مدیریت بر آموزش سازمانها سال نهم، شماره۲، پاییز و زمستان ۹۹ شماره صفحه ۶۳ - ۳۵

طراحی الگوی مدیریت استعداد مدیران مدارس: رویکرد آمیخته

زهره طایفه سیفی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران.

***سید احمد هاشمی**، دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران.

عباس قلتاش، دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس شهر تهران انجام شد. روش پژوهش به لحاظ هدف، توسعه‌ای و کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، آمیخته بود. در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای قیاسی و در بخش کمی از روش پیمایشی استفاده گردید. در بخش کیفی حوزه آماری پژوهش، شامل کلیه تحقیق-های صورت گرفته در زمینه مدیریت استعداد بوده است، نمونه پژوهش به روش نمونه‌گیری هدفمند به تعداد ۳۳ مقاله علمی انتخاب شد. در بخش کمی نیز از بین ۴۶۰ نفر از مدیران مدارس متوسطه شهر تهران به عنوان جامعه آماری، تعداد ۲۰۰ نفر به روش تصادفی طبقه ای و با استفاده از جدول مورگان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها در بخش کیفی از طریق فیش برداری از تحقیق‌های صورت گرفته در این زمینه و در بخش کمی داده ها از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته ۷۵ سوالی حاصل از مقوله‌های کیفی گردآوری شد. اعتبار داده‌های کیفی از طریق کدگذاری بین دو آزمون و روایی و پایایی پرسش‌نامه از طریق نظر متخصصان و آلفای کرونباخ (۷۱/.) تایید گردید. در مرحله کدگذاری کیفی ۱۹۴ مقوله فرعی و ۷ مقوله اصلی شناسایی شدند که مقولات اصلی عبارت است از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگه‌داشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد شناسایی گردید. در بخش کمی مولفه‌های مدل با بار عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای (۷/.)، ضرایب معناداری، ضرایب استاندارد و شاخص‌های برازش مناسب مورد تایید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: مدیریت، استعداد، مدیریت استعداد، رویکرد آمیخته

* **نویسنده مسئول:** hmd_hashemi@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۹/۷/۲۸ پذیرش مقاله: ۹۹/۱۱/۴

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

Managing Education in Organizations Vol.9/No.2/ Autumn & Winter 2021 Page 35-63

Designing a Talent Management Model for School Principals: A Mixed Approach

Zohreh Tayefeh Seifi, Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island,Iran.

*__Seyyed Ahmad Hashemi__, Associate professor, Department of Educational sciences, Lamerd Branch, Islamic Azad university, Lamerd, Iran.

Abbas Gholtash, Associate professor, Department of Educational Sciences, Marvdasht Branch,Islamic Azad University,Marvdasht,Iran.

Abstract

The aim of this study was to present a model of talent management in high schools of Tehran. The research was applied and developmental in terms of purpose, and was mixed in terms of data collection. In the qualitative part, the deductive content analysis method was used and in the quantitative part, the survey method was used, specifically based on the structural equation model (SEM). The statistical field of the research included all researches in the field of talent management and 33 researches were selected by purposive sampling method. In the quantitative part, among 460 high school principals in Tehran as the statistical population, 200 principals were randomly selected using Morgan table as the statistical sample. Data in the qualitative part were collected through taking notes from research in this field and in the quantitative part through a questionnaire of 75 questions obtained of qualitative categories. Validity and reliability of the qualitative data were confirmed by coding between the two tests and the questionnaire by experts and Cronbach's alpha (0.71). In the qualitative coding stage, 193 sub-categories and 7 main categories were identified, which are: identifying and discovering, attracting, selecting, developing, maintaining, evaluating and results of the talent resources. In the quantitative part, the components of the model with factor load, Cronbach's alpha coefficient and high combined reliability (0.7), significance coefficients, standard coefficients and appropriate fit indices were confirmed.

Keywords: Management, Talent, Talent Management, Mixed Approach.

∗ Corresponding author: hmd_hashemi@yahoo.com
Receiving Date: 19/10/2020 Acceptance Date: 23/1/2021

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

مقدمه

اکثر سازمان‌ها، منابع انسانی خود را به صورت یکسانی مدیریت می‌کنند؛ یعنی تفاوت چندانی در مدیریت افراد کلیدی و کارکنان عادی سازمان قائل نمی‌شوند؛ در حالی که منطقی به نظر می‌رسد افراد با استعداد، مدیریت متفاوت و خاصی داشته باشند. به عبارت دیگر، استعدادها و کارکنان کلیدی، نیازمند مدیریت متفاوت از کارکنان عادی با عنوان مدیریت استعداد[1] هستند. گروه مشاوران مک کینزی در اواسط دهه نود برای نشان دادن اهمیت محوری کارکنان با استعداد برای شرکت‌ها و سازمان‌ها ایده "جنگ برای استعداد[2]" را مطرح کردند (Schiemann, 2013). از زمانی که ایده جنگ برای استعداد مطرح شده است، نه تنها از شدت این جنگ کاسته نشده بلکه مدیریت استعداد روز به روز بیشتر کانون توجه بوده است (Mahfozi,Lotfrooshan,Ghorbani, 2018). مدیریت استعداد طی دو دهه اخیر یکی از زمینه‌های مدیریت محسوب شده که بیشترین رشد را تجربه کرده است (McDonnell et al., 2017). به دلیل ماهیت رقابتی، برای اولین بار مفهوم مدیریت استعداد در سازمان‌های خصوصی و شرکت‌های بزرگ چندملیتی مطرح شد و مورد استقبال فراوانی قرار گرفت (McDonnell et al., 2017). امروزه مدیریت استعداد به موضوعی بسیار مهم و کلیدی در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است. مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند. (Ulrich & Smallwood-2011). بنابراین سرمایه‌های انسانی مستعد به عنوان یک نیروی محرکه اصلی برای نوآوری و هم‌چنین رشد اقتصادی در نظر گرفته شده‌اند (Reiner, Meyer & Sardadva, 2017). لذا در اختیار داشتن تعداد مناسب افراد در مکان و زمان مناسب که از مجموعه‌ی مهارت‌های بایسته و انگیزه‌ی مناسب برخوردار باشند، از مقدمات اساسی مدیریت استعداد می‌باشند (Phillips & Roper, 2009). از مهم‌ترین چالش‌های مدیران حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارتی دیگر، توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری در محیط سازمان دارند، اما به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی-

1. Talent Management
2. War for talent

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

شود. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی مدل جامعی از مدیریت استعداد تاکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و جایگاه شغلی مناسب داشته باشند(Collings & Mellahi, 2009).

پرداختن به موضوع مدیریت استعداد از زمانی آغاز شد که در سال ۱۹۹۷ گروه مشاوران مکنزی "جنگ بر سر استعدادها" را مطرح کردند و توجه زیادی را درباره عرضه استعدادهای اجرایی با استناد به مسائل مطرح شده توسط سازمان‌ها در خصوص جذب و حفظ کارکنان کلیدی معطوف داشتند. در سال ۲۰۰۱ همین مشاوران نسخه توسعه‌یافته‌تری را در یک کتاب تحت عنوان "جنگ برای استعداد" منتشر کردند. فرض اصلی کار آن‌ها براساس حدودا ۱۳۰۰۰ مصاحبه‌ای که با مدیران شرکت‌های بزرگ و متوسط انجام شد، شکل گرفت که در آن مشخص شد حداقل سازمان‌های آمریکایی برای به دست آوردن استعداد مدیریتی مبارزه می‌کردند. آن‌ها معتقد بودند که باور اساسی به اهمیت استعداد برای دست‌یابی به تعالی سازمانی لازم است. به طور خلاصه تنها شرکت‌هایی که توانستند ذهنیت استعداد را توسعه دهند، بهترین و درخشان‌ترین استعدادها را دارند و از کارکنان ناکارآمد خلاص می‌شوند، در نهایت به موفقیت دست می‌یابند و این تاثیر مثبت مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کار را نمایان می‌سازد. از آن به بعد گزارش‌های مشاوره‌ای متعددی نگاشته شد که تاکید قوی بر نقش مدیریت استعداد در موفقیت کسب و کار داشته‌اند(Gallardo-Gallardo& Moliner, Gallo, 2017). استعداد شامل شایستگی، تعهد و مشارکت می‌شود (Ulrich & Smallwood, 2011). استعداد ترکیبی از سه جزء شامل توانایی‌ها، خصوصیات بین فردی و عملکرد است. هم‌چنین بافت سازمانی و مرتبه شغلی استعدادها موضوع مهم دیگری است که وزن این عوامل را متفاوت می‌سازد؛ که این خود بیانگر جزء چهارم تحت عنوان تاثیرات محیطی است (Thunnissen & Arensbergen 2015,). مدیریت استعداد یک عمل منحصر به فرد است که همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگه‌داشت استعداد را مدیریت می‌کند (Schiemann, 2013). مدیریت استعداد عبارت است از مجموعه‌ای از مانیفست‌های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه و نگه‌داشت، مدیریت استعداد است (Makram, Sparrow & Greasley, 2017). پژوهشی با عنوان "بررسی فرآیندهای مدیریت استعداد بر روی آموزش عالی در استرالیا" انجام شد. هدف این پژوهش بررسی فرآیندهای سه گانه

