

## مدیریت استعداد: توسعه رهبران جدید در سازمان

### شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر آن

دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۸

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۷

#### ناصر باقری مقدم

استادیار، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، تهران، ایران

#### حسن احمدی<sup>۱</sup>

گروه آموزش ابتدایی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، ایران

#### چکیده:

هدف تحقیق حاضر، شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه رهبران جدید در مدارس دوره متوسطه شهر اردبیل به روش پژوهش آمیخته بود. جامعه آماری تحقیق حاضر، مدیران و معلمان مدارس نمونه دوره متوسطه شهر اردبیل بود که در بخش کیفی و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۵ نفر تحت مصاحبه قرار گرفتند و در مرحله کمی از بین جامعه ۲۲۱۰ نفری تعداد ۲۰۲ نفر به صورت نمونه‌گیری چند مرحله‌ای و طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل استقرایی 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 انجام‌شده، از روش‌های پایایی باز آزمون و توافق درون موضوعی استفاده شد. به منظور تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر توسعه رهبران جدید در سازمان شامل عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، رضایت از سرپرست، پویایی سازمان، شرایط محیط کاری، همکاران، وجهه و برند سازمان، فرصت رشد، بها دادن به استعدادهای متناسب شغل و شاغل) و عوامل شغلی مؤثر (شامل تناسب شغل و شاغل، چالشی بودن شغل، اهمیت شغلی، استرس شغلی) است؛ همچنین یافته دیگر پژوهش نشان داد که همه عوامل به جز عامل استرس شغلی، اهمیت شغلی و چالشی بودن شغل تأثیر معناداری بر توسعه رهبران جدید در سازمان داشته‌اند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که برنامه‌ریزی برای استخدام، نگهداری و توسعه رهبران در مدارس ضروری است.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، توسعه رهبری، سازمان.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: Ahmadi.hasan9@gmail.com

## Structural analysis of transformational leadership relationships and organizational agility with the mediating role of job involvement in the health system

**Naser Bagheri moghaddam**

Assistant Professor, Scientific Policy Research Center, Tehran, Iran

**Hasan ahmadi <sup>1</sup>**

Department of Primary Education, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Farhangian University, Iran

Receipt: 2020/11/08

Acceptance: 2020/12/07

### Abstract:

The purpose of this structural analysis is to investigate the relationship between transformational leadership and organizational agility with the mediating role of job involvement in the health system. The method of this study is correlational descriptive. The statistical population of this study was composed of all of Health and Medical Staff of the University of Medical Sciences (N = 450). Through Cochran formula, a sample of 208 were selected via random sampling method. Standardized questionnaire was used to collect data for transformational leadership (Bass & Avolio, 1995), organizational agility (Spitzer, 2007), and job involvement (Schaufeli et al., 2002). Reliability of the scales computed by Cronbach's alpha were 0.92, 0.91, and 0.87, respectively. Validity of the scales was confirmed by experts. For analyzing data, structural equation modeling was employed. The results showed that transformational leadership has direct effect on job involvement and indirect effect on organizational agility. The results of the path analysis further indicated that the transformational leadership and job involvement has direct effect on organizational agility. The direct effect of the transformational leadership on job involvement is also positive and significant. The indirect effect of transformational leadership on organizational agility is positive and significant with the mediation of job involvement. In light of the results obtained it can be said that the transformational leadership style in Urmia University of Medical Sciences, is likely to increasing job involvement of employees, which in turn will make this university more agile.

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Involvement, Organizational Agility, Health System.

<sup>1</sup> Corresponding author: Ahmadi.hasan9@gmail.com

## مقدمه

رهبری مؤثر یکی از عوامل حیاتی سازمان‌های آموزشی است (Litz & et al; 2020). و نقش مهمی در موفقیت سازمان‌های امروزی دارند (Kim & et al, 2021). در میان منابع انسانی، نقش مدیریت و رهبری به‌ویژه مدیریت و رهبری مدارس ممتازتر و برجسته‌تر از سایر افراد است به طوری که می‌توان گفت موفقیت مدارس و نظام آموزش و پرورش تا حدود زیادی به کارآمدی مدیریت و رهبری مدارس بستگی دارد. وجود رهبری موفق وجه تمایز سازمان‌های موفق از سازمان‌های ناموفق است.

Lamber (2006) معتقد است که یک رهبر موفق می‌تواند عامل ایجاد تغییرات مثبت در موفقیت دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه‌ای باشد که او آن را رهبری می‌کند (seyed Mohamad & et al, 2017).

برای به دست آوردن مزیت رقابتی در یک محیط پویا و نامطمئن مدیریت استعداد کارکنان دانشی دارای اهمیت استراتژیک است (Sanjeev & Singh, 2017). با توسعه علم و تکنولوژی جامعه جهانی به سرعت در حال تغییر است (Vesamavibool & et al, 2015)؛ از این رو آموزش و پرورش نیازمند توسعه رهبران جدید در سازمان است. مدیریت استعداد به عنوان یک عامل حیاتی در سازمان‌های موفق و البته مدارس دیده می‌شود؛ در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان. در یک سازمان مردم‌مدار منابع کلیدی استعداد افرادی است که در سازمان به فعالیت مشغول‌اند. در آموزش و پرورش استعداد می‌تواند به عنوان عامل مهم در موفقیت مدرسه در نظر گرفته شود؛ از این رو جذب افراد با استعداد به تنهایی کافی نیست؛ بلکه باید استراتژی برنامه‌ریزی‌شده‌ای برای استفاده از توانایی آن‌ها و

