 Collings & Mellahi, 2009:307) در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی، تنها به عملکرد کارکنان و انجام وظایف محول به آنان توجه می‌شد، در حالی که در تفکرات نوین منابع انسانی و مدیریت استعداد، اعتقاد بر این است که کارکنان شرکای سازمان هستند و اگر سازمان بخواهد آنان را نگه دارد، باید به رؤیاهایشان بها دهد. به همین دلیل، می‌گویند هر مدیری مسئول نگهداشت نیروهای مستعد واحد خویش است؛ در حالی که در تفکر سنتی بخش منابع انسانی مسئول جذب و استخدام و نگهداشت نیرو به شمار می‌آمد (Axelrod & et al, 2001:33).

به‌منظور نگهداشت استعدادها، لازم است که از طریق انجام مطالعات و پژوهش‌های درون‌سازمانی، درک بهتری از عوامل انگیزاننده‌مانند گاری استعدادها صورت گیرد. سازمان‌ها می‌توانند با انجام پژوهش‌هایی در این زمینه و نیز با دریافت و به کار بستن نظرهای سودمند موجود در سازمان، عوامل مرتبط با حفظ و نگهداشت آنان را استخراج و مشخص کنند. در کنار این اقدام، شناخت روندهای اجتماعی نوظهور و اثرگذار بر انگیزاننده‌های کارکنان مختلف نیز دارای اهمیت 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 تلقی می‌شد، در شرایط فعلی اهمیتی نداشته باشد. تغییرات فرهنگی، تکنولوژیکی، اقتصادی و سیاسی می‌تواند انتظارات و انگیزاننده‌های افراد را متحول کند. به همین دلیل، رصد مداوم عوامل انگیزشی و توجه به انگیزاننده‌های نوین در حفظ و نگهداشت استعدادها بسیار مهم است (طهماسبی، ۱۳۹۱: ۸). فرانک و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) در پژوهش خود، نگهداشت را عبارت از تلاش یک کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب به‌منظور تحقق اهداف کاری دانستند. کاسیو<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود نگهداشت کارکنان را یکی از مسائل مهمی می‌داند که سازمان‌ها و مدیران با آن مواجه هستند. هزینه‌مربوط به استخدام، گزینش و آموزش یک کارمند جدید غالباً فراتر از صد درصد حقوق سالیانه شغل یا سمتی است که بایستی پر شود. هزینه‌های مستقیم، اختلالات کاری و از دست دادن حافظه سازمانی مربوط به ترک خدمت کارکنان مسائل مهمی هستند که سازمان‌ها بایستی به آن توجه کنند. ایلی (۱۳۸۹) در پژوهش خود، نگهداشت هدفمند کارکنان، یک تلاش اثربخش هزینه-سودمندی است؛ زیرا وقتی کارمندی کارآمد به هر علت سازمان را ترک کند، در کنار تجربه، توانمندی‌ها و سرمایه ارزشمندی که با رفتن او از سازمان جدا می‌شود، هزینه‌های گوناگون جذب مجدد نیروی جایگزین، هزینه ناشی از ترک خدمت نیروی به کار گرفته‌شده جدید، هزینه‌های توجیه و آموزش نیروهای جدید و هماهنگ کردن آن‌ها با الزامات، انتظارات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان و هزینه فرصتی را که صرف پر کردن خلأ ناشی از ترک خدمت افراد می‌شود نیز بر سازمان تحمیل خواهد کرد. پرهیز از چنین هزینه‌های ایجاب می‌کند که سازمان ابتکار عمل و تلاش‌های ارزنده‌ای را برای تمهید الزامات

5. Frank & et al  
6. Cascio



حفظ و نگهداری و به کارگیری کارکنان شایسته، ماهر و کارآمد خود به کار گیرد. با توجه به اینکه بیشتر معلمان آموزش و پرورش در دوره دوم متوسطه استقرار یافته‌اند و با تغییر ساختار آموزش و پرورش، با حذف پایه دهم از دوره متوسطه دوم، حدود یک چهارم نیروی انسانی این دوره فرصت کاری خود را از دست دادند و این عامل با نارضایتی بیشتر معلمان مواجه شد (محمدامین زاده، ۱۳۹۴: ۵)، در نتیجه پژوهش حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت معلمان مستعد و نخبه از دیدگاه معلمان دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش اردبیل می‌پردازد.

## ۲. پیشینه پژوهش

درباره نگهداشت استعدادها، پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. یافته‌های پژوهش جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷) نشان داد که عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص به ترتیب اولویت در هفت عامل محتوا و ماهیت شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کار و پرداختی و مزایا، گروه‌بندی شده است. طهماسبی، قلی‌پور، و جواهری زاده (۱۳۹۱) در پژوهش خود تحت عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی» نشان دادند که عوامل فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی، جو تحقیق و پژوهش، شرایط کاری، توسعه حرفه‌ای و شخصی، برند و شهرت، ارزش‌ها و فرهنگ، جو تدریس و آموزش، محیط فیزیکی و کاری به ترتیب مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی است. شیکونگکو<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان داد که عوامل شرایط کاری، انگیزش، سیستم پاداش، سبک رهبری، توازن کار و زندگی، روابط با سرپرستان و همکاران، برنامه‌های رفاه و آسایش برای کارکنان و برند شرکت از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر حفظ و نگهداشت استعداد است.

