Iran Occupational Health

Iran Occupational Health. 2024 (01 Jan);20: 25

Original Article

http://ioh.iums.ac.ir

Designing the model of using talents and its role in the mental health of primary school teachers

Hasan Bashokooh Ajirloo, (*Corresponding author), PhD Student in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. hbashokooh@gmail.com

Adel Zahed Babolan, Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

Taghi Akbari, Associate Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

Ali Khalegkhah, Associate Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

Abstract

Background and aims: Teachers often experience more mental health problems due to teaching-learning activities compared to other employees. Optimal use of talents can reduce job stress and prevent teachers from psychological damage. Therefore, this research aimed to design a model of talent utilization and its role in the mental health of primary school teachers in Ardabil city.

Methods: This research employed a mixed-method approach, combining qualitative and quantitative methods. In the quantitative stage, 320 out of 1632 elementary school teachers in Ardabil were selected using Morgan's table by multi-stage and stratified sampling method, and a questionnaire was distributed among them. The statistical population of the research in the qualitative phase was an elite group consisting of principals and teachers sampled in the last three years, experts in elementary education. Twenty of them were interviewed using a purposeful sampling method and in terms of theoretical saturation. After analyzing the qualitative data, a researcher-made questionnaire of 46 questions was compiled, which was confirmed by the supervisors and advisors. The combined reliability, Cronbach's alpha, and AVE were obtained as 0.78, 0.84, and 0.58, respectively, indicating good reliability. Quantitative data were analyzed using the structural equation method in Smart PLS2.

Results: The research findings showed that the components of talent utilization, including the provision of talented human resources (Beta=0.371, T.value=2.842), intelligence of goals (Beta=0.418, T.value=5.702), and training facilities (Beta=0.348, T.value=3.440), have a positive and significant effect on the deployment strategy of talent management. The talent management deployment strategy (T.value=36.624, Beta=0.862) has a significant effect on teachers' mental health.

Conclusion: According to the research results, the use of talents by attracting talented and interested individuals and by applying the necessary strategies and contexts can have a significant effect on improving the mental health of primary school teachers. Therefore, authorities can protect the mental health of teachers by paying attention to the effective components in using talents and removing obstacles and facilitating things.

Conflicts of interest: None

Funding: None

Keywords

Mental Health

Aptitudes

Elementary School Teachers

Received: 2022/06/30

Accepted : 2023/06/7

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Today, human resources are considered the most important capital in any organization, with the achievement of organizational goals hinging on effective human resource management. One of the critical issues concerning human resources is mental health, which holds particular importance in education due to the role of this institution in shaping the next generation.

As environmental changes accelerate, employees across organizations, regardless of type and size, face increasing psychological pressure in their work environment. It can be said that people today are exposed to neuro-psychological pressure more than ever. The factors affecting teachers' health are complex and psychological, encompassing a combination of biological, cognitive, sociological, and economic and cultural factors.

Teachers and researchers of teachers' organizational behavior believe that due to the nature of their job, these employees face challenges such as insufficient salaries and benefits, reduced work motivation, high workload, and low social status, all of which have a significant relationship with their mental health. Anxiety, stress, job function, and emotional communication are mental health indicators that overshadow an employee's job performance.

Research titled "Teachers' Mental Health and Teaching Level" showed that teachers' mental health problems vary and are related to their teaching level. Another research titled "Prediction of teachers' mental health based on self-efficacy, social support, and socio-economic status" proved that there is a significant inverse relationship between the socio-economic status of teachers and their mental health.

A mechanism that can guarantee this proportion for an organization's employees is the use of a talent management system. Talent management is a logical approach that explains the dynamic interaction of many factors and functions. It involves using the right individuals in the right place and at the right time, leading to value creation in organizations.

The use of talent refers to the organization's mechanisms for selecting, securing, and appropriately using talents. For many countries and organizations, the use of talented and capable forces at the right time and place has become an important concern. This issue has been raised as a problem in education, and it has been recommended to managers that they should identify the abilities and talents of employees and use these talents in the right place.

The design of the talent utilization model will enable managers to take into account all the indicators and improve the effectiveness and efficiency of the organization with the knowledge of the factors and components influencing the optimal use of talents. This will also promote individual mental health and will be accompanied by professional and specialized development.

Despite this, in the education and training organization, the use of talented human resources is decreasing, and it is even one of the basic weaknesses of this institution. The recruitment and selection of people are only based on a quantitative approach and filling vacant positions. The selection is not done systematically and with a plan, and the recruitment with this inefficient method leads to the employment of people without talent as teachers. Despite the high costs of their empowerment for the organization, they do not have optimal productivity, and this challenges the organization in fulfilling its mission.

Therefore, Today, there is a pressing need in our education system for a specific and dedicated framework for the effective and appropriate use of talented teachers. This research aims to identify the components and design a model for utilizing talents among elementary school teachers in Ardabil city, with an emphasis on the secondary role of teachers' mental health. The research questions are:

What are the components of using teachers' talents?

What is the role of talent utilization components in teachers' mental health?

Materials and Methods: This study was conducted using a mixed-method (qualitative-quantitative) approach. The statistical population of the research at the qualitative level consisted of sample managers and teachers from the last three years, primary education experts, and university professors. Twenty of the samples were interviewed using a purposive sampling method until theoretical saturation was achieved. After coding the interviews, elements and components were extracted.

Following the qualitative analysis and extraction of research components, a 46-item questionnaire based on qualitative findings was developed. As shown in Table 4, the Cronbach's alpha values and combined reliability in all components were higher than 0.7, confirming the reliability of the questionnaire. Also, since the obtained AVE in all indicators is higher than 0.5, the items of the questionnaire are also approved in terms of convergent validity.

In the quantitative stage, the statistical population comprised all 1632 primary school teachers in Ardabil city, including 873 women and 759 men. Using a multi-stage and stratified sampling method, 320 individuals were selected as the statistical sample. This included 77 men and 88 women from Region 1, and 72 men and 83 women from Region 2. The required number of samples according to Morgan's table was 311, but 320 was chosen to account for potential sample loss. A questionnaire was distributed among the selected

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

participants. The quantitative data were analyzed using the structural equation method in Smart PLS software.

RESULTS

Qualitative Stage: The findings from the interviews in the qualitative stage revealed that the elements and components of the teacher talent utilization model are: Causal factors: Nature of work, workplace health, performance monitoring

Provision of talented manpower (Pivotal phenomenon)Intelligence of organizational goals (Contextual factor)

Educational facilities (Intervention factor)

Establishment of talent management system

Teachers' mental health (Outcome)

Accordingly, the conceptual model of the research around the paradigm model of Strauss-Corbin was designed as Figure 1.

Quantitative stage: It is shown that the components of talent utilization include providing talented manpower with a correlation coefficient of 0.451 and statistical t / 0.001, intelligence of organizational goals with a correlation coefficient of 0.349 and statistical t / 0.980, and educational facilities with a correlation coefficient of 0.930 and statistical t 11.556. These have a positive and significant effect on the strategy of establishing talent management. Furthermore, the strategy of establishing talent management, with a correlation coefficient of 0.631 and a statistical t-test of 8.773, has a positive and significant effect on teachers' mental health. Table 1 shows the values for the path coefficient and T-Value.

Structural model fitness: In the quantitative stage, the conceptual model derived from the qualitative stage was tested, and the results suggest that the research's structural model has a good fit. The values of the coefficient of determination (R2) and crossover redundancy (CV Red) are acceptable, according to (Tables -1 and 2).

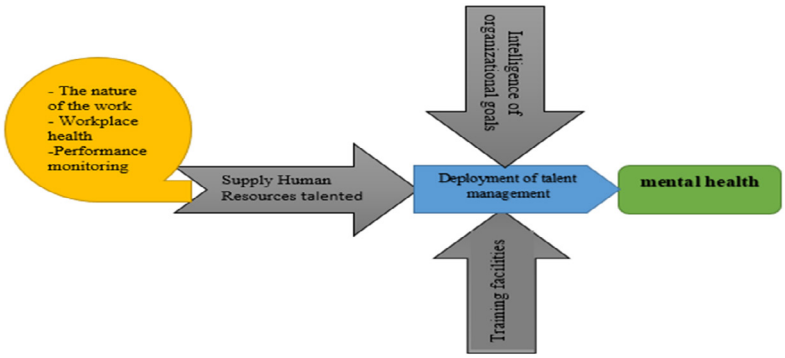


Fig. 1. Final designed research model (Source: Authors)

Table 1. Cronbach's alpha, combined reliability and mean variance extracted

Variable	Cronbach's alpha	Combined reliability (CR)	Mean variance (AVE)
causal factors	0/796	0/823	**0/612**
Providing talented manpower	0/787	0/903	**0/824**
Intelligence of organizational goals	0/758	0/774	**0/633**
Training facilities	0/745	0/887	**0/796**
Deployment of talent management	0/733	0/806	**0/585**
mental health	0/750	0/843	**0/583**

Table 2. Path coefficients and T-scores of the general research model

Direction	Path coefficient	T.value	Result
Causal factors >>>Providing talented manpower	0/633	10/419	**Confirmation**
Providing talented manpower>>> Establishing talent management	0/371	2/842	**Confirmation**
Intelligence of organizational goals >>> Deployment of talent management	0/418	5/702	**Confirmation**
Educational facilities >>> Deployment of talent management	0/348	3/441	**Confirmation**
Establishing talent management >>> Mental health	0/862	36/624	**Confirmation**

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

Table 3. Endogenous and exogenous variables and the corresponding R^2 index

Direction	R^2	Assessment
Causal factors >>>> Providing talented manpower	0/400	**medium**
Providing talented manpower + intelligence, organizational goals + training locations >>> Establishing talent management	0/466	**medium**
Establish talent management >>> mental health	0/743	**Strong**

Table 4. Predictor Relationship Index (Stone-Geisser) Q^2

Direction	Q2	Assessment
Causal factors >>>> Providing talented manpower	0/328	**medium**
Providing talented manpower + intelligence, organizational goals + training locations >>> Establishing talent management	0/238	**medium**
Establish talent management >>> mental health	0/403	**Strong**

DISCUSSION

The objective of this study was to propose a model for talent utilization and its impact on teachers' mental health. The findings revealed that the elements of talent utilization encompass: supplying talented manpower (central phenomenon) in conjunction with causal factors (nature of work, workplace health, and monitoring the effectiveness of teachers), background factors (organizational strategy intelligence), intervening factors (Educational facilities), and through the implementation of talent management (strategy), it has a positive and significant influence on teachers' mental health (outcome).

