

## رابطه مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت معلمان با نقش میانجی دلبستگی شغلی

سکینه اشرفی\*، محمدفرزانه\*\*، مهدی عزیزی\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت با نقش میانجی دلبستگی شغلی در بین کلیه دبیران دوره دوم متوسطه شهر تهران انجام شد. این تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی بود و جامعه آماری کلیه دبیران دوره دوم متوسطه شهر تهران به تعداد ۱۰۶۵۶ نفر در سال تحصیلی ۱۳۹۵-۱۳۹۴ بودند که از بین آنها ۳۷۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های مدیریت استعداد احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، دلبستگی شغلی لادهل و کنجر (۱۹۶۸) و پرسشنامه ترکیبی تمایل به ترک خدمت (مبلی و هورنر، ۱۹۷۸؛ لیونز، ۱۹۷۱) با روایی و پایایی مناسب استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری Amos و spss استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدیریت استعداد به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای دلبستگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت اثرگذار است. همچنین دلبستگی شغلی نیز بر تمایل به ترک خدمت تأثیر جالب توجهی دارد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، دلبستگی شغلی، میل به ترک خدمت

\* مربی گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

Fmohamad37@yahoo.com

\*\*\* کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
DOI: 10.22051/jontoe.2017.7908.1115

## مقدمه

در سازمان‌های امروزی، از کارکنان انتظار می‌رود تا علاوه بر ابتکار و نوآوری، علاقه‌مند و ملزم به انجام وظایف خود در محیط‌های کاری باشند و در مقابل، کارکنان نیز از سازمان‌ها انتظار دارند که شرایط کاری مناسب و حمایت‌های لازم را برای آن‌ها فراهم کنند (کارت‌رایت و هولمز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که موفقیت آن در گرو بهره‌مندی از نیروهای ماندگار و متعهد است، 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. ماندگاری با انگیزه معلمان از عوامل مهم تأثیرگذار بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان است. برنامه‌ها و اقدامات حمایتی معلمان پیامدهای گوناگونی در پی دارند که مهم‌ترین آن‌ها، تداوم خدمت با انگیزه و تمایل برای تلاش بیشتر در جهت تحقق یافتن اهداف آموزش و پرورش است. توجه نکردن به تمایلات و انگیزه‌های معلمان، سبب ماندگاری بدون انگیزه آن‌ها می‌شود که با واژه‌های نظیر ریزش، مهاجرت، انتقال و جابه‌جایی درآمیخته است و مشاهده و تکرار آن‌ها عدم تمایل به ماندگاری در حرفه معلمی را نشان می‌دهد (اینگرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۱۹)، لذا توجه به نیازهای آن‌ها و چگونگی تأمین این نیازها توسط مدیریت آموزش و پرورش، می‌تواند به رضایت‌مندی شغلی و در نتیجه تعهد سازمانی آن‌ها منجر شود (امین‌بیدختی و صالح‌پور، ۱۳۸۶). در حال حاضر با توجه به وضعیت موجود، می‌توان گفت وضعیت نامطلوب شغل معلمی در بسیاری از کشورها موجب ترک شغل معلمان علاقه‌مند و مانع جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌ها می‌شود که به نظر بعضی از صاحب‌نظران عمدتاً به دلیل شرایط کاری نامطلوب است (سروش، ۱۳۸۱). تمایل به ترک خدمت<sup>۳</sup>، میزان حرکت فرد به سمت خروج از محدوده عضویت یک سیستم اجتماعی تعریف می‌شود که آغازگر آن خود فرد است (پاردو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). قصد و تمایل به ترک خدمت، به عنوان میل و اشتیاق آگاهانه برای ترک سازمان و استعفا تعریف می‌شود که الزاماً به استعفا و ترک

- 
1. Cartwright & Holmes
  2. Ingersoll
  3. Turnover Intentions
  4. Pardo

واقعی منجر نمی‌شود. بلکه، به احتمال ترک رابطه با سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد (کر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، میک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

موبلی<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۷۹) آن را به عنوان فرایند فکر کردن، برنامه‌ریزی و قصد ترک شغل تعریف کرده‌اند (لمبرت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). برخلاف ترک شغل حقیقی، تمایل به ترک شغل، آشکار نیست (پرز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸) تمایل به ترک شغل به صورت فکر کردن به احتمال ذهنی این مسأله تعریف می‌شود که فردی در طی دوره زمانی معینی شغل خود را تغییر خواهد داد و یکی از پیش‌نیازهای اصلی ترک شغل حقیقی است (سوساپوزا و هنبرگر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴).

برخی از پژوهشگران با تقسیم ترک خدمت به اختیاری و اجباری در تعریف هر یک گفته‌اند، آن‌هایی که در اثر برنامه کوچک‌سازی کنار گذاشته می‌شوند، تحت عنوان خروج خدمت غیرارادی و آن‌هایی که استعفا می‌دهند به عنوان خروج خدمت ارادی تلقی می‌شوند. این نوع خروج خدمت جزء برنامه سازمان نیست و اجتناب‌ناپذیر است (ایورسون و پولمن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). برخی از اندیشمندان به منظور تعریف نگهداشت کارکنان ضمن ارائه مدل، عوامل تأثیرگذار بر نگاه‌داری کارکنان را در سازمان بیان کرده‌اند، در این نوشتار سه نمونه از مهم‌ترین این مدل‌ها ذکر شده است.

مدل گارتنر<sup>۸</sup>: گارتنر (۱۹۹۹) برای دستیابی به تعیین‌کننده‌های ساختاری جابه‌جایی، با مفروض کردن رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان عوامل اصلی، عوامل فرعی مؤثر بر این دو عامل (پرداخت، ابهام در نقش، تضاد نقش، حمایت هم‌ردیفان، انتظار کاری، خودمختاری، یکنواختی در کار، فرصت‌های ارتقاء، عدالت در توزیع، حمایت سرپرستی) را آزمون کرده است. نتیجه مطالعات او نشان می‌دهد که عوامل مستقیماً بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اثرگذار هستند، آن‌ها نیز بر جابه‌جایی کارکنان تأثیر دارند (جهانگیری و مهرعلی،

1. keer
2. Meek
3. Moubly
4. Lambert
5. Perez
6. Sousa Poza & Henneberger
7. Iverson & Pullman
8. Gaertner

(۱۳۸۷).

مدل ترک خدمت داوطلبانه یا بقای لی و میشل<sup>۱</sup>: فرض اصلی مدل لی و میشل (۱۹۹۶) شوک و تحلیل روانی است که قبل از عمل خدمت رخ می‌دهد، در اثر وقوع یک شوک، تفکر کناره‌گیری در فرد شکل می‌گیرد و پس از مدتی ممکن است، شغل و سازمان خود را ترک کند یا اینکه تصمیم بگیرد در سازمان فعلی بماند (رحمان‌پور، ۱۳۸۰).

مدل مائرتز و روجر گریفتر<sup>۲</sup>: طبق نظر کارل مائرتز و روجر گریفتر (۲۰۰۴) نیروها و مکانیسم‌های انگیزشی که می‌تواند جابه‌جایی و ترک خدمت یا ماندگاری افراد را تحت تأثیر قرار دهد، به هشت دسته تقسیم می‌شوند: ۱- نیروهای احساسی (اثرگذار)؛ ۲- نیروهای محاسبه‌گرانه؛ ۳- نیروهای قراردادی؛ ۴- نیروهای رفتاری؛ ۵- نیروهای گزینه‌ای؛ ۶- نیروهای هنجاری؛ ۷- نیروهای معنوی؛ ۸- نیروهای تشکلی (جهانگیری و مهرعلی، ۱۳۸۷: ۴۲).

