

## ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز

مرجان مشفق<sup>۱</sup>، هادی رزقی شیرسوار<sup>۲\*</sup>، محمد صادق ضایی<sup>۳</sup>، مریم مصلح<sup>۴</sup>  
تاریخ دریافت: ۹۷/۷/۸ صص ۱۴۶-۱۲۷ تاریخ پذیرش: ۹۸/۳/۵

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش "ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز" می باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات پیمایشی به شمار می آید. جامعه اماری این پژوهش شامل شامل ۱۱۱۰ نفر از مدیران و معاونین مدارس متوسطه شهر شیراز می باشند. حجم نمونه از طریق جدول مورگان شامل ۲۹۰ نفر مشخص شد. که از طریق روش نمونه گیری تصادفی ساده (با در نظر گرفتن این نکته که برای هر مدرسه حداقل یک نفر مدیر یا معاون به عنوان نمونه اختیار شود) اقدام به انتخاب نمونه مورد پژوهش شده است. در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته ۳۹ گویه ای استفاده شده است. روایی ابزار پژوهش از طریق روایی سازه ای مورد تأیید واقع شده و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ ۰.۸۹۹ بدست آمد. نتایج حاصل از اجرای آزمون ساختاری و مدل نهایی مدیریت استعداد در مدارس شهر شیراز نشان می دهد در مجموع ضرایب مسیر مربوط به مولفه جذب استعداد دارای بالاترین ضریب مسیر و در جایگاه دوم مولفه ارتقاء استعداد و در جایگاه سوم ارزیابی و کشف استعداد و در جایگاه چهارم نیز مولفه حفظ استعداد و در نهایت در جایگاه پنجم مولفه آموزش قرار دارد...

کلید واژه ها: مدیریت، استعداد، مدیریت استعداد، مدارس متوسطه

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سمنان، ایران.

\* نویسنده مسئول: rezghih@yahoo.com

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران.

## مقدمه

مدیریت استعداد<sup>۱</sup> تمام فعالیت های سازمانی برای هدف جذب، انتخاب، توسعه و حفظ بهترین کارکنان و قرار دادن آنها در بیشترین نقشهای استراتژیک را شامل می شود (Collings and Mellahi; 2009; p 422) بی شک نیروی انسانی بزرگترین سرمایه هر سازمانی است و از دیرباز سنگ بنای پیشرفت هر سازمانی بوده است. مدیریت استعداد این اطمینان را بوجود می آورد که هر یک از کارکنان با استعدادها و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار بگیرند. همچنین مسیر شغلی<sup>۲</sup> آنان شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک، فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درونی و بیرونی سازمان عمل می کند که این ها موجبات افزایش رضایت شغلی کارکنان را فراهم می آورد (Scott, McMullen & Royal (2012; p 7); یکی دیگر از ملاحظات مهم در مدیریت استعداد، موضوع تعهد سازمان<sup>۳</sup> به توسعه داخلی کارکنان می باشد. اگر سازمان خود را موظف به انجام این کار بداند، آنگاه باید بین آموزش های کلاسی و تجارب شغلی تعادل و توازن برقرار کند. چنانچه سازمان در این زمینه نگاه بلندمدت داشته باشد، به رویکرد تجارب شغلی<sup>۴</sup> به دلیل اثربخش تر بودن آن، بیشتر از دوره های آموزشی کلاسی، وزن و ارزش خواهد داد (Sleiderink; 2012; p 32) مسلماً کم تر عاملی مثل تجربه می تواند نقش معلمی را برای انسان ایفا کند اما بدیهی است که همه تجارب مثر ثمر نیستند از این رو، این رویکرد می بایست تجارب شغلی را کانالیزه کرده و آن ها را در قالب برنامه های نظام مند و با در نظر گرفتن جوانب مختلف (مثل ماهیت مشاغل<sup>۵</sup> و مهارت های فعلی افراد) به اجرا درآورد. بیسی (۲۰۰۵) معتقد است که در توسعه استعدادها و ارتقای آنان به سطح رهبری می بایست ترکیبی از استراتژی های مختلف مانند مربیگری، مشاوره، یادگیری عملی، برنامه های توسعه فردی، چرخش شغلی<sup>۶</sup> و غیره بکار گرفته شود. یادگیری عملی<sup>۷</sup> برای اثربخش بودن نباید جدا از تجارب واقعی کار باشد. در واقع، این تجارب باید به صورتی تدارک دیده شوند که در تناسب کامل با اهداف یک واحد یا بخش خاص باشند (Melchart and others; 2015; p44) یکی از رویکرد های جدید در توسعه کارکنان مستعد، تواناسازی آنان به خود مدیریتی<sup>۸</sup> مسیر شغلی و پذیرفتن مسئولیت

1. Talent management

2. career path

3. Organization commitment

4. Occupational Experience Approach

5. The nature of the jobs

6. Job rotation

7. Practical learning

8. Self-management

توسعه می‌باشد. این موضوع در سازمان‌های مشارکت بالا که خود را موظف به توسعه کارکنان می‌دانند ضرورت چندانی ندارد اما در سازمان‌های رقیب جهانی که بر خرید استعداد تمرکز دارند و دائماً باید ترکیب استعدادهای خود را تنظیم و مدیریت کنند، از اهمیت بسیاری برخوردار است. خود مدیریتی اثربخش مسیر شغلی، هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها مزایایی به دنبال دارد. مزایای این رویکرد برای افراد کاملاً روشن است اما فواید آن برای سازمان‌ها ممکن است کمی مبهم باشد. برای سازمان‌ها مطلوب‌تر این است که افرادی را در اختیار داشته باشند که بتوانند تصمیمات درستی درباره توسعه خود اتخاذ کرده و احساس و نگرش بهتری در مورد شغل خود کسب کنند. (Hosseini; 2011; p 18)

در نهایت اینکه، با توجه به آنچه گفته شد و اهمیت و تاثیر مدیریت استعداد بر مولفه‌های عملکرد و کارایی و اثربخشی منابع انسانی و سازمانی این پژوهش به دنبال ارائه مدل مدیریت استعداد در مدارس متوسطه شهر شیراز می‌باشد.

با توجه به آنچه گفته شد موضوع تحقیق حاضر از دو جنبه دارای اهمیت است، اول آنکه امید است بتوان یک فرضیه قابل قبول بین مولفه‌های مدیریت استعداد تدوین کرد که از لحاظ بنیادی و نظری اهمیت فراوانی دارد. دوم اینکه امید است بتوان با مدل نهایی ارائه شده امکان ارائه راهکارهای مناسب در مدارس متوسطه شهر شیراز در گام نخست و در گام بعدی و بوسیله پژوهشگران بعدی کلیه مدارس کشور فراهم آورد.

با توجه به مباحث مطرح شده هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز می‌باشد. و هدف فرعی پژوهش شامل، تعیین رابطه بین مولفه‌های اصلی مدیریت استعداد در مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز می‌باشد.