در یک بررسی که بر ۱۵۰ سازمان مندرج در فهرست «فورچون ۵۰۰» انجام شد، سازمان‌ها برای رده‌های مدیریتی خود طی پنج سال حدود ۳۳ درصد در سال نرخ خروج (ریزش آینده) پیش‌بینی و اعتراف کردند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین‌های مناسب مطمئن نیستند (هیوز، ۲۰۰۸؛ به نقل از رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸). این امر در سازمان آموزش و پرورش نیز قابل توجه است. تمایل نداشتن 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 تمایل نداشتن به ماندگاری معلمان به‌طور عام ۴۳ درصد و در میان معلمانی که از مدارک تحصیلی بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) برخوردارند، بیش از ۸۰ درصد است که بی‌توجهی به این مسئله آسیب‌های جدی بر پیکره آموزش و پرورش وارد می‌سازد (پور اشرف و طولابی، ۱۳۸۸). این موضوع نه تنها از منظر کمبود نیروی

7. Shikongo



انسانی آموزش و پرورش را با مشکل مواجه کرده بلکه همچنین هر یک از این افراد با رفتنشان، دانش علمی خود را از این سازمان خارج کرده و سازمان را از این منظر نیز متضرر کرده‌اند. با توجه به اینکه افراد مستعد نقش بسزایی در پیشبرد اهداف سازمان آموزش و پرورش دارند، پرداختن به مسئله حفظ و نگهداشت استعدادها ضرورت پیدا می‌کند. با توجه به یافته‌های این پژوهش، سازمان آموزش و پرورش می‌تواند در راستای تحقق بهتر بند ۳ از اصل ۱۱۰ قانون اساسی سیاست‌های کلی «ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش کشور» گام بردارد.

### ۳. پرسش‌های پژوهش

با توجه به آنچه گفته شد و با توجه به اهمیت نگهداشت استعدادها، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این پرسش‌ها در دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل است:

- عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد در دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل کدام‌اند؟
- راهبردهای نگهداشت استعداد در دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل کدام‌اند؟

### ۴. روش پژوهش

به منظور دستیابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب، نگرش و ادراک شرکت کنندگان نسبت به عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی شهر اردبیل از روش‌های پژوهش کیفی استفاده شد. تفاوت پژوهش حاضر با پژوهش‌های مشابه صورت گرفته در سایر حوزه‌ها در این است که برخلاف دیگر پژوهش‌ها که از رویکرد کمی برای پاسخگویی به سؤالات خود استفاده می‌کنند، در این پژوهش از رویکرد کیفی برای جواب دهی به سؤالات پژوهش استفاده شده است؛ در نتیجه، یافته‌های پژوهش بستر محور بوده و با قاطعیت بیشتری نشان‌دهنده واقعیات موجود در آموزش و پرورش خواهند بود.

جامعه آماری این پژوهش معلمان نمونه و معرب دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل هستند. بنابراین، از نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. در نمونه‌گیری 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 نگهداشت استعداد دوره دوم متوسطه مدارس دولتی 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 معرب دوره دوم متوسطه گردآوری شد.

تمام مصاحبه‌ها با مدرّسان به صورت رودررو 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. از دستگاه ضبط صوت برای ضبط همه مصاحبه‌ها استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه



پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد:  
**بازبینی توسط اعضا.** مشارکت کنندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند 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 هم‌زمان از مشارکت کنندگان 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 درون‌موضوعی) استفاده شد. در پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه به دست 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 تأیید است. در پایان، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد و این مراحل دنبال شد: (۱) مرور داده‌ها؛ (۲) سازمان‌دهی داده‌ها؛ (۳) کدگذاری داده‌ها؛ (۴) طبقه‌بندی داده‌ها؛ (۵) مقوله‌بندی؛ (۶) ایجاد موضوع (تم)؛ (۷) تدوین گزارش.

## ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

نظر به ارتباط ملموس معلمان مجرب و نمونه با مسئله پژوهش، از آن‌ها خواسته شد تا در مطالعه شرکت کنند و به مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته پژوهشگر 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 سؤالات پژوهش بررسی می‌شوند.

### ۵.۱. بحث درباره پرسش اول

**عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل کدام‌اند؟**

یافته‌های به دست آمده از این پژوهش حاکی از آن بود که عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد که به شرح زیر است:



## ۵. ۱. ۱. 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، مأموریت و چشم‌انداز شفاف، قدردانی و تشویق.

**جدول ۱. عوامل سازمانی اثر گذار بر نگهداشت استعداد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل**

مقوله استخراج شده	نمونه گدها (مفاهیم شناسایی شده)	کد مصاحبه‌شونده	تعداد افراد اشاره کننده به عامل	درصد فراوانی
عوامل سازمانی	کار تیمی	۱۷م۰۱۶م۰۱۵م۰۱۴م۰۷م۰۵م۰۳م	۷	٪۳۸
	فرهنگ سازمانی	۱۸م۰۱۵م۰۱۴م۰۱۳م۰۱۰م۰۶م۰۵م۰۲م۰۱م	۹	٪۵۰
	فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی	۱۸م۰۱۷م۰۱۶م۰۱۴م۰۱۲م۰۱۱م۰۹م۰۸م۰۶م۰۵م۰۴م۰۲م	۱۲	٪۶۶
	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	۱۸م۰۱۵م۰۱۴م۰۱۳م۰۸م۰۴م	۶	٪۳۳
	جو سازمانی	۱۷م۰۱۳م۰۱۰م۰۷م۰۶م۰۴م۰۳م۰۲م۰۱م	۱۰	٪۶۱
	توانمندسازی	۱۷م۰۱۶م۰۱۴م۰۱۳م۰۸م۰۷م۰۵م	۸	٪۴۴
	آموزش و بهسازی	۱۸م۰۱۷م۰۱۳م۰۷م۰۳م۰۱م	۶	٪۳۳
	رهبری مدرسه	۱۳م۰۵م۰۳م۰۲م	۵	٪۲۷
	مدیریت عملکرد	۸م۰۱۶م۰۱۰م	۳	٪۲۲
	نیازسنجی آموزشی	۱۷م۰۱۳م	۲	٪۱۱
عوامل سازمانی	مأموریت و چشم‌انداز شفاف	۱۲م۰۱۱م۰۶م۰۵م۰۲م	۵	٪۲۷
	قدردانی و تشویق	۱۸م۰۱۵م۰۱۴م۰۱۱م۰۲م	۵	٪۲۷

شناسایی عوامل‌های اثر گذار 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 کند و موجبات تغییر آینده سازمان را فراهم آورد. عوامل سازمانی تأثیر گذار بر نگهداشت استعداد دارای این مقوله‌ها است:

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، مأموریت و چشم‌انداز شفاف، قدردانی و تشویق.

**- فراهم کردن فرصت رشد و پیشرفت.** هر چه سازمان فرصت‌های بیشتری برای بهبود فردی در اختیار کارکنانش قرار دهد، بهتر است. این، لاقلاً در حالت ایدئال، به معنای آن است که انگیزه آن‌ها برای بهتر کار کردن نیز بیشتر خواهد شد. در این باره از نظر مصاحبه‌شونده شماره ۳:



«باید افرادی که دارای پتانسیل‌های بالایی هستند جذب شوند. و برای شکوفایی آن‌ها بسترهای لازم فراهم شود و امکانات آموزشی مناسبی در اختیار آن‌ها قرار گیرد. بیشترین عامل ماندگاری استعدادها رضایت از مدیر مدرسه و اداره است. اگر او را بپذیرند و بتوانند با او کار کنند ماندگاری‌شان بیشتر می‌شود. باید مدیر از لحاظ علمی و کاریزماتیک بودن در سطح بالایی باشد. افراد مستعد باید بدانند مدیران هوای آن‌ها را دارند. سازمان باید اعتماد به معلمان را از طریق واگذاری مسئولیت نشان دهد.»

**- جو سازمانی.** یکی از یافته‌های دیگر که بر نگهداشت استعدادها تأثیر می‌گذارد، جو سازمانی در آموزش و پرورش است. در این باره مصاحبه‌شونده شماره ۷ اظهار می‌دارد:

«جو حمایتی در سازمان باید حاکم باشد. منظور از جو حمایتی، وجود جوئی است که در سطح مدرسه، مرکز تربیت معلم و سازمان آموزش و پرورش از توسعه حرفه‌ای معلمان پشتیبانی کند. به نظر بنده، آنچه در درجه اول برای استعدادها و نیروهای برتر مهم است، وجود فضا و فرصت آموختن و یادگیری است.»

**- فرهنگ سازمانی.** فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۵ گفت:

«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 خودش را به ظهور بگذارند که می‌تواند روی توسعه و نگهداشت استعدادها تأثیر بگذارد.»

**- توانمندسازی.** توانمندسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است. فرایند تصمیم‌گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند. در این باره مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ گفت:

«در توانمندسازی آدم‌ها توان تصمیم‌گیری و مشارکت در امور پیدا می‌کنند. توسعه و نگهداشت وابستگی بسیاری به توانمندسازی دارد.»

**- مدیریت اطلاعات و ارتباطات.** ارتباطات در مفهوم وسیع، سلسله‌اقداماتی است که موجب می‌شوند ایده‌ای از ذهن یک نفر به ذهن دیگری انتقال یافته، درک شده، به اجرا درآید. در این باره مصاحبه‌شونده شماره ۴ چنین نظری داشت:

«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 در طرح‌های چالشی از حقوق و مزایا مهم‌تر





است. از طرف دیگر کار باید مرتبط با دانش افراد باشد و به استعداد آن‌ها نزدیک باشد».

### **- آموزش و بهسازی.** آموزش و بهسازی نیروی انسانی امروزه یکی از عوامل پیشرفت سازمان‌ها

به حساب می‌آید. از نظر مصاحبه‌شونده شماره ۹،

«فرصت برای یادگیری و رشد و آزمون تجارب جدید، یکی از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه‌بندی شده است. یعنی توسعه کارکنان از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی از نشاط آور بودن محیط بالاتر بوده است».

