

## بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان

غلامرضا طالقانی<sup>۱</sup>، سمیه امینی<sup>۲</sup>، علی غفاری<sup>۳</sup>، حسین آدوسی<sup>۴</sup>

**چکیده:** راهبرد مدیریت استعداد، از دسته مفاهیم جدید حوزه مدیریت منابع انسانی است که بر شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد در سازمان تأکید دارد. هدف از انجام این پژوهش، تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه پژوهش، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد مطالعه این پژوهش اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان است که دویست و سیزده نفر آنها به روش تصادفی طبقه بندی شده برای نمونه انتخاب شده اند. برای جمع آوری نظرات پاسخ دهندگان، از ابزار پرسش نامه استفاده شده است که آلفای کرونباخ برای کل پرسش نامه ۰/۷۲۲ به دست آمد. فرضیه های پژوهش با استفاده از مدل سازی معادله ساختاری مورد آزمون قرار گرفته اند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که استراتژی مدیریت استعداد، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان دارد.

**واژه های کلیدی:** استراتژی مدیریت استعداد، راهبرد منبع یا بانک استعداد، عملکرد اعضای هیئت علمی.

۱. دانشیار مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه پیام نور دماوند، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد MBA، دانشگاه تهران، ایران

۴. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مالی، دانشگاه آزاد تهران شمال، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۳/۱۷

نویسنده مسئول مقاله: علی غفاری

E-mail: alighafary@ut.ac.ir

### مقدمه

امروزه، منابع انسانی سرمایه سازمان شمرده می‌شوند و این موضوع مشخص شده است که انسان‌ها، عامل اصلی بقای سازمان‌ها در رقابت هستند. با پیچیده‌شدن محیط و ایجاد تنوع فرهنگ‌ها و مشاغل گوناگون در سازمان‌ها، به تدریج نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان، بسیار دشوارتر از پیش شده است. سازمان‌های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی، در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی مدیریت کنند، محکوم به فنا خواهند شد. بسیاری از کارشناسان، این عصر را عصر دانش می‌نامند. اکنون شرکت‌ها برپایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشتن بهترین و بااستعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد. این سرمایه‌های دانشی با سرمایه‌های عصر صنعتی، مانند تجهیزات لوازم و موجودی، متفاوت هستند. سرمایه فکری شامل دانش و تجربه هر کارمند در سازمان است. در واقع به کارگیری مدیریت استعدادها، مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است و شناسایی استعدادها، از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌رود. در واقع مدیریت استعداد بیان می‌کند که همه افراد استعدادهایی دارند که باید آنها را شناخت و آزاد کرد. با بهره‌گیری از مدیریت استعداد، می‌توان اطمینان یافت که هر یک از کارکنان با استعدادها و توانایی‌های ویژه خود، در شغل مناسبی به کار گرفته خواهند شد. مدیریت استعداد یک ابزار مدیریتی است که به توانمندی مدیران کمک کرده و نوعی انعطاف‌پذیری را هماهنگ با شرایط در حال تغییر بازار ایجاد می‌کند. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی اهمیت دارد: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد مؤثر، موجب کشف و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم، این کارکنان با استعداد برای پُست‌های کلیدی آینده انتخاب می‌شوند که امروزه، مورد دوم با نام «جانشین‌پروری» شناخته می‌شود و توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کرده و نقاط ضعف و مشکلات رویکردهای سنتی را از میان بردارد، از این رو می‌توان آن را به‌منزله ابزاری مناسب، در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌ها پیشنهاد کرد. البته پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها، نیازمند برنامه‌ریزی است؛ در غیر این صورت، سازمان‌ها پس از مدت کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را فراموش خواهند کرد (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

استراتژی مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین موضوعات استراتژیک سازمان است که در حفظ برتری نسبت به رقبا، نقش مهمی ایفا می‌کند. 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 است. مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرایندهای طراحی شده است که تضمین می‌کند کارکنان به‌طور مناسبی در شغل‌های موجود سازمان گردش می‌کنند (چلویا و شین، ۲۰۰۵). به‌گفته دیگر شخص مناسب، در زمان مناسب، در شغل مناسب باشد (کسلر، ۲۰۰۲).

استراتژی مدیریت استعداد، شامل مؤلفه‌هایی چون مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، جو و فرهنگ باز و ارتباطات است. نخستین مؤلفه استراتژی مدیریت استعداد (مدیریت عملکرد) فرایندی است که طی آن، مدیران درصدد هستند با بالابردن کیفیت عملکرد تیم‌ها و افراد، دسترسی به اهداف و مقاصد کنونی و آتی سازمان را امکان‌پذیر کنند. یکی از جنبه‌های مهم این فرایند، ارتباط بین سرپرستان و کارکنان است، به‌گونه‌ای که این ارتباط، زمینه درک کامل اهداف و شناخت راه‌های متفاوت برای دستیابی به اهداف سازمان را فراهم می‌کند.

دومین مؤلفه استراتژی مدیریت استعداد (پرورش کارکنان)، برای به‌روزرسانی دانش، مهارت و توانایی کارکنان در نظر گرفته شده است. پژوهش‌های انجام‌شده پیشین ثابت کرده است که حفظ افراد بااستعداد در سازمان، هزینه‌ها را به‌شدت کاهش می‌دهد. یکی از راه‌های حفظ کارکنان، ایجاد فرصت‌هایی برای آنان است تا بتوانند مهارت‌های جدید را آموخته و توانایی‌های خود را پرورش دهند.

مؤلفه سوم مدیریت استعداد، پاداش و قدردانی است. سازمان‌ها از طریق استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و فرایندها، ارزش کارکنان خود را تعیین می‌کنند و بر اساس این مصوبات، افرادی که برای دستیابی به اهداف سازمان همکاری کرده‌اند را شناسایی و تشویق می‌کنند (آرمسترانگ، ۲۰۱۰).

جو و فرهنگ باز چهارمین مؤلفه استراتژی مدیریت استعداد است. ویژگی‌های درونی نسبتاً پایدار و احساس و ادراک جمعی افراد از آن ویژگی‌ها، خصوصیت‌هایی هستند که جو سازمانی را تعریف می‌کنند (علیخانی، ۱۳۸۸). هولوزکی (۲۰۰۲) بیان کرده است مدیران اجرایی برای پرورش کارکنان مستعد، افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بهبود عملکرد سازمان، به افراد سازمان آزادی عمل داده و آنان را تشویق به نوآوری و ریسک‌پذیری می‌کند.