با توجه به اهداف مورد اشاره سوالات تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

بین مولفه‌های اصلی مدیریت استعداد چه رابطه‌ای وجود دارد؟

مدل مناسب مرتبط با مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز کدام است؟  
 ماکولم<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "تئوری و عمل در مدیریت استعداد" به مطالعه تاریخیچه مرتبط با مدیریت استعداد پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داد؛ نقش استعداد در زمینه حرفه‌ای و تحقق حرفه‌ای موثر است و آموزش، شناسایی استعداد و بکارگماری استعداد می‌تواند بر عملکرد افراد اثر گذار باشد.

1. Macolm, Jack.

بت و برستاک<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان "مدیریت استعداد معلم، اقدامات امید بخش و درس هایی از ایالات میدوسترن" به تشریح و تحلیل نیاز به یک رویکرد سیستمی برای مدیریت استعداد معلمان پرداخته، ضمن ارایه و بررسی یافته های یک مطالعه درباره سیستم های مدیریت استعداد معلم در هفت ایالات میدوسترن، به منظور روشن ساختن روندهای ایالتی و منطقه ای در مورد سیستم های مدیریت سرمایه انسانی در بخش آموزش، پیشنهاداتی را برای سیاست گذاران جهت ایجاد یک سیستم نظام مند مدیریت استعداد معلم ارایه می دهند. یافته ها و نتایج پژوهش آن ها بدین شرح است: بهبودهای مستمر و معنادار در اثربخشی معلمان تنها زمانی حاصل می شود که سیاست های کلیدی در سرتاسر پیوستار شغلی آن ها به طریقی یکپارچه، همراستا و راهبردی مورد توجه قرار گیرند. و پیش بینی و برآورد دقیق عرضه و تقاضای معلمان بر برنامه ریزی برای جذب و حفظ معلمان مستعد تاثیر گذار است. ایالات بر چگونگی نیل به اهداف مورد نظر در زمینه کیفیت معلمان و همراستایی و جامعیت سیستم مدیریت استعداد پایش و نظارت کمی صورت می دهند.

روپر<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان "نحوه شناسایی، توسعه، بکارگیری، و پیوند استعداد در سازمان های جهانی- مطالعه موردی شرکت ادونتک" تاثیر اجرای فرایند مدیریت استعداد را بر عملکرد سازمانی شرکت ادونتک مورد بررسی قرار داد و به نتایج زیر دست یافت: شناسایی کارکنان مستعد از طریق اجرای ارزیابی های دقیق عملکرد و تشکیل خزانه استعداد ها با تاثیر بر انگیزش و روحیه کارکنان مستعد، در نهایت عملکرد سازمانی را به طور مثبت تحت تاثیر قرار خواهد داد. توسعه استعدادها از طریق اجرای روش های متنوع توسعه حرفه ای با افزایش تغییر مثبت قابلیت های و صلاحیت های هسته ای سازمان، در نهایت عملکرد سازمانی را به طور مثبت تحت تاثیر قرار خواهد داد.

تاتوقلو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود تحت عنوان: انگیزه های مدیریت استعداد و شیوه های آن در بازار نوظهور با هدف مطالعه انگیزه های مدیریت استعداد و مقایسه آن در فروشگاه های محلی در حال ظهور و فروشگاه های (MNEs) بازار ترکیه پرداختند. مطالعات نشان داد که بین فروشگاه های (MNEs) و محلی در انجام شیوه های پیاده سازی سیستم

<sup>1</sup>. Bhatt, Monica P., & Behrstock-Sherratt, Ellen

<sup>2</sup>. Roper, Katherine.

<sup>3</sup>. Tatoglu, Ekrem. Glaister, Alison J. Demirbag Mehmet.

ها قوی تر از مدیریت استعداد می باشد و تفاوت معناداری وجود دارد و انگیزه برای مدیریت استعداد و اقداماتی که توسط سازمان دنبال می شود محدود است.

ایورلاین و ساب<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان: اشاعه مدیریت استعداد در کشور آلمان با هدف بررسی و یافتن ضرورت پیکربندی مفاهیم مدیریت استعداد پرداختند. یافته ها و شواهد دال بر اشاعه و پیکر بندی مدیریت استعداد و دلایل آن و همچنین کمک به تجزیه و تحلیل تجربی مدیریت استعداد و اشاعه آن در مدیریت منابع انسانی در کشور آلمان را نشان می دهد. در نهایت یافته های پژوهش نشان داد که در برخی موارد به ضرورت اقتصادی بودن مدیریت استعداد و در برخی به نماد اسطوره ی بودن مدیریت استعداد در آلمان اشاره و اجرا می شود.

تونیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی تحت عنوان: مدیریت استعداد؛ برای چه، چگونه و چه خوبی دارد؟ پیامدهای علمی این پژوهش، با مطالعه اولین گام در گشودن جعبه سیاه در مدیریت استعداد در نظر گرفته شده است که سئوالات بدون جوابی در فرآیند مدیریت استعداد در آن باقی می ماند و آگاهی از عوامل موثر بر این فرآیند مدیریت استعداد در استراتژی رویکردهای موثر مدیریت استعداد می تواند به پزشکان برای ساخت یک رویکرد موثر مورد استفاده قرار گیرد.

واین و بوردیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان: جستجو برای صلاحیت جهانی از منابع انسانی بین المللی با رویکرد مدیریت استعداد با هدف شرح تکامل صلاحیت جهانی این موضوع در زمینه مدیریت منابع انسانی بین المللی (IHRM) و مدیریت استعداد (TM) در مجله تجارت جهانی منتشر نمودند. نتایج پژوهش نشان داد که برای رسیدن به چشم انداز با تم های کلیدی در استراتژی تجارت جهانی و روند کسب و کار که با تاخیر واگرا مواجه است را با ظهور کسب و کار و استراتژی و روندهای اجتماعی نوظهور و چالش برانگیز در زمینه های تحقیقات آینده مدیریت استعداد جهانی و مدیریت منابع انسانی بین المللی به جستجوی این صلاحیت ها دست یافت.

ناگوزی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) به بررسی "تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی بانکهای نیجریه" پرداخته است. تحقیق مورد نظر داده های ثانویه را استفاده کرد در حالیکه آلفای کرونباخ برای تحلیل داده ها، ۰/۷ بوده است. بعلاوه این تحقیق با استفاده از رگرسیون خطی به

1. Ewerlin, Denise .Süß ,Stefan.

2. Thunnissen.Marian.

3. Wayne F.Cascio&John W.Boudreau.

4. Ngozi.G.

تحلیل داده ها پرداخته است. این تحقیق نشان داد که مدیریت استعداد و میانگین سالهای آموزشی به کارکنان به طرز چشمگیری عملکردهای بانکی را در نیجریه بهبود داده است. با وجود این، این تحقیق نشان داد که آموزش کار هیچ تاثیر چشمگیری بر عملکردهای بانکهای نیجریه ندارد. بعلاوه تحقیق فوق نشان داد که مدیریت استعداد یک تاثیر چشم گیر بر عملکردهای بانکهای نیجریه دارد.