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

مدیریت استعداد (جذب استعداد، پرورش استعداد و حفظ استعداد) در بین اعضای هئیت علمی دانشگاه‌های استرالیا بود. نتایج تحقیق نشان داد که فرآیندهای سه گانه جذب، پرورش و حفظ استعداد به عنوان گام‌های اصلی در مدیریت استعداد در بین دانشگاهیان تلقی می-شوند(Mohammed, Baig & Gururajan, 2020). نتایج پژوهشی با عنوان تاثیر عوامل مدیریت استعداد بر رهبری معلمان بازگو کننده رابطه مثبت و قوی بین مدیریت استعداد و رهبری معلمان در مالزی بود . به عبارت دیگر در مدل مدیریت استعداد در پژوهش کنونی رهبری به عنوان یک پیامد مدیریت استعداد تلقی می‌گردد (Harun, Mahmood & Othman, 2020). در مطالعه ای تحت عنوان "شناسایی عوامل رفتاری موثر بر مدیریت استعداد: تکنیک فرا ترکیب" با هدف استنباط مدل مفهومی عوامل موثر بر مدیریت استعداد نشان داد که عوامل رفتار موثر بر روی مدیریت استعداد که از ۳۶ مقاله استخراج شده عبارت اند از: ۱- شناسایی استعدادها (با تم‌های فرعی: عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی)، ۲- توسعه استعداد (با تم‌های فرعی: مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی، پرورش کارکنان)، ۳- حفظ و نگه داری استعدادها (با تم‌های فرعی: رهبری و عوامل مدیریت، عوامل فرهنگی و سازمانی) (Shahi, Farrokhseresht & Aghajani, 2020). هدف از مطالعه‌ای که با عنوان "نقش مدیریت استعداد در نوسازی استراتژیک" انجام شد، علاوه بر بررسی نقش مدیریت استعداد در نوسازی استراتژیک، بررسی مولفه‌های مدیریت استعداد نیز بود. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد فرآیند مدیریت استعداد شامل شناسایی استعدادها، ایجاد موقعیت برای پرورش استعدادها و نگه داری استعدادها در شرکت‌های چند ملیتی هلند می‌باشد(Järvi, & Khoreva,2020). پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد در شرکت‌های چند ملیتی: همسویی استراتژِی با عمل"به صورت کیفی و از طریق مصاحبه با ۹ نفر از نیروهای متخصص از آلمان، بریتانیا، چین، فرانسه، سوئیس و ایالات متحده آمریکا که مسئولیت کسب و کارهای تحقیق و توسعه را در چین بر عهده داشتند به منظور همراستایی استراتژی‌های چهار گانه جذب و دسترسی استعداد، آموزش و توسعه استعداد، مدیریت عملکرد استعدادها و حفظ استعداد با چهار استراتژی واحدهای تحقیق و توسعه: تطبیق محلی، نوآوری محلی، نوآوری جهانی و سازگاری معکوس انجام شد که نتایج پژوهش همراستایی بین این دو استراتژی را تایید کرد (Li, et al., 2019). پژوهشی با عنوان تاثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی با مطالعه موردی بانک‌های تجاری اردن انجام شد، نتایج تحقیق نشان داد استراتژی‌های مدیریت استعداد تاثیر قابل

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع بانک‌های اردن دارد (Al-Lozi, Almomani & Al-Hawary, 2018). در پژوهشی با عنوان "جستجوی مزیت جهانی: از منابع انسانی بین المللی تا مدیریت استعداد" به بررسی و تحلیل محتوای مزیت‌های مطرح شده در ادبیات ۵۰ سال گذشته در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی و ادبیات نوین در زمینه مدیریت استعداد پرداخت. در این پژوهش جزئیات مقالات مرتبط با مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد در بین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۲۰۱۴ تشریح و مفاهیم و مقوله‌های اصلی استخراج گردید (Cascio & Boudreau ,2016). پژوهشی با عنوان "طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)" انجام شد. در بخش کیفی از تکنیک دلفی استفاده شد و از روش معادلات ساختاری در بخش کمی با نمونه اماری ۳۵۷ نفری بهره‌گیری شد. نتایج پژوهش حاصل از فن دلفی نشان دهنده مدل اولیه دارای سه بعد مدیریت استعداد، استراتژی مدیریت استعداد و جانشین پروری می‌باشد. نتایج حاصل از بخش دوم نیز تایید کننده یافته‌های حاصل از بخش اول می‌باشد (Mahfozi, Lotfrooshan & Ghorbani, 2018). نتایج پژوهشی با عنوان "طراحی مدل استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد که وجود نظام کارآمد مدیریت استعداد در مدارس مستلزم تدوین چشم‌انداز و نگرش مبتنی بر استعداد پروری است (Sepahvand, Sharit nejad & Aref nejad, 2018). در مطالعه ای به طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سما پرداخته شد. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی مدیریت استعداد شامل ۶ مولفه: شناسایی پست کلیدی، عوامل شناخت، انتخاب، به کار گماری، توسعه و نگه‌داشت فرد مستعد می‌باشد. در بخش کمی نیز نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان دهنده تایید یافته‌های حاصل از بخش کیفی تحقیق بود (Seif Hashemi et al., 2018). پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانک‌داری با استفاده از نظریه داده‌بنیاد" انجام شد. در این پژوهش مدل پارادایمی مدیریت استعداد در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها طراحی و تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعداد گماری و استعداد داری برای پدیده اصلی شناسایی گردیده است (Hasan poor et al., 2018).

همانگونه که ملاحضه می‌گردد، تاکنون تلاش‌هایی در زمینه طراحی مدل مدیریت استعداد صورت پذیرفته است، اما خلاءای که در مدل‌های مذکور (مطالعات خارجی و داخلی) مشاهده

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

گردیده و محقق را بر آن داشت تا در این زمینه به تحقیق بپردازد این بود که مدل‌های مذکور تمام ابعاد مدیریت استعداد را به صورت یکجا و متمرکز به تصویر نمی‌کشد. ز آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز خواهند داشت، لذا سازمان‌ها به این مسئله پی برده‌اند که باید نسبت به جذب مدیران مستعد و توانمند، سرمایه‌گذاری لازم در درازمدت را انجام دهند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی از قبیل کوچک‌سازی سازمانی اخیر، فرصت‌های شغلی زیاد که به وسیله فناوری‌های جدید به وجود آمده‌اند، دسترسی آسان به انبوه کثیری از مشاغل به وسیله اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته-سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی (Byham, & Paese, 2002) . مدارس نیز از این قاعده مستثنی نیستند؛ در حقیقت اگر نظام آموزش و پرورش مبتنی بر مدیریت استعداد باشد و معلمان، مدیران و کارکنان مدارس با استفاده از فرآیند مدیریت استعداد استخدام و گزینش شوند، مدارس با کارآیی و اثربخشی بالاتری در جهت نیل به اهداف آموزشی و پرورشی خود گام خواهند برداشت. مطالعه وضعیت موجود در مدارس کشور نشان دهنده، نامناسب بودن کیفیت کار بیشتر مدارس دولتی است و اکثر مدیران نه تنها فاقد استعداد مدیریتی نیستند، بلکه، در موارد متعددی، حتی حائز صلاحیت های حرفه ای لازم هم نیستند. با توجه به پراکندگی ادارات آموزش و پرورش مناطق تحت پوشش اداره کل آموزش و پرورش شهرستانهای استان تهران، بومی نبودن تعدادی از مدیران و عدم آشنایی کافی به مشکلات آموزشی و پرورشی مناطق، نبود انگیزه کافی جهت پذیرش پست مدیریت مدارس دولتی متوسطه، سن دانش آموزان مدارس متوسطه، وضعیت مالی اولیا دانش آموزان مناطق، نیاز به کمک خیرین مدرسه یار و عدم جذب کافی خیرین و پرداخت ناچیز سرانه به مدارس، انتخاب و انتصاب مدیران مستعد و توانمند علی الخصوص در مدارس متوسطه شهر تهران با مشکلات و چالش های بسیاری مواجه گردیده است. لذا این پژوهش در مدارس دولتی مقطع متوسطه شهرستان‌های استان تهران انجام خواهد شد. از طرفی برای تربیت مدیران مستعد نیازمند طراحی و اعتباربخشی الگوی مدیریت استعداد برای مقاطع مختلف تحصیلی می باشد. یکی از مقاطع حساس تحصیلی هم دوره متوسطه می باشد، از این رو در این تحقیق سعی می شود تا با تکیه بر مطالعات نظری و بنیادی و نیز پیشینه پژوهشی و همچنین رجوع به نظر متخصصان یک الگوی مدیریت استعداد برای دوره متوسطه طراحی و پیشنهاد شود . لذا در این تحقیق به این سوال پاسخ داده می شود که الگوی مدیریت استعداد برای دوره متوسطه چگونه