امروزه، ترک خدمت به‌عنوان یکی از چالش‌های مهم در تمامی سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن نوع سازمان مطرح است. صاحب‌نظران علم اقتصاد و مدیریت منابع انسانی بر این باور هستند که هزینه‌های ترک خدمت کارکنان زبده و متخصص برای سازمان‌ها جبران‌ناپذیر است. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان بنا بر کارایی هر کارمند بین ۲۰-۲۵ درصد سالانه به سازمان خسارت وارد می‌کند. علاوه بر این، ضایعات معنوی ناشی از ترک خدمت مانند از دست دادن تجارب و کاهش بهره‌مندی از خرد جمعی، تعهد، انگیزه و اخلاق کاری در میان کارکنان باقی‌مانده از مواردی است که قابل‌اندازه‌گیری نیست (برنهام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰، به نقل از احمدی و همکاران، ۱۳۹۳). هزینه‌های ترک خدمت همچنین، شامل موارد دیگری چون هزینه‌های جذب و به‌کارگیری مجدد افراد، انتخاب و آموزش آن‌ها کاهش بازدهی تا هنگامی که فرد جایگزین وارد سازمان شده و تجربه و ماهر شود (ممی‌زاده، ۱۳۸۱). از جمله عوامل مؤثر موارد در ترک خدمت کارکنان فقدان موارد زیر شناخته شده است: رضایت شغلی، شایسته‌سالاری، تعهد سازمانی، ارتقاء شغلی، نظام عادلانه پرداخت (مقیمی، ۱۳۷۷). این واقعیت که بعضی از معلمان اوقات فراغت خود را در شغل دوم می‌گذرانند، می‌تواند از بی‌تفاوتی و عدم تعهد معلمان

- 
1. Lee & Michel
  2. Maertz & Rodger Griffith
  3. Branham

نسبت به شغل و مدرسه نشأت گرفته باشد که چنین مسأله‌ای عواقب جبران‌ناپذیری برای دانش‌آموزان و درنهایت برای جامعه دارد (میرکمالی و غلامزاده، ۱۳۹۱). از سوی دیگر هیچ سازمانی نمی‌تواند موفق شود، مگر اینکه اعضاء و کارکنانش نسبت به آن نوعی تعهد داشته باشند و تلاش نسبی کنند (شاقلی، ۱۳۷۸).

با توجه به مسائل ذکر شده، سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در عرصه رقابت با سایر سازمان‌ها موفق شوند، باید شرایط لازم را برای کاهش بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به شغل و سازمان فراهم کنند. از جمله ابزارهایی که سازمان‌ها می‌توانند با توسل به آن زمینه کاهش نگرش منفی کارکنان نسبت به شغل خود را فراهم آورند، بهره‌گیری از رویکرد دلبستگی شغلی<sup>۱</sup> است. رضایت و دلبستگی شغلی نقش بسیار مهمی در جذب و حفظ توانایی کارکنان در یک سازمان بازی می‌کند. طبق نظر بروکفیلد<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، معلمانی که سطح بالایی از دلبستگی شغلی دارند، از سلامت جسمی و روانی بهره‌مند خواهند بود که به احتمال زیاد بهره‌وری و اثربخشی بیشتر در عملکرد شغلی را در پی خواهد داشت و موجب اراده بالا برای ماندن زمان بیشتری در سازمان می‌شود (صمد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

بیشتر پژوهش‌هایی که اخیراً در حیطه رفتار به عمل آمده است، ناظر بر نگرش‌های شغلی افراد در سازمان‌های کاری مربوط به خودشان است. در میان این نگرش‌ها، واژه دلبستگی شغلی مدت زمان زیادی نیست که وارد رفتار سازمانی شده است و تعریفی که می‌توان از آن ارائه داد این است که دلبستگی شغلی به‌عنوان نگرش فرد نسبت به شغل و اینکه چقدر آن شغل می‌تواند نیازهای فرد را برآورده کند و همچنین، آن را به‌عنوان «برداشت روان‌شناختی یک کارمند از نقش خود در محل کارش» تعریف کرده‌اند (خان و نعمتی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). از سوی دیگر دلبستگی شغلی حالت ذهنی مثبت و مرتبط با شغل است که با انرژی، فداکاری و جذابیت شغلی تعریف می‌شود. کارکنانی که دلبستگی زیادی به شغل خود دارند، انرژی بسیار زیادی داشته و برای انجام وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی دارند (شاقلی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).

- 
1. Job Involvement
  2. Brookfield
  3. Samad
  4. Khan & Nemati
  5. Schaufeli

دلبستگی کارکنان به کار و سازمان، گمشده همیشه مدیران و از جمله مهم‌ترین آرزوها و اهداف همه آنهاست. این دلبستگی یک حالت نسبتاً ثابت روانی است که طی آن کارکنان احساس عمیق مثبتی نسبت به سرنوشت و منافع سازمان از خود نشان می‌دهند و همزمان از اراده و تمایلی قوی بهره‌مند هستند که فراتر از وظایف و مسئولیت‌های مقرر و مصوب کار کنند. دلبستگی کارکنان به کار و سازمان آثار و نشانه‌های مشهودی دارد. کارکنانی که به سازمان خود دلبستگی و تعلق خاطر دارند، کم‌تر غیبت می‌کنند، سازمان خود را کم‌تر ترک می‌کنند، در انجام دادن کارها از کیفیت بهتری بهره‌مند هستند و علاوه بر آن برای موفقیت سازمان تلاش مشهود بیشتری دارند و از سازمان انتقادهای سازنده و خیرخواهانه بیشتری دارند (ابوالعلائی، ۱۳۹۱).

دلبستگی شغلی را به دو رویکرد مجزا تقسیم کرده‌اند: در رویکرد اول، تفاوت فردی به‌عنوان یک متغیر مطالعه شده است و اعتقاد بر این است که نیازها و ارزش‌ها شخصی یا ویژگی‌های فردی میزان دلبستگی افراد به شغل آنها را تعیین می‌کند. در رویکرد دوم، دلبستگی شغلی به‌عنوان یک پاسخ به وضعیت خاص کار، موردنظر قرار گرفته است؛ به عبارت دیگر، انواع مشاغل یا ویژگی‌های شرایط کار میزان دلبستگی شغلی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (چاگنای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). یکی از بهترین راه‌های داشتن کارکنانی مشتاق، پرنرژی و عاشق کار و سازمان آن است که کارکنانی را استخدام کنیم که از آمادگی بیشتری برای دل سپردن به کار و سازمان بهره‌مند هستند. اگر بتوانیم در فرایند استخدام روی شاخص‌های رفتاری و ویژگی‌های شخصیتی مثل ثبات عاطفی، وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری و سازگاری تأکید کنیم یا بتوانیم افرادی را استخدام کنیم که به دلیل تناسب با کار و وظیفه موردنظر از انگیزه‌های درونی برای کار کردن بهره‌مند هستند، بیش از نیمی از راه موفقیت در مسیر در اختیار داشتن کارکنانی پرنرژی و عاشق کار و سازمان را پیموده‌ایم (ابوالعلائی، ۱۳۹۱: ۱۷).

سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود، این است که سازمان‌های آموزشی چگونه می‌توانند زمینه افزایش دلبستگی شغلی معلمان خود را فراهم کنند؟ مطالعات نشان داده است که عوامل بسیاری وجود دارند که به دلبستگی شغلی کارکنان منجر می‌شوند، مدیریت استعداد<sup>۲</sup> به‌عنوان

1. Chughtai
2. Talent Management

مهم‌ترین عامل شناسایی شده است. دلبستگی شغلی تحت تأثیر توسعه حرفه‌ای کارمندان و حفظ بااستعدادترین کارکنان و فراهم آوردن فرصت برای توسعه فردی آنها قرار دارد (وازیرائی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). امروزه با توجه به فضای شدید رقابتی کسب و کار، توسعه مدیریت استعداد از مهم‌ترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌رود، به صورتی که نخبگان می‌توانند ارزش‌های بسیار زیادی را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده و باعث رشد و شکوفایی سازمان شوند. با وجود این تعداد معدودی از سازمان‌ها بر سرمایه‌گذاری انسانی تأکید دارند و اکثریت آنها بر فناوری‌های نوین، سیستم‌های برنامه‌ریزی و نرم‌افزارهای اجرایی سرمایه‌گذاری می‌کنند. این در حالی است که سازمان‌های مدرن پیشرفت خود را در گرو سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان می‌دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند (سوئیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت استعداد یک حوزه نسبتاً جدید برای سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی است (دوین و پاول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