نوان<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مقاله تحقیقاتی خود با عنوان سرمایه انسانی و مدیریت استعدادهای درخشان در مسائل بازار بیمه: سیاست عمومی، صنعت و دیدگاه دانشگاهی آموزش و پرورش به چگونگی حفظ جاذبه صنعت بیمه و جذب سرمایه توسط آن در اثر تحت اثر قرار گرفتن چالش‌های چون ترکیب عوامل جمعیت شناختی، اجتماعی، اقتصادی و بازار خاص پرداخته. بر اساس تحقیقات خرد و کلان و بررسی این صنعت در دانشگاه و آموزش و پرورش، توصیه شد: بیمه ها بیشتر فعالیت های روابط عمومی خود را با دانشگاه ها و دانشکده های محلی برای پذیرش این رشته را به عنوان عمده ترین برنامه استخدام استعداد، آموزش و حفظ بهتر و آمادگی برای استعداد در سراسر کشور و بخش خدمات مالی بکار گیرند.

صالح<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی "تاثیر مدیریت استعداد در افزایش اعتبار سازمانی: مطالعه تجربی در شرکت های مخابراتی اردن" پرداخته است. این پژوهش به بررسی اثر مدیریت استعداد بر بهبود اعتبار یک سازمان از طریق بررسی رابطه بین متغیرهای مدیریت استعداد (کشف، الهام بخش بودن، تغییر یافتن) و متغیرهای اعتبار (خود افزایش، خود تایید، تناوب تعامل) می پردازد. بخش اول این پژوهش معرفی اهمیت بررسی ادبیات مدیریت استعداد و شهرت و نقش آنها در برخورد با بازار رقابتی است و بعد به معرفی متغیرها و تئوری ها و پس از آن نتایج نهایی ارائه شده است. نتایج پژوهش نشان داده است مدیریت استعداد در افزایش اعتبار سازمانی شرکتهای مورد بررسی تاثیر مثبت و بالایی داشته است.

مویدی و واسقی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی "اثر مدیریت استعداد در موفقیت سازمانی" پرداخته اند. امروزه سازمان ها به خوبی متوجه شده اند که به منظور موفقیت در یک اقتصاد پیچیده جهانی و باقی ماندن در یک محیط کسب و کار رقابتی آنها نیاز به بهترین استعداد دارند. تلاش های سازمان در موفقیت در محیط کسب و کار به طور مستقیم به استخدام، توسعه، و حفظ استعداد مرتبط است. شواهد پژوهشی به ویژه در

<sup>۱</sup>. W. Jean Kwon

<sup>۲</sup>. Ahmad Ali Salih.

تحقیقات جهانی و شرکت های بین المللی این موضوع را تایید می کند . مطالعات نشان داده اند که وقتی سازمان به سرمایه استعداد ها توجه نموده است در آمدش افزایش یافته است . سرعت افزایش مالی این سازمان بستگی به کیفیت استفاده از استعدادهای خود دارد . به عنوان یک نتیجه می توان گفت که استعدادهای ، تاثیر مثبت بر عملکرد موفقیت سازمان دارند .

الهی نژاد و غلامی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در یک مقاله پژوهشی به تجزیه و تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی و وفاداری در میان کارکنان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان کارکنان در کهگیلویه و بویراحمد، اصفهان و فارس پرداختند. تحقیق از نوع پیمایشی توصیفی و جامعه آماری پژوهش کارکنان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در کهگیلویه و بویراحمد بود. پرسشنامه با ۲۹ سوال در میان کارکنان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در کهگیلویه و بویراحمد توزیع شد. جامعه آماری شامل ۳۹۲ نفر بود که با توجه به جدول مورگان در میان ۱۸۹ نفر توزیع شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۶۴ استفاده شد.

ریچیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد در دانشگاه ها" با هدف شناسایی مجموعه اقدامات موفقیت آمیز در رابطه با مدیریت استعداد درون دانشگاه ها انجام داد. جامعه آماری این پژوهش شامل رؤسا، مدیران ارشد منابع انسانی و مسئولین برنامه های مدیریت استعداد در هفت دانشگاه نیوزلند می باشد. نتایج تحقیق نشان می دهد که مدیریت استعداد موجب ارتقای سطح کیفی خدمات در دانشگاه ها می شود ضمن این که نتایج مطلوبی برای موفقیت برنامه های استراتژیک سازمان دارد؛ لازم است مدیران ارشد بر توسعه و بهبود مستمر تمرکز و برای مقابله با چالش های فعلی و آتی آمادگی داشته باشند؛ بر حفظ استعدادهای یعنی افراد با قابلیت های بالا و نیز حمایت از مجریان مدیریت استعداد تأکید داشته باشند؛ در نهایت پایداری و ثبات در حمایت از برنامه های مدیریت استعدادها؛ شناسایی نیازهای افراد، تسهیل برنامه های توسعه استعدادها، دریافت بازخور کیفی و بومی سازی سیستم مدیریت استعداد از عوامل مهم اثرگذار است.

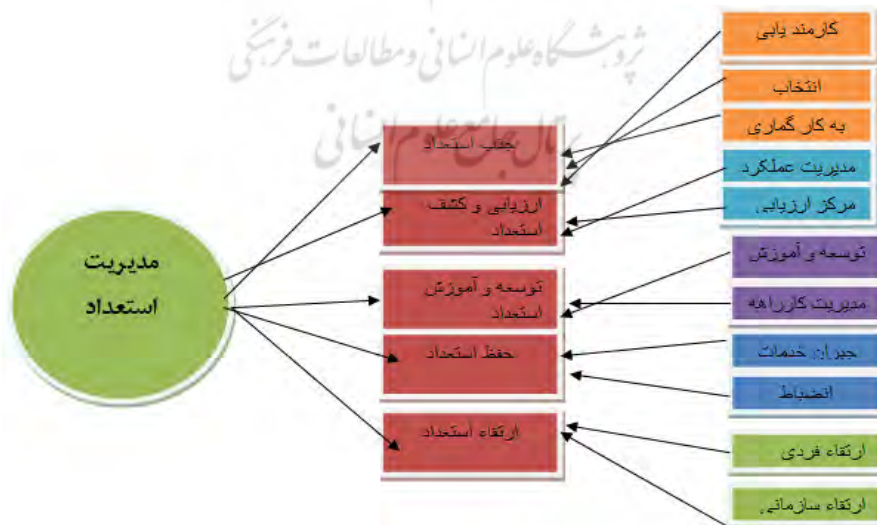
مجیدی آهویی (۱۳۹۴) در پژوهشی به "بررسی رابطه بین مدیریت استعداد با توانمندسازی روانشناختی و عملکرد مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران" پرداخته است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل

<sup>۱</sup> . Zeinab Elahinejad and Abdolkhalegh Gholami

<sup>۲</sup> . Richie, T.M.

