

تدوین و اعتبار یابی الگوی مدیریت استعداد مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما)

فخرالسادات سیف هاشمی^۱، عباس عباس پور^۲، علی غیاسی^۳، علی خورسندی^۴

نویسنده مسئول:

فخرالسادات سیف هاشمی

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت استعداد سازمان مدارس دانشگاه آزاد اسلامی (سما) انجام گردید. هدف پژوهش کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا آمیخته (کیفی- کمی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی ۲۶ و در بخش کمی ۱۹۰ نفر از مدیران سازمان مدارس دانشگاه آزاد اسلامی و مدیران مدارس کل کشور در سال ۹۶-۹۷ بودند که به ترتیب با روش نمونه گیری هدفمند و خوشه ای انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی صوری و سازه آنها تایید و پایایی آنها با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه گردید. داده ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی تحلیل شدند. یافته ها نشان داد الگوی مدیریت استعداد مدارس دانشگاه آزاد اسلامی (سما) در قالب ۶ بعد و ۱۶ متغیر اندازه پذیر ارائه گردید. که عبارتند از ۱- شناسایی و جذب پست کلیدی (مدیران سازمان و مدیران مدارس) ۲- عوامل شناخت فرد مستعد (قابلیت - مهارت - تعهد) ۳- عوامل انتخاب فرد مستعد (مصاحبه و آزمون - بررسی رزومه کاری) ۴- بکارگماری (ابتکار- مسئولیت پذیری - وجدان کاری) ۵ - توسعه (توانمندسازی - پیشرفت مسیر شغلی - آموزش ضمن خدمت - ارزیابی) ۶ - نگهداشت (سیستم جبران خدمت- توجه به نیازهای مادی و معنوی). برای اعتبار یابی الگوی پیشنهادی از روش معادلات ساختاری و تحلیل عامل تاییدی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می دهد که ۶ مولفه شناسایی شده دارای بار عاملی معنی دار و نشان از برارزش مطلوب و مناسب دارند.

واژه های کلیدی: مدیریت استعداد^۱، مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما)^۲

مقدمه

در دنیای معاصر نقش منابع انسانی و بالتبع، مدیریت بر آنها هر لحظه برای سازمان ها پررنگ تر می گردد وجود و شناسایی افراد مستعد به عنوان یک استراتژی کلیدی و یک امتیاز رقابتی در برابر رقبا به حساب می آیند (سویم، ۲۰۰۹) از آنجا که سازمان های آموزشی بخش مهمی از سرمایه های انسانی، اقتصادی و اجتماعی هر کشور محسوب می شوند لذا برنامه ریزی منسجم برای جذب افراد مستعد در پست های کلیدی ضروری می باشد. (کوبو و فوسوم ۲۰۰۷) این در حالی است که طبق پژوهش ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت های استعدادیابی را به خوبی نمی شناسند و فقط ۴۹٪ از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می کنند (کالینگز و ملاهی ۲۰۰۹). با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان ها دریافته اند که استعداد ها منابع بحرانی همزمان هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها نیازمند مدیریت می باشند سازمان آموزش و پرورش در هر کشوری می تواند مبدا تحولات در آن کشور باشد و مدیران این سازمان مهمترین سرمایه می باشند و بیشترین تاثیر را بر کارکنان دارند. شناسایی استعداد در سازمان های آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردارند چراکه برون داد سازمان های آموزشی به عنوان درون داد سازمان های دیگر استفاده می شود در سازمان های آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت های آنان وجود دارد و موفقیت مدارس عمدتاً به دلیل برخورداری آن ها از مدیران مستعد، شایسته، لایق، متخصص و مسولیت پذیر بوده و شکست آنها اغلب با رهبری نامناسب و بی کفایت مرتبط است. امروزه از دیدگاه استراتژیک، مدیریت استعداد به عنوان هسته اصلی مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می شود که از طریق آن سازمانها قادر هستند شکاف میان استعدادهای مورد نیاز و استعدادهای موجود در سازمان را از بین ببرند. (تانسلی، ۲۰۱۱) مدیریت استعداد مفهومی نسبتاً جدید است که در دهه ۱۹۹۰ ظهور کرد و هنوز تعریف واحد و جامعی از مدیریت استعداد و حتی مدل اثربخشی از آن وجود ندارد و بسیاری از مدیران و حتی محققین منابع انسانی از همان ایده های موجود قدیمی در قالب مدیریت استعداد استفاده می کنند (بورکاس و آسولا ۲۰۱۴). مدیریت استعداد نشان داده است که عنصر مهمی در سازمانهای دولتی در مالزی در راستای تحقق اهداف سازمانی بوده است. به طور کلی مدیریت استعداد یک ابزار یاری دهنده برای برنامه های تحول دولت، تحول اقتصادی و برای برنامه ی دهم مالزی (۲۰۱۱-۲۰۱۵) برای سوق دادن مالزی به سمت اشغال جایگاه و منزلت رقابتی نظام اقتصادی با در آمد بالا و تحقق موفقیت آمیز چشم انداز ۲۰۲۰ شناخته شده است. سازمان ها در مبارزه و تلاش برای کسب موفقیت در عصر جهانی شده نیازمند آن هستند که منبع غنی و ژرفی از استعداد بالقوه داشته باشند تا بتوانند به خلق ارزش آفرینی برای عرصه ی رقابت های اقتصادی ادامه دهند (ایسا ۲۰۱۳). نتایج تحقیقات از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه سازمان ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبه رو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست های استراتژیک سازمانی می باشد و همین امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان ها را برای رشد محدود ساخته است از آنجا که قرن ۲۱، عصر تناقض گونه یا پارادوکس است و دارای ویژگی های متفاوتی می باشد (مورگان ۲۰۰۵). این امر موجب شده تا نزاعی در سطح کسب و کار از مدت ها قبل شکل گیرد. این نزاع را اکسلرود، هندفیلد و ولش ۲۰۱۱ "جنگ برای استعدادها" نام نهاده اند. در حال حاضر عمده ترین مشکل سازمان ها در سرتاسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان ها خود متوجه هستند که جهت بهبود عملکردشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد مستعد باشند؛ لذا یافتن، به کارگرفتن و حفظ استعداد درست که توسط مدیریت و حمایت صحیح تکمیل شود، برای رقابت پایدار ضروری است (سواپنا و کی. جی. ۲۰۱۴): سازمان هایی که سرمایه اصلی خود را کارکنان مستعد می دانند شناسایی مدیران مستعد را یکی از دغدغه های مهم سازمان می دانند (ونگ ۲۰۰۹). (۶۲). از آنجا که سازمان آموزش و پرورش نقش استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارند. لذا انتظار می رود به تولید دانش پرداخته و به آمادگی نیروی متعهد مورد نیاز کشور همت گمارد. وقتی به فعالیت های یک مدرسه موفق دقت می کنید یک مدیر مستعد پیدا می کنید که می داند چگونه فعالیت های آموزشی را تغییر بدهد. فرآیند انتخاب و گزینش مناسب مدیران، نیازمند وجود

Sweem^۳Kubow&Fossum^۴Collings&Mellahi^۵Tansley^۱Burkus&Osula^۷Isa^۸Morgan,^۹Axelrod&Handfield^{۱۰}Swapna, & K. G^{۱۱}Weng^{۱۲}

طرحی رقابتی برای انتخاب مستعدترین و شایسته ترین داوطلبان است. این طرح موجب می شود تا میان شرایط داوطلب و موقعیت شغلی موردنظر، ارتباط و سنخیت برقرار شده و فرد دارای صلاحیت برگزیده شود از آن جایی که سازمان سما سعی دارد بسترهای مناسبی را برای تربیت بخشی از فرزندان این مرز و بوم فراهم سازد از یک سو، نیازمند جلب توجه اولیا ی دانش آموزان برای نام نویسی در این مدارس می باشد و از سوی دیگر برای آن که بتواند ماموریت های خود را بخصوص مبتنی بر الزامات برنامه توسعه ای ششم خود (۱۳۹۵-۱۳۹۹) با موفقیت به انجام رساند نیازمند بهره مندی از منابع انسانی مستعد و شایسته ای است که دارای عملکرد بالایی بوده و برای موفقیت و تحقق اثربخشی اهداف سازمان از توانمندی لازم برای ایفای نقش مورد انتظار برخوردارند. پس مدارس دانشگاه آزاد اسلامی در گام اول بایستی نیروهای مستعد و موردنیاز را شناسایی و جذب نماید سپس زمینه یادگیری و توسعه هرچه بهتر استعدادها را در سازمان فراهم آورد شواهد نشانگر آن است که پست های کلیدی در مدارس سازمان سما به درستی شناسایی نشده اند و ویژگی افراد مستعد در سازمان با ابهاماتی روبرو است و آموزش هایی که در راستای توسعه افراد ارائه می شود رضایت بخش نمی باشد زیرا این آموزش ها با نیاز های شغلی مرتبط نمی باشد در ضمن آموزش های حین کار اندک است. ، این مسئله ای است که سازمان مدارس با آن روبرو می باشد لذا با توجه به نکات ارائه شده نگارنده به تدوین الگوی مدیریت استعداد برای شناسایی، بکارگیری، توسعه و نگهداشت هر چه بهتر کارکنان مستعد در سازمان مدارس سما می پردازد. انتظار می رود سازمان سما بتواند با استفاده از این الگو، زمینه های جذب، بکار گیری، توسعه و در نتیجه نگهداشت هر چه بهتر استعداد های خود را فراهم آورد و از این طریق، ماموریت مهم خود را هر چه بهتر تحقق بخشد. سازمان مدارس دانشگاه آزاد اسلامی برای تحقق چشم اندازی که ترسیم نموده بایستی از الگو مدیریت استعداد مناسب استفاده نماید لذا تمرکز این پژوهش بر شناخت مولفه ها و شاخص های فرایند مدیریت استعداد است برای تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در سازمان مدارس سما جهت بهینه سازی و رسیدن به چشم انداز، اهداف و توسعه برنامه های راهبردی مدارس سما می باشد. . سؤال اصلی که محقق با انجام این پژوهش در پی پاسخ دادن به آن است عبارت است از:

الگوی مدیریت استعداد برای مدارس دانشگاه آزاد اسلامی سما چگونه است؟

سئوالات فرعی

- ۱- مولفه های فرآیند مدیریت استعداد در مدارس دانشگاه آزاد اسلامی سما کدام است؟
- ۲- الگوی مفهومی مدیریت استعداد در مدارس دانشگاه آزاد اسلامی سما چگونه است؟
- ۳- وضعیت موجود مدیریت استعداد در مدارس دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟
- ۴- اعتبار الگوی ارائه شده مدیریت استعداد در مدارس دانشگاه آزاد اسلامی سما به چه میزان می باشد؟

پیشینه ی تحقیق

در گذر از مدیریت منابع انسانی به مدیریت سرمایه انسانی، یکی از جدیدترین پارادایم های "مدیریت سرمایه انسانی"^{۱۳} را پیش روی خواهیم داشت که از آن به عنوان مدیریت استعداد یاد می شود که موضوع بحث مدیریت استعدادها را شناخت، جذب، انتخاب، توسعه و نگهداشت استعدادهای ویژه سازمان و تخصصی ترین و ظریف ترین لایه در مدیریت سرمایه های انسانی سازمان دانست (فقیهی پورچترچی ۱۳۹۵: ۱۱). به زعم عباس پور (۱۳۸۸) می توان گفت که سازمان ها می کوشند که برای بقا، انتظام و بالندگی خود از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سود بخشی، انعطاف پذیری، انطباق پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نایل شوند. همچنین، در وضعیت رقابتی موجود سازمان ها و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری های مستمر اصلی ترین ویژگی آن است، تنها سازمان هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و افرادی توانمند، ماهر و دانش محور در اختیار داشته باشند؛ به همین منظور حرفه ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان مورد توجه قرار گرفته و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعدادها تاکید می شود.

به گفته گالاردو^{۱۴} و همکاران (۲۰۱۵) یک مدیریت استعداد خوب پیش بینی کننده اساسی موفقیت سازمانی بوده و برای بقا و ادامه حیات سازمان یک ضرورت به حساب می آید.

تعبیر مدیریت استعدادها که با واژه "جنگ استعدادها"^{۱۵} مطرح گردید و به دنبال جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان کلیدی در مشاغل کلیدی است. البته یکی از دغدغه های اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی تعریف درست و دقیق کارکنان مستعد و نخبه و همچنین مشاغل کلیدی می باشد چرا که در صورت نقص هریک از این دو مورد بی شک پیاده سازی مدیریت استعداد با مشکل روبرو خواهد شد. (فقیهی

^{۱۳} Human Capital Management

^{۱۴} Gallardo

^{۱۵} Talent Management War

پوروچترچی. ۱۳۹۵). گوبمن^{۱۶} ۱۹۹۸ به این نکته اشاره دارد که کارفرما تلاش می کند شیوه های مدیریت استعداد مرتبط با استراتژی کسب و کار خود را بهبود ببخشد و از این طریق نیروی کار خود را ارزش می نهد (کالیسوان^{۱۷} ۲۰۱۳). مدیریت استعداد نگاهی عدالت محور به کارکنان دارد، به عبارتی به دنبال برقراری مساوات و برابری بین همه ی کارکنان نیست بلکه ادعای آن را دارد که به منظور جذب، نگهداشت، کارکنان ماهر، شایسته و نخبه بایستی تدابیر متمایز و متفاوتی را به کار بست

تعریف محققین از مدیریت استعداد شامل طیف گسترده ای از نظرات که هر کدام از دیدگاههای گوناگون مدیریت استعداد را مورد توجه قرار دادند. در جدول ۱ به تعاریف مدیریت استعداد از دیدگاههای صاحب نظران اشاره شده است.

Gubman^{۱۶}

Coulson^{۱۷}

جدول ۱: خلاصه ای از تعاریف مدیریت استعداد

ردیف	صاحب نظر	تعریف
۱	گای و سیمز ^{۱۸} (۲۰۰۶)	مدیریت استعداد: جذب افرادی بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از فرایندها، منابع، سیاستها، روشها، و رویه های رسمی و مدون. فرایند مدیریت استعداد بر آماده سازی کارکنان و رهبران برای آینده سازمان تمرکز دارد.
۲	لوپیس و هاکمن ^(۲۰۰۶)	مدیریت استعداد را مجموعه ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کرده اند. آنها استدلال می کنند که ممکن است مدیریت استعداد تعبیر دیگری از واژه مدیریت منابع انسانی باشد و به این اشاره کرده اند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف منابع انسانی با نگاهی گسترده تر و عملکردی دقیق تر است.
۳	آرمسترانگ ^{۲۰} (۲۰۰۶)	مدیریت استعداد عبارت است از انجام یکسری فعالیت های یکپارچه به منظور جذب، نگهداشت، انگیزش و پرورش کارکنان مستعد مورد نیاز و طراحی جانشینی منابع انسانی در حال حاضر و در آینده توسط سازمان.
۴	بهاتناگار ^(۲۰۰۷)	مدیریت استعداد را ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و پرورش افراد جهت دست یابی به مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای تحقق نیاز های سازمان می داند.
۵	یورن ^(۲۰۰۷)	مدیریت استعداد را دارای پنج محور اصلی جذب، شناسایی، توسعه، گسترش و تعامل در نظر گرفته است
۶	کاپلی ^(۲۰۰۸)	مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت هایی می گوید که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه، و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنان که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند تعریف می کند
۷	فیلیپس و روپر ^(۲۰۰۹)	فرایندی که در یک چارچوب منسجم که شامل پنج جزء جذب، انتخاب، به کار گیری، توسعه و حفظ کارکنان می شود، تعریف می کنند.
۸	هارلی ^{۲۵}	مدیریت استعداد فرایند جذب، به کارگیری، و توسعه همراه با راهبرد های مرتبط با این فعالیت ها در سازمان می باشد.
۹	دیویس و دیویس ^{۲۶} (۲۰۱۰)	مدیریت استعداد نظام جذب، شناسایی، توسعه، تعامل، نگهداشت و بکارگیری افراد دارای پتانسیل بالایی است که بخشی از ارزش های خاص سازمان بشمار می آیند.
۱۰	کها یند ^{۲۷} (۲۰۱۲)	مدیریت استعداد را اجرای استراتژی های یکپارچه یا سیستم های طراحی شده برای افزایش بهره وری سازمانی از طریق توسعه فرایند های بهبود یافته برای جذب، توسعه، نگهداشت، و بکارگیری افراد با مهارت ها و استعداد های مورد نیاز برای رفع نیاز های فعلی و آتی کسب و کار تعریف می کند. از نظر وی استراتژی های مدیریت استعداد بر پنج حوزه اصلی جذب، انتخاب، بکارگیری، توسعه و نگهداشت کارکنان تمرکز دارند.
	داول ^(۲۰۱۴)	مدیریت استعداد شامل جذب، توسعه، و نگهداشت آن دسته از افراد است که بطور مستمر عملکردی بالاتر از دیگران دارند.
۱۱	میرز و ورکوم ^{۲۹} (۲۰۱۴)	مدیریت استعداد عبارت است از استفاده سیستماتیک از فعالیت های مدیریت منابع انسانی به منظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداشت افرادی که به عنوان استعداد در نظر گرفته می شوند.
۱۲	فاروق ^(۲۰۱۶)	مدیریت استعداد فرآیندی که از طریق آن یک سازمان تصمیمات مربوط به شناسایی، توسعه و نگهداری و مشارکت در استخدام را اتخاذ می کند.

^{۱۸} Gay and Sims

^{۱۹} Lewis, R., Heckman,

^{۲۰} Armstrong

^{۲۱} Bhatnagar

^{۲۲} Uren

^{۲۳} Cappelli

^{۲۴} Phillips, R., and Roper

^{۲۵} Harley

^{۲۶} Davies.B &Davise

^{۲۷} 8.Kehinde

^{۲۸} Dewel

^{۲۹} Meyers. & Van Woerkom

^{۳۰} Farooq

همانگونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه گردید تعاریف موجود از مدیریت استعداد شامل طیف گسترده ای از نظرات و آرا می باشد که هر یک از رویکرد خاصی تاثیر می پذیرند ولی تقریباً همه ی محققان در فرایند مدیریت استعداد تاکید بر پنج جز اساسی جذب، شناسایی، انتخاب توسعه و نگهداشت نیروهای بااستعداد برای بهینه کردن نتایج و رفع نیازهای فعلی و آتی بازار کسب و کار نمودند. در این پژوهش نگارنده مدیریت استعداد را به عنوان انجام یکسری از فعالیت های هماهنگ به منظور شناسایی پست های کلیدی مستعد و ویژگی های آنان، جذب، نحوه انتخاب عوامل بکارگماری، توسعه و نگهداشت آنها به منظور تحقق راهبردهای برنامه های توسعه ای، تعریف می نماید.

