

## تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان

سید محمد نوع پسند اصیل\* - مجید عاشق حسینی مهرروانی\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۲/۸/۱۵ - تاریخ پذیرش: ۹۳/۳/۲۱)

### چکیده

در عصر حاضر به دلیل وجود رقابت بین سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه‌ای یافته است. سازمان‌ها اگر دارای بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره‌مند باشند ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده‌ی درست از نیروهای موجود را نداشته باشند قادر نیستند بر محیط اثر گذاشته و در عرصه‌ی رقابت موفق عمل کنند. این تحقیق به بررسی ارتباط بین راهبردهای مدیریت استعداد و عملکرد سازمان می‌پردازد. نوع پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان در سال ۱۳۹۰ بالغ بر ۲۸۱ نفر می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه، تعداد ۱۶۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌ی حاوی ۴۱ سوال استفاده شده که ۲۶ سوال فرایندهای مدیریت استعداد و ۱۵ سوال عملکرد سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهد. به منظور بررسی مناسب بودن پرسشنامه و سازه‌های تحقیق از تحلیل عاملی تاییدی و شاخص‌های برازش استفاده شده است. در تحلیل داده‌ها نیز از ضریب همبستگی دو متغیره پیرسون و رگرسیون چند متغیره به روش *Enter* استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه معناداری بین راهبردهای سه‌گانه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی وجود دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، سبک

رهبری استعدادها، عملکرد سازمانی

\* عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه گیلان

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول)

## مقدمه

سازمان‌های هزاره سوم امروزه از مفهومی به نام سرمایه‌ی انسانی یاد می‌کنند. توسعه‌ی منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری بنگاهها تلقی شده و مهمترین چالش در عرصه‌ی کسب و کار دیگر تنها موضوع فن آوری نیست. بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه‌ی انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالشهای کسب و کار می باشد. در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم راستا با کسب و کار سازمان، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند. امروزه مهمترین دغدغه اکثر مدیران توسعه منابع انسانی حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی و مدیریت استعدادها در خوشنام کردن سازمان‌ها تأثیری حیرت برانگیز ایجاد کرده‌اند (کارت رایت، ۱۳۸۷، ص ۱۸). بنا بر این نیروی انسانی را باید به عنوان مهمترین سرمایه‌ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد.

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ با مشکل کمبود شدید افراد مستعد مواجه می‌باشند. اسپارو و هیل تراپ (۱۹۹۴) به مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی اشاره کرده‌اند. در قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه‌ی گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش‌بینی نشده‌ی شرکتها را داشته باشند، رو به گسترش است (Hiltrop, 1999). شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌یابند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارایه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلند مدت را داشته باشند و برای این امر استراتژی‌هایی را در نظر بگیرند. (Mccauley & Wakefield, 2006) اگرچه مروری بر تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که مدیریت استعداد یک شاخه علمی در حال رشد است، اما اثربخشی مدیریت استعداد و ارزش آفرینی آن هنوز به درستی بیان نشده است. علاوه بر این تعداد مطالعات در رابطه با استراتژیهای مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی بسیار اندک است و به همین دلیل هنوز برای این سوال که استراتژی مناسب برای تأثیرگذاری موفق بر عملکرد سازمانی کدام است، پاسخ مشخصی به دست نیامده است (Lawler, 2008).

تا کنون پژوهش‌های اندکی در رابطه با تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی انجام شده، با این حال تعدادی از تحقیقات به بررسی جنبه‌های مختلف این رابطه پرداخته‌اند. اکثر

این مطالعات و پژوهش‌ها کل‌نگر می‌باشند (Huselid & Becker, 1998; Ringo et al, 2008). اما برخی از آنها نیز متمرکز بر بخشهای خاص می‌باشند (Yapp, 2009) یا گروههای نمونه را در نظر داشته‌اند (Diromualdo et al, 2009; Gandossy & Kao, 2004).

به صورت کلی تحقیقات پیشین به اتفاق، رابطه مثبت بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی را تایید کرده‌اند. علاوه بر این نتیجه یک مطالعه بین‌المللی (Half, 2007) نشان داد که فعالیت‌های مدیریت استعداد تأثیر اهرمی فوق‌العاده‌ای بر موفقیت سازمانی دارند.

بسیاری از پژوهشگران مدیریت استعداد، دو رویکرد مالی<sup>۱</sup> و غیر مالی<sup>۲</sup> را برای بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی در پیش گرفته‌اند (Bethke et al, 2010). با توجه به رویکرد این تحقیق، ابعاد غیر مالی عملکرد و به طور خاص، دو بعد کیفیت خدمات و نوآوری، مورد بررسی قرار می‌گیرد. در حوزه ابعاد غیر مالی عملکرد سازمانی، مطالعات تأثیرات مثبت مدیریت استعداد بر تعهدات کارکنان (Diromualdo et al, 2009; Gandossy & Kao, 2004) بهبود کیفیت، سرعت و مهارت در سطح کارکنان (Gandossy & Kao, 2004) افزایش و بهبود کیفیت محصولات و خدمات و همچنین توانایی نوآوری و خلاقیت (Sullivan & John, 2009; Kontoghiorghes & Frangou, 2009) افزایش رضایت شغلی کارکنان (Macbeath, 2006) و مهمتر از همه افزایش نرخ ابقا و حفظ کارکنان خصوصاً افراد با استعداد و نخبه (Tansley et al, 2007; Yapp, 2009) در سطح عملکرد شرکتی، ایجاد فرهنگ شرکتی قوی و پایدار (Diromualdo et al, 2009; Steinweg, 2009) افزایش چشمگیر در بهبود عملیاتی (Ashton & Morton, 2005; Diromualdo et al, 2009) را نشان می‌دهد. همچنین تحقیقات (Bethke et al, 2010) نشان می‌دهد که اعتماد و انگیزه برای عملکرد بالاتر از نتایج بکارگیری استراتژی مدیریت استعداد می‌باشد.