اصطلاح «مدیریت استعداد» برای اولین بار در سال ۱۹۹۷ مطرح شد، زمانی که شرکت مشاوره مدیریت مک کینزی<sup>۴</sup> گزارش داد که کارفرمایان با «جنگ استعدادها» مواجه هستند و با توجه به رقابت موجود در بازار کار، آنها در استخدام کارمندان بااستعداد، با دشواری مواجه هستند. از آن زمان، موضوع مدیریت استعداد بیش‌ازپیش اهمیت یافته و توجه هر دو حوزه ادبیات و تجارت را به خود جلب کرده است (هارتمن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

به دلیل تعاریف و اصطلاحات و نظریات مختلفی که توسط نویسندگان کتاب‌های مدیریت استعداد ارائه شده، شناسایی معنای دقیق «مدیریت استعداد» دشوار است. اصطلاحات «مدیریت استعداد»، «استراتژی استعداد»، «مدیریت جانشینی» و «برنامه‌ریزی منابع انسانی» اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند. به‌طور کلی در ادبیات حوزه مدیریت، مفهوم مدیریت استعداد به‌خوبی تعریف نشده است یا اینکه از نظر نتایج، فرآیندها یا متغیرهای تصمیم‌گیری به‌طور متناقضی تعریف شده است (لوئیس و هکمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). کارت رایت (۲۰۰۵)

1. Vazirani
2. Sweem
3. Devine & Powell
4. McKinsey
5. Hartmann
6. Lewis & Heckman

مدیریت استعداد را شامل فرایند شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار می‌داند (ترجمه گودرزی و حسینی، ۱۳۸۷: ۱۰). به نظر کاپلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، مدیریت استعداد نگرشی به منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه برای رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان است. به معنای کلی تر مدیریت استعداد نگرشی هوشیارانه برای استفاده از استعداد و شایستگی افراد نخبه به منظور تأمین نیازها و اهداف کلی و جزئی سازمان است (علامه و آقایی، ۱۳۸۷).

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 (بهشتی فر و نکویی مقدم، ۲۰۱۱). مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود؛ بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی‌تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند، بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آن‌ها را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کند، در این حالت است که انتظار می‌رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی کنند (بایهام<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). مدل‌های زیادی در زمینه مدیریت استعداد ارائه شده که متداول‌ترین آن‌ها مدل ۵ عاملی فیلیپس و راپر است. این مدل در برگیرنده عوامل ۱. جذب، ۲. انتخاب، ۳. درگیر کردن، ۴. بهسازی، ۵. حفظ و نگهداشت کارکنان است (فیلیپس و راپر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

بارکوزن<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی رابطه مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت معلمان بوتسوانا<sup>۵</sup> را بررسی کردند، نتایج نشان داد که شیوه‌های اعمال مدیریت استعداد برای معلمان ضعیف است. برنامه‌ریزی نیروی کار، عملکرد و شیوه‌های نگهداری استعدادها عمده‌ترین مسائل بودند. همچنین بین مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت معلمان بوتسوانا رابطه منفی و معناداری وجود داشت. نتایج حاصل از این پژوهش به وزارت

- 
1. Coppelli
  2. Byham
  3. Phillips & Roper
  4. Barkhuizen
  5. Botswana



آموزش و پرورش برای تشخیص مشکلات مدیریت استعداد در میان معلمان به منظور جلوگیری از گردش مالی آینده کمک خواهد کرد. نوبری آیدیشه و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی رابطه مدیریت استعداد و تعهد سازمانی را در بخش بین الملل بانک تجارت ایران بررسی کردند؛ یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که بین مدیریت استعداد و ابعاد آن (جذب، نگهداری و استعداد، توسعه استعداد) با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد و نیز بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی رابطه وجود دارد. نتایج پژوهش مرادی و فرزانه (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه مدیریت استعداد و دلبستگی شغلی کارکنان دانشکده‌های روان‌شناسی و علوم تربیتی و مدیریت دانشگاه تهران نشان دادند که وضعیت دلبستگی شغلی کارکنان در دانشکده روان‌شناسی پایین‌تر از متوسط و در دانشکده مدیریت در حد متوسط است. وضعیت مدیریت استعداد در دانشکده روان‌شناسی در حد متوسط و در دانشکده مدیریت در حد بالای متوسط است. بین وضعیت دلبستگی شغلی کارکنان دانشکده مدیریت و روان‌شناسی تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین تفاوت معناداری میان وضعیت مدیریت استعداد دانشکده‌های مدیریت و روان‌شناسی وجود دارد. بین شاخص‌های کلی مدیریت استعداد با دلبستگی شغلی کارکنان دانشکده‌های مدیریت و روان‌شناسی همبستگی معنادار و مثبتی وجود دارد. کرد و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی رابطه به‌کارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت را بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که به‌کارگیری نظام مدیریت استعداد رابطه مثبت و معناداری با تاب‌آوری دارد، همچنین تاب‌آوری رابطه منفی و معناداری با تمایل به ترک خدمت دارد. بنابراین، بر اساس یافته‌های تحقیق لزوم توجه به پیاده‌سازی فرایندهای نظام مدیریت استعدادها با رویکرد ارتقاء تاب‌آوری در سازمان‌ها و به‌خصوص در مراکز صنعتی بیش‌ازپیش مشخص شود. احمدی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی عوامل مؤثر در تمایل به ترک خدمت فرهنگیان دارای تحصیلات عالی (کارشناسی ارشد و بالاتر) را بررسی کردند، نتایج حاکی از آن بود که آموزش ۹۶/۴ درصد از افراد نمونه به ترک خدمت از آموزش و پرورش تمایل داشتند و از دیدگاه آن‌ها عوامل مؤثر در تمایل به ترک خدمت ایشان به ترتیب اولویت عبارت بودند از: ۱- اجرا نشدن نظام هماهنگ و عادلانه پرداخت شغلی؛ ۲- نبود زمینه ارتقاء و پیشرفت مناسب در آموزش و پرورش؛ ۳- فقدان شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش. حق پرست و

همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی، با عنوان ارتباط بین مدیریت استعداد و موفقیت سازمانی، نشان دادند که بین عناصر مدیریت استعداد و شیوه‌های مدیریت استعداد و ارزیابی سازمانی و عوامل انگیزشی و موفقیت سازمانی رابطه معنادار است، اما شناسایی استعداد سازمانی و عملکرد سازمانی و برنامه‌ریزی سازمانی از ارتباط جالب توجهی با موفقیت سازمانی بهره‌مند نبودند. مدینا<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی رابطه رضایت شغلی و قصد ترک خدمت در زمینه فرهنگ سازمانی را بررسی کردند؛ نتایج نشان داد که رضایت شغلی با قصد ترک شغل رابطه معکوسی دارد و کاهش قصد ترک خدمت با افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی ارتباط دارد. همچنین این مطالعه نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی نقش میانجی‌گری را در میزان رابطه بین رضایت شغلی و قصد ترک شغل ایفا می‌کند. همچنین رضایت شغلی برای کارمندان جوان‌تر قابلیت پیش‌بینی کنندگی بیشتر برای قصد ترک شغل دارد. بهشتی‌فر و ضیال‌الدینی (۲۰۱۲)، در تحقیقی با عنوان «ارتقاء دلبستگی شغلی از طریق مدیریت استعداد» به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد نتایج مثبتی دارد که یکی از آن‌ها ارتقاء دلبستگی شغلی در میان کارکنان است. این مطالعه به مدیران توصیه می‌کند، مدیریت استعداد در سرمایه‌انسانی را به روش‌های مختلفی برای ارتقاء دلبستگی شغلی بهبود دهند؛ زیرا این مأموریت به‌منظور کمک به دستیابی به اهداف سازمانی است. سازمان‌هایی که از طریق ارزیابی از منابع موجود، آموزش و توسعه افراد مستعد و جذب افراد بااستعداد، بر مدیریت استعدادها تمرکز می‌کنند، می‌توانند دلبستگی شغلی را در همه کارکنان خود ارتقاء دهند. کوشازاده و کوشازاده (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان رابطه عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: نقش واسطه‌جو سکوت سازمانی، عجین شدن با شغل و تحلیل رفتگی انجام دادند، نتایج تحلیل همبستگی گویای رابطه همبستگی معنادار بین کلیه متغیرهای پژوهش است و نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان می‌دهند، عدالت سازمانی هم از طریق متغیرهای واسطه‌جو سکوت سازمانی، عجین شدن با شغل و تحلیل رفتگی هم به‌طور مستقیم می‌تواند تمایل به ترک خدمت کارکنان را پیش‌بینی کند. همچنین حسینی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد نشان داد که ایجاد خزانة استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب‌های کلیدی از مهم‌ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است.