### **- رهبری مدرسه.** رهبری نقش عمده‌ای در توسعه انسانی دارد و با هدف سوق دادن سازمان

به سوی اهداف و نیت‌های ویژه، بر اعضای سازمان نفوذ قابل ملاحظه‌ای دارد. به عقیده مصاحبه‌شونده شماره ۳،

«مدیریت معلمان باید تسهیلگر باشد و زمینه را برای فعالیت‌های معلمان تسهیل کند؛ باید بتواند از نظر دانشی و اخلاقی اعتماد این‌ها را جلب کند. کار طوری باشد که برای معلمان معنی‌دار باشد و معلمان از شغل خویش راضی باشند».

### **- مدیریت عملکرد.** سیستم‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد هم‌سویی اهداف

کارکنان و سازمان می‌گردد و بهره‌وری نیروی کار را بالا می‌برد. از نظر مصاحبه‌شونده شماره ۸، «باید سلسله ارزیابی‌های مشخص از معلمان انجام شود تا عملکرد آن‌ها سنجیده شود و نتیجه و بازخورد آن به معلمان داده شود تا عملکردهای شایسته مورد تشویق قرار گیرد. دستگاه‌های مدیریت عملکرد که به طور مستقیم با سیستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای معلمان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی به‌طور سالیانه و خلاقانه‌ای تلاش کنند».

### **- نیازسنجی آموزشی.** امروزه، در سازمان توجه به نیازهای آموزشی کارکنان تأثیر بسزایی

در انگیزه آنان دارد. بنابر اظهارات مصاحبه‌شونده شماره ۱۷، «سازمان باید با مطالعه اهداف، وظایف سازمان، الزامات مشاغل، و شایستگی‌های مورد نیاز هر شغل، نیازهای آموزشی را شناسایی کند. در واقع، تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های آموزشی مشخص می‌سازد سازمان باید در چه حوزه‌هایی به آموزش و بهسازی افراد بپردازد تا آنان به‌روز، ماهر و ورزیده شوند و بتوانند نیازهای آتی و آتی سازمان را برآورده سازند».

### **- مأموریت و چشم‌انداز شفاف.** مأموریت مدرسه شامل ادراک معلمان و کارکنان مدرسه از

اهداف و دستورالعمل‌های آشکار و ضمنی مدرسه است. اهداف و چشم‌اندازهای مدرسه به جهت‌گیری مدارس در مسیر مشخص و طراحی شده اشاره دارد. بنابر اظهارات مصاحبه‌شونده شماره ۱۰، «مهم‌ترین عوامل سازمانی تأثیرگذار بر نگهداشت و توسعه استعدادها شامل مأموریت و چشم‌انداز شفاف سازمان، فرهنگ سازمانی، شرایط کاری، عدالت سازمانی، حمایت مدیران، و جبهه و برند سازمان و سبک رهبری است. در واقع، هر چه مأموریت و اهداف سازمان برای معلمان ملموس‌تر باشد، کارایی ما معلمان نیز بیشتر خواهد شد».

### **- کار تیمی.** سازمان‌هایی که کارمندان خود را به کار تیمی تشویق و در مقابل امنیت افراد، حس



ما بودن را در میان آنان تقویت می‌کنند، در مقایسه با سازمان‌هایی که به دستاوردهای فردی کارکنان خود پاداش می‌دهند، مشارکت بسیار بیشتری از جانب کارکنان خود دریافت می‌کنند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ گفت:

«محیط کاری معلمان باید طوری باشد که آنان بتوانند در یک گروه با یکدیگر اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند. به علاوه، ارتباطات میان معلمان نیز باید به صورتی شفاف باشد تا آنان بتوانند نظرهای خود را در جهت دستیابی به اهداف سازمان درک کنند. معلمان مستعد باید در تصمیمات مهم مدرسه مشارکت کنند تا در اجرای تصمیمات نیز با تعهد بیشتری اقدام کنند.»

**- قدردانی و تشویق.** وقتی کارمندان احساس کنند قدر کارشان دانسته می‌شود به خود و توانایی‌شان در همکاری نگرش مثبت‌تری پیدا می‌کنند. بنابر اظهارات مصاحبه‌شونده شماره ۱۵، «باید برای استعدادها در سازمان ارزش قائل شویم. مدیران باید استعدادها را باور داشته باشند و نسبت به زمینه‌سازی و بسترسازی برای فعالیت استعدادها اقدام کنند. باید فرصت ابراز وجود را مدیران به این افراد بدهند. عدم قدردانی و حمایت بجا و به‌موقع از معلمان باعث افت بهره‌وری معلمان می‌شود و آنان با روش‌های خود - از قبیل پنهان ماندن در حاشیه، رفع تکلیف، شکایت از دیگران و مهم‌تر از همه انتقال این احساسات به معلمان جدیدالورود - با احساس نادیده گرفته شدن، بی‌اعتنایی و قدرناشناسی به مقابله می‌پردازند.»