آخرین مؤلفه مدیریتی استعداد که ارتباطات نام دارد، به‌معنای تبادل اطلاعات و ایده‌ها در سازمان است (آرمسترانگ، ۲۰۱۰).

## پیشینه پژوهش

### مدیریت استعداد

تا مدت‌ها مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> در تمام اشکال خود، فقط به این مسئله می‌پرداخت که مدیریت منابع انسانی چگونه انجام می‌شود. برخلاف سایر منابع مانند سرمایه، موجودی یا ماشین‌آلات، منابع انسانی به مراتب پیچیده‌تر و رو به تغییر است؛ چنانچه در دهه‌های اخیر، مفهوم مدیریت منابع انسانی، به‌طور چشمگیری تکامل یافته است. دراصل، مدیریت منابع انسانی یا کارکنان اداری، فقط برای موضوع حقوق و هزینه‌های اداری، در نظر گرفته می‌شدند (مایکل و هندفیلد و اکسلرود، ۲۰۰۱) و تنها از طریق گردش کارکنان، غیبت و حضور آنان اندازه‌گیری می‌شد (فیلیس و روپر، ۲۰۰۹).

در حال حاضر مدیریت منابع انسانی در تمام اشکال، تلاش می‌کند کارکنانی متعدد و سالم تحویل بگیرد و فعالیت‌های مناسب برای سازمان انجام دهد. به‌طور خلاصه، هدف از این کار ایجاد نمایی از شرکت‌های امروزی با به‌کارگیری ایده‌های افرادی است که یکی از دارایی‌های ارزشمند شرکت به‌شمار می‌روند. این امر به‌اهمیت روبرو شد مدیریت منابع انسانی و نیز، توسعه آن به‌منزله شریک استراتژیک می‌انجامد. امروزه مدیریت منابع انسانی بخش مهمی از توانایی سازمانی برای درگیر کردن افراد با اهدافشان شناخته می‌شود (ویش و سورن، اشمیت و وانز، ۲۰۰۵). با این حال، صداهای منتقدانه جدی در ارتباط با ابهام و تناقضات مدیریت انسانی به‌گوش می‌رسد. اگرچه نویسندگان چنین متونی، اعتقادات شرکت را درباره افراد مناسبی که موفقیت شرکت را به‌ارمغان می‌آورند، انکار نمی‌کنند. مفهومی که به‌تازگی مورد توجه بسیاری قرار گرفته است، اصطلاح مدیریت استعداد است (سیرز، ۲۰۰۲).

استعداد در سازمان، به رهبران و کارکنانی اشاره دارد که کسب‌وکار را به جلو هدایت می‌کنند (هانسن، ۲۰۰۹). درواقع دستاوردهای بالا و افرادی که برای عملکرد بالا الهام‌بخش‌اند، افراد باصلاحیت و مستعد سازمان هستند که درصد کمی از کارکنان را تشکیل می‌دهند (برگر و برگر، ۲۰۰۴). مفهوم مدیریت استعداد، تنها یک اصطلاح جدید برای پیدا کردن و توسعه کارکنان نیست (لویز و هکمن، ۲۰۰۶). مدیریت استعداد یک دیدگاه سامان‌مند نیاز دارد که هدف آن، تعامل پویا بین بسیاری از فرایندها و وظایف است (کاهان، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد، اجرای فعالیت‌های مصوب (بالاین و اسپارو، ۲۰۱۰) و یافتن اطلاعات مناسب مربوط به جذب، شناسایی، استخدام، توسعه، انگیزه، ارتقا و حفظ افرادی است که دارای پتانسیل قوی برای موفقیت درون

1. HRM

سازمان هستند (لویز و هکمن، ۲۰۰۶؛ بالاین و اسپارو، ۲۰۱۰). با این حال همه این موارد باید نخست با حوزه کسب‌وکار و استراتژی مرتبط و یکپارچه شوند (فارلی، ۲۰۰۵). محققان مدیریت استعداد را در مفاهیم و ابعاد مختلفی تعریف کرده‌اند (کاهان، ۲۰۱۰). اگرچه در این نوشتار، بر چهار بخش از این فرایند شامل، موقعیت، ارزیابی، توسعه و حفظ استعداد، تمرکز شده است.

مدیریت استعداد نیازمند تعهد مداوم از تمام سطوح سازمان است (لویز و هکمن، ۲۰۰۶) و نمی‌تواند به بخش منابع انسانی محدود شود. چنانچه مدیریت استعداد فقط در داخل منابع انسانی انجام گیرد، سازمان از وقایع بازار دور خواهد ماند و دیگر قادر به واکنش به‌هنگام در مقابل تغییرات نخواهد بود.

در مورد اینکه چه کسی باید در سازمان استعداد را مدیریت کند، میان محققان اختلاف نظر وجود دارد (لویز و هکمن، ۲۰۰۶). برخی می‌گویند با توجه به برون‌سپاری و تغییر در مسئولیت به بخش تدارکات، بخش منابع انسانی در معرض خطر انقراض قرار خواهد گرفت (اویی، ۲۰۱۰). بعضی از سازمان‌ها برای استعداد و آموزش منابع انسانی، بخش جداگانه‌ای ایجاد کرده‌اند (لویز و هکمن، ۲۰۰۶). علاوه بر این، برخی از محققان بر این باورند که مدیریت منابع انسانی باید به از سوی همکاران کارشناس استراتژیک انجام گیرد (اویی، ۲۰۱۰). سازمان‌هایی وجود دارند که توانسته‌اند برای ایجاد یک رویکرد یکپارچه با همکاری نزدیک بین بخش منابع انسانی، کارکنان اجرایی و واحدهای کسب‌وکار دیگر را مدیریت کنند (بالرو، ۲۰۰۶).