The research results indicate that causal factors (the nature of work, the health of the work environment, and effective monitoring) have a positive and significant impact on the human resources of talented individuals. In support of this, Maulana et al. (2019) in their study, have suggested the work environment, job satisfaction, and competence of teachers in effectiveness and have proposed recommendations to managers to include these items in their plans to enhance school performance.

It can be stated that if the education and teaching profession regains its rightful status and becomes the destination of talented job seekers, this organization will automatically transform into a talent pool that will be capable of leveraging the best in the required positions. This finding aligns with previous studies.

The essential platform for utilizing talents is the intelligence of organizational goals. This implies that the organizational mission guides and directs the activities of employees and can either strengthen or weaken employee motivation. The intelligence of organizational goals, in coordination and alignment with individual goals, will influence organizational outcomes. This alignment of individual and organizational goals and the flourishing of talents will assist in meeting high-level needs and consequently, the mental health of teachers.

The organizational environment, in terms of both structure and physical equipment, the use of up-to-date technology and software, and in terms of teacher training, providing an appropriate environment for creativity, innovation, and the flourishing of talents, plays a crucial role in the optimal use of talents. In this dimension, the research results are in line with previous findings.

According to this study's findings, the strategy of establishing a talent management system has a positive and significant effect on teachers' mental health. The talent utilization component is one of the multiple dimensions of talent management and is part of a continuous process of identifying, attracting, training and developing, retaining, and utilizing developed talents in suitable positions. The use of talent will only be successful if it is done in sync with other components of talent management; Therefore, according to the results of this study, the optimal strategy for effective use of talented teachers is to establish a process that includes identifying talents, placing talents in key positions, continuous monitoring, and a competency-based reward system, which is consistent with the results of previous research.

In this research, according to the qualitative findings, the mental health component, with four sub-categories of job satisfaction, reduction of job stress, professional identification, and improvement of job performance, was proposed as the consequences of using talent. In other words, the implementation of talent management, in the case of coordination with the organizational attitude and vision (strategic intelligence), and the provision of hardware and software equipment and professionalism, will have a significant and meaningful effect on job satisfaction, stress reduction, creating cognitive identification, and job effectiveness of teachers. In fact, the process of using talents, by hiring and placing talented individuals

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

in organizational positions and developing their skills along with equipping educational facilities, provides motivation and job dominance and improves teachers' job performance; Improving job performance, in fact, indicates job satisfaction, job and employment adjustment, and reducing stressors, and from this perspective, will lead to improved mental health of teachers.

CONCLUSION

In general, it can be concluded that talent utilization, through attracting talented and interested individuals and by applying the necessary strategies and fields for optimal use of these talents, can have a very significant effect on improving the mental health of primary school teachers. Reducing job stress and anxiety in the long term prevents depression and job burnout, and successful identification and job effectiveness (mental health) is achieved for every employee when they are employed in a job that suits their personality and ability. For this purpose, it is necessary to prepare and present a clear and comprehensive job description by conducting job analysis, appoint individuals based on their talent and expertise in jobs, and then evaluate their performance in the same framework.

CONFLICT OF INTEREST

None

How to cite this article:
Hasan Bashokooh Ajirloo, Adel Zahed Babolan, Taghi Akbari. Designing the model of using talents and its role in the mental health of primary school teachers. Iran Occupational Health. 2024 (01 Jan);20:25.

***This work is published under CC BY-NC 4.0 licence**

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

سلامت کار ایران
دوره ۲۰ - ۲۵/۱۴۰۲

مقاله پژوهشی
http://ioh.iums.ac.ir

طراحی مدل بکارگیری استعدادها و نقش آن در سلامت روان معلمان دوره ابتدایی

حسن باشکوه اجیرلو: (* نویسنده مسئول) دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. hbashokooh@gmail.com
عادل زاهد: استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی،اردبیل، ایران.
تقی اکبری: دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی،اردبیل، ایران.
علی خالق خواه: دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی،اردبیل، ایران.

چکیده

زمینه و هدف: معلمان به‌واسطه فعالیت‌های یاددهی–یادگیری مشکلات سلامت روان بیشتری در مقایسه با دیگر کارکنان تجربه می‌کنند. بکارگیری بهینه استعدادها می‌تواند به کاهش استرس شغلی و جلوگیری از آسیب روانی معلمان بیانجامد. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل بکارگیری استعدادها و نقش آن در سلامت روان معلمان مدارس ابتدایی شهر اردبیل انجام‌یافته است.
روش بررسی: پژوهش حاضر با روش ترکیبی از نوع کمی–کیفی انجام شد. در مرحله کمی از بین تعداد ۱۶۳۲ معلم دوره ابتدایی شهر اردبیل تعداد ۳۲۰ نفر با استفاده از جدول مورگان به روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای و طبقه‌ای انتخاب و پرسشنامه در بین آن‌ها توزیع شد. جامعه آماری تحقیق در مرحله کیفی نخبگانی متشکل از مدیران و معلمان نمونه سه سال اخیر و کارشناسان آموزش ابتدایی بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و با لحاظ اشباع نظری با ۲۰ نفر از آنان مصاحبه به عمل آمد. پس از تحلیل داده‌های کیفی، پرسشنامه محقق ساخته ۴۶ سؤالی تدوین گردید که روایی صوری و محتوایی توسط اساتید و متخصصان رشته علوم تربیتی تائید شد و پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ وAVE (میانگین واریانس متغیرها) به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۸۴ و ۰/۵۸ به دست آمد که نشان می‌دهد از پایایی مطلوبی برخوردار است(به ترتیب مقادیر بالای ۰/۷ ، ۰/۷ و ۰/۵ برای این شاخص‌ها قوی محسوب می شود). داده‌های کمی با استفاده از روش معادلات ساختاری در Smart PLS۲ تحلیل شد.
یافته ها: یافته‌های تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های بکارگیری استعداد شامل تأمین نیروی انسانی مستعد، (Beta=۰/۳۷۱، T.valu=۲/۸۴۲)، هوشمندی اهداف (Beta=۰/۴۱۸، T.valu=۵/۷۰۲) و امکانات آموزشی (Beta=۰/۳۴۸، T.valu=۳/۴۴۰) تأثیر مثبت و معناداری بر راهبرد استقرار مدیریت استعداد دارند و راهبرد استقرار مدیریت استعداد (Beta=۰/۸۶۲، T.valu=۳۶/۶۲۴) تأثیر معناداری در سلامت روان معلمان دارد.
نتیجه گیری: طبق نتایج تحقیق، بکارگیری استعدادها از طریق جذب افراد مستعد و علاقه‌مند و با کاربست راهبردها و زمینه‌های لازم می‌تواند تأثیر بسیار مهمی در ارتقای سلامت روان معلمان دوره ابتدایی داشته باشد. لذا مسئولان با بذل‌توجه به مؤلفه‌های اثرگذار در بکارگیری استعدادها و رفع موانع و تسهیل امور می‌توانند از سلامت روانی معلمان حراست کنند.

تعارض منافع: *گزارش نشده است.*
منبع حمایت کننده: *ندارد.*

کلیدواژه‌ها
سلامت روان
استعدادها
معلمان ابتدایی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۴/۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۳/۱۷

شیوه استناد به این مقاله:
Hasan Bashokooh Ajirloo, Adel Zahed Babolan, Taghi Akbari. Designing the model of using talents and its role in the mental health of primary school teachers. Iran Occupational Health. 2024 (01 Jan);20:25.

*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

مقدمه

امروزه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه در هر سازمانی در نظر گرفته می‌شود و دستیابی به اهداف سازمانی درگرو مدیریت صحیح منابع انسانی هست(۱). یکی از مسائل مهم و مطرح در خصوص منابع انسانی بحث سلامت روان است که در آموزش‌وپرورش اهمیت آن به خاطر تربیت نسل آینده دوچندان می‌باشد(۱). با توجه به شتاب تغییرات محیطی، کارکنان سازمان‌ها فارغ از نوع و اندازه سازمان، در محیط کاری خود با فشار روانی فزاینده‌ای روبرو هستند و می‌توان گفت افراد امروز بیش از هر زمان دیگری در معرض فشارهای عصبی_روانی قرار دارند (۲).