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

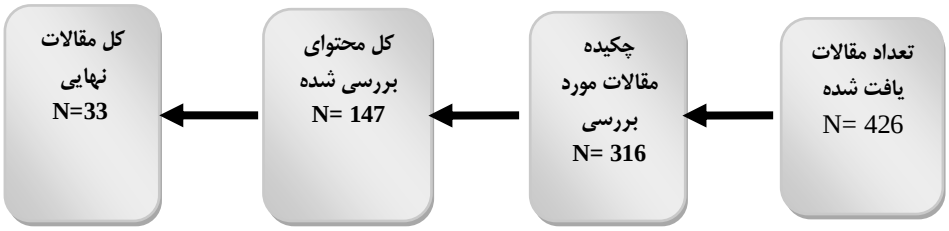
است؟ این الگو در برگیرنده چه مولفه ها و ابعادی است؟ و اعتبار مدل مدیریت استعداد چگونه خواهد بود؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و توسعه‌ای است. رویکرد مطالعه آمیخته متوالی بوده است که در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای قیاسی استفاده شد و در بخش کمی از روش توصیفی از نوع پیمایشی استفاده گردیده است. در فرایند مطالعه کیفی جستجوی منابع مرتبط، انتخاب کلید واژه ها و انتخاب و استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی صورت گرفت، یعنی مقاله‌های معتبر موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی مانند مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، بانک جامع مقالات همایش‌ها و کنفرانس‌ها، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران و پایگاه‌های اطلاعات برخط معتبر خارجی نظیر ساینس دایرکت[1] مورد جستجو قرار گرفت. جستجوی مقاله های فارسی در بازه زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹ و جستجوی مقاله های انگلیسی در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰ انجام شد. ملاک ورود تناسب پژوهش‌های چاپ شده مرتبط با مدیریت استعداد بود، یعنی منابعی که اطلاعات کافی را در مورد متغیر اصلی تحقیق گزارش کرده باشند. ملاک خروج متون نیز پوشش ندادن موضوع و متغیر اصلی مورد مطالعه بود. تعداد ۴۲۶ مقاله گردآوری شد. با مطالعه عنوان تحقیق، چکیده و محتوای مقاله‌ها، مواردی که با موضوع و سوال تحقیق تناسب نداشتند، حذف گردیدند (۳۱۶ چکیده مقاله مطالعه دقیق شد و ۱۴۷ مقاله برای مطالعه بیشتر انتخاب شد و در نهایت ۳۳ مقاله تحلیل محتوای کیفی شد). در مرحله بررسی جهت انتخاب مقالات نهایی: هدف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌گیری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحضات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح یافته‌ها و ارزش پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که در نمودار ۱ ملاحظه می‌گردد در نهایت ۳۳ مقاله مرتبط با موضوع گردآوری شد.

1 .Sciencedirect

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]



نمودار۱: نتایج جستجو و انتخاب مقاله‌ها

تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای حیاتی در پژوهش کیفی است . اعتبار به میزانی گفته می شود که یک روش قادر است هدف مطالعه را بسنجد. در پژوهش حاضر، از روش توافق بین دو کدگذار برای محاسبهٔ پایایی متون استفاده شد. برای این منظور، از یک خبره تحلیلگر محتوا که بر موضوع پژوهش اشراف داشت، درخواست شد به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند. سپس محقق به همراه همکار پژوهش، سه متن از مقاله های منتخب نهایی را کدگذاری و درصد توافق بین دو کدگذار از طریق شاخص آماری کاپای کوهن محاسبه شد. ضریب کاپای کوهن (۱۹۶۰) یکی از روش های محاسبه آماری توافق بین دو نفر است که تعیین می کند ایا این دو فرد در مورد کد گذاری یک متن خاص با هم توافق دارند یا خیر (Creswell, John W.-2016). این ضریب با استفاده از فرمول ذیل محاسبه می شود: (در فرمول زیر به جای ۱۰۰٪ می توان عدد ۱را قرار داد)

$$\text{کاپا} = \frac{(\text{درصد اتفاق نظری که فقط بر حسب شانس انتظار می رود}) - (\text{درصد اتفاق نظر مشاهده شده})}{\%100 - (\text{درصد اتفاق نظری که فقط بر حسب شانس انتظار می رود})}$$

پایای بین دو کدگذار برای متون انجام گرفته در پژوهش، با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر با ۸۲ صدم شده است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیش از ۶۰ صدم است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تایید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی مناسب است.

همانگونه که ذکر شد روش تحقیق در بخش کمی توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، مدیران مدارس دوره متوسطه شهر تهران به تعداد ۴۶۰ نفر بودند. ۲۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه ای و براساس جدول کرجسی و

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

مورگان انتخاب شدند. در مرحله کمی داده ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری شد. این پرسشنامه برمبنای داده‌های کیفی با استفاده دستورالعمل تدوین پرسشنامه در پژوهش-های پیمایشی طراحی شد . برای اطمینان از روایی محتوایی پرسش‌نامه، ۵ نفر از متخصصان رشته مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی پرسش‌نامه را بررسی و مختوای آن را تایید کردند. به منظور اطمینان از پایا بودن پرسش‌نامه و هم‌سانی سوال‌ها، ضریب آلفای کرونباخ برای نمونه مقدماتی (۳۰ نفر) به میزان ۷۱/. محاسبه شد. در مجموعه ۷۵ گویه و ۲۵ مولفه اصلی در پرسشنامه مد نظر قرار گرفت که تمامی آن‌ها بر مبنای طیف لیکرت پنج درجه‌ای طراحی شدند. در بخش کمی مولفه‌های مدل با بار عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، ضرایب معناداری، ضرایب استاندارد و شاخص‌های برازش تحلیل شد.

یافته‌ها

پس از پیاده‌سازی داده‌های حاصل از متون، به هریک از اسناد یک کد داده شد. برای تجزیه و تحلیل متن اسناد از روش تحلیل محتوای کیفی قیاسی استفاده شد. بر این اساس، اسناد مکرر خوانده شدند و مطالب مرتبط که در حقیقت پاسخ به سوال اصلی پژوهش بودند، مشخص شدند. کدگذاری داده‌ها بر حسب اسناد و شماره‌های مرتبط با آن، که قبلا تعریف شده بود، انجام شد. در حقیقت، ابتدا مولفه های مرتبط با مدیریت استعداد استخراج شد (کد گذاری باز)، سپس کدها هم دسته شدند و طبقات محوری یا مولفه های اصلی شکل گرفتند (کد گذاری محوری) و در نهایت مولفه های نهایی مدیریت استعداد تدوین شدند (کدگذاری گزینشی) (Abedi Jafari et al., 2011).

جدول ۱: مفاهیم (کدگذاری باز)

ردیف	مولفه ها و مفاهیم	ردیف	مولفه ها و مفاهیم
۱	شناسایی افراد مستعد و هدایت به سوی موقعیت های پر بازده	۹۴	منبع یابی از درون سازمان
۲	تخصص	۹۵	منبع یابی از بیرون سازمانی
۳	مهارت	۹۶	آینده شغلی
۴	نگرش	۹۷	ارتقای سطح دانش
۵	تفهیم مدیریت استعداد	۹۸	شفاف سازی
۶	ترسیم تصویر روشن از ترکیب خاص دانش	۹۹	کشف استعدادها از طریق برگزاری دوره‌ها و طرح های بروز خلاقیت

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

۷	توانمندی منابع انسانی	۱۰۰	غنی سازی شغل
۸	احساس نیاز مدیران ارشد	۱۰۱	تعامل مدیر با کارکنان
۹	شناسایی افراد به صورت عملی	۱۰۲	اثربخش سازمانی
۱۰	تدوین دستورالعمل و ضوابط قانونی	۱۰۳	عملکرد سازمان
۱۱	تناسب استعداد با شغل	۱۰۴	نظام ارتباطات و تعامل
۱۲	طراحی دوره های آموزشی	۱۰۵	مهیا بودن فرهنگ سازمانی
۱۳	آموزش حین کار	۱۰۶	فراهم بودن زمینه یادگیری
۱۴	احساس مفید بودن	۱۰۷	پویایی در کار
۱۵	تعریف و زبان مشترک	۱۰۸	نشاط در کار
۱۶	تناسب استراتژی مدیریت استعداد با کسب و کار	۱۰۹	ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۷	رویکرد عادلانه در شناسایی افراد	۱۱۱۰	عملکرد محوری
۱۸	شناسایی پست های کلیدی	۱۱۱	شناسایی مبتنی بر شایستگی
۱۹	تعهد	۱۱۲	تناسب شغل با شاغل
۲۰	آزمون شخصیت	۱۱۳	توافق در رویکردها
۲۱	ارزیابی مستمر	۱۱۴	رویکردهای عادلانه در شناسایی افراد
۲۲	توجه به سلامتی خانواده کارکنان	۱۱۵	شایستگی افراد
۲۳	امنیت شغلی	۱۱۶	همراهی تئوری با عمل
۲۴	شغل چالشی و جذاب	۱۱۷	احساس ارامش خاطر
۲۵	احساس سهیم بودن	۱۱۸	تعامل کارکنان با همدیگر
۲۶	حقوق و مزایا	۱۱۹	هوش هیجانی
۲۷	تغییرات محیطی	۱۲۰	شناسایی افراد از طریق دوره های بروز خلاقیت
۲۸	بررسی سوابق اجرایی	۱۲۱	سابقه های علمی و پژوهشی
۲۹	بررسی سوابق علمی	۱۲۲	مدیریت زمان
۳۰	قانون شغلی	۱۲۳	کانون ارزیابی
۳۱	احساس تاثیرگذاری	۱۲۴	جانشین پروری
۳۲	فرصت رشد و بالندگی	۱۲۵	توجه مدیریت به تربیت افراد
۳۳	نوجویی	۱۲۶	دوره های بازآموزی
۳۴	آرمان‌خواهی	۱۲۷	آزادی
۳۵	رویکردهای مهارت گرایی (جذب)	۱۲۸	نوآور بودن سازمان
۳۶	عدم سرکوب ایده ها	۱۲۹	اشاعه طرز تفکر استعداد
۳۷	تناسب شغل و شاغل	۱۳۰	مهیا بودن شرایط
۳۸	مزیت رقابتی	۱۳۱	عدم کپی برداری

