

## راهبرد های مدیریت استعداد در نظام آموزشی

مهدی نصیری\*<sup>۱</sup> و رمضان جهانیان<sup>۲</sup>

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، البرز، ایران

۲ عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، البرز، ایران

\* نویسنده مسئول: a.257n13@yahoo.com

### چکیده

شناسایی افراد دارای استعداد بالقوه همیشه از جمله مسایل مورد اختلاف بوده است. دلایل زیادی در این مورد وجود دارد که ناشی از عقیده مطلق یا نسبی بودن استعداد است. مدل های جدید بر نسبی بودن استعداد تاکید دارند. انتخاب استعدادها با نوع برنامه آموزشی که برای آنها طراحی می شود نیز مرتبط است. مدیریت استعداد در بخش آموزش و پرورش و مدارس از اهمیت ویژه تری برخوردار است چراکه مدارس به مثابه سازمان های سرمایه انسان محور، علاوه بر مدیریت استعداد معلمان و مربیان می بایست به شناسایی، رشد و توسعه استعداد های دانش آموزان نیز مبادرت می ورزند. هدف از این مقاله بررسی راهبردهای مدیریت استعداد در نظام مدیریت آموزش است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش.

## ۱- مقدمه

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهمترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تاکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می شود. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پیدری و نوآوریهای مداوم اصلی ترین ویژگی آن است تنها سازمانهایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

در عصر اطلاعات، ارزش منابع سخت در مقایسه با منابع غیرقابل دسترس مثل دانش روز به روز در حال کاهش است. از این رو سرمایه انسانی و شناخت نخبگان و استعدادهای هر جامعه، اصلی ترین منابع جوامع امروزی شناخته می شود؛ زیرا نخبه های برتر یک جامعه آنها را با عملکرد بهترشان از دیگر جوامع جدا می کنند و همین باعث می شود تا آنها روی افرادشان تعهد دهند تا راهبردهایشان (مبینی دهکردی و طهماسب کاظمی، ۱۳۹۲).

مدیریت استعداد در بخش آموزش اشاره دارد به شناسایی و به کارگیری معلمان و مدیران اثربخش برای همه مدارس و کلاسهای درس و تجهیز آنها به مهارت های آموزشی و رهبری مورد نیاز به منظور بهبود چشمگیر موفقیت دانش آموزان (کشوری، ۱۳۹۰). گروه مشاوره بوستون<sup>۲</sup> مدیریت استعداد را به عنوان یکی از پنج اولویت اصلی بخش منابع انسانی در سازمان ها شناسایی نموده است. یکی از متداولترین مدل های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد به ویژه در سازمان های آموزشی، مدل ۵ عاملی سوئیم<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) است که شامل: ۱- مدیریت عملکرد ۲- پرورش کارکنان ۳- پاداش و قدردانی، ۴- ارتباطات و ۵- جو و فرهنگ باز می باشد؛ این عوامل شرایط را برای اجرای اصول استراتژی مدیریت استعداد در سازمان هموار می کنند و جذب و نگهداری افراد با استعداد را در سازمان امکان پذیر می نماید. اگر چه رویکرد مدیریت استعداد در بخش آموزش مستقیماً منبعث از رویکردهای نوظهور مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی و مدیریت استعداد در بخش خصوصی می باشد ولی نظام های آموزشی نیز برای ارتقای موفقیت تحصیلی دانش آموزان سودای تامین مستعدترین، توانمندترین و با انگیزه ترین معلمان و مدیران را در سر می پروراند که این مهم جز با استراتژی مدیریت استعداد مهیا نمی گردد (بت و برستاک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می آورد که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. با شناسایی قابلیت های کارکنان و قرار دادن آنها در جای مناسب و استفاده از این توانایی ها و توسعه آنها و قدردانی به موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم رضایت کارکنان برآورده شده و هم سازمان به اهداف خود می رسد. بنابراین در این راستا به نظر می رسد که مدیریت استعداد می تواند بر سلامت سازمانی، کارایی و بهره وری سازمان موثر باشد (محمودی و فیضی، ۱۳۹۴).

## پیشینه نظری تحقیق

قبل از رویارویی با مدیریت استعداد، تعریف «استعداد» ضروری است. تعاریف مختلفی برای استعداد وجود دارد. به پیشنهاد اولریش استعداد ترکیبی از "شایستگی، تعهد و مشارکت" است (بیچلر و وودوارد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). مکینزی و کمپانی<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) استعداد را "مجموع توانایی های فردی" شامل هدایای ذاتی، مهارت ها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت تعریف کردند. همچنین شامل توانایی فرد برای یادگیری و رشد است (مایکلز، هندفیلد جونز، و اکسلرود<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱).