از آنجا که مدل سازی یکی از معمول ترین راه ها برای ساده کردن فهم موضوعات و طراحی برنامه های اجرایی است که در جدول شماره ۲ در مدل های ارائه شده مقالات و کتب کلیدی در خصوص مدیریت استعداد، مورد بررسی قرار گرفته است. جدول ۲: خلاصه ای از مدل های مدیریت استعداد

مدل	سال	پژوهشگر	مؤلفه	نقطه قوت	نقطه ضعف
مدل مدیریت استعداد	۲۰۱۰	گلداسمیت ^{۳۱} و کارتر	۱- تشخیص نیاز به تغییر ۲- ارزیابی وضعیت فعلی ۳- طراحی برنامه ۴- پیاده سازی ۵- پشتیبانی در حین انجام کار ۶- ارزیابی نهایی	تاکید بر شرایط پویای کار جذب استعداد از درون و بیرون سازمان توجه ویژه به منابع انسانی	توجه صرف به گام های عمومی که برای هرفرایند تحولی مورد نیاز است.
مدل مدیریت استعداد	۲۰۱۲	اولریش واسمالوود ^{۳۲}	۱- شایستگی ۲- تعهد ۳- مشارکت	همه ی افراد در سازمان مستعد هستند. تقویت فرهنگ استعداد در سازمان -تاکید بر پرورش استعداد	توجه صرف به ابهام زدایی از بحث استعداد بدون در نظر گرفتن همه مؤلفه ها از جمله توسعه و نگهداشت
مدل مدیریت استعداد	۲۰۱۰	سیزler و داوول ^{۳۳}	۱ جذب و انتخاب ۲- ارزیابی ۳- توسعه و گسترش ۴- عجین کردن ۵- حفظ	نگاه استراتژیک به مدیریت استعداد و مبتنی بر استراتژیک کسب وکار به کسب نتایج مورد نیاز کسب وکار منجر می شود.	این یک مدل عام است که می توان با توجه به سازمان خاص تغییرات لازم در آن اعمال کرد با توجه به این که در سازمان های مختلف هریک از اجزا می توانند به شکل متفاوتی مورد تاکید قرار گیرند اجرای این مدل می تواند بسیار متفاوت از شکل عام ارائه شده باشد.
مدل مابشری استعداد	۲۰۱۰	آدن اسکیل ^{۳۴}	۱ استراتژی کسب وکار و استراتژی منابع انسانی ۲ شناسایی ۳ ارزیابی ۴- توسعه ۵- حفظ مابشری استعداد در قلب این مدل که یک چارچوب ذهنی یا یک فرهنگ که در آن هر مدیری احساس می کند از طرف سازمان مالک و پاسخگوی استعداد سازمان است	این مدل برفرایندها، برنامه ها و ابزارهای منابع انسانی جهت گروه های کلیدی استعداد که برای موفقیت سازمان لازمند متمرکز است. این مدل از استراتژی آغاز می شود فرایندهای کلیدی مدیریت استعداد، شناسایی، ارزیابی توسعه و حفظ که به واسطه نوعی فرهنگ مابشری استعداد و تاثیر کسب وکار تقویت می کند	این یک مدل عام است که می توان با توجه به سازمان خاص تغییرات لازم در آن اعمال کرد با توجه به این که در سازمان های مختلف هریک از اجزا می توانند به شکل متفاوتی مورد تاکید قرار گیرند اجرای این مدل می تواند بسیار متفاوت از شکل عام ارائه شده باشد.

^{۳۱} Carter & Goldsmith.^{۳۲} Ulrich, D., & Smallwood.^{۳۳} Silzer, R., & Dowell.^{۳۴} Avedon & Scholes.

مدیریت استعداد جهانی در سطح کلان ^{۳۵}	۲۰۱۵	خلیجی طارق و شولر ^{۳۶}	۱- محیط کلان ۲- فرایند مدیریت کلان استعداد جهانی شامل برنامه ریزی ۳- جذب استعداد ۴- توسعه و حفظ استعداد	تمرکز بر یکی از جنبه های مهم مدیریت جهانی استعداد بحث کلان و سطح ملی	عدم توجه به تاثیر تصمیمات دولت ها و سازمان های غیر دولتی
مدل بازار استعداد	۲۰۱۱	مک کینزی ^{۳۷}	متصل کردن استراتژی استعداد به نیاز های کسب و کار-استخدام و اجتماعی کردن-تشخیص و پاداش به عملکرد-پرورش رهبران-یادگیری و توسعه سازمانی-مشارکت فعال و ارتباط مستحکم کارکنان-ایجاد یک فرهنگ استعدادی	ایجاد یک فرهنگ استعدادی	عدم توجه به فرایند مدیریت استعداد
مدل فرآیند مدیریت استعداد	۲۰۰۹	فلیپس وروپر	جذب- انتخاب- بکارگیری-توسعه و نگهداری	توجه به تمام مولفه ها	عدم توجه به فرهنگ مدیریت استعداد
مدل مدیریت استعداد و توسعه رهبری	۲۰۱۵	مشاوران شرکت بوستون ^{۳۸}	۱- تعریف اولویت های رهبری و استعداد ۲- طراحی و اجرای برنامه های توسعه ای ۳- تعبیه قابلیت ها و سیستم مدیریت استعداد	یکپارچه کردن خلق ارزش با توسعه رهبری و استعداد -مراحل این فرآیند مشخص است	جزئیات مراحل مشخص نیست
مدل مدیریت استعداد هادسن	۲۰۱۵	مشاوران شرکت هادسن ^{۳۹}	کسب -گسترش-توسعه- ارزیابی	به استرژئی در ابتدای مدل و نتایج در انتها توجه شده است. مدیریت یکپارچه مشهود است که به سرعت با محیط کار تطبیق یابد.	جزئیات مراحل مشخص نیست

^{۳۵} Macro Global Talent Management(MGTM)

^{۳۶} Khilji,Tarique &Schuler

^{۳۷} Mc Kinsey

^{۳۸} Boston

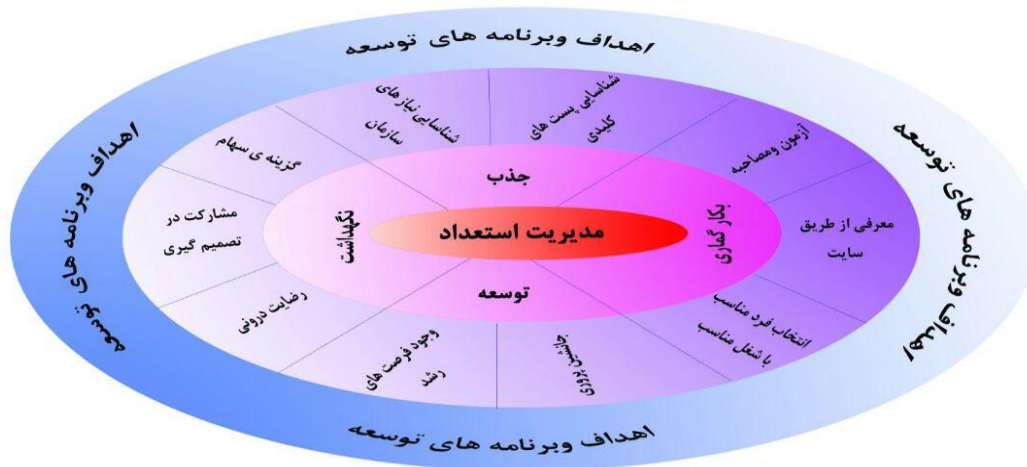
^{۳۹} Hudson Research &Consulting

جدول ۲: شناسایی مولفه های مدیریت استعداد

صاحب نظر	سال	مولفه های مدیریت استعداد
اولهی ^{۴۰}	۲۰۰۷	جذب - استخدام - شناسایی - بکارگیری - حفظ و نگهداشت
واتسون	۲۰۰۸	برای جذب و به کارگیری و حفظ و نگهداشت کارکنان راهکارهایی ارائه داده است از جمله معرفی همکاران دادن و بسایت جذب تسهیلات، پرداخت منصفانه
بهاتناگار ^{۴۱}	۲۰۰۹	شناسایی استعدادها؛ تهیه ماتریس استعدادها بر مبنای دو بعد اصلی عملکرد و توانمندی؛ مستندسازی طرح بهسازی فردی (IDP)؛ تهیه استراتژیهای مختلف یادگیری مؤثر برای بهسازی.
سینگینگ ^{۴۲}	۲۰۱۵	برای حفظ کارکنان باید به عوامل گزینه سهام کارکنان، بهبود شرایط کار، افزایش هویت سازمانی، ارائه مسیر
رضاییان و سلطانی	۱۳۸۸	عوامل زمینه ای - فرایند مدیریت استعداد - نتایج سازمانی - عوامل تاثیر گذار
حجازی و همکاران	۱۳۹۴	۱- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ۲- وجود فرصت برای پیشرفت در کار ۳- توانمندی برای تصمیمات ۴- دستمزد مناسب در مقایسه با شغل مشابه ۵- لذت بخش بودن ماهیت کار ۶- تعهد به کار ۷- پاداش متناسب با ارزیابی عملکرد ۸- منابع مساوی برای پیشرفت در کار ۹- هماهنگی و روابط طولانی مدت با کارکنان ۱۰- سرپرستی مناسب مرئوس
باقری	۱۳۹۰	مشخص کردن پست های کلیدی توسعه و نگهداشت
صیادی، محمدی، و نیکپور	۱۳۹۱	جذب، نگهداشت، توسعه
خالوندی و عباس پور	۱۳۹۲	کشف-توسعه- حفظ و نگهداشت - ارزیابی و تطبیق
طهماسبی، قلیپور، و جواهریزاد	۱۳۹۱	جذب و نگهداشت
میرکمالی و همکاران	۱۳۹۴	جذب و نگهداشت
بابائیان و همکارانش	۱۳۹۴	جذب انتخاب به کار گیری و توسعه و نگهداشت
کریم شاطری	۱۳۹۴	توسعه و نگهداشت استعدادها
اقبال	۱۳۹۵	نیاز های استعدادی- کشف شناسایی منابع استعداد- جذب استعداد - بکارگیری استراتژیک استعداد - حفظ و نگهداری - ارزیابی و همراستایی
علامه	۱۳۹۶	جذب و استخدام- نگهداشت - توسعه