### ۵. ۱. ۲. عوامل شغلی

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

**جدول ۲. عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعداد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل**

مقوله استخراج شده	نمونه کدها (مفاهیم)	کد مصاحبه‌شونده	تعداد افراد	درصد فراوانی
عوامل شغلی	شناسایی شده	اشاره کننده به عامل		
وجهه شغلی	۱۵م۰۱۰م۸م۳م۲م	۵	۲۷%	
خشنودی شغلی	۱۴م۱۱م۶م	۳	۱۶%	
تناسب شغل و شاغل	۱۶م۰۱۳م۰۱۲م۰۹م۷م۶م۴م۳م۲م۱م	۱۰	۵۵%	
پویایی شغل	۱۴م۰۱۲م۰۱۱م۰۱۰م۰۹م۷م۵م۳م۲م۱م	۹	۵۰%	
کیفیت زندگی کاری	۱۸م۰۱۵م۰۱۱م۰۸م۰۱۰م۰۷م۴م	۷	۳۸%	

**- تناسب شغل و شاغل.** در سازمان‌های پیشرفته و پیچیده امروز دنیا، استفاده از مفهوم تناسب شغلی در جهت بهره‌گیری و به‌کارگیری بهتر از دانش، توانایی و مهارت‌های نیروی انسانی حائز اهمیت بسیار است. در این باره، مصاحبه‌شونده شماره ۷ گفت:

«شغل باید با ویژگی‌های روانی فرد، ویژگی‌های جسمی و روانی فرد انطباق داشته باشد تا به فرد



آسیمی نرسد. متأسفانه مشاهده می‌کنیم که در بسیاری از مدارس تحصیلات فرد با شغل وی همخوانی ندارد همین عامل موجب کاهش کارایی افراد و ضربه زدن به سازمان می‌شود».

**- پویایی شغل.** امروزه، آموزش و پرورش با زندگی بشر همراه شده است و همه مردم نیازمند به روز کردن دانش و آگاهی خود از منابع موجودند تا زندگی پر نشاط و مفیدتری داشته باشند. به نظر مصاحبه‌شونده شماره ۳،

«استعدادها انتظاراتی از شغل خود دارند و سازمان‌ها باید شغل متناسب با انتظارات این افراد را در اختیارشان قرار دهند. این شغل باید به گونه‌ای باشد که وظایف مشخص شده آن برای شاغل چالش برانگیز باشد. یعنی وظایف پیش پا افتاده و یا بسیار ایدئال نباشند».

**- خشنودی شغلی.** از عوامل مهمی است که باید در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد. هر کس می‌کوشد شغلی را انتخاب کند که علاوه بر تأمین نیازهای مادی از نظر روانی نیز او را راضی کند. از نظر مصاحبه‌شونده شماره ۱۴،

«هر قدر ما محیط مناسبی برای افراد مستعد فراهم کنیم، قادر خواهیم بود در جهت بهبود سازمان از این استعدادها استفاده کنیم. همچنین، محیط کاری معلمان نباید ایستا باشد بلکه باید از پویایی خاصی برخوردار باشد تا معلمان را تشویق به نوآوری و خلاقیت در کار کند تا آن‌ها احساس رضایت و خشنودی شغلی در کار خود داشته باشند».

**- وجهه شغل.** شغل و اعتبار آن در جامعه و ارزشی که دیگران برای آن شغل قائل می‌شوند تأثیر بسزایی در بعد انگیزشی فرد دارد. در این زمینه، مصاحبه‌شونده شماره ۲ گفت:

«هر چه شغل وجهه اجتماعی بیرونی بیشتری داشته باشد، به فرد اعتبار می‌دهد. هر چه فرد از شغل خود بیشتر اعتبار بگیرد، بیشتر به سازمانی که در آن کار می‌کند، می‌بالد. ارزش دادن به افراد شایسته و لایق بر توسعه و نگهداشت استعداد تأثیر گذار است».

**- کیفیت زندگی کاری.** امروزه شمار زیادی از افراد به شغل خود به عنوان یک کار موقت نگاه می‌کنند و در بسیاری موارد به دلیل عدم رضایت از کیفیت زندگی کاری خود، صرفاً می‌خواهند جای خود را عوض کنند. از نظر مصاحبه‌شونده شماره ۱۷،

«آنچه در درجه اول برای استعدادها و نیروهای برتر مهم است، وجود فضا و فرصت آموختن و یادگیری است. از آنجا که افراد دارای استعداد قدرت یادگیری بالایی دارند، میل به یادگیری نیز در آنان بالا است و به موقیتهای شغلی‌ای جذب میشوند که در آن فرصتهای یادگیری و رشد وجود داشته باشد. اعتماد در سازمان، قدردانی از افراد و ارزش‌گذاری به کار موجب بهبود کیفیت کاری افراد می‌شود».



## ۵.۲. بحث درباره پرسش ۲

راهبردهای نگهداشت استعداد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل کدام‌اند؟

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در این بُعد، دو مقوله اصلی آموزش کارکنان (آموزش مدیران، آموزش معلمان) و تمرکززدایی (فضاسازی مناسب، تفویض اختیار، حمایت مادی و معنوی) تشخیص داده شد.