حفظ تعهد افراد با استعداد در مدرسه وجود داشته باشد. در واقع سازمان‌ها به وسیله افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست. از طرفی استعداد از مقوله‌هایی است که مانند همه فعالیت‌ها نیازمند مدیریت است و سازمان‌ها می‌بایست به نحوی فعال در قبال مدیریت استعدادهایی که به آن‌ها سپرده شده است، پاسخگو باشند (vestal, 2010). اصطلاح "جنگ برای استعداد" برای اولین بار توسط مکنزی و مشاوران سازمان مطرح شد. در بررسی مکنزی او مدیریت استعداد را عامل مهم و تأثیرگذار در موفقیت سازمانی دانسته و معتقد است که مدیریت استعداد با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان مستعد برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (Sahai & veladat & navehebrahim, 2011; Srivastava, 2012). به طور فزاینده‌ای موفقیت سازمان‌های امروزی به جذب، نگهداری و توسعه کارکنان با استعداد مرتبط می‌شود (Aguinis&et-al, 2012). سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی و جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است. سازمان‌های پویا در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود (Rezaeian&Sultani, 2009). نتایج تحقیقات از ۴۰ سازمان جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبه‌رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی است و همین امر به طور قابل‌توجهی توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود ساخته است (Ready & Conger,

<sup>3</sup> . Talent management

حدود ۳۳ درصد در سال نرخ خروج (ریزش آینده) پیش‌بینی کرده و اعتراف نمودند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین‌های مناسب مطمئن نیستند (Rezaeian & Sultani, 2009).

در واقع مدیریت استعداد به دو 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 از جمله رهبری در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (Tahmasebi & et al, 2012). در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادهای بسیار مشکل شده و امروزه تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب هست که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری است. بسیاری از کارشناسان این عصر را عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود باهم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین‌ها و با استعدادترین کارکنان، می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسید و سود خود را افزایش دهد (Phillips & Roper, 2009). از این رو استعدادهای به یکی از مهم‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده که به طور مستقیم بر موفقیت سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Aksakal & et al, 2013). در حال حاضر می‌توان گفت وضعیت نامطلوب شغل معلمی در بسیاری از کشورها موجب ترک شغل معلمان علاقه‌مند و مانع جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز مدارس می‌شود که به نظر بعضی از دانشمندان عمدتاً به دلیل شرایط کاری و حقوق و دستمزد نامطلوب است (Mirkamali & Gholamzadeh, 2012).

طبق نظرسنجی انجام شده در سال ۲۰۱۵ توسعه رهبری به عنوان مهمترین نیاز مدیران منابع انسانی ارزیابی شده است؛ از این رو توسعه استعداد

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 (Kehinde, 2012). یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها در آینده رقابت برای به دست آوردن استعداد است (Aziz & ogbolu, 2012). برای مثال مطالعه‌ای را کلارک و وینکلر (۲۰۰۶) در مؤسسه سی.آی.پی.دی انگلستان انجام دادند که بر اساس آن ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌تواند بر حوزه فعالیت‌های سازمان تأثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آن‌ها بر این باورند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت‌های مدیریت استعداد قرار می‌گیرد (Adamesky, 2003). بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعدادهای مواجه هستند (Phillips & Roper, 2009). در یک بررسی که بر روی ۱۵۰ سازمان مندرج در لیست «فورچون ۵۰۰» انجام شد، سازمان‌ها برای رده‌های مدیریتی خود طی پنج سال

4. Clarke & Winkler

نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان. 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 (Haji karimi & Soltani, 2011). در واقع مدیریت استعداد به کارگیری شخص مناسب در مکان مناسب و در زمان مناسب است (Altmoz, 2013).

با توجه به ملاحظات نظری بالا، تحقیقاتی در ارتباط با مطالب گزارش شده وجود دارد که به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

در پژوهشی (Abediniya, 2020) عنوان می‌کند که رهبران در رضایت کارکنان تأثیر قابل توجهی داشته‌اند و پیشنهاد می‌کند که از سوی سبک‌های رهبری سنتی به سوی سبک‌های جدید راهبردی حرکت کنیم.

در پژوهشی (arabpour & nikipour, 2016) عنوان می‌کنند که بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن؛ یعنی جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها، توسعه استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری وجود دارد و ابعاد نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش‌بینی کنند. در پژوهشی (nopasand asil & et al, 2015) بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه‌ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادها برتر به سازمان بیشترین

رهبران به عنوان یکی از اصلی ترین موضوعات استراتژیک مورد توجه قرار گرفت (Sanjeev & Singh, 2017).

در درون پویایی‌های زندگی کاری، سازمان‌ها باید با سرعت تغییر و تحولات خودشان را تطبیق دهند، توسعه یابند و سطح بالایی از رشد را به دست آورند. به منظور حفظ مزیت رقابتی سودآور و پایدار، سازمان‌ها به منابع انسانی خلاق و نوآور نیاز دارند (Altmoz, 2013). منابع علمی برای تعریف مفهوم مدیریت استعداد منجر به تعاریف مختلفی شده است که آن را به عنوان فرایند جامع و یکپارچه در نظر گرفته است. مدیریت استعداد توسعه استراتژی‌هایی برای استخدام، نگهداری کارکنان و ایجاد مخزن استعداد است. قبل از بحث درباره مدیریت استعداد، مفهوم "استعداد" باید توضیح داده شود.