همانگونه که در جدول شماره ۲ و ۱ مشاهده می شود عمده ترین مولفه هایی که به عنوان مولفه های مدیریت استعداد در پژوهش های مختلف به آن اشاره شده است عبارتند از: جذب، بکارگیری، توسعه و نگهداشت. زیرمولفه های جذب شامل: شناسایی نیازهای سازمان و شناخت پست های کلیدی و زیر مولفه های بکار گیری شامل: معرفی از طریق سایت و بکارگماری فرد مناسب در شغل مناسب و زیر مولفه های توسعه شامل وجود فرصت رشد و جانشین پروری و مولفه نگهداشت دارای زیر مولفه های گزینه سهام و مشارکت در تصمیم گیری و رضایت درونی می باشد. لذا چارچوب مفهومی پژوهش حاضر مدیریت استعداد که برگرفته از مطالعات مبانی نظری و تحقیقات خارجی و داخلی پیشین می باشد دارای ۴ مولفه و ۱۰ زیر مولفه می باشد. لازم به توضیح است به دلیل فقدان پیاده سازی مدیریت استعداد و اجرای آن در مدارس در این پژوهش بهبود عملکرد قابل ارزیابی نبوده است و محقق تنها با بررسی مدل های مختلف و نظر خواهی از مدیران و متخصصین به مولفه های مدیریت استعداد دست یافت.

شکل ۱: ساختار مفهومی اولیه پژوهش را مبتنی بر مبانی نظری و پیشینه ی تحقیق نشان می دهد.



الگوی اولیه مدیریت استعداد

روش پژوهش

از آنجا که هدف کلی این پژوهش تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما) بوده است لذا جهت تحقق این هدف پس از مرور پیشینه و تهیه الگوی مفهومی اولیه پژوهش (شکل شماره ۱) جهت گردآوری داده ها از روش پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده گردید.

الف) بخش کیفی: برای انتخاب نمونه جهت طراحی الگو این پژوهش با رویکرد کیفی از نوع هدفمند و با استفاده از روش شناسی غیر تصادفی از روش گلوله برفی از طریق مصاحبه با ۲۶ نفر از مدیران مدارس و سازمان انجام گردید. برای شناسایی مولفه ها و ابعاد مدیریت استعداد با استفاده از روش مطالعه کتابخانه ای و بررسی اسناد و راهبردهای توسعه ششم و مصاحبه به شرح زیر انجام گردید.

مرحله اول: شناسایی مولفه های مدیریت استعداد و استخراج الگوی مفهومی با استفاده از مبانی نظری برگرفته شده از منابع گوناگون مانند، کتب و نشریات و پیشینه های تحقیقات نظری داخلی و خارجی مدیریت استعداد.

مرحله دوم: تدوین سئوالات مصاحبه بر مبنای الگوی مفهومی و تحلیل اسناد و مدارک علمی مانند، برنامه راهبردی توسعه ششم (۱۳۹۹-۱۳۹۴) مرحله سوم: شناسایی مولفه های مدیریت استعداد در بافت و زمینه مدارس دانشگاه آزاد اسلامی و تدوین الگوی مدیریت استعداد

بخش کمی پژوهش

در بخش دوم روش پژوهش و پس از انجام پژوهش کیفی و تهیه گزارش آن، از روش کمی به منظور آزمودن الگوی نظری مدیریت استعداد و اعتباریابی آن الگو استفاده شده است. هدف از این مرحله پژوهش تعیین الگوهای پیچیده روابط، آزمون میزان روابط بین مقوله ها و دستیابی به سطوحی از توانایی تعمیم پذیری در نمونه بزرگ تر است. که به شرح مراحل زیر انجام گرفت. مرحله اول: با توجه به نتایج به دست آمده که برگرفته از پاسخ های مصاحبه کنندگان بود پرسشنامه ی محقق ساخته ی ۵۲ گویه ای تدوین گردید که به منظور محاسبه پایایی^۳ (قابلیت اعتماد) پرسشنامه نیز از روش آلفای کرانباخ استفاده شده است

جدول ۳: نتایج ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه پژوهش و اجزای آن

مؤلفه های مدیریت استعداد	ضریب آلفای محاسبه شده
الف) فرد کلیدی	۰,۹۳
ب) ویژگی فرد مستعد	۰,۹۲
ج) عوامل انتخاب	۰,۸۹
د) عوامل جذب	۰,۸۸
ه) عوامل نگهداشت	۰,۹۲

با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و مدل معادلات ساختاری روابط مؤلفه ها شناسایی شده و الگوی نهایی مدیریت استعداد ارائه شده است.

جدول ۴: خلاصه روش تحقیق بر اساس سوال های پژوهش

سوال های پژوهش	روش پژوهش	ابزار گردآوری داده ها	روش تجزیه و تحلیل داده ها
۱) شناسایی مؤلفه های تشکیل دهنده مدیریت استعداد سما	روش کیفی (مصاحبه فردی و گروه های کانونی)	مصاحبه نیمه ساختار یافته و بحث گروه های کانونی	طبقه بندی، کدگذاری باز و محوری، و تفسیر داده ها
۲) ارائه الگوی مفهومی مدیریت استعداد	طبقه بندی، کدگذاری باز و محوری، و تفسیر داده ها	مصاحبه نیمه ساختار یافته و بحث گروه های کانونی	طبقه بندی، کدگذاری باز و محوری، و تفسیر داده ها
۳) بررسی وضعیت موجود مدیریت استعداد	روش تحقیق کمی (روش توصیفی)	پرسشنامه محقق ساخته	شاخص های آمار توصیفی (مرکزی و پراکندگی) و آمار استنباطی
۴) اعتبار یابی الگوی ارائه شده	روش تحقیق کمی (روش توصیفی - تحلیلی)	پرسشنامه محقق ساخته	تحلیل مدل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم)

یافته های پژوهش

تحلیل داده های کیفی پژوهش

به منظور پاسخ دهی به سؤال های اول و دوم تحقیق (تعیین مؤلفه های مدیریت استعداد و ارائه الگوی مفهومی پژوهش) از روش پژوهش کیفی استفاده شد. با توجه به هدف پژوهش، به منظور شناسایی مؤلفه های مدیریت استعداد و تدوین الگوی مدیریت استعداد سازمان مدارس سما و نیز بررسی نظرات مصاحبه شوندگان در خصوص ساختار اولیه پژوهش، مصاحبه های اکتشافی انجام گردید به منظور تحلیل محتوای استقرایی مبتنی بر کد گذاری باز، استفاده شد. در این نوع تحلیل، ابتدا اطلاعات از افراد مشارکت کننده گردآوری شده و سپس داده ها، بدون در نظر داشتن مبنایی نظری، کد گذاری شده و فرایند تلخیص و کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا می کند که به مقوله و طبقه بندی گسترده تری دست پیدا کنیم که بتواند کدهای جزئی تری را شامل شود (کرسول، ۲۰۱۲: ۵۳).

تحلیل داده های کمی

به منظور پاسخ دهی به سؤال سوم و چهارم (وضعیت موجود مدیریت استعداد در مدارس دانشگاه آزاد اسلامی و اعتبار الگوی ارائه شده مدیریت استعداد) آزمون t تک نمونه ای ارزیابی برازش الگوی پیشنهادی از تحلیل عاملی تأییدی و تکنیک مدل معادلات ساختاری استفاده گردیده است

بررسی نرمال بودن توزیع نمرات

برای بررسی نرمال بودن نمرات از آزمون های کولموگراف- اسمیرنوف^۴ و شاپیرو- ویلک^۵ استفاده می شود. نتایج آزمون کولموگراف- اسمیرنوف در جدول ۵ گزارش شده است. بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون گولموگروف اسمیرنوف چون مقادیر به دست آمده برای این آزمون در سطح ۰.۰۵، معنادار نیست، بنابر این شرط توزیع نرمال بودن داده ها برقرار است و می توان از آزمون پارامتریک استفاده نمود.