رستگار و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر عجین شدن با شغل بر رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت نشان دادند که عجین شدن و رضایت شغلی، رابطه منفی و معناداری با تمایل به ترک خدمت دارند. همچنین، عجین شدن با شغل رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی کارکنان دارد. میرکمالی و غلامزاده (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت معلمان مدارس منطقه آموزش و پرورش دستگردان به این نتیجه دست یافتند که بین تعهد سازمانی و ابعاد (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) با تمایل به ترک خدمت رابطه معنادار و منفی وجود دارد. همچنین بین تعهد سازمانی و جنسیت تفاوت معناداری مشاهده نشد، اما میان تعهد سازمانی و سن معلمان تفاوت معنادار وجود دارد. صیادی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. کشتکاران و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی تحت عنوان دل بستگی شغلی و عوامل مؤثر بر آن در پرستاران بیمارستان‌های آموزشی عمومی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، به این نتیجه رسیدند که ارتباط آماری مثبت و معنادار بین دل بستگی شغلی پرستاران با رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، تمایل به ترک سازمان، تعهد سازمانی، شناخت و پاداش، عدالت سازمانی، حمایت سازمان و ویژگی‌های شغلی وجود دارد و قوی‌ترین ارتباط بین دل بستگی شغلی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی بوده است. پژوهش ظریفی و همکاران (۱۳۹۱)، نشان داد که بین عدالت سازمانی با دل بستگی شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. گل‌پرور و حسین‌زاده (۱۳۹۰) نیز در پژوهشی، با عنوان «الگوی ارتباط عدم تناسب فرد - شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت» شواهدی برای الگوی استرس - نامتعادلی - جبران نشان دادند که رابطه فرد-شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت مثبت و معنادار است. الگوی ساختاری پژوهش نیز مشتمل بر پیوند مثبت میان عدم تناسب فرد-شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت بود و پیوند مستقیم فرسودگی هیجانی با تمایل به ترک خدمت بود. گای<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند، که افزایش رضایت خاطر مشتریان و کارکنان از جمله مزایای مدیریت استعداد است (جزئی، ۱۳۸۸: ۱۸۴).

پوراشرف و طولابی (۱۳۸۸) پژوهشی را با هدف شناسایی و کشف عوامل مرتبط با میل به

ماندگاری با انگیزه معلمان انجام دادند؛ نتایج حاصل از این تحلیل نشان می‌دهد که کیفیت زندگی کاری معلمان، ویژگی‌های حرفه معلمی، ویژگی‌های فردی، محیط اجتماعی-اقتصادی و تخصصی کردن یا حرفه‌ای کردن شغل معلمان، از عوامل اساسی تأثیرگذار بر ماندگاری با انگیزه معلمان و تمایل آن‌ها برای تلاش بیشتر و تداوم همکاری در حرفه معلمی است. همچنین ژو و لی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، تأکید دارد، بین عوامل مدیریت و دلبستگی شغلی همبستگی معنادار وجود دارد. تاج‌الدین و معالی‌تفتی (۱۳۸۷)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آن‌ها درمی‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا بهره‌مند می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک، با انگیزه و راضی بهره می‌برد. صمد (۲۰۰۶) در پژوهشی سهم متغیرهای جمعیت‌شناختی: ویژگی‌های شغلی و رضایت شغلی بر قصد ترک شغل را بررسی کرد. نتایج پژوهش نشان داد که متغیرهای جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های شغل و رضایت شغلی سهم توجه‌برانگیز و اثر منفی بر روی نیت ترک خدمت داشتند. همچنین نشان داد که تأثیر رضایت شغلی بر قصد ترک خدمت بیشتر از ویژگی‌های شغل بود.

شایان ذکر است که طبق یافته‌های پژوهش‌های مختلف، مدیریت استعداد می‌تواند نقش عمده‌ای در رضایت شغلی (گای و همکاران، ۲۰۰۹) موفقیت سازمانی (حق‌پرست و همکاران، ۲۰۱۲)، دلبستگی شغلی (بهشتی‌فر و ضیال‌الدینی، ۲۰۱۲)، تعهد سازمانی (نوبری‌آیدیشه و همکاران، ۲۰۱۴)، کاهش تمایل به ترک خدمت (بارکوزن و همکاران، ۲۰۱۴) و... داشته باشد؛ محققان پیامدهای نبود نظام مدیریت استعداد را شامل زیان‌های مالی و غیرمالی می‌دانند که از جمله زیان‌های غیرمالی ناسازگاری و تعارض با کارکنان و از جمله زیان‌های مالی هزینه‌های جابه‌جایی پرسنل و ترک خدمت را برمی‌شمارند (صالح‌زاده و لباف، ۱۳۸۹). با توجه به اهمیت موضوع ترک خدمت در سازمان آموزش و پرورش و نقش کار معلمان در فرایند نظام آموزش و پرورش، با وجود معلمان متمایل به ترک خدمت و با احساس تعهد پایین، رسیدن به

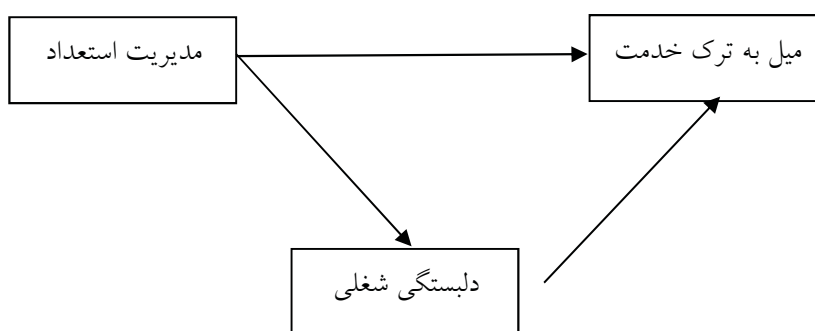
اهداف آن غیرممکن است و این عدم تحقق اهداف در مدارس که سرچشمه تعلیم و تربیت نسل آینده است جبران‌ناپذیر خواهد بود. بنابراین، استفاده از رویکرد مدیریت استعداد می‌تواند تأثیر بسیار زیادی در حفظ و نگهداشت معلمان با استعدادی شود که قادر هستند فرایندها و اهداف آموزش و پرورش را برآورده کنند یا سازمان را به دلیل وجود فرصت‌های پیشرفت ترک نکنند. در نتیجه اهمیت توجه روزافزون به مدیریت استعداد در مدارس نیز آشکار می‌شود؛ با این حال، در حال حاضر مطالعات تجربی زیادی در باب مدیریت استعداد در مدارس و به‌ویژه در ایران موجود نیست، از این رو در پژوهش حاضر سعی شده است تا ضمن مرور ادبیات مدیریت استعداد، دلبستگی شغلی و تمایل به ترک خدمت، رابطه ساختاری متغیرهای مذکور در میان معلمان مدارس شهر تهران بررسی و تحلیل شد و به این سؤال پاسخ داده شد که آیا دلبستگی شغلی به‌عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت معلمان نقش دارد؟ در راستای رسیدن به هدف مذکور، فرضیه‌های زیر مطرح شد:

فرضیه اول: مدیریت استعداد بر میل به ترک خدمت معلمان اثر معکوس دارد؛

فرضیه دوم: مدیریت استعداد بر دلبستگی شغلی معلمان اثر مستقیم دارد.