کلیه مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران می باشد. که بر اساس آخرین آمار تعداد آنها ۱۱۲۱ نفر می باشد. از جامعه آماری پژوهش نمونه ای به حجم ۱۰۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شد. یافته های پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد و هر یک از ابعاد جذب استعداد، نگهداشت استعداد و توسعه استعداد- با توانمندسازی روانشناختی و عملکرد مدیران دوره دوم متوسطه شهر تهران رابطه معنی داری وجود دارد. نتایج همچنین نشان داد که سه بعد جذب، توسعه و نگهداشت استعداد، توانایی پیش بینی عملکرد و توانمندسازی روانشناختی مدیران دوره دوم متوسطه شهر تهران را دارند.

میرزاپور (۱۳۹۳) در پژوهشی به " شناسایی نشانگان مدیریت استعداد و نقش مدیران در شناسایی، پرورش و ایجاد فرهنگ استعداد در مدارس شهريار " پرداخته است. نتایج بخش کمی نشان داد که : معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شهريار به لحاظ برخورداری از ویژگی های معلمان مستعد وضعیت مناسبی دارند. مدیران این مدارس راهکارهای شناسایی معلمان مستعد را در حد مطلوبی به کار می برند. راهکارهای پرورش استعداد در این مدارس اعمال شده و مدیران این مدارس در پرورش استعداد معلمان نقش زیادی را ایفا کرده اند. با توجه به پیشینه تجربی ارائه شده و ادبیات مطرح شده در فصل دوم خلاصه یافته های پژوهش در جدول زیر ارائه شده است. در ضمن با توجه به نتایج تجربی ارائه شده مدل مفهومی اولیه نیز پیرو همین جدول ارائه شده است.



نمودار شماره ۱) مدل مفهومی اولیه (برگرفته از پیشینه تجربی پژوهش)



## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی به شمار می آید. توصیفی از این بابت که بدون هیچ دخل و تصرفی به شرح و توصیف وضعیت متغیر مورد پژوهش می پردازد و پیمایشی از این بابت که در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته (که در بخش ابزار بصورت مبسوط توضیح داده شده) استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونین مدارس متوسطه شهر شیراز می باشند که در مجموع شامل ۱۸۸ مدرسه در چهار منطقه را شامل می شود که در مجموع تعداد ۱۱۱۰ نفر مدیر و معاونین را در بر می گیرد. جهت ارائه مدل نهایی پژوهش با توجه به حجم جامعه مورد پژوهش حجم نمونه از طریق جدول مورگان شامل ۲۹۰ نفر شدند که با توجه عدم گستردگی جامعه مورد پژوهش از طریق روش نمونه گیری تصادفی ساده (با در نظر گرفتن این نکته که برای هر مدرسه حداقل یک نفر مدیر یا معاون به عنوان نمونه اختیار شود) اقدام به انتخاب نمونه مورد پژوهش شده است. در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته ۳۹ گویه ای استفاده شده است. روایی ابزار پژوهش با توجه به استفاده از پرسشنامه محقق ساخته و با توجه به بکارگیری آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی از طریق روایی سازه ای مورد تأیید واقع شده که به شرح زیر می باشد: تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه مدیریت استعداد: همان گونه که در جدول زیر مشاهده می شود، نتایج دو آزمون KMO و بارتلت برای انجام تحلیل عاملی برای داده های تحقیق بسیار مناسب بوده است. زیرا مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۸۰۵ است. مقادیر بالای ۰/۷ این شاخص، کفایت نمونه را برای به کار بردن تحلیل عاملی نشان می دهد. آزمون بارتلت نیز همبستگی بالای بین متغیرها (غیر واحد بودن ماتریس همبستگی) و در نتیجه مناسب بودن این روش را نشان می دهد. میزان سطح معنی داری این آزمون ۰/۰۰۰ است. بنابراین می توان گفت داده ها از تناسب مورد قبولی برای جهت آزمون تحلیل عاملی برخوردارند.

جدول شماره ۱) ضریب کفایت نمونه گیری برای پرسشنامه مدیریت استعداد

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.768
Bartlett's	Approx. Chi-Square	8316.0901
Test of	df	741
Sphericity	Sig.	.000

در این تحلیل برای گزینش تعداد عامل‌ها، از ارزش ویژه کمک گرفته شده است. ارزش ویژه، مقدار واریانس از کل آزمون‌ها است که توسط عوامل استخراج می‌شود. بر مبنای این معیار، حداقل ارزش ویژه جهت انتخاب عامل، بزرگتر از یک می‌باشد. همانگونه که در جدول زیر ملاحظه می‌شود از ۳۹ سؤال اندازه‌گیری شده در پرسشنامه، ارزش ویژه ۵ عامل بیشتر از یک است، از این رو، در مجموع با استفاده از چرخش متعامد از نوع وریماکس<sup>۱</sup> ۵ عامل استخراج شده است. ارزش ویژه عامل اول ۴.۲۱۰ و عامل دوم ۳.۰۹۱ و عامل سوم ۲.۰۰۱ و عامل چهارم ۱.۹۲۴ و در نهایت ارزش ویژه عامل پنجم ۱.۲۸۱ می‌باشد. در نهایت این ۵ عامل بر روی هم ۶۶/۸۴۷ درصد از واریانس مدیریت استعداد را تبیین می‌کنند.

جدول شماره ۲) ارزش ویژه عامل‌ها

عامل‌ها	ارزش ویژه	درصد واریانس تبیین شده	درصد تجمعی واریانس تبیین شده
۱	4.210	21.384	21.384
۲	3.091	18.541	39.925
۳	2.001	11.207	51.132
۴	1.924	8.627	59.759
۵	1.281	7.088	66.847

#### ماتریس چرخش یافته عوامل پرسشنامه مدیریت استعداد

جهت تأیید پایایی ابزار پژوهش، پس از اخذ و تأیید روایی ابزار (به شیوه روایی سازه‌ای) پرسشنامه احصاء شده در اختیار ۳۰ نفر از اعضا جامعه مورد پژوهش قرار گرفت و در نهایت پایایی پرسشنامه (کلیه خروجی‌های مربوط به پایایی به پیوست رساله می‌باشد) نیز از طریق روش آلفای کرونباخ (با توجه به جدول شماره ۳) به تأیید رسیده است.