جدول ۵: بررسی بررسی نرمال بودن توزیع داده ها ی پژوهش با استفاده از آزمون کالموگروف اسمیرنف به تفکیک متغیر ها و وضعیت مدیریت استعداد برای مدارس دانشگاه آزاد اسلامی

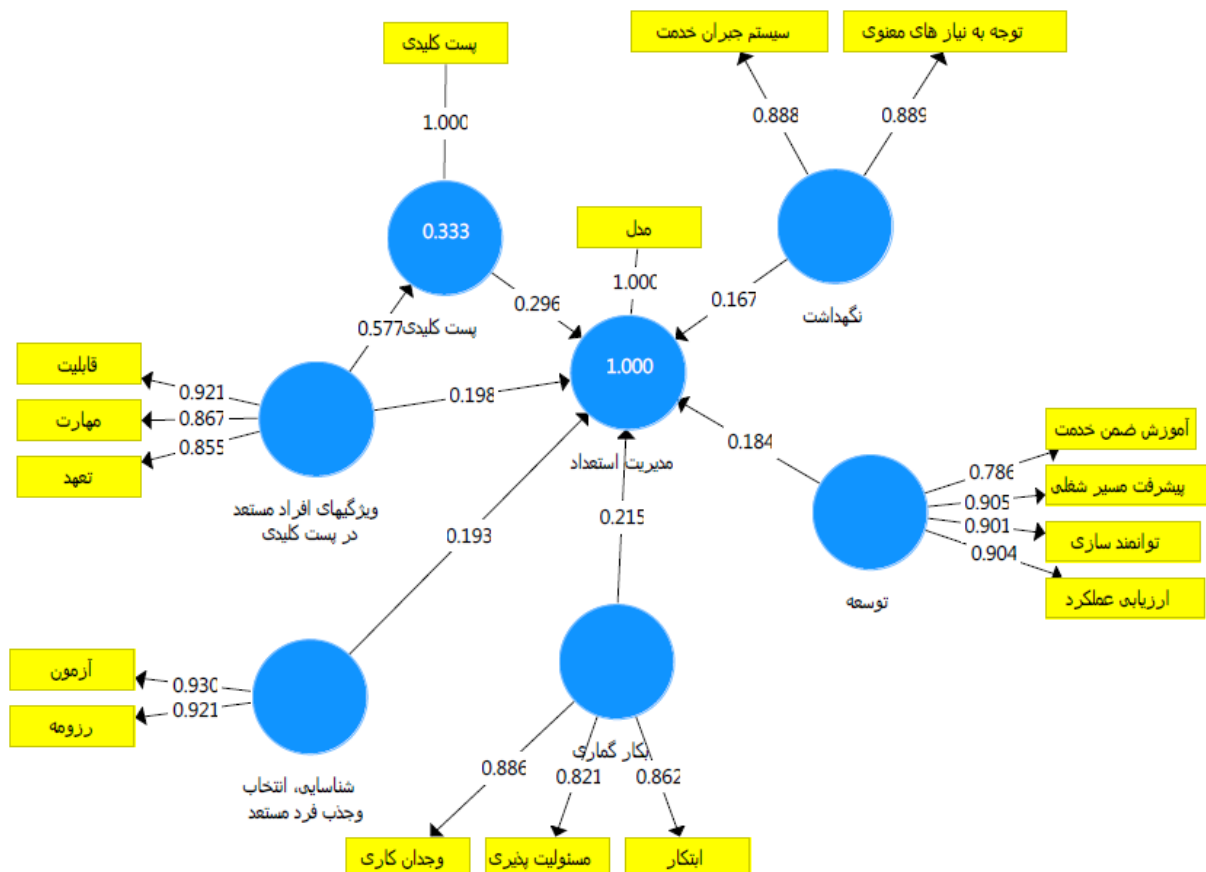
کولموگراف- اسمیرنف	شاخص آزمون تی			میانگین فرضی = ۳			متغیر	
	مقدار	سطح معناداری	Sig.	درجه آزادی	t مقدار	انحراف استاندارد	میانگین تجربی	تعداد
۰/۷۲۳	۰/۶۰۵	۰/۰۸۱	۱۸۹	۷۵۴.۱	۳۲۳۶۰.۱	۱۶۸۴.۳	۱۹۰	پست کلیدی
۱/۴۰۷	۰/۰۵۸	۰/۰۰۱	۱۸۹	۳۱۶.۳	۸۶۵۹۳.	۲۰۸۳.۳	۱۹۰	ویژگی افراد مستعد در پست های استراتژی سازمان
۱/۲۴۸	۰/۰۸۹	۰/۰۰۱	۱۸۹	۸۷۸.۵	۸۶۸۶۳.	۳۷۰۴.۳	۱۹۰	شناسایی، انتخاب و جذب
۰/۴۸۸	۰/۸۳۲	۰/۰۰۴	۱۸۹	۹۴۳.۲	۱۰۶۴/۱	۳,۲۱۵۸	۱۹۰	بکارگماری
۱/۳۲۱	۰/۰۷۶	۰/۰۰۱	۱۸۹	۸۴۴.۷	۷۸۴۸۳.	۳	۴۴۶۶	توسعه
۰/۸۵۳	۰/۶۸۹	۰/۰۰۱	۱۸۹	۵۴۷.۸	۷۳۹۴۷.	۴۵۸۵.۳	۱۹۰	نگهداشت
۱/۱۰۲	۰/۱۱۲	۰/۰۰۱	۱۸۹	۱۹۵.۶	۶۹۲۷۸.	۳۱۱۳.۳	۱۹۰	کل

از آنجا که این میانگین تجربی در مولفه های «ویژگی افراد مستعد در پست های استراتژی سازمان برابر با ۳/۲، شناسایی، انتخاب و جذب برابر با ۳/۳۷، بکارگماری برابر با ۳/۲۱، توسعه برابر با ۳/۴۴ و نگهداشت برابر با ۳/۴۵ و نیز نمره کل مدیریت استعداد برابر با ۳/۳۱» از میانگین نظری (نمره متوسط مقیاس که برابر با ۳ می باشد) بیشتر و مقدار t معنادار است، میوان اظهار داشت که از نگاه اعضای نمونه امتیاز مقوله های مورد بررسی بیشتر از متوسط است. در مولفه پست کلیدی میانگین امتیاز تخصیص داده شده از سوی افراد نمونه به وضعیت این مولفه برابر با ۳/۱۶ است. از آنجا که این میانگین با میانگین نظری (نمره متوسط مقیاس که برابر با ۳ می باشد) تفاوت معناداری ندارد ($P=0/081$)، لذا می توان اظهار داشت که از نگاه اعضای نمونه امتیاز مقوله مورد بررسی در حد متوسط است. برای تعیین مولفه های اصلی و فرعی در پژوهش برای مدیریت استعداد تحلیل عاملی اکتشافی بر اساس پرسشنامه نظر سنجی صورت گرفت.

جدول ۶: تحلیل عاملی متغیر مؤلفه ها مدیریت استعداد

۷۸۹.	اندازه آزمون کایزر- مایر - اوکلین (KMO)
۱۷۱.۱۱۱۱۱	اندازه آزمون کرویت بارتلت (Bartlett Test)
۱۳۲۶	درجه آزادی
۰۰۰.	سطح معنی داری

با توجه به جدول ۶ قابل مشاهده است که مقدار $KMO=0/789$ بیانگر کفایت نمونه گیری است و مشخصه آزمون کرویت بارتلت (۱۱۱۱۱.۱۷۱) معنادار می باشد که نشان می دهد ماتریس همبستگی داده ها در جامعه صفر نبوده و بنابراین عمل عامل یابی قابل توجیه است.



نمودار ۳. بارهای عاملی هر عامل و خرده مقیاس در تحلیل معادلات ساختاری برای مدل کلی

برازش کلی مدل (معیار GOF)

این معیار مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF طبق فرمول زیر محاسبه می گردد:

$$GOF = \sqrt{Avg(Communalities) \times R^2}$$

و ترنس^{۴۶} (۲۰۰۹) سه مقدار ۰.۰۱-۰.۲۵-۰.۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده اند. محاسبه معیار GOF:

$$= 0.999 R^2 = 0.597 GOF$$

جدول ۷: ضرایب همبستگی بین عوامل برونزا و درونزا

ردیف		ماتریس همبستگی								شاخص های روایی همگرا		
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	AVE	CR	
۱	پست کلیدی	۱						۲	۰/۹۰۹	۰/۹۰۹	۰/۹۵۶	
۲	ویژگی های افراد مستعد	**۵۷۴.	۱					۱۰	۰/۸۸۵	۰/۸۹۱	۰/۹۰۶	
۳	شناسایی، انتخاب و جذب	**۲۶۱.	**۷۳۵.	۱				۸	۰/۸۶۶	۰/۸۶۹	۰/۸۹۵	
۴	بکار گماری	۰۵۴.	**۶۵۶.	**۶۳۸.	۱			۳	۰/۸۱۸	۰/۸۱۹	۰/۸۹۲	
۵	توسعه	**۳۸۰.	**۸۰۹.	**۷۷۶.	**۷۵۵.	۱		۱۸	۰/۹۳۰	۰/۹۳۷	۰/۹۴۰	
۶	نگهداشت	**۵۰۷.	**۷۷۸.	**۶۵۹.	**۶۰۷.	**۸۴۵.	۱	۱۱	۰/۸۴۸	۰/۸۶۳.	۰/۸۷۹	
۷	کل	**۶۲۸.	**۹۳۱.	**۸۰۷.	**۷۲۶.	**۹۱۲.	**۸۸۶.	۱				

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$

روایی همگرا

برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج (AVE)^۷ و روایی مرکب (CR)^۸ محاسبه می شود. باید روابط زیر برقرار باشد:

$$VCR > 0.$$

$$CR > AVE$$

$$AVE > 0.5$$

آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۶ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تایید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا نیز تایید می شود. مقدار روایی مرکب (CR) نیز بزرگتر از AVE است. در پایان تحلیل یافته های مرحله نخست پژوهش، مرحله کیفی، مبنایی برای ترسیم مدل فرضی و آزمون روابط بین متغیرها در قالب فرضیه های ارائه شده، در مرحله کمی پژوهش بود؛ بنابراین در ادامه یافته های مدل معادلات ساختاری بر اساس فرضیه های پژوهش ارائه شده اند.