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

۳۹	حساسیت سازمان به فرد	۱۳۲	درک قدر و منزلت افراد
۴۰	عملیاتی کردن مدیریت استعداد	۱۳۳	همراهی منابع انسانی
۴۱	وضع موجود	۱۳۴	نگرش استراتژیک و فعالانه
۴۲	تشکیل کمیته خلاقیت	۱۳۵	ارزش کاربردی
۴۳	التزام شغلی	۱۳۶	پرستیژ سازمان
۴۴	باور کردن سازمان	۱۴۷	تحریک و برانگیختگی
۴۵	تغییرات فناوری	۱۴۸	مصاحبه های رفتاری
۴۶	رهبری تحول‌آفرین	۱۴۹	خواست مدیران ارشد
۴۷	طراحی دوره های مهارت‌پروری	۱۵۰	ارائه بازخورد
۴۸	تدوین برنامه های نیاز سنجی در همه سطوح	۱۵۱	حمایت سازمان از فرد
۴۹	مربی‌گری	۱۵۲	رهبری مشارکتی
۵۰	احترام و شخصیت دهی به افراد	۱۵۳	موفقیت سازمانی
۵۱	ارزش اجتماعی	۱۵۴	خروج کارکنان دانشی
۵۲	مدیر منابع انسانی محور	۱۵۵	جذب نیروهای رقیب
۵۳	کیفیت کاری	۱۵۶	کسب ایده های کاربردی
۵۴	پاداش مادی	۱۵۷	پاداش غیر مادی
۵۵	پیوندهای خانواده و سازمان	۱۵۹	شخصیت
۵۶	مصاحبه تخصصی	۱۶۰	ارزش‌ها
۵۷	رهبری تفویضی	۱۶۲	مهارت ارتباط با مشتری
۵۸	نوآور بودن افراد مستعد	۱۶۳	اعتماد و اطمینان به مدیر
۵۹	اجرایی کردن ایده های ناب	۱۶۴	افزایش درآمد سازمانی
۶۰	حمایت دولت	۱۶۵	ارزیابی مستقیم
۶۱	پرداخت مبتنی بر عدالت محوری	۱۶۶	پیری
۶۲	تفکر خلاق	۱۶۷	ارزش علاقه مندی
۶۳	نوآور بودن سازمان	۱۶۸	شناسایی استعداد از طریق مشاهده
۶۴	قابلیت ارتقای شغلی	۱۶۹	شناسایی استعداد از طریق مصاحبه
۶۵	تدوین برنامه‌های نیازسنجی در همه سطوح	۱۷۰	انتقال تجربه از طریق آموزش
۶۶	انتخاب براساس عدالت محوری	۱۷۱	متمایز سازی منابع انسانی
۶۷	شناسایی افراد مستعد مبتنی بر عدالت محوری	۱۷۲	ساختار حمایتی
۶۸	مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری	۱۷۳	پاسخگو بودن
۶۹	تعاملات سازمانی و انتقال تجربه	۱۷۴	فرصت برای توسعه حرفه ای
۷۰	مکان جغرافیایی	۱۷۵	آزمون روان‌شناختی
۷۱	معماری دو هسته ای	۱۷۶	لزوم صحبت به زبان بومی

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

۷۲	آماده سازی برای موقعیت بعدی	۱۷۷	مشارکت در کارهای گروهی
۷۳	توجه به فرزندان کارکنان	۱۷۸	بازنشستگی
۷۴	استعداد یابی از طریق مدیران ارشد	۱۷۹	رهبری حمایتی
۷۵	توجه به نیاز و دغدعه های کارکنان	۱۸۰	معنادار بودن شغل
۷۶	مشاوره گرفتن از مشاوران برتر	۱۸۱	تعریف جایگاه و مسئولیت
۷۷	خودارزیابی	۱۸۲	ارزیابی مبتنی بر شایستگی
۷۸	قدرت یادگیری	۱۸۳	فرهنگ حمایت‌گر
۷۹	سبک رهبری پدرانه	۱۸۴	کوتاه شدن عمردانش
۸۰	ارزش توسعه	۱۸۵	انتخاب از طریق آزمون کتبی
۸۱	خوش نامی سازمان	۱۸۶	در نظر گرفتن تفاوت های فردی
۸۲	ارزش نهادن به افراد مستعد	۱۸۷	ارزیابی به صورت کمی
۸۳	فرصت برای کار با افراد بیرون سازمان	۱۸۸	تعالی سازمانی
۸۴	وجهه شغلی	۱۸۹	برند سازمان
۸۵	توجه مدیر به تربیت سازمانی افراد	۱۹۰	ادراک ارزش های نیروی انسانی
۸۶	توانایی رهبری افراد مستعد	۱۹۱	فرصت برای توسعه و رشد
۸۷	نوع فعالیت	۱۹۲	روابط غیر رسمی
۸۸	چرخش شغلی	۱۹۳	آنالیز شکاف فعایت ها
۸۹	مقایسه معیارهای ارزیابی	۱۹۴	رضایت فردی
۹۰	شهرت در میان جامعه		
۹۱	محیط کاری انعطاف‌پذیر		

در جدول فوق، مفاهیم مدل مدیریت استعداد استخراج شده است. همانگونه که ذکر شد ۳۰ مقاله مطالعه دقیق شد، برای هر مقاله یک جدول استخراج مفهوم ترسیم شد و با کد گذاری باز مفاهیم مرتبط با مدیریت استعداد استخراج شد. در جدول فوق مفاهیم مشترک و همپوش در هم ادغام شد و نهایتا ۱۹۴ مولفه در جدول فوق لحاظ گردید.

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

جدول ۲ : مقوله‌های مدیریت استعداد

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی
تعریف مفهوم استعداد	شفاف سازی، توافق در رویکردها، تفهیم مفهوم استعداد، تعریف و زبان مشترک، عملیاتی کردن مدیریت استعداد.
بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد	توانمندسازی منابع انسانی، عملکرد محوری، همراهی تئوری و عمل، خواست مدیران ارشد، نگرش استراتژیک و فعالانه، احساس نیاز مدیران ارشد.
فرهنگ استعداد و موقعیت یابی شغلی مناسب	مهیا بودن فرهنگ سازمانی، مهیا بودن شرایط، همراهی منابع انسانی، اشاعه طرز تفکر استعداد، شناسایی افراد مستعد و هدایت به سوی موقعیت های پربازده و بعدی، تناسب استعداد با شغل، تدوین برنامه‌های نیاز سنجی در تمامی سطوح، فرهنگ حمایت‌گر
سونامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع	پیری، بازنشستگی، تغییرات فناوری، تغییرات محیطی (محیط درونی و بیرونی)، کوتاه شدن عمر دانش، خروج کارکنان دانشی
شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی	شناسایی افراد مستعد بر مبنای شایستگی، شناسایی افراد مستعد بر مبنای عدالت، کشف استعدادها از طریق برگزاری دوره‌ها و طرح های بروز خلاقیت، رویکرد عادلانه شناسایی افراد، استعدادیابی از طریق مدیران ارشد، استعداد یابی از طریق مشاهده، استعداد یابی به صورت علمی، شناسایی افراد به صورت علمی، شناسایی افراد از طریق دوره های بروز خلاقیت، مدیریت زمان، استعداد یابی از طریق مصاحبه
شناسایی و کشف شکاف-ها موجود بین استعداد فعلی و آتی	وضع موجود، وضع آتی، ترسیم تصویر روشن از ترکیب خاص دانش، منبع یابی از درون سازمان، منبع یابی از بیرون سازمان
تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان	هوش هیجانی، نوجویی، آرمان‌خواهی، قدرت یادگیری، قانون شغلی، مهارت، تخصص، توانایی رهبری، بررسی سوابق علمی، بررسی سوابق اجرایی، نوآور بودن افراد، تفکر خلاق، توانایی رهبری افراد مستعد، پویایی در کار، نشاط در کار، شایستگی افراد، مهارت ارتباط با مشتری، پاسخگو بودن،
مولفه های رفتار سازمانی	تعهد سازمانی، التزام شغلی، رضایت شغلی، نگرش، شخصیت، ارزش‌ها
مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد	شناسایی مشاغل کلیدی، شناسایی پست های کلیدی، تدوین دستورالعمل و ضوابط قانونی، عدم کپی برداری.
ارزش‌ها و فرهنگ	آزادی، تحریک و برانگیختگی، مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، مشارکت در کار گروهی، نوآور بودن سازمان، محیط انعطاف‌پذیر، ساختار سازمانی، ارزش نهادن به افراد مستعد، فراهم بودن زمینه یادگیری
توسعه حرفه ای و شغلی	فرصت برای کار با افراد بیرون سازمان، فرصت برای توسعه و رشد، فرصت برای توسعه حرفه‌ای.
موقعیت و شهرت	مکان جغرافیایی، لزوم صحبت به زبان بومی، کیفیت کاری، شهرت در میان جامعه، پرستیژ