## جدول ۳. راهبردهای نگهداشت استعداد معلمان دوره دوم متوسطه مدارس دولتی شهر اردبیل

مقوله استخراج شده	نمونه گدها (مفاهیم)	گد مصاحبه‌شونده	تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل	درصد فراوانی
آموزش کارکنان	آموزش مدیران	۱۰م، ۴م، ۴م، ۲م، ۱م	۸	۴۴٪
	آموزش معلمان	۱۸م، ۱۷م، ۱۴م	۳	۱۶٪
تمرکززدایی	فضاسازی مناسب	۱۲م، ۷م، ۴م، ۳م، ۱م	۶	۳۳٪
	تفویض اختیار	۱۵م، ۱۱م، ۸م، ۷م، ۶م	۶	۳۳٪
	حمایت مادی و معنوی	۱۷م	۳	۱۶٪

**آموزش.** حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های عمومی و تخصصی نیروی انسانی آن دارد. در این زمینه، مصاحبه‌شونده شماره ۱ معتقد است:

«برای نگهداشت استعدادها ما باید فضای مدارس را برای اعمال این نوع مدیریت همسان‌سازی کنیم و آموزش مهارت‌های حرفه‌ای و تقویت آن در نیروی انسانی مدرسه به‌ویژه مدیران انجام گیرد. برای نگهداشت استعدادها مدیران باید از طریق آموزش‌های دانشگاهی، دانش خود را برای پیشبرد اهداف مدارس تحت مدیریت خود به طور مستمر افزایش دهند».

**تمرکززدایی.** تمرکززدایی به دادن اختیار بیشتر به مدارس، حمایت بیشتر و فراهم کردن امکانات مناسب می‌باشد. از نظر مصاحبه‌شونده شماره ۶،

«وجود سیستم استعدادیابی و پایش استعدادهای معلمان به طور مستمر یکی از راهبردهای مدیریت نگهداشت استعداد است. بدین منظور، ابتدا باید به اصلاح ساختارها پرداخته شود تا فرایند جذب استعدادها تسهیل شود. در کنار اقدامات ساختاری، فضاسازی برای حضور استعدادها و زمینه‌سازی برای رشد استعدادها نیز فراهم گردد تا آنها بتوانند استعدادهای خود را بروز دهند».



## ۶. بحث و نتیجه

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل اثر گذار بر حفظ و نگهداشت استعدادها در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل انجام شد. یافته‌های مربوط به پرسش اول پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد 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، فراهم آوری فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، مأموریت و چشم‌انداز شفاف، قدردانی و تشویق و عوامل شغلی شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، تناسب شغل و شاغل، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری است. از بین عوامل سازمانی، فراهم کردن فرصت برای رشد و شکوفایی با فراوانی ۱۲ و نیازسنجی آموزشی با فراوانی ۲ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین عوامل سازمانی اثر گذار بر نگهداشت استعدادها بودند. و از بین عوامل شغلی، تناسب شغل و شاغل با فراوانی ۱۰ و خشنودی شغلی با فراوانی ۳ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین عوامل شغلی اثر گذار بر نگهداشت استعدادها بودند. یافته‌های پژوهش جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷) نشان داد که عوامل حفظ نگهداشت کارکنان متخصص به ترتیب اولویت در هفت عامل محتوا و ماهیت شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کار و پرداختی و مزایا، گروه‌بندی شده است. طهماسبی، قلیپور، و جواهری زاده (۱۳۹۱) در پژوهش خود تحت عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها» علمی نشان دادند که عوامل فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی، جو تحقیق و پژوهش، شرایط کاری، توسعه حرفه‌ای و شخصی، برند و شهرت، ارزش‌ها و فرهنگ، جو تدریس و آموزش، محیط فیزیکی و کاری به ترتیب مهم‌ترین عوامل اثر گذار بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی هستند. شبکونگو (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان داد که عوامل شرایط کاری، انگیزش، سیستم پاداش، سبک رهبری، توازن کار و زندگی، روابط با سرپرستان و همکاران، برنامه‌های رفاه و آسایش برای کارکنان و برند شرکت از مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار بر حفظ و نگهداشت استعداد است. طبق نتایج پژوهش حاضر و پژوهش‌های قبلی، می‌توان گفت مدیران سازمان‌ها باید به عوامل اشاره شده از قبیل فراهم کردن فرصت رشد و شکوفایی توجه بیشتری داشته باشند تا کارکنان آن‌ها با انگیزه بیشتری در آن سازمان مشغول به کار شوند.

در ادامه، تحلیل داده‌های پرسش دوم پژوهش نیز نشان داد که بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان، دو مقوله اصلی آموزش کارکنان (آموزش مدیران، آموزش معلمان) تمرکززدایی (فضاسازی مناسب، تفویض اختیار، حمایت مادی و معنوی) از راهبردهای اساسی برای حفظ و نگهداشت معلمان است. در مورد نتیجه این پرسش، می‌توان گفت که تغییرات در تکنولوژی به عنوان عامل دگرگونی در سازمان‌ها، می‌تواند تغییر کلی در مهارت‌ها و دانش سازمانی ایجاد کند؛ بنابراین، آموزش مستمر و منطبق با واقعیات و شرایط زمانی و مکانی، حائز اهمیت و ضرورت فوق‌العاده است و علاوه بر این، به ارزیابی مستمر