### استراتژی مدیریت استعداد

در محیط پویای امروز، سازمان‌ها باید روی سرمایه‌های انسانی خود به‌طور مستمر سرمایه‌گذاری کرده و نخبگان را به‌منزله منابع ارزشمند سازمان، به‌درستی مدیریت کنند. سیستم مدیریت استعداد، مهارت‌های کارکنان مستعد را شناسایی کرده و از آنان در حوزه‌های مناسب استفاده می‌کند. موضوع مدیریت استعداد با وجود علاقه زیاد محققان و دست‌اندرکاران، هنوز به‌میزان کافی پیشرفت نکرده است. یکی از محدودیت‌هایی که می‌تواند مانع این پیشرفت باشد، این واقعیت است که مدیریت استعداد از تعریف یکسان و مرزهای مفهومی واضحی برخوردار نیست. بسیاری از دوباره‌کاری‌ها، ضایعات، بی‌انگیزگی‌ها، عدم بهره‌وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی‌شده، همه‌وهمه، ناشی از عدم شناخت استعداد افراد در حیطه کاری سازمان است که این معضل، خود ریشه در عدم شناخت و درک روشن از سیستم مدیریت استعداد دارد تا جایی که بسیاری از نویسندگان از جمله بری (۲۰۰۷)، بر این باورند که مدیریت استعداد، همانند واژه

استعداد، معنای مشخصی نداشته و مفهوم گسترده‌ای را دربرمی‌گیرد. درک مبهم از ماهیت کلی استراتژی مدیریت استعداد، سبب ارائه تعاریف گوناگون و گاه متفاوتی از این واژه شده است. برخی از محققان معنای مدیریت استعداد را از دید افراد مختلف، متفاوت دانسته و آن را از سه بُعد مورد بررسی قرار می‌دهند. بُعد اول مربوط به فرایند گسترش و پرورش کارکنان جدید از طریق مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان است؛ به‌گونه‌ای که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند. بُعد دوم در مورد افزایش و حفظ کارکنان موجود در سازمان است و بُعد سوم، جذب افراد ماهر برای کار در سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد (بارون، ۲۰۰۸).

برخی از کارشناسان، مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت منابع انسانی تعریف کرده‌اند؛ به طوری که آن را استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداری افراد در دستیابی به اهداف فعلی و آینده سازمان می‌دانند (دیورا، ۲۰۰۹).

مدیریت استعداد همچون ابزاری است که می‌توان از آن برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های لازم، برای مواجه با نیازهای فعلی سازمان استفاده کرد. مدیریت استعداد فرایندی را پیشنهاد می‌دهد که در آن، سازمان افرادی را برای حال و آینده شناسایی کرده، اداره می‌کند و سپس توسعه می‌دهد (برنهام و هیرشفلد، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد به‌طور ساختاریافته‌ای، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخ‌گویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد (رایت و هگرتی، ۲۰۰۵).

اوبی (۲۰۱۰) برای مدیریت استعداد پنج معیار را در نظر گرفته است (جذب، شناسایی، توسعه، به‌کارگیری و درگیر کردن) که به مدیریت کارکنان با استعداد کمک می‌کند. همچنین رایت و هگرتی (۲۰۰۵) بر این باورند که مدیریت استعداد ساختاریافته، فرایندی تعریف شده است که به‌طور نظام‌مند شکاف میان سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخ‌گویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد. کاهان (۲۰۱۰) معتقد است مدیریت استعداد، به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به‌طور کلی، اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند، انجام می‌دهد. برگر (۲۰۰۴) بسیار کلی‌تر به مدیریت استعداد نگاه کرده و بیان می‌کند، همه افراد استعدادهایی دارند که باید شناخته شده و آزاد شوند.

به‌طور کلی گسترده‌ترین مفهومی که نظر بسیاری از اندیشمندان را پوشش می‌دهد، این تعریف است که مدیریت استعداد فرایندی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری

افراد مستعد با هدف بهینه‌کردن توان سازمان، به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار است (اوبی، ۲۰۱۰).

با استناد به تعریف فوق، می‌توان گفت که مدیریت استعداد، رویکرد جدیدی است که در مدیریت سرمایه انسانی تحولی ایجاد کرده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را از بین می‌برد (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸). بنابراین کاملاً عقلایی است که مدیریت استعداد را یک اولویت استراتژیک دانسته و آن را از دسته ضرورت‌های برنامه روزانه سازمان‌ها برشمرد (بولیت، ۲۰۰۴). این در حالی است که پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد، اکثر سازمان‌های بزرگ از کمبود افراد با استعداد شکایت دارند و مدیران، از برخی از مهم‌ترین واقعیت‌های مربوط به استعدادهای شرکت خود بی‌اطلاع هستند.

معمولاً سازمان‌ها وظایف مربوط به توسعه استعداد را نادیده می‌گیرند (کلیف، ۱۹۹۸) آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه‌اند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی خواهد بود و این کمبود به‌طور چشمگیری توانایی سازمان را برای رشد محدود خواهد کرد (کالینگ و مراهی، ۲۰۱۰).

نهایت اینکه نجات سازمان، به توانایی مدیران در تعریف، کشف، توسعه و به‌کارگیری انواع استعدادهای موجود در سازمان بستگی دارد. استراتژی مدیریت استعداد، مزیت رقابتی جدیدی است و چالش‌های مربوط به آن، متفاوت از هر آن چیزی است که در گذشته سازمان‌ها با آن روبه‌رو بوده‌اند (چویی و پریس، ۲۰۰۸).

### اندازه‌گیری عملکرد مدیریت منابع انسانی

فیتز-انز (۲۰۰۲) بر این نکته تأکید دارد که داده‌های کمی، بخشی از عملیات روزانه هر سازمانی است، از این رو اندازه‌گیری داده‌ها در سیستم کسب‌وکار، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. این نقش با ارزیابی عملکرد و فراهم‌آوردن چارچوبی مرجع برای کمک به مدیران در انجام مسئولیت‌های مهم، ایفا می‌شود و شامل مواردی چون، مشخص کردن انتظارات عملکردی در قالب عبارات کمی، درک بهتر خروجی‌ها، مقایسه با استانداردها، شناسایی شکاف‌های عملکردی، پشتیبانی از تصمیمات تخصیص منابع و شناسایی و پاداش‌دهی به عملکردهای خوب است.