جدول ۸: ضرایب و معناداری تاثیر عوامل

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	نوع اثر	β استاندارد شده	آماره t
پست کلیدی	مدل	مستقیم	۰/۲۹۶	۱۱/۸۹
ویژگی های افراد مستعد		مستقیم	۰/۱۹۸	۲۱/۴۲
شناسایی، انتخاب و جذب		مستقیم	۰/۱۹۳	۱۵/۸۱
بکار گماری		مستقیم	۰/۲۱۵	۱۴/۵۸
توسعه		مستقیم	۰/۱۸۴	۲۰/۰۶
نگهداشت		مستقیم	۰/۱۶۷	۲۰/۵۹

بر اساس نتایج به دست آمده با توجه به اینکه مقدار ضریب استاندارد بتا در مولفه های مورد بررسی معنادار است. لذا می توان چنین استنباط نمود که الگوی مناسب مدیریت استعداد برای مدارس دانشگاه آزاد اسلامی سما از برازش مناسبی برخوردار است و اعتبار الگوی ارائه شده مدیریت استعداد در مدارس دانشگاه آزاد اسلامی سما در حد مناسب ارزیابی شده است.

شکل ۲: الگوی نهایی مدیریت استعداد مدارس سازمان مدارس دانشگاه آزاد اسلامی



الگوی نهایی مدیریت استعداد مدارس سما

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش تدوین و اعتبار یابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما) بود در راستای هدف اصلی پژوهش طراحی مدل مدیریت استعداد در سازمان مدارس سما مدل مفهومی اولیه مشخص پس از دریافت عناصر و در قالب ۶ بعد و ۱۶ متغیر اندازه پذیر ارائه گردید. که عبارتند از ۱- شناسایی و جذب پست کلیدی (مدیران سازمان و مدیران مدارس) ۲- عوامل شناخت فرد مستعد (قابلیت - مهارت - تعهد) ۳- عوامل انتخاب فرد مستعد (مصاحبه و آزمون - بررسی رزومه کاری) ۴- بکارگماری (ابتکار- مسئولیت پذیری - وجدان کاری) ۵- توسعه (توانمندسازی - پیشرفت مسیر شغلی - آموزش ضمن خدمت - ارزیابی) ۶- نگهداشت (سیستم جبران خدمت - توجه به نیازهای مادی و معنوی). برای اعتبار یابی الگوی پیشنهادی از روش مدل معادلات ساختاری و تحلیل عامل تاییدی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه ی دوم نشان می دهد که ۶ مولفه شناسایی شده دارای بار عاملی معنی دار و نشان از برارزش مطلوب و مناسب دارند.

عوامل تاثیر گذار بر ابعاد مدیریت استعداد از طریق مصاحبه های دقیق با ۲۶ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران سازمان و مدیران مدارس ابعاد و مولفه ها مدیریت استعداد دریافت گردید. و الگوی نهایی مدیریت استعداد مبتنی بر اهداف و چشم اندازه ها و سیاست ها برنامه توسعه ششم (۱۳۹۵-۱۳۹۹) تدوین گردید و توزیع پرسشنامه محقق ساخته در بین نمونه آماری از میان کارشناسان و مدیران به تعداد ۱۹۰ نفر مورد الگوی اولیه مورد اصلاح و ارزیابی قرار گرفت. به منظور بررسی وضعیت موجود رویکرد سازمان مدارس به مدیریت استعداد تحلیل های کیفی در سه گام صورت گرفته است

گام اول: شامل مطالعه اجمالی جداول نقاط قوت و ضعف، چشم اندازه ها و راهبردهای برنامه ششم توسعه (۱۳۹۵ الی ۱۳۹۹) سازمان مدارس با تاکید بر استعدادهای بود که این نتایج استنتاج گردید. سازمان مدارس برای انتخاب نیروی انسانی خود به صورت مستقیم به مفهوم استعدادها نپرداخته است. لکن نزدیکترین مفهومی که بدان پرداخته و موثر در جذب بعضی از نیروها بوده است شرکت در آزمون بدو استخدام و اخذ نمره حد نصاب که پس از یک دوره آموزشی برگزار گردید بود لذا در مراحل بعد انتخاب، به دانش و مهارت های کسب شده در طول به کارگیری توجه نمی شود در این صورت چنانچه در آینده با توسعه دانش و فن آوری دانش، مهارت و قابلیت های فرد به روز نشود کماکان به عنوان فرد انتخاب شده باقی می ماند. از طرف دیگر اگر فردی جدید با دانش به روز یا همان افراد قبلی با کسب دانش های جدید به کار گرفته شوند تاثیر بر ارتقا آنها نخواهد داشت که این امر مخالف با تعریف استعداد در سیستم مدیریت استعداد می باشد. در سازمان مدارس سما چه بسا افرادی هستند که رشته تحصیلی آنها با پست های مدیریتی که دارند ارتباطی ندارد در صورتی که در سیستم مدیریت استعداد این امر غیر قابل قبول است. در سیستم مدیریت استعداد مفهوم استعداد با پست های کلیدی ارتباط تنگاتنگی دارد. در مورد افرادی که در پست های مختلف جذب سازمان مدارس شدند آموزشهای اختصاصی وجود ندارد و اگر هم باشد بسیار اندک و فاصله دار می باشد. و یا تنها به آموزش های اولیه جهت معرفی کلیت سازمان و ماهیت کار فرد و سطحی می باشد برای افراد آموزش های تخصصی و هدفمند که باعث تحقق اهدافی مانند جانشین پروری ارتقا کارکنان به جهت تصدی مشاغل حساس و کلیدی برگزار نمی شود. از نظر حفظ و نگهداشت استعدادها در سازمان توجه ویژه ای به استعدادها وجود ندارد و آنها نیز همانند سایر کارکنان از پاداش های مالی در قالب اضافه کاری محدود و درصدی که هر سال طبق قانون کار به حقوق اضافه می شود فقط در بخش پاداش های غیر مالی در سه مورد تسهیلات وام مسکن وام ودیعه و وام اضطراری به همه کارکنان با در نظر گرفتن شرایط داده می شود

گام دوم در برگزیده مطالعه اسناد و مدارک شامل چشم انداز و رسالت و اهداف و راهبردهای کلان به روش تحلیل محتوا می باشد بدین ترتیب که عوامل درونی تاثیر گذار بر منابع انسانی مستعد شناسایی شدند و در مرحله بعد موضوعات مشابه در دسته های موضوعی مشترک دسته بندی شدند. محور اصلی تحت عناوین اهداف کلان چشم انداز و رسالت و ما موریت در سازمان مشخص گردیدند.

در گام سوم برپایه مطالعات فوق به منظور شناسایی وضعیت کنونی سیستم مدیریت استعداد در سازمان مدارس سما مصاحبه های در بخش های مختلف طراحی و اجرا گردید که حاصل آن هم کشف مقوله ها و استنتاج مولفه های مدیریت استعداد بود. عوامل بیرونی تاثیر گذار بر سازمان مدارس شامل مقوله هایی نظیر رقبا، دانش، قوانین، عوامل اقتصادی و عوامل اجتماعی و عوامل بین المللی و ذی نفعان و عوامل درونی تاثیر گذار مانند تجارب مهم مدیران وضعیت موجود منابع انسانی بررسی وضع کشف استعدادها شامل جذب نیروی انسانی مستعد در مشاغل خاص شاخص های کنونی اندازه گیری استعداد در افراد پیشنهادات در خصوص شاخص های بدیع بررسی وضعیت توسعه ی استعداد در سازمان مدارس شامل مقوله های میزان توانمندی منابع انسانی موجود در تحقق بخشیدن به اهداف سازمان میزان تعهد سازمان نسبت به توسعه کارکنان مستعد کنونی در مقابل جذب نیرو های ماهر و با تجربه ی جدید مبنای نیاز سنجی جهت توسعه ی افراد مستعد چگونگی ارزیابی عملکرد کارکنان امکان نظر خواهی از افراد مستعد جهت برنامه ریزی مسیر توسعه ی شغلی آن ها برنامه های کنونی به کار گرفته شده برای توسعه ی منابع انسانی مستعد نوع برنامه ی توسعه (کوتاه مدت میان مدت دراز مدت) توجه به نیاز های فردی و شغلی در طراحی برنامه های توسعه ی استعداد مهارت های مورد توجه در برنامه ی توسعه ی استعداد نوع کارکنان شرکت کننده در برنامه های توسعه ی رهبری و پیشنهادات جهت پیشرفت برنامه های توسعه ی و بررسی وضعیت حفظ و نگه داشت استعداد در سازمان مدارس شامل مقوله های

چگونگی سیستم جبران خدمات و مزایای جاری کارکنان مستعد استفاده از مزایا و پاداش های غیر پولی مورد توجه بودن زندگی کاری و غیر کاری کارکنان مستعد ی سازمانی است.