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

سازمانی	سازمان، باور کردن سازمان،خوش نامی سازمان، نوع فعالیت سازمان، نوآور بودن سازمان، ساختار حمایتی، برند سازمان
برند کارفرما	ارزش علاقه مندی، ارزش اجتماعی، ارزش توسعه، ارزش کاربردی، رویکردهای مهارت گرایی سازمان، ارزش اجتماعی،
آموزش و ارتقای مهارت های افراد	ارتقای سطح دانش، طراحی دوره‌های آموزشی، آماده‌سازی فرد برای موقعیت بعدی، آموزش حین کار، فراهم کردن زمینه یادگیری، تدوین برنامه‌های نیازسنجی در همه سطوح، طراحی دوره‌های شایستگی و مهارت پروری، جانشین‌پروری، مربی گری
تقویت خودبالندگی، خلاقیت و باروری استعداد	کسب ایده‌های کاربردی افراد، عدم سرکوب ایده ها و نظرات افراد، اجرایی کردن ایده های ناب، تشکیل کمیته خلاقیت، معماری دو هسته ای، مشاوره گرفتن از مشاوران برتر، دوره های بازآموزی
تسهیم دانش	تعاملات سازمانی و انتقال تجربه، انتقال تجربه از طریق آموزش، نظام ارتباطات و تعامل، آماده سازی برای موقعیت بعدی، فرصت برای کار با افراد بیرون سازمان
معیارهای مطلوب برای انتخاب	آزمون شخصیت، آزمون روان‌شناختی، مصاحبه تخصصی، مصاحبه رفتاری، تناسب شاغل با شغل و برعکس، انتخاب براساس عدالت، عملکرد محوری، انتخاب از طریق آزمون کتبی
قابلیت و جایگاه شغلی	شغل چالشی و جذاب، غنی‌سازی شغل، فرصت رشد و بالندگی، وجهه شغلی، آینده شغلی، قابلیت ارتقای شغلی، امنیت شغلی، چرخش شغلی، معنادار بودن شغل.
احساس تعلق، تعهد سازمانی و حساسیت سازمانی	احساس تاثیرگذاری، احساس سهیم بودن، احساس مفید بودن، حساسیت سازمان نسبت به فرد، حمایت سازمان از فرد، احساس آرامش خاطر، تعریف جایگاه و مسئولیت سازمانی
پاسداشت نیروی انسانی و خط‌مشی‌های تعادل زندگی کاری	درک قدر و منزلت افراد، احترام و شخصیت‌دهی به نیروی انسانی، فرصدرک ارزش نیروی انسانی، توجه به نیازها و دغدغه‌های کارکنان، توجه به سلامت کارکنان و خانواده، توجه به فرزندان کارکنان، پیوند خانواده و سازمان، روابط غیر رسمی
سبک رهبری و مدیریت	اعتماد و اطمینان مدیر، تعامل مدیر با کارکنان، توجه مدیر به تربیت سازمانی افراد، مدیر منابع انسانی محور، رهبری مشارکتی، رهبری حمایتی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تفویضی، سبک رهبری پدرانه، توجه مدیریت به تربیت افراد،
جبران خدمات	پاداش مادی، پاداش غیرمادی، حقوق و مزایا، پرداخت بر مبنای عدالت، رضایت فردی
شاخص های استاندارد ارزیابی	ارزیابی ۳۶۰ درجه، کانون ارزیابی، ارزیابی مبتنی بر شایستگی، ارائه بازخورد، ارزیابی مستمر، ارزیابی مستقیم، خود ارزیابی، مقایسه معیارهای ارزیابی، ارزیابی به صورت کمی
پیامد مدیریت استعداد	تناسب استراژی مدیریت استعداد با کسب و کار، مزیت رقابتی، اثربخشی سازمانی، عملکرد سازمان، موفقیت سازمان، افزایش درآمد سازمانی، تعالی سازمانی

کدگذاری محوری (استخراج مقوله‌ها):در این مرحله، موارد بدست آمده به دست آمده مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت، مقوله‌های پژوهش تدوین شد. محقق، مفاهیمی را که بیش‌ترین

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

قرابت معنایی و مفهومی نسبت به هم دارند کنار هم قرار داده و به طرح مولفه های اصلی پرداخته است. در حقیقت، محقق مفاهیم را در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی کرده است. نتایج نهایی در جدول ۲ نشان داده شده است. در بررسی مفاهیم همان‌گونه که مشاهده می‌شود پس از بازنگری و انجام اصلاحات ۱۹۴ شاخص وجود داشت که۲۴ مقوله اصلی تبدیل شده است.

جدول ۲ مضامین اصلی و فرعی مدیریت استعداد را نشان می‌دهد که از ترکیب این مضامین چارچوب نظری پژوهش حاصل شد است.

جدول ۳ : چارچوب نظری مدیریت استعداد (کدگذاری انتخابی)

عوامل (مقوله های اصلی انتخابی)	مقوله های فرعی(گویه ها)
شناسایی و کشف منابع استعداد	✓ تعریف مفهوم استعداد ✓ بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد ✓ فرهنگ استعداد و موقعیت یابی شغلی مناسب ✓ سونامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع ✓ شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی ✓ شناسایی و کشف شکاف‌ها موجود بین استعداد فعلی و آتی ✓ تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان ✓ مولفه های رفتار سازمانی ✓ مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد
جذب منابع استعداد	✓ ارزش‌ها و فرهنگ ✓ توسعه حرفه ای و شغلی ✓ موقعیت و شهرت سازمانی ✓ برند کارفرما
انتخاب	✓ معیارهای مطلوب برای انتخاب
توسعه منابع استعداد	✓ آموزش و ارتقای مهارت های افراد ✓ تقویت خودبالندگی، خلاقیت و باروری استعداد ✓ تسهیم دانش
حفظ و نگه داری منابع استعداد	✓ قابلیت و جایگاه شغلی ✓ احساس تعلق، تعهد سازمانی و حساسیت سازمانی ✓ پاسداشت نیروی انسانی و خط‌مشی‌های تعادل زندگی کاری ✓ سبک رهبری و مدیریت ✓ جبران خدمات

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

ارزیابی منابع استعداد	✓ شاخص های استاندارد ارزیابی
نتایج منابع استعداد	✓ نتایج

در نهایت در جدول شماره ۳ کد گزاری گزینشی نشان داده شده است

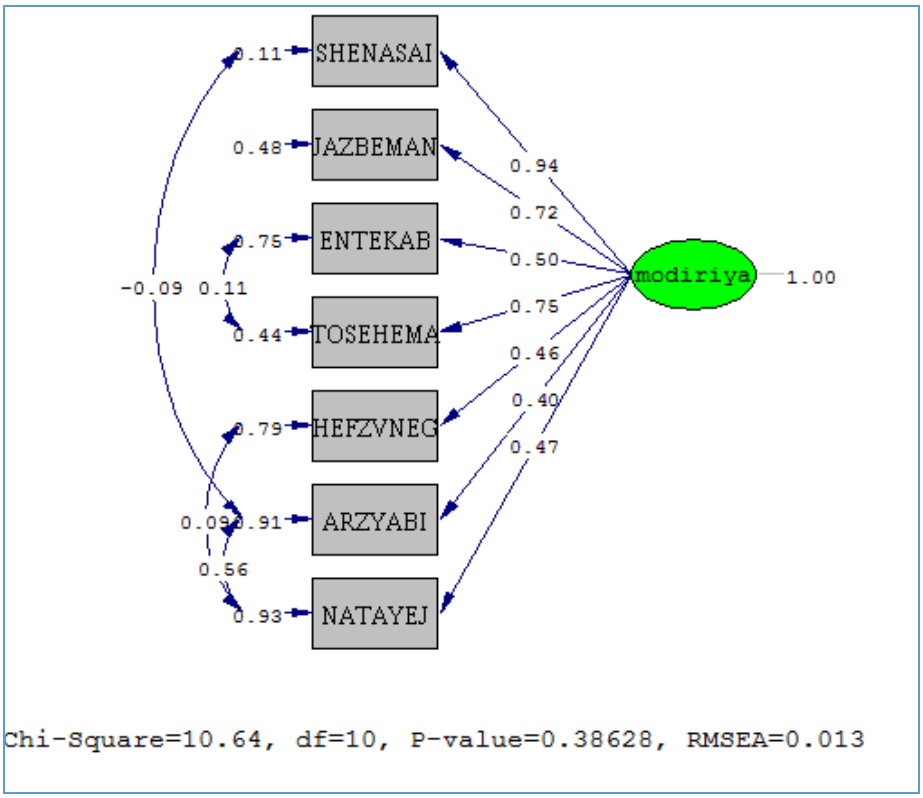
جدول ٤ : نتایج تحلیل عاملی مدل مدیریت استعداد مدیران

متغیر (عامل)	ابعاد	بار عاملی استاندارد	مقدار معناداری
مدل مدیریت استعداد مدیران	شناسایی و کشف منابع استعداد	۰,۹۴	۲۱,۸۵
	جذب منابع استعداد	۰,۷۲	۱۵,۳۴
	انتخاب	۰,۵۰	۹,۸۷
	توسعه منابع استعداد	۰,۷۵	۱۶,۰۲
	حفظ و نگه داری منابع استعداد	۰,۴۶	۹,۰۰
	ارزیابی منابع استعداد	۰,۴۰	۵,۳۲
	نتایج منابع استعداد	۰,۴۷	۵,۱۱

تحلیل عاملی تاییدی مدل مدیریت استعداد مدیران: در این قسمت برای بررسی تایید و یا رد مولفه های شناسایی شده برای مدل مدیریت استعداد مدیران از آزمون تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. نتایج این آزمون در دو حالت استاندارد و معناداری در جدول ۴ ارائه شده است.