مسئله مهم، حفظ هماهنگی و تناسب در استراتژی مدیریت استعدادهاست. بیشتر سازمان ها در هنگام انتخاب بر دانش، مهارت ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام وظیفه در نقشهای سازمانی تاکید می کنند (تناسب شغل و شاغل). برخی سازمان ها نیز می خواهند اطمینان یابند که فرد برگزیده از مهارت های مورد نظر برای کار اثر بخش بر خوردار است و گاه فراتر از آن (سیدی و حسین مردی، ۱۳۹۱). مدیریت استعداد به دسته بندی گسترده ای از سیاست ها و شیوه های مرتبط با مدیریت منابع انسانی اشاره دارد (چمبرز و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲). نظریه های با

1 Armestrang

2 Boston consulting group

3 Sweem

4 Bhatt &amp; Behrstock

5 Beechler &amp; Woodward

6 McKinsey &amp; Company

7 Michaels, Handfield-Jones, &amp; Axelrod

8 Chambers et al.

رویکرد "جنگ برای استعداد" بر جذب و حفظ افرادی با مهارت های نادر متمرکز است (آرمسترانگ، ۲۰۰۹؛ کولینز و ملاهی، ۲۰۰۹). از اواخر دهه ۱۹۹۰، مشاوران مدیریت طیف وسیعی از شیوه های مدیریت استعداد را ارائه کرده اند و نظرسنجی های مربوط به نگرش ها و پیاده سازی شرکت ها را انجام دادند (مایکلز، هندفیلد جونز و اکسلرود، ۲۰۰۱؛ گاتریچ، کوم و لوسوم، ۲۰۰۸). گی و سیمز<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۶) مدیریت استعداد را به عنوان پیشرفت حرفه ای معرفی می کنند و تسهیل توسعه افراد با مهارت و استعداد با استفاده از منابع رسمی، رویه ها، فرآیندها و سیاست ها را تسهیل می کند.

واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۹۰ و زمانی ارائه شد که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقدامات که شرکت ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادها است. مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی از آن را نشان می دهد. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است. در تعریفی دیگر مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فن آوری هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری، و بازسازی نیروی کار است. گروهی دیگر از محققین مدعی اند که بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه ای از موضوعات در نظر گرفته نشود بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود. از این منظر، یک دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با استعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می کنند. مدیریت استعداد یک تابع منحصر به فرد است که تمام فعالیت ها و مسئولیت های مرتبط با مدیریت چرخه حیات استعداد را بدون در نظر گرفتن جغرافیا، از جذب و به دست آوردن استعداد برای توسعه و حفظ آن، ادغام می کند (شیمن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد یک جاذبه سیستماتیک، حفظ / تعامل و توسعه افراد با ارزش در سازمان است (مک کارنی و ورمن<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد همچنین به عنوان فرایندی با توسعه و شناسایی تمام استعدادها، به ویژه استعداد بالقوه برای پروژه ها، موقعیت ها و تکالیف آینده، مرتبط می شود (کلارک<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰؛ کوب<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۷).

با مشخص شدن رویکرد مدیریت استعداد و توجه به افرادی خاص با توجه به پست های کلیدی سازمان، باید به چیزهایی که بر موفقیت یا شکست مدیریت استعداد در سازمان اشاره دارد، توجه نمود. همانطور که تصمیم راهبردی یک سازمان بر روی معرفی راهبرد مدیریت استعداد در سازمان متمرکز می شود، لازم است تا عواملی که موفقیت یا شکست طرح را به دنبال دارد مورد توجه قرار دهد. در مقالات و مدل های مختلف مطرح شده در مطالعات گوناگون برای این امر ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده است که عبارتند از:

۱- راهبرد سازمان ۲- نقش مدیران ۳- فرهنگ سازمانی

۴- مدیریت منابع انسانی راهبردی ۵- قوانین و مقررات دولتی

مدیریت استعداد در دانشگاه ها

دانشگاهها و مراکز آموزش عالی از جمله سازمانهای مهمی محسوب میشوند که نقشی استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارند. از دانشگاهها انتظار میرود به تولید دانش پرداخته و به تربیت نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور همت گمارند. دانشگاه را می توان مبدا تحولات در هر کشور در نظر گرفت به شرطی که دانشگاه، این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد. مهمترین سرمایه های هر دانشگاهی اعضای هیئت علمی آن است. بنابراین دانشگاهها باید بهترینها را برای این امر در نظر بگیرند و دست به یارگیری از بهترینها بزنند. آنها باید بهترینها، که همان استعدادهای علمی محسوب می شوند را شناسایی و موقعیتی را فراهم کنند که این افراد راغب به همکاری و عضویت در هیئت علمی دانشگاهها باشند. باید توجه داشت که در مدیریت استعدادها به دنبال گزینش استعدادهای ناب و برترین افراد هستیم و گر نه متقاضیان عضویت هیئت علمی به اندازه کافی فراوان هستند که حق انتخاب را به دانشگاهها بدهند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱).