اندازه‌گیری عملکرد مدیریت منابع انسانی در سه مرحله تکامل یافته است که این سه مرحله به شرح زیر هستند:

۱. فقدان معیار اندازه‌گیری؛

۲. اندازه‌گیری عملکرد خدمات کارکردی مدیریت منابع انسانی براساس معیارهای مالی و کمی؛  
 ۳. اندازه‌گیری عملکرد مدیریت منابع انسانی براساس معیارهایی از جنبه‌های مختلف به‌شکل کمی و کیفی (برای مثال، عملکرد مدیریت منابع انسانی در انجام وظایف عملکردی خود و عملکرد مدیریت منابع انسانی، در کمک به سازمان برای دستیابی به اهداف استراتژیک).  
 در گذشته بخش مدیریت منابع انسانی را یک هزینه سربار یا یک واحد هزینه‌زا می‌دانستند. از این رو در آن زمان، هیچ‌گاه نیازی به اندازه‌گیری عملکرد وجود نداشت. با تکامل نقش‌ها و وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان، این واحد به واحدی بسیاری مهم در سطح عملیاتی و استراتژیک شرکت تبدیل شد و استفاده اهرمی از عملکرد مدیریت منابع انسانی، عاملی اساسی برای بقا و موفقیت سازمان شناخته شد؛ هر چند تا اواسط دهه ۱۹۸۰ زبان مشترکی برای توصیف عملکرد منابع انسانی وجود نداشت (فیتز - انز، ۲۰۰۲).

فیتز - انز بیان می‌کند بسیاری از محققان (دراکر، دمینگ، پیترز، اوریلی و ففر، فیلیپس، هیوسلید و بکر، اولریش، زنگر، و داونپورت و...) بر این باور هستند که در ارزیابی عملکرد، ارزیابی کمی از اهمیت خاصی برخوردار است، اما با وجود این، تا سال ۱۹۸۴ هیچ معیار کمی برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی وجود نداشت.

در سال ۱۹۸۴، انجمن مدیریت فردی آمریکا به توسعه استانداردهای حرفه‌ای و اصولی برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد منابع انسانی پرداخت که این معیارها از مقبولیت عمومی برخوردار بودند. در سال ۱۹۸۴، انجمن مدیریت فردی آمریکا، از مؤسسه ساراتوگا خواست که مجموعه‌ای از روابط را برای اندازه‌گیری عملکرد وظایف منابع انسانی توسعه دهد که هم‌اکنون آنها را معیارهای سرمایه انسانی مؤسسه ساراتوگا<sup>۱</sup> می‌نامند. فیتز - انز این معیارها را که در کشورهای بسیاری مورد استفاده قرار گرفته است، استاندارد جهانی برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی معرفی می‌کند.

با توجه به مطالب بیان شده فرضیه پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود:

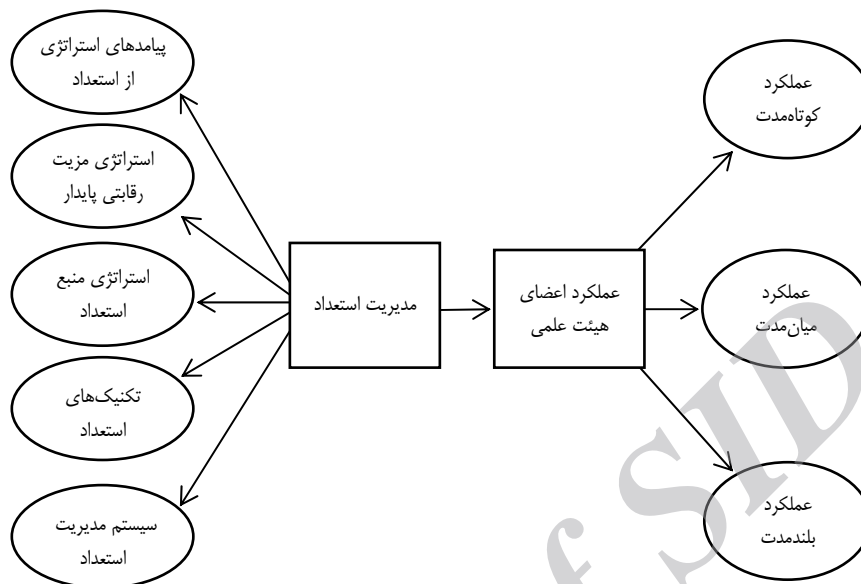
بین اجزای مدیریت استعداد استراتژیک و عملکرد اعضای هیئت علمی، رابطه وجود دارد.

### مدل مفهومی

شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

1. Saratoga Institute Human Capital Bencharks





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش رو، از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی است.

جامعه آماری پژوهش، شامل آن دسته از اساتیدی است که جزء هیئت علمی دانشگاه اصفهان هستند. تعداد این افراد در نه دانشکده مورد بررسی، حدود ۴۷۶ نفر برآورد شد. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. جدول ۱ گویه‌های پرسش‌نامه را نمایش می‌دهد.

جدول ۱. ابعاد پژوهش (استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد اعضای هیئت علمی)

ابعاد استراتژی مدیریت استعداد	ابعاد عملکرد اعضای هیئت علمی
استراتژی مزیت رقابتی	عملکرد کوتاه‌مدت اعضای هیئت علمی (STP)
پیامدهای استراتژی از استعداد	عملکرد میان‌مدت (MTP)
استراتژی منبع استعداد	عملکرد بلندمدت (LTP)
سیستم مدیریت استعداد	
تکنیک‌های استعداد	

پایایی پرسش‌نامه، از روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون پایایی پرسش‌نامه به روش آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ	حوزه آزمون
۰/۸۵۹	استراتژی مزیت رقابتی
۰/۸۰۳	پیامدهای استراتژی
۰/۷۱۹	استراتژی منبع استعداد
۰/۷۱۹	سیستم مدیریت استعداد
۰/۷۱۹	تکنیک‌های استعداد
۰/۷۱۹	عملکرد کوتاه‌مدت اعضای هیئت علمی
۰/۷۱۹	عملکرد میان‌مدت اعضای هیئت علمی
۰/۷۱۹	عملکرد بلندمدت اعضای هیئت علمی

این پژوهش برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و تحلیل عاملی و الگوسازی معادلات ساختاری استفاده کرده است.