### مبانی نظری تحقیق

مدیریت استعداد: توصیف و توضیح ماهیت مدیریت استعداد بسیار وسیع است. با این حال بر طبق مطالعات پژوهشگران، سه جریان در این مقوله قابل شناسایی و بررسی است (Collings & Mellahi, 2009; Silzer & Dowell, 2010). جریان اول بر سرمایه انسانی و متعاقب آن

1. Financial
2. Non-financial

تعریف استعداد تاکید می کند. جریان دوم مدیریت استعداد را به عنوان فرایندی معرفی می کند که از طریق آن کارفرمایان نیازشان به سرمایه انسانی را پیش بینی و با آن مواجهه می شوند. جریان سوم نیز مدیریت استعداد را به عنوان ابزاری برای دستیابی به نتایج اقتصادی در نظر می گیرد (Cappelli, 2008).

مدیریت استعداد<sup>۱</sup> به صورت کلی شامل برنامه ریزی و تقویت نیروهای با استعداد می باشد که نسبتاً مفهوم جدیدی به شمار می رود. این اصطلاح در سالهای پس از ۲۰۰۰ شکوفا شده و دلیل توجه به آن نیز مشکلات بارز سازمانها برای جذب و نگهداری نیروهای مستعد میباشد. مدیریت استعداد شامل رویکردهای گوناگونی می باشد که با یکدیگر مجموعه ای را برای ایجاد یک کل منسجم فراهم می کنند و وسیله ای برای توسعه و اجرای فعالیت های هماهنگ است که به سازمان برای بدست آوردن و حفظ نیروهای مستعدی که نیاز دارد، کمک می کند (Armstrong, 2006, P.403). تامین و نگهداشت استعداد به دلایل زیر مهمتر از هر چیزی است ۱- اقتصاد دانشی ۲- رقابت بسیار شدید ۳- جابجایی و نقل و انتقال کارکنان. سازمانها بوسیله افراد حرکت می کنند، و این استعداد افراد است که تعیین کننده موفقیت سازمانهاست. بنابراین مدیریت استعدادها هسته اصلی مدیریت است (Michaels et al., 2001). در مدیریت موثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس استراتژی و اهداف کسب و کار تعیین می شود (کارت رایت، ۱۳۸۷، ص ۲۷). نظریه پردازانی مثل گندوسی و کاو (۲۰۰۴) و توکرو کاووور (۲۰۰۵) و هارتلی (۲۰۰۴) بر هم سویی مدیریت استعداد با راهبرد سازمانی تاکید دارند (Tuker et al., 2005).

مدیریت استعداد کاربرد مجموعه ای از فعالیت های یکپارچه است به منظور اطمینان از اینکه سازمان نیروهایی را که هم اکنون و در آینده نیاز دارد را جذب، حفظ، انگیزش و توسعه می دهد و هدفش حفظ جریان استعدادها و تاکید بر این موضوع است که افراد مستعد یکی از منابع اصلی سازمان می باشند. گاهی اوقات فرض بر این گذاشته میشود که مدیریت استعداد تنها برای افراد کلیدی سازمان تعریف می شود. اما هر فردی در سازمان استعدادی دارد. برخی نسبت به سایرین استعداد بیشتری دارند و بنابر این فرایند مدیریت استعداد نباید محدود به تعداد کمی از افراد شود (Armstrong, 2006, P.392).

نتایج تحقیق آیلز و همکارانش (۲۰۰۹) نشان داد که لزوماً مدیریت استعداد از مدیریت منابع انسانی جدا نمی باشد. همچنین نتایج نشان داد که مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی

هر دو بر یکپارچگی استراتژی‌های کسب و کار تأکید دارند. هر دو بر تشخیص اختصاص درست مشاغل به افراد تأکید دارند. هر دو وظیفه کلیدی مدیریت افراد را مد نظر قرار می‌دهند، همچنین مدیریت منابع انسانی حوزه گسترده‌تری نسبت به مدیریت استعداد دارند، منابع انسانی بر وظایف و مدیریت استعداد بر افراد تأکید می‌کنند (Iles et al., 2009).

در زمینه مباحث مربوط به مدیریت استعداد مدل‌های متفاوتی ارائه شده که هر کدام بر فرایندهای مختلفی اشاره دارد. یکی از مدل‌هایی که به صورت جامع ابعاد مختلف مدیریت استعداد را تبیین می‌نماید مدل آرمسترانگ (۲۰۰۶) است. در این مدل مدیریت استعداد با استراتژی‌های کسب و کار آغاز می‌شود و آنچه که سازمان به منظور تهیه کمبودهایش در رابطه با کارکنان مستعد نیاز دارد و نهایتاً هم هدفش توسعه و حفظ یک خزانه استعداد شامل نیروهای کار ماهر، درگیر و مجذوب و متعهد می‌باشد (Armstrong, 2006, P.404). به صورت کلی عناصر این مدل در سه مرحله فعالیت‌های مرتبط با جذب استعدادها، فعالیت‌های مرتبط با حفظ و نگهداشت استعدادها و فعالیت‌های مرتبط با رهبری استعدادها تفکیک پذیر می‌باشند.

### سبک رهبری استعدادها

مهمترین اصل در مدیریت استعداد این است که مدیران سازمان دارای سبک مربیگری باشند و اگر مدیران سازمان دارای این سبک باشند، استعدادها می‌توانند (کارت رایت، ۱۳۸۷، ص ۱۶):

- ۱- راه‌حل‌های خود را بیابند،
- ۲- مهارت‌های خود را توسعه دهند،
- ۳- رفتارهایشان را اصلاح کرده تغییر دهند،
- ۴- نگرش‌هایشان را متحول سازند،
- ۵- به گنجینه و درایت خود دست پیدا کنند.

کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی نقش مؤثری را در این زمینه ایفا کنند. مدیر به عنوان نماینده سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گروه چگونگی

اعمال مدیریت و سبکهای مؤثر رهبری است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبکهای متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند (کارت رایت، ۱۳۸۷، ص ۱۶).

تحقیقات نشان داده که سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها رابطه دارد. علاوه بر این مشخص شده که بین سبک رهبری مدیران با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه تنگاتنگی وجود دارد (Collings & Mellahi, 2009, p. 307).