فرضیه سوم: دلبستگی شغلی معلمان بر میل به ترک خدمت آن‌ها اثر معکوس دارد.

فرضیه چهارم: دلبستگی شغلی معلمان در رابطه بین مدیریت استعداد و میل به ترک خدمت آن‌ها نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند.



شکل ۱: مدل مفهومی شکل

## روش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی بود که به صورت توصیفی از نوع همبستگی اجرا شد. جامعه آماری آن، کلیه دبیران دوره دوم متوسطه مدارس دولتی شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۴-۱۳۹۵ بودند. طبق آخرین آمار و اطلاعات منتشرشده از سوی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، تعداد کل دبیران دوره دوم متوسطه شهر تهران برابر با ۲۷۹۵ مرد و ۷۸۶۱ زن است. نمونه انتخابی با توجه به فرمول کوکران برابر با ۳۷۰ نفر است که از طریق روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای و طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه انتخاب شد. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها، از مطالعات کتابخانه‌ای و ابزار پرسشنامه استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها، با توجه به مطالعات به عمل آمده و بررسی مقدماتی منابع با استفاده از کتاب‌ها، مقالات و تحقیقات دیگر، ادبیات موضوع بررسی شده و مبنای پرسشنامه مربوطه به شرح زیر است.

**پرسشنامه مدیریت استعداد:** برای اندازه‌گیری میزان مدیریت استعداد در میان دبیران از پرسشنامه مدیریت استعداد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۸ گویه و ۵ بعد (جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعداد) است که بر اساس طیف پاسخگویی ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف تنظیم شده است؛ همچنین میزان پایایی به دست آمده این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش شده است. در این پژوهش نیز ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد. روایی آن نیز از طریق روایی محتوایی به دست آمده است.

**دلبستگی شغلی:** برای اندازه‌گیری دلبستگی شغلی معلمان، از پرسشنامه دلبستگی شغلی لودال و کنجر<sup>۱</sup> (۱۹۶۸) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است، میزان پایایی این پرسشنامه توسط طراحان آن ۰/۸۶ به دست آمد. در تحقیق حاضر پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ تأیید شد. همچنین روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی به دست آمد.

پرسشنامه تمایل به ترک خدمت: و در نهایت برای اندازه‌گیری تمایل معلمان به ترک خدمت از پرسشنامه ترکیبی مبلی و هورنر<sup>۱</sup> (۱۹۷۸)، لیونز<sup>۲</sup> (۱۹۷۱) استفاده شده است. این ابزار دارای ۹ گویه و بر اساس طیف لیکرت است. پایایی آن در پژوهش‌های بسیاری، از جمله پژوهش عرب و همکاران (۱۳۹۵) و میرکمالی و غلامزاده (۱۳۹۱) به ترتیب با ۰/۷۳ و ۰/۸۳ آلفای کرونباخ تأیید شده است و همچنین در پژوهش حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمد و روایی آن نیز از طریق روایی محتوایی تأیید شد.

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، بررسی نقش میانجی دلبستگی شغلی در رابطه بین مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت بود، به منظور آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و روش تحلیل مسیر و نرم‌افزارهای spss و Amos استفاده شد. در مدل‌های تحلیل مسیر، مسیرهای علی بین متغیرهای آشکار همزمان مشخص می‌شوند.

## یافته‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و روش‌های آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری) استفاده شد. بر اساس شاخص‌های توصیفی از نمونه مورد پژوهش ۰/۴۷ مرد و ۰/۵۳ از آن‌ها زن، وضعیت استخدامی آن‌ها ۰/۸۱ از آن‌ها رسمی و ۰/۱۹ از آن‌ها به صورت قراردادی و پیمانی بودند، همچنین در ارتباط با تحصیلات ۰/۶۱ از آن‌ها کارشناسی، ۰/۳۵ از آن‌ها کارشناسی ارشد و ۰/۰۴ از آن‌ها دکتری و دانشجوی دکتری بودند. همچنین به منظور بررسی اطلاعات توصیفی متغیرها از میانگین و انحراف معیار استفاده شد که در جدول ۱ ذکر شده است.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار
۱	مدیریت استعداد	۳/۱۰	۰/۸۳۳
۲	دلبستگی شغلی	۳/۹۵	۰/۷۳۵
۳	ترک خدمت	۲/۷۷	۱/۱۶

1. Mobly & Horne
2. Lions

براساس اطلاعات مندرج در جدول ۱ می‌توان گفت که میانگین بالاترین متغیر مربوط به دلبستگی شغلی با میانگین ۳/۹۵ و کم‌ترین میانگین مربوط به متغیر ترک خدمت با ۲/۷۷ است. همچنین میانگین متغیر دلبستگی شغلی ۳/۱۰ است. همچنین، برای تعیین میزان روابط بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج در جدول ۲ ذکر شده است.

جدول ۲: ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	۱	۲
۱	مدیریت استعداد	۱	
۲	دلبستگی شغلی	۰/۴۱	۱
۳	ترک خدمت	-۰/۴۸	-۰/۵۱

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، بین مدیریت استعداد با ترک خدمت رابطه منفی و معنادار وجود دارد ( $r = -0/48$ )، اما بین مدیریت استعداد و دلبستگی شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $r = 0/41$ ). همچنین بین متغیر دلبستگی شغلی و ترک خدمت رابطه منفی و معناداری وجود دارد ( $r = -0/51$ ).

پیش از ارائه نتایج الگوسازی معادله ساختاری، افزودن این نکته الزامی است که چون این شیوه تحلیل به نرمال بودن شکل توزیع متغیرها وابسته است، نرمال بودن توزیع متغیرها از طریق بررسی کجی و کشیدگی (همراه با آزمون کولموگروف-اسمیرنف) داده‌ها بررسی شد. نتایج این بررسی نشان داد که کجی توزیع مدیریت استعداد، ترک خدمت و دلبستگی شغلی به ترتیب برابر با ۰/۷۲، ۰/۱۷- و ۰/۶۲ و کشیدگی آن‌ها به ترتیب برابر با ۰/۳۳، ۰/۴۹ و ۰/۱۳ است. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که کجی و کشیدگی کم‌تر از ۱ برای الگوسازی معادله ساختاری و دیگر تحلیل‌های حساس به نرمال بودن توزیع متغیرها مشکلی به وجود نمی‌آورد (وانگ و وانگ، ۲۰۱۲). همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، نتایج الگوسازی معادله ساختاری برای بررسی الگوی مفهومی پژوهش ارائه شده است.

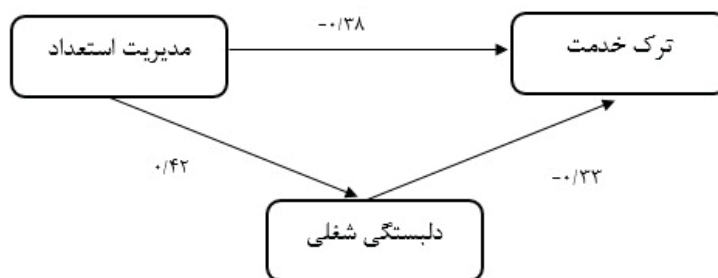


جدول ۳: نتایج روابط بین متغیرها بر اساس مدل معادلات ساختاری

مسیر الگوهای پژوهش	B	SE	$\beta$	R <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	AGFI	RMR	NFI	IFI	RMSEA
۱ مدیریت استعداد و دل بستگی	۰/۶۹	۰/۱۹	۰/۴۲	۰/۱۷	۰	۱	۰	۱	۱	۰/۰۴۲
۲ مدیریت استعداد و ترک خدمت	-۰/۳۰	-۰/۰۵	-۰/۳۸	۰/۳۵	۰	۱	۰	۱	۱	۰/۰۴۲
۳ دل بستگی و ترک خدمت	-۰/۰۸	۰/۲۱	-۰/۳۳							

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می شود، مدیریت استعداد ۰/۱۷ درصد از واریانس ترک خدمت را تبیین کرده است. در مرحله بعدی مدیریت استعداد و دل بستگی شغلی ۰/۳۵ درصد از واریانس ترک خدمت را تبیین کرده اند. درباره برازش الگوی ساختاری مطلوب، باید خسی دو غیر معنادار، نسبت خسی دو به درجه آزادی کم تر از ۳، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) کم تر از ۰/۸ و شاخص های نیکویی برازش NFI<sup>۵</sup>، CFI<sup>۴</sup>، IFI<sup>۳</sup>، RFI<sup>۲</sup> شاخص برازش تطبیقی (AGFI) و شاخص برازش افزایشی بزرگ تر ۰/۹ باشد. در این الگو، بررسی شاخص های برازندگی بر اساس جدول ۳ نشان می دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی بهره مند است. نسبت خسی دو بر درجه آزادی (۰) است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با ۰/۰۹۶ و نیز ریشه میانگین مجذور باقیمانده (SRMR) برابر با (۰) که میزان مقبولی در برازش الگو تلقی می شود. سایر شاخص های برازندگی نیز با مقادیر بالای ۰/۹ به عنوان شاخص های مطلوب برازندگی الگو تلقی می شوند. هم چنین شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (GFI) با میزان ۱ و شاخص نیکویی برازندگی تطبیقی نیز با میزان ۱ الگو را تأیید می کنند.