کلمه "استعداد" که در زندگی روزمره به طور مکرر به کار برده می‌شود به یکی از منابع مهم واقعی برای تجارت تبدیل شده است. استعداد مفهومی است که به طور همزمان مهارت، رهبری، غالب شدن (برتری)، عملی بودن و استفاده بهتر از زمان را در نظر می‌گیرد. نوع دیگری از تعریف به توانایی یک فرد برای انجام کارها در یک دوره زمانی معین به راحتی و با به کارگیری خلاقیت خود و برای فعال کردن دیگران در به دست آوردن موفقیت اطلاق می‌شود. "استعداد" به عنوان کل مفاهیم غالب شدن، توانایی، رهبری، سهولت، بدیع بودن و زمان تعریف می‌شود (Gumus & et al, 2013).

در آن سوی دیگر مدیریت استعداد عبارت است شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به منظور پیشینه کردن درگیری فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است. در واقع مدیریت استعداد عبارت است از: انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب،

پژوهشی نشان دادند که بهبود شایستگی‌های کارکنان در سازمان با هدف کارایی بیشتر و دستیابی به اهداف سازمانی از برنامه‌های مدیریت استعداد سازمان‌ها است؛ از این رو سؤال پژوهش این است که عوامل مؤثر بر توسعه رهبران جدید در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل کدام‌اند؟

### روش تحقیق

به منظور دستیابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب، نگرش و ادراک شرکت‌کنندگان نسبت به عوامل مؤثر بر توسعه رهبران جدید در مدارس دوره متوسطه شهر اردبیل از روش‌های پژوهش آمیخته استفاده شد؛ بنابراین، از روش بررسی موردی استفاده شد و در این راستا نیز سعی شد تا هم از داده‌های کیفی و هم از داده‌های کمی برای نیل به هدف یاد شده استفاده شود. بررسی موردی پژوهشی است که پژوهشگر به جستجوی ژرف یک برنامه، رخداد، فعالیت، فرآیند و حتی یک موضوع در یک یا چند نفر می‌پردازد (Creswell, 2007). از لحاظ 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 (Ridenour & Newman, 2009). در نتیجه یافته‌های پژوهش بستر محور بوده و با قاطعیت بیشتری نشان دهنده واقعیات موجود در آموزش و پرورش خواهند بود.

جامعه آماری این پژوهش را مدیران و معلمان نمونه در مدارس دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل تشکیل دادند که ملاک انتخاب این افراد این بود که در پنج سال اخیر به عنوان معلم و مدیر نمونه شهر اردبیل انتخاب شده باشند؛ بنابراین به

تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا هست. در پژوهشی (Tahmasebi & et al, 2014) برای استعدادها ورود به یک سازمان بیش‌تر از همه متأثر از وجود فضایی است که بتوانند توانمندی‌های پژوهشی، تحقیقاتی و رشد علمی خود را در آن محقق سازند. 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؛ همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد از میان عوامل ۳۹ گانه عامل فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی مهم‌تر از بقیه عوامل است. (Megri, 2014) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که سیستم مدیریت استعداد تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. (Altinoz, 2013) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی، اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد. (Vural & et al, 2012) 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. (Swapna & Raja, 2012) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که تفاوت معناداری بین پاسخ‌های کارکنان بخش‌های مذکور در درک اهمیت مدیریت استعداد و نیز تأثیر آن بر تحول کسب‌وکار وجود نداشته است؛ همچنین نتایج مطالعات آن‌ها نشان داد که کارکنان با همه متغیرهای مربوط به مدیریت استعداد موافقت کرده‌اند. آن‌ها احساس می‌کنند که مدیریت استعداد منافع مالی بالاتری را منجر شده و در شیوه انجام کسب و کار تأثیرگذار بوده است. (Van Zyl, Mathafena & Ras, 2017) در پژوهشی ابعاد کلیدی اجرای مدیریت استعداد را عبارت از جذب، استخدام و به کارگیری، رشد و توسعه، مدیریت عملکرد، بررسی استعداد، پاداش و قدردانی و تعامل دانستند. (Ingram & Glod, 2016) در

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 ۴ 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 ۷۹ درصد به دست آمد، که چون بالاتر از ۶۰ درصد است پس پایایی بین دو کدگذار نیز مورد تأیید است. در آخر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل استقرایی استفاده شد.

در مرحله کمی از بین جامعه ۲۲۱۰ نفری تعداد ۲۰۲ نفر به صورت نمونه‌گیری چندمرحله‌ای و طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. در بخش کمی از روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد و نظرات اساتید نشان داد که دارای روایی مناسبی بود و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شد که ۰/۸۲ بود که ضریب قابل قبولی برای پایایی است. برای تحلیل داده‌های کمی نیز از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد.

#### یافته‌های تحقیق

نظر به ارتباط ملموس مدیران و معلمان نمونه و آگاه با مسئله پژوهش از آن‌ها خواسته شد تا در مطالعه شرکت کرده و به مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته 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 مورد بررسی قرار می‌گیرند.