همان‌طور که قبلاً نیز مطرح شد سازمان‌های موفق در بحث مدیریت استعداد آنبایی هستند که مدیران عالی آن در این زمینه حمایت لازم را داشته‌اند و همه مدیران زیر مجموعه را ملزم به رعایت آن دانسته‌اند. این حمایت دو طرفه است. به این صورت که مدیریت استعداد با انتصاب افراد مناسب در مشاغل کلیدی از تصمیم‌گیری و تفکر مدیران حمایت می‌نماید. اما برای این کار، مدیران چه سبکی را باید مورد توجه قرار دهند؟ در حالی که برخی از پژوهشگران مانند بلیک و موتن و مک‌گریگور بر این باورند که بهترین سبک رهبری وجود دارد، سبکی که بهره‌وری، رضایت خاطر، رشد و بهبود در تمام وضعیت‌ها را به حداکثر برساند. ولی بیشتر پژوهش‌هایی که در چند دهه گذشته صورت پذیرفته به روشنی از این موضوع حمایت می‌کند که بهترین سبک وجود ندارد. رهبران موفق و اثربخش می‌توانند سبک خود را با اقتضائات وضعیت وفق دهند (کریمی و الماسی، ۱۳۸۹، ص ۲۵).

## راهبردهای جذب استعدادها

استخدام یا جذب استعداد، مکانیسمی است برای جایگزینی استعداد، همچنین ابزاری برای رشد استراتژیک است. با ترکیب برنامه‌های سطح کسب و کار و برنامه‌های جایگزین پروری و ابزارهای استخدام، مدیران می‌توانند جذب استعدادها را به صورت فعالانه حمایت کنند نه به صورت انفعالی (Schooley, 2010). جذب استعداد اشاره به یافتن استعدادهای مناسب در زمان مناسب برای فرصتهای مناسب دارد. برای تامین افراد مناسب برای شغل، نخستین چیزی که نیاز است، تجزیه و تحلیل استراتژیک نیازمندی‌های سازمان به استعداد است. تشخیص اینکه چه پروژه‌هایی در سازمان

آغاز خواهد شد و آیا نیروهای لازم در سازمان وجود دارد یا خیر؟ در این راستا تجزیه و تحلیل شغل برای شروع تامین نیرو برای مشاغل ضروری است (Noelle, 2004).

راهبرد کلی باید تبدیل شدن به یک کار فرمای جذاب و مورد پسند باشد. استخدام افراد کلیدی که نقش مهمی را در فرایند خلق ارزش برای شرکتها ایفا کنند بسیار سخت است. هدف باید ایجاد تصویر ذهنی مناسب از سازمان باشد تا بتوان یک کارفرمای منتخب شد (Armstrong, 2006, P.408).

چادری (۲۰۰۶) در مقاله خود بیان می کند که سه عامل مهمی که کارکنان از کارفرمایان خود انتظار دارند عبارتست از کار جالب و چالش برانگیز، ارتباطات باز و دو طرفه و فرصتهایی برای رشد و توسعه. در این بین عوامل پولی در رتبه هشتم قرار دارد (Chaudhry, 2006).

#### راهبردهای حفظ و نگهداشت

راهبردهای نگهداری افراد مستعد باید بر مبنای فهم درستی از فاکتورهایی که بر افراد تاثیر می گذارد باشد. مطالعه ای که توسط هال بک (۱۹۹۸) صورت گرفت، فاکتورهایی را که به نگهداشت و انگیزش کارکنانی که عملکرد مناسب دارند کمک می کنند شامل این موارد می داند: ایجاد فرصتهای چالش برانگیز و حصول موفقیت (مانند ماموریتهای مختلف)، سبک رهبری مریگری، خود ارزیابی واقع گرایانه و فرایندهای بازخوردی (Armstrong, 2006, P.399). چمبرز (۱۹۹۸) نیز در مطالعات خود به این نتیجه رسیده است که در بیشتر صنایع و در بیشتر کشورها، پرداختها تاثیر چندانی در جذب و حفظ کارکنان ندارد. دو عنصری که مدیران اغلب جزء عوامل نگهدارنده ذکر می کنند، اعتماد و افتخار کردن به توانایی تصمیم گیری مدیران از طرف سازمان است. پرداخت به عنوان راهی برای حفظ استعدادها در رتبه سوم بیان می شود (Hiltrop, 1999).

کاپلی (۲۰۰۹) بیان می کند که بازار کار و نه شرکت، نهایتا جابجایی کارکنان را تعیین می کنند. او معتقد است که مقابله با کثرت بازار بسیار سخت است و شما نمی توانید از کارمندان در مقابل فرصت های جذاب و کارفرمایان سختکوش در این زمینه محافظت نمایید. کاپلی پیشنهاد می دهد که هدف قدیمی مدیریت منابع انسانی که حداقل سازی جابجایی نیروها بود باید با هدف جدید عوض شود. یعنی شناسایی افرادی که سازمان را ترک می کنند و تشخیص زمان ترک کردن و تاثیر گذاشتن بر این فرایند. این کار باید بر مبنای تجزیه و

تحلیل ریسک و تعیین میزان ضرر سازمان از ترک افراد کلیدی یا خالی ماندن پست‌های کلیدی باشد (Armstrong, 2006, P.400). برای حفظ کارکنان، کارفرمایان باید محیط کاری را پرورش و حفظ کنند که یادگیری را تشویق کند، چالش‌هایی را فراهم کند و اجازه دهد تا فرصتهای رشد کارکنان را درگیر کند و آنها را به ماندن در سازمان ترغیب کند. همچنین کارفرمایان باید برنامه‌های یادگیری و مدیریت استعداد را برای مواجهه با تنوع و گوناگونی نیازها فراهم کنند (Schooley, 2010). کچوئی و همکارانش (۱۳۸۸) طی پژوهشی به بررسی عوامل ماندگاری کارکنان شرکت نفت فلات قاره پرداختند. هدف از این پژوهش بررسی عوامل ماندگاری کارکنان شرکت نفت فلات قاره است.

### عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارتست از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۹). به زعم نانی و همکاران (۱۹۹۰) سنجش عملکرد عبارت است از فرایند حصول اطمینان از اینکه یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می‌شود. مولین (۲۰۰۲) در تعریف خود از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی به شرح زیر تاکید دارد: ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش آفرینی آنها برای مشتریان و دیگر ذینفعان (Amaratunga & Baldry, 2002). در سنجش عملکرد دو رویکرد عمده وجود دارد، عینی و ذهنی و هر دو رویکرد دارای محاسن و معایب خاص خود هستند. مقیاس‌های عینی بیشتر واقعی هستند، اما از نظر قلمرو پوششی محدود به داده‌های مالی هستند و دیگر ابعاد سازمانی را تبیین نمی‌کنند. از طرف دیگر، مقیاس‌های ذهنی کمتر واقع‌گرا هستند، اما توصیف غنی از اثر بخشی سازمان ارائه می‌کنند. این مقیاس‌ها اجازه می‌دهند دامنه وسیعی از سازمان‌ها در صنایع مختلف مورد قیاس قرار می‌دهند (Allen et al., 2008).

### شاخص‌های عملکرد

مطالعات متعددی در خصوص طراحی و تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد صورت پذیرفته است. مهمترین بحث در رابطه با شاخص‌های ارزیابی عملکرد، متناسب بودن شاخص‌ها



با اهداف سازمانی، همسو بودن با استراتژی‌های سازمان، اعتبار در طول زمان و امکان بازخورد سریع و دقیق می باشد.

گاروین (۱۹۹۳) در مطالعات خود به تفصیل شاخص‌های عملکرد را ارائه نموده است. در این مطالعات ۵ معیار پیشنهاد گردیده که عبارتند از کیفیت، هزینه، تحویل به موقع، خدمات و انعطاف پذیری (موسی خانی و همکاران، ۱۳۸۶). یوان هانگک نیز در تحقیقی که در سال ۲۰۱۰ انجام داد کسب مزیت رقابتی، تغییر در سهم بازار، تغییر در سود، تغییر در هزینه، تغییر در درآمد و تغییر در رضایتمندی مشتریان را در زمره‌ی شاخص‌های عملکرد به کار گرفته است (Sattarifard, 2004).

سازمان‌ها نظام‌های زیادی را برای ارزیابی عملکرد مالی توسعه داده‌اند اما از دهه ۱۹۸۰ صنایع با تغییرات در نواحی غیر مالی مانند کیفیت و یا رضایت مشتری تحریک می شدند. در گذشته، شاید سازمان‌ها اهمیت معیارهای غیر مالی را درک می کردند اما قادر به ترکیب آنها با گزارش‌های عملکرد مربوط به سطوح ارشد نبودند، چون این معیارها نسبت به معیارهای مالی از شفافیت کمتری برخوردارند و مدیریت ارشد مهارت کمتری در استفاده از آنها دارد (Robert, 2001). پریو و النا رویلا (۲۰۰۶) در تحقیق خود، عملکرد موسسه را به دو بخش مالی و غیر مالی تقسیم نمودند. هدف اصلی این مطالعه این بود که به صورت تجربی، ارتباط بین قابلیت یادگیری در سازمان‌ها را بررسی و عملکرد شرکت را به صورت مالی و غیر مالی ارزیابی می کنند. تحقیق آنها ارتباط مثبتی را بین قابلیت یادگیری و عملکرد غیر مالی و مالی نشان داد (Wagner, 1994).

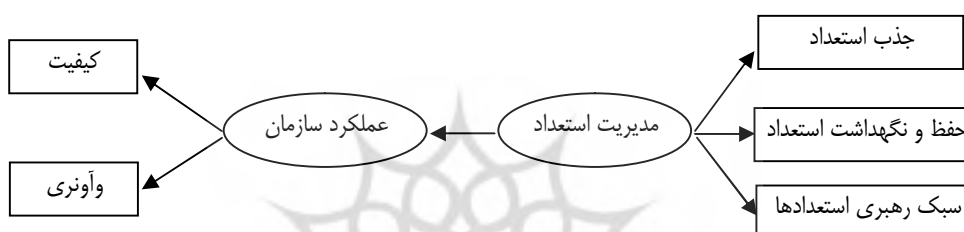
به صورت کلی مدل‌های مختلف، شاخص‌های متفاوتی را به منظور سنجش عملکرد با توجه به نوع وظایف سازمان‌ها ارائه نموده‌اند که خلاصه‌ای از این شاخص‌ها توسط نگارندگان در جدول شماره (۱) جمع‌بندی گردیده است.

جدول شماره ۱: مدلها و متغیرهای مربوط به عملکرد سازمانی

عنوان مدل	سال	متغیرهای مربوط به عملکرد
لوپز و دیگران	۲۰۰۵	خلاقیت و نوآوری نتایج مالی و اقتصادی
آنوهن- گیما	۲۰۰۳	بازگشت سرمایه بهره وری رشد فروش سودآوری
تیلسون و کالد	۲۰۰۲	عملکرد مالی عملکرد غیر مالی
منشور عملکرد (CBP)	۲۰۰۲	رضایت ذینفعان فرایندها استراتژیها توانمندیها کمک ذینفعان
چارچوب مدوری و استیبل	۲۰۰۰	کیفیت زمان هزینه تحويل به موقع انعطاف پذیری رشد آینده
چارچوب فرایند کسب و کار	۱۹۹۶	محصولات خدمات نتایج مالی
مدل گاروین	۱۹۹۳	کیفیت انعطاف پذیری هزینه خدمات تحويل به موقع
مدل BSC	۱۹۹۲	جنبه مالی جنبه فرایندهای داخلی جنبه مشتری جنبه رشد و یادگیری
هرم عملکرد	۱۹۹۱	بهره وری منابع انعطاف پذیری سیکل تولید رضای مشتریان تحويل به موقع اتلاف کیفیت
مدل نتایج و تعیین کننده ها	۱۹۹۱	عملکرد مالی قابلیت انعطاف رقابت پذیری نوآوری کیفیت به کارگیری منابع
مدل مک نیر	۱۹۹۰	عملکرد مالی عملکرد بازار (غیر مالی)
مدل سینک و تاتل	۱۹۸۹	ثربخشی بهره وری کارایی کیفیت زندگی کاری سودآوری نوآوری کیفیت
مدل دس و رابینسون	۱۹۸۴	کیفیت بازار بهره وری بازگشت سرمایه سوددهی سهام عملکرد کلی