1. Root Mean Square Error of Approximation
2. Relative Fit Index
3. Incremental Fit Index
4. Comparative Fit Index
5. Normed Fit Index
6. Adjusted Goodness of Fit Index
7. Standardized Root Mean Square Residual
8. Goodness of Fit Index



شکل ۲: الگوی نهایی روابط بین مدیریت استعداد با ترک خدمت با نقش میانجی دلبستگی شغلی

اثرات مستقیم و غیرمستقیم مدیریت استعداد بر ترک خدمت دبیران با نقش میانجی دلبستگی شغلی در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش

متغیرها	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیرات کلی
۱ مدیریت استعداد ← ترک خدمت	-۰/۳۸	-۰/۱۴	-۰/۵۲
۲ مدیریت استعداد ← دلبستگی شغلی	۰/۴۲	-	۰/۴۲
۳ دلبستگی شغلی ← ترک خدمت	-۰/۳۳	-	-۰/۳۳

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، اثرات مستقیم مدیریت استعداد بر ترک خدمت به صورت مستقیم  $-۰/۳۸$  و به صورت غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای دلبستگی شغلی  $-۰/۱۴$  و به صورت کلی  $-۰/۵۲$  درصد؛ همچنین میزان تأثیر دلبستگی شغلی بر ترک خدمت  $-۰/۳۳$  و در نهایت اثر مدیریت استعداد بر دلبستگی شغلی  $۰/۴۲$  است. جدول ۵ نتایج کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۵: نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نتیجه آزمون
فرضیه اول: مدیریت استعداد بر میل به ترک خدمت معلمان اثر معکوس دارد.	-۰/۳۸	۵/۲۵	تأیید فرضیه
فرضیه دوم: مدیریت استعداد بر دل‌بستگی شغلی معلمان اثر مستقیم دارد.	۰/۴۲	۵/۸۸	تأیید فرضیه
فرضیه سوم: دل‌بستگی شغلی معلمان بر میل به ترک خدمت معلمان اثر معکوس دارد.	-۰/۳۳	۴/۰۲	تأیید فرضیه
فرضیه چهارم: بین مدیریت استعداد و میل به ترک خدمت با نقش میانجی دل‌بستگی شغلی رابطه معنادار وجود دارد.	-۰/۵۲	-	تأیید فرضیه

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش رابطه بین مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت معلمان با تمرکز و تأکید بر نقش میانجی دل‌بستگی شغلی بررسی شد. نتایج به دست آمده از روش تحلیل مسیر نشان داد که کلیه فرضیه‌های پژوهش تأیید شده و شاخصه‌های کلی برازش مدل نیز مؤید برازندگی خوب مدل پیشنهادی پژوهش هستند. یافته‌های پژوهش دارای سه بحث عمده است که در ادامه به تفصیل شرح داده می‌شود.

نتایج بررسی فرضیه اول پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد و میل به ترک خدمت معلمان رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. بدین مفهوم که به‌کارگیری فرایندهای مدیریت استعداد در مدارس متوسطه دولتی شهر تهران توانسته است بر میل به ماندگاری معلمان تأثیرگذار باشد؛ هرچند که طبق یافته‌های پژوهش، صرف به‌کارگیری فرایندهای مدیریت استعداد نمی‌تواند تأثیر جالب توجهی بر تمایل یا عدم تمایل معلمان به ترک خدمت داشته باشد، زیرا متغیرهای دیگری نیز در این رابطه تأثیرگذار و دخیل هستند. این نتایج با یافته‌های پژوهش بارکوزن و همکاران (۲۰۱۴)، کرد و همکاران (۱۳۹۳)، حسینی (۱۳۹۲) و احمدی و همکاران (۱۳۹۳) همسو است.

نتایج در ارتباط با فرضیه دوم نیز نشان داد که بین مدیریت استعداد و دل‌بستگی شغلی معلمان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. یافته مذکور بیان‌کننده این است که پیاده‌سازی

سازوکارهای مدیریت استعداد در مدارس متوسطه دولتی شهر تهران توانسته است، سازگاری و تناسب نسبی بین شغل و شاغل ایجاد کند و این سازگاری توانسته است تا حدودی موجب رضایت و دل بستگی معلمان باشد؛ بنابراین، چنانچه آموزش و پرورش نظامی کارآمد در زمینه مدیریت استعداد داشته باشد، با فرض ثابت نگه داشتن سایر متغیرهای تأثیرگذار، معلمان از انرژی بیشتری بهره‌مند خواهند بود و برای انجام دادن وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی خواهند داشت. این نتایج با پژوهش‌های بهشتی‌فر و ضیال‌الدینی (۲۰۱۲)، مرادی و فرزانه (۱۳۹۳)، صیادی و همکاران (۱۳۹۱)، ژو و لی (۲۰۰۸) و گای و دیگران (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

علاوه بر این، نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم پژوهش نشان داد که بین دل بستگی شغلی و میل به ترک خدمت معلمان رابطه‌ای معکوس و معنادار وجود دارد که با نتایج پژوهش کوشازاده و کوشازاده (۱۳۹۳)، کشتکاران و همکاران (۱۳۹۱)، رستگار و همکاران (۱۳۹۲) همسو است؛ بنابراین، تأیید این فرضیه بدیهی به نظر می‌رسد. در خصوص اثر معکوس دل بستگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت معلمان می‌توان گفت که معلمانی با سطح شور و اشتیاق، دل بستگی و رضایت شغلی پایین، به احتمال زیاد شغل خود را ترک می‌کنند؛ زیرا کسانی که احساس مثبتی نسبت به سرنوشت و منافع سازمان ندارند، اراده و تمایلی برای ماندن در شغل معلمی نخواهند داشت.

در فرضیه چهارم الگوی نهایی پژوهش بررسی شد، نتایج حاصل از آزمون این فرضیه نشان داد که دل بستگی شغلی در رابطه بین اجرای روش‌ها و فرایندهای مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت نقش میانجی دارد؛ بدین مفهوم که صرف به‌کارگیری فرایندهای مدیریت استعداد نمی‌تواند تأثیر جالب توجهی بر تمایل یا عدم تمایل معلمان به ترک خدمت داشته باشد، بلکه این تأثیر زمانی چشم‌گیر است که اجرای فرایندهای مدیریت استعداد بتواند بر شور و اشتیاق و انرژی معلمان در انجام دادن وظایف شغلی بیفزاید و نگرش مثبت آن‌ها به شغل معلمی را به همراه داشته باشد. در واقع، همان‌گونه که صاحب‌نظران معتقد هستند، تمایل به ترک خدمت الزاماً به معنای ترک خدمت واقعی و استعفا نیست (کر، ۲۰۰۵، میک و همکاران، ۲۰۱۱) و حتی در اکثر مواقع به شکل‌های دیگری همچون عدم ارتباط معنوی و روانی با شغل و سازمان، عدم علاقه و انگیزه، عدم تلاش واقعی در محیط کار و عدم احساس تعهد به شغل