در این پژوهش متغیر استراتژی مدیریت استعداد با پنج مؤلفه (استراتژی مزیت رقابتی، پیامدهای استراتژی از استعداد، استراتژی منبع استعداد، سیستم مدیریت استعداد و تکنیک‌های استعداد) و متغیر عملکرد کارکنان با سه مؤلفه (عملکرد کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت) مورد سنجش قرار گرفته‌اند. در پژوهش پیش رو متغیر مستقل، استراتژی مدیریت استعداد و ابعاد آن در نظر گرفته شده است. این ابعاد شامل تکنیک‌های استعداد (انتخاب و استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمت) و سیستم‌های مدیریت استعداد (پرورش کارکنان یا شایسته‌سالاری) و راهبرد منبع یا بانک استعداد و مزیت رقابتی پایدار (جو و فرهنگ سازمان) هستند. متغیر عملکرد کارکنان نیز به همراه ابعادش، متغیر وابسته این پژوهش در نظر گرفته شده است.

## یافته‌های پژوهش

### تحلیل عاملی تأییدی

با توجه به اینکه پژوهش پیش رو ترکیبی از دو مدل استاندارد را به کار برده است، از تحلیل عاملی تأییدی، هم به منزله ابزاری برای تأیید روایی سازه و هم به منزله یکی از مراحل مدل‌سازی معادله ساختاری استفاده شده است.

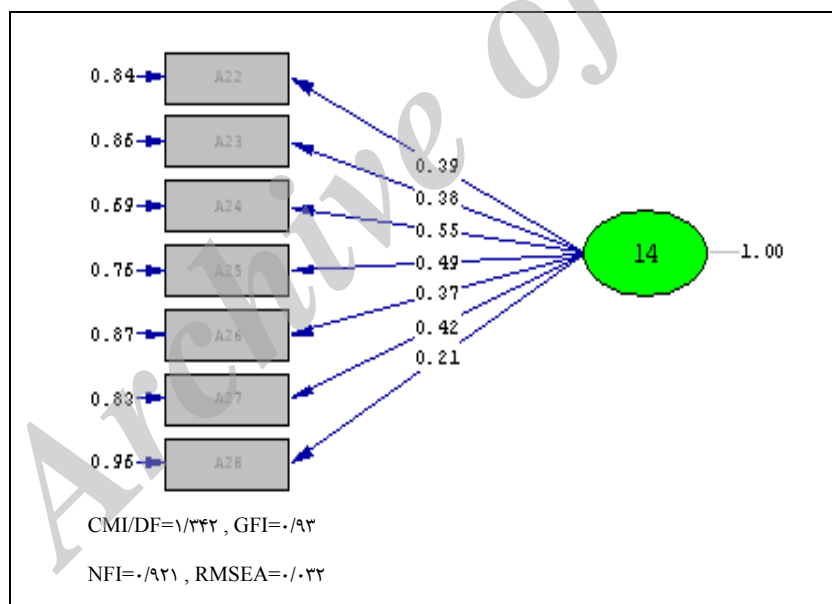
### مدل سازی معادله ساختاری

#### تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه گیری)<sup>۱</sup> با استفاده از نرم افزار لیزرل

این پژوهش شامل پنج مؤلفه از متغیر مستقل (پیامدهای استراتژی از استعداد، استراتژی مزیت رقابتی پایدار، استراتژی منبع استعداد، سیستم مدیریت استعداد، تکنیک‌های استعداد) و سه مؤلفه از متغیر وابسته (عملکرد کوتاه مدت، عملکرد میان مدت، عملکرد بلندمدت) است که همه این متغیرها مکنون هستند و با استفاده تحلیل عاملی، معادلات اندازه گیری مربوط به آنها مشخص می شود.

#### تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری سیستم های مدیریت استعداد

برای سنجش مؤلفه سیستم های مدیریت استعداد، از هفت سؤال (سؤال های ۲۲ تا ۲۸) استفاده شده است. بارهای عاملی و معناداری آنها، نشان از قابل قبول بودن این سؤال ها از لحاظ روایی سازه دارد.



شکل ۲. نمودار مدل اندازه گیری متغیر سیستم مدیریت استعداد

جدول ۳ ضرایب عاملی را برای تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای مستقل نشان می‌دهد.

جدول ۳. ضرایب عاملی تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای مستقل (مدیریت استعداد)

متغیرها	شماره سؤال	مقدار برآوردشده استاندارد	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری
استراتژی مزیت رقابتی	۱	۰/۲۶	۰/۳	۶/۸	***
استراتژی مزیت رقابتی	۲	۰/۲۲	۰/۱۸	۷/۳	***
استراتژی مزیت رقابتی	۳	۰/۲۵	۰/۱۵	۸/۵۳	***
استراتژی مزیت رقابتی	۴	۰/۳۳	۰/۳	۸/۱۲	***
استراتژی مزیت رقابتی	۵	۰/۲۱	۰/۵	۴/۳۴	***
استراتژی مزیت رقابتی	۶	۰/۰۴۸	۰/۲۱	۲/۵۹	***
استراتژی مزیت رقابتی	۷	۰/۱	۰/۴۱	۲/۳۷	***
استراتژی مزیت رقابتی	۸	۰/۱۶	۰/۴۵	۳/۶۲	***
پیامدهای استراتژی از استعداد	۹	۰/۱۳	۰/۳۹	۱۳/۳۱	***
پیامدهای استراتژی از استعداد	۱۰	۰/۲۹	۰/۲۳	۱۱/۳	***
پیامدهای استراتژی از استعداد	۱۱	۰/۲۹	۰/۲۹	۱۱/۸۳	***
پیامدهای استراتژی از استعداد	۱۲	۰/۱۸	۰/۲۷	۱۲/۹۹	***
استراتژی منبع استعداد	۱۳	۰/۳۷	۰/۳۱	۱۱/۱۷	***
استراتژی منبع استعداد	۱۴	۰/۲۸	۰/۲۷	۱۲/۰۷	***
استراتژی منبع استعداد	۱۵	۰/۳	۰/۳۱	۸/۳	***
استراتژی منبع استعداد	۱۶	۰/۲۳	۰/۲۵	۷/۰۲	***
استراتژی منبع استعداد	۱۷	۰/۰۷۹	۰/۳۱	۲/۲۸	***
استراتژی منبع استعداد	۱۸	۰/۲۱	۰/۵۵	۴/۶۱	***
استراتژی منبع استعداد	۱۹	۰/۰۴۶	۰/۲۱	۱/۶۲	***
استراتژی منبع استعداد	۲۰	۰/۱۶	۰/۳۲	۴/۶۵	***
استراتژی منبع استعداد	۲۱	۰/۱۸	۰/۵۴	۴/۰۶	***
سیستم مدیریت استعداد	۲۲	۰/۲۳	۰/۲۸	۶/۵۴	***