### چهارچوب نظری تحقیق

مدل مفهومی تحقیق حاضر، بر اساس مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ و با لحاظ عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته شکل گرفت. در این تحقیق رابطه بین مدیریت استعداد با عملکرد سازمانی که در اینجا بر اساس مطالعه مدل‌ها و ادبیات مرتبط، کیفیت ارائه خدمات و محصولات و نوآوری در ارائه خدمات و محصولات در نظر گرفته شده، مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین فرضیات تحقیق نیز بر اساس مدل مفهومی تدوین و به آزمون گذاشته شده است.



شکل شماره ۲: مدل مفهومی تحقیق (Armstrong, 2006 & Allen et al, 2008)

همان طور که در شکل شماره (۲) نمایان است، راهبردهای اصلی مدیریت استعداد (جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد و سبک رهبری استعدادها) متغیرهای مستقل و متغیر وابسته مدل یعنی عملکرد سازمان در نتیجه بررسی مطالعات پیشین و مدل‌های مختلف، با شاخص‌های کیفیت و نوآوری در ارائه محصولات و خدمات سنجیده شده است.

### فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی: بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.  
فرضیه فرعی ۱: بین فعالیتهای مربوط به جذب استعداد و عملکرد سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲: بین فعالیتهای مربوط به حفظ و نگهداشت استعداد و عملکرد سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳: بین فعالیت‌های مربوط به سبک رهبری استعدادها و عملکرد سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - همبستگی می‌باشد. برای تدوین مبانی و الگوی نظری تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق نیز کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان و تعداد جامعه ۲۸۱ نفر می‌باشد که در پنج حوزه اداری و مالی، فنی و نگهداری، طرح و توسعه، دریایی و بندری و حوزه مدیریت توزیع شده‌اند. در نتیجه با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه، تعداد ۱۶۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تعداد ۱۷۰ پرسشنامه بین نمونه‌ها توزیع شد که از این تعداد ۱۶۴ پرسشنامه دریافت و پس از حذف پرسشنامه‌های مخدوش تعداد ۱۶۰ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

این پرسشنامه حاوی ۴۱ سوال می‌باشد که ۲۶ سوال متغیر مدیریت استعداد را می‌سنجد. از این تعداد، ۶ سوال به جذب استعدادها، ۱۱ سوال به حفظ و نگهداشت استعدادها و ۹ سوال نیز به سبک رهبری افراد اختصاص یافته است. برای سنجش متغیرهای جذب و حفظ و نگهداشت استعدادها از پرسشنامه تعدیل شده آرمسترانگ (۲۰۰۶) و برای متغیر سبک رهبری از پرسشنامه تی.جی. دلانگ (۱۹۸۲) استفاده شده است. ۱۵ سوال نیز متغیر وابسته عملکرد سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهد. از این تعداد ۶ سوال کیفیت خدمات و محصولات و ۹ سوال نوآوری در ارائه خدمات را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای سنجش عملکرد نیز از پرسشنامه ابتکار و نوآوری شغلی مارتین پاتچن (۱۹۶۵) استفاده گردیده است.

به منظور تحلیل داده‌ها در این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره) با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

به منظور سنجش روایی پرسشنامه‌ها تعداد ۲۰ پرسشنامه در اختیار عده‌ای از استادان صاحب‌نظر و همچنین چند تن از اعضای جامعه‌ی آماری قرار داده شد تا قابلیت فهم سوالات، تعداد سوالات، توالی منطقی سوالات و حساسیت برانگیز نبودن سوالات کنترل شود و از آنها

خواسته شد تا ضمن پاسخ دادن به سوالات، نظرات خود را در خصوص بهبود پرسشنامه و سوالات آن به ما ارائه کنند. سرانجام پس از بررسی‌های زیاد و با حذف و اصلاح پاره ای از عبارات و افزودن برخی سوالات، پرسشنامه‌ی نهایی تهیه و تنظیم گردید. در نهایت روایی همگرای سازه‌ها با استفاده از شاخص فورنر و لارکر مورد بررسی قرار گرفت. برای تعیین پایایی سوالات از روش آلفای کرونباخ استفاده و به همین منظور تعداد ۲۰ پرسشنامه در میان اعضای جامعه آماری توزیع شد که ضریب پایایی پرسشنامه برای متغیر مدیریت استعداد ۰,۸۶۱ و برای متغیر عملکرد سازمان ۰,۹۴۲ برآورد گردید.

جدول شماره ۲: گزارش آلفای کرونباخ مربوط به متغیر مستقل و وابسته

ردیف	عنوان	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
	مدیریت استعداد	۲۶	۰,۸۶۱
۱	جذب استعداد	۶	۰,۸۰۲
۲	حفظ و نگهداشت استعداد	۱۱	۰,۷۹۶
۳	سبک رهبری استعدادهای	۹	۰,۷۸۱
	عملکرد سازمان	۱۵	۰,۹۴۲
۱	کیفیت خدمات و محصولات	۶	۰,۸۸۱
۲	نوآوری در ارائه خدمات و محصولات	۹	۰,۹۲۶

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### آمار توصیفی

نتایج به دست آمده از سطح تحصیلات افراد نمونه نشان داد که ۵۴/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۱۹/۱ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۱۶/۶ درصد دارای مدرک دیپلم و ۹/۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد می باشند.