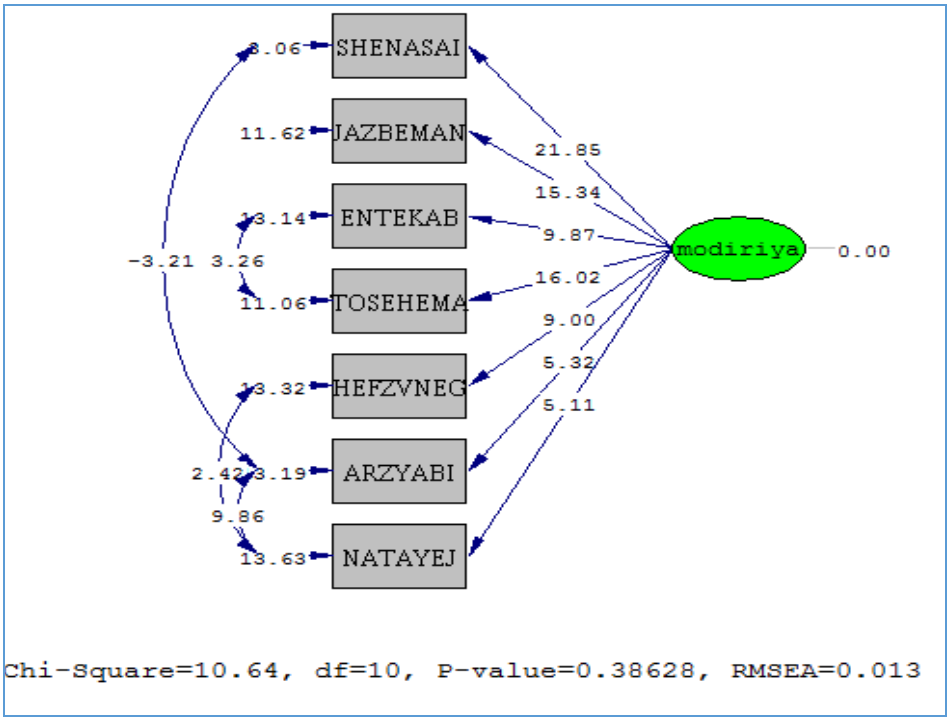
از آنجا که از نظر آماری پیشنهاد می‌شود که عامل‌های دارای مقدار وزن رگرسیونی (بار عاملی) بیش از ۰/۴۰ معنادار و قابل قبول تلقی شوند، بنابراین همه وزن‌های رگرسیونی در مدل مورد بررسی وزنی بزرگ‌تر از ۰/۴۰ دارند و همه نسبت‌های بحرانی(t-value) در سطح $P<0/01$معنادار هستند؛ بنابراین تمامی عوامل در نظرگرفته‌شده، مورد تایید قرار گرفته و برازش کلی حاکی از برازش خوب مدل می باشد.

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]



نمودار۲ : تحلیل عامل تاییدی در حالت استاندارد مولفه های مدیریت استعداد مدیران

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]



نمودار ۳: تحلیل عامل تاییدی در حالت معناداری مولفه های مدیریت استعداد مدیران

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

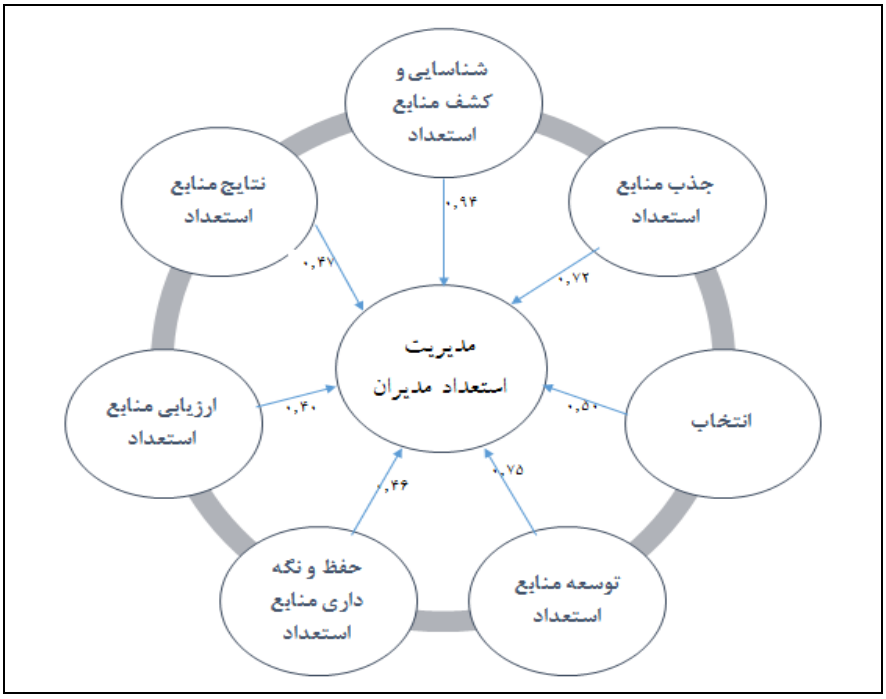
جدول ۵ : شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی مولفه های مدیریت استعداد مدیران

شاخص	مقدار	حد قابل قبول	نتیجه
X2/df	۱,۰۶۴	بین ۱ تا ۵	قابل قبول
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰,۹۹	۰/۹< (۰/۹ و بالاتر)	قابل قبول
شاخص نیکویی برازش(GFI)	۰,۹۹	۰/۹< (۰/۹ و بالاتر)	قابل قبول
شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده(AGFI)	۰,۹۸	نزدیک به یک	قابل قبول
شاخص توکر-لوییس(TLI)	۰,۹۶	0.9< (۰/۹ و بالاتر)	قابل قبول
شاخص برازش افزایشی(IFI)	۱,۰۰	0/9< (۰/۹ و بالاتر)	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی(CFI)	۱,۰۰	0/9< (۰/۹ و بالاتر)	قابل قبول
شاخص برازش هنجار شده مقتصد(PNFI)	۱,۰۰	0/6<	قابل قبول
ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد(RMSEA)	۰,۰۱۳	0/08>	قابل قبول
شاخص برازش نسبی (RFI)	۰,۹۸	0/9<	قابل قبول
ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)	۰,۰۱۵	نزدیک به صفر	قابل قبول

با توجه به خروجی لیزرل که در جدول ۵ ارائه شده، مقدار X۲/df محاسبه شده ۱,۰۶۴ است، وجود X۲/ df کوچکتر از ۵ نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) می‌بایستی کمتر از ۰,۰۸ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰,۰۱۳ است. با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل می‌توان گفت که داده‌ها با مدل منطبق هستند و شاخص‌های ارائه شده نشان‌دهنده این موضوع هستند که در مجموع داده‌های تجربی به خوبی با آن منطبق می‌باشند.

با توجه به نتایج کیفی و کمی انجام شده مدل نهایی پژوهش به صورت نمودار زیر تدوین شده است:

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]



نمودار٤: مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق مدل جامع مدیریت استعداد بر پایه هفت بعد: الف- شناسایی و کشف منابع استعداد؛ ب- جذب منابع استعداد؛ ج-انتخاب منابع استعداد؛ د- انتخاب منابع استعداد؛ ه-توسعه منابع استعداد؛ ر-حفظ و نگه‌داری منابع استعداد؛ ح- ارزیابی منابع استعداد؛ ج- نتایج، ۲۴ مولفه و ۱۹۴ شاخص در ارتباط با مدیریت استعداد به روش اکتشافی و از طریق تکنیک تحلیل محتوای با رویکرد قیاسی طراحی شد که همگی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل از برازش قابل قبولی برخوردار شدند.