عوامل مؤثر بر سلامت روانی معلمان بسیار پیچیده و گسترده است و شامل ترکیبی از عوامل زیست‌شناختی، روان‌شناختی، جامعه‌شناختی، اقتصادی و فرهنگی می‌باشد(۳). در این راستا، بهشتی و نوریان (۱۴۰۰) معتقدندکه عوامل حمایت اجتماعی، منزلت اجتماعی و اعتماد اجتماعی تأثیر معناداری بر سلامت روان معلمان دارد و علاوه بر بهبود زندگی فردی و اجتماعی معلمان، به کارآیی بیشتر آن‌ها در آموزش‌وپرورش منجر می‌شود و این تأثیر در بین زنان بیشتر از مردان است (۲۰). در واقع شغل معلمی، تدریس و یاددهی-یادگیری از مشاغل حساس و استرس‌زایی هستند که خود فرهنگیان و مطالعه کنندگان رفتار سازمانی معلمان معتقدند معلمان به‌واسطه ماهیت شغل خود با چالش‌هایی نظیر حقوق و مزایای ناکافی، کاهش انگیزه شغلی، حجم کاری بالا و منزلت اجتماعی پایین مواجه‌اند که این عوامل ارتباط معناداری با سلامت روان آن‌ها دارد (۴). با وجود اینکه معلمان با میل و علاقه به این حرفه وارد می‌شوند اما در ادامه به دلیل عدم تأمین نیازهای مادی، کمبود امکانات و حقوق اندک، درک بی‌عدالتی سیستماتیک بین مشاغل و در کل کیفیت نامطلوب زندگی کاری، هویت حرفه‌ای و منزلت اجتماعی خود را پایین‌تر از انتظارشان برآورد کرده و به‌نوعی دچار فرسودگی می‌شوند. نتیجه این عوامل ایجاد تنش، استرس و نارضایتی شغلی بوده و سلامت روان کارمند را تهدید می‌کند؛ در مقابل، اقداماتی همچون افزایش امکانات رفاهی، برقراری عدالت در پرداخت حقوق، حمایت اجتماعی و شناخت عوامل استرس‌زا را فاکتورهای ارتقای سلامت روانی معلمان معرفی می‌کنند (۲۰). همچنین دقت در جذب و بکارگیری استعدادها، حمایت مالی و اداری، بهبود شرایط محیط کار، ترغیب کارگروهی، مشارکت در تصمیم‌گیری، کاهش تعارضات شغلی و نهایتاً ارتقا کیفیت آموزشی معلمان را به‌عنوان راهکارهای ارتقای سلامت روانی توصیه می‌کنند (۲۲). در این راستا، نتایج پژوهشی با عنوان «سلامت روان معلمان و سطح تدریس» نشان داد که مشکلات سلامت روان معلمان متفاوت و با سطح تدریس آنان مرتبط است(۵). همچنین در تحقیق دیگری که با هدف «پیش بینی سلامت روان معلمان بر اساس خودکارآمدی، حمایت اجتماعی و وضعیت اقتصادی -اجتماعی» انجام شد، نتایج نشان داد که بین وضعیت اقتصادی-اجتماعی معلمان با سلامت روان آن‌ها رابطه معکوس و معناداری وجود دارد (۶).

اضطراب و استرس، کارکرد شغلی و ارتباطات عاطفی جزء شاخص‌های سلامت روان هستند که عملکرد شغلی کارمند را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (۳). گلدبرگ در کنار دیگر علائم جسمانی، ناامیدی و غمگینی، احساس بی‌کفایتی، کارکرد اجتماعی (در ارتباط با دیگران) را از شاخص‌های عدم سلامت روانی می‌داند (۲۱).سازمان جهانی بهداشت نیز سلامت روان را حالتی از سلامتی می‌داند که در آن فرد توانایی‌های خود را می‌شناسد، می‌تواند با فشارهای طبیعی زندگی مقابله کند، برای جامعه مثمر ثمر باشد و قادر به تصمیم‌گیری و مشارکت جمعی باشد (۲۳).

منگر[1] سلامت روانی را به معنای داشتن حداکثر سازش ممکن فرد با جهان اطرافش می‌داند؛ به‌طوری‌که باعث شادی و برداشت کاملاً مفید و مؤثر شود(۲۰). می‌توان نتیجه گرفت درصورتی‌که فرد بتواند در محیط کاری خود با شغل، همکاران، مخاطبان و سایر عوامل سازگاری مناسب داشته باشد، دارای سلامت روان بهتری خواهد داشت. سلامت عاطفی معلمان در کنش و واکنش با عوامل محیطی_ شغلی شکل می‌گیرد و وجود عوامل شغلی مثبت و پایدار از قبیل جوسازمانی مثبت، مسیر شغلی مناسب، پیشرفت حرفه‌ای در طول خدمت و ایستا نبودن و جذابیت شغلی می‌تواند در بهبود سلامت روانی کارساز باشد(۲۰)

فرانکل[2] داشتن معنایی برای زندگی را به‌عنوان معیاری برای سنجش سلامت روان فرد می‌داند (۲۴). داشتن شغلی که متناسب با ویژگی‌ها و شخصیت فرد باشد به زندگی وی معنا بخشیده و احتمال داشتن سلامت روان را افزایش خواهد داد؛ بنابراین یکی از عوامل مؤثر در سازگاری فرد با شغل میزان تناسب شغل با توانایی‌ها و

1 Menger
2 Frankel

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

مهارت‌های فرد هست. سازوکاری که بتواند این تناسب را برای کارکنان یک سازمان تضمین کند، بهره‌گیری از نظام مدیریت استعداد است؛ زیرا مدیریت استعداد رویکردی منطقی است که تعامل پویای بسیاری از عوامل و عملکردها را تبیین می‌کند (۷) و به معنای استفاده از افراد مناسب در جای مناسب و در زمان مناسب می‌باشد. به‌طورکلی می‌توان گفت که مدیریت استعداد از طریق بکارگیری استعدادها در پست‌های کلیدی موجب ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها می‌شود (۸).

بکارگیری استعداد یکی از ابعاد مدیریت استعداد است که در امتداد جذب، توسعه و نگهداری استعداد قرار دارد و درواقع در کنار دیگر عناصر سازمان، تمام اقدامات مدیریت استعداد با هدف استفاده بهینه و حداکثری از استعدادها انجام می‌گیرد (۲۵). بکارگیری افراد با استعداد در فعالیت‌های اساسی، به‌کارگیری متناسب با تخصص‌ها، مشارکت استعدادها در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مسیر شغلی مناسب برای استعدادها لازمه توسعه استعدادها و تعالی سازمان‌ها می‌باشد (۱۹). با توجه به اهمیت مدیریت و بکارگیری استعدادهای سازمانی محققان به عوامل موثر پرداخته و مواردی نظیر حقوق و مزایای مطلوب، محیط کاری حمایتگر، فرصت‌های شغلی همسر از اهم عوامل دخیل در جذب، توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش‌وپرورش دانسته‌اند (۲۶). به طور کلی مدیریت و بکارگیری استعداد بر سازوکارهای سازمان برای گزینش، تأمین و استفاده بجا و مناسب از استعدادها اشاره دارد و برای بسیاری از کشورها و سازمان‌ها بکارگیری نیروهای با استعداد و توانمند در زمان و مکان مناسب به یک دغدغه‌ی مهم تبدیل شده است (۹) از این رو، به مدیران توصیه شده است که با توجه به تفاوت‌های کارکنان در ویژگی‌های شخصیتی و شغلی، نسبت به شناسایی توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان و بکارگیری این استعدادها در جای مناسب مبادرت ورزند (۱۰). این در حالی است که در سازمان آموزش‌وپرورش بکارگیری نیروی انسانی مستعد دچار نقصان بوده و حتی یکی از ضعف‌های اساسی این نهاد است و جذب و انتخاب افراد صرفاً با نگرش کمی و پر کردن پست‌های خالی بوده و گزینش به‌صورت نظام‌مند و با برنامه صورت نمی‌گیرد و استخدام با این شیوه ناکارآمد منجر به بکارگیری افراد فاقد استعداد معلمی می‌شود که علیرغم هزینه‌های بالای توانمندسازی آن‌ها برای سازمان، بهره‌وری مطلوب ندارند و این امر سازمان را در انجام رسالتش با چالش مواجه می‌کند (۱۱). با بکارگیری مدیریت استعداد مطابق با ساختارهای بومی و فرهنگی اطمینان حاصل می‌شود که هریک از کارکنان در شغلی متناسب با استعدادها و توانایی‌های خود قرارگرفته و امکان بکارگیری استعدادهای خویش را نیز خواهند داشت (۲۷). در این صورت می‌توان انتظار داشت که مطابق نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مزلو، نیازهای سطح بالای موفقیت و خودشکوفایی در مستخدمین ارضا گردد؛ ارضای نیازهای سطح بالا می‌تواند هم علت و هم معلول سلامت روانی کارمند باشد؛ بنابراین نیاز امروز آموزش‌وپرورش ما داشتن چهارچوب مشخص و اختصاصی برای استفاده مفید و مناسب از معلمان مستعد است؛ طراحی الگوی بکارگیری استعدادها این امکان را به متصدیان امور آموزش خواهد داد که با آگاهی از عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار در استفاده بهینه از استعدادها، همه شاخص‌ها را در نظر گرفته و با کل‌نگری بتوانند اثربخشی و کارایی سازمان را بهبود ببخشند که این امر هم موجب ارتقای سلامت روان فردی توأم با پیشرفت حرفه‌ای و تخصصی در معلمان خواهد شد(۱). در آموزش و پرورش در سال های اخیر اقداماتی صورت گرفته تا جذب نیروهای متخصص را در اولویت تصمیم گیری ها، برنامه ریزی ها و سیاست گزاری‌ها قرار بگیرد، اما باید توجه داشت که تنها جذب و ذخیره استعدادها نمی تواند دستیابی به مزیت رقابتی را تضمین کند و سازمان نیازمند نگهداری افراد توانمند، داشتن و ساختن سیستم‌ها و فرآیندهای صحیح و اجرا کردن آنها مطابق یک الگوی مدون و مطالعه شده است(۱۳). بنابراین، در این پژوهش محقق تلاش می‌کند با تأکید بر نقش پسایندی سلامت روان معلمان به شناسایی مؤلفه‌ها و طراحی الگوی بکارگیری استعدادها در معلمان دوره ابتدایی شهر اردبیل بپردازد. لذا سؤال تحقیق عبارت است از: ۱- مؤلفه‌های بکارگیری استعداد معلمان کدام‌اند؟ ۲- نقش مؤلفه‌های بکارگیری استعداد در سلامت روان معلمان چیست؟

