

طراحی الگوی توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش: پژوهشی

کیفی

حسین خنیفر^۱، صلاح‌الدین ابراهیمی^{۲*}، بهمن غلامی^۳

Received: 02/05/2020

صفحات: ۲۹۶-۲۶۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۱۳

Accepted: 11/08/2020

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۲۱

چکیده

در راستای چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به ویژه آموزش و پرورش، در زمینه توسعه و نگهداشت استعدادها در این پژوهش الگوی مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه و نگهداشت، به عنوان یک راهکار و راهنما برای حفظ استعدادها و توسعه اثربخش شایستگی‌ها طراحی شده است. برای انجام پژوهش از رویکرد کیفی از نوع پدیدارشناسی و با روش گراندتئوری استفاده شد. جامعه پژوهش، تمام صاحب‌نظران، استادان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند- نظری مبتنی بر گلوله برفی با ۲۲ نفر از آنان مصاحبه شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی از روش کدگذاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که توسعه و نگهداشت استعداد به عنوان مقوله محوری؛ عوامل سازمانی، عوامل شغلی، یادگیری سازمانی و منابع به عنوان عوامل علی؛ سیستم مدیریت استعداد، پژوهش‌گرایی و دانش‌گرایی، جانشین‌پروری و ارزیابی عملکرد شایسته‌محور به عنوان راهبردها؛ مقوله‌های نگاه و نگرش به مدیریت استعداد و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان بستر، ساختار و فرهنگ سازمانی؛ بلوغ سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌گر و پیامدهای فردی و سازمانی در الگوی پارادایمی مدیریت استعداد در راستای توسعه و نگهداشت استعدادها در آموزش و پرورش مطرح شده است. تفکر مدیریت، توسعه و نگهداشت استعدادها در سازمان آموزش و پرورش که با شایستگی‌های اصولی مدیران گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقا می‌یابند و به جانشین‌پروری استعدادها در آینده کمک می‌کنند از ضروریات نظام آموزشی است.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی، مدیریت استعداد، توسعه استعداد، نگهداشت استعداد، آموزش و پرورش.

۱- استاد گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، قم، ایران.

۲- مدرس گروه آموزش ابتدایی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران.

* نویسنده مسؤل:

Email: s.ebrahimi@ut.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت، واحد تهران، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه گزاره «منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است» به یک گزاره قطعی، جهان‌شمول و مورد پذیرش همگان بدل شده است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (Ylner, 2018). در وضعیت رقابتی موجود سازمان‌ها و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک کرده و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور در اختیار داشته باشند. به این دلیل لزوم حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان مورد توجه قرار گرفته و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعدادها^۱ تأکید می‌شود (Phillips and Roper, 2019). به زعم (Garavan, Carbery and Rock (2012 می‌توان با اطمینان عنوان کرد که در اختیار داشتن افراد قوی و توانمند یکی از خواسته‌ها و تمایلات اصلی هر سازمانی است زیرا موفقیت آن سازمان وابسته به چنین افرادی است. در عین حال حفظ و نگهداشت این افراد نیز یکی دیگر از دغدغه‌های سازمان‌هاست. سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره‌گر باشند (Shateri, 2015). سازمان‌ها بایستی قادر باشند افراد مستعد خود را شناسایی کنند، آموزش و تجربه لازم را برای آن‌ها فراهم آورده و در درازمدت کارکنان با ارزش خود را حفظ کنند (Sukanya, 2018). در حال حاضر عمده‌ترین مشکل سازمان‌ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت گرفته و سازمان‌ها خود متوجه هستند که برای بهبود عملکردشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد مستعد باشند (Swapna, 2015).

موضوع مدیریت استعداد از جدیدترین موضوعات حوزه مدیریت منابع انسانی به شمار رفته و هدف آن پرداختن به بحث مهم جذب، نگهداشت و بهسازی استعدادها یا همان برترین‌هاست. طی یک دهه اخیر بحث‌های فراوانی در زمینه مدیریت استعدادها در حوزه‌های تعریف مفهوم استعداد، ویژگی‌های استعدادها، مدل‌های مدیریت استعدادها و فرایند مدیریت استعدادها در سطح جهانی شکل گرفته و تداوم دارد و امروزه توسعه و نگهداشت استعداد به یکی از بزرگترین چالش‌ها برای سازمان‌ها تبدیل شده است همچنین سازمان‌ها، اعم از خصوصی و دولتی، توسعه و نگهداشت کارکنان مستعد خود را بیش از پیش دشوارتر می‌بینند (Sayers, 2015). به علاوه،

1. Talent Management

بسیاری از سازمان‌ها کارهای مربوط به توسعه استعداد را به خوبی مدیریت نمی‌کنند (Sukanya, 2009). این در حالی است که یادگیری و توسعه مهارت‌ها، مهم‌ترین ظرفیت و توانایی یک سازمان استعدادمحور به حساب می‌آید (Davies and Davies, 2010) و مدیران بایستی زمینه‌های یادگیری و توسعه استعدادها را در سازمان خود فراهم آورند (Collings and Mellahi, 2019). از طرفی دیگر، با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصان و در نتیجه کمبود شدید استعدادها، سازمان‌ها با مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد (Shateri, 2015). در حال حاضر، مدیریت افراد با استعداد و جلوگیری از مهاجرت آنان یکی از مسائل مشکل‌آفرین فرا روی سازمان‌ها است (Cappelli, 2008). سیستم مدیریت استعدادها (TMS) به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (Sweem, 2009). مدیریت استعدادها در برگیرنده مجموعه منسجمی از فرایندها برای شناسایی، جذب، نگهداشت و بهسازی برترین افراد است. سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیروهای عادی نیستند بلکه در پی جذب استعدادها هستند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ بر سر استعدادها^۱ یاد می‌شود. توسعه استعداد خود می‌تواند زمینه‌های نگهداشت افراد مستعد در سازمان را فراهم آورد (Shateri, 2015). به زعم (2012) Garavan, Carbery and Rock توسعه استعداد بر برنامه‌ریزی، انتخاب و اجرای استراتژی‌های توسعه برای کل خزانه استعداد^۲ تأکید دارد تا اطمینان دهد که سازمان از ذخیره استعداد کافی، هم در حال و هم در آینده، برای تحقق اهداف استراتژیک خود برخوردار است و این‌که فعالیت‌های توسعه استعداد با فرایندهای مدیریت استعداد سازمانی هماهنگ هستند. (2014) Frank, Finnegan and Taylor نگهداشت را به عنوان تلاش یک کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب به منظور تحقق اهداف کاری تعریف کرده‌اند.

پژوهش (Donner, Michael, Gridley, Ulrich and Bluth, 2017) نشان داد که آموزش و توسعه استعداد از میان پنج استراتژی برای نگهداشت کارکنان، اثربخش‌ترین استراتژی است (Donner, Michael, Gridley, Ulrich and Bluth, 2017). (Hatum, 2009) در پژوهش خود نشان داد نگهداشت افراد با استعداد اهمیت خاصی دارد چراکه از هزینه‌های پنهان خارج شدن از کار، مانند از دست دادن دانش و تجربه جلوگیری می‌کند. در پژوهش (Otterheim, 2019) and Akerlund اکثریت افراد مورد مصاحبه (بین ۶۰ تا ۷۰ درصد) اذعان دارند که استخدام