**عوامل مؤثر توسعه رهبران جدید در مدارس دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل کدام‌اند؟**

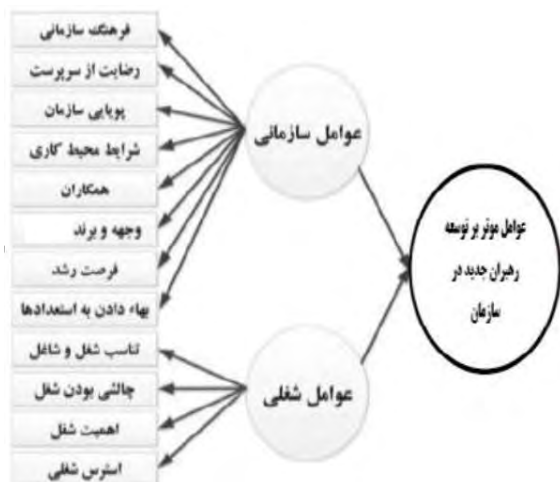
منظور انجام نمونه‌گیری در مرحله کیفی، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. در نمونه‌گیری نظری از نمونه‌هایی مصاحبه به عمل آمد که از لحاظ هدف‌های پژوهش دارای اطلاعات غنی‌اند. در این روش نمونه‌گیری وقتی خاتمه می‌یابد که هر مقوله به اشباع نظری برسد. به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه رهبران جدید از روش نمونه‌گیری هدفمند از مدیران و معلمان نظرخواهی شد. در نهایت داده‌ها از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از آن‌ها گردآوری شد.

تمامی مصاحبه‌ها با مدرسان به صورت رو در رو و فردی در زمان کاری شرکت‌کنندگان در مکانی ساکت مانند کلاس، یا دفتر کار بین ساعات ۸ صبح تا ۴ بعد از ظهر انجام شد. مدت زمان مصاحبه بین ۲۵ دقیقه تا ۷۵ دقیقه بود و تا کسب توصیفی غنی از موضوعات مربوط به پژوهش ادامه می‌یافت. 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: مشارکت‌کنندگان 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: 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 اظهار نظر در باره آن‌ها پرداختند.

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



شکل ۱. الگوی اولیه پژوهش

## یافته‌های کدگذاری انتخابی و ارائه مدل کیفی

### پژوهش

در فرایند کدگذاری انتخابی و فرایند 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 به دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و عوامل مؤثر توسعه رهبران جدید در سازمان به صورت یک الگوی مفهومی منعکس گردید.

جدول ۱. مؤلفه‌های استخراج شده از بخش کیفی

مؤلفه‌های اصلی	زیر مؤلفه‌ها
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی
	رضایت از سرپرست
	پویایی سازمان
	شرایط محیط کاری
	همکاران
	وجهه و برند سازمان
	فرصت رشد
	بها دادن به استعدادها
عوامل شغلی	تناسب شغل و شاغل
	چالشی بودن شغل
	اهمیت شغلی
	استرس شغلی

عوامل مؤثر بر توسعه رهبران جدید در سازمان

یافته‌های به دست آمده در این مرحله حاکی از آن است که عوامل مؤثر بر توسعه رهبران جدید در آینده را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد که به شرح زیر است:

### عوامل سازمانی

عوامل سازمانی به آن دسته از عواملی گفته می‌شود که مرتبط با سازمان به عنوان یک کل بوده و روی توسعه استعدادها تأثیر می‌گذارند.

**بها دادن به استعدادها:** در این باره مصاحبه‌کننده شماره ۱۲ اظهار می‌دارد که: جذب و به کارگیری نیروهای متخصص در هر رشته و بها دادن به فعالیت‌های نوین آن‌ها به منظور پیشرفت روز به روز یکی از عامل‌های مهم در مدیریت استعداد می‌باشد.

**فرصت رشد:** در این باره مصاحبه‌کننده شماره ۸ اظهار می‌دارد که: توسعه رهبری وابستگی بسیاری به توانمندسازی دارد. به نظر بنده آن‌چه در درجه اول برای استعدادها و نیروهای برتر مهم است، وجود فضا و فرصت آموختن و یادگیری است. از آنجا که استعدادها افرادی هستند که قدرت یادگیری بالایی دارند؛ لذا میل به یادگیری نیز در آنان بالا است و به موقعیت‌های شغلی جذب می‌شوند که در آن فرصت‌های یادگیری و رشد وجود داشته باشد.

تحلیل یافته‌های بخش کیفی بیانگر آن است عوامل مؤثر بر توسعه استعداد شامل فرهنگ سازمانی، رضایت از سرپرست، پویایی سازمان، شرایط محیط کاری، همکاران، وجهه و برند سازمان، فرصت رشد، بها دادن به استعدادها هستند و عوامل شغلی مؤثر بر توسعه استعدادها شامل تناسب شغل و شاغل، چالشی بودن شغل، اهمیت شغلی، استرس شغلی است. شکل زیر عوامل مؤثر بر توسعه رهبران را منعکس می‌نماید.



عوامل شغلی از ماهیت خود شغل و ویژگی‌های آن نشئت می‌گیرد؛ عواملی که در این پژوهش شناسایی شدند عبارت‌اند از: تناسب شغل و شاغل، چالشی بودن شغل، اهمیت شغل، استرس شغلی.

تناسب شغل و شاغل: در این باره مصاحبه‌کننده شماره ۱۵ اظهار می‌دارد که: تناسب شغل و شاغل مهم است و باعث می‌شود فرد در شغل خود از اثربخشی لازم برخوردار باشد. شغل باید ویژگی‌های روانی فرد، ویژگی‌های جسمی و روانی فرد انطباق داشته باشد تا به فرد آسیبی نرسد.