جدول شماره ۳) پایایی از طریق روش آلفای کرونباخ

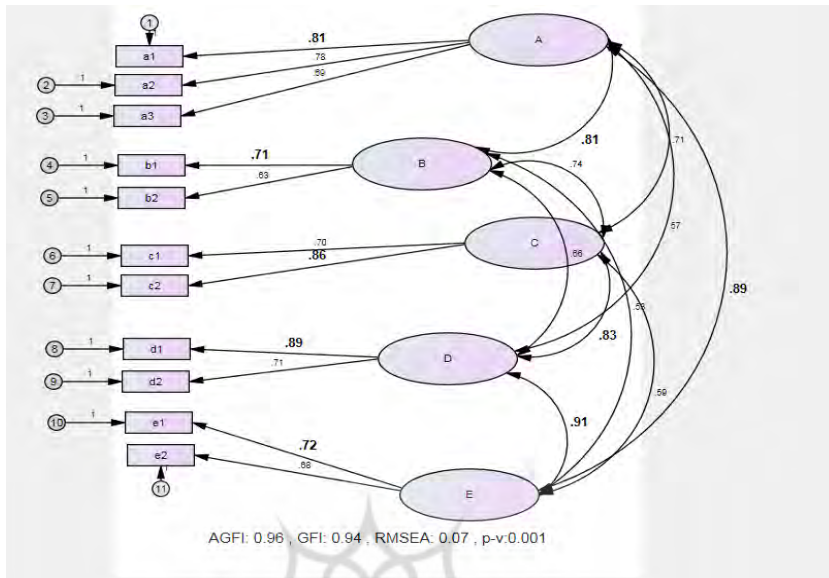
ردیف	مولفه	آلفای کرونباخ
۱	جذب استعداد	۰.۹۲۵

<sup>۱</sup> . Varimax

۲	ارزیابی و کشف استعداد	۰.۸۵۷
۳	توسعه و آموزش استعداد	۰.۸۸۹
۴	حفظ استعداد	۰.۸۲۷
۵	ارتقاء استعداد	۰.۸۲۹

### بین مولفه های اصلی مدیریت استعداد چه رابطه ای وجود دارد؟

بررسی برازش مدل (برازش داده‌ها به مدل) بدین منظور است که مشخص شود، مدل تدوین شده برمبنای چهارچوب نظری و پیشینه تجربی تا چه اندازه با واقعیت انطباق دارد و داده‌های گردآوری شده تا چه حد حمایت‌کننده مدلی است که به لحاظ نظری تدوین شده است. نتایج حاصل از اجرای آزمون مدل اندازه‌گیری مطابق نمودار زیر نشان می‌دهد، کلیه پارامترهای مدل در سطح مطلوب و قابل قبولی قرار دارند. مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) کمتر از ۰.۰۸ و شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) از ۰.۹ بیشتر هستند. در ضمن نتایج حاصل از جمع‌آوری داده‌های پژوهش و مدل خروجی نشان می‌دهد بالاترین سطح همبستگی بین مؤلفه‌های حفظ استعداد و ارتقاء استعداد با ضریب همبستگی ۰.۹۱ و در جایگاه دوم همبستگی بین جذب استعداد و ارتقاء استعداد با ضریب همبستگی ۰.۸۹ و جایگاه سوم همبستگی بین توسعه و آموزش استعداد و حفظ استعداد با ضریب همبستگی ۰.۸۳ و در جایگاه چهارم نیز همبستگی بین جذب استعداد و ارزیابی و کشف استعداد با ضریب همبستگی ۰.۸۱ می‌باشد. همبستگی بین زیر مولفه‌ها با مولفه‌های اصلی خود نیز نشان می‌دهد بالاترین ضریب همبستگی زیر مولفه‌های جذب استعداد با زیر مولفه کارمند یابی با همبستگی ۰.۸۱ می‌باشد. همبستگی زیر مولفه‌های ارزیابی و کشف استعداد با زیر مولفه مدیریت عملکرد با همبستگی ۰.۷۱ می‌باشد. همبستگی زیر مولفه‌های توسعه و آموزش استعداد با زیر مولفه توسعه و آموزش با همبستگی ۰.۸۶ می‌باشد. همبستگی زیر مولفه‌های حفظ استعداد با زیر مولفه جبران خدمات با همبستگی ۰.۸۹ می‌باشد. همبستگی زیر مولفه‌های ارتقاء استعداد با زیر مولفه ارتقاء فردی با همبستگی ۰.۷۲ می‌باشد.

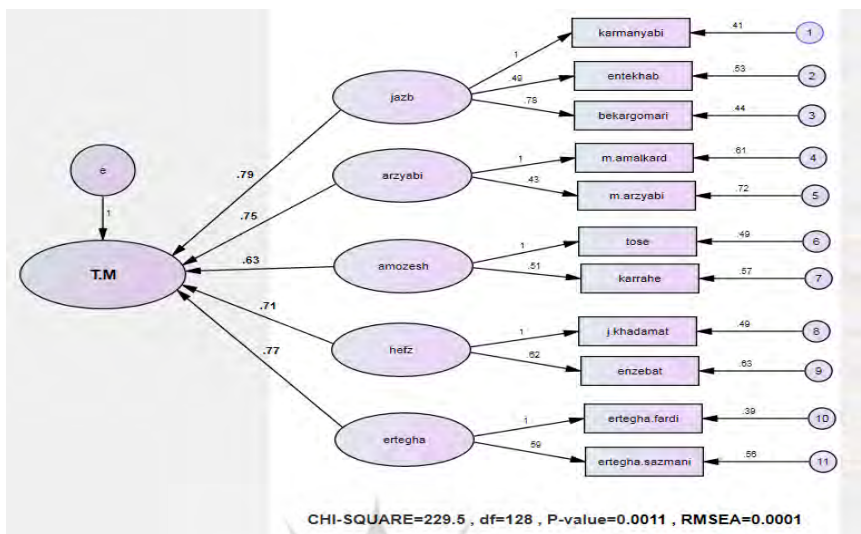


نمودار شماره ۲) مدل نهایی همبستگی بین مولفه های مورد بررسی

جدول شماره ۴) علائم اختصاری مدل

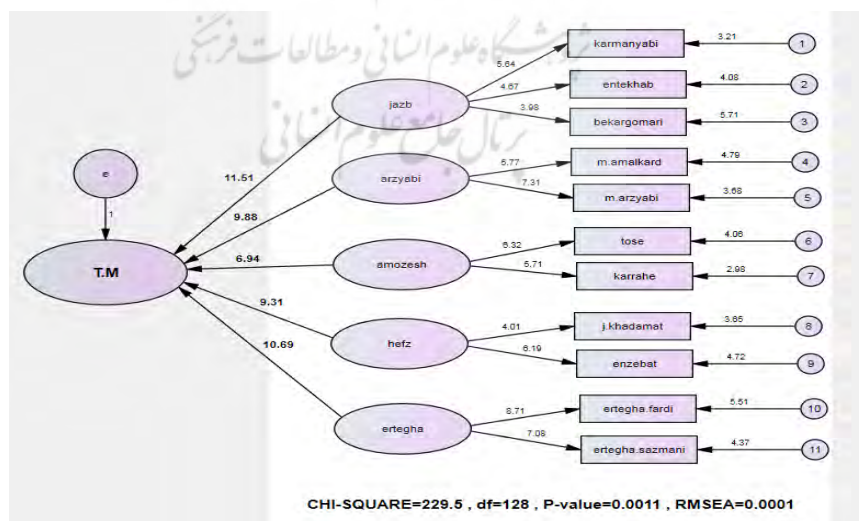
D26 الی D32	حفظ استعداد	D	A1 الی A11	جذب استعداد	A
E33 الی E39	ارتقاء استعداد	E	B12 الی B17	ارزیابی و کشف استعداد	B
			C18 الی C25	توسعه و آموزش استعداد	C