همچنین نتایج به دست آمده از جدول توزیع سنی پاسخ دهندگان نشان داد که ۱ درصد از پاسخ دهندگان جامعه‌ی آماری بین ۲۵ تا ۳۰ سال سن دارند. در حالیکه ۷,۳ درصد از پاسخ دهندگان بین ۳۰ تا ۳۵ سال و ۲۴ درصد از آنها بین ۳۵ تا ۴۰ سال سن دارند. همچنین

۳۴,۴ درصد از اعضای جامعه ی آماری بین ۴۰ تا ۴۵ سال و ۸,۳ درصد از آنها بین ۴۵ تا ۵۰ سال سن دارند. افراد بین ۵۰ تا ۵۵ سال ۷,۳ درصد از جامعه را تشکیل می دهند و افراد بین ۵۵ تا ۶۰ سال ۱۳,۵ درصد و افراد بین ۶۰ تا ۶۵ سال ۴,۲ درصد از پاسخ دهندگان را تشکیل می دهند. در جدول شماره (۳) مقدار میانگین، انحراف معیار و تعداد مشاهدات به تفکیک برای هر یک از مولفه های متغیرهای مستقل و وابسته مشخص شده است. از شاخص های اندازه گیری مربوط به متغیر مستقل، فعالیتهای مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادها دارای بیشترین میانگین (۴/۰۳۵۰) و مدیریت توسعه مسیر شغلی کارکنان دارای کمترین میانگین (۳/۶۴۱۲) می باشند. میانگین متغیر کیفیت خدمات (۴/۳۳۵۱) و میانگین متغیر نوآوری در خدمات و محصولات (۴/۳۰۳۶) می باشد.

جدول شماره ۳: آمار توصیفی متغیرهای مستقل و وابسته

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد مشاهده
جذب استعدادها	۴/۰۳۴۷	۰/۶۱۱۲۶	۱۶۰
حفظ و نگهداشت استعدادها	۴/۰۳۵۰	۰/۵۱۳۶۵	۱۶۰
سبک رهبری استعدادها	۳/۶۱۳۴	۰/۵۵۳۲۳	۱۶۰
کیفیت خدمات و محصولات	۴/۳۳۵۱	۰/۵۵۸۰۳	۱۶۰
نوآوری در ارائه خدمات و محصولات	۴/۳۰۳۶	۰/۵۷۰۰۴	۱۶۰
عملکرد سازمان	۴/۳۱۹۲	۰/۴۹۲۵۷	۱۶۰
مدیریت استعداد	۳/۹۰۳۶	۰/۴۶۲۴۷	۱۶۰

### بررسی مدل‌های اندازه گیری متغیرهای تحقیق

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها، لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه گیری متغیر برونزا (مدیریت استعداد) و متغیر درونزا (عملکرد سازمانی) اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه گیری توسط تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم مورد بررسی قرار می گیرند. تحلیل عاملی تاییدی یکی از قدیمی ترین روشهای آماریست که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (سازه ها) و مشاهده گر (سوالات) به کار برده می شود و صحت مدل اندازه گیری را نشان می دهد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آنها از پرسشنامه و آزمون استفاده می شود و متغیرها از نوع مکنون می باشد، لازم و ضروری است.

شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی متغیرهای برونزا که در جدول زیر آمده، نشان می‌دهد که مدل با داده‌های جمع آوری شده از نمونه‌های آماری تحقیق، برازش بسیار خوبی دارد.

جدول شماره ۴: شاخصهای برازش متغیرهای برونزا

شاخص	AGFI	GFI	CFI	NNFI	NFI	$\chi^2/df$	RMSEA
مقدار به دست	۰,۹۴	۰,۹۵	۰,۹۳	۰,۹۴	۰,۹۲	۲,۳۶	۰,۰۶۵
مقدار مجاز	۹۰ <	۹۰ <	۹۰ <	۹۰ <	۹۰ <	۳ >	۰,۰۸ >

شاخصهای برازش مدل تحلیل عاملی متغیر درونزای عملکرد که در جدول زیر آمده، نشان می‌دهد که مدل با داده‌های جمع آوری شده از نمونه‌های آماری تحقیق، برازش بسیار خوبی دارد.

جدول شماره ۵: شاخصهای برازش متغیرهای درونزا

شاخص	AGFI	GFI	CFI	NNFI	NFI	$\chi^2/df$	RMSEA
مقدار به دست	۰,۹۲	۰,۹۱	۰,۹۳	۰,۹۲	۰,۹۱	۲,۸۷	۰,۰۶۸
مقدار مجاز	۹۰ <	۹۰ <	۹۰ <	۹۰ <	۹۰ <	۳ >	۰,۰۸ >

#### محاسبه روایی همگرایی سازه‌ها

به منظور محاسبه روایی همگرا، فورنل و لارکر استفاده از معیار AVE را پیشنهاد داده‌اند. در AVE حداقل برابر ۰,۵، شاخص‌ها روایی همگرایی مناسبی دارند. در واقع این شاخص بررسی می‌کند که یک متغیر پنهان تا چه حد قادر است واریانس شاخصهای (متغیرهای آشکار) خود را به طور متوسط توضیح دهد. این ضریب برای تمامی متغیرهای تحقیق در جدول زیر خلاصه شده است. بیشترین مقدار را در بین متغیرهای تحقیق متغیر سبک رهبری استعدادها با مقدار شاخص روایی همگرایی ۰,۷۶۴ و کمترین مقدار را متغیر کیفیت با مقدار شاخص ۰,۵۸۷ دارا می‌باشند. در مجموع کلیه سازه‌ها از شاخص روایی همگرایی مناسبی برخوردار می‌باشند.

جدول شماره ۶: میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای تحقیق

سازه‌ها	جذب	حفظ	مدیریت مسیر	کیفیت	نوآوری
AVE	۰,۶۲۳	۰,۶۰۱	۰,۷۲۶	۰,۵۸۷	۰,۷۰۴

### آمار استنباطی

برای آزمون نرمال بودن جامعه از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید و در سطح معناداری پنج درصد فرض نرمال بودن داده های مربوط به متغیرها مورد پذیرش قرار گرفت.