1. War for Talent

2. talent pool

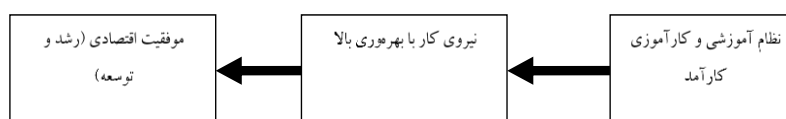
افراد مستعد، یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی سازمان‌ها است و نگهداشت افراد با استعداد را به عنوان چالش فرا روی سازمان‌های خود تلقی می‌کنند. همچنین در زمینه مدیریت استعداد تاکنون مدل‌هایی ارائه گردیده است که از این میان می‌توان به مدل‌های (Lewis and Heckman, 2019), Phillips and Roper (2019), و (Collings and Mellahi, 2019), Sayfhashemi, Abaspour, Khorsandi and Nadoushan (2015) اشاره کرد. در این مدل‌ها به کلیت مدیریت استعداد پرداخته شده است. پژوهش‌های اندکی به بررسی ابعاد مدیریت استعداد به طور جداگانه پرداخته‌اند. به علاوه از میان ابعاد مدیریت استعداد، بحث توسعه و نگهداشت استعدادها، علیرغم اهمیت بالای آن، کمتر مورد پژوهش قرار گرفته است. سازمان‌های آموزشی و به خصوص آموزش و پرورش و توسعه و نگهداشت استعدادها سهم بسیار کمتری از پژوهش‌ها را به خود اختصاص داده‌اند. بنابراین هدف از این پژوهش در وهله اول درک توسعه و نگهداشت مدیریت استعداد و در وهله دوم طراحی الگوی توسعه و نگهداشت مدیریت استعداد در سازمان آموزش و پرورش است. از آنجا که سازمان‌های آموزشی بخش مهمی از سرمایه‌های انسانی، اقتصادی و اجتماعی هر کشور محسوب می‌شوند لذا برنامه‌ریزی منسجم برای جذب افراد مستعد در پست‌های کلیدی ضروری است (Kubow and Fossum, 2017). این در حالی است که طبق پژوهش ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۴۹٪ از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند (Mellahi and Collings, 2020). گزارشاتی وجود دارد مبنی بر این‌که به دلیل عدم شناخت شرایط جاری سازمان‌های آموزشی و نداشتن مدل‌های استعداد اختصاصی، برنامه‌ریزی مدیریت استعداد در این سازمان‌ها موفق نبوده است (Scullion and Collings, 2019). سازمان‌ها با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها دریافته‌اند که استعدادها منابع بحرانی همزمان هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت‌اند. از آنجا که سازمان آموزش و پرورش در هر کشوری می‌تواند مبدأ تحولات در آن کشور باشد و مدیران این سازمان مهم‌ترین سرمایه هستند نیز بیشترین تأثیر را بر کارکنان دارند؛ لذا شناسایی استعداد در سازمان‌های آموزشی اهمیتی مضاعف دارد چراکه برون‌داد سازمان‌های آموزشی به عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی هرچند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد و موفقیت آموزش و پرورش و در نهایت مدارس عمدتاً به دلیل برخورداری آن‌ها از مدیران مستعد، شایسته، لایق، متخصص و مسؤولیت‌پذیر بوده و

شکست آن‌ها اغلب با رهبری نامناسب و بی‌کفایت مرتبط است (Sayfhashemi, Abaspour, 2019). به زعم (Khorsandi and Nadoushan, 2019) مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین عوامل در تضمین موفقیت پایدار آموزش و پرورش است و افراد با استعداد، به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف سازمانی و کسب و حفظ مزیت رقابتی آموزش و پرورش دارند. لذا، توسعه و نگهداشت این افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و می‌توان گفت در صورتی سازمان آموزش و پرورش می‌تواند به طور موفقیت‌آمیزی به اهداف خود برسد که از تمام ظرفیت‌های خود استفاده کند. 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 در زیست‌بوم سازمانی تأثیر 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، صرفه‌جویی در هزینه، حفظ مزیت رقابتی و تحقق بهتر اهداف، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. که این خود می‌تواند یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش باشد. سازمان آموزش و پرورش برای تحقق چشم‌اندازی که ترسیم کرده است، بایستی از الگوی مدیریت استعداد مناسب استفاده کند. لذا تمرکز این پژوهش بر شناخت مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرایند جذب و توسعه استعداد است. سؤال اصلی که محقق با انجام این پژوهش در پی پاسخ دادن به آن است عبارت است از: الگوی مدیریت استعداد برای آموزش و پرورش چگونه است؟

با توجه به توضیحات داده شده، بدیهی است که برای بهبود وضعیت آموزش و پرورش، توسعه کشور و بهبود برون‌داد آن، هم باید به الگوهای فرهنگی و بومی توجه داشت و هم مدیران لایق و دارای شایستگی‌های لازم، نظام آموزشی را مدیریت کنند. بنابراین پرداختن به موضوع تدوین مدل مدیریت استعداد برای آموزش و پرورش اهمیت بسیاری خواهد داشت. این پژوهش به ما در بهبود بهره‌وری، کارایی و عملکرد هر کدام از قلمروهای مدیریت استعداد، شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کمک شایانی می‌کند.

پیشینه پژوهش

مدیریت بر مبنای شایستگی‌ها در دهه‌های اخیر، به محور توانایی سازمان‌ها برای جذب، حفظ، پرورش و ارتقای منابع آن‌ها تبدیل شده است (Ebrahimi, 2019)؛ زیرا سرمایه‌گذاری هر چه بیشتر بر روی شایستگی‌ها، استعدادها، مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی کار (نیروی انسانی) به منزله نوعی استراتژی اساسی و مهم مد نظر است (Khanifar, Ebrahimi, Sayfi and Fayazi, 2020). ماهیت چنین ارتباطی به وسیله اقتصاددانان آموزش و پرورش مطابق نمودار شماره (۱) بیان شده است (Rusanovskiy, Blinova and Bylina, 2014).



شکل ۱. آموزش و پرورش و توسعه اقتصادی (Rusanovskiy and Bylina, 2014)

بنا بر ضرورت و اهمیت آموزش و پرورش و روند فزاینده رشد این امر در آموزش همچنین بنا بر نقش حیاتی مدیران در ارتقای کیفی هر سازمان، لازم است مدیران آموزش و پرورش نیز در جهت توسعه و نگهداشت مدیریت استعداد در عرصه‌های مدیریتی و شغلی گام‌های اساسی بردارند. استعداد و مدیریت استعداد: استعداد یعنی افرادی که به طور مرتب توانایی استثنایی و موفقیت را در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها از خود بروز می‌دهند یا درون یک حوزه تخصصی خاص غالباً شایستگی بالایی را در فعالیت‌هایی بروز می‌دهند که منجر به تحولات چشم‌گیری می‌شود (Williams, 2018). استعداد به معنای بلوغ برجسته در شایستگی‌ها (دانش و مهارت‌ها) و فعالیت‌های فردی است به نحوی که فرد را جزو ۱۰ درصد برتر افرادی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (Gagne, 2007). مدیریت یعنی تسهیل بهسازی و پیشرفت مسیر شغلی افراد با استعداد و مهارت‌های بالا در سازمان با استفاده از فرایندها، سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌های رسمی. فرایند مدیریت استعدادها بر توسعه کارکنان و رهبران برای آینده سازمان تمرکز دارد (Gay and Sims, 2016). تعبیر مدیریت استعدادها با واژه جنگ استعدادها مطرح گردید و به دنبال جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان کلیدی در مشاغل کلیدی است. کارفرما تلاش می‌کند شیوه‌های مدیریت استعداد مرتبط با استراتژی کسب‌وکار خود را بهبود ببخشد و از این طریق بر نیروی کار خود ارزش می‌نهد (Sayfhashemi, Abaspour,)

Khorsandi and Nadoushan, 2019). مدیریت استعداد نگاهی عدالت‌محور به کارکنان دارد، به عبارتی به دنبال برقراری مساوات و برابری میان تمام کارکنان نیست بلکه ادعای آن را دارد که به منظور جذب، نگهداشت کارکنان ماهر، شایسته و نخبه بایستی تدابیر متمایز و متفاوتی را به کار بست (Coulson, 2012).

جدول ۱. تعاریف مدیریت استعداد

ردیف	صاحب نظر	تعریف
۱	Cappelli (2008)	توضیح می‌دهد که مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنان که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند تعریف می‌کند.
۲	Phillips and Roper (2019)	فرایندی که در یک چارچوب منسجم که شامل پنج جزء جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه و حفظ کارکنان می‌شود، تعریف می‌کنند.
۳	Davies and Davies (2010)	اظهار می‌کند که مدیریت استعداد نظام جذب، شناسایی، توسعه، تعامل، نگهداشت و به کارگیری افراد دارای پتانسیل بالایی است که بخشی از ارزش‌های خاص سازمان به شمار می‌آیند.
۴	Coulson (2012)	مدیریت استعداد را اجرای استراتژی‌های یکپارچه یا سیستم‌های طراحی شده برای افزایش بهره‌وری سازمانی از طریق توسعه فرایندهای بهبود یافته برای جذب، توسعه، نگهداشت، و به کارگیری افراد با مهارت‌ها و استعدادها مورد نیاز برای رفع نیازهای فعلی و آتی کسب و کار تعریف می‌کند.
۵	Swapna (2015)	مدیریت استعداد عبارت است از استفاده سیستماتیک از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به منظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداشت افرادی که به عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند.
۶	Sabuncu and Karacay (2010)	مدیریت استعداد اساساً یک فرایند است که شامل مدیریت و توسعه کارکنانی که دارای قابلیت‌های راهبردی هستند و در موفقیت سازمان نقش مهمی دارند.
۷	Makram, Sparrow and Greasley (2017)	مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از اصول ایدئولوژیک مدیریتی در ۴ حوزه اصلی جذب، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، توسعه و نگهداشت تعریف می‌کند.
۸	Scullion and Collings (2010)	مدیریت استعداد را پیش‌بینی نیاز به سرمایه‌های انسانی و سپس برنامه‌ریزی برای استفاده از آنها تعریف کرده‌اند.