روش

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مؤلفه‌های مدل به‌کارگیری استعداد و نقش آن در سلامت روان معلمان دوره ابتدایی می‌باشد، ازاین‌رو این تحقیق ازنظر ماهیت جزو تحقیقات اکتشافی با روش پژوهشی آمیخته بوده و از منظر هدف، تحقیقی کاربردی می‌باشد. در مرحله کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته به‌عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شد. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته این است که در این نوع مصاحبه‌ها محقق می‌تواند ضمن بحث و تبادل‌نظر و هدایت در جهت اهداف پژوهش، به مشاهده احساسات و فهم عمیق باورها و اعتقادات مصاحبه‌شوندگان درباره موضوع بپردازد.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

جدول ۵. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

سمت	تعداد	محل خدمت
عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۲	محقق اردبیلی
دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی	۳	محقق اردبیلی
راهبر آموزشی	۱	اردبیل
کارشناس آموزش ابتدایی	۵	اردبیل
مدیر مستقل	۳	اردبیل
آموزگار	۶	اردبیل
جمع	۲۰	

جدول ۱. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده

متغیر	علامت اختصاری	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس (AVE)
عوامل علی	CF	۰/۷۹۶	۰/۸۳۱	۰/۶۲۳
تأمین نیروی انسانی مستعد	PTM	۰/۸۴۸	۰/۷۵۱	۰/۷۹۵
هوشمندی اهداف سازمانی	IOG	۰/۸۱۴	۰/۸۰۳	۰/۶۷۲
استقرار مدیریت استعداد	DTM	۰/۷۵۸	۰/۸۴۷	۰/۵۹۲
امکانات آموزش	EF	۰/۸۲۶	۰/۸۱۳	۰/۶۸۶
سلامت روانی	MH	۰/۸۴۳	۰/۷۸۱	۰/۵۷۹

جامعه آماری در مرحله کیفی خبرگانی متشکل از مدیران و آموزگاران نمونه سه سال اخیر، کارشناسان آموزش ابتدایی (ناحیه ۱ و ۲)، راهبران آموزشی (هردو ناحیه) در شهر اردبیل می‌باشد. انتخاب نمونه آماری به‌صورت غیرتصادفی و بر روی افرادی متمرکز بود که بیشترین آگاهی و اطلاعات را نسبت به موضوع پژوهش دارند و می‌توانند داده‌ها و اطلاعات جامعی در این زمینه در اختیار محقق قرار دهند. در این پژوهش با توجه به قانون اشباع نظری مضامین، پس از مصاحبه با ۲۰ شرکت‌کننده، ادامه مصاحبه متوقف شد. وضعیت جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در مصاحبه در جدول ۱ ارائه شده است.

داده‌های کیفی تحقیق از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۸) تحلیل گردید. هدف از تحلیل داده‌های کیفی کاوش مفاهیم، مقوله‌ها و ابعاد مشترک، کشف روابط بین مفاهیم، ساخت مدل نظری فرضی و ایجاد مبنا برای طراحی پرسشنامه است. جهت اعتبار و قابلیت اطمینان مفاهیم و مقولات فرعی و اصلی، مدل ارائه‌شده با دو روش ۱-بازبینی مفاهیم و مضامین توسط مشارکت‌کنندگان و ۲-نظرخواهی از خبرگان، صاحب‌نظران و اساتید مدیریت آموزشی در مورد مقوله‌ها و سازگاری بین نظریه و داده‌ها، ارزیابی و تائید شده است. پس از تحلیل کیفی و استخراج مؤلفه‌ها، پرسشنامه طراحی شد که روایی محتوایی پرسشنامه توسط اساتید راهنما بررسی و نظرات آن‌ها اعمال گردید و نهایتاً پرسشنامه با ۴۶ گویه تدوین شد. همچنین پایایی پرسشنامه نیز از طریق پایایی ترکیبی(CR)، آلفای کرونباخ و AVE(میانگین واریانس متغیرها[1]) ارزیابی گردید. آماره (AVE) بیانگر روایی همگرای پرسشنامه می‌باشد و مقادیر بالای ۰/۵ برای این آماره نشان‌دهنده روایی همگرای مطلوب است. نتایج این شاخص‌ها برای تمامی مؤلفه‌های تحقیق به ترتیب مقادیر بالاتر از ۰/۷ ، ۰/۷ و ۰/۵ به دست آمد که نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است(جدول-۲).

برای آزمون مدل ارائه‌شده در بخش کیفی تحقیق از طریق تحلیل داده‌های کمی و از آزمون مدل معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار Smart Pls2 استفاده شد. در مرحله کمی جامعه آماری کلیه معلمان دوره ابتدایی شهر اردبیل به تعداد ۱۶۳۲ نفر شامل ۸۷۳ نفر زن و ۷۵۹ نفر مرد بود که با استفاده از نمونه‌گیری چندمرحله‌ای و طبقه‌ای تعداد ۳۲۰ نفر شامل: ۷۷ مرد و ۸۸ زن از ناحیه یک و ۷۲ مرد و ۸۳ زن از ناحیه ۲ مطابق جدول مورگان (تعداد نمونه لازم برای جامعه فوق ۳۱۱ نفر بود که جهت جلوگیری از افت نمونه تعداد ۳۲۰ نفر در نظر گرفته شد) به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه محقق ساخته در بین آنان توزیع گردید.

1 Average Variance Extracted

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

یافته‌ها

در این مرحله ابتدا یافته‌های کیفی تحقیق بر اساس کدگذاری‌های صورت گرفته و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده، ارائه شده و یک مدل مفهومی طراحی شد سپس در ادامه مدل ارائه‌شده از طریق داده‌های کمی مورد آزمون قرار گرفته و برازش مدل از طریق شاخص‌های آماری ضریب تعیین(R^2) و استون-گیسر (Q^2) تائید گردید. بدین ترتیب در مرحله کیفی اطلاعات و مضامین به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها حول الگوی پارادایمی اشتراوس-کوربین در قالب ۶ مقوله اصلی طبقه‌بندی شد که شامل: پدیده محوری (تأمین نیروی انسانی)، عوامل علی (ماهیت کار، سلامت محیط کار و پایش اثربخشی)، عوامل زمینه‌ای (هوشمندی استراتژیک)، عوامل مداخله‌گر (امکانات آموزشی)، راهبردها (استقرار مدیریت استعداد) و پیامدها (سلامت روانی معلمان) و ۲۱ مقوله فرعی می‌باشد که در جدول ۳ ارائه‌شده است.