### آزمون فرضیه های تحقیق

برای آزمون فرضیات تحقیق، ابتدا روابط همبستگی میان متغیرهای مستقل و وابسته مورد بررسی قرار می گیرد که نتایج در جدول (۷) آمده است. پس از آن هر فرضیه بر مبنای تحلیل رگرسیون مورد بررسی قرار می گیرد.

بر اساس آزمون همبستگی ارتباط مثبتی میان فعالیتهای مرتبط با جذب استعداد و کیفیت خدمات و محصولات و نوآوری در ارائه خدمات و محصولات وجود دارد. همچنین ارتباط مثبتی میان فعالیتهای مرتبط با حفظ و نگهداشت استعدادها و کیفیت خدمات و محصولات و نوآوری در ارائه خدمات و محصولات وجود دارد. بین سبک رهبری استعدادها و کیفیت خدمات و محصولات و نوآوری در ارائه خدمات و محصولات نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۷: ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرها

نوع آوری	کیفیت	معیار	
۰/۳۴۹	۰/۳۲۱	ضریب همبستگی	فرایند جذب استعداد
۰/۰۰۰**	۰/۰۰۱**	عدد معناداری	
۰/۲۱۱	۰/۲۳۶	ضریب همبستگی	فرایند حفظ استعداد
۰/۰۳۹*	۰/۰۲۱*	عدد معناداری	
۰/۲۴۰	۰/۲۲۸	ضریب همبستگی	سبک رهبری استعدادها
۰/۰۱۹*	۰/۰۲۹*	عدد معناداری	
۱۶۲	۱۶۲	تعداد	

\* همبستگی در سطح ۵ درصد معنادار است.

\*\* همبستگی در سطح ۱ درصد معنادار است.

بررسی ارتباط میان راهبردهای مدیریت استعداد و کیفیت خدمات: نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می دهد که حفظ و نگهداشت استعداد ( $\beta=0/456$ ,  $\text{sig}=0/001$ ) و سبک



رهبری استعدادها ( $\beta=0/219$ ,  $\text{sig}=0/031$ ) به صورت مثبت بر عملکرد سازمان از طریق کیفیت خدمات تاثیر گذار می باشند.

جدول شماره ۸: نتایج تحلیل رگرسیون مدیریت استعداد و کیفیت خدمات

متغیرها	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	Sig
جذب استعداد	۰/۴۳۷	۰/۱۹۱	۰/۰۱۸-	۰/۱۵۲-	۰/۸۷۹
حفظ و نگهداشت استعداد			۰/۴۵۶	۳/۳۳۸	۰/۰۰۱
سبک رهبری استعدادها			۰/۲۱۹	۲/۱۵۷	۰/۰۳۱

بررسی ارتباط میان راهبردهای مدیریت استعداد و نوآوری در ارائه خدمات: نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می دهد که جذب استعداد ( $\beta=0/419$ ,  $\text{sig}=0/000$ ) و سبک رهبری استعدادها ( $\beta=0/250$ ,  $\text{sig}=0/027$ ) به صورت مثبت بر عملکرد سازمان از طریق نوآوری در خدمات تاثیر گذار می باشند.

جدول شماره ۹: نتایج تحلیل رگرسیون مدیریت استعداد و نوآوری در ارائه خدمات

متغیرها	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	Sig
جذب استعداد	۰/۴۹۷	۰/۲۴۷	۰/۴۱۹	۳/۸۴۳	۰/۰۰۰
حفظ و نگهداشت استعداد			۰/۱۹۶	۱/۵۳۷	۰/۱۲۸
سبک رهبری استعدادها			۰/۲۵۰	۲/۲۵۲	۰/۰۲۷

### بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش بیانگر تاثیر فعالیتهای سه گانه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی می باشد. نتایج آزمون همبستگی نشان می دهد که ارتباط مثبتی بین فعالیتهای مرتبط با جذب استعدادها و کیفیت و نوآوری در ارائه خدمات وجود دارد. همچنین انجام اقدامات مرتبط برای جذب استعدادها به سازمان، به صورت مثبت متغیر نوآوری در خدمات را پیش بینی می نماید. با توجه به این موضوع که یک فرد با استعداد، ترکیبی از دانش، مهارت، قابلیت و تعهد لازم برای حرکت در جهت تحقق اهداف سازمان را داراست (Elrikh, 2005) و نیز توجه به این تعریف که افراد مستعد کسانی هستند که به صورت منظم توانایی و پیروزیهای استثنائی را در

دامنه‌ی وسیعی از فعالیت‌ها و وضعیت‌ها یا درون یک حوزه‌ی تخصصی و فنی از خود نشان می‌دهند (Iles et al, 2009) می‌توان پشتیبانی از نوآوری در سازمان را نتیجه گرفت که با نتایج تحقیقات (Kontoghiorghes & Frangou, 2009) و (Sullivan & John, 2009) و (Tansley et al, 2007) همخوانی دارد.

بنابر این سازمان می‌تواند برای جذب موثر افراد نخبه و مستعد در مشاغل گوناگون، اقداماتی نظیر ایجاد برند معتبر و شکل دهی ذهنیت مطلوب در آحاد جامعه و خصوصاً نوابغ و افراد مستعد، به کارگیری سیستم جذب نیرو و ارتقاء از درون سازمان، اعمال ساعات کاری مناسب، در نظر گرفتن حقوق و مزایای کافی، ارائه قراردادهای استخدامی با امنیت بالا و ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی را در دستور کار خود قرار دهد.

همچنین بین فعالیت‌های مرتبط با حفظ و نگهداشت افراد با استعداد و کیفیت و نوآوری در ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این متغیر حفظ و نگهداشت اثری مثبت بر متغیر کیفیت خدمات دارد. با توجه به تحقیقات صورت گرفته در حوزه رضایت شغلی کارکنان و تاثیر آن بر کیفیت محصولات و خدمات که با نتایج مطالعات (Macbeath, 2006; Steinweg, 2009) و (Tansley et al, 2007; Yapp, 2009) مطابقت دارد، می‌توان نتیجه گرفت که انجام اقدامات مختلفی در ارتباط با ثبات شغلی کارکنان، روابط اجتماعی درون سازمانی و گروه‌های کاری، سبک رهبری مناسب، ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری و پیشرفت، اتخاذ سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارآمد، در نظر گرفتن پاداش‌های مالی و غیر مالی، ایجاد غنا در مشاغل و چالش برانگیز کردن وظایف کاری، ارائه بازخورد به کارکنان در مواقع لزوم، دادن اختیارات لازم برای بروز استعداد افراد در مشاغل محوله و ایجاد شرایطی که فرد در سازمان وظایف خود را با اهمیت تلقی نموده و به شغل خود افتخار کند، می‌تواند بر بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان تاثیرگذار باشد.