9 Collings and Mellahi

10 Michaels, Handfield-Jones & Axelrod

11 Guthridge, Komm & Lawson

12 Gay and sims

13 Schiemann

14 McCartney & Worman

15 Clark

16 Kolb

**پیشینه تجربی تحقیق**

تیاگی<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی "مدیریت استعدادها در بخش آموزش و پرورش" پرداختند. نتایج نشان داد که جذب، توسعه و حفظ کارکنان از افراد شناخته شده و واجد شرایط برای موفقیت موسسات مهم است که به عنوان مدیریت استعداد شناخته می شود. مسائل اصلی مواجهه با موسسات آموزشی کمبود دانشکده های صالح و واجد شرایط است. عوامل مهمی که به حفظ و جذب استادان کمک می کنند عبارتند از مزایا، محیط های حمایتی، فرصت های شغلی همسر، مزایا و حقوق بالا.

رودهومبو، نورمن<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی استراتژی های مختلف مدیریت استعداد در موسسات آموزش عالی خصوصی در بوتسوانا برای جذب و حفظ استعدادها پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که استراتژی های مدیریت استعداد موسسه خصوصی در بوتسوانا همچنان در حال پیشرفت هستند، زیرا در برخی موارد دانش و توانایی در اجرای استراتژی های مدیریت استعداد در این موسسات وجود دارد.

بتکی - لاینجر<sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله خود به بررسی اثرات انواع مختلف استراتژی های مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد با تمرکز بر حفظ و توسعه استعدادها به عنوان رضایت شغلی، انگیزه، تعهد و اعتماد به مدیران شناخته می شود. علاوه بر این، شیوه های مدیریت استعداد با تمرکز قوی بر استراتژی شرکت ها، تاثیرات قابل توجهی بر نتایج سازمان ها نظیر جذابیت شرکت، دستیابی به اهداف کسب و کار، رضایت مشتری و بالاتر از همه سودآوری شرکت ها دارد.

درفش و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود به بررسی آگاهی از نقش مدیریت استعداد در ایجاد سلامت سازمانی مدارس متوسطه ناحیه ۲ شهر اهواز پرداختند. نتایج نشان دادند که بین مدیریت استعداد و مولفه های آن با سلامت سازمانی همبستگی ساده مثبت و معنی دار وجود دارد. همچنین رابطه چندگانه میان مولفه های مدیریت استعداد با سلامت سازمانی مشاهده شد.

حسین پور، منطقی و ملک محمدی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان پرداختند. یافته های پژوهش، نشان داد که مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

برزین و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود به بررسی جایگاه مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی و چگونگی به کارگیری آن در جذب و پرورش کارکنان اثربخش و با استعداد در آموزش و پرورش پرداختند. نتایج نشان داد اگر سازمان آموزش و پرورش بخواهد استعدادها را در آینده ناپنهان مدیریت نماید؛ باید بتواند استعدادها را شناسایی کند، و این استعدادها را شناسایی شده را توسعه دهد و همچنین استعدادها را توسعه یافته را نگهداری و ذخیره کند و به دنبال آن ارزیابی از استعدادها را انجام دهد و این چرخه را به طور سیستمی مدیریت کند، می تواند استعدادها را در آینده آموزش و پرورش مدیریت نماید.

مبینی دهکردی و طهماسب کاظمی (۱۳۹۲) در پژوهش خود به بررسی مدیریت راهبردی استعدادها؛ جستاری در رویکردها، مسائل و مؤلفه ها پرداختند. نتایج این فراتحلیل بیانگر این است که فهم صحیح تفاوت های فرهنگی، موضوعات قانونی و مقررات وضع شده در جوامع مختلف، شناسایی جریان های استعداد و پراکندگی آنها در شبکه جهانی مدیریت استعدادها و مغزها و پیشران های آن، تطبیق نظام آموزش رسمی و عمومی و تخصصی کشورها با راهبردهای این عرصه، مهم ترین مسائل این حوزه است.