**چالشی بودن شغل:** در این باره مصاحبه‌کننده شماره ۱۵ اظهار می‌دارد که: ایجاد محیط کاری چالشی و معنادار در سازمان می‌تواند مثر ثمر باشد.

**اهمیت شغل:** در این باره مصاحبه‌کننده شماره ۷ اظهار می‌دارد که: شغل باید دو جنبه داشته باشد به جنبه درونی است که در واقع خود فرد را تأمین و ارضا کند. جنبه بیرونی هم این است که فرد از نظر جامعه، سازمان، محیط و از نظر فرهنگ سازمانی دیده شود؛ یعنی در نظر دیگران این شغل اهمیت داشته باشد.

**استرس شغلی:** در این باره مصاحبه‌کننده شماره ۱ اظهار می‌دارد که: استرس در محیط کاری موجب کاهش بروز توانایی‌ها افراد مستعد شده و این افراد قادر نیستند اثربخشی لازم را در محیط کاری داشته باشند.

#### بررسی مدل ساختاری پژوهش

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل مفهومی پژوهش می‌رسد. خروجی گرافیکی مدل پژوهش به صورت زیر است.

**وجهه و برند سازمان:** در این باره مصاحبه‌کننده شماره ۶ اظهار می‌دارد که: هر چه سازمان وجهه اجتماعی بیرونی بیشتری داشته باشد، خوب طبیعیه که به فرد اعتبار می‌دهد. هر چه فرد از سازمانش بیشتر اعتبار بگیرد، بیشتر به سازمانش که خودش به عنوان عامل انگیزشی برای موندن در سازمان است، می‌بالد.

**شرایط محیط کاری:** در این باره مصاحبه‌کننده شماره ۴ اظهار می‌دارد که: ارزش دادن به افراد شایسته و لایق همگی روی توسعه استعداد تأثیر گذارند. به طور کلی فضای سازمان باید متناسب با شرایط کاری یک نیروی مستعد در سازمان باشد.

**پویایی سازمان:** در این باره مصاحبه‌کننده شماره ۱۰ اظهار می‌دارد که: سازمان باید پویا باشد، فعال و اکتیو باشد. سازمانی یکنواخت باشد نمی‌تونه افراد با استعداد را نگه داره. سبک مدیریتی باید مشارکتی باشه افراد را تو کار دخالت بدیم.

**رضایت از سرپرست:** در این باره مصاحبه‌کننده شماره ۱۱ اظهار می‌دارد که: سبک رهبری با افراد مستعد باید فرق کنه. باید براشون احترام قائل شویم، باید از توانشون استفاده کرد، همه چی هم پول نیست، خیلی مهمه که آدم بدونه چه جوری باهاشون ارتباط برقرار کرد.

**فرهنگ سازمانی:** در این باره مصاحبه‌کننده شماره ۲ اظهار می‌دارد که: 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 بتونه قابلیت‌های خودش را به ظهور بزاره که می‌تونه روی توسعه استعدادها تاثیر بگذاره.

**عوامل شغلی:**

سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل ۲، مقدار  $R^2$  برای سازه درون‌زای توسعه رهبران ۰/۶۳۰ محاسبه شده است که با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

### معیار $Q^2$

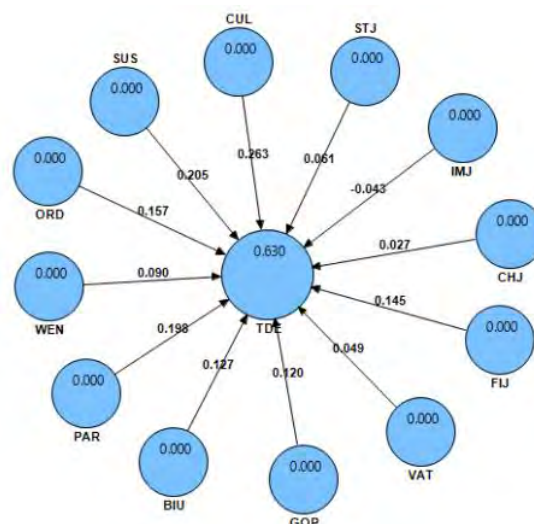
معیار  $Q^2$  قدرت پیش بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. مقدار  $Q^2$  برای سازه درون‌زای توسعه استعدادها ۰/۲۸۱ محاسبه شده است که نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

### معیار GOF

شاخص دیگری که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به صورت زیر محاسبه می‌شود.

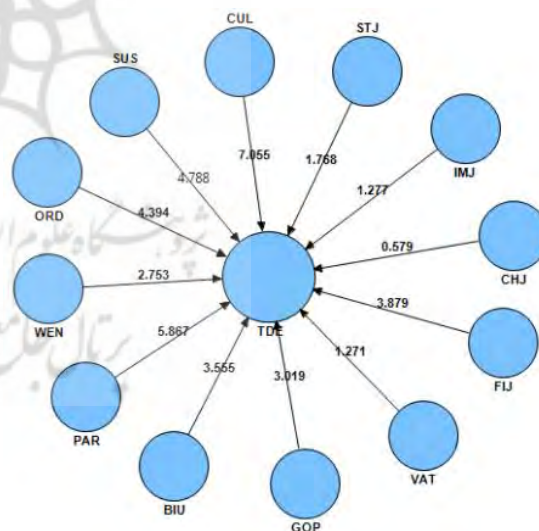
$$GOF \cong \sqrt{\text{communality} \partial R^2}$$

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد؛ بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه.