سایر مطالعات انجام شده پیرامون مدل های فرآیند مدیریت استعداد، مولفه های مشابهی را در مورد فرآیند مدیریت استعداد مطرح می نمایند. به عنوان مثال فیلیپس وراپر (۲۰۰۹) فرآیند مدیریت استعداد را در برگرفته عواملی مانند جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و بهسازی و نگهداشت از کارکنان می دانند مولفه های به دست آمده در این پژوهش با این مطالعه همخوانی دارد لوپس و همکن (۲۰۰۶) معتقدند فرآیند مدیریت استعداد شامل شناسایی پتانسیل های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آنها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و بکار گیری استعدادها و در نهایت تاکید بر عملکرد آنها می باشد که با برخی از مولفه های مطالعه حاضر همخوانی دارد. کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹) معتقدند در فرآیند مدیریت استعداد ابتدا باید پست های کلیدی سازمان مشخص شوند سپس شایستگی ها و مهارت های متناسب با این جایگاه تعریف شوند و در نهایت منبع استعداد ایجاد شود. مولفه های بدست آمده در این پژوهش تا حدود زیادی با این مطالعه همخوانی دارد. اوهرلی (۲۰۰۷) در پایان نامه خود در باره ی فرآیند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع کرده و در ادامه به دنبال جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد می باشد که این پژوهش نیز با برخی از مولفه های فرآیند مدیریت استعداد در مدل پیشنهادی همخوانی دارد. یافته های فوق همچنین با نتایج پژوهش های رضاییان (۱۳۸۸) باقری (۱۳۹۰) صیادی (۱۳۹۱) طهماسبی (۱۳۹۱) خالوندی (۱۳۹۲) میرکمالی، بابائیان و شاطری (۱۳۹۴) اقبال (۱۳۹۵) و علامه (۱۳۹۶) در شناسایی پست های کلیدی مولفه های مدیریت استعداد جذب، توسعه، انتخاب و نگهداشت همسومی باشد.

پیشنهادهات

نگارنده در این بخش با توجه به یافته های پژوهش پیشنهاد می نماید

- سازمان مدارس تمام ابعاد و مولفه های مربوط به مدیریت استعداد را در نظر بگیرد و صرفا به بخش جذب استعداد اکتفا ننماید. زیرا جذب استعداد و به کارگیری افراد مستعد آغاز فرایند مدیریت استعداد بوده و با رها کردن موجب استقرار ناکارآمد سیستم مدیریت منابع انسانی عمومی در سازمان می گردند و چه بسا که نه تنها از استعداد افراد مستعد استفاده نمی شود بلکه استعدادهای آنها به هدر می رود.

- به طور خاص توجه مسئولین به عوامل بیرونی به خصوص در الگوی مدیریت استعداد جلب شود و در آغاز هر تصمیمی در مورد منابع انسانی مستعد در سازمان ابتدا به عوامل مربوط به رقبا دانش و تکنولوژی عوامل اقتصادی و اجتماعی و ذی نفعان اهداف و چشم اندازها و برنامه توسعه ای توجه نمایند در این صورت است که می توان گفت سازمان در خلا تصمیم نمی گیرد و اثربخشی مدل حفظ می شود.

- مدیران سازمان با به کار گیری این مدل مناسب تاییده شده توسط مدیران این الگو را در اولویت امور قرار دهد تا علاوه بر انگیزه دادن به تلاش افراد مستعد بتواند یک مزیت رقابت به دست آورد.

- به منظور کسب مزیت رقابتی با توجه به اظهار شرکت کنندگان در بخش شایستگی های حیاتی مورد نیاز در آینده به عدالت محوری پرورش خلاقیت نوآوری و اهداف راهبردی توجه شود و به استعدادهای مدیریتی در راس توسعه افراد مستعد توجه شود.

- از نظر مدیران و دست اندر کاران سازمان مدارس سیستم مدیریت استعداد کنونی از نظر امکان دست یابی به اولویت ها و اهداف ناکارآمد است و باید تغییرات اساسی نماید. به همین دلیل ضرورت اجرای این مدل تاکید می شود

- امکانات در مناطق محروم سازمان سما داده شود تا افراد مستعد نیز قابلیت برای فعالیت در سازمان مدارس سما را پیدا نمایند.

- با توجه اینکه مدیران وضعیت جذب نیروی مستعد را نسبتا مناسب توصیف کرده اند پیشنهاد می شود که با استقرار سیستم فرآیند کشف استعداد و با استفاده از آزمون های ویژه به شناسایی و استعدادهای مورد نیاز در آینده پرداخته و با کشف افراد مستعد مورد نیاز در آینده در سازمان مدارس سما شکل بگیرد.

- بنا بر اظهار نظر مصاحبه کنندگان، بخش مدیریتی بیش از هر بخش دیگری نیاز به جذب نیروی انسانی مستعد دارد. لذا پیشنهاد می شود در بخش مدیریتی افراد با توانایی ها و شایستگی های مدیریتی با گزینش های سخت گیرانه تر انتخاب شوند و بعد از انتخاب هر ساله عملکرد مدیران ارزیابی شود و اگر صلاحیت لازم را برای سال جدید با توجه به نیازهای جدید ندارند بعد از کسب مهارت های جدید و مورد نیاز، مجدد مورد گزینش قرار گیرند و از آنها دعوت به ادامه کار شود.

- در خصوص شاخص های اندازه گیری استعداد علاوه بر شاخص ثابت توسط امور اداری به آزمون های اولیه مانند تست شخصیت شناسی، آزمون های هوش و استعداد شرط معدل سن و فارغ التحصیل از دانشگاه معتبر و مصاحبه به صورت تخصصی و آشنا بودن با دانش روز کامپیوتر و زبان انگلیسی نیز توجه شود.

- اکثر شرکت کنندگان در مصاحبه معتقدند که نیروی مستعد دارای دانش و تکنولوژی روز نیازمند به کارگیری می باشند لذا پیشنهاد می شود که به منظور به کارگیری دانش ضمنی موجود در افراد مستعد، زمینه و شرایط لازم جهت مشارکت افراد مستعد در زمینه های تخصصی فراهم گردد.

- با توجه به تحلیل داده های کیفی حاصل از مصاحبه به نظر می رسد که سازمان گاهی بیشتر به جای جذب صد درصد نیروی با تجربه می تواند کارکنان مستعد خود را توسعه دهد و در مخزن استعداد در جذب پست های کلیدی از کارکنان مستعد توسعه یافته استفاده نمایند.

- پیشنهاد می شود که ضمن توجه به منبع گزینی و دعوت از اساتید متخصص در هر حوزه برای آموزش به نیروی مستعد درونی نیز ارج نهاده و از تجربیات ارزشمند آنها با برگزاری کارگاه و دعوت از این نیروهای با سابقه و مجرب جهت در اختیار گذاشتن تجربه ها خود برای نیروهای کم سابقه استفاده نمایند که از این طریق انگیزه افراد مستعد افزایش می یابد و از بار هزینه ها برای دعوت از اساتید بیرون از سازمان کم می شود.

- برای جلوگیری از آموزش صرف پیشنهاد می شود در کنار برنامه های آموزشی کارگاه عملی نیز برگزار گردد تا تاثیر عملی آموزش ها مورد ارزیابی قرار گیرد.

- در آموزش انواع مهارت ها در برنامه توسعه استعدادها پیشنهاد می شود برگزاری کلاس و کارگاه ها به شیوه خلاقانه و نوآورانه توسط خود افراد مستعد اداره شود تا زمینه و فرصت بروز استعدادهای نهفته آنها فراهم گردد.

- شرکت کنندگان در برنامه توسعه با استفاده از فرم های ارزیابی از پیش تعیین شده در مورد برگزاری برنامه ها و محتوای آموزشی اظهار نظر نمایند. و کار آیی و اثربخشی کارگاه آموزش ها به صورت عملی مورد ارزیابی قرار گیرند و بدین صورت با خاتمه دوره آموزشی تنها به صورت ذهنی رها نشود و نتیجه کاربردی از این آموزش ها پی گیری شود.

- به منظور پیشرفت برنامه های توسعه استعداد مواردی نظیر مستند سازی تجربیات افراد مستعد و ایجاد کانون های فکری و استفاده از تجربیات آنها در اتاق های ایده پردازی پیشنهاد می شود.

- برای پرهیز از اعمال نظرهای شخصی از ارزیابی قابلیت ها جهت تطبیق با مشاغل به روش های کلی خوداری شود براساس سه شاخص استراتژی و چشم انداز سازمان ویژگی های افراد مستعد و ویژگی های مشاغل در آینده به صورت دقیق رویه ها و استانداردها توسط مسئولین ذی ربط تدوین شود.

- با استفاده از برنامه های طراحی شغل شرح شغل به صورت دقیق تشریح گردند و شرایط احراز شغل به ویژه سمت های مدیریتی در رده های بالاتر دقیق مشخص شوند.

- یافته های تحلیل کیفی در این حوزه نشان می دهد که خیلی از شرکت کنندگان اشاره نمودند فقدان پاداش های برانگیزاننده عدم پرداخت مناسب و عدم امکانات رفاهی و سیستم جبران خدمات و عدم مزایای مالی و غیرمالی و رفاهی و قدردانی کارکنان مستعد به عنوان بیشترین دلایل نارضایتی شغلی و ترک خدمت ذکر شده اند. بنابراین پیشنهاد می شود که از سیستم های جبران خدمات غیر پولی متنوعی مانند امتیاز های خرید مسکن مرخصی های تشویقی اعطای وام های بدون بهره و طولانی مدت برای سفرهای تفریحی و زیارتی کمک هزینه های تحصیلی برای فرزندان افراد مستعد و استفاده از اماکن تفریحی و رستوران ها و اماکن ورزشی به صورت رایگان در اختیار قرار گیرد.