مدل مناسب مرتبط با مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز کدام است؟



نمودار شماره ۳) مدل نهایی ساختاری در حالت استاندارد

نتایج حاصل از اجرای آزمون ساختاری و مدل نهایی مدیریت استعداد در مدارس شهر شیراز نشان می دهد در مجموع ضرایب مسیر مربوط به مولفه جذب استعداد دارای بالاترین ضریب مسیر و در جایگاه دوم مولفه ارتقاء استعداد و در جایگاه سوم ارزیابی و کشف استعداد و در جایگاه چهارم نیز مولفه حفظ استعداد و در نهایت در جایگاه پنجم مولفه آموزش قرار دارد.



نمودار شماره ۴) مدل نهایی ساختاری در حالت غیر استاندارد

نتایج حاصل از آزمون ساختاری در حالت استاندارد و غیر استاندارد نشان می دهد بارهای عاملی تمام مسیرها بالتر از ۰.۳ قرار داشته و با توجه به شاخصهای برازش مدل می توان چنین نتیجه گیری کرد، مدل نهایی مدیریت استعداد ارائه شده مورد تایید می باشد.

جدول ۵) آماره t تحلیل ساختاری مولفه ها

متغیرهای پژوهش	بار عاملی	t-value	نتیجه
جذب استعداد	۰.۷۹	۱۱.۵۱	تایید مسیر
ارزیابی و کشف استعداد	۰.۷۵	۹.۸۸	تایید مسیر
توسعه و آموزش استعداد	۰.۶۳	۶.۹۴	تایید مسیر
حفظ استعداد	۰.۷۱	۹.۳۱	تایید مسیر
ارتقاء استعداد	۰.۷۷	۱۰.۶۹	تایید مسیر

### نیکویی برازش مدل

شاخص‌های برازش مقادیر مطلوبی را نشان می‌دهند. مقدار  $\chi^2$  دو بهنجار نیز ۱/۷۹ بدست آمده است که در بازه مورد قبول ۱ تا ۳ قرار دارد. بنابراین مدل ساختاری از برازش مطلوبی برخوردار است. همچنین از آنجا که شاخص برازش RMSEA برابر ۰/۰۰۰۱ بدست آمده است که از مقدار ۰/۰۸ کوچکتر است، مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

جدول شماره ۶) شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق

شاخص برازندگی	IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	22df
مقادیر قابل قبول	0 - 1	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.1	<2
مقادیر محاسبه شده	0.92	0.91	0.97	0.95	0.93	0.001	1.79

## بحث و نتیجه گیری

توجه به توضیحات ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، در مجموع در این مقاله به ارائه مدلی برای مدیریت استعداد در مدارس متوسطه شهر شیراز پرداخته شده است. برای تحقق هدف اصلی این پژوهش نخست در بخش مقدمه مساله اساسی پژوهش، اهمیت اجرای پژوهش و اهداف تحقیق ارائه شده است. با توجه به بکارگیری آزمون های معادلات ساختاری مدل مفهومی اولیه احصاء و ارائه شده است. در ادامه روش پژوهش مطرح و در نهایت یافته های حاصل از اجرای پژوهش ارائه و بحث و تفسیر مرتبط با آن عرضه شده است. در این بخش نیز بحث و تفسیر مرتبط با یافته های تحقیق ارائه شده است.

نتایج حاصل از اجرای آزمون مدل اندازه گیری نشان می دهد، کلیه پارامترهای مدل در سطح مطلوب و قابل قبولی قرار دارند. مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) کمتر از ۰.۰۸ و شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) از ۰.۹ بیشتر هستند. در ضمن نتایج حاصل از جمع آوری داده های پژوهش و مدل خروجی نشان می دهد بالاترین سطح همبستگی بین مؤلفه های حفظ استعداد و ارتقاء استعداد با ضریب همبستگی ۰.۹۱ و در جایگاه دوم همبستگی بین جذب استعداد و ارتقاء استعداد با ضریب همبستگی ۰.۸۹ و جایگاه سوم همبستگی بین توسعه و آموزش استعداد و حفظ استعداد با ضریب همبستگی ۰.۸۳ می باشد.

نتایج حاصل از اجرای آزمون ساختاری و مدل نهایی مدیریت استعداد در مدارس شهر شیراز نشان می دهد در مجموع ضرایب مسیر مربوط به مولفه جذب استعداد دارای بالاترین ضریب مسیر و در جایگاه دوم مولفه ارتقاء استعداد و در جایگاه سوم ارزیابی و کشف استعداد و در جایگاه چهارم نیز مولفه حفظ استعداد قرار دارد. نتایج حاصل از آزمون ساختاری در حالت استاندارد و غیر استاندارد نشان می دهد بارهای عاملی تمام مسیرها بالاتر از ۰.۳ قرار داشته و با توجه به شاخصهای برازش مدل می توان چنین نتیجه گیری کرد، مدل نهایی مدیریت استعداد ارائه شده مورد تایید می باشد. نتایج حاصل از اجرای این پژوهش با پژوهش های، پژوهش ماکولم (۲۰۱۷) با عنوان "تئوری و عمل در مدیریت استعداد" و تحقیق بت و برستاک (۲۰۱۷) تحت عنوان "مدیریت استعداد معلم، اقدامات امید بخش و درس هایی از ایالات میدوسترن"، روپر (۲۰۱۷) با عنوان "نحوه شناسایی، توسعه، بکارگیری، و پیوند استعداد در سازمان های جهانی-مطالعه موردی شرکت ادونتک" و تاتوقلو و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان: انگیزه های مدیریت استعداد و شیوه های آن در بازار نوظهور با هدف مطالعه انگیزه های مدیریت استعداد و مقایسه آن در فروشگاه های محلی در