توسعه استعداد: در برخی از سازمان‌ها، راهبرد توسعه استعداد به معنای شناسایی کارکنان کلیدی (ستاره‌های بالقوه) و توسعه آنان است (Shateri, 2015). در بسیاری از سازمان‌های دیگر، استراتژی توسعه استعداد در مورد همه کارکنان به کار می‌رود به گونه‌ای که این کارکنان

بتوانند مهارت‌های جدیدی را، به منظور بهبود توانمندی‌های سازمانی خود، کسب کنند. توسعه منابع انسانی متضمن پیامدهای فردی و سازمانی است. فرد بر اثر توسعه به یکی از سرمایه‌های فکری، عاطفی یا اجتماعی تبدیل می‌شود و سازمان به دنبال توسعه منابع انسانی خود، به توسعه پایدار، مزیت رقابتی و موفقیت نائل می‌شود (Abili, 2014). به نظر Garavan, Carbery and Rock (2012) توسعه استعداد بر برنامه‌ریزی، انتخاب و اجرای استراتژی‌های توسعه برای کل خزانه استعداد تأکید دارد تا اطمینان دهد که سازمان از ذخیره استعداد کافی، هم در حال و هم در آینده، برای تحقق اهداف استراتژیک خود برخوردار است. توسعه استعداد عبارت است از فرایند تغییر یک سازمان، کارکنان آن سازمان و ذی‌نفعان آن با استفاده از یادگیری برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی‌نشده، به این منظور که به مزیت رقابتی دست یابد و آن را حفظ کند (Cai and Klyushina, 2019). نگهداشت استعداد: نگهداشت عبارت از تلاش یک کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب به منظور تحقق اهداف کاری است (Natalie, Kyndt, Dochy and Herman, 2011). از نظر Hausknecht, Howard and Rodda (2009) نگهداشت کارکنان اشاره به سیاست‌ها و اقداماتی دارد که سازمان‌ها به منظور جلوگیری از ترک شغل کارکنان ارزنده خود به کار می‌گیرند. چالش کارکنان ماهر یکی از بزرگ‌ترین مشکلاتی است که سازمان‌ها را در عصر رقابتی به ستوه آورده است. سازمان‌ها بایستی برای نگهداشت درازمدت کارکنان خود استراتژی‌هایی را به کار بگیرند. امروزه سازمان‌ها در خصوص نگهداشت کارکنان ارزشمند خود با مشکلات فراوانی روبه‌رو هستند (Natalie, Kyndt, Dochy and Herman, 2011). نگهداشت کارکنان کلیدی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چراکه رضایت مشتری، افزایش فروش، ارتقای روابط کاری، بهبود روابط مدیران/کارکنان و بهبود برنامه‌جانشین‌پروری را به دنبال دارد (Shateri, 2015). در چنین سیستمی، دانش و یادگیری سازمانی به طور موفقیت‌آمیزی حفظ می‌شود و ارتقا می‌یابد. ناتوانی در نگهداشت کارکنان کلیدی هزینه‌های نامحسوس بسیاری را در پی دارد (charity, 2011). لذا، نگهداشت استعدادها اهمیت خاصی برای سازمان دارد. (Azizi, Ezati and Mohammaddawoudi, 2020) در پژوهش خود با عنوان ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان شهر تهران نشان دادند که مؤلفه‌های مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان شامل: قوانین حمایت‌کننده از استعدادها، داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادها، منابع مالی و ایجاد جو حمایتی از استعدادها می‌شود. پژوهش Sayfhashemi, Abaspour, Khorsandi and Nadoushan (2019) که با هدف تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سما انجام داده‌اند، الگوی مدیریت استعداد را در

قالب ۶ مؤلفه و ۱۶ متغیر اندازه‌پذیر ارائه دادند که شامل شناسایی پست کلیدی، عوامل شناخت فرد مستعد، عوامل انتخاب فرد مستعد، به کارگماری، توسعه و نگهداشت می‌شود. پژوهش (Ahmadi, Zahedian, Moradi and Khaleghkhah (2019) با هدف طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل انجام شده است. نتایج نشان داد که شایسته‌گرایی (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری) از طریق عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی)، راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکز زدایی)، عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظامند، امکانات آموزشی) و استقلال مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر بالندگی سازمانی دارد. در مطالعه (Williams (2018) که با هدف ارائه مدل استعداد برای سازمان‌های آموزشی انجام شده است، نتیجه نشان می‌دهد که مؤلفه‌های اصلی مدل مدیریت استعداد عبارتند از: نیازهای استعدادی، کشف شناسایی منابع استعداد، جذب استعداد، به کارگیری استراتژیک استعداد، حفظ و نگهداری، ارزیابی و هم‌راستایی. (King (2017) پژوهشی با عنوان ایجاد بستر حامی مدیریت استعداد در سازمان انجام داده است. نتایج پژوهش او نشان داد که برای حفظ کارکنان باید به عوامل گزینه سهم کارکنان، بهبود شرایط کار، افزایش هویت سازمانی و ارائه مسیر توجه کرد.

جدول ۲. مؤلفه‌های مدیریت استعداد و عوامل مؤثر بر توسعه و نگهداشت استعداد در سازمان

ردیف	نویسندگان	خلاصه پژوهش
۱	Azizi, Ezati and Mohammaddawoudi (2020)	مؤلفه‌های مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان شامل: قوانین حمایت‌کننده از استعدادها، داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادها، منابع مالی و ایجاد جو حمایتی از استعدادها می‌شود.
۲	Sayfhashemi, Abaspour, Khorsandi, and Nadoushan (2019)	الگوی مدیریت استعداد در قالب ۶ مؤلفه و ۱۶ متغیر اندازه‌پذیر ارائه شد که عبارت از شناسایی پست کلیدی، عوامل شناخت فرد مستعد، عوامل انتخاب فرد مستعد، به کارگماری، توسعه و نگهداشت بودند.
۳	Williams (2018)	مدل مدیریت استعداد: نیازهای استعدادی، کشف شناسایی منابع استعداد، جذب استعداد، به کارگیری استراتژیک استعداد، حفظ و نگهداری، ارزیابی و هم‌راستایی.
۵	King (2017)	برای حفظ کارکنان باید به عوامل گزینه سهم کارکنان، بهبود شرایط کار، افزایش هویت سازمانی و ارائه مسیر توجه کرد.
۶	Natalie, Kyndt, Dochy and Herman (2016)	یادگیری و جو محیط کاری از جمله عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعدادها است.

<p>راهبردهای مهمی که به حفظ اثربخش و دراز مدت کارکنان کارآمد و به کارگیری مؤثر آن‌ها در سازمان کمک می‌کند عبارتند از: تدوین راهبرد مؤثر کارمندیابی، گزینش و جذب و به کارگماری مناسب کارکنان، پرداخت عادلانه و رقابتی.</p>	Abili (2014)	۷
<p>عوامل جوّ تحقیق و پژوهش، شرایط کاری، برند و شهرت دانشگاه، توسعه حرفه‌ای و شخصی، ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، جوّ تدریس و آموزش در دانشگاه و محیط فیزیکی کاری به ترتیب مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی هستند.</p>	Tahmasebi (2011)	۸
<p>مهم‌ترین روش‌های که سازمان‌های تحت مطالعه برای نگهداشت استعدادهای کلیدی خود به کار می‌برند شامل شناسایی کارکنان کلیدی، فرصت‌های یادگیری و ارتقا، پرداخت بالاتر از سطح بازار کاری موجود، استفاده از برنامه‌های جانشین‌پروری، پرداخت هزینه‌های تحصیل و دیگر فرصت‌های آموزشی، ساعت کاری منعطف، ارائه دستمزدهای رقابتی و معنادار هستند.</p>	Scot (2011)	۹
<p>فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش، توسعه شغلی و محیط کاری از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت استعداد در سازمان هستند و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده موفقیت مدیریت استعداد در سازمان باشند.</p>	Stephe and Simon (2013)	۱۰
<p>عوامل پرداخت، ماهیت کار، سرپرستی، تعهد سازمانی و نگرش شغلی از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر نگهداشت هستند.</p>	Cave (2013)	۱۱
<p>عوامل شرایط کاری، انگیزش، سیستم پاداش و مزایا، سبک رهبری، توازن کار و زندگی، روابط با سرپرستان و همکاران، برنامه‌های رفاهی برای کارکنان و برند شرکت از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر حفظ و نگهداشت استعداد هستند.</p>	Johanna (2013)	۱۲
<p>عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعدادها را به دو دسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم کرد. عوامل درونی شامل استقلال شغلی، فرصت‌های توسعه، رضایت شغلی، کار چالش برانگیز و قدردانی می‌شود. عوامل بیرونی نیز شامل روابط با همکاران، شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقا و دستمزد می‌شود.</p>	Sleiderink (2012)	۱۳
<p>برای جذب و به کارگیری و حفظ و نگهداشت کارکنان راهکارهایی ارائه داده است از جمله: معرفی همکاران و ارائه وبسایت برای جذب، تسهیلات و پرداخت منصفانه.</p>	Watson (2008)	۱۴
<p>مؤلفه‌های مدیریت استعداد عبارتند: جذب، استخدام، شناسایی، به کارگیری، نگهداشت.</p>	Oehley (2007)	۱۵