ادامه جدول ۳. ضرایب عاملی تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای مستقل (مدیریت استعداد)

متغیرها	شماره سؤال	مقدار برآوردشده استاندارد	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری
سیستم مدیریت استعداد	۲۳	۰/۲۱	۰/۲۸	۶/۲۱	***
سیستم مدیریت استعداد	۲۴	۰/۳۳	۰/۲۴	۹/۴۳	***
سیستم مدیریت استعداد	۲۵	۰/۲۸	۰/۲۶	۸/۲	***
سیستم مدیریت استعداد	۲۶	۰/۲	۰/۲۶	۶/۰۵	***
سیستم مدیریت استعداد	۲۷	۰/۲۵	۰/۳۱	۶/۹۳	***
سیستم مدیریت استعداد	۲۸	۰/۱	۰/۲۱	۳/۴۳	***
تکنیک‌های استعداد	۲۹	۰/۱۳	۰/۵۲	۲/۹۲	***
تکنیک‌های استعداد	۳۰	۰/۲۷	۰/۲۸	۷/۵۶	***
تکنیک‌های استعداد	۳۱	۰/۳۵	۰/۳۶	۸/۳۹	***
تکنیک‌های استعداد	۳۲	۰/۲	۰/۲۹	۵/۶۱	***
تکنیک‌های استعداد	۳۳	۰/۱۱	۰/۲۲	۳/۵۲	***
تکنیک‌های استعداد	۳۴	۰/۱۶	۰/۲۷	۴/۷۴	***
تکنیک‌های استعداد	۳۵	۰/۲۲	۰/۲۵	۶/۵	***
تکنیک‌های استعداد	۳۶	۰/۲۳	۰/۳۱	۶/۲۵	***
تکنیک‌های استعداد	۳۷	۰/۳۱	۰/۴۵	۶/۹۲	***

### آزمون ضریب همبستگی

در این بخش برای مشخص شدن رابطه ابعاد استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان، میان آنها روابط کواریانسی برقرار کرده و از این طریق، وجود یا عدم وجود رابطه میان آنها بررسی شده است. جدول ۴ بیانگر بارهای عاملی و ضرایب ساختاری آنها است.

جدول ۴. وزن‌های کواریانسی میان ابعاد متغیرهای پژوهش

رابطه کواریانسی ابعاد	مقدار برآورده شده استاندارد	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری
X1 ↔ X2	۰/۷۲	۰/۰۹۱	۸/۲۲	***
X1 ↔ X3	۰/۴۲	۰/۰۸۲	۵/۱۹	***
X1 ↔ X4	۰/۴۷	۰/۰۸۱	۵/۹۴	***
X1 ↔ X5	۰/۳۸	۰/۰۸۰	۴/۷	***
X1 ↔ Y1	۰/۹۴	۰/۱۲	۷/۸۳	***
X1 ↔ Y2	۰/۸۳	۰/۱۳	۶/۳	***
X1 ↔ Y3	۰/۷۶	۰/۰۹۸	۷/۷۵	***
X2 ↔ X3	۰/۹۸	۰/۰۸۱	۱۲/۹۸	***
X2 ↔ X4	۰/۷۵	۰/۰۹۱	۸/۸۱	***
X2 ↔ X5	۰/۵۹	۰/۰۹۲	۶/۴۸	***
X2 ↔ Y1	۰/۸۴	۰/۰۸۹	۹/۴۳	***
X2 ↔ Y2	۰/۷۹	۰/۱۰۱	۷/۸۲	***
X2 ↔ Y3	۰/۶۸	۰/۱۳	۵/۲۳	***
X3 ↔ X4	۰/۶۵	۰/۰۷۱	۹/۳۴	***
X3 ↔ X5	۰/۶۳	۰/۰۷۲	۸/۹۷	***
X3 ↔ Y1	۰/۷۵	۰/۰۷۹	۹/۴۹	***
X3 ↔ Y2	۰/۶۳	۰/۰۹۶	۶/۵۶	***
X3 ↔ Y3	۰/۹۱	۰/۰۸۵	۱۰/۷	***
X4 ↔ X5	۰/۷۴	۰/۰۷۲	۱۱/۳۵	***
X4 ↔ Y1	۰/۹۵	۰/۱۱	۸/۶۳	***