توانایی مدیران مدارس، برای تحقق و تطبیق خود با تغییرات محیطی نیاز است. آموزش معلمان فرایندی برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی است و چنانچه برنامه‌ریزی دقیق، حساب‌شده و منطقی انجام نشود، چنین امری محقق نخواهد شد. برنامه‌ریزی آموزشی عمدتاً اهدافی از قبیل افزایش میزان اطلاعات، دانش و مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را پی می‌گیرد و آنان را برای ایفای وظایف شخصی خود و قبول مسئولیت‌های جدیدتر و بالاتر در سازمان بیش از پیش آماده و مجهز می‌سازد. از طرف دیگر، می‌توان اشاره داشت که توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان یکی دیگر از مهمترین مباحث در نگهداشت استعدادها است. این افراد امروزه بیشتر بر قابلیت استخدام (استخدام‌پذیری) به جای صرفاً استخدام شدن در یک سازمان تأکید دارند بنابراین، به سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود بخشد. بیشترین دلیل ترک خدمت و خروج افراد مستعد و خوب از سازمانها عدم توجه مدیران به آنها است. 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 مربیگری برای همه مدیران تدوین کنند، هزینه‌های سخت و نرم خروج (ترک خدمت) کارکنان برای سازمان را برآورده 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 (دی آنوزیو گرین<sup>۸</sup>، به نقل از: طهماسی، ۱۳۹۱: ۸).

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، طبق بند ۳-۲ سیاست‌های کلی (ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش) بر جذب، تربیت، نگهداشت و به کارگیری بهینه نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش و بستر سازی 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 استعدادها 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 و در نتیجه، احتمال خروج استعدادها بیشتر خواهد شد. به همین دلیل، توصیه می‌شود مهارت‌های ارتباطی مدیران تقویت شود و آنان از طریق برگزاری جلسات مختلف با معلمان نظر‌های آنان را دریافت کنند. 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، کارکنان

8. D'Annunzio-Green



توانایی تصمیم‌گیری و مشارکت در امور پیدا می‌کنند. در سازمان باید فرهنگ مشارکتی وجود داشته باشد، و بسته به جایگاه، لازم است استعدادها در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داده شوند. مدیران، علاوه بر این‌ها، بر تقویت سایر عوامل سازمانی نیز باید توجه داشته باشند و از طریق راهبردهای آموزش و تمرکززدایی و فراهم کردن امکانات برای معلمان، زمینه‌های لازم را برای نگهداشت این استعدادها در آموزش و پرورش فراهم کنند.

## ۷. پیشنهادها

### ۱.۷. پیشنهادهای پژوهشی

- با توجه به اینکه عواملی تأثیرگذار بر نگهداشت استعدادها به دو دسته عوامل سازمانی و شغلی تقسیم می‌شود، پیشنهاد می‌شود تأثیر این عوامل بر نگهداشت استعدادها به روش کمی بررسی شود.  
- با توجه به اینکه در این پژوهش صرفاً نگهداشت استعدادها مورد مطالعه قرار گرفته است، پیشنهاد می‌شود سایر مؤلفه‌های مدیریت استعداد مانند جذب، استخدام، توسعه و ارزیابی استعدادها مطالعه شود.  
- با توجه به اینکه نگهداشت معلمان تحت تأثیر فرهنگ جامعه است، پیشنهاد می‌شود تأثیر عوامل برون‌سازمانی - از قبیل تأثیر فرهنگ جامعه ایران اسلامی بر نگهداشت استعدادها - بررسی شود.  
- با توجه به ویژگی‌های مختلف معلمان در دوره‌های مختلف تحصیلی، پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر بر نگهداشت معلمان نخبه و مستعد در دوره‌های ابتدایی و اول متوسطه نیز مطالعه شود.  
- در این پژوهش، شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر نگهداشت معلمان - شامل عوامل سیاسی، اقتصادی و... - مورد بررسی قرار نگرفته است. پیشنهاد می‌شود تأثیر این عوامل بر نگهداشت استعدادها بررسی شود.

### ۲.۷. پیشنهادهای کاربردی

- در تعیین استراتژی حرکت آموزش و پرورش، باید ساختارهای مشارکتی برای معلمان نخبه و مستعد فراهم شود تا بتوانند نظرهای فرهنگی، علمی و سیاسی خود را در امر تعلیم و تربیت و در نظام آموزشی کشور عرضه کنند.  
- ایجاد زیرساخت‌های حقوقی-قانونی (تدوین قوانین جدید - اجرا و اصلاح قوانین فعلی) از جمله قوانین اداره مدارس با هدف استقلال هر چه بیشتر مدارس و استقرار مقررات بومی در آن.  
- با تدوین قوانین و دستورالعمل‌ها، امکانات لازم برای اجرای توسعه استعدادها در آموزش و پرورش فراهم شود.  
- در ساختارهای سازمان آموزش و پرورش و ارتباط آن‌ها با هدف تمرکززدایی و واگذاری اختیارات بازنگری شود.  
- آموزش و پرورش به لحاظ نوع کار و مکانیزم اثرگذاری آن بر بنیاد جامعه، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات آن خیلی سریع مورد قضاوت افکار عمومی، بازنگری جامعه و تجزیه و تحلیل نخبگان و اندیشمندان قرار می‌گیرد. به همین خاطر، مسئولان تصمیم‌ساز در آموزش و پرورش باید با شناسایی



و تبیین ارتباط ارگانیک موجود بین عوامل، شرایط و زمینه‌های تأثیر گذار بر نگهداشت استعداد ها و هرگونه طرح و برنامه را با محک دیدگاه‌های صاحبان فکر و اندیشه سنجش و ارزیابی کنند.