جدول ۶. مؤلفه‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی

عامل نظام‌مند	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز(مفاهیم اولیه)
پدیده محوری	تأمین نیروی انسانی مستعد	انتخاب استعداد	سختی ورود به سازمان – حساسیت در گزینش و استخدام – بومی گزینی - علاقه به شغل – استفاده از مصاحبه علمی در گزینش - گزینش بر اساس تخصص
		پرورش استعداد	دادن حق انتخاب – استقلال کاری و آزادی عمل – دادن امتیازات ویژه به استعدادها – اولویت بودن استعدادها در سازمان‌دهی
عوامل علی اثرگذار	ماهیت کار	تناسب و سازگاری شغلی	ایجاد تعادل بین کار و زندگی – هماهنگی بین شغل و مهارت‌های شاغل – سازوکارهای تناسب بین کار و کارمند – رشته تحصیلی مرتبط
		جذابیت شغلی	کار چالش‌برانگیز – فرصت کار تیمی – فضای رقابتی – فراهم کردن زمینه مشارکت و تولید ایده- مسیر شغلی ثابت و از پیش تعیین‌شده – نبود انعطاف در زمان و ساعات کاری - عدم امکان گردش شغلی مؤثر - استخدام دائمی و رسمی
	محیط کاری سالم	وجود جو حمایتی در مدرسه	ترویج مدیریت مشارکتی و حمایتی – فضای حمایتی – هنجارها و ارزش‌های حمایتگر –حمایت از طرف مدیران – استانداردهای شغلی مناسب – کنترل تعارض
	پایش عملکرد	ارزیابی بکارگیری مهارت‌های شغلی	ارزیابی میزان کاربرد مهارت‌ها - سنجش میزان استفاده از روش‌های علمی - نحوه برقراری ارتباط با فراگیران – پیگیری نتایج عملی دوره‌های ضمن خدمت
		ارزیابی نتایج شغلی	ارزیابی وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان – شاخص‌های موفقیت در تدریس – نظارت و راهنمایی- معیاری برای مقایسه عملکرد – ارزیابی شایستگی لازم برای تدریس
عوامل زمینه‌ای	هوشمندی اهداف سازمانی	چشم‌انداز و مأموریت	استراتژی‌های تحول سازمان – وضوح اهداف سازمانی – نگاه به شایسته‌سالاری – تشریح وظایف شغلی – انتظارات سازمانی مشخص
		حمایت از تغییر و بهبودی مستمر	حمایت از نوآوری کارکنان – ظرفیت پذیرش و بررسی پیشنهادات – فرصت آزمون‌وخطای ایده‌ها - گسترش مشارکت
عوامل مداخله‌ای	امکانات آموزشی	حرفه‌ایی گرایی (توسعه نیروی انسانی)	جذب نخبگان و نفرات برتر - ارتقای کیفیت فارغ‌التحصیلان دانشگاه فرهنگیان – توسعه دانش کارکنان–توسعه فردی معلمان – تخصص گرایی – توسعه سلامت روان
		تجهیزات آموزشی (توسعه محتوایی)	فناوری اطلاعات – دسترسی به مجلات و نشریات – تجهیز کتابخانه‌ها – دسترسی به اینترنت – امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری–استفاده از ظرفیت شبکه‌های مجازی
راهبردها	استقرار نظام مدیریت استعداد	شناسایی استعداد شغلی	تشخیص مهارت‌های موردنیاز آتی سازمان – طبقه‌بندی تخصص‌های لازم برای شغل – بانک اطلاعاتی تخصص و مهارت کارکنان – تحلیل شغلی -
		قرار دادن استعدادها در مناصب کلیدی	چرخش و ارتقای شغلی متناسب با مهارت‌های کارمند – سپردن پست‌های مدیریتی به استعدادها – استفاده از استعدادها در آموزش همکاران
		پایش اثربخشی	ارزیابی موفقیت آموزشی – راهنمایی آموزشی – پایان خدمت زودرس کارکنان ناموفق
		نظام پاداش شایسته محور	ابزارهای تشویقی برانگیزاننده – معیار بودن خلاقیت در پاداش‌دهی – پاداش مبتنی بر عملکرد – ارزشمندی پاداش
پیامدها	سلامت روان	رضایت شغلی	غرور سازمانی- احترام – روابط مثبت - رعایت ارزش‌ها- تعهد - مشارکت - پیگیری اهداف آموزشی - تمایل معلمان به یادگیری –انضباط – مسئولیت‌پذیری معلمان
		استرس‌زدایی	آرامش روانی در محیط کار – صمیمیت همکارانه - بیمه درمانی مناسب – اهمیت نقش –امنیت شغلی و استخدام رسمی
		هویت‌یابی حرفه‌ای	حس تعلق به سازمان–رجحان‌منافع‌سازمان بر منافع فردی –وجدان کاری- فداکاری-هم‌راستایی اهداف فرد و سازمان– تلاش مضاعف و داوطلبانه– انگیزش کاری
		عملکرد	پیشرفت تحصیلی دانش آموزان – پرورش دانش آموزان توانمند – تسهیل تحقق اهداف آموزشی – پرورش تفکر انتقادی -تولید ایده – جستجو برای کشف شیوه‌های نوین تدریس – ساختارشکنی – رشد خلاقیت – شکوفایی استعداد

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

برای تحلیل کیفی ابتدا با بررسی جزءبه‌جزء مصاحبه‌ها،کدها و مفاهیم اولیه استخراج شده و سپس برمبنای پیشینه و ادبیات موجود در این زمینه کدهای محوری تحقیق به دست آمدند و در این مرحله این کدها در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفته و میزان مطابقت کدهای به‌دست‌آمده با اهداف مصاحبه‌شوندگان بررسی و نظرات آن‌ها اعمال گردید و کدهای نامرتبط حذف و برخی کدها اصلاح شد. درنهایت کدهای گزینشی(انتخابی) جایگذاری شدند که بر اساس مدل پارادایمی اشترائوس-کوربین در ذیل عوامل نظام‌مند مربوطه قرار گرفتند. نتایج تحلیل یافته‌های کیفی نشان می‌دهد که عوامل سه‌گانه ۱- ماهیت کار به لحاظ میزان جذابیت شغلی و تناسب و سازگاری میان شغل و شاغل ۲- سلامت محیط کاری ازنظر شکل‌گیری فضای مثبت و مساعد در مدرسه و همچنین تأمین امنیت شغلی و رفع دغدغه‌های مادی ۳- پایش اثربخشی معلمان از جهت بکارگیری مهارت‌های شغلی و موفقیت در آموزش دانش آموزان می‌توانند پدیده محوری تحقیق یعنی تأمین نیروی انسانی مستعد برای سازمان (انتخاب و پرورش استعداد) را تحت تأثیر قرار دهند. همچنین تأمین نیروی انسانی با استعداد از طریق راهبرد استقرار نظام مدیریت استعداد به ارتقای سلامت روان معلمان در آموزش‌وپرورش منجر خواهد شد. بستر لازم برای این راهبرد مؤثر، هوشمندی اهداف سازمانی از طریق داشتن چشم‌انداز و مأموریت تحول‌خواه و حمایت از تغییر و بهبودی مستمر می‌باشد. همچنین امکانات آموزشی هم به‌صورت فیزیکی شامل نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای کمک‌آموزشی و هم به‌صورت حرفه‌ای گرایی در توسعه فردی نیروی انسانی عامل مداخله‌گری است که می‌تواند راهبرد بکارگیری استعداد را تضعیف یا تقویت کند. یافته‌های تحقیق حاضر بیان‌گر آن است که راهبرد استقرار نظام مدیریت استعداد در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامد سلامت روان معلمان را در پی خواهد داشت. مطابق کدگذاری‌های انجام‌یافته سلامت روان در این تحقیق شامل مؤلفه‌های رضایت از شغل، نداشتن استرس شغلی، هویت‌یابی حرفه‌ای موفق و عملکرد مؤثر شغلی می‌باشد. شکل ۱ الگوی به‌دست‌آمده از بکارگیری استعداد معلمان مدارس دوره ابتدایی بر اساس طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد نشان می‌دهد.

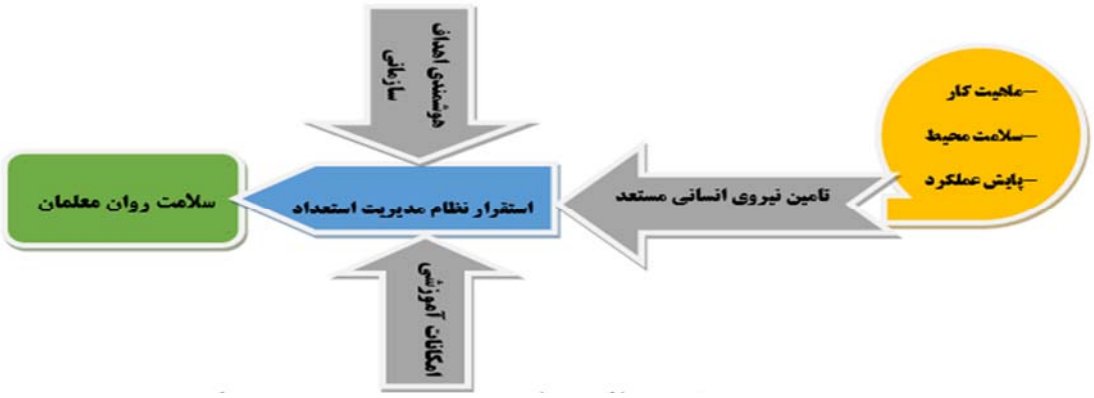
آزمون برازش مدل مفهومی

در مرحله کمی تحقیق، هدف از برازش الگوی مفهومی این است که مشخص گردد تا چه میزان داده‌های تجربی مورداستفاده با مدل کلی پژوهش تطابق و سازگاری دارد. برای این منظور از مدل معادلات ساختاری شامل آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که در نمودار ۱ و ۲ ضرایب معناداری و استاندارد مدل ساختاری تحقیق ارائه شده است.

همچنین جداول ۲، ضرایب مربوط به همبستگی متغیرها، ضرایب مسیر متغیرها و نمرات تی مدل کلی پژوهش را نشان می‌دهد.

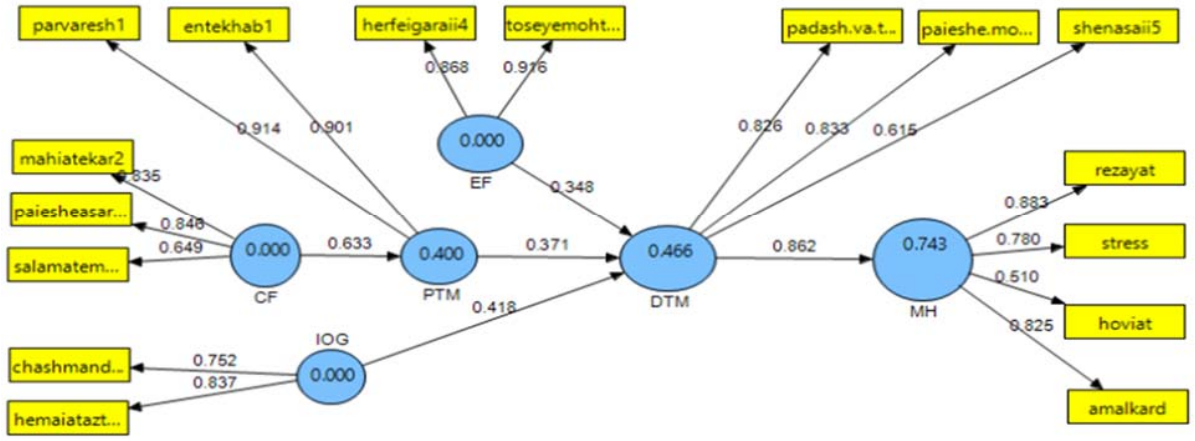
شاخص‌های برازش مدل:

R^2 (ضریب تعیین) این شاخص مشخص می‌کند چه میزان از تغییرات متغیر درون‌زا با تأثیر متغیرهای برون‌زا به وجود می‌آید. مقدار ضریب تعیین ۰/۱۹ و ۰/۳۳ و ۰/۶۷ در مدل مسیر ساختاری برای متغیر وابسته به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی می‌باشد. با توجه به اینکه تعداد متغیرهای برونزا در این تحقیق معدود بوده بنابراین مقادیر متوسط ضریب تعیین نیز قابل‌قبول می‌باشد. نتایج جدول-۳ و مقادیر ضریب تعیین متغیرهای وابسته و مستقل به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که با توجه به نتایج مقادیر ضریب تعیین برای متغیرهای برونزای عوامل،

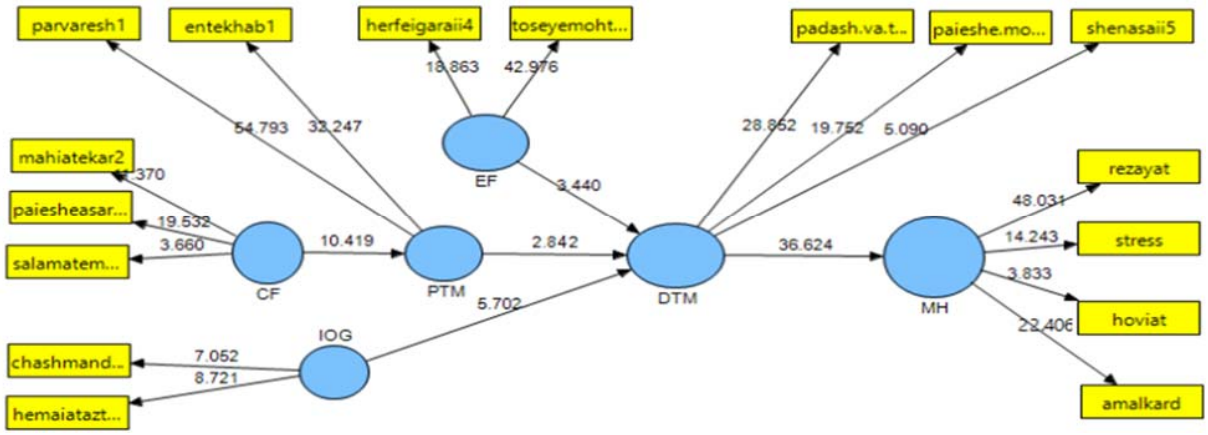


شکل ۱. الگوی طراحی شده نهایی پژوهش (منبع: نویسندگان)

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]
[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]



نمودار ۱. آزمون مدل کلی پژوهش در حالت استاندارد



نمودار ۲. نمرات تی مربوط به آزمون مدل کلی پژوهش

جدول ۲ . ضرایب مسیر و نمرات تی مدل کلی پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	مقدار T	نتیجه
عوامل علی ...>>> ... تأمین نیروی انسانی	۰/۶۳۳	۱۰/۴۱۹	تائید
تأمین نیروی انسانی ...>>> ...استقرار مدیریت استعداد	۰/۳۷۱	۲/۸۴۲	تائید
هوشمندی اهداف سازمانی >>> استقرار مدیریت استعداد	۰/۴۱۸	۵/۷۰۲	تائید
امکانات آموزشی >>> استقرار مدیریت استعداد	۰/۳۴۸	۳/۴۴۰	تائید
استقرار مدیریت استعداد >>> سلامت روانی	۰/۸۶۲	۳۶/۶۲۴	تائید

جدول ۳ . متغیرهای درونزا و برونزا و شاخص R^2 مربوطه

مسیر	R^2	ارزیابی
عوامل علی >>>> تأمین نیروی انسانی مستعد	۰/۴۰۰	متوسط
تأمین نیروی انسانی+ هوشمندی اهداف سازمانی+ امکانات آموزش>>> استقرار مدیریت استعداد	۰/۴۶۶	متوسط
استقرار مدیریت استعداد>>>سلامت روان	۰/۷۴۳	قوی

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

جدول ۴. شاخص ارتباط پیش‌بین(استون-گیسر)

مسیر	Q2	ارزیابی
عوامل علی >>>> تأمین نیروی انسانی مستعد	۰/۳۲۸	متوسط
تأمین نیروی انسانی+ هوشمندی اهداف سازمانی+ امکانات آموزش>>> استقرار مدیریت استعداد	۰/۲۳۸	متوسط
استقرار مدیریت استعداد>>>سلامت روان	۰/۴۰۳	قوی

۰/۴۰۰، برای عوامل مداخله‌ای و زمینه‌ای و مقوله محوری برابر ۰/۴۶۶ و برای راهبردها برابر ۰/۷۴۳ به‌دست‌آمده که به ترتیب متوسط،متوسط و قوی ارزیابی می‌شود و می‌توان گفت که برازش مدل مطلوب و مورد تائید است.

شاخص بعدی Q2 (استون-گیسر) یا همان شاخص ارتباط پیش‌بین می‌باشد. هدف این شاخص توانایی پیش‌بینی مدل ساختاری را از طریق افزونگی یا روایی متقاطع (CV-Red) بررسی می‌کند. در صورت تائید این شاخص مدل تحقیق باید نشانگرهای متغیرهای وابسته انعکاسی را پیش‌بینی نماید. مقادیر ۰/۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای این شاخص به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. نتایج جدول-۴ نشان می‌دهد که ضریب تعیین بالای ۰/۱۵ بوده و مدل ساختاری تحقیق حاضر از کیفیت مناسبی برخوردار بوده و توانایی پیش‌بینی قوی و مطلوب متغیر مکنون درون‌زا را دارد.

بحث

معلمان به‌واسطه فعالیت‌های یاددهی-یادگیری از مشکلات سلامت روان بیشتری در مقایسه با دیگر کارکنان تجربه می‌کنند. بکارگیری بهینه و مناسب استعدادها می‌تواند به کاهش استرس شغلی و جلوگیری از آسیب روانی معلمان بیانجامد. ازاین‌رو، هدف پژوهش حاضر ارائه مدل بکارگیری استعداد و نقش آن در سلامت روان معلمان بود. نتایج حاکی از آن بود که مؤلفه‌های بکارگیری استعداد شامل: تأمین نیروی انسانی با استعداد (پدیده محوری) در تعامل با عوامل علی (ماهیت کار، سلامت محیط کار و پایش اثربخشی معلمان)، عوامل زمینه‌ای (هوشمندی استراتژی سازمان)، عوامل مداخله‌ای (امکانات آموزشی) و از طریق استقرار مدیریت استعداد (راهبرد) تأثیر مثبت و معناداری در سلامت روان معلمان (پیامد) دارد.

مطابق یافته‌های پژوهش حاضر، تأمین نیروی انسانی مستعد تأثیر مثبت و معناداری بر روی راهبرد استقرار مدیریت استعداد دارد و فرضیه اول تائید می‌شود. تأمین نیروی انسانی مستعد از طریق انتخاب و پرورش افراد بااستعداد مقوله محوری در مدل بکارگیری استعداد می‌باشد. می‌توان گفت که درصورتی‌که آموزش‌وپرورش و حرفه معلمی جایگاه و منزلت واقعی را بازیابد و مقصد جویندگان شغلی مستعد باشد، خودبه‌خود این سازمان به استخری از استعداد تبدیل می‌شود که قادر به بهره‌گیری از بهترین‌ها در مناصب موردنیاز خواهد بود. درواقع با بکارگیری استعداد چرخه مدیریت استعداد تکمیل و پیاده‌سازی آن در سازمان محقق می‌شود. فرایند مدیریت استعداد به ارتقای توانمندی، انگیزش کاری و بهبود عملکرد معلمان منجر می‌شود. وقتی معلمی می‌تواند با تسلط و بدون استرس وظایف شغلی خود را انجام دهد از لحاظ روانی به آرامش خواهد رسید که به سلامت روانی وی منجر می‌شود. یافته‌های ماولانا و همکاران[1](۲۰۱۹) نشان می هد که شایستگی معلمان عامل بسیار مهمی در انجام صحیح وظایف شغلی و بهبود عملکرد آنها دارد(۱۲).

آموزش‌وپرورش طی سالیان گذشته به علل مختلف در این زمینه موفق نبوده که یکی از دلایل آن استفاده از روش‌های استخدامی غیراستاندارد مانند اجرای آزمون‌های استخدامی که افراد در مدت کوتاهی و احتمالاً بنا بر شرایط اقتصادی وارد مدارس می‌شوند، هست. لذا استفاده از آزمون‌های رغبت سنجی، استعداد سنجی، سنجش سلامت روان و انجام مصاحبه عمیق و دوره‌های آموزش سازمانی کافی از داوطلبان آزمون‌های استخدامی، شناسایی و جذب نخبگان و نفرات برتر آزمون‌های سراسری لازمه رفع این نواقص هستند. همسو با این یافته مطالعات پیشین، به‌گزینی و شایسته گماری را لازمه اثربخشی، کارایی و انگیزه معلمان می‌دانند و بر جذب و گزینش استعدادها و افراد شایسته به‌عنوان محور مدیریت استعداد تأکید کرده‌اند (۱۶،۱۵،۱۴،۱۳).