دستیابی به آموزش و پرورش پویا، موفق و اثربخش و رفع ناکارآمدی‌ها و چالش‌های پیش رو، نیازمند تحولی اساسی و ریشه‌ای در نظام آموزشی است تا با بازخوانی و بازتولید تمام عوامل مؤثر پیدا و پنهان، بتوان با استفاده بهینه از استعدادها، توسعه و نگهداشت آن‌ها، فرصت‌ها، منابع و امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد (Khanifar, Naderbeni, Ebrahimi, Fayazi and Rahmati, 2019). در این راستا، هدف این پژوهش، طراحی الگویی برای مدیریت استعداد در سازمان آموزش و پرورش با تأکید بر توسعه و نگهداشت است. بنابراین سعی شده است تا با استفاده از نظرات، اطلاعات، دانش و تجربه‌های صاحب‌نظران، استادان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش به سؤال‌های زیر پاسخ داده شود:

- (۱) مدل بومی مدیریت استعداد در آموزش و پرورش با تأکید بر توسعه و نگهداشت چگونه است؟
- (۲) مقوله اصلی^۱ مدل مدیریت استعداد (برای توسعه و نگهداشت) در آموزش و پرورش تهران کدام است؟
- (۳) شرایط علی^۲ توسعه و نگهداشت استعدادها در آموزش و پرورش تهران کدامند؟
- (۴) راهبردهای^۳ توسعه و نگهداشت استعدادها در آموزش و پرورش تهران کدامند؟
- (۵) شرایط زمینه‌ای^۴ توسعه و نگهداشت استعدادها در آموزش و پرورش تهران کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع کیفی است. با توجه به این‌که بافت نظام آموزشی کشورمان دارای بافت منحصر به فردی از نظر مدیریت، ساختار، فرهنگ و فضای حاکم بر آن است که لزوماً مبانی نظری مستخرج از پیشینه پژوهش با آن بافت نمی‌تواند هماهنگی داشته باشد، پژوهش حاضر بر آن شد تا از رویکرد کیفی با استفاده از روش پدیدارشناسی برای استخراج مقوله‌های مربوطه استفاده شود. جامعه پژوهش، کلیه صاحب‌نظران، استادان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند^۵ مبتنی بر گلوله‌برفی^۱ ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. در

1. core category

2. causal conditions

3. strategy

4. context

5. Purposeful sampling

این پژوهش به جمع‌آوری اطلاعات تا نقطه اشباع نظری^۲ ادامه داده شد. برای انتخاب خبرگان از دو معیار کلی استفاده شد: الف) صاحب‌نظر بودن در حوزه منابع انسانی به عنوان حوزه‌ای علمی، ب) آشنایی علمی و عملی با آموزش و پرورش کشور.

جدول ۳. تعداد افراد نمونه در مصاحبه کیفی به تفکیک جنسیت و تحصیلات

تعداد	جنسیت
۱۲ نفر	مرد
۸ نفر	زن
تعداد	سطح تحصیلات
۱ نفر	لیسانس
۴ نفر	فوق‌لیسانس
۱۵ نفر	دکتر

در این پژوهش از تئوری مفهوم‌سازی بنیادی^۳ استفاده شده است و با استفاده از روش کدگذاری باز^۴ و کدگذاری محوری^۵ به تحلیل و تفسیر یافته‌ها پرداخته شده است. در ابتدا با استفاده از کدگذاری باز صفات مطرح شده در مصاحبه‌ها و بحث‌های کارشناسی خبرگان، کارشناسان و مدیران حوزه‌های منابع انسانی و مدیریت استعداد، شناسایی، استخراج و کدگذاری شد. در مرحله دوم کدگذاری محوری تمامی این صفات دسته‌بندی شده و در نهایت طبقات به دست آمده در چند مقوله اصلی با استفاده از کدگذاری انتخابی جمع‌بندی شدند. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار بود. برای اعتباربخشی به داده‌ها از روش بازخورد مشارکت‌کننده^۶ استفاده شد. برای محاسبه پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در زیر آمده است:

1. Snowball sampling
2. Theoretical saturation
3. GT
4. Open Coding
5. Axial Coding
6. Participant feedback

جدول ۴. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل گدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	M2	۱۱۴	۴۱	۳۲	٪۷۲
۲	M4	۶۰	۲۴	۱۲	٪۸۰
۳	S1	۶۰	۲۷	۶	٪۹۰
	کل	۲۳۴	۹۲	۵۰	٪۷۹

نتایج حاصل از پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۵. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل گدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	M2	۱۲۷	۵۰	۲۷	٪۷۹
۲	M4	۶۰	۲۶	۸	٪۸۷
۳	S1	۶۹	۲۷	۱۵	٪۷۸
	کل	۲۵۶	۱۰۳	۵۰	٪۸۱

یافته‌ها

در این بخش اطلاعات حاصل از مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان و مدیران متخصص در حوزه منابع انسانی که شامل ۸۷ مفهوم است که تحت ۱۶ مقوله قرار گرفته‌اند، در زیر به تفکیک ارائه می‌شوند. سؤال اول: مقوله اصلی مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش چیست؟ اصلی‌ترین گام در فرایند نظریه داده‌بنیاد شناسایی مقوله محوری و کلیدی است که همان مقوله مرکزی نگهداشت و توسعه استعداد است و همه مقوله‌های دیگر در راستای آن آرایش پیدا می‌کنند (Strauss and Corbin, 1998). بر این اساس در پژوهش حاضر از میان مقوله‌های موجود «توسعه استعداد و نگهداشت استعداد» به عنوان مقوله کانونی یا مقوله محوری مطرح شده‌اند.

جدول ۶. مقوله اصلی مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
توسعه استعداد	توسعه دانش مدیریت استعداد	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۸، ۱۲، ۱۷؛ ۲۰	«من در مجموعه آموزش و پرورش زمینه و یا پرورش استعدادها را به صورت جدی ندیده‌ام. در مرحله اول نیاز به توسعه شایستگی و توسعه دانش در این زمینه داریم» (۵).
	توسعه شایستگی‌های کارکنان		
	بهبودی استعدادها		
	توسعه فردی استعدادها (روزآمدی و پویایی)		
	آموزش کارآمد		
نگهداشت استعداد	رضایتمندی و ماندگاری استعدادها	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۷، ۹، ۱۱، ۱۴، ۱۳، ۱۵ و ۱۶، ۱۷	«باید انعطاف‌پذیری سازمانی ایجاد شود و سازوکارهای اداری برود به سمت رضایتمندی افراد مستعد حالا از شناخت نیازها گرفته تا حقوق و مزایا و...» (۹).
	انتخاب و انتصاب افراد مستعد		
	شناخت نیازهای افراد مستعد		
	جبران خدمات		
	به کارگماری افراد مستعد		

سؤال دوم: شرایط علی مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش کدامند؟ شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. از میان مقوله‌های موجود (عوامل سازمانی، عوامل شغلی، آموزش و یادگیری سازمانی، و منابع) به عنوان علی تلقی می‌شوند که نقش فعال در توسعه و نگهداشت استعداد داشته و تا این عوامل مهیا نشوند مدیریت استعداد شکل نمی‌گیرد.