از دیگر نتایج این پژوهش وجود ارتباط مثبت و معنادار بین متغیرهای سبک رهبری استعدادها و کیفیت و نوآوری خدمات می‌باشد که متغیر سبک رهبری استعدادها به صورت مثبت هم بر کیفیت و هم بر نوآوری در ارائه خدمات تاثیرگذار است. به عبارتی سازمان می‌تواند به مباحثی همچون ارتقاء کارکنان بر مبنای عملکرد و شایستگی، توجه به تجارب فردی و مسیر شغلی، به کارگیری برنامه‌های جایگزین پروری و مسائل مرتبط با توسعه شغلی افراد، توجه و تمرکز نماید و از این طرق، بر کیفیت و نوآوری در ارائه خدمات تاثیر مثبت بگذارد.

## منابع

- حقیقی، محمد و قارلقی، ابراهیم و میر اسدی، سمانه و نیکبخت، فاطمه (۱۳۸۹). " بررسی رابطه میان ویژگیهای بیانیه ماموریت سازمان و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه در شرکتهای فعال صنایع غذایی تهران)". پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، ص ۱۷۵.
- کارت رایت، راجر (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: نگاهی نوبه توسعه سرمایه انسانی. ترجمه علیمحمد گودرزی و سید جمال حسینی. چاپ اول، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- کریمی، یحیی و الماسی، فردین (۱۳۸۹). ارتقاء، جذب و نگهداری منابع انسانی از وضعیت موجود به مطلوب، خلاصه مقالات همایش انسانی در صنعت نفت.
- مقیم، سید محمد (۱۳۹۰). سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه.
- موسی خانی، مرتضی و نایی، امین و بخشی، جواد (۱۳۸۶). "ارائه یک متدولوژی فازی جهت ارزیابی عملکرد تامین کنندگان در فرایند برون سپاری". نشریه دانش مدیریت، سال ۲۰، شماره ۷۷، ص ۱۲۵.
- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. and White, C.S. (2008). "Perceived diversity and Organizational performance". *Employee relations*, Vol.30, No.1, P. 20-33.
- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002). "moving from performance measurement to performance management", *Facilities*, Vo.20.No.5/6.p.217-223.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practices*, 10th Ed, p.cm, p.389-409.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28– 31.
- Bethke-Langenegger, P. Mahler, P. & Staffelbach, B. (2010). Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies. *Lehrstuhl Human Resource Management*, Nr. 16
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, Mass: *Harvard Business Press*.
- Chaudhry, P. (2006) *Paresh Chaudhry, s views on strategic internal communications*". At PR Pundit's workshop Held in Bangalore.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: What is it and how does it matter? *Human Resource Management Review*, 19(4), 304– 313.
- DiRomualdo, T., Joyce, S., & Bression, N. (2009). *Key Findings from Hackett's Performance Study on Talent Management Maturity*. Palo Alto: *Hackett Group*.
- Elrikh, D. (2005). *Building the infrastructure of organization's human talent*, Greek, Selected of 37<sup>th</sup> International conference of human resource.
- Gandossy, R., & Kao, T. (2004). *Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice*. *Human Resource Planning*, 27(4), 15–19.

- Hiltrop, J.m. (1999). "The Quest for the Best", *European management journal*, Vol.17, No.4, p.422.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1998). *High Performance Work Systems, Intellectual Capital, and The Creation of Shareholder Wealth*. New Jersey: Rutgers University.
- Iles, p., Chaui, X and Preece, D. (2009) "Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers". *journal of world business*, vol.412, p.3.
- Joyce, S., Herreman, J., & Kelly, K. (2007). *Talent Management: Buzzword or Holy Grail*. Palo Alto: Hackett Group.
- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29–58.
- Lawler, E. E. (2008). *Choosing the right talent management strategy*. *Workspan*, 51(7), 73–75
- MacBeath, J. (2006). The talent enigma. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 183–204.
- Mc cauley, C & Wakefield.M. (2006). "Talent management in the 21st century: Help your company find, develop and keep it's strongest workers". *The journal for qualify and participation*, Vol.29, No.4.
- Michaels, E.Handfield.J.H, Axelrod, B. (2001)"*The war for talent*".Boston, harward business school publishing
- Ringo, T., Schwyer, A., DeMarco, M., Jones, R., & Lesser, E. (2008). *Integrated talent management: Part 3 - Turning talent management into a competitive advantage*. Somers, NY: IBM Corporation.
- Robert, N. Anthony & Vijay govindarajan(2001)" management control systems" Mcg raw hill, Irwin, P. 493- 511.
- Sebald, H., Enneking, A., & Wöltje, O. (2005). *Talent Management: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Frankfurt am Main: Towers Perrin.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic Talent management matters. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management* (pp. 3–72). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer- Poeschel.
- Sullivan, & John (2009). *Talentionomics: Proving the Economic Value of Talent Management*. Pacifica, Ca: Dr. John Sullivan & Associates.
- Tansley, C., Turner, P. A., Foster, C., Harris, L. M., Stewart, J., Sempik, A., et al. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. Plymouth: Chartred Institute of Personal & Development.
- Tucker, E., Kao, T. & verma, N. (2005)" Next generation talent management: insight on how work force trends are changing the face of talent management". *Business credit*, 106(7), 20-27.
- Wagner, J. A. (1994) "Participation's Effect on performance and satisfaction, A reconsideration of research Evidence". *Academy of management Review*, Vol. 19, No. 2, P. 312-330.
- Yapp, M. (2009). Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8(4), 5–10.