شکل ۲. ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ ۵ مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.



شکل ۳. نتایج آزمون تی-استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

بررسی کیفیت مدل

### معیار $R^2$

معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و

5. Bootstrapping

تایید	۳/۵۵۵	۰/۱۲۷	بها دادن به استعداد	۶
تایید	۳/۱۹	۰/۱۲۰	فرصت رشد	۷
رد	۱/۲۷۱	۰/۰۴۹	وجهه و برند سازمان	۸

مطابق با جدول (۳): آماره معنی‌داری بین متغیر توسعه استعدادها و فرهنگ سازمانی (  $t$  Ovalue  $\cong 7,055$ ,  $\mathcal{E} \cong 0,263$  ) رضایت از سرپرست (  $t$  Ovalue  $\cong 4,788$ ,  $\mathcal{E} \cong 0,205$  ) پویایی سازمانی (  $t$  Ovalue  $\cong 4,394$ ,  $\mathcal{E} \cong 0,157$  ) شرایط محیط کاری (  $t$  Ovalue  $\cong 2,753$ ,  $\mathcal{E} \cong 0,090$  ) همکاری (  $t$  Ovalue  $\cong 5,867$ ,  $\mathcal{E} \cong 0,198$  ) وجهه و برند سازمان (  $t$  Ovalue  $\cong 3,355$ ,  $\mathcal{E} \cong 0,127$  ) فرصت رشد (  $t$  Ovalue  $\cong 3,019$ ,  $\mathcal{E} \cong 0,120$  ) بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این مولفه‌ها و توسعه رهبران در سطح اطمینان (۹۰٪) معنی‌دار است؛ همچنین مثبت بودن ضرایب مسیر نشان‌دهنده اثرگذاری مثبت ۷ مؤلفه بر توسعه رهبران است؛ اما آماره معناداری بین توسعه استعدادها و بها دادن استعدادها (  $t$  Ovalue  $\cong 1,271$ ,  $\mathcal{E} \cong 0,49$  ) کوچکتر از مقدار (۱/۹۶) است که نشان‌دهنده عدم تأثیر وجهه و برند سازمان بر توسعه رهبران است.

برای بررسی فرضیه دوم و آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آن‌ها در جدول زیر داده شده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری

نتیجه آزمون	عدد معنی‌داری (t-value)	ضریب مسیر (β)	مسیر	
			به متغیر	از متغیر
تایید	۳/۸۷۹	۰/۱۴۵	تناسب شغل و شاغل	
رد	۰/۵۷۹	۰/۰۲۷	توسعه استعدادها	چالش‌ی بودن شغل
رد	۱/۲۷۷	۰/۰۴۳		اهمیت شغل
رد	۱/۷۶۸	۰/۰۶۱		استرس شغل

جدول ۲. میزان cummunality و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

متغیر	cummunality	$R^2$
فرهنگ سازمانی	۰/۸۳۸	--
رضایت از سرپرست	۰/۷۷۹	--
پویایی سازمانی	۰/۷۰۳	--
شرایط محیط کاری	۰/۸۶۹	--
همکاران	۰/۸۴۴	--
وجهه و برند سازمان	۰/۸۳۶	--
فرصت رشد	۰/۷۹۴	--
بها دادن استعدادها	۰/۷۸۶	--
تناسب شغل و شاغل	۰/۶۱۸	--
چالش‌ی بودن شغل	۰/۷۰۰	--
اهمیت شغل	۰/۷۵۸	--
استرس شغل	۰/۸۳۶	--
توسعه رهبران	۰/۸۳۲	۰/۶۳۰
میانگین	۰/۷۸۸	۰/۶۳۰

$$GOF \cong \sqrt{\text{communality } \partial R^2} \cong \sqrt{0,788 \partial 0,630} \cong 0,705$$

مقدار GOF برای مدل پژوهش مطابق با جدول ۲، مقدار ۰/۷۰۵ محاسبه گردیده است که نشان از توان متوسط مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد.

برای بررسی فرضیه اول و آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم‌افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آن‌ها در جدول زیر داده شده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری

ردیف	مسیر	ضریب مسیر (β)	عدد معنی‌داری (t-value)	نتیجه آزمون	
				به متغیر	از متغیر
۱	فرهنگ سازمانی	۰/۲۶۳	۷/۰۵۵	تایید	
۲	رضایت از سرپرست	۰/۲۰۵	۴/۷۸۸	تایید	
۳	پویایی سازمانی	۰/۱۵۷	۴/۳۹۴	تایید	توسعه رهبران
۴	شرایط محیط کاری	۰/۰۹۰	۲/۷۵۳	تایید	
۵	همکاران	۰/۱۹۸	۵/۸۱۷	تایید	

نتایج این تحقیقات می‌توان گفت که استعدادها خواستار فرهنگ سازمانی‌ای هستند که یادگیرنده باشد، ریسک‌پذیری در آن ممکن باشد تا امکان بروز خلاقیت و نوآوری فراهم آید، پذیرای کار جمعی و تیمی باشد تا استعدادها از هم یاد بگیرند، و فرهنگی باشد که در آن برای انجام کار ارزش قائل شوند. Afje & Saleh (2013) در پژوهش خود با عنوان عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران به این نتیجه دست یافت که عوامل برنامه‌ریزی توسعه فردی (شامل ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم‌گیری، زمان حضور منعطف و شناور)، فرایند اجتماعی شدن (شامل عوامل توسعه ارتباط در گروه‌های کاری، انجام فعالیت‌های چالشی، آزادی و استقلال عمل در فعالیت‌ها)، برنامه‌ریزی توسعه سازمانی (شامل عوامل نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب و مشارکت در اهداف کاری سازمان)، و شوک‌های کاری (شامل موارد برآورده نشدن انتظارات شغلی، و کاهش شأن و منزلت کار) از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر نگهداشت کارکنان دانش‌گر می‌باشد.

همچنین (2012) Sleiderink عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعدادها را به دو دسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل درونی تأثیرگذار بر نگهداشت استعدادها به ترتیب شامل استقلال شغلی، فرصت‌های توسعه، رضایت شغلی، کار چالش برانگیز، و قدردانی می‌شود. همچنین نتایج پژوهش بیان‌گر آن بود که مهم‌ترین عوامل بیرونی تأثیرگذار بر نگهداشت استعدادها به ترتیب شامل روابط با همکاران، شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقا و دستمزد می‌شود.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان اشاره کرد سازمان آموزش و پرورش باید در راستای فراهم‌آوری فرصت‌های رشد و شکوفایی برای استعدادها جهت توسعه رهبران آینده تلاش کند، تا آن‌ها بتوانند ضمن کار کردن در سازمان به رشد حرفه‌ای خود نیز بپردازند؛

مطابق با جدول (۴)؛ آماره معناداری بین متغیر توسعه استعدادها و تناسب شغل و شاغل برابر با ۳/۸۷۹ و بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان تناسب شغل و شاغل و توسعه رهبران در سطح اطمینان (۹۵٪) معنادار است؛ همچنین ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر ۰/۱۴۵ بوده که نشان دهنده اثرگذاری مثبت تناسب شغل و شاغل بر توسعه رهبران است؛ اما آماره معناداری بین توسعه استعدادها و چالشی بودن شغل ( $t \text{ Ovalue} \cong 0.27, \varepsilon \cong 0.579$ )، اهمیت شغل ( $t \text{ Ovalue} \cong 1.277, \varepsilon \cong 0.43$ ) و استرس شغل ( $t \text{ Ovalue} \cong 1.768, \varepsilon \cong 0.61$ ) کوچکتر از مقدار ۱/۹۶ است که نشان دهنده عدم تاثیر این ۳ متغیر بر توسعه رهبران است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه رهبران جدید در مدارس دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر توسعه رهبران جدید در سازمان شامل عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، رضایت از سرپرست، پویایی سازمان، شرایط محیط کاری، همکاران، وجهه و برند سازمان، فرصت رشد، بها دادن به استعدادها، تناسب شغل و شاغل) و عوامل شغلی مؤثر (شامل تناسب شغل و شاغل، چالشی بودن شغل، اهمیت شغلی، استرس شغلی) است؛ همچنین یافته دیگر پژوهش نشان داد که همه عوامل به جزء عوامل استرس شغلی، چالشی بودن شغلی، اهمیت شغلی تاثیر معناداری بر توسعه رهبران جدید در سازمان داشته‌اند. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های (arabpour & nikpour, 2016)؛ (nopasand asil) (et al, 2015)؛ (Tahmasebi & et al, 2014)؛ (Megri, 2014)؛ (Altmoz, 2013)؛ (Vural & et al, 2012)؛ (Swapna & Raja, 2012)؛ (Van Zyl, Mathafena & Ras, )؛ (Ingram & Glod, 2016) همخوانی دارد. طبق

فکری و موشکافی نیاز داشته باشد، تا ضمن ایجاد انگیزش لازم در استعدادها برای ماندن در سازمان، توسعه آن‌ها را نیز در پی داشته باشد. احساس داشتن یک شغل مناسب و اطمینان از تداوم آن در آینده و فقدان عوامل تهدیدکننده شرایط مناسب کاری در آن شغل نقش مهمی در توسعه استعدادها ایفا می‌کند. با توجه به یافته‌های این مطالعه، پیشنهاد می‌شود که سازمان آموزش و پرورش بر استراتژی‌های مدیریت استعداد برای توسعه رهبری در سازمان تأکید کند. این مطالعه با شناسایی عوامل سازمانی و شغلی مؤثر بر توسعه رهبران توانسته است سهم قابل توجهی در توسعه رهبران جدید در آینده داشته باشد.

به عبارتی دیگر، سازمان فرصت مطالعاتی و پژوهشی، خود توسعه‌ای، و فرصت بازسازی را در اختیار این افراد قرار دهد که می‌تواند به صورت مشارکت دادن استعدادها در مسائل سازمان، شرکت در جلسات بالادستی و در معرض یادگیری قرار دادن این افراد باشد. احساس پویایی از دیگر عوامل سازمانی اثرگذار بر توسعه استعداد رهبران بوده که منظور آن است که در سازمان همیشه دانسته‌ها و یافته‌های جدیدی باشد، فرصت یادگیری در شرایط جدید وجود داشته باشد، محیط کاری ایستا نباشد و از تکنولوژی روز در سازمان استفاده شود، به طور کلی، فراگیری دانش روز برای تحقق مأموریت سازمان یک الزام باشد. یافته‌ها بیانگر آن بود که استعدادها نیاز به همکاری دارند که پذیرای آن‌ها باشند، همکاری که خود توانمند و فعال هستند. از دیگر عوامل سازمانی اثرگذار بر توسعه رهبران وجهه و برند سازمان بود. در این راستا می‌توان گفت که وجهه و برند یک سازمان باید با محتوای آن همخوانی داشته باشد یعنی، نباید به گونه‌ای باشد که یک سازمان دارای وجهه و برند بیرونی خوبی باشد ولی در داخل سازمان و در فرایندهای سازمانی و در عمل این طور نباشد، که خود به مرور زمان استعدادها را به ترک سازمان ترغیب می‌کند.

پر واضح است که دانش، مهارت و توانایی‌های فرد باید همان دانش مهارت‌ها و توانایی‌هایی باشد که شغل فرد در سازمان به آن نیاز دارد؛ به عبارت دیگر، استعدادها باید در مشاغل بکار گرفته شوند که با تحصیلات، تجربه و علاقه آن‌ها مرتبط بوده و در راستای دانش، بینش و تصورات و انتظارات علمی آن‌ها باشد؛ یعنی، شغل این افراد باید به گونه‌ای باشد که امکان بروز استعدادها، امکان کاربرد دانش، تجارب، توانایی‌ها و قابلیت‌های فرد در آن وجود داشته باشد.

همچنین یافته‌ها نشان داد شغل چالش‌برانگیز یکی از عوامل مهم اثرگذار بر توسعه استعداد رهبران در آینده است یعنی، فضا برای مبارزه و حل مسئله وجود داشته باشد و انجام وظایف شغلی به تلاش

## References

- Abedinya, A. (2020). Relationship between leadership styles of educational and training leaders with job satisfaction of multigrade primary school teachers in Talesh city, *Applied Educational leadership*, 1(1), 29-42. [In persian.]
- Adamsky, H. (2003). Talent management: Something productive this way comes, Retrieved from <http://www.ere.net/articles/db/76E79D059FE B4637A7F0FBD4439490C6.asp>, in February.
- Afje, S. A. A., Saleh Ghaffari, A. (2013). Factors affecting the retention and leaving of service of the knowledge-based employees: Tehran University Jihad, *Culture Strategy*, 6 (21). 79-112.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Aksakal, E., Dagdeviren, M., Eraslan, E., & Yuksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72.
- Altinoz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (2013). Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Arábpour, A., Nickpour, A. (2015). The impact dimension of talent management on labor productivity in government organizations city of Kerman. *Human Resource Management Researches*, 1(6), 159-186. [In persian.]
- Aziz, A., & Ogbolu, M. (2012). Talent: China's Elusive Strategic Resource. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 350-354.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313 .
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L., (2007). *Designing and conducting mixed methods research*: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gumus, S., Apak, S., Gsmss, H. G., & Kurban, Z. (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 794-808.
- Haji karimi, A. Soltani, M. (2011). Investigation and analysis of factors to measure talent management: The Case of Iran's industrial equipment and machinery industry. *Organizational Culture Management Journal*, 23 (9), 95-116. [In persian.]
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent Management in Healthcare Organizations-Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2). Pp. 178-186.
- Kim, T. E., Sydnese, A. K., & Batalden, B. M. (2021). Development and validation of a safety leadership Self-Efficacy Scale (SLSES) in maritime context. *Safety Science*, 134, 105031.
- Litz, D., Hourani, R. B., & Scott, S. (2020). Leadership challenges in an educational program at a UAE juvenile detention center: A contextual analysis. *International Journal of Educational Development*, 76, 102193.
- 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.
- Nopasandasil, SM. Malekakhlagh, Ismail. Mehravani, M. (2014). Investigation the relationship between talent management and organizational performance. Human Resource Management Researches, 1(6), 31-51. [In persian.]
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your Company a Talent Factory. Harvard Business Review, 85(6). Pp. 69-77.
- Rezaeian, Ali. Sultani, F. (2009). Comprehensive model and talent management system to improve the performance of individual employees of the oil industry, Journal of management and human resources in the petroleum industry. 3(8), 7-50. [persian.]
- Ridenour, C. S., & Newman, I. (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.
- Sanjeev, R., & Singh, A. (2017). Talent management for developing leadership: An empirical investigation. Independent Journal of Management & Production, 8(3), 1130-1146.
- Seyed mohamad mard, M., Zaynabadi, H.R., Arasteh, H.R. (2017). Indicators of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study. Journal of school management, 5(2), 109-128. [In Persian.]
- Sleiderink, D.E.M. (2012). Talent management in health care: Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente. PhD. Thesis of Business Administration, School of Management and Governance, University of Twente.
- Swapna. R., & Raja K. G. (2012). Business Transformation Management- The Role of Talent management with Special Reference to Service Sectors. Advances In Management, 5(2), 61-64.
- Tahmasebi, R. Gholipour, Arian. 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. [In persian.]
- Van Zyl, E. S., Mathafena, R. B., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. SA Journal of Human Resource Management, 15, 19-pages.
- 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.
- Vesamavibool, S., Urwongse, S., Hanpanich, B., Thongnong, D., & Watcharin, K. (2015). The Comparative Study of Professional Standards for Thai Teachers and for Asean Teachers. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 191, 2280-2284.
- Vestal, K. (2010). Managing Your Talent Forward. Nurse Leader, 8(4), 10-11.
- Viner, R. M., Hargreaves, D. S., Ward, J., Bonell, C., Mokdad, A. H., & Patton, G. (2017). The Health Benefits of secondary education in

adolescents and young adults: An international analysis in 186 low-, middle-and high-income countries from 1990 to 2013. SSM-Population Health.

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.