جدول ۷. شرایط علی مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
عوامل سازمانی	شرایط کاری	مصاحبه‌های ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«یک فردی که نیروی قوی و مستعدی هست کاری که افراد عادی در ۱۰ ساعت کاری انجام می‌دهند در ۳ ساعت انجام می‌دهد. خوب چرا
	حمایت مدیران ارشد		
	مدیریت منابع انسانی		
	سبک مدیریتی		
	انتصاب و انتخاب برنامه‌مدار		
	مدیریت عملکرد		

این فرد باید بیاید مثل آن فرد عادی ۸ ساعت در سازمان بماند و همان حقوق را بگیرد» (۱۲).		استعداد سازمانی در حیطة مدیران و کارکنان	
«سیستم‌های منابع انسانی ما هنوز قدیمی است، حرفه‌ای نیست، اسمش مدیریت یا معاونت منابع انسانی است ولی توجهی به چرخش و کارراهه شغلی و مسائل دیگر ندارد» (۱۰).	مصاحبه‌های ۱، ۳، ۴، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۲۰.	چرخش شغلی	عوامل شغلی
		کارراهه شغلی	
		فرصت‌های ارتقا و پیشرفت	
		حقوق و مزایا	
«می‌توان دوره‌های آموزشی را برگزار کرد» (۶). «اهدافی را برای واحدهای آموزش و مدیریت دانش تدوین کنند» (۱۵).	مصاحبه‌های ۲، ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰.	آموزش ضمن خدمت مستمر	آموزش و یادگیری سازمانی
		دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی و پروژه‌های یادگیری.	
		مدیریت دانش	
		یادگیرنده محوری سازمان	
		ارزیابان مجرب و توانمند	
		یادگیری هوشمند سازمانی	
«در بحث مدیریت استعدادها یک نکته این است که هدف یک چیز است، اجرای آن یک چیز دیگر. چون این کار مستلزم مدیران توانمند و اراده قوی است» (۱۷).	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۴، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۹، ۲۰.	مدیران توانمند و شایسته	منابع
		نیروی انسانی متخصص	
		ارزیابان مجرب و باتجربه	
		اراده سازمانی	
		سندچشم‌انداز منابع انسانی	

سؤال سوم: راهبردهای مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش کدامند؟ منظور از راهبردها در رویکرد زمینه‌بنیاد اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلهایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. مهم‌ترین راهبردهای اتخاذ شده در این پژوهش عبارتند از: سیستم مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، ارزیابی عملکرد، و پژوهش‌گرایی.

جدول ۸. راهبردهای مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
سیستم مدیریت استعداد	شناسایی و کشف استعدادها	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۴، ۷، ۹، ۱۲، ۱۴، ۱۶، ۱۸، ۲۰	«آموزش و پرورش اول باید تعریف مشخصی از استعداد داشته باشد تا بتواند استعدادداری کند» (۲۰).
	استعدادیابی		
	استعدادداری		
	استعدادسازی		
جانشین‌پروری	استعدادگزینی	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۲، ۱۶	«اول باید مشخص شود هر شغل کلیدی به چه توانمندی‌هایی نیاز دارد و سپس بر مبنای آن نیروهای نخبه و مستعد را شناسایی کنیم» (۱).
	برنامه‌های جانشین‌پروری در مشاغل کلیدی تخصصی و مدیریتی		
	ارشادگری (مرشدیت)		
	تهیه بانک اطلاعاتی بالاستعدادها برای مشاغل کلیدی و استراتژیک		
ارزیابی عملکرد	سیستم جانشین‌پروری مناسب	مصاحبه‌های ۴، ۸، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۹، ۲۰	«متاسفانه در سازمان آپ ارزیابی عملکرد واقعی وجود ندارد. سازمان باید در عملکرد به شایستگی‌ها و توانمندی‌های افراد تأکید داشته باشد» (۸).
	ارزیابی عملکرد شایستگی - محور		
	کانون ارزیابی		
	ارزیابی شایستگی‌های مورد نیاز کلیدی برای مشاغل کلیدی		
	تدوین برنامه‌های ارزیابی شایستگی‌ها و استانداردهای عملکرد		
ارائه بازخورد عملکرد			
پژوهش‌گرایی	پژوهش محور بودن	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۸	«سازمان باید اهدافی را برای واحدهای تحقیق و توسعه خود تدوین کند که بروند به سمت کشف، پرورش و رشد مستعدها ولی واقعیت این هست که این بها داده نمی‌شود» (۱۱).
	حمایت از پروژه‌های علمی و تحقیقاتی		
	بهادارن به یافته‌های پژوهشی		
	نیازسنجی استعدادهای مورد نیاز		

سؤال چهارم: شرایط زمینه‌ای مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش کدامند؟ شرایط بستر مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شرایط بستر در پژوهش کنونی مقوله‌های نگاه و نگرش به مدیریت استعداد و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی هستند.

جدول ۹. شرایط زمینه‌ای مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
نگاه و نگرش به مدیریت استعداد	نگاه به منابع انسانی	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۸، ۱۰، ۱۶	«نگاه سازمان نگاه منابع انسانی نیست نگاهشان بیشتر پرسنلی و سنتی است» (۱۶). «نگاه مدیر باید مشارکت‌جویانه باشد نه ابزاری» (۴).
	مدیران ارشد حامی مشارکت و مشارکت پذیری		
	نوع معماری منابع انسانی		
	تفکر مدیریت استعداد		
استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی	نگاه به شایسته‌سالاری	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«نگاه استراتژیک در حوزه منابع انسانی بسیار اهمیت دارد و نگرش در حوزه مدیریت استعداد نیز باید مبتنی بر جهت‌گیری استراتژیک باشد» (۲).
	دیدگاه و جهت‌گیری استراتژیک		
	هم‌سویی استراتژی مدیریت استعداد و استراتژی سازمان		
	اندازه‌گیری اثربخشی و بازخورد		
	نهادینه‌سازی مدیریت استعداد		
استراتژی آموزشی، بهسازی و شایسته‌سالاری استعدادهای			

سؤال پنجم: شرایط مداخله‌گر مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش کدامند؟ شرایط مداخله‌گر شرایطی ساختاری هستند که به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردها اثر می‌گذارند. شرایط مداخله‌گر راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند. در پژوهش حاضر مقوله‌های ساختار و فرهنگ سازمانی و بلوغ سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌گر الگوی پارادایمی مورد توجه قرار گرفته‌اند.

جدول ۱۰. شرایط مداخله‌گر مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش

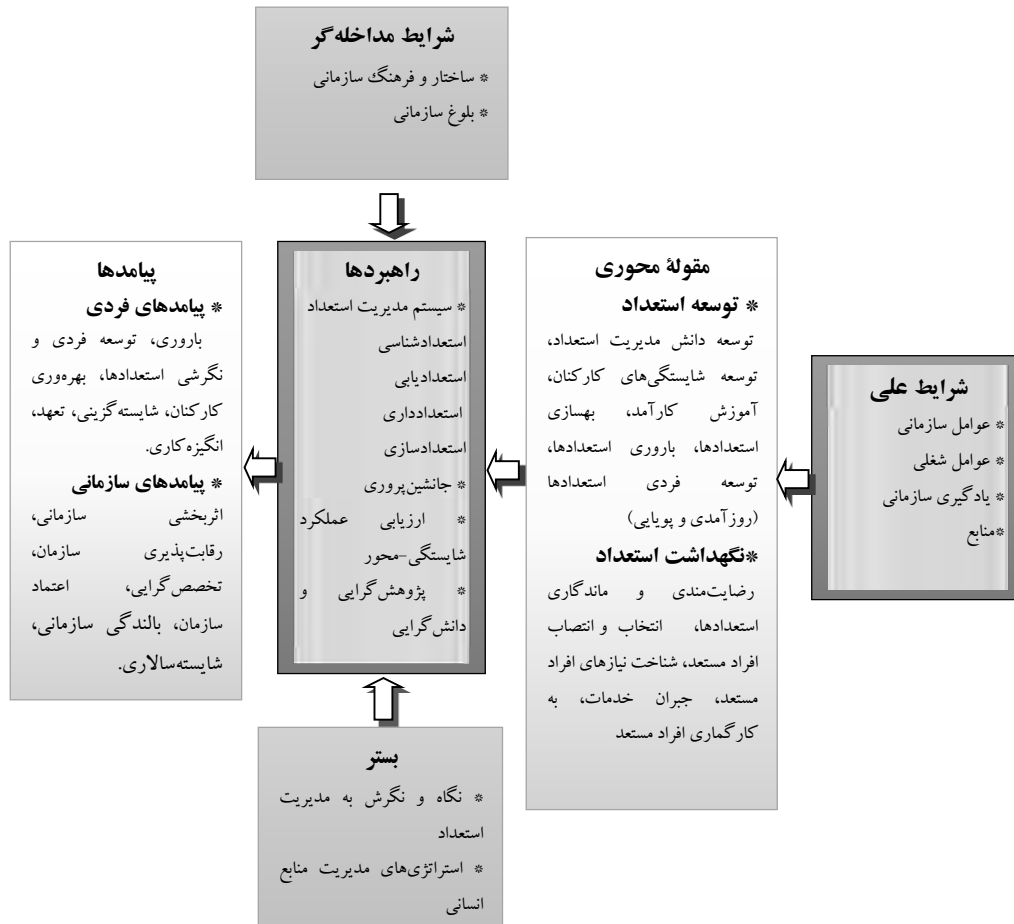
مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
ساختار و فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی شایسته سالار	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«بحث توسعه و مانایی و مدیریت استعدادها باید برای سازمان و مدیرانش مهم باشد. باید برایش وقت بگذارند و از آن حمایت کنند. متأسفانه بیشتر در حد حرف و شعار است و از استعدادها حمایت نمی‌کنند» (۳).
	حمایت مدیران ارشد		
	قوانین و مقررات و بروکراسی اداری		
	پیچیدگی و تمرکز سازمان		
	سطح اختیارات مدیران		
	شایستگی مدیران و کارکنان		
بلوغ سازمانی	رفتارهای سیاسی بازدارنده	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«بحث بلوغ سازمانی بسیار اهمیت دارد و این که افراد به موفقیت‌های سازمان افتخار کند. این خیلی مهم است که اگر ما ببینیم یک نفر از ما تواناتر است علیه او موضع نگیریم. تلاش کنیم از او یاد بگیریم» (۱۸).
	سیاسی کاری و عدم استقلال کاری مدیران		
	عدم فرهنگ شایسته‌سالاری		
	عدم حمایت مدیران و سازمان		
	نبود سند چشم‌انداز توسعه مدیران و تقویت شایسته‌سالاری		