و به عبارت دیگر به صورت جدایی روانی از شغل تعریف می‌شود که این عامل در میان معلمان بیش از سایر کارکنان مطرح است، چرا که در نظام آموزش و پرورش اخراج یا ترک خدمت واقعی به راحتی میسر نمی‌شود و در بسیاری از موارد اگرچه معلمان به صورت فیزیکی در شغل خود حاضر هستند، اما فاقد روحیه، انگیزه و تمایل مثبت هستند یا حتی وقت و تمرکز اصلی خود را صرف شغل دوم می‌کنند. قطعاً بروز چنین وضعیتی با عدم دلبستگی معلمان ارتباط تنگاتنگی دارد، تمایل به ترک خدمت ریشه در عدم رضایت معلمان از شرایط موجود شغلی دارد، شرایطی همچون پرداخت ناکافی، عدم پشتیبانی مناسب، فلات محتوایی شغل، عدم توجه به نیازها و تمایلات آن‌ها، کم‌اعتباری شغل و نازل بودن شأن شغل معلمی در جامعه و ... که بدون شک بر میزان رضایت، دلبستگی و در نتیجه تعهد شغلی و تمایل به ترک خدمت معلمان تأثیر دارد. بنابراین، چنانچه شرایطی فراهم شود که اشتیاق و دلبستگی معلمان به شغل خود افزایش یابد، به طوری که احساس مثبتی نسبت به شغل و مدرسه داشته باشند، می‌توان میل به ترک خدمت را کاهش داد. در این رابطه یکی از اقدامات مهم برای بهبود شرایط شغلی معلمان مدیریت استعداد است؛ به عبارت دیگر وقتی که از طریق جذب، ارزیابی، کشف، توسعه، آموزش، پشتیبانی و حفظ استعدادها، شرایطی ایجاد شود که بین ویژگی‌های شغل و شاغل تناسب وجود داشته باشد، علاوه بر اینکه معلمان با بهره‌وری و موفقیت بیشتری وظایف خود را انجام خواهند داد، شور و اشتیاق آن‌ها در حین انجام دادن وظایف و فعالیت در مدرسه نیز افزایش می‌یابد و در این حالت است که میل به ماندگاری در آن‌ها بیشتر تقویت می‌شود.

هرچند که نقش مدیریت استعداد بر کاهش تمایل به ترک خدمت تأیید شد، اما ذکر این نکته حائز اهمیت است که متغیرهای دیگری نیز در کاهش یا افزایش تمایل به ترک خدمت تأثیرگذار هستند؛ بنابراین تأکید می‌شود که عدم تمایل افراد به ترک خدمت، دلیلی برای به کارگیری نظام مدیریت استعداد در سازمان‌ها نیست. بدین مفهوم که حتی در شرایطی که نظام مدیریت استعدادها رعایت شده باشد، معلمان اگر فرصت‌های شغلی مناسب‌تری در سازمان دیگری برای آن‌ها فراهم شود، ممکن است اندیشه ترک خدمت در ذهن آن‌ها شکل گیرد و این موضوع (تمایل به ترک خدمت و اندیشه انتقال به سازمان دیگر) حتی اگر محقق نیز نگردد باز هم ممکن است بر عملکرد معلمان اثر منفی گذاشته، بهره‌وری آن‌ها را کاهش

دهد. همان‌طور که ملاحظه شد، تمام فرضیه‌های پژوهش حاضر تأیید قرار شد و از آن می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ارتقاء استراتژی‌های مدیریت استعداد، پیامدها و نتایج مثبتی را در عملکرد و نگرش معلمان در پی خواهد داشت. در این راستا با توجه به آثار سوئی که تمایل به ترک خدمت بر بهره‌وری معلمان و حرکت در جهت رسالت‌های متعالی آموزش و پرورش دارد، به مدیران و برنامه‌ریزان ارشد و میانی آموزش و پرورش توصیه می‌شود که عوامل مؤثر بر کاهش سطح این پدیده را در آموزش و پرورش بررسی کنند؛ که از این میان، در تحقیق حاضر فرایندهای مدیریت استعداد و دلستگی شغلی کارکنان اجرا شد.

با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود که به نیازها و استعدادهای متفاوت معلمان توجه شود و در شناسایی و ارضای این نیازها اهتمام داشته باشند؛ مسئولان ذیربط سازمان آموزش و پرورش از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت استعداد، تناسب بین شغل و شاغل (معلم و معلمی) به وجود آورند تا نگرش مثبت و اشتیاق مثبت معلمان را نسبت به شغل و مدرسه در پی داشته باشند؛ همچنین پیشنهاد می‌شود نظام جذب و استخدام معلمان اصلاح شود و با برنامه‌ریزی نیروی انسانی، به توانایی‌های منحصربه‌فرد معلمان و استعدادهای مورد نیاز مشاغل متوجه شود؛ علاوه بر این شایسته است که در تحقیقات آتی، متغیرهای دیگری که در میل به ماندگاری معلمان تأثیر دارند نیز در دستور کار مدیران و همین‌طور پژوهشگران قرار گیرد. در نهایت به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که با توجه به کمبود دانش علمی در زمینه فرایندهای مدیریت استعداد در سازمان‌های آموزشی، به این متغیر بیش‌ازپیش توجه شود.

## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۱). چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- احمدی، پروین، رضازاده، فاطمه و صادقی، فرشته (۱۳۹۳). عوامل مؤثر در تمایل به ترک خدمت فرهنگیان دارای تحصیلات عالی (کارشناسی ارشد و بالاتر)، فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۰(۱): ۷۳-۹۵.
- احمدی، علی اکبر، فراهانی، ابوالفضل، بهمنی چوبستی، اکبر (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی، نشریه بهار مطالعات مدیریت، ۴(۱۳): ۲۶۰-۲۳۷.
- امین بیدختی، علی اکبر و صالح پور، معصومه (۱۳۸۶). رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش. دانشور رفتار. ۱۴(۲۶): ۲۳-۳۵.
- پوراشرف، یاسان الله و طولابی، زینب (۱۳۸۸). رویکرد کیفی به عوامل مؤثر بر میل به ماندگاری با انگیزه معلمان (مورد: استان ایلام). فصلنامه تعلیم و تربیت. ۲۵(۹۸): ۱۷۶-۱۵۳.
- تاج الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷). مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، ۱۹(۲۰۲): ۳۷-۲۷.
- جهانگیری، علی و مهر علی، امیر هوشنگ (۱۳۸۷). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ نگهداشت و کارکنان متخصص سازمان ساسد. پژوهش نامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه مدیریت»، ۸(۲۹): ۵۶-۳۷.
- حسینی، ابوالحسن (۱۳۹۲). نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین. ۶(۲۳ و ۲۴): ۲۵-۴۳۵.
- رحمانپور، لقمان (۱۳۸۰). شناسایی عوامل مؤثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی (مطالعه موردی بانک رفاه)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- رستگار، عباسعلی، موسوی داوودی، سید مهدی و فرناش، کیارش (۱۳۹۲). بررسی تأثیر عجین شدن با شغل بر رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱(۴): ۹۳-۱۱۴.