اولین مقوله اصلی از مدیریت استعداد، شناسایی و کشف استعداد است. ذیل این مقوله ۹ مولفه مرتبط قرار دارد که عبارتند از: تعریف مفهوم استعداد، بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد، فرهنگ استعداد و موقعیت یابی شغلی مناسب، سونامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع،

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی، شناسایی و کشف شکاف‌ها موجود بین استعداد فعلی و آتی، تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان، مولفه های رفتار سازمانی و مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد. مولفه‌های به دست آمده در این قسمت هر کدام به گونه‌ای معرف و بیان کننده بعد شناسایی و کشف استعداد هستند. این مولفه‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا بهتر بتوانند نیروهای مستعد را شناسایی و جذب کنند. نمونه-ای از این مطلب، در اسناد چنین اشاره شده است: **" اصطلاح جنگ برای استعداد در تمامی سازمان‌ها باید مورد توجه گردد"**. در تایید یافته‌ها می‌توان به پژوهش Shahi, Farrokhseresht & Aghajani(2020), Jarvi & Khoreva(2020), Seif Hashemi et al. (2018), Dehghanian et al. (2018), Hasanpour et al. (2018), Aghbal et al. (2018) اشاره کرد.

مقوله اصلی دوم از مدیریت استعداد، شامل جذب منابع انسانی است، در این بعد نیز مولفه های: ارزش‌ها و فرهنگ، توسعه حرفه ای و شغل، موقعیت و شهرت سازمانی و برند کارفرما به عنوان مولفه‌های بعد جذب منابع انسانی شناسایی شدند. می‌توان بیان نمود که مولفه‌های به دست آمده هم‌چون استراتژی برند کارفرما و استراتژی شهرت سازمان هر کدام به جذب افراد با استعداد توسط سازمان کمک می‌نماید چرا که خوش نامی و به عبارت دیگر برندسازی سازمان و مدیران و کارفرمایان خود عامل بسیار مهمی در جذب افراد مستعد در سازمان می‌باشند که در این مدل به این ارتباط اشاره شد. از طرف دیگر فرهنگ سازمان نیز باید حامی جذب افراد مستعد باشد. نمونه-ای از این مطلب، در اسناد چنین اشاره شده است: **" یکی از دلایل جذب نیروهای مستعد خوش نامی سازمان می‌باشد"**. یافته‌ها با نتایج پژوهش Mohammed, Baig, & Gururajan (2020), Li et al. (2019), Hasanpour et al. (2018), Aghbal et al. (2018) هم‌خوانی دارد.

مقوله اصلی سوم از مدیریت استعداد، شامل انتخاب منابع استعداد است، در این بعد نیز ۱ مولفه شناسایی و مورد تایید قرار گرفت که عبارت است از: معیارهای مطلوب برای انتخاب. عدم توجه به این مرحله از فرآیند موجب ورود نیروهای نامناسب به سازمان خواهد شد، اگر ورودی های نظام مدیریت استعداد از کیفیت مناسب برخوردار نباشد، فرآیندهای بعدی مدیریت استعدادها را با چالش‌های جدی مواجه خواهد کرد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد بررسی سوابق و تجربیات کاری، آزمون‌های شخصیت و مصاحبه‌های تخصصی و رفتاری و آزمون کتبی از اولویت بالاتری

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

نسبت به سایر روش‌ها برخوردار هستند. نمونه‌ای از این مطلب، در اسناد چنین اشاره شده است: **" انتخاب افراد مستعد می‌تواند از طریق آزمون‌های مختلفی هم‌چون تست روان-شناسی و رفتاری صورت پذیرد"**در تایید این یافته می‌توان به پژوهش‌های Seif , Hashemi et al. (2018), Dehghanian et al. (2018), Hasanpour et al. (2018), Aghbal et al. (2018) اشاره کرد.

مقوله اصلی چهارم از مدیریت استعداد، شامل توسعه منابع استعداد است، این بعد شامل مولفه‌های ۴ گانه آموزش و ارتقای مهارت های افراد، تقویت خودبالندگی، خلاقیت و باروری استعداد و تسهیم دانش می‌باشد. در بعد آموزش و ارتقای مهارت‌های فردی، مولفه نیازسنجی آموزش قبل از اجرای برنامه‌های آموزش و ارتقا به سازمان کمک می‌کند تا نیازهای آموزشی سازمان و هم‌چنین نیازهای افراد جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گیرد و براساس آن برنامه‌ریزی هدفمندی صورت گیرد. همچنین مولفه‌های جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی به عنوان ابزارهایی می‌توانند در اختیار سازمان قرار بگیرند که به ایجاد فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد؛ پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان؛ افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد؛ مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلند مدت سازمان بشود . از طرف دیگر بعد خلاقیت و باروری استعداد یکی از مهمترین ابعادی است که توجه و حمایت همه‌جانبه مدیران سازمان را می‌طلبد. نمونه‌ای از این مطلب، در اسناد چنین اشاره شده است:**" یکی از راه‌های پرورش افراد مستعد در سازمان، آموزش‌های حین خدمت می‌باشد"**. این یافته با نتایج پژوهش‌های Mohammed, Baig, & Gururajan (2020), Jarvi & Khoreva(2020), Seif Hashemi et al. (2018), Dehghanian et al. (2018), Hasanpour et al. (2018), Mahfozi., Lotfrooshan, & Ghorbani (2018), Aghbal et al. (2018), Dehghanian et al. (2018) همخوانی دارد.

مقوله اصلی پنجم از مدیریت استعداد مربوط به حفظ و نگه داشت استعداد می‌باشد که مولفه-های قابلیت و جایگاه شغلی، احساس تعلق، تعهد سازمانی و حساسیت سازمانی، پاسداشت نیروی انسانی و خطمشی‌های تعادل زندگی کاری، سبک رهبری و مدیریت، جبران خدمات را در بر می-گیرد. براساس مولفه‌های شناسایی شده مربوط به این بعد، مولفه سیستم جبران خدمات که شاخص‌های پرداخت مادی و غیرمادی را شامل می‌شود که پرداخت‌های مادی به عنوان یکی از

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

اولین عواملی مطرح شده است که می‌تواند در سال‌های اولیه زندگی کاری سبب نگه‌داری و ماندگاری افراد در سازمان شود . در ادامه نیازهای مادی و پولی که به مرور زمان ارضا شود، انگیزه‌های غیرمادی و درونی مطرح می‌شود که بیشتر جنبه روان‌شناختی و رفتاری دارد. در این خصوص سازمان باید این انگیزه‌ها و نیازهای غیرمادی و غیر پولی کارکنان را شناسایی نموده تا بتواند موجبات حفظ و نگه‌داری افراد مستعد را فراهم کند. از طرف دیگر سبک رهبری و مدیریت مدیران به عنوان یکی از مقوله های اصلی نگه داشت افراد مستعد در اکثر سازمان‌ها تلقی می‌شود زیرا مدیرانی که سبک‌های رهبری دوستانه و حمایتی داشته باشند باعث احساس نزدیکی بیشتر در این افراد شده و موجب ماندگاری آن‌ها در سازمان می‌باشند. نمونه‌ای از این مطلب، در اسناد چنین اشاره شده است:**" پاداش غیرمادی در کنار پاداش مادی عاملی موثر برای نگه داری افراد مستعد تلقی می‌شود "**یافته‌های پژوهشگرانی همچون Mohammed, Baig, & Gururajan (2020), Jarvi & Khoreva(2020), Seif Hashemi et al. (2018), Dehghanian et al. (2018), Hasanpour et al. (2018), Mahfozi., Lotfrooshan, & Ghorbani (2018), Aghbal et al. (2018), Dehghanian et al. (2018) با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

ارزیابی منابع استعداد به عنوان مقوله اصلی ششم در طراحی مدل مدیریت استعداد با مولفه شاخص‌های استاندارد ارزیابی در تحقیق حاضر قلمداد شد . تطبیق فرد با شغل، کانون ارزیابی و شایستگی محوری و ارزیابی ۳۶۰ درجه و غیره از جمله شاخص‌های این مقوله تلقی می‌گردند . در این بعد از مدیریت استعداد، جهت ارزیابی افراد در سازمان، باید از طریق کانون‌های ارزیابی در سازمان که کارکنان را به صورت متناوب به لحاظ رفتاری و کاری مورد ارزیابی قرار می‌دهند و آنان را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه کار راهه‌ی شغلی خود هدایت می‌نمایند، حداکثر استفاده و بهره‌برداری را نمود. هم‌چنین در نظر گرفتن مولفه تطبیق فرد با شغل به سازمان کمک می‌کند تا به لحاظ روان‌شناختی افراد را مورد ارزیابی قرارداد و شغل‌های متناسب با انواع شخصیت‌ها طراحی نمود. شاخص شایستگی محوری نیز به عنوان یکی از شاخص‌هایی است که می‌تواند در به کارگیری افراد با استعداد در سازمان به مدیران کمک نماید. نمونه‌ای از این مطلب، در اسناد چنین اشاره شده است:**" میزان تطابق شاغل با شغل و برعکس در ارزیابی مهم است".** در تایید یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان عنوان کرد که نتایج پژوهش‌های Aghbal et al. (2018), و Aghbal et al. (2018) با نتایج این پژوهش هم‌خوانی دارد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

نتایج حاصل از منابع استعداد به عنوان آخرین مقوله اصلی از مدیریت استعداد در تحقیق حاضر قلمداد شد . نتایجی را که این افراد برای سازمان‌ها به بار می‌آورند می‌تواند به افزایش عملکرد سازمانی، تعالی سازمانی و اثربخش سازمانی منجر شود. نمونه‌ای از این مطلب، در اسناد چنین اشاره شده است: **"وجود منابع مستعد در سازمان باعث عملکرد فردی و سازمانی می‌شود".** در مطالعات Harun, Mahmood & Othman (2020), Al-Aghbal et al. (2018) و Lozi, Almomani & Al-Hawary (2018) نتیجه‌ای مشابه با نتایج این پژوهش به دست آمد .