سؤال ششم: پیامدهای مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش کدامند؟ پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. برخی از این پیامدها خواسته و برخی ناخواسته‌اند. مهم‌ترین پیامدهای استخراج شده در این پژوهش عبارتند از: پیامدهای فردی پیامدهای سازمانی.

جدول ۱۱. پیامدهای مدل توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش تکمیلی

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
پیامدهای فردی	باروری	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹	«امروزه خیلی هنر و توانمندی می‌خواهد که بتوانی نیروهای مستعد خودت را در آپ حفظ نمایی. توسعه و نگهداشت این نیروها به باروری و توسعه همه افراد کمک می‌کند» (۱۹).
	توسعه فردی و نگرشی استعدادها		
	بهره‌وری کارکنان		
	شایسته‌گزینی		
	انگیزه کاری		
تعهد			
پیامدهای سازمانی	اثربخشی سازمانی	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«اگر به سازمان آپ دقت کنیم نیروهایی بودند که توانستند خدمات ارزنده‌ای برای سازمان انجام داده‌اند اگر ما این نیروها را از دست بدهیم خیلی ضربه می‌خوریم وجود نیروهای خوب باعث تعالی و اثربخشی سازمان می‌شود» (۱۴).
	رقابت‌پذیری		
	تخصص‌گرایی		
	اعتماد سازمانی		
	تعالی و بالندگی سازمانی		
شایسته‌سالاری			

در گام بعدی تلاش شد مقوله‌های مشابه و مقارن در تم‌های اصلی جای‌گیرند بر اساس اشتراک مفهومی که مقولات با یکدیگر داشتند، تم‌ها به شکل مفاهیم انتزاعی‌تری استخراج شدند. پس از تهیه و تنظیم جدول مفاهیم و مقولات اولیه به عنوان گام نخست تحلیل کیفی اطلاعات حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل این فرایند، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجربیدی‌تر برای دستیابی به تم‌های اصلی، گروه‌بندی شدند. پس از مقایسه مقولات گروه‌بندی شده، مقولات مرتبط با یکدیگر در یک مضمون کلی دسته‌بندی شدند و بر اساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات پژوهش، عناوین کلی برای این مضمون‌ها در نظر گرفته شد. شکل (۲)، ایجاد ارتباط بین مقوله‌های مختلف شناسایی شده را در قالب الگوی پارادایم نمایش می‌دهد.



شکل ۲) مدل کدگذاری محوری بر اساس الگوی پارادایم مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه و نگهداشت استعداد

بحث و نتیجه گیری

تربیت امری بسیار پیچیده و حساس است که پایداری و ثبات یک جامعه تا حد زیادی وابسته به کارآمدی و اثربخشی نظام آموزشی است. به طوری که اگر نظام آموزشی بتواند مأموریت و رسالت خود را مبنی بر توسعه فردی و اجتماعی به درستی انجام دهد، زمینه مساعدی نیز برای رشد فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در جامعه فراهم می شود (Khanifar, Ebrahimi, Sayfi and Fayazi, 2020). در جوامع امروزی، آموزش و پرورش نقشی اساسی در پاسخگویی

به نیازها و انتظارات جامعه ایفا می‌کند. این نظام به منظور پاسخگویی به انتظارات و نیازهای اعضای جامعه به مدیریت مناسب منابع نیازمند است و ناگفته پیداست که بخش عظیمی از اثربخشی، کارآمدی، پیچیدگی و حساسیت نظام آموزشی به شیوه نگهداشت و توسعه استعداد مدیران و کارکنان شایسته بر می‌گردد. در این راستا پژوهش حاضر درصدد بود که با بهره‌گیری از روش کیفی به مطالعه الگوی مدیریت استعداد با تأکید بر توسعه و نگهداشت در آموزش و پرورش بپردازد. همچنین از میان طرح‌های مختلفی که برای نظریه بر خاسته از داده، در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش کیفی و با استفاده از طرح سیستماتیک (Strauss, 1998) and Corbin مدلی جامع و فرایندی ارائه شد. نتایج نشان داد:

- «توسعه و نگهداشت استعداد» مقوله‌های محوری مدل هستند؛ این یافته‌ها با نتایج پژوهش (Razayi, 2009) هم‌سو و همخوان است.
- «عوامل سازمانی، عوامل شغلی، یادگیری سازمانی و منابع» به عنوان عللی تلقی می‌شوند که نقش فعال در توسعه و نگهداشت استعداد دارند و تا این عوامل مهیا نشوند مدیریت استعداد به شیوه مناسب شکل نمی‌گیرد و با نتایج پژوهش‌های (Razayi, 2009), (King, 2017), (Tahmasebi and zaynababadi, 2017) همخوانی دارد.
- مهم‌ترین راهبردها برای توسعه استعداد عبارتند از: «سیستم مدیریت استعداد، پژوهش‌گرایی و دانش‌گرایی، جانشین‌پروری و ارزیابی عملکرد شایسته محور» یافته‌های به دست آمده با نتایج پژوهش‌های (Oehley and Theron, 2019) و (Shateri, 2015) همخوان است.
- شرایط بستر برای توسعه و نگهداشت استعدادها «نگاه و نگرش به مدیریت استعداد و استراتژی‌های منابع انسانی» هستند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش (Collings and Mellahi, 2019) هم‌سو و همخوان است.
- مقوله‌های «ساختار و فرهنگ سازمانی همچنین بلوغ سازمانی» به عنوان شرایط مداخله‌گر الگوی پارادایمی مطرح شده‌اند.
- توسعه و نگهداشت استعداد می‌تواند پیامدهای مهمی هم برای سازمان و هم برای فرد داشته باشد.