صیادی و همکارانش (۱۳۹۱) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه ای معنادار بین متغیرهای مدیریت استعداد و رضایت شغلی وجود دارد.

حسینی (۱۳۹۰) طی مطالعه ای با عنوان "نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد" به این نتیجه رسید که مدیریت استعداد بر حفظ و نگهداری نیروهای انسانی با استعداد تاثیر معناداری دارد.

**بحث و نتیجه گیری:**

در این مقاله به راهبرد های مدیریت استعداد در نظام آموزشی پرداخته شد. تحقیقات نشان داد که استراتژی مدیریت استعداد، یکی از مهم ترین موضوعات استراتژیک سازمان است که در حفظ برتری نسبت به رقبای، نقش مهمی ایفا می کند. مدیریت استعداد نگرشی هوشمندانه برای جذب، پرورش و نگهداری افراد نخبه و استفاده از استعداد و شایستگی آنان، برای تأمین نیازها و اهداف حال و آینده سازمان ها به خصوص سازمان های آموزشی است.

17 Tyagi

18 Rudhumbu Norman

19 Bethke-Langenegger

راهبرد مدیریت استعداد، ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری می کند و درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان بااستعداد، شناسایی و از آنها در حوزه های مناسب استفاده شود. نیاز به کارکنان بااستعداد در اکثر سازمان‌هایی که به توسعه عملیات خود پرداخته اند، افزایش یافته است، در حالی که در بازار، کمبود استعداد وجود دارد. متأسفانه به رغم تحمل هزینه های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و هم چنین هزینه های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن استعدادهای آن‌ها، در بسیاری از موارد مشاهده می شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند.

مدیریت استعداد بر این موضوع تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می شوند و رشد می کنند. مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند. در مدیریت موثر استعدادها، نیازهای کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس راهبرد و اهداف کسب و کار تعیین می شود. از طرفی مدیریت استعداد، فرآیندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می آورد. از این رو مدیران درمی یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند و این امر موجب بهبود روابط کاری می شود. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می برد که این خود بهره وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

معمولاً سازمان‌ها وظایف مربوط به توسعه استعداد را نادیده می گیرند (کلینف ۲۰، ۱۹۹۸). آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه اند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست های استراتژیک سازمانی خواهد بود و این کمبود به طور چشمگیری توانایی سازمان را برای رشد محدود خواهد کرد (کالینگ و ملاهی ۲۱، ۲۰۱۰).

نهایت اینکه نجات سازمان، به توانایی مدیران در تعریف، کشف، توسعه و به کارگیری انواع استعدادها موجود در سازمان بستگی دارد. استراتژی مدیریت استعداد، مزیت رقابتی جدیدی است و چالش های مربوط به آن، متفاوت از هر آن چیزی است که در گذشته سازمان‌ها با آن روبه رو بوده اند (جویی و ایلس ۲۲، ۲۰۰۸).

مدیریت استعداد در موسسات آموزشی نیز می تواند در شناسایی استعدادها مناسب، توسعه استعدادها و حفظ استعدادها در موسسه برای موفقیت و رشد آن کمک کند. بنابراین می توان گفت که مدیریت استعداد منجر به توسعه و رشد سازمان می شود. همچنین نتیجه گیری می شود که اگر استراتژی های مدیریت استعداد در موسسات آموزشی به تصویب برسد، در شناسایی صلاحیت های اصلی مورد نیاز برای توصیف شغلی توسط دانشکده ها کمک خواهد کرد. از این رو در استخدام و انتخاب کارآمدترین کارکنان بر اساس صلاحیت های مناسب که به سمت کار مناسب هدایت می شود، در مدیریت سودمند خواهد بود. آینده نسل جوانان همه وابسته به معلمانی است که در مدارس آموزش می دهند، بنابراین مهم است که استخدام، توسعه و حفظ فرد مناسب برای این کار در نظر گرفته شود.

بر اساس نتایج فوق پیشنهاد می شود:

مدیران موسسات آموزش عالی باید با استراتژی های مدیریت استعداد بیشتر آشنا شوند، مخصوصاً توجه به اینکه چگونه می توان با کارد آن به موفقیت در استخدام و حفظ استعدادها رسید.

مسائل مدیریت استعداد باید در همه جلسات نهادی در دستور کار قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که همه اعضا اهمیت استراتژی ها را درک می کنند.

مدیران سازمان های غیر دولتی در آموزش عالی نیز باید برای همه مشکلات مدیریت استعداد پاسخگو باشند تا بتوانند زمان بیشتری را صرف امور مربوط به استعداد خود کنند.