حال ظهور و فروشگاه های (MNEs) بازار ترکیه و ایورلاین و ساب (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان: اشاعه مدیریت استعداد در کشور آلمان با هدف بررسی و یافتن ضرورت پیکربندی مفاهیم مدیریت استعداد که آیا بصورت یک نماد اسطوره در آلمان مورد استفاده قرار می گیرد یا اینکه یک ضرورت اقتصادی است؟ و پژوهش تاونسن (۲۰۱۶) با عنوان: مدیریت استعداد؛ برای چه، چگونه و چه خوبی دارد؟ با اکتشاف تجربی مدیریت استعداد در عمل، با هدف شناسایی و توضیح اینکه چه اتفاقی در عمل برای مدیریت استعداد به منظور ساختن گسترده تر و بیشتر چارچوب های متوازن برای مدیریت استعداد در بافت و ساختار سازمانی و کارکنان آن مرتبط و تاثیر گذارند. " و پژوهش واین و بوردیو (۲۰۱۶) با عنوان: جستجو برای صلاحیت جهانی از منابع انسانی بین المللی با رویکرد مدیریت استعداد با هدف شرح تکامل صلاحیت جهانی این موضوع در زمینه مدیریت منابع انسانی بین المللی (IHRM) و مدیریت استعداد (TM) در مجله تجارت جهانی " و پژوهش ناگوزی (۲۰۱۵) با عنوان "تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی بانکهای نیجریه" و تحقیق کوان (۲۰۱۴) با عنوان سرمایه انسانی و مدیریت استعدادهای درخشان در مسائل بازار بیمه: سیاست عمومی، صنعت و دیدگاه دانشگاهی آموزش و پرورش به چگونگی حفظ جاذبه صنعت بیمه و جذب سرمایه توسط آن " و پژوهش صالح (۲۰۱۴) با عنوان "تاثیر مدیریت استعداد در افزایش اعتبار سازمانی: مطالعه تجربی در شرکت های مخابراتی اردن" و تحقیق ریچیو (۲۰۱۴) با عنوان "مدیریت استعداد در دانشگاه ها" با هدف شناسایی مجموعه اقدامات موفقیت آمیز در رابطه با مدیریت استعداد درون دانشگاه ها " و تحقیق مویدی و واسقی (۲۰۱۶) با عنوان "اثر مدیریت استعداد در موفقیت سازمانی" و پژوهش الهی نژاد و غلامی (۲۰۱۵) با عنوان رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی و وفاداری در میان کارکنان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان کارکنان در کهگیلویه و بویراحمد، اصفهان و فارس " و پژوهش مجیدی آهویی (۱۳۹۴) با عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت استعداد با توانمندسازی روانشناختی و عملکرد مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران" و پژوهش میرزاپور (۱۳۹۳) تحت عنوان "شناسایی نشانگان مدیریت استعداد و نقش مدیران در شناسایی، پرورش و ایجاد فرهنگ استعداد در مدارس شهریار" در یک راستا بوده است.

محدودیتها و مشکلات تحقیق

- مهمترین محدودیت موجود برای پژوهشگر، کمبود منابع مرتبط با مدیریت استعداد در مدارس و آموزش و پرورش بوده است. از سوی دیگر هیچ یک از مقالات و پیشینه های تجربی به ارائه مدل نپرداخته اند.



- این مطالعه در مدارس متوسطه شهر شیراز به اجرا درآمده است و لذا در تعمیم یافته‌های پژوهش به سایر مدارس در کشور بایستی دقت کافی را به خرج داد.
- مدل نهایی این مطالعه محدود به پرسشنامه می‌باشد که می‌بایست روایی آن در پژوهش‌های متعدد مورد بررسی مستمر قرار گیرد.
- اما مهمترین مشکل پژوهشگر در توزیع و گردآوری پرسشنامه‌ها بود که بخش عمده‌ای از زمان اجرای این پژوهش را به خود اختصاص داده است. متأسفانه بسیاری از همکاران در پاسخ به پرسشنامه‌ها چندان دقت لازم را به خرج نمی‌دادند و یا از پذیرش پرسشنامه و پاسخ به آن امتناع می‌ورزیدند.

### با توجه به نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش و محدودیت‌های موجود در ارائه پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

در مدل نهایی ارائه شده بالاترین ضریب مسیر مربوط به مولفه جذب استعداد از مولفه‌های اصلی مدیریت استعداد بوده است لذا جهت بهبود فرآیند جذب استعداد پیشنهاد می‌گردد: فرصت به استعدادهای درخشان دانشگاهی برای جذب در مدارس داده شود. جست و جوی کارکنان و معلمان از میان فارغ التحصیلان برتر و نوآور صورت پذیرد. برای انتخاب دبیران و کارکنان ستادی آموزش و پرورش از مصاحبه تخصصی برای انتخاب و بررسی سوابق علمی و آموزشی در دوران تحصیل استفاده شود. متأسفانه در بررسی‌های میدانی از مدارس مشخص شده، هنوز نظام آموزشی کشور از استانداردهای جدید در فرآیند جذب نیرو برخوردار نیست. لذا پیشنهاد می‌شود، برای جذب افراد مستعد در آموزش و پرورش از استانداردهای شغلی جدید برای جذب و بکارگیری و ارتقای کارکنان استفاده شود. در نهایت اینکه ارتقاء و بهبود پرداخت‌ها و پاداش‌ها برای جذب استعدادهای موثر است. و اگر قرار باشد افراد خبره و توانمند دانشگاهی به مدارس رو بیاورند چاره‌ای نیست جز بهبود نظام پرداخت فعلی در آموزش و پرورش. در مدل نهایی ارائه شده مولفه ارتقاء استعداد از مولفه‌های اصلی مدیریت استعداد در جایگاه دوم قرار داشته است. لذا جهت بهبود فرآیند ارتقاء استعداد پیشنهاد می‌گردد: شرایط آشنایی کارکنان با مهارتهای یکدیگر در گروههای کاری فراهم شود. همواره در مدارس به تقویت روحیه کارکنان در گروههای کاری توجه شود. در مدارس امکان وجود روابط مثبت بین کارکنان در گروههای کاری فراهم شده و امکان بهره‌گیری از اندیشه‌های همکاران برای حل چالشهای ذهنی فراهم شود.

ضروری است در مدارس از مدیران با سابقه و مجرب خواسته شود تا فرصت لازم به کارکنان جهت نشان دادن توانایی های مدیریتی داده شود.

ایجاد حس مالکیت در کارکنان نسبت به آموزش و پرورش و کمک به کلیه منابع انسانی سازمان جهت سوق دادن دانش آنها به سوی تحقق اهداف تجاری در آموزش و پرورش یکی از مهمترین راهکارهای ارتقاء استعداد در مدارس می باشد.

در مدل ارائه شده مولفه ارزیابی و کشف استعداد از مولفه های اصلی مدیریت استعداد در جایگاه سوم قرار داشته است. لذا جهت بهبود فرآیند ارزیابی و کشف استعداد پیشنهاد می گردد:

تعریف دقیقی از شایستگی برای کارکنان و معلمان مدارس ارائه شود.

معیارهای ارزیابی برای کارکنان و معلمان مدارس به روشنی تبیین و عرضه گردد.