با توجه به نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر می‌توان گفت در برخی از کشورهای مورد مطالعه، توجه معطوف به فراهم سازی امکانات و فرصت های برابر برای رشد و شکوفایی استعدادها در تمام سطوح و حوزه هاست؛ بنابراین برنامه خاصی برای پرورش استعدادها در نظر گرفته نمی‌شود و شکوفایی استعدادها به صورت طبیعی و خودجوش از داخل نظام‌های رسمی آموزشی و پرورشی صورت می‌پذیرد. همچنان که رحمت خداوند شامل تمام مخلوقات است، در نظام مطلوب پرورشی و آموزشی، هم باید به زمینه‌سازی امکانات حداقلی برای رشد و شکوفایی استعدادهای عموم مردم جامعه اهتمام ورزید و هم برای استعدادهای خاص و برتر امکانات و خدمات ویژه در نظر گرفت. در شرایطی که امکانات حداقلی فراهم نباشد، توجه خاص و تخصیص امکانات ویژه به پرورش عده معدود، موجب غفلت از استعدادهای ناشناخته و افزایش نابرابری در جامعه می‌گردد. به نظر می‌رسد در کشور ما با بی‌توجهی به آموزش و پرورش دولتی و معیشت معلمان، کیفیت آموزش در مدارس پایین آمده و با ایجاد مدارس به ظاهر غیر انتفاعی و خاص، از توزیع فرصت های برابر برای رشد و پیشرفت فاصله گرفته شده است. از طرفی استعدادها جنبه‌های مختلفی دارند که برای سعادت جامعه باید نگاهی جامع به همه انواع آن در همه اقشار و در تمام سطوح داشت و توجه صرف به یک دوره تحصیلی، آن هم در مباحث تئوریک و نظری صرف، ناقص و نتیجه رضایت بخشی برای فرد و جامعه به همراه نخواهد داشت. بر اساس نتایج حاصله از پژوهش، پیشنهاداتی کاربردی به مدیران آموزش و پرورش دوره متوسطه شهر تهران به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

پیشنهاد می شود الگوی مفهومی تدوین شده مدیریت استعداد مبنایی برای طراحی برنامه های توسعه حرفه ای مدیران مدارس باشد. مدیران آموزش و پرورش دوره متوسطه شهر تهران برای مدیریت صحیح استعدادها در ابتدا می‌بایست به درک وسیعی از مفهوم استعداد دست یابند و

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

به واسطه این درک زمینه پرورش استعدادها را فراهم سازند و فرهنگ شناخت و اعتلای استعداد را ایجاد نمایند، به واسطه بنیان گذاری فرهنگ استعدادیابی و ارتقای استعداد و موقعیت یابی شغلی مناسب با استعداد زمینه توسعه منابع انسانی و بر اساس آن زمینه توسعه پایدار جامعه را ایجاد کنند. لذا برگزاری دوره های آشنایی با مدیریت استعداد برای مدیران و همه کارگزاران نظام آموزشی یک ضرورت است که باید در برنامه های آموزش ضمن خدمت دیده شود.

مدیریت بر آموزش دوره های ضمن خدمت مدیریت استعداد نیز یک ضرورت است، در این شرایط که کرونا باعث شده است کلیه دوره های آموزشی به صورت آنلاین برگزار شود لازم است بسترهای آموزش الکترونیکی ایجاد شود، توانمندی های حرفه ای مدیران و معلمان برای استفاده حداکثری از ظرفیت بسترهای الکترونیکی تقویت شود و در این شرایط هم مدیران و کارگزاران نظام آموزشی از شناسایی و مدیریت استعداد دانش آموزان دوره متوسطه غافل نشوند.

در این پژوهش محدودیت هایی هم وجود داشته است از جمله اینکه پژوهشگر در دسترسی به مقالات معتبر منتشر شده در مجلات ایندکس پایگاه های اطلاعات علمی اسکوپوس و اشپرینگر و ... با محدودیت دسترسی مواجه بوده است. غالب مقالات منتشر شده سال های اخیر به صورت رایگان در اختیار نمی باشد، واریز وجه مقاله در قالب پرداخت های بین المللی هم ممکن نبوده است، در صورت عدم وجود این محدودیت می توان به مقالات بیشتری دسترسی داشت.

تعارض منابع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه دکتری تخصصی نویسنده اول در رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کیش می‌باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

1. Abedi Jafari, H.; S. Taslimi, A. Faghihi & M. Shafi' Zadeh (2011). "Content Analysis and Content Network: Simple and Efficient Way to Explaining Patterns in Data Quality". *Strategic Management Thought, 2*: 151-198. [Persian]
2. Aghbal, F., Hovoda, R., Siyadat, A., Samavati, H., Yarmohammadiyan, M.H. (2016). Designing and developing the faculty of the faculty of faculty members for university faculty. *Journal of General management*, 9(34), 5-24. [Persian]

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

3. Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2018). Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research*.
4. Byham, W. Smith, A. & Paese, M. (2002). Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent. NewJersey: Prentice – Hall.
5. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. Journal of World Business, 51(1), 103-114.
6. Collings, D. & Mellahi, K. (2009). «Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda». *Human Resource Management Review. Vol. 19*, pp. 304–313.
7.Dehghaninan, H., Afge, A.A., Soltani, M., Javahri-zadeh, A. (2018). Foundation data model of talent management process. *Journal of Research in Human Resource Management Studies at the University of Imam Hussein*, 10 (4), 185-216. [Persian]
8. Gallardo-Gallardo, E, Moliner, L. A, Gallo, P. (2017). « Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research», Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. Vol. 4 Issue: 4, pp.332-358.
9. Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. *Management Science Letters, 10(1)*, 225-234.
10. Hasan poor, A., Abdolahi, B.,Jafare nia., S, Memari, M. (2018). design of talent management pattern in the banking industry using foundation data theory. *Journal of Improvements and evolution*, 28(93), 93-129. [Persian]
11. Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *The Employee Relations: The International Journal*. Vol. 42 No. 1, Pp75-99. www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm . DOI: 10.1108/ER-02-2018-0064
12. Krishnan, T, Scullion, H (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review. 27(3):* 431- 441.
13. Creswell, John W. (2016). *30 Essential Skills for the Qualitative Researcher*. (translated by Kalantari, M and Gholtash, A). Tehran: Mahde Pejouhesh. [Persian]

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

14. Li, L. Q., Xin, K., Pucik, V., & Wei, W. X. (2019*). MNCs' R&D talent management in China: aligning practices with strategies.* Chinese Management Studies.
15. Mahfozi, A., Lotfrooshan, D., Ghorbani, M. (2018). designing a comprehensive model of talent management with a succession approach to enhance organizational productivity using structural equation method, *Journal of Efficiency management, 12(48),* 249-275. [Persian]
16. Makram,H Sparrow,P ,Greasley,K (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. Journal of Organizational Effectiveness: *People and Performance, 4(4):259*-378.
17. McDonnell, A. Collings, D.G. Mellahi, K. and Schuler, R. (2017) Talent management: a systematic review and future prospects. *European International Management, Vol. 11, No. 1*, pp.86–128.
18. Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*. https://www.emerald.com/insight/1741-0401.htm. DOI: 10.1108/IJPPM-10-2018-0352
19. Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., Festing, M (2017). The Phenomenon of Young Talent Management in Russia—a Context-embedded Analysis. *Human Resource Management. 57(2):*437-455.
20. Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). «A Framework for Talent Management in Real Estate». *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 11, No. 1, pp. 7–16.
21. Reiner, Christian, Meyer, Susanne & Sardadva, Sascha.(2017) .Urban attraction policies for international academic talent: Munich and Vienna in comparison, Cities 61,pp: 27–35.
22. Schiemann. W.A. (2013). «From Talent Management to Talent Optimization». *Journal of World Business. Volume 49, Issue 2,* Pages 281-288.
23. Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). Global talent management. *Journal of World Business.*Pp:105-10823. 24. Sepahvand, R., Sharit nejad, A., Aref nejad., M. (2018). design model of talent management system in schools using interpretative structural modeling approach. *Journal of School management*, 7 (10), 112-229. [Persian].
25. Seif Hashemi, F., Abas poor, A., Ghasi nadoshan, KH., Khorsandi, A. (2018). Designing and validating a talent management pattern in the

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

schools of the Free Islamic University of Islam, *Journal of School management*, 7(2). 115-232. [Persian]

26. Shahi, T., Farrokhsheresht, B., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies, 13(1)*, 117-137.

26. Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.

27. Theys, N. A., & Schultz, C. M. (2020). A qualitative perspective of Talent Management. Journal of Contemporary Management, 17(1), 64-85.

28. Thunnissen, M, & Arensbergen, P. V, (2015). «A Multi-Dimensional Approach to Talent: An Empirical Analysis of the Definition of Talent in Dutch Academia». *Personnel Review*, Vol. 44 Issue: 2, pp.182-199.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). «What is Talent? » The RBL Group.pp.1-7.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]