مؤلفه‌های به دست آمده در این پژوهش با مطالعات (Roper and Phillips, 2020) که فرایند مدیریت استعداد را در برگیرنده عواملی مانند جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و بهسازی و نگهداشت از کارکنان می‌دانند، همخوانی دارد. همچنین با مطالعه (Gallardo, Nijs,

Dries and Gallardo (2015) که معتقدند فرایند مدیریت استعداد شامل شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آن‌ها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و به کارگیری استعدادها و در نهایت تأکید بر عملکرد آن‌ها است؛ با برخی از مؤلفه‌های مطالعه حاضر همخوانی دارد. علاوه بر این (Collings and Mellahi (2019 در فرایند مدیریت استعداد ابتدا پست‌های کلیدی سازمان مشخص نموده سپس شایستگی و مهارت‌های متناسب با این پست‌ها را تعریف کرده‌اند که مؤلفه‌های به دست آمده در این پژوهش تا حدود زیادی با این مطالعه همخوانی دارد. درباره فرایند مدیریت استعداد، (Oehley and Theron (2019 و (Shateri (2015 ابتدا از تجزیه و تحلیل و شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع کرده و در ادامه به دنبال مدیریت استعداد، توسعه و نگهداری افراد مستعد است که این پژوهش نیز با برخی از مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد در مدل پیشنهادی همخوانی دارد. یافته‌های فوق همچنین با نتایج پژوهش‌های (Razayi (2009، (King (2017، (Tahmasebi and zaynababadi (2017، در شناسایی پست‌های کلیدی و مؤلفه‌های مدیریت استعداد که شامل جذب، توسعه، انتخاب و نگهداشت است هم‌سو هستند. همچنین نتایج این پژوهش با مؤلفه‌های شناخت فرد مستعد، عوامل انتخاب فرد مستعد، به کارگیری، توسعه، نگهداشت در الگوی ارائه شده مدیریت استعداد توسط (Sayfhashemi, Abaspour, Khorsandi, and Nadoushan (2019، هم‌سو و همخوانی دارد. همچنین بلوغ سازمانی، ساختار سازمانی، آموزش کارکنان و تمرکززدایی در این پژوهش و پژوهش احمدی و همکاران همخوانی دارد.

آموزش و پرورش، نهادی اجتماعی و دارای آثار متعدد فردی، فرهنگی و اقتصادی است. از عوامل اصلی رشد و توسعه جوامع، آموزش و پرورش است که دارای اهداف مناسب باشد و به اهداف خود دست یابد. برای تحقق این اهداف و حرکت در این مسیر، مدیران و کارکنان با استعداد نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند (Khanifar, Ebrahimi, Sayfi and Fayazi (2020). متأسفانه با وجود تغییر و تحولات بسیار در سال‌های اخیر نه تنها کارایی و کارآمدی نظام آموزشی افزایش نیافته بلکه رشد مدیران و کارکنان نیز بر اساس توانمندی‌های تخصصی، قابلیت‌ها و طبق شایسته‌سالاری آنان صورت نمی‌پذیرد و همین امر می‌تواند در توسعه و نگهداشت استعدادها اختلال ایجاد کند. بنابراین با توجه به این نکات، وجود کانون‌های ارزیابی در سازمان آموزش و پرورش که با شایستگی‌های اصولی مدیران را گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقا می‌دهند از ضروریات نظام آموزشی کشور است. ضرورت نهادینه‌سازی مدیریت استعداد یکی از الزامات اصلی مدیریت استعدادها در آموزش و پرورش است. خوگرفتن و عادت کردن افراد و سازمان‌ها به ساختارها و رویه‌های موجود، ایجاد ساختارهای جدید را دشوار می‌کند.

مدیران سازمان‌های آموزش و پرورش باید بدانند که واقعیتی به نام سازمان و جریان روزمره فعالیت‌ها در آن، به صورت جمعی ساخته می‌شود. یکی از دلایل پایداری و ماندگاری ساختارهای اداری و سازمانی این است که این مفاهیم در زبان و صحبت اعضای سازمان و در رفتار و گفتار آنان رخنه کرده و نهادینه شده است. و به منظور نهادینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد، چنین سیستمی باید در سازمان عادی و معنادار شود و در گذر زمان کسب هویت کند و موجودیتی مشروع قلمداد شود. اگر آموزش و پرورش با نگرش مدیریت استعداد و با استفاده از شایستگی‌های کانون ارزیابی مدیران را انتخاب کند با بالا بردن روحیه کارکنان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آن‌ها قادر خواهد بود هدف‌های سازمان را با صرف منابع کم‌تر و کیفیت بهتر تحقق بخشد و بهره‌وری آموزشی را افزایش دهد (Vazhir, 2016). امروزه، مدیریت‌های غیر صحیح و سلیقه‌ای در کنار کمبود تجربه و ضعف صلاحیت‌های علمی در مدیریت، مشکلاتی برای نظام‌های آموزشی ایجاد کرده است. متأسفانه با وجود تغییر و تحولات بسیار، در سال‌های اخیر نه تنها کارایی و کارآمدی نظام‌های مدیریتی افزایش نیافته بلکه رشد مدیران نیز بر اساس توانمندی‌های تخصصی، قابلیت‌ها، منطق سلسله‌مراتب و به عبارتی طبق شایسته‌سالاری آنان صورت نمی‌پذیرد و همین امر می‌تواند در خلاقیت‌های مدیریتی اختلال ایجاد کند (Khanifar, Naderbeni, Ebrahimi, Fayazi and Rahmati, 2019). بنابراین با توجه به این نکات نگرش مدیریت و توسعه و نگهداشت استعدادها در سازمان آموزش و پرورش که با شایستگی‌های اصولی مدیران گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقا می‌یابند و به جانشین‌پروری استعدادها در آینده کمک می‌کنند از ضروریات نظام آموزشی است.

گسترش زبان مدیریت استعداد در آموزش و پرورش موجب تقویت مشروعیت سیستم مدیریت استعدادها می‌شود. سیستم مدیریت استعداد در عمل زمانی موفق خواهد بود که در سازمان مشروعیت داشته و مورد توافق اعضای سازمان و یا حداقل افراد اثرگذار و کلیدی باشد. مشروعیت زمانی منجر ایجاد می‌شود که سیستم مدیریت استعداد به منزله هسته دوم بتواند در کنار هسته اول یعنی سیستم منابع انسانی فعلی تنفس کند. مشروعیت وضعیتی است که مناسب، مطلوب و ماندنی تلقی می‌شود. هر پدیده جدیدی که به وجود می‌آید نیاز به مشروعیت دارد. نهادهای جدید باید در زمینه جا بیفتند تا در برابر نهادهای استقرار یافته مشروع تلقی شوند. زمانی که هنجارها، اعمال و ساختارهای قدیمی شکست خوردند و اعمال جدید توجیه لازم را پیدا کردند، به تدریج اشاعه می‌یابند و مشروعیت بیشتری به دست می‌آورند و به تبع آن نهادی می‌شوند (Gholipour, 2011). پرداختن به بحث مهم نهادینه‌سازی سیستم‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری از طریق اشاعه زبان مدیریت استعداد در آموزش و پرورش می‌تواند در

رفع چالش‌های استقرار سیستم مدیریت جانشین‌پروری مؤثر باشد. ضمن این که به آموزش و پرورش این پیام را می‌دهد که توسعه و نگهداشت استعدادها شرط لازم برای مدیریت جانشین‌پروری محسوب می‌شود و شرط کافی، پیاده‌سازی و استقرار چنین سیستمی در سازمان است.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر می‌تواند راهگشا باشد:

- ✓ تمرکز الگوی مدیریت استعداد بر توسعه و نگهداشت منابع انسانی کلیدی (استعدادها) می‌تواند در موفقیت استراتژی رقابتی سازمان آموزش و پرورش نقش مهمی را ایفا کند.
- ✓ انتصابات و ارتقای شغلی، فرایندی منظم برای انتخاب و آماده‌سازی بهترین و شایسته‌ترین افراد برای پست‌های کلیدی و حساس مهیا سازد تا نیروی موجود مورد ارزشیابی قرار گیرد و کاندیداهای توانمند شناسایی و برای پست‌های مدیریتی آماده شوند. در این راستا می‌توان با تهیه بانک اطلاعاتی اقدام به طبقه‌بندی و رتبه‌بندی استعدادها کنند و ضمن آماده‌سازی و آموزش آنان، در مواقع نیاز نسبت به انتصاب شایسته‌ترین فرد برای پست‌های مدیریتی اقدام شود.
- ✓ در زمینه ارزیابی کاندیدها: استفاده از تمرینات متنوع و آزمون‌های مختلف برای ارزیابی داوطلبان، به ویژه آزمون‌های روان‌سنجی هوش، شخصیت‌شناسی و رفتار اجتماعی برای جلوگیری از هزینه‌های سنگین آزمون و خطا و حفظ تجربیات اندوخته شده کارمندان در بلندمدت در دستور کار قرار گیرد. همچنین بر شناسایی استعدادهای برجسته، کمک به کارمندان در توسعه مسیر شغلی و تشویق مدیران به شرکت در این آزمون‌ها تأکید شود.
- ✓ یکی از اولویت‌های اصلی در سیستم مدیریت استعداد شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک است. بنابراین به سازمان آموزش و پرورش توصیه می‌شود بر مبنای جهت‌گیری استراتژیک خود اقدام به شناسایی مشاغل استراتژیک کند.
- ✓ کانون‌های ارزیابی در آموزش و پرورش به منظور شناسایی استعدادها برای پر کردن مشاغل کلیدی و استراتژیک برای جذب، گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقای افراد توانا برای مدیریت آموزش و پرورش و مدارس ایجاد شود.
- ✓ پیشنهاد می‌شود به منظور جذب و نگهداشت استعدادها در آموزش و پرورش، این گونه سازمان‌ها تلاش کنند فضایی دانش‌بنیان و پژوهش‌محور را برای آنان فراهم کنند.