یکی از مهمترین مشکلات فعلی موجود در مدیریت استعداد مدارس عدم توجه به استعدادهای افراد است. لذا پیشنهاد می گردد با ایجاد پایگاه داده های مرتبط با توانمندی افراد، پیش بینی استعدادهای بالقوه افراد استخدام شده و تلاش برای شکوفایی آن صورت پذیرد.

سنجش عملکرد دبیران، سنجش نقاط ضعف و قوت به منظور کشف استعدادها و ارزیابی اثربخشی کلیه منابع انسانی در آموزش و پرورش یکی از روشهای بهبود ارزیابی و کشف استعداد به شمار می رود.

در مدل ارائه شده ضریب مسیر مربوط به مولفه حفظ استعداد در رتبه چهارم قرار داشته است. لذا جهت بهبود فرآیند حفظ استعداد پیشنهاد می گردد:

همانگونه در مباحث پیشین مطرح شد، مولفه هایی همانند جذب استعداد، ارتقاء استعداد و ارزیابی و کشف استعداد در جایگاه ممتازی قرار داشته اند. اما آنچه که حائز اهمیت است اینست که با فرض جذب و کشف درست و مناسب استعداد، حال می بایست حفظ استعدادهای موجود دغدغه سازمان باشد لذا پیشنهاد می گردد در اولویت نخست تقدیر از افراد منظم و ارائه فرصت های برابر شغلی برای جبران خدمات و حفظ استعداد مد نظر سازمان قرار گیرد. در ضمن ضروری است افزایش حقوق و دستمزد برای جبران خدمات و ارائه پاداش در جبران خدمات به منظور حفظ استعداد و حفظ کارکنان مد نظر قرار گیرد.

از سوی دیگر ضروری است الگو سازی افراد کارآمد در سازمان صورت پذیرفته و مشارکت دادن افراد در کارها در اهم برنامه های آموزش و پرورش قرار گیرد.

در نهایت در زمینه مولفه توسعه و آموزش استعداد پیشنهاد های کاربردی زیر ارائه شده است:

ضروری است توجه به گردش شغلی کارکنان و انجام مشاوره برای بهبود عملکرد استعدادهای مدنظر قرار گیرد.

با توجه به برنامه های آموزش ضمن خدمت موجود در مدارس پیشنهاد می شود دوره آموزشی داخل و خارج مدارس مرتبط با تقویت و اعتلا استعدادهای صورت پذیرد. برای مثال می توان به استفاده از روش مربی گری برای توسعه استعدادها در مدارس اشاره نمود. در نهایت اینکه وجود امکانات و ابزار بروزآوری دانش و تخصص کارکنان و وجود برنامه ریزی برای جانشین پروری و توجه به تجارب حرفه ای مدیران می تواند در توسعه و آموزش افراد مستعد در مدارس کمک نماید.

## References

- Mirzapour, Solmaz (2013) Identification of talent management syndrome and the role of managers in identifying, cultivating and creating talent culture in Shahriar schools, Master's thesis of Tarbiat Modarres University.
- 1 Bhatt, Monica P., & Behrstock-Sherratt, Ellen. (۲۰۱۷). Managing Educator Talent promising Practices and Lessons from midwestern States. Journal of Performance Management & Productivity, Vol.55 No.
- Collings, D. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 10(2009).pp :412,429.
- Elahinejad, Z., Gholami, A. (2015). Department of Management, Analyzing the relationship between talent Management and job satisfaction and loyalty among employers of institute for the intellectual development of children and young adults. Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, pp. 5413-5420/Elahinejad and Gholami.
- ≠ Ewerlin, Denise. Süß, Stefan, (2016) "Dissemination of talent management in Germany: myth, facade or economic necessity?", Personnel Review, Vol. 45 Iss: 1, pp.142 - 160
- Hosseini, Abolhassan (2011), the role of talent management in the provision and maintenance of a prestigious human resource. Quarterly Journal of Economics and Business. The issues of 23 and 24th of Winter 2010 and Spring of 1391, 181-250.
- Kwon, W. Jean (2014) Human Capital Risk and Talent Management Issues in the Insurance Market: Public Policy, Industry and Collegiate Education Perspectives, The International Association for the Study of Insurance Economics, 39, (173-196).

- Macolm,Jack(2017).Theory and Practice of Talent Management, Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res., Vol 3(1),2017,232-238.
- Majidi Ahoori, Mansoureh (2014) The Relationship between Talent Management with Psychological Empowerment and the Performance of Secondary School Secondary School Managers in Tehran, Master of Science in Islamic Azad University, Tehran Branch.
- Melchart ,Dieter, Wolfgang Doerfler, Axel Eustachi, Yanqing Wellenhofer-Li and Wolfgang Weidenhammer(2015) The talent study: a mueeeeeerre rndomdddoonrrodddrlll ssssssing hle impct of a 'ooooold lifestyle self-managemeni ineevnnnoo' (eeen)) on wii ghr rdduooon, BMC Obesity ,2:38,pp:31-50.
- Moayedi, Zeinab and Vaseghi,Mojtaba(2016)The Effect of Talent Management on Organizational Success, Journal of Accounting and Management, Vol 2, Issue 3,: 16-20.
- Ngozi.G.(2015),Impact Of Talent Management On Organisational Performance Of Nigerian Banks, International Journal of Science Research and Technology , Volume 1 Issue 2, p p 38-43.
- ≠ Richie, T.M. (2015) Talent management for the universities, Human Resources Management, Wiley periodicals 41, 225–237.
- Roper,Katherine.(۲۰۱۷).The rooooooshppbtween empoooyees' prreepoons of talent management practices and levels of engagement, journal of organizational review, no: 15, pp:41-59.
- ≠ Salih , Ahmad Ali(2014) The Impact Of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation:An Empirical Study On The Jordanian Telecommunications Companies, The Journal of Applied Business Research – March/April , Volume 30, Number 2,pp:189-208.
- Scott,D.,McMullen, t.&Royal,M.(2012).Retention of Key Talent and the Role of Rewards. World at Work, [www.worldatwork.org](http://www.worldatwork.org).
- Sleiderink, D.E.M.(2012).Talent management in health care: Identifyingand retaining talent at Medisch Spectrum Twente. PhD.Thesis ofBusiness Administration, School of Management and Governance,University of Twente.
- Tatoglu,Ekrem.Glaister,Alison J. Demirbag Mehmet.(2016)Talent management motives and practices in an emerging market:A comparison between MNEs and local firms, [Journal of World Business](#) ,Volume: 51, Issue 2, February 2016, Pages 278–293
- Thunnissen .Marian,(2016)"Talent management : For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice ", Employee Relations, Vol. 38 Iss: 1, pp.57 – 72.
- Wayne F. Cascio & John W. Boudreau (2016).The search for global competence: From international HR to talent management .Volume 51, Issue 1, January 2016,the 50th Anniversary Issue of the Journal of World Business, Pages 103–114.