## مراجع

- درفش، حجت الله، فرهادی راد، حمید و ابهرک پور، آریتا. (۱۳۹۶). نقش مدیریت استعداد در سلامت سازمانی مدارس متوسطه آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهر اهواز. فصلنامه مدیریت مدرسه. دوره ۵، شماره ۲. ۱۶۲-۱۸۳

- برزین، حسین؛ جمال معمر؛ جواد امجدی و عادل علی پور، (۱۳۹۳)، مدیریت استعداد در آموزش و پرورش هزاره سوم، نخستین همایش ملی علوم تربیتی و روان شناسی، مرودشت، شرکت اندیشه سازان مبتکر جوان
- سیدی، امیر. حسین مردی، حمیده. (۱۳۹۱). مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی. مجله کار و جامعه. شماره ۱۴۹. صص ۱۹-۲۵
- کشوری، هادی. (۱۳۹۰). امکان سنجی کاربست مدیریت استعداد معلمان در مدارس متوسطه شهر تهران. پایانامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی تهران.
- طهماسبی، رضا. قلی پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. پژوهشهای مدیریت عمومی. سال پنجم، شماره هفدهم. صفحه ۵-۲۶
- مبینی دهکردی، علی و طهماسب کاظمی، بهروز. (۱۳۹۲). مدیریت راهبردی استعدادهای؛ جستاری در رویکردها، مسائل و مؤلفه‌ها. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ. دوره ۶، شماره ۲۲، صفحه ۱۰۵-۱۳۴
- محمودی، مینا و فیضی، محمد. (۱۳۹۴). اولویتبندی ابعاد مدیریت استعداد در تاثیر بر سلامت سازمانی. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی. ۱ (۴). ۴۵-۷۶
- صیادی، س.، محمدی، م. و نیک پور، ا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی. فرآیند مدیریت توسعه، ۲ (۲۵)
- حسینی، ا.، (۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد. فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۲۳/۲۴ (۱/۴)، صص ۱۸۱-۲۰۵
- حسین پور، داوود. منطقی، منوچهر و ملک محمدی، سحر. (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران - پنها). نشریه علمی پژوهشی مدیریت نوآوری. ۴ (۳). صص ۹۷-۱۱۸
- Armestrang, M(2008). Strategic human resource management:4th Edition. London.
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice (11th Edition). London: Kogan Page, Chapter 34, p. 580.
- Beechler, S., & Woodward, I.C. (2009) The global "war for talent". Journal of International Management, 15, 273-285.
- Bethke-Langenegger, Pamela; Mahler, Philippe; Staffebach, Bruno (2011). Effectiveness of talent management strategies. European Journal of International Management, 5(5):524-539. DOI: <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042177>
- Bhatt, M. P. & Behrstock-Sherratt, E. (2010). Managing Educator Talent: Promising Practices and Lessons from Midwestern States, Learning Point Associates.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., & Michaels, E.G. (2002). "The war for talent," McKinsey Quarterly, 3, 44-57.
- Chuai, D. P., Iles, P. (2008). Is talent management just "old wine in new bottles"? The case of multinational companies in Beijing, Management Research News, 31 (12): 901 - 911.
- Clark, C., DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2010). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. Journal of Personal Selling & Sales Management, 29(4), 333-350.
- Cliffe, S. (1998), Human Resources: Winning the war for talent. Harvard Business Review, 76 (5): 18-19.
- Colling, D.G & Mellhi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review Journal. 19 (4): 304-313.
- Collings, D. and Mellahi, K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19 (2009):304-313.
- Gay and sims J. (2006). "Understanding human competence at work: An interpretative approach", The Academy of Management Journal

- Guthridge, M., Komm, A. B., Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48-59.
- Kolb, D. A. (2007). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- McCartney, C & Worman, E., (2013). Growing Talent as if Your Business Depended on It. *Harvard Business Review*, 83(10), 62-70.
- McKinsey & Company. (2009). Using talent management to create value. *Management Research News*, 31 (12): 901 – 911.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press
- Rudhumbu, Norman. (2014). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana. *International Journal of Higher Education Management (IJHEM)* Vol. 1 Number 1. 86-99
- Schiemann, W. A. (2013), From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*. *Journal of World Business*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Sweem, S.L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organizational Development Strategy in a Field Study*. (Unpublished doctoral dissertation), Benedictine University.
- Tyagi, M.S. Singh, G. Aggarwal, T. (2017). Talent management in education sector. *International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI)* Vol. 6, No. 1/2