ادامه جدول ۴. وزن‌های کواریانسی میان ابعاد متغیرهای پژوهش

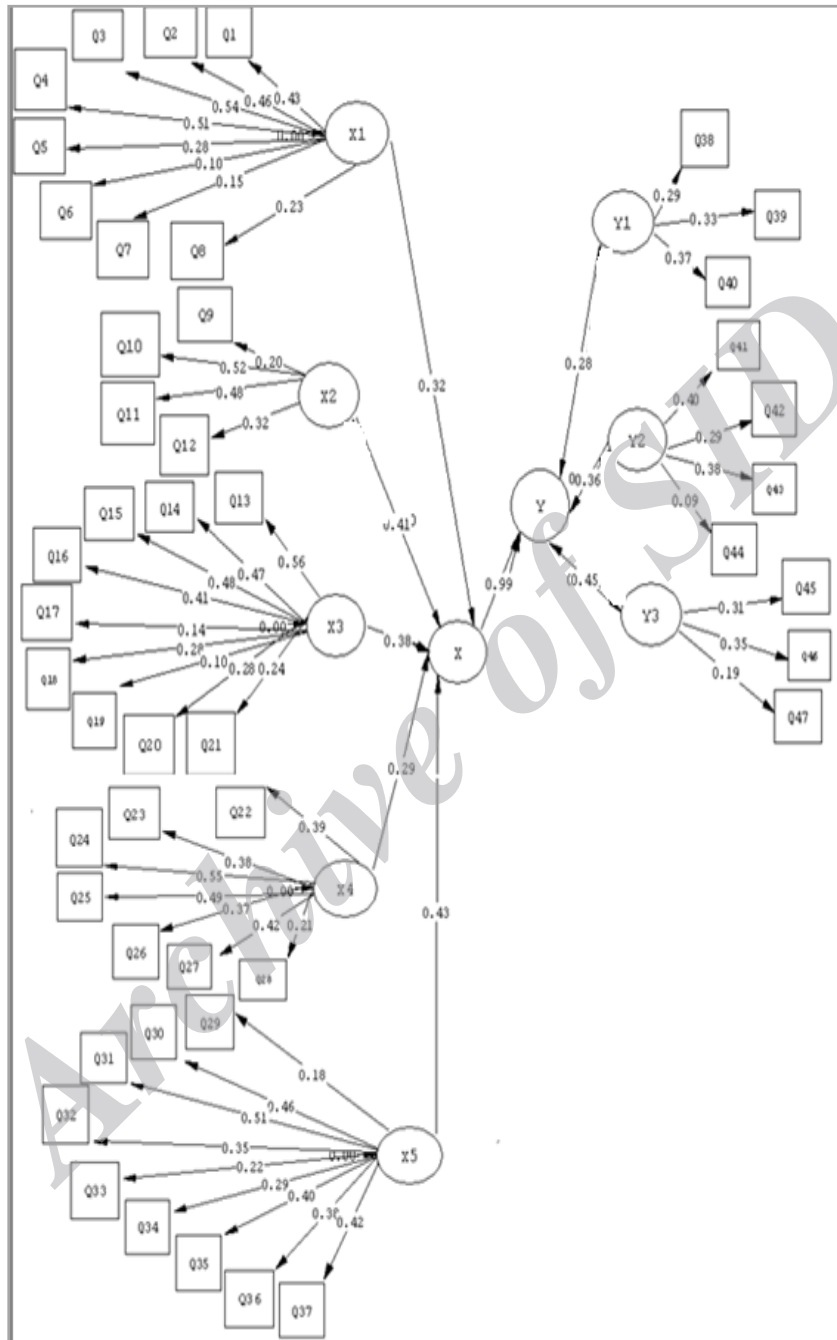
رابطه کواریانسی ابعاد	مقدار برآورده شده استاندارد	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری
X4 ↔ Y2	۰/۵۴	۰/۱۲	۴/۵	***
X4 ↔ Y3	۰/۷۳	۰/۱۳	۵/۶	***
X5 ↔ Y1	۰/۷۴	۰/۰۹۹	۷/۴۷	***
X5 ↔ Y2	۰/۶۹	۰/۰۸۸	۷/۸	***
X5 ↔ Y3	۰/۸۵	۰/۱۳	۶/۵۳	***
Y1 ↔ Y2	۰/۷۴	۰/۰۹۱	۸/۳۴	***
Y1 ↔ Y3	۰/۹۴	۰/۰۶۲	۱۴/۷۹	***
Y2 ↔ Y3	۰/۶۹	۰/۰۹۲	۷/۹۹	***

\*\*\*:  $P < ۰/۰۰۱$

با توجه به جدول ۴، شاخص‌های برازش (نسبت بحرانی و سطح معناداری)، نشان می‌دهد که کلیه بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند و به بیان دیگر، میان همه ابعاد متغیرهای پژوهش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضرایب استاندارد نشان می‌دهد که همبستگی درونی قوی میان ابعاد هر متغیر وجود دارد که این امر خود مؤید مطلوبیت و قابل اتکا بودن مدل از لحاظ ساختاری است.

### بررسی فرضیه پژوهش

در این بخش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم. در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌ها، یک مدل عاملی مرتبه دوم طراحی شده است. مدل‌های عاملی مرتبه دوم، مدل‌هایی هستند که در آنها عامل‌های پنهانی که با استفاده از متغیرهای مشاهده‌شده اندازه‌گیری می‌شوند، خود تحت تأثیر یک متغیر زیربنایی تر یا به گفته‌ای متغیر پنهان، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند.



شکل ۳. نمودار مدل معادله ساختاری برای تبیین فرضیه اصلی پژوهش



گفتنی است که در مدل فوق، استراتژی مدیریت استعداد با علامت اختصاری X و عملکرد کارکنان را با علامت اختصاری Y به نمایش درآمده است. شاخص‌ها به دو دسته کلی و جزئی تقسیم می‌شوند. پیش از هرگونه اظهار نظر در مورد تأیید یا رد فرضیه اصلی پژوهش، لازم است شاخص‌های برازش کلی و جزئی مدل مورد بررسی قرار گیرد. در ابتدا به بررسی شاخص‌های کلی برازش پرداخته می‌شود. جدول ۵ نتایج برازش کلی مدل دوم را نشان می‌دهد.

جدول ۵. شاخص‌های کلی برازش مدل دوم

۰/۷۳	NFI	۱/۸	Chi-Square/degrees of freedom
۰/۷۶	CFI	۰/۰۳۲	RMR
۰/۹۱	PRATIO	۰/۹۱	GFI
۰/۰۴۶	RMSEA	۰/۹۰	AGFI

همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، کمابیش تمامی شاخص‌ها در محدوده مناسب قرار دارند و برازش کلی مدل تأیید می‌شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش بررسی رابطه استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان است. در این پژوهش اجزای تشکیل‌دهنده مدل استراتژی مدیریت استعداد، ابعاد استراتژی مزیت رقابتی پایدار، پیامدهای استراتژی از استعداد، استراتژی منبع استعداد، سیستم‌های مدیریت استعداد و تکنیک‌های استعداد بودند. عملکرد کارکنان نیز شامل سه مؤلفه عملکرد کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت است. همان‌گونه که ملاحظه فرمودید فرضیه پژوهش اثبات شد و از آن می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ارتقای استراتژی مدیریت استعداد، موجب ارتقای عملکرد کارکنان می‌شود.

این پژوهش شامل بررسی نتایج فرضیه‌ها و تفسیر آنها، پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش، ارائه پیشنهادهایی برای بهبود استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان است. در پایان باید گفت به‌طور کلی نتایج این پژوهش آگاهی ما را نسبت به عوامل تعیین‌کننده استراتژی مدیریت استعداد افزایش داده و همچنین میزان اثرگذاری هر یک از این عوامل را بر عملکرد اعضای هیئت علمی مشخص کرد.