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عوامل علی (ماهیت کار، سلامت محیط کار و پایش اثربخشی) تأثیر مثبت و معناداری بر روی تأمین نیروی انسانی با استعداد دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که مقوله ماهیت کار معلمان از عوامل انگیزشی هست که می‌تواند از طرف معلمان به شکل «جذابیت شغلی» به‌عنوان جنبه مثبت و یا به شکل «ایستایی شغلی» یا مسیر شغلی نامناسب به‌عنوان جنبه

1 Maulana

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

منفی آن، درک شود و انگیزه آن‌ها برای ادامه کار را تقویت یا تضعیف نماید و از این لحاظ حائز اهمیت است. در همین راستا محققان معتقدند انتظارات کارکنان در حال تغییر است و به‌طور فزاینده‌ای علاقه‌مند به انجام کارهای چالش‌برانگیز هستند و خواهان تغییر مسیر شغلی خود هستند (۲۸). ماولانا و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه خود، تاثیر محیط کار، رضایت کاری و شایستگی معلمان را در اثربخشی تدریس تایید کرده‌اند و به مدیران توصیه کرده‌اند که برای ارتقای عملکرد مدارس این موارد را در برنامه‌های خود لحاظ کنند(۱۲). درواقع، محیط کاری سالم با ایجاد امنیت روانی ازلحاظ تأمین شغلی و رفاهیات و مادیات منتج از آن و همچنین ازلحاظ شکل‌گیری جوی صمیمانه توأم با حمایت برای استعدادها و افراد تلاشگر، از عواملی است به‌منظور جلوگیری از نارضایتی و مانع زدایی از شکوفایی استعداد معلمان باید به آن پرداخته شود. همسو با این تحلیل محققان عنوان کرده‌اند که محیط سازمانی ترقی‌خواه و تحریک و انگیزش معلمان برای پیشرفت فرد و سازمان ضرورت دارد (۲۹). عامل دیگری که مقوله محوری تحقیق از آن تأثیر می‌پذیرد پایش مستمر اثربخشی معلمان است که ضمن بازخور دادن وضعیت فعلی و ایجاد افقی برای اصلاح و بهبودی وضع موجود می‌تواند جنبه آموزش و راهنمایی هم داشته باشد و این امر در جهت پرورش استعدادها (پدیده محوری) تأثیرگذار خواهد بود. در این بعد نیز یافته تحقیق حاضر با نتایج مطالعات قبلی، مبنی بر اینکه برای موفقیت در بکارگیری استعداد (استعدادگماری) باید مدیریت و ارزیابی عملکرد در اولویت باشد، سازگار است (۳۰).

همچنین اهداف سازمانی هوشمند[1] (عوامل زمینه‌ای) تأثیر مثبت و معناداری بر روی راهبرد استقرار مدیریت استعداد دارد و فرضیه دوم تائید می‌شود. در این راستا هرندی(۱۳۹۶) معتقد است هوشمندی استراتژیک سازمان‌ها با عملکرد چابک شرکت های دانش حوزه اطلاعات و فناوری رابطه مستقیم دارد(۳۱). بدین معنا که مأموریت سازمانی هدایت‌گر و جهت دهنده فعالیت‌های کارکنان بوده و می‌تواند عامل تقویت یا تضعیف انگیزش کاری شاغل باشد. تدوین اهداف قابل‌دستیابی و روشن، حمایت از استعدادها به‌نحوی‌که خود را موردحمایت سازمان بدانند و اطمینان داشته باشند که در صورت ارائه ایده‌های جدید و کاربردی مورد تشویق قرار می‌گیرند؛ بنابراین هوشمندی اهداف سازمانی در هماهنگی و هم‌راستایی با اهداف فردی نتایج سازمانی را تحت تأثیر قرار خواهد داد. این سازگاری اهداف فرد و سازمان و شکوفایی استعدادها به ارضای نیازهای سطح بالا و در پی آن سلامت روان معلمان کمک خواهد کرد. همچنین خنیفر و همکاران(۱۳۹۸) اعلام کرده‌اند که هوشمندی اهداف و استراتژی سازمانی مولفه مهمی در سازگاری سازمان با تغییرات سریع محیطی بوده و بر عملکرد آن موثر است(۳۲). آدامیک و سیکورا فماندز[2](۲۰۲۱) نیز با تاکید بر هوشمندی سازمان معتقدند که اهداف هوشمند در شکل دادن به فرایندهای رقابت‌پذیری و دستیابی به توسعه پایدار نقش بسزایی دارد(۳۳). بنابراین یافته حاضر با نتایج پژوهش‌های قبلی همسو است (۳۲و۳۱).

دیگر یافته این تحقیق نشان می‌دهد که عامل مداخله‌گر (توجه به تجهیز نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مدارس، حرفه‌ای‌گرایی و توازن توسعه معلمان با توسعه فناوری) تأثیر مثبت و معناداری بر روی راهبرد مدیریت استعداد دارد. محیط سازمانی چه به لحاظ ساختار و تجهیزات فیزیکی، استفاده از فناوری و نرم‌افزارهای روزآمد و چه به لحاظ آموزش شغلی معلمان، فراهم کردن بستر مناسب برای خلاقیت و نوآوری و شکوفایی استعدادها، در بکارگیری بهینه استعدادها نقش بسزایی دارد. گلشاهی و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند که در کنار رویکرد ساختارگرانه، برای بکارگیری استعدادها در پیش گرفتن رویکرد تسهیل‌گرانه و انجام اقدامات تسهیل‌کننده ازجمله پشتیبانی تکنولوژیک و تسهیل ارتباطات و ارتقای آموزشی ضرورت دارد (۱۷). همچنین همسو با این یافته عزیزی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که ایجاد جو حمایتی از استعدادها یکی از مؤلفه‌های مهم مدیریت استعداد است (۱۸).

درنهایت مطابق یافته‌های تحقیق، استقرار مدیریت استعداد (راهبرد) تأثیر مثبت و معناداری بر روی سلامت روانی معلمان (پیامد) دارد. همان‌طور که بحث شد مؤلفه بکارگیری استعداد یکی از ابعاد چندگانه مدیریت استعداد است و درون یک فرایند به‌هم‌پیوسته‌ای از شناسایی، جذب، آموزش و توسعه، حفظ و نگهداشت و بکارگیری و استفاده مناسب از استعدادهای توسعه‌یافته در پست‌های مناسب، قرار دارد. بکارگیری استعدادها، تنها در صورتی موفق خواهد بود که همگام و هم‌راستا با سایر مؤلفه‌های مدیریت استعداد اقدام شود؛ در غیر این صورت نتیجه ممکن است بسیار ناخوشایند باشد. در تایید این امر، پالما-واسکوئز و همکاران[3](۲۰۲۱) معتقدند عواملی نظیر تدریس در مدارس دولتی، داشتن تجربه کم در تدریس،

1 Smart organizational goals

2 Adamik & Sikora-Fernandez

3 Palma-Vasquez

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

تدریس در کلاس های خصوصی و به ویژه در در رشته‌های غیر تخصصی که ناشی از بکارگیری ناصحیح استعدادها می‌باشد، سلامت روان معلمان را تهدید می‌کند(۳۴). بنابراین طبق نتایج این پژوهش بهترین راهبرد برای استفاده مؤثر از معلمان مستعد پیاده‌سازی فرایندی شامل شناسایی استعدادها، قرار دادن استعدادها در مناصب کلیدی، پایش مدام و نظام پاداش مبتنی بر شایستگی می‌باشد که با نتایج پژوهش‌های پیشین همخوان است (۱۹،۲۰،۲۱).

در این تحقیق با توجه به یافته‌های کیفی، مؤلفه سلامت روان با چهار زیر مقوله رضایت شغلی،کاهش استرس شغلی، هویت‌یابی حرفه‌ای و بهبود عملکرد شغلی به‌عنوان پیامدهای بکارگیری استعداد مطرح شد. به‌عبارت‌دیگر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در صورت هماهنگی با نگرش و چشم‌انداز سازمانی (هوشمندی استراتژیک) و فراهم شدن تجهیزات سخت و نرم‌افزاری و حرفه‌ای گری تأثیر قابل‌توجه و معناداری در رضایت از شغل، کاهش استرس، ایجاد هویت‌یابی شناختی و اثربخشی شغلی معلمان خواهد داشت. درواقع فرایند بکارگیری استعدادها، با استخدام و جایگذاری مناسب افراد با استعداد در پست‌های سازمانی و توسعه مهارتی آن‌ها همگام با تجهیز امکانات آموزشی، موجبات انگیزش و تسلط شغلی و بهبود عملکرد شغلی معلمان را فراهم می‌کند؛ ارتقای عملکرد شغلی درواقع بیانگر رضایت شغلی، سازگاری شغل و شاغل و کاهش عوامل استرس‌زا و تنش‌زا بوده و از این منظر منجر به بهبودی سلامت روانی معلمان خواهد شد. همسو با این یافته مطالعات قبلی عواملی نظیر دقت در جذب و بکارگیری استعدادها، حمایت مالی و اداری، بهبود شرایط محیط کار، کاهش تعارضات شغلی و بهبود عملکرد آموزشی معلمان را به‌عنوان راهکارهای ارتقای سلامت روانی توصیه می‌کنند (۲۲).

نتیجه‌گیری:

به‌طورکلی می‌توان نتیجه گرفت که بکارگیری استعدادها از طریق جذب افراد مستعد و علاقه‌مند و با کاربست راهبردها و زمینه‌های لازم برای استفاده بهینه از این استعدادها می‌تواند تأثیر بسیار مهمی در ارتقای سلامت روان معلمان دوره ابتدایی داشته باشد. کاهش استرس و اضطراب شغلی در درازمدت از افسردگی و فرسودگی شغلی ممانعت می‌کند و هویت‌یابی موفق و اثربخشی شغلی (سلامت روان) برای هر کارمندی زمانی به دست می‌آید که در شغل متناسب با شخصیت و توانایی خود به کار گرفته شود. برای این منظور لازم است با انجام تحلیل شغلی، شرح شغلی شفاف و مبسوط تدوین و ارائه شود، افراد بر اساس استعداد و تخصص در مشاغل منصوب و سپس در همین چارچوب عملکرد آن‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد.