- کار گروهایی در هربخش برای بررسی علل ترک خدمت افراد مستعد تشکیل شود و با پژوهش راهکارهای عملی برای جلوگیری از ترک خدمت ارائه شود.

- یکی از عوامل چالشی نبودن و یکنواختی کار باعث نارضایتی از شغل می باشد لذا پیشنهاد می شود که از طریق غنی سازی شغل با روش های متنوع مانند ترکیب وظایف گسترش عمودی مشاغل و ایجاد رابطه با متقاضیان و گشودگی بازخورد در کارکنان مستعد ایجاد انگیزه نمایند.

- از آنجا که جایگزینی افراد مستعد کار آسانی نیست لذا پیشنهاد می شود برای کاهش آسیب های ناشی از این موضوع تجربیات افراد مستعد بازسازی شوند.

- پیشنهاد می شود با قدر دانی از دستاوردهای افراد با سابقه و مراسم گرمی داشت و ارج نهادن و تقدیر از فعالیت های خلاقانه آنها در طی مدت اشتغال تا حد امکان از باز نشستگی زود هنگام جلوگیری شود.

راهکارهای اجرایی پیاده سازی مدل پیشنهادی

با توجه با این که در مدل مدیریت استعداد ابعاد و مولفه ها مورد نیاز برای فرایند مدیریت استعداد در سازمان مدارس سما مشخص گردیده است اقدامات ذیل می تواند به عملیاتی و اجرا شدن مدل در این سازمان بیانجامد.

یکی از مهم ترین پیش نیازهای اجرای مدل جلب موافقت و حمایت مراجع تصمیم گیرنده در سازمان مدارس سما است. برای جلوگیری از پیوستن نتایج پژوهش به آرشیو کتابخانه ای همچون بسیاری از تحقیقات دیگر پیشنهاد می شود این مدل و اثرات آن بر بهبود کیفیت عملکرد سازمان به طور کامل برای اعضای محترم ذی صلاح تشریح گردد.

ضرورت و اهمیت استقرار سیستم مدیریت استعداد در یک سازمان اگرچه بسیار مهم است اما مهم تر از آن حمایت مدیریت عالی جهت تامین مالی پیاده سازی مدل نیز از الزامات اجرا و پیاده سازی مدل می باشد. لذا پیشنهاد می گردد که مدیریت عالی سازمان مدارس سما خود عهده دار و پی گیر اجرایی شدن عملی مدل در سازمان باشند.

برای بهره گیری بیشتر از الگوی مدیریت استعداد آموزش مقتضی در مورد موضوع به طور کلی و ابعاد اجرای آن به مسئولین ارائه گردد. استفاده از تکنیک دلفی و دیگر روشهای علمی برای تعیین ضرایب هر کدام از لایه ها مدل می تواند به اثربخشی مدل در عمل کمک شایان توجه نماید

پیشنهاد برای مطالعات آتی

مدیریت استعداد مبحث بسیار گسترده ای است که در سازمان های آموزشی مانند آموزش و پرورش و آموزش عالی و مدارس اعم از دولتی و غیر دولتی کمتر مطالعه شده است و ما در این زمینه الگوهای مدیریت استعداد نداریم لذا به علاقمندان به موضوع مدیریت استعداد موارد زیر می توان جهت انجام مطالعات آتی پیشنهاد کرد

در مدارس دولتی و غیر انتفاعی براساس این مدل مدیریت استعداد را پیاده و اجرا نمایند و اثر آن را بر میزان موفقیت برنامه مدیریت استعداد بسنجند

جهت اجرایی کردن مدل به کمک برنامه نویسان مجرب برای هر مولفه، نرم افزارهای رایانه ای باید طراحی شود.

هر چند اعتبار و پویایی این پژوهش در بخش کیفی با استفاده از تحلیل آماری مرتبه دوم مورد بازبینی و ارزیابی قرار گرفته است اما به لحاظ ماهیت آن کمی می تواند به طور قطعی دقیق، قابل تایید و دارای ثبات باشد پس در پژوهش های آتی به پژوهشگران توصیه می شود تا با استفاده از روش های دیگر افزایش همگرایی اعتبار و پویایی در پژوهش را فراهم نمایند.

منابع

- اقبال، فرزانه؛ هویدا، سیادت؛ سماواتیان و یارمحمدیان (۱۳۹۵). طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی برای دانشگاه های استعداد محور. پژوهش های مدیریت عمومی، ۲۷-۵-##.
- باباییان علی و یوسفی حسین، تاثیر به کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، شماره ۹-##.
- خالوندی، فاطمه و عباسپور، عباس (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه سازی فرآیند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. پژوهشهای مدیریت عمومی، ۱۹۶، (۱۲۸-۱۳۰)-##.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۵(۱۷)-##.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین و ضیایی، محمدصادق و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴)، مدیریت استعدادها: یک نظریه داده بنیاد، مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۱-##.
- فقیهی پور، جواد. چترچی، نوش آفرین (۱۳۹۵). رویکردی جامع بر مدیریت استعداد. انتشارات: دارالفنون، چاپ اول. ##.
- قلی پور، آرین. افتخار، نیره (۱۳۹۵). مدیریت استعداد. چاپ اول. نشر: کتاب مهربان نشر. ##.
- شاطری، کریم ابیلی، خدایار رضاییان، علی (۱۳۹۴). عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست های کلی «علم و فناوری». سیاست های راهبردی و کلان، ۳(۱۲)-##.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th Edition). UK: Kogan Page. ##
- Avedon, M. J. & Scholes, G. (2010). *Building competitive Advantage Through Integrated Talent Management*. in R. Silzer & B. E. Dowell, *Strategy Driven Talent Management* (pp. 73-11). San Francisco: Jossey-Bass. ##
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent. part two. *The McKinsey Quarterly*, 9-9. ##
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663. ##
- Burkus, D. & Osula, B. (2011). Faculty Intel in the War for Talent: Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-Based Strategies. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3 (2). Pp. 1-9. ##
- ##. Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*. Pp. 74- 81
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304 – 313. ##
- Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429-436. ##
- Creswell, J. W. (2012). "Educational research." Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (Fourth edition.) Pearson. Boston. ##
- Davies, B. & Davise, B. J. 2010 talent management in academies *International Journal Of Educational Management* Vol 24, ##
- Dewel, S. (2014). Mouvement charismatique et pentecotisme en thiopie Afrique contemporaine, (4), 140-142. ##
- Farooq, M., Othman, A., nordin, M. S., & Ibrahim, M. B. (2016). A measurement model of Talent management agment practices among university staff in central region of of uganda *Journal of Positive Management*, 7(3), 3-19. ##
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279 ##
- Gay M Simens D. (2006) *Building tomorrows talent: A practitioners guide to talent managgment and succession planning*. Bloomington Ind: Author House ##
- Goldsmith, M. Carter, L. (2010). *Best Paactice in Talent Management : How the Worlds Leading Corporation Manage Devlop and Retain Top Talent* (1st ed). Sanfracisco: Pfeiffer. ##
- Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results* (p. 169). New York, NY: McGraw-Hill. ##
- Harley, P. (2010). *Planning Strategically for a Diverse Talent Pool: A Case Study*. PhD Thesis. Capella ##. University
- Isa, A., & Ibrahim, H. I. (2014). talent management practices and employee engagement: a study in Malaysian GLCs. *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1), 64-70. ##
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, ##. 4(2). Pp. 178-186

- Khilji, S. E., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236-248. ##
- Kubow, P. K., & Fossum, P. R. (2007). *Comparative education: Exploring issues in international context*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill/Prentice Hall. ##
- Lewis, R. , Heckman, R. (2006). "Talent management: A critical review". *Human Resource Management Review*, Vol 16 , 139-154. ##
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. ##
- Morgan, G. (2005). *Images of Organization* (11th Edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. ##
- Oehley, A. M., & Theron, C. C. (2010). The development and evaluation of a partial talent management structural model Management Dynamics: *Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 19(3), 2-28. ##
- framework for talent management in realestate: Emerald Group, *Journal of*) (۲۰۱۰ Phillips, R., and Roper, O. A *Corporate Real Estate*, Vol. 11 No. 1, 2009, pp. 7-16. ##
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 3-72. ##
- Swapna. R., & and Raja K. G. (2012). Business Transformation Management- The Role of Talent management with Special Reference to Service Sectors. *Advances In Management*, 5(2). Pp. 61- 64. ##
- Sweem, Susan L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human dlington* , Oxford :Elsevier science , 3-33 ##
- Tansley, C. (2011). What do We Mean by the Term "Talent" in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5). Pp. 266-274. ##
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012(63), 55-61. ##
- Uren, L. (2007). From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits. *Strategic HR Review*, 6(3), 32-35. ##
- Weng, Jing- Yu. (2009). How to identify, deploy, and connect talents when companies transform to global integrated enterprise- The case of Advantech. Thesis for master of human resource management, institute of human resource management, national Sun Yat-Sen university. ##
- Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly*, 33(1): 177. ##
- zeinabadi, H; Abdolhosseini, B. (2017). Successful School, Managing Director, A Study on the Comparative Study of the Findings of the International Student Executive School Project, *Quarterly Journal of Educational Innovation*, Year 16, No. 61, Spring 2017, pp. 42-21. (in Persian). ##