به پژوهشگران برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود، تأثیر عوامل انگیزشی را در مدل مفهومی پژوهش مورد بررسی قرار دهند (فیضی، شهائی‌پور و گرامی، ۱۳۹۱). همچنین پژوهشگران می‌توانند عوامل مهم دیگری چون رفتار شهروندی سازمانی (حسینی و تیمی، ۱۳۹۲) را مورد بررسی قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود مسائلی مانند بیگانگی شغلی در این دانشگاه مورد کاوش و بررسی قرار گیرد (تسلیمی و الوداری، ۱۳۹۱).

از نکات مهم دیگری که می‌توان در مطالعات آتی به آن پرداخت، این است که نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی که به صورت واسطه‌ای در این ارتباط مؤثرند (زارعی متین جندقی، خنیفر و حیدری، ۱۳۹۰) مورد توجه قرار گیرد.

## منابع

- امینی، آ. (۱۳۸۷). *تأثیر سرمایه اجتماعی بر چرخه مدیریت دانش*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. به راهنمایی عباس منوریان. دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.
- تسلیمی، م. س.؛ الوداری، ح. (۱۳۹۱). بررسی میزان اثربخشی روش‌های کلینیکی در کاهش بیگانگی شغلی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور مرکز خوی). *مدیریت دولتی*، ۴(۴): ۱۸-۱.
- حاجی کریمی، ع. و حسینی، ا. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد. *مطالعات مدیریت راهبردی*. ۲(۲): ۷۱-۵۱.
- حسینی، م.، تیما، پ. (۱۳۹۲). بررسی نقش تعاملی پاسخگویی و خودکارآمدی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سیاسی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه. *مدیریت دولتی*، ۵(۱): ۸۹-۱۱۰.
- رضائیان، ع.؛ سلطانی، ف. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*. ۳(۸): ۴۹-۷.
- زارعی متین، ح.؛ جندقی، غ. ر.؛ خنیفر، ح.؛ حیدری، ف. (۱۳۹۰). طراحی مدل فرهنگ سازمانی شایسته برای شرکت‌های مشتری محور. *مدیریت دولتی*، ۳(۸): ۷۴-۵۷.
- سرمد، ز.؛ بازرگان، ع. و حجازی، ا. (۱۳۸۲). *روش تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات آگاه.
- علیخانی، م. (۱۳۸۸). بررسی جو سازمانی یک مجتمع دانشگاهی و پی آمدهای قصد نشده ناشی از آن. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۱(۳): ۵۰-۲۵.
- فیضی، ط.؛ گرامی‌پور، م.؛ شهائی، ب. (۱۳۹۱). شناسایی عوامل انگیزش اساتید در دانشگاه پیام نور استان تهران. *مدیریت دولتی*، ۴(۴): ۷۳-۸۸.

قاسمی، وحید. (۱۳۸۹). مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان. Graogics

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan page.

Balain, S. & Sparrow, P. (2009). *Engaged to Perform: A new perspective on employee engagement*. Lancaster University Management School.

Barlow, L. (2006). Talent development: the new imperative? *Development and Learning in organizations Journal*, 20 (3): 6-9.

Barron, P. (2008). Education and Talent management implications for the hospitality industry. *International Journal of contemporary Hospitality management*, 20 (7):730-740.

Berger, L. & Berger, D. (2004). *The Talent Management Handbook*. Cleveland: McGraw Hill companies.

Berry, M. (2007). Talent management tops European challenges list. *Personnel today*. 19: 8.

Branham, L. & Hirschfeld, M. (2010). *Re Engage*. New York: McGraw Hill.

Burbach, R. & Royle, T. (2010). Talent on Demand: Talent Management in the German and Irish Subsidiaries of a Us Multinational Corporation. *Personnel preview*. 39 (4): 414-431.

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.

Colling, D.G & Mellhi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review Journal*. 19 (4): 304-313.

Cliffé, S. (1998), Human Resources: Winning the war for talent. *Harvard Business Review*, 76 (5): 18-19.

Cheloha, R. & Swain, J. (2005). Talent management system key to effective succession planning. *Canadian HR Reporter*, 18 (17): 5-7.

Deborah, A. P. (2009). *Employee Engagement Model for the Multi-family Rental Housing Industry*. United States: Pro Quest LLC.

Eboli, L. & Mazzulla, G. (2007). Service Quality Attributes Affecting Customer Satisfaction for Bus Transit. *Journal of Public Transportation*, 10 (3): 21-34.

Farley, C. (2005). *HR role in Talent Management and driving business results*. Employment Relations Today. Alexandria : SHRM Research.

Fitz- enz, J. & Davison, B. (2002). *How to measure human resources management*. United States: McGraw- Hill.

- Hansen, A. N. (2009). *Employee Engagement: Interpersonal leadership Predictors and Identification*. In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado.
- Holowzki, A. (2002). *The Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture*. Presented to the Interdisciplinary Studies Program Applied Information Management and the Graduate school of the University of Oregon in Partial Fulfillment.
- Jiang, T.T. & Iles, P. (2011). Employer-Brand Equity, Organizational Attractiveness and Talent management in The Zhejiang Private Sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6 (1): 97-110.
- Kahan, S. (2010). *Getting Change Right: How Leaders Transform Organizations from the Inside Out*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kesler, G.C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 25 (1): 32-44.
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006). Talent Management. *Human Resource Management Review*, 16: 139-154.
- Little, B. (2010). Talent Management and Its Technological Partners. *Emerald Group Publishing Limited*, 42 (7): 389-393.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent Watertown, MA: Harvard Business School press*.
- Ooi Ch. S. (2010). *Surviving the War for Talent in Asia How Innovation Can Help*. United States: International Business Machines Corporation.
- Phillips, R. & Roper, O. (2009). A Framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11 (1):7-16.
- Sears, D. (2002). *Successful talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing*. New York: Amacom.
- Vishwesveran, C., Schmidt, F.L. & Ones, D.S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error difference. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1): 108-131.
- Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue*, 16 (2): 164-173.