با مدنظر قرار دادن آنچه در این تحقیق بیان شد مسئولان آموزش‌وپرورش باید ضمن توجه به ماهیت شغل معلمی نسبت به تدوین و اجرای برنامه‌های گزینش معلمی در جهت جذب و بکارگیری بهینه استعدادها مطابق با نیاز سازمان و ویژگی‌های شخصیتی و مهارتی افراد اقدام نمایند. بر اساس یافته‌های تحقیق بکارگیری استعدادها با این نگرش موجب بهبود عملکرد سازمانی، رضایت شغلی و کاهش فرسایش شغلی معلمان شده و سلامت روانی معلمان را ارتقا می‌بخشد.

با توجه به ماهیت تفسیری مطالعات کیفی همواره این احتمال وجود دارد که محقق دچار سوگیری شده و در کدگذاری و قالب‌بندی مقولات متأثر از ذهنیت خود عمل نماید. علیرغم اینکه در تحقیق حاضر از روش‌های لازم برای ممانعت از این امر استفاده شد اما در مرحله کیفی می‌تواند به‌نوعی محدودیت تحقیق تلقی شود. همچنین نتایج تحقیق صرفاً حاصل داده‌های جمع‌آوری‌شده از معلمان دوره ابتدایی شهر اردبیل می‌باشد و درنتیجه به لحاظ قابلیت تعمیم نتایج به سایر محیط‌ها و سازمان‌ها، محدودیت دارد و بررسی و اعتباریابی الگوی ارائه‌شده در سایر سازمان‌ها و مقاطع تحصیلی برای پژوهشگران آتی توصیه می‌شود.

ملاحظات

این تحقیق مستخرج از رساله دکتری حسن باشکوه اجیرلو در رشته مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی با مجوز شماره ۹۹/د/۲۰/۲۸۳۲۵ به تاریخ ۱۳۹۹/۱۲/۹می‌باشد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌داند که از اداره آموزش‌وپرورش نواحی یک و دو اردبیل و همچنین از معلمان، مدیران و تمامی مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، کمال تشکر و قدردانی را داشته باشند.

REFERENCE

1- Bashokooh,H. Zahed,A. Akbari,T and Khaleglhah,A. Designing a model for the development and application of talent of primary teachers. Doctoral dissertation at

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

Management Model. Journal of New Approaches in Educational Administration. 2021 Apr 21;12(1):131-17. [Persian]

14- Ahmadi H, Zahedbabelan A, Moradi M, Khaleghkhah A. Modeling the factors affecting the consequences of talent management teachers in Secondary School Education in Ardebil (Mixed Method). Journal of School Psychology. 2021 Mar 21;10(1):2-17.[Persian]

15- Barzegar, K. Roshan, A. Bijan, M. Shahriari, M & Yaghoubi, M. Talent Management Framework with Entrepreneurial Culture Approach by Theme Analysis Method (Case Study: Public Service Organizations of Sistan and Baluchestan Province). Human Resource Management Research,2021 Sep 15; 13 (2): 37-72. [Persian]

16- Eghbal F, Hovida R, Siyadat SA, Samavatiyan H, Yarmohammadiyan MH. Design and development of faculty talent management process model for talent-driven universities. Management Researches. 2017 Feb 19;9(34):5-27.[Persian]

17- Golshahi B, Rastgar A, Feiz D, Zarei A. The Architecture of Guidance and Assignment Processes of the Scientific Talents in Iran. Journal of Research in Human Resources Management. 2018 Nov 22;10(3):1-25. [Persian]

18- Azizi GM, Ezati M, Mohammaddawoudi AH. Presenting a Talent Management Model in Talented Schools in Tehran: A Qualitative Study. Journal of School administration, 8 (1). 2020:300-20.[Persian]

19- Sephavand R, SHariat A, Arefnezahd M. Human resource talent management model designing in schools with using interpretive structural modeling approach. Journal of School Administration. 2019 Mar 21;7(1):212-29. [Persian]

20- Beheshti S, Norian Najafabadi M. Social Factors Related to Primary School Teachers' Mental Health. Journal of School of Public Health and Institute of Public Health Research. 2021 Jun 10;19(1):99-112.

21- Goldberg, D. P., & Hillier, V. F. (1979). A scaled version of the General Health Questionnaire. Psychological medicine, 9(1), 139-145.

22- Bazaz Z, Habibi L. Assessing the mental health status of teachers (Case Study: A high schools in Qom). Biannual Journal of Psychological Research in Management. 2019 Nov 22;5(2):46-65.

23- World health organization. Mental health Gap Action program, scaling up care for mental, neurological, and substance use disorders. [cited 2011 jul 23]. Available from:http:/www.who.int/entity/mentalhealth/ mhgap-final-english.pdf.

24- vakili, H. Meaning therapy: Man in search of meaning, Victor Frankl. Anthropology Review, 2021; 1400(4)

25- Phillips DR, Roper KO. A framework for talent

Mohaghegh Ardabili University, 2022. [Persian]

2- Alavi SA, Azizi M. The effect of Islamic culture's constituents on decision-making. Journal of Islamic Marketing. 2021 Jan 9;12(1):166-79. [Persian]

3- Gelaye B, Tadesse MG, Lohsoonthorn V, Lertmeharit S, Pensuksan WC, Sanchez SE, Lemma S, Berhane Y, Vélez JC, Barbosa C, Anderade A. Psychometric properties and factor structure of the General Health Questionnaire as a screening tool for anxiety and depressive symptoms in a multi-national study of young adults. Journal of affective disorders. 2015 Nov 15;187:197-202.

4- Hemmatafza, Parvin & Mohammadi, Mohammad Mehdi and Namani, Fatemeh, Examining the effect of individual factors and job satisfaction on the mental health of teachers Payam Farhikhtegan Quarterly (Educational Sciences) first year, number 1, spring 1395.

5- Kovess-Masféty V, Rios-Seidel C, Sevilla-Dedieu C. Teachers' mental health and teaching levels. Teaching and Teacher Education. 2007 Oct 1;23(7):1177-92.

6- Nabvi S, Sohrabi F, Hosseinian S. Predicting teachers' mental health based on self-efficacy and social support variables of primary and secondary school teachers in Tehran. Health Education and Health Promotion in Iran. 2017;5(2):138-29.

7- Soud MA. Relationship between talent management practices and organizational performance in Islamic banks in Kenya (Doctoral dissertation, KeMU, 2020).

8- Schreuder R, Noorman S. Strategic talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions. Development and Learning in Organizations: An International Journal. 2019 Mar 15;33(1):1-4.

9- Oludayo OA, Akanbi CO, Obot BM, Popoola SI, Atayero AA. Influence of talent retention strategy on employees attitude to work: Analysis of survey data. Data in brief. 2018 Oct 1;20:698-705.

10- Dollard MF, Bakker AB. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. Journal of occupational and organizational psychology. 2010 Sep;83(3):579-99.

11- Khanifar H, Ebrahimi S, Seyfi A, Fayyazi M. Designing a Model for the Competency of education Administrators for Use in the Evaluation Center. School Administration. 2020 Jun 21;8(2):139-18. [Persian]

12- Ibrahim M, Harini H, Susilaningsih S. The Effect of Teachers, Work Environment, and Work Satisfaction on the Performance of IPS Teachers of the Demak Regency. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding. 2019 Jun 13;6(2):798-809.

13- Zamanifard Z, Daraei M, Farahbakhsh S. Identifying and Validating the Components of Teachers' Talent

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]

management in real estate. Journal of Corporate Real Estate. 2009 Mar 13.

26- Tyagi S, Singh G, Aggarwal T. Talent management in education sector.International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI). 2017;6(1/2):47-52.

27- Aghaei AA, Bahrololoum H, Andam R. Designing and Explaining the Talent Management Process Model of Physical Education Teachers. Sport Management Studies. 2020 Mar 20;12(59):177-206. [Persian]

28- Darouian,S. Mirsapasi,N &Daneshfard, K. Pathology and optimal model of talent management (Case study: Islamic Azad University, Tehran Branches). Management Futures Research, 2020 Feb 20; 30 (No. 4 (119 consecutive)).[Persian]

29- Hajpirozbakht, M., Hossini, S., safari, M. Presenting a model for the development of individual training in employees of insurance industry. Educational Development of Judishapur, 2021; 12(0): 50-61. doi: 10.22118/edc.2021.282941.1774.[Persian]

30- Akhavan Dorbash R, Zakaryaei M, Entesar Momeni G. Designing the optimal model of talent management and development components. Journal of New Approaches in Educational Administration. 2021 Apr 21;12(1). Persian]

31- Harandi, A. Investigating the Effects of Strategic Intelligence on Strategic Improvisation and Agility in IT Knowledge-Based Firms. Journal of Technology Development Management, 2017; 5(2): 147-169. doi: 10.22104/jtdm.2018.2255.1777

32- Khanifar H, Naderi Beni N, Ebrahimi S, Fayazi M, Rahmati M. identify the competency of schoolmasters for use in the assessment center. Journal of School Administration. 2019 Mar 21;7(1):105-25. [Persian]

33- Adamik A, Sikora-Fernandez D. Smart organizations as a source of competitiveness and sustainable development in the age of industry 4.0: Integration of micro and macro perspective. Energies. 2021 Mar 12;14(6):1572.

34- Palma-Vasquez C, Carrasco D, Hernando-Rodriguez JC. Mental health of teachers who have teleworked due to COVID-19. European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education. 2021 Jun 9;11(2):515-28.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.61186/ioh.20.2.5]