- سروش، مجتبی (۱۳۸۱). مقایسه رضایت شغلی و تعهد سازمانی و همبستگی آن‌ها با منتخبی از ویژگی‌های فردی بین مسئولین تربیت‌بدنی آموزشگاه‌ها و مدیران ادارات تربیت‌بدنی استان خراسان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم (خوارزمی).
- شاقلی، ریحانه (۱۳۷۸). مدیریت مشارکتی و رابطه آن با تعهدسازمانی دبیران دبیرستان‌های دخترانه دولتی، عادی و نواحی ۲ و ۴ مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی. دانشگاه فردوسی مشهد.
- صالح‌زاده، رضا و لباف، حسن (۱۳۸۹). کاربرد داده کاوی به منظور شناسایی استعداد‌های بالقوه در مدیریت استعداد، اولین کنفرانس دانشجویی فناوری اطلاعات. سندج، ایران.
- صیادی، سعید، محمدی، مرضیه و نیک‌پور، امین (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه ۲۵(۲): ۱۴۸-۱۳۳.
- ظریفی، فریبرز، یوسفی، بهرام و صادقی بروجردی، سعید (۱۳۹۱). ارتباط عدالت سازمانی با دلبستگی شغلی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، مجله مدیریت ورزشی، ۴(۱۵): ۱۷۴-۱۵۷.
- عرب، عباس، امین بیدختی، علی‌اکبر، مرادزاده، عبدالباسط و رستگار، عباسعلی (۱۳۹۵). بررسی روابط ساختاری بین اخلاق کاری اسلامی، تأمین نیازهای رشد، احساس انرژی و تمایل به ترک خدمت، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۴(۱): ۸۴-۵۱.
- علامه، سیدمحسن و آقایی، مریم (۱۳۸۷). نخبگان و شکوفایی سازمانی در عصر اقتصاد دانایی، نشریه علمی مدیریت، ۱۹(۱۴۱ و ۱۴۲): ۸-۵.
- کارت‌رایت، راجر (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی، تهران: رسا.
- کرد، باقر، ف‌کرد، حامد و عرب، عباس (۱۳۹۳). بررسی رابطه بکارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت، فصلنامه پژوهش مدیریت‌های عمومی، ۷(۲۴): ۱۴۰-۱۱۳.



کشتکاران، علی، کاووسی، زهرا و قلی پور، آراین (۱۳۹۱). دل‌بستگی شغلی و عوامل مؤثر بر آن در پرستاران بیمارستان‌های آموزشی عمومی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (بیاورد سلامت). ۶(۲): ۱۵۶-۱۴۷.

کوشازاده، سیدعلی و کوشازاده، فاطمه (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: نقش واسطه جو سکوت سازمانی، عجزین شدن با شغل و تحلیل رفتگی، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۶(۱۶): ۶۹-۶۱.

گای، ماتیو؛ سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ترجمه نسرين جزنی، تهران: سرآمد.

گل‌پرور، خیرالله و حسین‌زاده، محسن (۱۳۹۰). الگوی ارتباط عدم تناسب فرد-شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت: شواهدی برای الگوی استرس-نامتعادلی-جبران، مجله علمی پژوهشی روانشناسی کاربردی. ۵(۱۷): ۴۱-۵۶.

مرادی، کیوان و فرزانه، محمد (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت استعداد و دل‌بستگی شغلی کارکنان دانشکده‌های روان‌شناسی و علوم تربیتی و مدیریت دانشگاه تهران، اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت، خرداد ماه.

مقیمي، سيد محمد (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت. رویکردی پژوهشی. تهران: ترمه.

ممی‌زاده، جعفر (۱۳۸۱). ترک خدمت در سازمان، بررسی علل و عوارض و عواقب آن، ماهنامه توسعه مدیریت، ۱۰(۴۴): ۳۷-۲۳.

میرکمالی، سیده‌محمد و غلام‌زاده، حجت (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت معلمان مدارس منطقه ۱ آموزش و پرورش دستگردان (استان یزد)، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۶(۱): ۱۴۳-۱۲۷.

Barkhuizen, N., Diseko, E., & Schutte, N. (2014). The Relationship Between Talent Management And Turnover Intentions Of Teachers In Botswana. *In Proceedings of International Academic Conferences*, (No. 3105458). International Institute of Social and Economic Sciences.

Beheshtifar, M. & Nekoie-Moghadam, M. (2011). Talent Management: A Complementary Process for Succession Planning, *Life Science Journal*, 8(4): 476.

Beheshtifar, M., & Ziaadini, M. (2012). To Promote Job Involvement via Talent Management. *Science Series Data Report*, 4(1): 44-47.

Byham, W. C. (2001). Are leaders born or made? *Work Span*. 44 (2): 56-60.

- Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J. (2002). *Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent*. New Jersey: FT Press.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3): 74.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2): 199-208.
- Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2): 169-183.
- Devine, M., & Powell, M. (2008). Talent management in the public sector. *360 The Ashridge Journal*, 19-24. Available at website address: <https://www.ashridge.org.uk>
- Haghparast, S., Moharamzadeh, M., & Mohamadzadeh, H. (2012). Relationship between talent management and organizational success. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(12): 2430-2424.
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2): 169-178.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American educational research journal*, 38(3): 499-534.
- Iverson, R. D., & Pullman, J. A. (2000). Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: An event history analysis. *Journal of management*, 26(5): 977-1003.
- Kerr, V. O. (2005). Influence of Perceived Organizational Commitment and Professional Commitment on Turnover Intentions of Healthcare Professionals in Jamaica. Unpublished Doctoral Dissertation, Nova.
- Khan, K., & Nemati, A. R. (2011). Impact of job involvement on employee satisfaction: A study based on medical doctors working at Riphah International University Teaching Hospitals in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(6): 2241-2243.
- Lambert, E. G. & et al. (2010). The Relationship among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout, and Turnover Intent: An Exploratory Study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1): 7-16.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2): 139-154.
- Maertz Jr, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5): 667-683.
- Medina, E (2012). *Job satisfaction and employee turnover intention: What does organisational culture have to do with it*. Master's theses, Columbia University.
- Meek, W. R., Davis-Sramek, B., Baucus, M. S., & Germain, R. N. (2011). Commitment in franchising: The role of collaborative communication and a

- franchisee's propensity to leave. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3): 559-581.
- Nobarieidishe, S., Chamanifard, R., & Nikpour, A. (2014). The Relationship between Talent Management and Organizational Commitment in International Division of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(4): 11-16.
- Pardo Linares, P. J. (2011). Job satisfaction, organization commitment, occupational commitment, turnover intent and leadership style of tissue bank employees. Doctoral dissertation, Capella University.
- Perez, M. (2008). *Turnover intent*. Master Thesis, University of Zurich. 1-73.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1): 7-16.
- Porkiani, M., Beheshtifar, M., & Nekoie-Moghadam, M. (2010). Succession Planning In Iranian Governmental Agencies. *Journal of American Science*, 6(12): 15-30.
- Samad, S. (2006). The contribution of demographic variables: job characteristics and job satisfaction on turnover intentions. *Journal of International Management Studies*, 1(1): 166-179.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1): 71-92.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1); 113-137.
- Sweem, S. L. (2009). Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. doctoral dissertation , Benedictine university.
- Vazirani, N. (2007). *Employee Engagement*, SIES College of Management Studies, Working Paper Series, (WPS05/07): 1-17.
- Wang, J. & Wang, X. (2012). *Structural equation modeling: Applications Using Mplus*. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK.
- Zhou, W. & Li, B. (2008). Study on the relationship between organizational career management and job involvement. *Frontiers of Business Research in China*, 2(1): 116-136.

---

## **Investigating the Relationship of Talent Management and Teachers Turnover Intentions with the Mediating Effect of Job Involvement**

---

Sakineh Ashrafi

Lecturer, Faculty of Education, Department of Education and Psychology,  
Payame Noor University, Tehran, Iran

Mohamad Farzaneh<sup>1</sup>

PhD Student of Educational Administration, Faculty of Management,  
Kharazmi University, Tehran, Iran

Mehdi Azizi

MA in Educational Administration, Department of Education and  
Psychology, Tehran University, Tehran, Iran

### **Abstract:**

This study was aimed at investigating the mediating role of Job Involvement in the relationship between talent management and turnover intentions. The research method was descriptive-correlational. The population of the study included all high school teachers (n=10656) during the school year of 2014-2015. Out of this population, a sample of 370 teachers were selected through cluster random sampling. In order to collect data, three separate questionnaires were used: Talent Management questionnaire by Ahmadi et al. (2009), Lodahl & Kenjer's Job Involvement scale (1965) and an integrated questionnaire of turnover intentions based on Mobley & Horne (1978), and Lyons (1971) studies on teacher turnover. For the purpose of data analysis, descriptive statistics and structural equation modeling were used employing SPSS and Amos softwares. The results indicated that talent management directly and indirectly affected the teachers' turnover intentions with



the mediating role of job involvement. Job involvement also had a significant impact on turnover intentions.

*Keywords: Talent management, Turnover intentions, Job involvement*