- با توجه به نقش مؤثر آموزش و پرورش در تربیت شهروند فعال، باید گفت که نداشتن معیارهای صحیح در انتخاب افراد فرهنگی و وجود روش‌های فرسوده نقش بسزایی در به وجود آوردن شرایط نامطلوب در ساختار آموزش و پرورش داشته است و در جایی که باید فرهیخته‌ترین افراد به کار گرفته شوند، برعکس عمل می‌شود؛ چراکه صرف داشتن یک مدرک نمی‌تواند فرد را به شغل معلمی برساند. بنابراین، همان‌طور که برخی کشورهای پیشرفته برای مقاطع آموزشی خود، افرادی با مدرک دکترا استخدام می‌کنند، انجام اصلاحات اساسی در آموزش و پرورش ایران نیز نیاز به پیوند اساسی دانشگاه‌ها و آموزش و پرورش دارد؛ در غیر این صورت، نمی‌توان امید داشت که توسعه در جامعه ما معنای واقعی خود را پیدا کند.

- در سیاست‌ها، سازوکارها و ملاک‌های انتخاب و انتصاب معلمان بازنگری شود.

- رسیدگی به وضع معیشتی معلمان و ایجاد جاذبه‌های شغلی برای این حرفه، محوری‌ترین نکته‌ای است که می‌تواند نارسیه‌های جانبی را بازسازی کند؛ زیرا دیوارهای بنای عظیم آموزش با مصالحی همچون برنامه‌ریزی آموزشی، برنامه‌ریزی درسی، خلق روش‌های نو در تدریس، فراهم‌سازی امکانات و تجهیزات و فضاسازی لازم و... ساخته می‌شوند. پیشنهاد می‌شود از لحاظ مادی و معنوی شرایط بهتری برای معلمان فراهم شود.

### کتابنامه

- ابیلی، خدایار. ۱۳۸۹. مدیریت منابع انسانی: با تأکید بر رویکردهای نوین. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- پوراشرف، یاسان الله و زینب طولابی. ۱۳۸۸. «رویکرد کیفی بر عوامل مؤثر بر میل به ماندگاری با انگیزه معلمان (مورد: استان ایلام)». فصلنامه تعلیم و تربیت. شماره ۹۸. صص ۱۷۶-۱۵۳.
- جهانگیری، علی و امیر هوشنگ مهر علی. ۱۳۸۷. «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد». پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی (ویژه مدیریت). سال ۸. شماره ۲۹. صص ۳۷-۵۶.
- رضائیان، علی و فرزانه سلطانی. ۱۳۸۸. «معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت». فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. سال ۳. شماره ۸. صص ۵۰-۷.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. ۱۳۹۰. «سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی». آذر.
- طهماسبی، رضا، آرزین قلی‌پور و ابراهیم جواهری‌زاده. ۱۳۹۱. «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی». پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال ۵. شماره ۱۷. صص ۲۶-۵.





میر سپاسی، ناصر. ۱۳۹۴. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار «با نگرشی به روند جهانی سازی». تهران: کتابسرا.

محمد امین زاده، لیلیا. ۱۳۹۴. «بررسی تغییر نظام آموزشی ایران از طرح ۵-۳-۳-۱ به طرح ۶-۳-۳». در: همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع. صص ۱-۱۳.

- Davies, Brent & Barbara J. Davies. 2010. "Talent management in academies". *International Journal of Educational Management*. Vol. 24. No. 5. pp 418-426.
- Collings, David G. & Kamel Mellahi. 2009. "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*. Vol. 19. No. 4. pp 304-313.
- Fegley, Shawn. 2006. *Talent Management Survey Report*. SHRM Research, Alexandria, VA.
- Ready, Douglas A. & Jay A. Conger. 2007. Make your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review*. Vol. 85. No 6. pp 69-77.
- Axelrod, Elizabeth L., Helen Handfield-Jones & Timothy A. Welsh. 2001. "War for talent, part two." *The McKinsey Quarterly*. pp 9-9.
- Hausknecht, John P., Julianne Rodda & Michael J. Howard. 2009. "Targeted employee retention: Performance and Job related differences in reported reasons for staying". *Human resources Management*. Vol. 48. No. 2. pp 269-288.
- Cai, Wenzhu & Ulyana Klyushina. 2009. Talent retention and development within multinational company in China.
- Frank, Fredric D., Richard P. Finnegan & Craig R. Taylor. 2004. "The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st Century". *Human Resource Planning*. Vol. 27. No 3. pp. 12-25.
- Cascio, Wayne F. 2006. *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. 7th ed. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- Shikongo, Johanna Nelago. S. 2011. Staff attraction and retention: a model for a Namibian State Department. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Technology: Human Resource Management. Faculty of Business at the Cape Peninsula University of Technology.