

## Presenting the Organizational Mentoring Model with the Talent Management Approach in the Ministry of Education

Abdolreza Golabi<sup>1</sup>, Seyyed Rasool Agha Davod<sup>2\*</sup>, Saeed Aghasi<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student, Department of Public Management, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Dehagan Branch, Islamic Azad University, Dehagan, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Management, Dehagan Branch, Islamic Azad University, Dehagan, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:** Seyyed Rasool Agha Davod  
Rasool\_Aghadavood@yahoo.com

**Received:** November 22, 2023

**Accepted:** March 1, 2024

**Published:** Winter 2024

**Citation:** Golabi, A., Agha Davod, S. R., Aghasi, S. (2024). Presenting the Organizational Mentoring Model with the Talent Management Approach in the Ministry of Education. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 3(4), 1-28.

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This research, which was conducted to provide an organizational mentoring model with a talent management approach in the Ministry of Education and Culture, is an exploratory type considered developmental and practical in terms of its purpose. In terms of data collection, it is of mixed type (qualitative and quantitative); in terms of data collection, it is descriptive-survey type. The statistical population of this research in the qualitative part includes all experts in the field of public administration and administrative affairs and senior managers and human resources in the Ministry of Education, 20 of whom were selected by judgmental and purposeful sampling. In the quantitative part, experts working in the Ministry of Education, have been selected as a statistical sample using Cochran's formula, using stratified random method according to the volume. The measuring tool of the research in the qualitative part was a semi-structured interview and in the quantitative part, it was a standard questionnaire, which was used to measure the validity of the questionnaires using the form and content method and to determine its reliability, Cronbach's alpha was calculated, and its value was estimated to be 0.974. Data analysis was done in the qualitative part by phenomenological method and in the quantitative part by using SPSS26 and SMART PLS4 software. The research results in the qualitative part led to a structural model. The results in the quantitative part also showed that in the education department, organizational culture plays a mediating role in the relationship between managers' support, organization strategy, talent conflict management, succession planning with individual factors of talent management, and organizational factors of talent management.

**Keywords:** Talent Management, Organizational Mentoring, Ministry of Education.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

The issue of talent management is a fundamental priority for many organizations, and the success of today's organizations is directly related to the utilization of talented employees. Talent is a combination of characteristics, abilities, and attitudes that result from the sum of natural ability, skill, and aptitude. In the education organization, there is less emphasis on individual talents and instead more focus on increasing networks, teamwork, trust and relationships as well as organizational culture, structure and processes (Guerra et al., 2023). In recent years, much attention has been paid to mentoring as one of the most important methods of human resource development in leading organizations (Ebrahimi et al., 2023). In the last decade, researchers and organizations have shown a special interest in research related to mentoring (Chong et al., 2019). This is because mentoring has brought many benefits to employees and organizations (Merritt & Havill, 2016). Organizations consider mentoring programs as the most important development program. In addition to learners, mentors and organizations also benefit from mentoring relationships. However, the implementation of the mentoring program in organizations, without having a comprehensive and integrated approach, appropriate to the characteristics of the organization and paying attention to all factors affecting its success, is not only ineffective, but may also cause losses to the organization (Panopoulos & Sarri, 2013).

Education in different countries is facing different challenges in the field of human resources. Iran is not separate from this. Iran's education is not facing a shortage of teachers, but rather an inappropriate distribution of teachers, which has created a surplus of teachers in privileged areas and a shortage of teachers in some deprived areas. The employment policies of this ministry have not been able to solve this problem so far. On the other hand, education has a problem in the field of educational quality, and part of the weakness of educational quality is related to how to attract, train and retain teachers (Abdullahi, 2012). Most of the teachers have not received the necessary training for the teaching profession, and during their service, they have rarely participated in in-service, information and knowledge classes, and they have rarely reviewed and modified their teaching methods. Poor, untrained and unmotivated teachers can never guarantee quality education. Therefore, the researcher's main goal of conducting this research is to present a model for organizational mentoring with a talent management approach in the country's education system and to find answers to the following research questions: What are the elements and components of the organizational mentoring model in the country's education system? And what is the appropriate organizational mentoring model?

### **Theoretical framework**

The term talent management was first used in 1996 at the Wharton School of the University of Pennsylvania, USA. In this regard, limited academic research was done until 1997, the Mackenzie Institute seriously and operationally dealt with this issue. The Mackenzie Institute used the term talent management system to describe the challenges faced by employers in finding competent and highly skilled employees (Vafai Fijani, 2023). In order to continue their activities and survive in the competitive environment, organizations must include the transformation in the field of human resources with the approach of talent management system in their plan in order to be able to face the challenges ahead and the dynamic environment around them (Yaqoubi Nader & Yazdani, 2023). In this approach, it is necessary to use internal and external capacities and talents together. Of course, organizations should apply talent management according to their structure

and culture. Talents with elite, creative, innovative, flexible, responsible, responsive and disruptive strategic manpower are in line with today's needs. Due to rapid environmental changes, these organizations need people who can change structures according to existing needs and also have self-control and self-management (Cascio & Boudreau, 2016).

Most of the organizations today are facing a talent crisis due to reasons such as the reduction of available talent, the poor position to maintain outstanding talent, the high turnover rate of employees, and poor human resource strategies such as compensation and benefits. In a survey of 150 Fortune 500 companies, approximately 33% predicted an annual attrition rate for their management ranks over the next five years and admitted that they were unsure about their ability to find suitable replacements (Sharifi et al., 2023).

Many experts call this era the era of knowledge workers. Now companies compete based on the skills and talents of their employees, and they know that by attracting and keeping the best and most talented employees, they can reach the highest market share and increase their profits. These knowledge capitals are different from industrial age capitals such as equipment, supplies and inventory. Intellectual capital includes the knowledge and experience of every employee in the organization, in a way, applying talent management is the most important competitive advantage in today's organizations (Mohammed et al., 2020). Mentoring is a purposeful, developmental relationship in which an experienced person with knowledge of personal and professional life nurtures a less experienced person (Asif Khan & Hussain, 2014). In particular, coaches help students through five specific functions, which include teaching students (i.e. coaching), functions that require the introduction of employees with potential for improvement, exposing students to higher positions (i.e. being in a position), protecting employees from different people and situations (protection), and assigning challenging tasks to employees (Mazaheri, 2023). Research shows that the implementation of mentoring programs in organizations reduces the costs of moving human resources and increases the productivity of the organization due to the increase in the personal and professional abilities of the employees. Also, these researches show that mentoring has a positive effect on commitment and organizational justice and increases job satisfaction and sociability of employees (Chenari, 2023).

### **Methodology**

According to the nature and objectives of the research, the current research is exploratory and uses a mixed method (qualitative and quantitative). In this research, firstly, theoretical foundations and research conducted in the field of organizational mentoring with a talent management approach were listed, and then the relevant factors were identified by interviewing technical and subject experts, including managers and professors of human resource management. Then, by designing a questionnaire taken from reliable sources for the designed factors and distributing it among the users of virtual space and analyzing the information obtained from it, the final suitable model was designed using the method of structural equations.

The statistical community in the process of building and designing the model is made up of experts who are knowledgeable, familiar, available, and have sufficient experience regarding the research topic. The experts of this research are divided into two categories: the first category is people who are experts in the field of public administration and administrative affairs (nominal experts - university faculty members) and the second category is people who are familiar with management issues and the public sector (senior managers and resources Human in the Ministry of Education) of which 20 people are selected by judgmental and purposeful sampling. In the qualitative part, 20

senior managers and education experts in the provinces of Tehran, Isfahan, Fars, Azarbaijan and Razavi Khorasan, as well as professors and elites familiar with the subject of organizational mentoring in education, were semi-structured interviews in the form of the Delphi method. It placed. Achieving the degree of saturation in the answers can be considered as an expression of the comprehensiveness and completeness of the answers from the point of view of expert professors.

The statistical population is in the quantitative department of experts working in the Ministry of Education. Considering that the statistical population of this research in the process of implementing the model will include a wide level of experts of the country's education organization with the number of 218,000 people, therefore sampling will be done. Based on the estimate of the number of experts of the Education Organization, and according to Cochran's formula, the appropriate number of samples was selected in the quantitative part of the research.

### **Discussion and Results**

In this research, the talent management mentoring model has been extracted. In this model, managers' support, organization strategy, talent conflict management, succession planning, strategic human resource management and independent variable meritocracy system; Mediating organizational culture and individual factors of talent management (with dimensions of individual productivity, individual satisfaction, emotional commitment and personal excellence) and organizational factors of talent management (with dimensions of human resource agility, perceived justice, gaining competitive advantage, organizational excellence, stakeholder satisfaction and organizational productivity) are dependent variables.

### **Conclusion**

In today's knowledge-based economies, knowledge is recognized as the main source of power, the success of any organization depends on the intellectual capital of the organization rather than the value of its physical resources, capital and tangible assets. In such a situation, only organizations can have a successful performance that can use knowledge as a factor of strength and sustainable competitive advantage. The education organization, as the main place of education, needs correct and principled management of knowledge more than other organizations. Talent management presents new methods for thinking and sharing the intellectual and creative resources of the organization before the managers of the organizations and refers to activities that systematically lead to organizing, strengthening the culture of continuous learning, sharing knowledge and making accessible the intellectual capital.

# مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال سوم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۲ - صفحه ۲۸-۱

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds>

## ارائه مدل منتورینگ سازمانی با رویکرد مدیریت استعداد در وزارت آموزش و پرورش

عبدالرضا گلابی<sup>۱</sup> ID، سید رسول آقا داود<sup>۲</sup> ID\*، سعید آقاسی<sup>۳</sup> ID

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

**چکیده:** این پژوهش که با هدف «ارائه مدل منتورینگ سازمانی با رویکرد مدیریت استعداد در وزارت آموزش و پرورش» انجام گرفته است؛ از نوع اکتشافی است که از نظر هدف توسعه‌ای و کاربردی به شمار می‌آید. از لحاظ گردآوری داده‌ها، از نوع آمیخته (کیفی و کمی) است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل کلیه خبرگان متخصص در رشته مدیریت دولتی و امور اداری و مدیران ارشد و منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش می‌باشند که تعداد ۲۰ نفر از آنها به شیوه نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کمی، کارشناسان شاغل وزارت آموزش و پرورش می‌باشند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. ابزار اندازه‌گیری تحقیق در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه استاندارد بود که برای اندازه‌گیری روایی پرسشنامه‌ها از روش صوری و محتوایی و برای تعیین پایایی آن آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آن برابر ۰/۹۷۴ برآورد گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با روش پدیدار شناسی و در بخش کمی با استفاده از نرم افزارهای SPSS26 و SMART PLS4 انجام شد. نتایج پژوهش در بخش کیفی به یک مدل ساختاری منتج شد. نتایج در بخش کمی نیز نشان داد که در اداره آموزش و پرورش فرهنگ سازمانی در رابطه بین حمایت مدیران، راهبرد سازمان، مدیریت تعارض استعدادهای، جانشین پروری با عوامل فردی مدیریت استعداد (بهره‌وری فردی، رضایت فردی، تعهد عاطفی و تعالی فردی) و عوامل سازمانی مدیریت استعداد (چابکی نیروی انسانی، عدالت ادراک شده، کسب مزیت رقابتی، تعالی سازمانی، رضایت ذی‌نفعان، بهره‌وری سازمانی) نقش میانجی دارد.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

\*نویسنده مسئول: سید رسول آقا داود

Rasool\_Aghadavood@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۱

تاریخ انتشار: زمستان ۱۴۰۲

استناد: گلابی، عبدالرضا، آقاداود، سید رسول، آقاسی، سعید. (۱۴۰۲). ارائه مدل منتورینگ سازمانی با رویکرد مدیریت استعداد در وزارت آموزش و پرورش. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۳(۴)، ۲۸-۱.

یادداشت ناشر: MSDS درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2024 by the authors. کپی‌رایت

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، منتورینگ سازمانی، وزارت آموزش و پرورش.

## مقدمه

موضوع مدیریت استعداد، یک اولویت اساسی برای بسیاری از سازمان‌ها است و موفقیت سازمان‌های امروزی به طور مستقیم با استفاده از کارکنان با استعداد مرتبط است. استعداد ترکیبی از ویژگی‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌ها است که از مجموع توانایی طبیعی، مهارت و تناسب حاصل می‌شود. در سازمان آموزش و پرورش تأکید کمتری بر استعدادهای فردی و در عوض تمرکز بیشتری بر افزایش شبکه‌ها، کارهای تیمی، اعتماد و روابط و همچنین فرهنگ، ساختار و فرآیندهای سازمانی است. همچنین، دو رویکرد مهم در مدیریت استعداد مطرح است که اولین رویکرد به مشارکت بالا اشاره دارد. این رویکرد به دنبال مشارکت افراد در سطوح پایین‌تر سازمان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تأکید داشته که هدف آن توانمندسازی کارکنان است (Guerra et al., 2023). دومین رویکرد رقیب جهانی است که اشاره بر جذب خبرگان و استعدادهای برتر دارد و می‌کوشد با نوآوری این گونه افراد به تکنولوژی‌های بهتری دست یابد. با توجه به اینکه هدف نهایی پژوهش حاضر، توجه به مدیریت استعداد معلمین است، باید گفت که معلمان مؤثرترین و مهم‌ترین نیروهای آموزش و پرورش هستند که برنامه‌ها و اقدامات حمایتی برای حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ماندگاری آنها اجرا می‌شود. صلاحیت‌های معلمان به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه‌های انسانی نظام آموزشی، مهم‌ترین عامل اثربخشی نظام آموزشی و مدارس، یعنی موفقیت تحصیلی دانش آموزان است. بنابراین، بسیار مهم است که مدارس، رویکردی را اتخاذ کنند که بر استعدادهای تمرکز دارد؛ البته کاملاً درست است که مدارس نیاز به تغییر و به روزرسانی دارند. اما نوع و سرعت تغییرات مدارس مشابه شرکت‌های کامپیوتری گول پیکر نیست. علاوه، مدارس زمانی عملکرد بهتری خواهند داشت که حس همکاری، کار جمعی و تشریک مساعی، که از مشخصه‌های بارز سازمان‌های دارای رویکرد مشارکت بالاست، در آنها حاکم باشد و نیز استعدادهای (معلمان) به رضایت مشتریان (پیشرفت تحصیلی دانش آموزان) متعهد باشند (Gudarzi et al., 2023).

در سال‌های اخیر به منتورینگ به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روش‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پیشرو توجه زیادی شده است (Ebrahimi et al., 2023). در دهه اخیر، محققان و سازمان‌ها علاقه خاصی به پژوهش در رابطه با منتورینگ نشان داده‌اند (Chong et al., 2019). این موضوع به دلیل آن است که منتورینگ، مزایای بسیاری را برای کارکنان و سازمان‌ها به همراه داشته است (Merritt & Havill, 2016). رسانه‌های عمومی مملو از عناوینی مانند «جادوی منتورینگ: یافتن یک منتور خوب می‌تواند کسب و کار شما را رونق ببخشد»؛ «منتور: کلید موفقیت سازمان»؛ «منتور خود را پیدا کنید» و نظایر آن است. همچنین، بسیاری از مدیران تجاری معروف نیز دلیل موفقیت خود را داشتن منتور می‌دانند (Allen et al., 2009). از سویی دیگر، سازمان‌ها، برنامه‌های منتورینگ را به عنوان مهم‌ترین برنامه توسعه‌ای می‌دانند. علاوه بر فراگیران، منتورها و سازمان‌ها نیز از روابط منتورینگ، سود می‌برند. با این حال، اجرای برنامه منتورینگ در سازمان‌ها، بدون داشتن رویکردی جامع و یکپارچه، متناسب با ویژگی‌های سازمان و توجه به کلیه عوامل اثرگذار بر موفقیت آن، نه تنها اثربخش نیست، بلکه ممکن است خساراتی را نیز به سازمان وارد نماید (Panopoulos & Sarri, 2013).

در طول چهل سال گذشته، تحقیقات بسیاری در مورد منتورینگ و توانایی بالقوه آن در جهت بهبود یادگیری در محل کار و توسعه منابع انسانی یک سازمان انجام شده است (Levesque et al., 2005). اما به گفته داوسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با وجود ماهیت پویا و پیچیده فرایند منتورینگ که در آن افراد زیادی درگیر موضوع هستند و عوامل بسیاری در موفقیت آن نقش دارند، این تحقیقات در بسیاری از حوزه‌ها هنوز دارای ضعف هستند. منتورینگ، یکی از مؤثرترین استراتژی‌های آموزشی، در بسیاری از سازمان‌های برتر دنیا برای آموزش و توسعه کارکنان است (Panopoulos & Sarri, 2013). امروزه، تقریباً همه افراد موفق به تأثیر منتورینگ که به صورت رسمی یا غیررسمی در کار و یا زندگی آنها نقش داشته است، اشاره کرده‌اند. در سازمان‌هایی که رویه‌های منتورینگ به اجرا گذاشته می‌شود، امید تحول فردی و در نهایت تحول سازمانی وجود دارد (Haran & Jeyaraj, 2019). علی‌رغم اینکه در سایر کشورها، منتورینگ، به عنوان یکی از رویکردهای اثربخش و نوین توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان و به خصوص توسعه مدیران مطرح بوده است، ولی این روش در سازمان‌های ایرانی آن طور که باید و شاید مورد توجه و بهره‌برداری قرار نگرفته است. یکی از دلایل این امر، عدم آشنایی سازمان‌های ایرانی با ابعاد وسیع و پیچیده منتورینگ، به عنوان یک ارتباط انسانی است. زمانی که سازمان‌ها، از ابعاد متنوع منتورینگ و عوامل اثرگذار بر موفقیت آن آگاهی نداشته باشند، یا اقدامی در جهت اجرای آن نمی‌کنند، اقدامات آنها با شکست مواجه خواهد شد (Qolipour et al., 2023).

در میان انواع سازمان‌ها، و انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان‌های آموزش و پرورش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نقش استراتژیک دارد. زیرا تمام اهداف و عوامل این سازمان‌ها انسانی است. اگر سازمان‌های دیگر جامعه در ایفای وظایف و رسالت خود کوتاهی کنند و به اهداف مورد نظر دست نیابند، نتیجه آن مستقیماً عاید گروه یا سازمانی است که با آن سر و کار دارند. اما اگر سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن از ماهیت کار غافل باشند، حاصل کارشان در ابعاد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی متوجه جامعه خواهد شد و در رشد و توسعه جامعه و یا افت و انحطاط آن سهم مؤثری خواهند داشت. بنابراین، مسئولیت یک مدیر بسیار سنگین است و باید با اهداف و وظایف اساسی و مهارت‌های لازم مدیریت، مخصوصاً در برقراری روابط انسانی، آشنا باشند. حال در چنین فضایی یکی از عوامل اصلی آموزش در مدارس، معلمان هستند. از این رو با توجه به اهمیت و گستردگی امر آموزش، یکی از تغییرات بارز و جالب در آموزش و پرورش، توجه به رشد مداوم و مستمر برنامه‌های بهسازی معلمان به دلایلی همچون، افزایش پیچیدگی آموزش، افزایش تقاضا از سوی جامعه و همچنین سر و کار داشتن با دانش آموزان به عنوان سرمایه‌های آینده است (Mehdizadeh Rostam et al., 2022). آموزش و پرورش به عنوان مهم‌ترین نهاد تعلیم و تربیت کشور، جایگاه خاصی در توسعه اجتماعی دارد (Jafari & Ranaei Kordsholi, 2018). آموزش و توانمندسازی به عنوان یک عامل تغییر و محرک در مراکز آموزشی می‌باشد و برای ایجاد توانایی‌های رهبری، شایستگی‌ها، سیستم‌های پشتیبانی و مسیرهای عملی مناسب است (Akins et al., 2019). امروزه متخصصان هر حوزه آموزشی فعالانه به دنبال منتورینگ برای ارتقاء

<sup>1</sup> Dawson

سطح دوره‌های خود هستند. فرقی نمی‌کند که فرد در جایگاه گرفتن یا دادن اطلاعات باشد، چون در هر حالت این همکاری برای وی سودمند خواهد بود. این فرصتی است برای توسعه مهارت‌های ارتباطی، گسترش دیدگاه‌های او و رسیدن به راه حل‌ها و موقعیت‌های جدید، که هر دو طرف می‌توانند با این همکاری پیشرفت شغلی داشته باشند (Rashki et al., 2016). آموزش و پرورش کشورهای مختلف در زمینه نیروی انسانی با چالش‌های متفاوتی مواجه هستند. کشور ایران از این امر جدا نیست. آموزش و پرورش کشور ایران با کمبود معلم مواجه نیست، بلکه با توزیع نامناسب معلمان مواجه است که باعث ایجاد نیروی مازاد در مناطق برخوردار و کمبود معلم در برخی مناطق محروم شده است. سیاست‌های استخدامی این وزارتخانه نتوانسته تاکنون این معضل را حل کند. از طرفی آموزش و پرورش در زمینه کیفیت آموزشی دچار مشکل است و بخشی از ضعف کیفیت آموزشی، به چگونگی جذب، آموزش و نگهداشت معلمان برمی‌گردد (Abdullahi, 2012). اغلب معلمان آموزش‌های لازم برای حرفه معلمی را ندیده‌اند و در طول خدمت به ندرت در کلاس‌های ضمن خدمت، اطلاعات و دانش شرکت کرده و به ندرت روش‌های آموزشی خود را بازنگری و اصلاح کرده‌اند. انگیزه شغلی معلمان و دلبستگی حرفه‌ای آنها، پایین است. معلمان در دفتر مدرسه و حتی در کلاس‌های درس مستقیم و غیر مستقیم نارضایتی خود را از اوضاع معیشتی ابراز می‌کنند. اغلب معلمان حقوق و مزایای پایین را عامل بی‌انگیزگی خود معرفی می‌کنند. معلمان فقیر، آموزش ندیده و بی‌انگیزه، هرگز نمی‌توانند کیفیت آموزش را تضمین کنند. بنابراین، هدف اصلی محقق از انجام این تحقیق، ارائه مدلی برای منتورینگ سازمانی با رویکرد مدیریت استعداد در نظام آموزش و پرورش کشور و یافتن پاسخ به سوالات تحقیقی زیر می‌باشد: عناصر و مؤلفه‌های مدل منتورینگ سازمانی در نظام آموزش و پرورش کشور کدامند؟ و مدل مناسب منتورینگ سازمانی کدام است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه مدیریت استعداد اولین بار در سال ۱۹۹۶ در مدرسه وارتون دانشگاه پنسیلوانیا<sup>۱</sup> ایالات متحده آمریکا به کار رفت. در این راستا، تحقیق‌های آکادمیک محدودی صورت پذیرفت تا این که در سال ۱۹۹۷ مؤسسه مکنزی<sup>۲</sup> به طور جدی و عملیاتی به این مبحث پرداخت. مؤسسه مکنزی عبارت سیستم مدیریت استعداد را برای توصیف چالش‌هایی به کار برد که در آن کارفرمایان به دنبال یافتن کارکنان شایسته و با مهارت بالا بودند (Vafai Fijani, 2023). آنان اعتقاد داشتند تنها تعداد کمی از مدیران ارشد این قابلیت را دارند که بتوانند افراد با استعداد را شناسایی کنند و بتوانند در دراز مدت آنان را نگه دارند و از استعدادشان به بهترین حالت استفاده کنند. سیستم مدیریت استعدادها در عمر اندک‌ش توانسته است به جایگاه بالایی در مدیریت مطلوب سرمایه‌های انسانی دست یابد. این علم پس از شروع در ایالات متحده آمریکا، کشورهای اروپایی را درنوردید و در سال ۱۳۸۷ به طور تقریباً جدی در کشورمان، جمهوری اسلامی ایران مطرح گردید. متعاقب آن کتب و مقاله‌هایی در جامعه علمی کشور مطرح شد و با برگزاری سمینارها، نشست‌ها و

<sup>۱</sup> Wharton School of the University of Pennsylvania

<sup>۲</sup> McKinsey & Company



کارگاه‌های آموزشی به سطحی از بلوغ رسید. آنچه مسلم است، رشد شتابان کمی و کیفی این رشته جوان در عرصه مدیریت در سطح جهانی است و شکافی که در این علم با سطح پیشرفته و متعالی است. باید اذعان داشت که فعالیت‌های صورت گرفته در کشورها لازم است اما کافی نیست و تشکیل هسته‌های پژوهشی در این زمینه در مراکز دانشگاهی، تحقیقاتی و صنعتی ضروری است. بر طبق رویکرد مبتنی بر منابع که در سال ۱۹۹۸ از طرف بارنی<sup>۱</sup> ارائه گردید، سازمان‌ها تنها از طریق ایجاد روش‌هایی که تقلید از آن برای سایر رقبا درد سرساز و مشکل باشد به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند. منابع سنتی مثل منابع طبیعی، زمین، ماشین آلات و غیره به سرعت در دسترس همه قرار می‌گیرند و مزیت رقابتی شان را از دست می‌دهند. اما استعدادهای انسانی به مثابه سرمایه، راهبردی است که ایجاد ارزش افزوده می‌کند و قابل کپی برداری نیست؛ چرا که به تأیید روان‌شناسان، استعداد هر انسان هم چون اثر انگشت و دی.ان.ای او منحصر به فرد است. از این رو، خزانه استعدادی هر سازمان که سببی هم افزا از کلیه استعدادهای سازمان است، منحصر به همان سازمان است و به ارزش‌ها، راهبردها و خلق آینده خاص آن سازمان منجر می‌شود. دنیای امروز به طور خاص، با سه ویژگی روبرو است: سرعت، تنوع و پیچیدگی. در این میان، سازمان‌ها پیوسته با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها و وقایع پیش‌بینی نشده روبرو هستند و شاید بتوان گفت که امروزه جذب، توسعه و حفظ کارکنان مستعد بسیار مشکل‌تر از قبل است (Hazrati & Memarzade Tehrani, 2014).

سازمان‌ها برای تداوم فعالیت و ماندگاری در فضای رقابتی باید تحول در حوزه منابع انسانی را با رویکرد سیستم مدیریت استعداد در برنامه‌شان بگنجانند تا توان مقابله با چالش‌های پیش‌رو و محیط پویای اطراف خود را داشته باشند (Yaquobi Nader & Yazdani, 2023). در این رویکرد استفاده از ظرفیت‌ها و استعدادهای درون سازمانی و برون سازمانی به صورت توأم لازم است. البته سازمان‌ها باید متناسب با ساختار و فرهنگ‌شان مدیریت استعداد را به کار گیرند. استعدادهای با نخبگان، نیروی انسانی استراتژیک خلاق، نوآور، انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر، پاسخ‌گو و ساختار شکن، مطابق با نیازهای امروز هستند. این سازمان‌ها با توجه به تغییرات سریع محیطی نیاز به افرادی دارند که بتوانند ساختارها را با توجه به نیازهای موجود تغییر دهند و هم‌چنین، خودکنترلی و خودمدیریتی داشته باشند (Cascio & Boudreau, 2016). تجربه نشان داده سازمان‌هایی که به منابع انسانی‌شان توجه و از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند، به عملکرد بهتری نسبت به سازمان‌های رقیب نایل شده‌اند. مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب تعهدی دوسویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌کند که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آنان در جای مناسب و استفاده بهینه از این توانایی‌ها و توسعه توانایی‌ها و قدردانی به موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم‌رضایت کارمند بر آورده می‌شود و هم سازمان به اهدافش می‌رسد (Bican & Brem, 2020). طبق گفته برگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، سازمانی که مدیریت استعداد مؤثری را پیاده و کارکنان را رده‌بندی کند و بر توسعه

<sup>1</sup> Barney

<sup>2</sup> Berger

سرمایه‌گذاری روی آن‌ها تمرکز کند، عملکرد سازمانی بالا و افرادی با پتانسیل بالا خواهد داشت (Gallardo-Gallardo et al., 2017).

مدیریت استعداد فرآیندی طولانی مدت است که علاوه بر بررسی وضعیت موجود سازمان، رقبا و محیط، باید نیاز نیروی انسانی زنده را، به ویژه برای پست‌های کلیدی سازمان پیش بینی کند و برای شناسایی استعدادها در درون سازمان یا جذب آن‌ها از بیرون سازمان تلاش کند و با توسعه و نگهداری این استعدادها بر رقبا برتری یابد. در حقیقت جایگزین کردن پستی خالی با فردی که متناسب با آن باشد، اصلاً کار ساده‌ای نیست و نیاز به بررسی‌های چندجانبه دارد. مشکل تنها کمبود نیروی کار نیست، بلکه مشکل اصلی کمبود کارکنان با تجربه، ماهر و با استعداد است. این کمبود استعدادها از چند لحاظ بر سازمان تأثیر گزار است. برای مثال وقتی سازمانی در پست‌های کلیدی نیاز به نیروی زبده داشته باشد، بدون برنامه‌ریزی قبلی و به کارگیری مدیریت استعدادها زمان نسبتاً زیادی برای پر کردن آن پست‌ها صرف خواهد شد، هزینه بیش تری نیاز خواهد بود و در نهایت، انتظار نامزدهای این پست‌های کلیدی سازمان در مورد حقوق و مزایا افزایش خواهد یافت (Harun et al., 2020).

هر زمان کارمندی سازمان را ترک می‌کند، مقدار زیادی از سود سازمانی هم کاهش خواهد یافت. زمان، انرژی و پول سرمایه‌گذاری شده برای آموزش و توجیه این افراد در مورد عملکرد سازمان هم از دست خواهد رفت. هم‌چنین، برای آوردن فرد دیگری برای پست مورد نظر به زمان، پول و انرژی حتی بیش تری برای آموزش دوباره این افراد نیاز است (Gudarzi et al., 2023). پس می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار بر موفقیت سازمان و بالا رفتن عملکرد آن، حفظ و نگهداری استعدادها و برنامه‌ریزی برای شناسایی، جذب و توسعه آنان در سازمان است. مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند. به علاوه، مزایای جبران خدمات منصفانه و مسیر شغلی آنان شفاف است و مانند عامل تحریک فزاینده‌ای برای فرصت‌های شغلی بهتر درون و برون سازمانی عمل می‌کند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های بزرگ از کمبود افراد با استعداد شکایت دارند و مدیران بعضی از مهم‌ترین واقعیات مربوط به استعدادهای شرکت خود را نمی‌دانند. شرکت‌ها به طور مرتب وظایف مربوط به توسعه افراد را نادیده می‌گیرند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیران ارشد خود را سرزنش می‌کنند و مدیران پایه را نیز مقصر می‌دانند که برای این کار وقت و زمان کافی نگذاشته‌اند. به طور کلی می‌توان گفت سازمان‌هایی که از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند استراتژیک‌اند و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقا و انتقال کارکنان را در سازمان پیش بینی می‌کنند (Keramati et al., 2015).

بیش تر 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 استعدادها مواجه‌اند. در بررسی روی ۱۵۰ شرکت از روی لیست فورچون<sup>۱</sup> ۵۰۰ شرکت حدوداً ۳۳ درصد نرخ خروج از خدمت (ریزش) سالیانه را برای رده‌های مدیریتی خود در پنج سال آینده پیش‌بینی کرده بودند و اعتراف کردند

<sup>۱</sup> Fortune

که در مورد توانایی‌شان برای یافتن جایگزین‌های مناسب، مطمئن نیستند (Sharifi et al., 2023). نگلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن کارکنان با استعداد را از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی بیان کرده است. تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده است که همه آن‌ها با مشکل استفاده نکردن از استراتژی مدیریت استعداد مواجه‌اند و نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی است که به طور قابل توجهی توانایی آن‌ها را در رشد شرکت محدود ساخته است. با به کارگیری مدیریت استعداد این اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان با استعدادها و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند. مدیریت استعداد، ابزاری مدیریتی است که سبب توانمند شدن مدیران می‌شود و انعطاف پذیری را به وجود می‌آورد که با شرایط در حال تغییر بازار منطبق باشد. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی اهمیت دارد. اول این که اجرای مدیریت استعداد مؤثر باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می‌شود. دلیل دوم این است که این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند (Li et al., 2019).

مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کند و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را از بین ببرد. از این رو، می‌تواند به مثابه ابزار مناسبی در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود. البته باید برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها برنامه‌ای وجود داشته باشد. در غیر اینصورت، سازمان‌ها پس از مدت بسیار کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را نیز کنار می‌گذارند. فیلیپس و روپر<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) می‌گویند: در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده است، جذب و نگهداری این استعدادها بسیار مشکل است. تأکید سازمان‌ها امروزه بر اساس جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب در زمان مناسب است. این تأکید به علت انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوشمند است (Makram et al., 2017). بسیاری از کارشناسان این عصر را عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان می‌توانند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند. این سرمایه‌های دانشی با سرمایه‌های عصر صنعتی مانند تجهیزات، لوازم و موجودی متفاوت هستند. سرمایه فکری شامل دانش و تجربه هر کارمند در سازمان است، به نوعی، به کارگیری مدیریت استعدادها مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است (Mohammed et al., 2020).

## منتورینگ سازمانی

منتورینگ رابطه‌ای توسعه‌ای و از روی هدف است که در آن یک فرد با تجربه و مطلع زندگی شخصی و کاری فردی کم تجربه را پرورش می‌دهد (Asif Khan & Hussain, 2014). گروهی دیگر منتورینگ را فرآیندی می‌دانند که در آن یک فرد با تجربه، افرادی دیگر را به منظور مدیریت نمودن یادگیری ترغیب می‌نماید؛ به طریقی که کارآموز با کسب

<sup>1</sup> Negly

<sup>2</sup> Philips & Roper

دانشی جدید، مهارت و یادگیری، ایجاد دانشی مستمر جهت انجام کار متکی به خود گردد. منتورینگ رابطه‌ای است که در آن مدیری که در مرکز کار راه شغلی قرار دارد به افرادی که در ابتدای کار راه شغلی خود هستند یاری می‌رساند. مهارت‌های فردی و بین فردی و سیاسی از جمله مهارت‌هایی است که در این رابطه منتقل می‌شود. منتورینگ، ایجاد رابطه بین یک معلم با تجربه و معلم اولیه با هدف حمایت از یادگیری، رشد حرفه‌ای و بهزیستی می‌باشد (Anafarta & Apaydin, 2016).

منتورینگ رابطه‌ای است که بین فردی با تجربه (منتور) و کم تجربه (منتی) یا به عنوانی دیگر، کارآموز صورت می‌گیرد. منتور، کارمند ارشد و فردی مولد و با تجربه است که فرد کم تجربه یا منتی را پرورش می‌دهد. کار منتور ترویج یادگیری هدفمندی است که در برگزیده ظرفیت‌سازی از طریق همانندسازی و راهنمایی کردن می‌باشد. تحقیقات نشان داد که مربیان در تنظیمات سازمانی دو نوع وظیفه عمومی را به نمایش می‌گذارند: ابزاری و روانشناختی. مربیان از مربیگری ابزاری برای حمایت در دستیابی به اهداف و پیشرفت‌های شغلی در یک سازمان استفاده می‌کنند. به طور خاص، مربیان از طریق پنج عملکرد خاص به کارآموزان کمک می‌کنند که شامل تدریس کارآموزان (یعنی مربیگری)، کارکردهایی که مستلزم معرفی کامندان مستعد پیشرفت می‌باشد، مواجهه قرار دادن کارآموزان با موقعیت‌های بالاتر (یعنی قرار گرفتن در موقعیت)، محافظت از کارآموزان در برابر افراد و موقعیت‌های مختلف (محافظت)، و اختصاص وظایف چالش برانگیز به کارآموزان می‌باشد (Mazaheri, 2023).

بر خلاف مربیگری ابزاری، مربیان برای تسهیل رشد شخصی، پیشرفت و ادراک از شایستگی، از مربیگری روانشناختی بهره می‌گیرند و این عملکرد کلی را از طریق چهار کارکرد خاص که غالباً در خارج از محدوده‌های سازمان گسترش می‌یابد، ارائه می‌دهند. این کارکردهای ویژه روانی - اجتماعی شامل الگویی برای کارآموزان (مدل‌سازی نقش)، نشان دادن پذیرش بی قید و شرط (یعنی پذیرش و تأیید)، انجام وظیفه مشاور قابل اعتماد (یعنی مشاوره) و داشتن روابط اجتماعی کاری و غیر کاری با کارآموزان می‌باشد. تحقیقات انجام شده نشان داده است که کارکردهای ابزاری و روانی اجتماعی با عواملی چون انگیزه محافظتی، عملکرد، رضایت، جامعه پذیری، سرمایه اجتماعی و احساس وابستگی رابطه مثبت دارند. مربیگری در محل کار شامل روابطی است که به عنوان بخشی از یک برنامه سازمانی تنظیم شده است که بطور خود بخود بر اساس جذابیت متقابل، تشویق استعداد کارآموزان و قابلیت پذیرش مربی توسعه می‌یابد. از نظر مقام و اقتدار، مربیان می‌توانند در داخل یا خارج از زنجیره رهبری با کارآموزان باشند (Atinc et al., 2010). تحقیقات نشان می‌دهد اجرای برنامه‌های منتورینگ در سازمان‌ها به دلیل افزایش توانایی‌های شخصی و شغلی کارکنان باعث کاهش هزینه‌های جابجایی نیروی انسانی شده و بهره‌وری را در سازمان افزایش می‌دهد. همچنین، این تحقیقات نشان می‌دهند که منتورینگ بر تعهد و عدالت سازمانی تأثیر مثبتی داشته و موجب افزایش رضایت شغلی و اجتماع پذیری کارکنان می‌شود (Chenari, 2023).

در جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از پیشینه داخلی و خارجی انجام شده در موضوع این پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه داخلی (Source:By author)

پژوهشگر	هدف	نتیجه
Karami Gilavand et al., 2024	ارزیابی و تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی با استفاده از معادلات ساختاری	ابعاد، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی به عنوان متغیر مستقل و همچنین ابعاد، شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت به عنوان متغیرهای متأثر از مدیریت استعداد، شناسایی شده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میان وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، در همه ابعاد تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.
Niromand et al., 2023	ارائه مدلی برای منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور بر اساس نظریه داده بنیاد از دیدگاه جامعه شناسی آموزش و پرورش	منتورینگ دارای ابعاد فردی، سازمانی و فراسازمانی می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده، شرایط علی، مقوله محوری، زمینه، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام به روش نظریه داده بنیاد استخراج گردید.
Sharifi et al., 2023	مقوله‌های راهبردی مدیریت استعداد در مدارس: یک مطالعه کیفی	نتایج نشان دادند که «مقوله‌های راهبردی» مدیریت استعداد در مدارس شامل ۴ مقوله فرعی است عبارتند از: رهبری مدرسه؛ شایسته محوری؛ رشد و توسعه مستمر معلمان؛ تمرکززدایی و تفویض.
Najafi et al., 2022	طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران	مدل کیفی متشکل از شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خط‌مشی و اسناد بالادستی، شرایط زمینه‌ای (تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها)، مقوله محوری (ارزیابی منتخبین، پیشرفت منتخبین، انتخاب و جذب و بکارگیری استعداد)، شرایط تعدیلگر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی)، پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری، توسعه مدیریت استعداد) می‌باشد.
Mazaheri, 2022	طراحی مدل منتورینگ سازمانی براساس نقش منتورینگ در توانمندسازی کارکنان سازمان	توانمندسازی افراد در سه بخش (خودشناسی شناخت از اهداف واحد کاری و تسلط به وظایف شغلی شناخت قوانین، فرهنگ سازمانی، فرایندهای بین واحد کاری) نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان سازمان دارد و حضور منتور بعنوان یک متخصص حامی، مسیر توانمندسازی را تسهیل می‌نماید.
Khoshdel Mufidi et al., 2019	شناسایی شاخصه‌های مدیریت استعداد در سازمان گمرک ج.ا.ا	عوامل شناختی/ادراکی بیشترین رتبه و مهم‌ترین عامل است، ساختاری/ نهادی در رتبه دوم، عوامل محیطی/ موقعیتی رتبه سوم و عوامل رفتاری/ کارکردی به عنوان کم اهمیت عامل شناسایی شد.
Guerra et al., 2023	تأثیر تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد	تغییرات سازمانی ناشی از تحول دیجیتال بر مدیریت استعدادها و جذب و حفظ استعدادها تأثیر می‌گذارد.
Kaliannan et al., 2022	توسعه استعداد فراگیر به عنوان یک رویکرد کلیدی مدیریت استعداد: مروری بر ادبیات سیستماتیک	این بررسی شکاف‌های تحقیقاتی را در مورد TD فراگیر ارائه می‌کند و جهت‌های تحقیقاتی آینده را برجسته می‌کند. مانند پوشش گسترده‌تر برای توسعه دامنه جامع‌تر، TD برای افراد کم کار برای بهبود رشد فردی و عملکرد سازمانی، استفاده از نوآوری صرفه‌جویانه از طریق ITD، و ارتباط با منابع. نمای مبتنی بر مدل ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و سازماندهی شده (RBV-VRIO). در حالی که ITD همراه با سایر فعالیت‌های TM تأثیر قابل توجهی بر رشد فردی و عملکرد سازمانی دارد، شواهد و بحث در مورد این مفهوم کمیاب است.
Omotunde & Alegbeleye, 2021	شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی در نیجریه	بین شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. شیوه‌های مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کتابداران تأثیر دارد.

پژوهشگر	هدف	نتیجه
Liu et al., 2020	مدیریت استعداد و عملکرد منابع انسانی در ادغام ها و اکتساب‌های بین فرهنگی: نقش و تأثیر هویت دو فرهنگی	یک ماتریس را با تأکید بر ابعاد مکانی (شامل جنبه‌های خرد کارمند منفرد تا موجودیت کلان شرکت و موقعیت آن در بافت فرهنگی کلان ملی) و ابعاد زمانی (شامل قبل از ادغام، در طول ادغام و مراحل پس از ادغام) ارائه کرده‌اند. این الگویی ارائه می‌کند که پویایی چند سطحی مدیریت استعداد دوفرهنگی را بررسی می‌کند.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر بنا به ماهیت و اهداف پژوهش، از نوع اکتشافی است و از روش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده می‌نماید. در این پژوهش ابتدا ضمن مطالعه وسیع، مبانی نظری و تحقیقات انجام شده در زمینه منتورینگ سازمانی با رویکرد مدیریت استعداد لیست شد و سپس با مصاحبه با خبرگان فنی و موضوعی شامل مدیران و اساتید مدیریت منابع انسانی، عوامل مربوطه شناسایی گردید. سپس با طراحی پرسشنامه‌ای برگرفته از منابع معتبر برای عوامل طراحی شده و توزیع آن بین کاربران فضای مجازی و تحلیل اطلاعات به دست آمده از آن با روش معادلات ساختاری مدل مناسب نهایی طراحی گردید.

جامعه آماری در فرایند ساخت و طراحی مدل، از خبرگان آگاه، آشنا، در دسترس و با تجربه کافی نسبت به موضوع تحقیق تشکیل می‌شود. خبرگان این پژوهش دو دسته‌اند: دسته اول، اشخاص متخصص در رشته مدیریت دولتی و امور اداری (خبرگان اسمی - اساتید عضو هیات علمی دانشگاه) و دسته دوم، اشخاص آشنا به موضوعات مدیریتی و بخش دولتی می‌باشند (مدیران ارشد و منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش) که تعداد ۲۰ نفر از آنها به شیوه نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند انتخاب می‌شوند. در بخش کیفی تعداد ۲۰ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان آموزش و پرورش در استان‌های تهران، اصفهان، فارس، آذربایجان و خراسان رضوی و نیز اساتید و نخبگان آشنا با موضوع منتورینگ سازمانی در آموزش و پرورش و در قالب روش دلفی مورد مصاحبه نیمه ساختار یافته قرار گرفت. دستیابی به میزان اشباع در پاسخ‌ها می‌تواند بیانگر جامعیت و کامل بودن پاسخ‌ها از دیدگاه اساتید صاحب نظر به شمار رود.

جامعه آماری در بخش کمی کارشناسان شاغل وزارت آموزش و پرورش می‌باشد. با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش در فرایند پیاده‌سازی مدل، شامل سطح وسیعی از کارشناسان سازمان آموزش و پرورش کشور به تعداد ۲۱۸۰۰۰ نفر خواهد بود، لذا اقدام به نمونه‌گیری خواهد شد. براساس برآورد تعداد کارشناسان سازمان آموزش و پرورش، و با توجه به فرمول کوکران به انتخاب تعداد مناسب نمونه در بخش کمی پژوهش پرداخته شد.

مطالب گردآوری شده از مرحله جمع آوری مصاحبه‌های پژوهش نیاز بود که مورد ارزیابی قرار بگیرد و اطلاعات آنها به عبارات کوتاهی تبدیل گردد که نشان دهنده دیدگاه‌ها و ذهنیت‌های متنوع پیرامون موضوع پژوهش باشد. برای مثال، نیاز بود که محتویات حاصل از انجام مصاحبه با صاحب نظران، مورد بررسی قرار گیرد و دیدگاه‌های آنها به عباراتی کوتاه و جدا جدا تبدیل گردد تا بتوان در مرحله بعد کدهای مورد نظر را از میان آنها انتخاب کرد. مجموعاً تعداد ۱۰۰

عبارت به عنوان عبارات فضای مصاحبه این پژوهش گردآوری شد؛ که نشان دهنده ذهنیت‌ها و دیدگاه‌های مختلف و متنوع پیرامون شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد بود.

در تحقیق حاضر در مرحله اول، مصاحبه‌های انجام شده اجرا شد. نکات اصلی از متن استخراج و برچسب‌گذاری اولیه بر آنها اعمال شد. در این مرحله ۲۶ برچسب اصلی تولید شد که در ادامه آورده شده است. در مرحله بعد با بهره‌گیری از الگوهای روش پژوهش کیفی برای ترکیب یافته‌ها، تلاش برای ایجاد کدهای فرعی و پس از آن کدهای اصلی صورت گرفت. این مرحله شامل مفهوم‌سازی جدید، ادغام کدهای قبلی و حذف یافته‌های غیر مرتبط و تکراری بود. نتایج این مرحله در قالب جدول شماره ۲، نشان داده شده است.

جدول ۲. کدهای فرعی استخراج شده (Source:By author)

مؤلفه‌ها	مفاهیم
استراتژی حفظ مزیت رقابتی	حفظ مزیت رقابتی از طریق استعدادهای - رقابتی شدن سازمان
دیدگاه منبع محوری	اولویت اول منابع انسانی - اهمیت تعیین کننده سرمایه انسانی
استراتژی ستاده‌ای	توجه به عملکرد - توجه بر بازدهی - تأکید بر عملکرد بالا
استراتژی منبع استعداد	فراوانی استعدادهای - تنوع استعدادهای
شناسایی استعدادهای ویژه	شناسایی استعدادهای - شناسایی همه جانبه استعدادهای - هزینه بر بودن جانشین سازی از بیرون
اولویت‌بندی استعدادهای ویژه	شناسایی استعدادهای ماورای دیگران - اولویت دادن به ویژگی عملکردی خاص
تلاش برای حل مشکلات استعدادهای ویژه	فراهم‌سازی نیازهای استعدادهای برتر
شناسایی افراد شایسته	توجه به استعداد و شایستگی - اهمیت تعیین کننده سرمایه انسانی شایسته
استفاده بهینه از افراد شایسته	هدر رفتن استعدادهای به دلیل پنهان ماندن - بهره‌برداری حداکثری از استعدادهای
اولویت قرار گرفتن افراد شایسته	توجه به شایستگی - ضعف در شایسته‌سالاری - شایسته‌سالاری
میزان حمایت از استعدادهای	نهادینه سازی حمایت از استعدادهای
میزان تمایل به نوآوری	نوآوری سازمانی - تغییرات ساختاری نوین
پیش بینی نیازهای مدیریتی - سرپرستی سازمان	نیاز به مدیران و سرپرستان دانشی در آینده - پیش بینی برای نیازهای آینده
شناسایی کاندیداهای مدیریتی - سرپرستی سازمان	شناسایی افراد بالقوه برای منصب‌های مدیریتی - بر طرف نمودن ضعف در تشخیص افراد علاقه مند به مدیریت
آماده سازی کاندیداهای مدیریتی - سرپرستی سازمان	نظام مندی آماده سازی افراد سازمانی برای پست های کلیدی
تأمین نیازهای آتی مدیریتی - سرپرستی سازمان	فراهم سازی منبع استعداد برای آینده - تأمین نیازهای مدیریتی آینده
میزان تمایل مدیران به شناسایی استعدادهای	شناسایی استعدادهای توسط مدیران هوشمند
میزان تمایل مدیران به بکارگیری استعدادهای	تمایل مدیران به داشتن همکاران دانشی
میزان تمایل مدیران به حفظ استعدادهای	چالشی شدن حفظ استعدادهای برای مدیران - تلاش برای حفظ استعدادهای درونی
مدیریت دانش	بهره مندی از دانایی افراد خیره
یادگیری سازمانی	الگوبرداری از سازمان‌های پیش رو
توانمندسازی روان شناختی	تأکید به مسایل روان شناختی
میزان الزامات قانونی	الزام آوری مدیریت استعداد
میزان مقررات درونی	مقررات سازمانی
میزان توانایی	افزایش حس کامیابی - تناسب برنامه های آموزشی
درک و شناخت از کار و اهداف	برداشت دقیق از کار تعریف شده - شناخت درست

مؤلفه‌ها	مفاهیم
حمایت سازمانی	حمایت سازمانی استعدادهای خاص - حمایت و پشتیبانی
انگیزش	استقلال کاری - دریافت پاداش - ایجاد فرصت‌های ارتقای عادلانه
بازخورد	گزارش وضعیت
اعتبار	انتصاب مبتنی بر ضوابط - از بین رفتن بستر پارتی بازی
سازگاری	کنترل سرعت نوسانات محیطی - پاسخ به تقاضای متلاطم محیطی
بلوغ فردی	احتمال پذیرش مسئولیت‌های خطیر - نیل به مناصب کلیدی - توانایی انجام مشاغل متنوع - خدمت دهی چند وظیفه‌ای
چابکی نیروی انسانی	افزایش سرعت کار - کاهش هزینه انجام - واکنش به موقع به تغییرات کاری
رضایت فردی	خشنودی در کار - شادی در کار - حس رضایت از سرپرست - علاقه شغلی - اهمیت کمتر به حقوق - خوش بینی از ارتقای منصفانه خود - خوش بینی از ارتقای منصفانه همکاران
تعهد عاطفی	رد پیشنهادات شغلی - وفاداری افزایش یافته - افزایش تعهد
عدالت ادراک شده	پاداش عادلانه - درک عدالت شغلی - بروز رفتار منطقی مدیریت - کاهش حس تبعیض انتقالی - توزیع عادلانه پاداش
کسب مزیت رقابتی	منبع بالفعل برتری به رقبا - تمایز عملکردی
همگامی با تغییرات جهانی	حرکت در حد استاندارد جهانی - اصلاح مسیر انحرافی
بهبود بهره‌وری سازمانی	نیل به خروجی بهتر - هم افزایی - ارتقای کیفیت خدمات - کاهش هزینه خدمات - کاهش مصرف منابع حیاتی
افزایش رضایت ذینفعان	افزایش رضایت صاحبان سرمایه - افزایش رضایت کارکنان - افزایش رضایت دانشجویان - رضایت هیأت امانا
تعالی فردی	ارضای تمامی ذینفعان سازمانی - بالاترین کیفیت کاری استعدادهای
تعالی سازمانی	ارضای تمامی ذینفعان اجتماعی - بالاترین حد کیفیت خدمات

در نهایت، کدگذاری انتخابی یا شناخت ابعاد نیز انجام می‌گیرد که به دلیل آنچه گفته شد، شباهت با ادبیات موضوع دارد. حال با توجه به نتایج تحلیل کیفی باید مدلی برای منتورینگ مدیریت استعداد در آموزش و پرورش ارائه گردد. برای این کار ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، به دو دسته مؤلفه ورودی و خروجی مدیریت استعداد طبقه می‌شود و سپس پرسشنامه‌ای برای این مؤلفه‌ها تهیه می‌گردد و مدل طراحی شده مورد آزمون قرار می‌گیرد. در جدول شماره ۳ مؤلفه‌های شناسایی شده با نظر خبرگان به دو دسته مؤلفه‌های ورودی مدیریت استعداد و خروجی مدیریت استعداد دسته بندی شده‌اند.

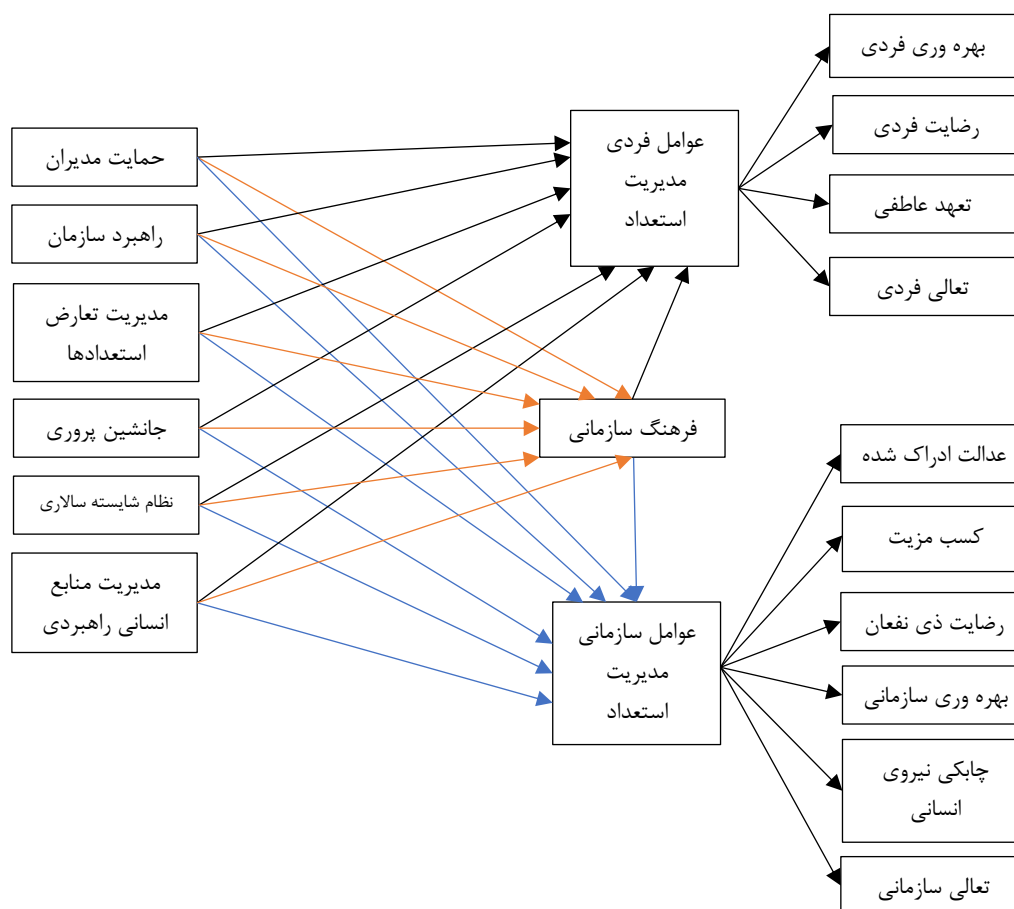
جدول ۳. دسته بندی ابعاد شناسایی شده منتورینگ مدیریت استعداد توسط خبرگان (Source:By author)

مؤلفه های ورودی مدیریت استعداد	ابعاد	گویه ها
	راهبرد سازمان	استراتژی حفظ مزیت رقابتی بودن، دیدگاه منبع محوری، استراتژی ستاده‌ای، استراتژی منبع استعداد.
	مدیریت تعارض استعدادهای	شناسایی استعدادهای ویژه، اولویت‌بندی استعدادهای ویژه، تلاش برای حل مشکلات استعدادهای ویژه.
	نظام شایسته سالاری	شناسایی افراد شایسته، استفاده بهینه از افراد شایسته، در اولویت قرار گرفتن افراد شایسته.



ابعاد	گویه ها
فرهنگ سازمانی	میزان حمایت استعدادها و میزان تمایل به نوآوری.
جانشین پروری	پیش‌بینی نیازهای مدیریتی، سرپرستی سازمان، شناسایی کاندیداهای مدیریتی سرپرستی سازمان، آماده سازی کاندیداهای مدیریتی سرپرستی سازمان، تأمین نیازهای آتی مدیریتی سرپرستی سازمان.
حمایت مدیران	میزان تمایل مدیران به شناسایی از استعدادها، میزان تمایل مدیران به بکارگیری استعدادها، میزان تمایل مدیران به حفظ استعدادها.
مدیریت منابع انسانی راهبردی	مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، توانمندسازی روان شناختی.
قوانین و مقررات	میزان الزامات قانونی تاثیر گذار روی مدیریت استعداد، میزان مقررات تأثیرگذار روی مدیریت استعداد.
بهبود بهره وری فردی	میزان توانایی درک و شناخت از کار و اهداف، حمایت سازمانی، انگیزه، بازخور، اعتبار، سازگاری.
بلوغ فردی	توانایی پذیرش مسئولیت های بالا، توانایی پذیرش مسئولیت های متنوع
چابکی نیروی انسانی	میزان سرعت در انجام کارها، توانایی پاسخ به تغییرات.
رضایت فردی	رضایت از کار فردی، رضایت از ارتقای فردی، رضایت از ارتقای سازمانی، رضایت از مافوق، رضایت از حقوق فردی.
تعهد عاطفی	علاقه قلبی برای ماندن در سازمان.
عدالت ادراک شده	حس کردن رفتار عادلانه از سوی فرد در فرآیند توزیع پاداش، حس کردن عدالت انتقالی از مدیران به زیر دستان، میزان بروز رفتارهایی که سبب بروز نارضایتی می‌گردد.
کسب مزیت رقابتی	استعدادهای بالفعل برتر نسبت به رقبا، توانایی ارائه خدمات متمایز نسبت به رقبا
همگام شدن با تغییرات جهانی	توانایی حرکت به موازات تغییرات جهانی، انعطاف در تغییر مسیر در راستای تطابق با سرعت جهانی.
افزایش رضایت ذینفعان	افزایش رضایت اساتید و اعضای هیأت علمی، افزایش رضایت کارکنان و دانشجویان، افزایش رضایت جامعه، افزایش رضایت هیأت امناء و صاحبان سرمایه، افزایش رضایت سازمان‌های دولتی و خصوصی.
بهبود بهره وری سازمان	افزایش خروجی‌های سازمان، کاهش مصرف منابع از سوی سازمان.
تعالی فردی	حد کمال در کیفیت فردی، حد ارضای نیازهای ذینفعان سازمانی.
تعالی سازمانی	حد کمال در کیفیت سازمانی، حد ارضای نیازهای ذینفعان سازمانی و اجتماعی.

در این مرحله مدل منتورینگ مدیریت استعداد استخراج شده است که در نمودار شماره ۱ نمایش داده شده است. همانگونه که ملاحظه می‌شود حمایت مدیران، راهبرد سازمان، مدیریت تعارض استعدادها، جانشین پروری، مدیریت منابع انسانی راهبردی و نظام شایسته سالاری متغیر مستقل؛ فرهنگ سازمانی متغیر میانجی و عوامل فردی مدیریت استعداد (با ابعاد بهره وری فردی، رضایت فردی، تعهد عاطفی و تعالی فردی) و عوامل سازمانی مدیریت استعداد (با ابعاد چابکی نیروی انسانی، عدالت ادراک شده، کسب مزیت رقابتی، تعالی سازمانی، رضایت ذی‌نفعان و بهره‌وری سازمانی) متغیرهای وابسته می‌باشند.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش (Source:By author)

### یافته‌های پژوهش

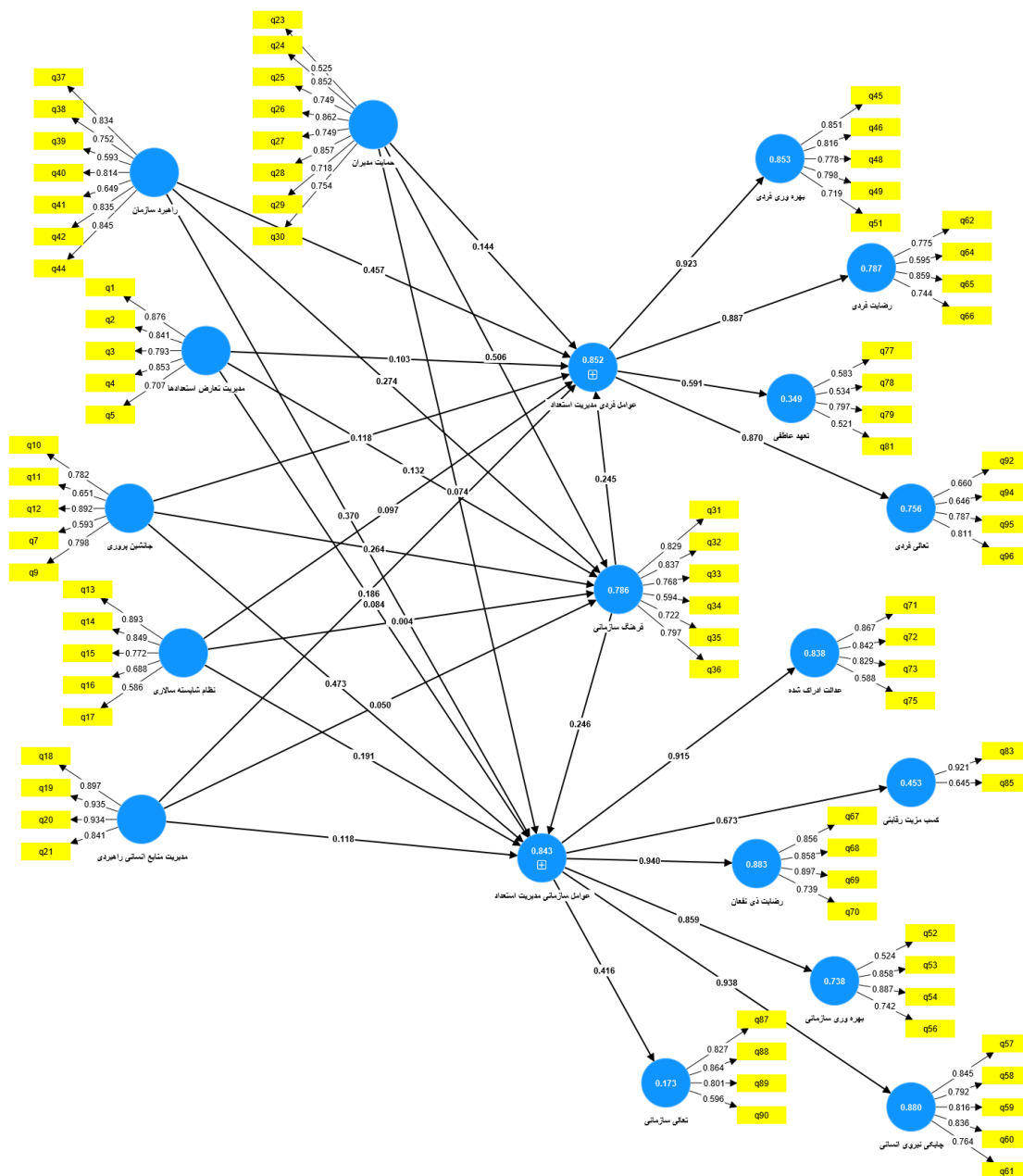
اولین عاملی که در ارزیابی مدل باید مورد توجه قرار گیرد، تک بُعدی بودن شاخص‌های مدل است. بدین معنی که هر شاخص در مجموع شاخص‌ها، باید با یک مقدار بار عاملی بزرگ، تنها به یک متغیر نهفته، بارگذاری گردد. بدین منظور باید مقدار بار عاملی بزرگتر از  $0/4$  باشد. لازم به ذکر است که مقدار بار عاملی کوچکتر از  $0/4$  یا  $0/5$  کوچک محسوب شده و باید از مجموعه شاخص‌ها حذف گردد. این امر به صورت دستی با حذف شاخص‌هایی که دارای بار عاملی کمتر از  $0/5$  می‌باشند، انجام می‌شود. پس از محاسبه مقادیر پایایی ترکیبی مربوط به متغیرهای پژوهش، جدول مقادیر مربوط به پایایی ترکیبی، بصورت جدول شماره ۴ تکمیل می‌شود.

جدول ۴. مقادیر مربوط به پایایی شاخص (Source:By author)

روایی همگرا (AVE)	پایایی ترکیبی	rho_A	آلفای کرونباخ	
۰/۵۸۶	۰/۸۴۶	۰/۸۱۲	۰/۷۵۹	بهره‌وری سازمانی
۰/۶۲۹	۰/۸۹۴	۰/۸۵۸	۰/۸۵۲	بهره‌وری فردی

روایی همگرا (AVE)	پایایی ترکیبی	rho_A	آلفای کرونباخ	
۰/۶۰۷	۰/۸۵۹	۰/۷۶۵	۰/۷۸۱	تعالی سازمانی
۰/۵۳۳	۰/۸۱۹	۰/۷۱۸	۰/۷۰۶	تعالی فردی
۰/۵۸۳	۰/۷۰۶	۰/۷۲۳	۰/۷۱۲	تعهد عاطفی
۰/۵۶۴	۰/۸۶۴	۰/۸۱۹	۰/۸۰۰	جانشین پروری
۰/۵۸۶	۰/۹۱۷	۰/۹۰۹	۰/۸۹۵	حمایت مدیران
۰/۵۸۶	۰/۹۰۷	۰/۸۸۴	۰/۸۷۸	راهبرد سازمان
۰/۷۰۵	۰/۹۰۵	۰/۸۶۷	۰/۸۵۹	رضایت ذی نفعان
۰/۵۶۲	۰/۸۳۵	۰/۷۵۸	۰/۷۳۶	رضایت فردی
۰/۶۲۴	۰/۸۶۷	۰/۸۴۰	۰/۷۹۷	عدالت ادراک شده
۰/۵۷۲	۰/۹۵۵	۰/۹۵۲	۰/۹۴۹	عوامل سازمانی مدیریت استعداد
۰/۵۶۹	۰/۹۱۹	۰/۹۱۰	۰/۹۰۳	عوامل فردی مدیریت استعداد
۰/۵۸۱	۰/۸۹۲	۰/۸۶۵	۰/۸۵۴	فرهنگ سازمانی
۰/۶۶۶	۰/۹۰۸	۰/۸۸۷	۰/۸۷۴	مدیریت تعارض استعدادها
۰/۸۱۴	۰/۹۴۶	۰/۹۴۰	۰/۹۲۴	مدیریت منابع انسانی راهبردی
۰/۵۸۶	۰/۸۷۴	۰/۸۵۸	۰/۸۲۱	نظام شایسته سالاری
۰/۶۵۸	۰/۹۰۶	۰/۸۷۴	۰/۸۷۰	چابکی نیروی انسانی
۰/۶۳۲	۰/۷۶۹	۰/۷۸۸	۰/۷۵۶	کسب مزیت رقابتی

$R^2$ ، معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا می‌گذارد. نکته ضروری در اینجا است که مقدار  $R^2$ ، تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون زا مقدار این معیار صفر است (Davari & Rezazadeh, 2013). مقدار این ضریب نیز از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بزرگتر، مطلوب‌تر است. چین (۱۹۸۸)، مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ را مطلوب، نزدیک به ۰/۳۳ را معمولی و نزدیک به ۰/۱۹ را ضعیف ارزیابی می‌نماید.



نمودار ۲. ضرایب بارهای عاملی (Source:By author)

جدول ۵. مقادیر ضرایب تعیین و مدل کلی (Source:By author)

مقدار Red	مقدار R <sup>2</sup>	متغیر / شاخص
۰/۴۲۰	۰/۷۳۸	بهره‌وری سازمانی
۰/۵۲۸	۰/۸۵۳	بهره‌وری فردی
۰/۰۸۶	۰/۱۷۳	تعالی سازمانی
۰/۳۹۱	۰/۷۵۶	تعالی فردی
۰/۱۲۰	۰/۳۴۹	تعهد عاطفی
۰/۶۱۸	۰/۸۸۳	رضایت ذی‌نفعان

متغیر / شاخص	مقدار R <sup>2</sup>	مقدار Red
رضایت فردی	۰/۷۸۷	۰/۴۳۳
عدالت ادراک شده	۰/۸۲۸	۰/۵۰۹
عوامل سازمانی مدیریت استعداد	۰/۸۴۳	۰/۴۷۸
عوامل فردی مدیریت استعداد	۰/۸۵۲	۰/۳۹۶
فرهنگ سازمانی	۰/۷۸۶	۰/۴۵۱
چابکی نیروی انسانی	۰/۸۸۰	۰/۵۷۲
کسب مزیت رقابتی	۰/۴۵۳	۰/۲۷۵
میانگین R <sup>2</sup>	۰/۷۰۷	
میانگین Red	۰/۲۷۸	
مقدار GOF	۰/۵۲۷	

مطابق جدول شماره ۵، میزان تأثیر تغییر پذیری متغیرها در حدود ۲۸٪ است. همچنین، حاصل شدن مقدار GOF برابر ۰/۵۲۷ و بزرگتر از ۰/۳۶ نشان دهنده برازش قوی مدل کلی است. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری t است. در صورتیکه مقدار این عدد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ است.

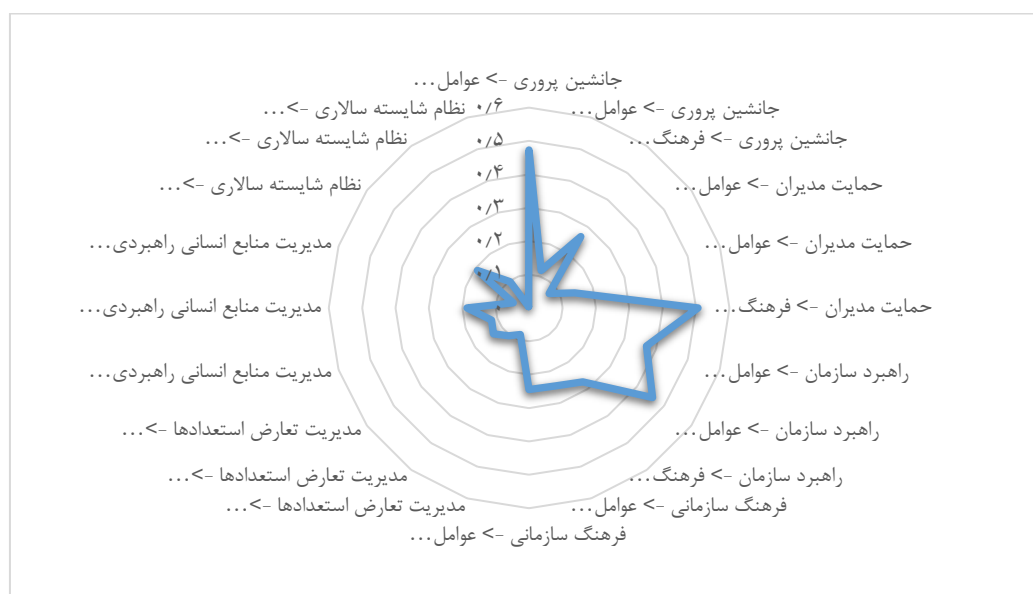
جدول ۶. مقادیر آزمون آماره t مربوط به مدل مفهومی تحقیق (Source:By author)

نتیجه	P مقدار-	آماره t	انحراف معیار	میانگین نمونه	بارهای عاملی	
قبول	۰/۰۰۰	۸/۹۵۱	۰/۰۵۳	۰/۴۷۲	۰/۴۷۳	جانشین پروری - عوامل سازمانی مدیریت استعداد
رد	۰/۰۶۰	۱/۸۷۹	۰/۰۶۳	۰/۱۲۱	۰/۱۱۸	جانشین پروری - عوامل فردی مدیریت استعداد
قبول	۰/۰۰۰	۴/۷۵۶	۰/۰۵۶	۰/۲۶۰	۰/۲۶۴	جانشین پروری - فرهنگ سازمانی
رد	۰/۰۵۸	۱/۸۹۹	۰/۰۳۹	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	حمایت مدیران - عوامل سازمانی مدیریت استعداد
قبول	۰/۰۰۰	۳/۸۸۸	۰/۰۳۷	۰/۱۴۵	۰/۱۴۴	حمایت مدیران - عوامل فردی مدیریت استعداد
قبول	۰/۰۰۰	۱۷/۵۲۹	۰/۰۲۹	۰/۵۰۶	۰/۵۰۶	حمایت مدیران - فرهنگ سازمانی
قبول	۰/۰۰۰	۸/۹۷۰	۰/۰۴۱	۰/۳۷۱	۰/۳۷۰	راهبرد سازمان - عوامل سازمانی مدیریت استعداد
قبول	۰/۰۰۰	۱۰/۸۲۶	۰/۰۴۲	۰/۴۵۵	۰/۴۵۷	راهبرد سازمان - عوامل فردی مدیریت استعداد
قبول	۰/۰۰۰	۶/۸۳۱	۰/۰۴۰	۰/۲۷۶	۰/۲۷۴	راهبرد سازمان - فرهنگ سازمانی
قبول	۰/۰۰۰	۵/۷۹۹	۰/۰۴۲	۰/۲۴۶	۰/۲۴۶	فرهنگ سازمانی - عوامل سازمانی مدیریت استعداد
قبول	۰/۰۰۰	۶/۶۶۷	۰/۰۳۷	۰/۲۴۴	۰/۲۴۵	فرهنگ سازمانی - عوامل فردی مدیریت استعداد
قبول	۰/۰۰۱	۳/۳۳۳	۰/۰۲۵	۰/۰۸۳	۰/۰۸۴	مدیریت تعارض استعدادها - عوامل سازمانی مدیریت استعداد
قبول	۰/۰۰۰	۳/۶۶۸	۰/۰۲۸	۰/۱۰۲	۰/۱۰۳	مدیریت تعارض استعدادها - عوامل فردی مدیریت استعداد
قبول	۰/۰۰۱	۳/۴۰۹	۰/۰۳۹	۰/۱۳۲	۰/۱۳۲	مدیریت تعارض استعدادها - فرهنگ سازمانی
قبول	۰/۰۰۰	۴/۲۳۲	۰/۰۲۸	۰/۱۱۸	۰/۱۱۸	مدیریت منابع انسانی راهبردی - عوامل سازمانی مدیریت استعداد
قبول	۰/۰۰۰	۶/۱۸۱	۰/۰۳۰	۰/۱۸۶	۰/۱۸۶	مدیریت منابع انسانی راهبردی - عوامل فردی مدیریت استعداد
رد	۰/۱۶۹	۱/۳۷۵	۰/۰۳۶	۰/۰۵۱	۰/۰۵۰	مدیریت منابع انسانی راهبردی - فرهنگ سازمانی
قبول	۰/۰۰۰	۴/۳۹۲	۰/۰۴۳	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	نظام شایسته‌سالاری - عوامل سازمانی مدیریت استعداد
قبول	۰/۰۳۳	۲/۱۳۷	۰/۰۴۶	۰/۰۹۵	۰/۰۹۷	نظام شایسته‌سالاری - عوامل فردی مدیریت استعداد

نتیجه	P مقدار -	آماره t	انحراف معیار	میانگین نمونه	بارهای عاملی
رد	۰/۹۳۷	۰/۰۷۹	۰/۰۴۷	۰/۰۰۲	۰/۰۰۴

نظام شایسته سالاری -> فرهنگ سازمانی

در پایان، برای مقایسه بارهای عاملی در نمودار شماره ۳ با استفاده از نمودار راداری مشخص است که رابطه حمایت مدیران و فرهنگ سازمانی قوی‌ترین رابطه و رابطه نظام شایسته سالاری و فرهنگ سازمانی ضعیف‌ترین رابطه را دارد.



نمودار ۳. نمودار راداری برای مقایسه بارهای عاملی (Source: By author)

## بحث و نتیجه گیری

در اقتصادهای دانش محور امروزی، دانش به عنوان منبع اصلی قدرت شناخته شده، موفقیت هر سازمانی بیش از آنکه وابسته به ارزش منابع فیزیکی، سرمایه و دارایی‌های ملموس و عینی آن باشد، منوط به سرمایه‌های فکری سازمان است. در چنین شرایطی تنها سازمان‌هایی می‌توانند عملکرد موفقیت آمیزی داشته باشند که بتوانند از دانش به عنوان عامل قدرت و مزیت رقابتی پایدار بهره‌گیرند. سازمان آموزش و پرورش به عنوان جایگاه اصلی تعلیم و تربیت بیش از دیگر سازمان‌ها به مدیریت صحیح و اصولی دانش نیازمند است. مدیریت استعداد، روش‌های جدیدی را برای تفکر و تسهیم منابع فکری و خلاق سازمان پیش روی مدیران سازمان‌ها قرار می‌دهد و به فعالیت‌هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک به ساماندهی، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر، تسهیم دانش و قابل دسترس ساختن سرمایه‌های فکری سازمان برای تمامی افراد آن منتهی می‌شود.

برخلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی، دارای تکنولوژی پیشرفته بوده، نیازمند کسب مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی، مدیریت و پیگیری تغییرات پایان ناپذیر هستند. سازمان‌هایی که می‌دانند چگونه اطلاعات را به طور مؤثر کسب، توزیع و مدیریت کنند، رهبران صنعت خود خواهند بود. عوامل و

متغیرهای متعددی مانند فرهنگ سازمانی، حمایت مدیران ارشد از طریق تیم‌سازی، توانمندسازی کارکنان و سنجش عملکرد، آموزش و درگیری فکری افراد از طریق زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و در نهایت، ساختار دانش می‌توانند فرایند پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در یک سازمان را تسریع و تسهیل کنند که در این میان، فرهنگ سازمانی عاملی اساسی است و در واقع، زیربنای مدیریت استعداد محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمانی تأثیر گذاشته، بر اساس اعتقادات و ارزش‌های مشترک، به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد. تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت استعداد به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت.

نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش ابراهیم نژاد اسدآبادی و جنگی (۱۴۰۲) که به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری و خلاقیت سازمانی مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش منطقه ۱۸ شهر تهران پرداختند و نشان دادند که مدیریت استعداد بر شایسته‌سالاری و خلاقیت سازمانی مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش منطقه ۱۸ شهر تهران تأثیر دارد، هم‌سو می‌باشد.

همچنین، با نتایج پژوهش نیرومند و همکاران (۱۴۰۱) که به ارائه مدلی برای منتورینگ معلمان تازه استخدام در نظام آموزشی کشور بر اساس نظریه داده بنیاد از دیدگاه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش پرداختند و نشان دادند که منتورینگ دارای ابعاد فردی، سازمانی و فراسازمانی می‌باشد و شرایط علی، مقوله محوری، زمینه، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای منتورینگ معلمان تازه استخدام به روش نظریه داده بنیاد استخراج گردید، همسویی دارد. همچنین، نشان دادند که مؤلفه‌های مدیریت استعداد هم بر شایسته‌سالاری و خلاقیت سازمانی مدیران تأثیر دارد، همسویی دارد.

نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش قاسم زاده و همکاران (۱۴۰۱) که به طراحی و تبیین وضع موجود الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی پرداختند و نشان دادند که در چرخه مدیریت استعداد در سازمان تأمین اجتماعی بُعد استعدادخواهی کمترین میانگین را به خود جلب کرده است در حالی که بعد استعدادپروری با بیشترین میانگین در وضع موجود است و نشان دادند که سازمان تأمین اجتماعی باید توجه بیشتری را به فرایند جذب (استعداد خواهی) معطوف دارد، همسویی دارد.

همچنین، با نتایج پژوهش یوسف‌پور سلیمانی و همکاران (۱۴۰۱) که به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه‌ریزی شغلی پرداختند و نشان دادند که مدیریت استعداد شامل مؤلفه‌های شناسایی، جذب، حفظ و نگهداری، توسعه و آموزش، سیستم جبران خدمت، مدیریت عملکرد، مدیریت یادگیری و جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی شغلی نیز شامل مؤلفه‌های آموزش و پرورش، ارتقاء و گردش شغلی، ارزیابی و بازبینی و نگهداشت کارکنان است. همچنین، نشان دادند که در حوزه مدیریت استعداد مؤلفه شناسایی، جذب و به‌کارگیری در رتبه اول و در حوزه برنامه‌ریزی شغلی مؤلفه نگهداشت کارکنان با اهمیت‌ترین مؤلفه است، همسویی دارد.

این پژوهش با نتایج پژوهش شریفی و همکاران (۱۴۰۱) که به بررسی مقوله‌های راهبردی مدیریت استعداد در مدارس پرداختند و نشان دادند که «مقوله‌های راهبردی» مدیریت استعداد در مدارس شامل ۴ مقوله فرعی است؛ شامل مدرسه؛ شایسته محوری؛ رشد و توسعه مستمر معلمان؛ تمرکززدایی و تفویض، همسویی دارد. همچنین، با نتایج پژوهش ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۱) که به طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد پرداختند و نشان دادند که مدل حاصل از این پژوهش مشتمل بر شناسایی فرایند مدیریت استعداد (تعریف، شناسایی و انتخاب، توسعه، به‌کارگیری، نگهداشت استعدادهای موجود و ایجاد شرایط جذب استعدادهای جدید)، عوامل اثرگذار بر این فرایند در چهار دسته عوامل محیط کلان، عوامل سطح سازمان، عوامل سطح فرد و عوامل مربوط به سیستم مدیریت منابع انسانی و پیامدهای این فرایند در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی است، همسویی دارد. همچنین، با نتایج پژوهش نجفی و همکاران (۱۴۰۰) که به طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداختند، همسویی دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش خوشدل مفیدی و همکاران (۱۳۹۹) که به بررسی شناسایی شاخصه‌های مدیریت استعداد در سازمان گمرک ج.ا.ا. پرداختند، همسویی دارد. همچنین با نتایج پژوهش رنگریز و کریم (۱۳۹۸) که به طراحی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد داده بنیاد در کمیته امداد امام خمینی (ره) پرداختند، همسویی دارد.

همچنین، با نتایج پژوهش حسن پور (۱۳۹۸) که به طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد پرداخت و نشان داد که مدل پارادایمی مدیریت استعداد در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها طراحی و تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری برای پدیده اصلی شناسایی گردیده است، همسویی دارد. همچنین با نتایج پژوهش راشکی و همکاران (۱۳۹۶) که به طراحی الگوی مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان مؤسسات آموزش عالی کشور با رویکرد داده بنیاد پرداختند، همسویی دارد. همچنین با نتایج پژوهش کریمی و همکاران (۱۳۹۵) که به بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و منتورینگ با توسعه منابع انسانی پرداختند و نشان دادند که همبستگی قوی بین مولفه‌های مدیریت استعداد و منتورینگ با توسعه منابع انسانی وجود دارد، همسویی دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) که به بررسی تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد پرداختند و نشان دادند که نقش غیرقابل انکار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی بر مدیریت استعداد وجود دارد، همسویی دارد.

نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش ودادی (۱۳۸۸) که به بررسی مدیریت استعداد سرمایه انسانی شخصی پرداخت و نشان داد که اختصاص کار با ارزش‌های فردی، موقعیتی را ایجاد می‌کند که مؤثرترین استراتژی برای فرد رخ دهد، همسویی دارد. همچنین با نتایج پژوهش گوئرا و همکاران (۲۰۲۳) که به بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد پرداختند و نشان دادند که تغییرات سازمانی ناشی از تحول دیجیتال بر مدیریت استعدادهای جذب و حفظ استعدادهای تأثیر می‌گذارد، همسویی دارد. همچنین، با نتایج پژوهش کالیانان و همکاران (۲۰۲۲) که به بررسی توسعه



استعداد فراگیر به عنوان یک رویکرد کلیدی مدیریت استعداد پرداختند، همسویی دارد. همچنین، با نتایج پژوهش اومتوند و آگبلی (۲۰۲۱) که به بررسی شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی در نیجریه پرداختند و نشان دادند که بین شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، همسویی دارد. همچنین، با نتایج پژوهش لیو و همکاران (۲۰۲۰) که به بررسی مدیریت استعداد و عملکرد منابع انسانی در ادغام‌ها و اکتساب‌های بین فرهنگی: نقش و تأثیر هویت دو فرهنگی پرداختند، همسویی دارد. همچنین، با نتایج پژوهش وان زیل و همکاران (۲۰۱۷) که به بررسی ابعاد کلیدی اجرای مدیریت استعداد پرداختند و نشان دادند که فرایندهای جذب، استخدام و به کارگیری، رشد و توسعه، مدیریت عملکرد، بررسی استعداد، پاداش و قدردانی و تعامل، همسویی دارد.

در ادامه پیشنهاداتی برای بهبود مدیریت استعداد در آموزش و پرورش ارائه می‌شود.

- مدیران، راهکارهایی برای مدیریت تعارض ارائه دهند که دو طرف با آن موافق باشند و یا راهکارهایی که به صلاح تیم یا سازمان است را ارائه دهند.
- ایجاد یک کتابچه راهنما که اصول و قوانین مهم سازمان را شرح دهد تا کمک کند از سردرگمی‌ها، ارتباطات ناخوشایند و تعارضات جلوگیری شود. این کتابچه باید قابل مشاهده و در دسترس کارکنان باشد تا بتواند به طور چشمگیری فرهنگ سازمانی را ارتقا دهد.
- برنامه‌های یادگیری و توسعه فردی در سطح سازمان برای تمام کارکنان صورت پذیرد، با ایجاد برنامه توسعه مسیر شغلی در سازمان، منابع انسانی از رضایت شغلی بیشتری برخوردار خواهند بود و سازمان از مزایای سازمان جانشین پرور بهره‌مند می‌شود.
- کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند.
- مدیران فضای فیزیکی مناسب همچون وجود رایانه و پروژکتور، وجود صندلی‌هایی با قابلیت جا به جایی، و همچنین وجود اینترنت و امکان استفاده از آن را مهیا سازند.
- پس از بسترسازی مناسب، اقدام به اجرای برنامه منتورینگ تلفیقی با هدف پیشرفت شخصی و حرفه‌ای کارکنان نمایند و نسبت به کاربرد آن در کلیه سطوح اقدام عاجل به عمل آورد تا موجبات بروز استعدادها فراهم شود.
- مدیران استانداردهای ارزیابی را به وضوح تعیین کنند. کارکنان را از نحوه اندازه‌گیری عملکردشان مطلع کنند و اطمینان حاصل نمایند که کارکنان نیازهای شغلی را درک کرده‌اند. چنانچه ارزیابی عملکرد به صورت منظم انجام شود، تعارضات کاهش یافته و فرهنگ سازمانی ارتقا پیدا می‌کند.

- برگزاری جلسات مکرر و موثر توسط مدیران. زیرا همفکری حاصل از این جلسات باعث می‌شود تا راهکارهای مناسب‌تری برای رفع تعارضات در راستای مدیریت استعداد کارکنان ارائه گردد.
- مدیران عمیقاً باور داشته باشند که کارکنان مستعد و شایسته می‌توانند منشاء مزیت رقابتی باشند و مستقیماً بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارند. همچنین، اعتقاد قلبی داشته باشند که استعداد یک منبع و ثروت سازمانی است و نباید آن را در یک واحد یا وظیفه خاص محدود و محبوس کرد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### References

- Abdullahi, S. (2012). *What are the challenges of education in Iran?* Online news. [In Persian]
- Akins, E., Giddens, E., Glassmeyer, D., Gruss, A., Hedden, M., Friedman, V., & Weand, M. (2019). Sustainability Education and Organizational Change: A Critical Case Study of Barriers and Change Drivers at a Higher Education Institution. *Sustainability*, 11(501), 2-17.
- Allen, T. D., Smith, M. A., Mael, F. A., Gavan O'Shea, P., & Eby, L. T. (2009). Organizationlevel mentoring and organizational performance within substance abuse centers. *Journal of Management*, 35(5), 1113-1128.
- Anafarta, A., & Apaydin, C. (2016). The Effect of Faculty Mentoring on Career Success and Career Satisfaction. *International Education Studies*, 9(6), 22-31.
- Asif Khan, M., & Hussain, N. (2014). *The Analysis of the perception of organizational politics among University Faculty Proceedings of SOCIOINT14*
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta analysis of theoretical antecedents. *Journal of Management*, 494-513.
- Bican, P., & Brem, A. (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: is there a sustainable "Digital"? *Sustainability*, 12, 5239-5254.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Chenari, V. a. S., Ali, (1401), , . (2023). *Explaining the role of mentoring in promoting organizational succession* The first national conference on transformationalism in management, Shiraz. [In Persian]
- Chong, J. Y., Ching, A. H., Renganathan, Y., Lim, W. Q., Toh, Y. P., Mason, S., & Krishna, L. K. (2019). Enhancing mentoring experiences through e-mentoring: a systematic scoping review of e-mentoring programs between 2000 and 2017. *Advances in Health Sciences Education*, 1-32.
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2013). *Modeling structural equations with PLS software* (2 ed.). Jahad Daneshgahi Publishing Organization. [In Persian]
- Ebrahimi, M., Amirkhani, T., Hadizadeh Moghadam, A., & Akhwan Khorazian, M. (2023). Design and explanation of talent management model (case of study: automobile industry). *Public Management Perspective Quarterly*, 13(4). [In Persian]

- Gallardo-Gallardo, E., Moliner, L. A., & Gallo, P. (2017). Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 332-358.
- Gudarzi, N., Ashraf Ganjawii, F., Zarei, A., & Haji Anzahi, Z. (2023). Talent management based on innovation in sports organization: a meta-analysis on health-oriented organizations (municipality). *journals of clinical excellence*, 12(1). [In Persian]
- Guerra, J., Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188.
- Haran, V. V., & Jeyaraj, A. (2019). Organizational e-mentoring and learning: An exploratory study. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 32(1), 58-72.
- Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. *Management Science Letters*, 10(1), 225-234.
- Hazrati, M., & Memarzade Tehrani, G. (2014). A model of ethical leadership consistent with Iranian public organizations. *Journal of Development and Transformation Management*, 4, 63-70.
- Jafari, L., & Ranaei Kordsholi, H. (2018). Study and analysis of concepts and models of talent management. *Quarterly Journal of Iranian Management Sciences Association*, 14(56). [In Persian]
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*.
- Karami Gilavand, M., Haghigi, M., & Rizki Rostami, A. (2024). Evaluation and analysis of factors affecting talent management in the National Petrochemical Industries Company using structural equations. *Government Organizations Management Quarterly*, 11(43). [In Persian]
- Keramati, M. R., Hosni Khalq, A., & Fallah Hosseinabadi, F. (2015). *Talent Management: Competitive Advantage in the Third Millennium* First National Conference and First International Conference on Psychology, Hamadan. [In Persian]
- Khoshdel Mufidi, M., Bagherzadeh, M. R., & Mehrara, A. (2019). Identifying the indicators of talent management in the Customs Organization of I.R.I (using a mixed method). *Educational Research Quarterly*, 15(62). [In Persian]
- Levesque, L. L., O'Neill, R. M., Nelson, T., & Dumas, C. (2005). Sex differences in the perceived importance of mentoring functions. *Career Development International*, 10(6/7), 429-443.
- Li, L. Q., Xin, K., Pucik, V., & Wei, W. X. (2019). MNCs' R&D talent management in China: aligning practices with strategies. *Chinese Management Studies*.
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., N., M., Thrassou, A., & Ashta, A. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100744.
- Makram, H., Sparrow, P., & Greasley, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 259-378.
- Mazaheri, M. (2022). *Designing an organizational mentoring model based on the role of mentoring in empowering the organization's employees* 17th International Human Resources Development Conference, Tehran. [In Persian]
- Mazaheri, M. (2023). *Investigating the role of mentoring in removing mental barriers and increasing the effectiveness of organizational training* 9th National Conference on Education and Human Capital Development, Tehran. [In Persian]
- Mehdizadeh Rostam, M., Zare, S., & Pirouz, P. (2022). the role of fostering in reducing social laziness through the mediation of organizational transparency (case study: Imam Khomeini Relief Committee). *Human Resources Education and Improvement Quarterly*, 2(1). [In Persian]

- Merritt, S. M., & Havill, L. (2016). Electronic and face-to-face communication in mentoring relationships. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(3), 9-17.
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Najafi, M., Haqshana Kashani, F., & Amirkabiri, A. (2022). Design and explanation of succession model with talent management approach in Islamic Republic of Iran Army. *Military Management Quarterly*, 21(84). [In Persian]
- Niromand, P., Kahermani, J., & Qasimzadeh Alishahi, A. (2023). Presenting a model for mentoring newly hired teachers in the country's education system based on the data theory of the foundation from the perspective of the sociology of education. *Sociological Studies*, 1(12), 121-144. [In Persian]
- Omotunde, O., & Alegbeleye, G. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319.
- Panopoulos, A. P., & Sarri, K. (2013). E-mentoring: The adoption process and innovation challenge. *International Journal of Information Management*, 33(1), 217-226.
- Qolipour, A., Akbari, M., & Rajabpour, I. (2023). Presentation of the mentoring model and analysis of factors affecting its implementation. *Scientific journal of human resource management research*, 14(2), 125-154. [In Persian]
- Rashki, M., Salarzahi, H. A., & Kamalian, A. R. (2016). Designing the management model of entrepreneurial talent of students of higher education institutions of the country with the foundation's data approach. *Quarterly Scientific Journal of Entrepreneurship Development*, 10(4), 595-614. [In Persian]
- Sharifi, M., Abbaszadeh, N., & Shafizadeh, H. (2023). Strategic categories of talent management in schools: a qualitative study. *Iranian Political Sociology Quarterly*, 5(11). [In Persian]
- Vafai Fijani, S. (2023). *A review of the concept of talent management in the organization (dimensions and contexts)* The 9th National Conference of Modern Studies and Research in the field of humanities, Tehran. [In Persian]
- Yaqoubi Nader, M., & Yazdani, B. (2023). *Talent management and succession in creative organizations* The third national conference of business management, Tehran. [In Persian]