- ✓ بهره‌گیری از تجارب ارزنده و برنامه‌های موفق کشورهای مختلف در بهبود توسعه و نگهداشت استعدادها.
- ✓ در این راستا می‌توان با تهیه بانک اطلاعاتی (مخزن استعداد) اقدام به طبقه‌بندی و رتبه‌بندی استعدادهای مزبور شود و ضمن آماده‌سازی و آموزش آنان، در مواقع نیاز نسبت به انتصاب شایسته‌ترین فرد برای پست‌های مدیریتی اقدام کرد.
- پیشنهادهای زیر را می‌توان برای پژوهشگران این حوزه بیان کرد:
- ✓ همانطور که عنوان شد پژوهش حاضر در میان مدیران، کارشناسان و خبرگان آموزش و پرورش انجام گرفته است. پیشنهاد می‌شود مدل ارائه شده در این تحقیق در سایر سازمان‌های دیگر نیز به اجرا در آمده و نتایج مربوط به آن با نتایج این پژوهش مقایسه شود.
- ✓ رویکرد پژوهش حاضر رویکرد کیفی بوده است. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده رویکرد پژوهش کمی و یا تلفیقی از رویکرد کیفی و کمی (روش آمیخته) در ارائه الگویی برای شناسایی عوامل موثر بر جانشین‌پروری، استعدادپروری و شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش استفاده شود.
- ✓ نیاز است که تفاوت اقدامات مدیریت استعدادها و اقدامات مدیریت منابع انسانی به طور دقیق‌تر و جامع‌تر مورد بحث قرار گیرد.
- ✓ شناسایی و ارائه مدلی برای استخدام و گزینش اثربخش‌تر و مبتنی بر شایسته‌سالاری.
- ✓ آشنا کردن ذی‌نفعان با مفاهیم نظام جانشین‌پروری و شناساندن اهداف پروژه به آن‌ها.
- همچنین محدودیت‌های مهم این پژوهش عبارتند بودند از:
- ✓ استفاده صرف از ابزار مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات.
- ✓ نتایج پژوهش حاضر حاصل یک مطالعه کیفی در یک موقعیت ساختاری و فرهنگی محدود در آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان بوده است. بنابراین تعمیم نتایج آن نیازمند توجه به زمینه‌ها به خصوص زمینه رشته‌ای، فرهنگی، اقتصادی و دینی است. اتخاذ ابزار مصاحبه، محدودیت‌های بی‌شماری در جمع‌آوری اطلاعات ایجاد کرده است. بسیاری از این افراد دارای سمت‌های بزرگ و کلیدی در سازمان آموزش و پرورش بودند و خبرگان نیز به علت مشغله زیاد کاری فرصت لازم برای همکاری با محقق نداشتند.

منابع

- Abili, K. h., & Movafaghi, H. (2011). *Human Resource Management (Emphasizing New Approaches)*. Tehran: Publication of Industrial Management Organization. [in Persian].
- Ahmadi, H., Zahedian, A., Moradi, M., & Khaleghkhah, A. (2019). Designing a talent management model for high school teachers. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(47): 234-266. [in Persian].
- Allen, D. G., Phillip, C., & Vardaman, M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2):20-48.
- Azizi, A., & Mehrali, H. (2008). Identifying and prioritizing the factors affecting the protection and maintenance of the specialized staff of Sassed Organization. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(29): 34-56. [in Persian].
- Azizi, G. M., Ezati, M., & Mohammaddawoudi, A. H. (2020). Presenting a Talent Management Model in Talented Schools in Tehran: A Qualitative Study. *Journal of School administration*, 8(1): 300-320. [in Persian].
- Cai, w., & Klyushina, U. (2009). Talent retention and development within multinational company in China. *Ph.D thesis*, Business Baltic School, University of Kalmar.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3): 74–81, 133.
- Collings, G., & Mellahi, K. (2019). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(2): 304 – 313.
- Creswell, J. w. (2014). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (Fourth edition). Pearson: Boston.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5):418-426.
- Donner, E., Michael, D., Ulrich, S., & Bluth, E. I. (2017). Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future. *Journal of the American College of Radiology*, 14(1): 125-129.
- Ebrahimi, S. (2019). Designing a model of competencies of education managers for use in evaluation centers. *Ph.D thesis in educational administration*, University of Tehran. [in Persian].
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3): 12–25.

- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York: American Management Association.
- Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly, 51(3)*: 93-118.
- Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallardo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review, 25(3)*: 264-279.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development, 36(1)*: 5-24.
- Gay, M., & Sims, D. (2016). *Building tomorrow's talent: A practitioners guide to talent management and succession planning*. Bloomington, IN: Authorhouse.
- Gholipour, A. (2011). *Human resource management (concepts, theories and applications)*. Tehran: Samat Publications. [in Persian].
- Hatum, A. (2010). *Next generation talent management: talent management to survive turmoil*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire. New York: Palgrave Macmillan.
- Hausknecht, J. P., Howard, M. J., & Rodda, J. (2009). Targeted employee retention: Performance and Job related differences in reported reasons for staying. *Human resources Management, 2(48)*: 269-288.
- Khannifar, H., Ebrahimi, S., Sayfi, A., & Fayazi, M. (2020). Designing a competency model for training managers to use in the Assessment and Development Center. *Journal of School administration, 8(1)*: 32-54. [in Persian].
- Khannifar, H., Naderibeni, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M. & Rahmati, M. H. (2019). Identify the suitability of school principals for use in the assessment center. *Journal of School administration, 7(1)*: 230-240. [in Persian].
- King, K. A. (2017). The talent climate: Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(4)*: 298-314.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2016). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review, 16*: 139-154.
- McDonnell, A. (2011). Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology, 26(2)*: 169-173.

- Nataliem G., Kyndt, E., Dochy, F., & Herman, B. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning, 23(1)*: 35-55.
- Oehley, A., & Theron, C. (2010). The development and evaluation of a partial talent management structural model Management Dynamics. *Journal of the Southern African Institute for Management Scientists, 19(3)*: 2-28.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2019). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate, 11(1)*: 7-16.
- Rusanovskiy, V., Blinova, T., & Bylina, S. (2014). Molodeznaya bezrabortisa v Rossii: mezregionalnye sopostavlenia [Youth Unemployment in Russia: Interregional Comparisons]. *Vestnik Saratovskogo Gosudarstvennogo Socialno-Ekonomicheskogo Universiteta, 5(54)*: 29-35.
- Sayers, R. (2007). The right staff from X to Y Generational change and professional development in future academic libraries. *Library Management, 28(8/9)*: 474-487.
- Sayfhashemi, F., Abaspour, A., Khorsanditaskouh, A., & Nadoushan, S. (2019). Develop and validate talent management model in Sama schools. *Journal of School administration, 7(2)*: 314-394. [in Persian].
- Scott, D., McMullen, t., & Royal, M. (2012). *Retention of Key Talent and the Role of Rewards*. WorldatWork, www.worldatwork.org
- Scullion, H., & Collings, D. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness. People and Performance, 4(4)*: 294-297.
- Shateri, K. (2015). Designing a model for talent management in the organization. *Ph.D thesis on Educational Management*, University of Tehran. [in Persian].
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd Ed: Sage.
- Sukanya, M. (2009). Talent Management Strategies and Challenges in the Competitive Era. *PhD thesis*. Research and Development Cell. Jawaharlal Nehru Technological University: Hyderabad.
- Swapna, R., & Raja. G. (2015). Business Transformation Management- The Role of Talent management with Special Reference to Service Sectors. *Advances In Management, 5(2)*: 61- 64.
- 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*.

- Benedictine University: Retrieved from <http://gradworks.umi.com/33/49/3349408.htm>
- Tahmasebi, R. (2012). *Design and Development of Talent Management System (TMS) in the organization with a focus on the capital market*. Ph.D thesis on Public Administration, University of Tehran.
- Vazhir, L. (2016). Complication of Assessment and Development Centers in Iran and Providing Appropriate Strategies. *Master's Degree Program in Strategic Human Resource Management*, University of Tehran. [in Persian].
- Watson, L. (2008). Factors influencing job satisfaction and organizational commitment. *Radiologic technology*, 80(2): 113-122.
- Yllner, E. B. (2013). *Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career*. Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden.