

Systematic Approach on Talent Management and its Impact on the Community and Organization(in universities)

**S.Gholam Hossein pooranvari¹ ,*A.R. Naveh Ebrahim² ,
H.R.Arasteh³ , A.Zeinabadi⁴**

1- PhD. Candidate, Faculty of Management and Economic, Sscienc & Research
branch of Azad University, Tehran, Iran.

2- Professor, Faculty of Management , Kharazmi University, Tehran, Iran.
(Corresponding Author)

3- Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

4- Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran,
Iran.

Received: 28/01/2017 ; Accepted: 24/05/2017

Extended Abstract

This research was conducted with the main purpose of examining the importance of talent management in universities and its impact on society and organization within the framework of PhD thesis. In order to collect information, used a method of identifying factors based on the analysis of the subject literature, and semi-structured interviews and a questionnaire. The results of the research indicated that talent management could be a key factor in the individual, organizational, economic, and social development of societies in the third millennium and gaining global competitive advantage for the society.

Introduction

When decision makers only managed staff in their HR department and assessed their competencies, the idea of talent management was emerged (Auckland,2015). Today, talent management system has failed in maintaining organizational competitive advantage due to the lack of planning and implementation of management policies in processes and programs that have a positive impact on the process of gaining, developing and retaining talents in many organizations. (Kinda,2012). It seems that for growth and organizational sustainability, in terms of management issues such as: "The surplus of talent across the globe against local shortages, shortages of people and increased demand for innovative skills and an increase in the budget

deficit in basic skills, work and time settings, diverse workforce distribution," change in the quality of work is necessary (Iqbal et al., 2013) (quoted by Anokova, 2015). On the other hand, productive employment is also important in achieving a proper standard of living, social and economic development, and personal satisfaction. Experience has shown that higher education institutions with well-qualified faculty fail to support their faculty members in developing the skills they need to succeed in the world of work (Lavania, Sharma, Gupta, 2011). So, researcher in this study seeks to investigate the implications of applying talent management in universities and studying its impact on organization and society.

Case study

The statistical community in the qualitative section of the study included all the heads and managers and management specialists in the Islamic Azad universities of East Azarbaijan. The statistical community in the quantitative part of the study included all faculty members of Islamic Azad University of East Azarbaijan, which included about 1177 faculties. For statistical sample, 4 large and comprehensive universities including Islamic Azad University of Tabriz, Maragheh, Marand and Bonab were selected, among the Islamic Azad universities of East Azarbaijan.

Materials and Methods

The research in terms of purpose, is based on application, And in terms of how to collect the required data in the exploratory blended research group, it is categorized using a mixed model in two qualitative and quantitative dimensions. According to the views of 37 experts, in the qualitative part of the research, the outcome of talent management implement in universities and its effects on society and organization were determined in desirable conditions. Then, 210 people among the faculty members of sample universities were selected by random sampling method, to determine outcomes of Islamic Azad universities in the existing conditions.

Data gathering tool

The tool for collecting information in the qualitative section was the use of semi-structured interviews. In the quantitative section, using the data collected through the interview, a questionnaire was designed in outcomes of using talent management in the university to evaluate the outcomes of universities and measure its impact on society and organization in favorable conditions and existing conditions. This includes 12 items based on Likert scale.

Data analysis method

In the descriptive statistics section, first, the central indexes of variables and then the normality of the data were investigated through Skewness and kurtosis

tests. Then, the effect degree of each factors were determined using single-sample T test. In the next step, the measurement model was run.

Discussion and Results

All of the implications used in talent management with regard to the t-value, is outside of 1.96 and 1.96 range, So all are possible with a probability of 0.99. on the other hand R2 in all factors are more than 0.5. With regard to the R2 values, the most success in university missions is the highest contribution and political independence of the university is the lowest contribution. All questions of the Talent Management, and their effectiveness were examined Based on a single-sample t-test. In desirable conditions the viewpoint of 37 experts, and in the present situation the viewpoint of 210 faculty members. According to the test, all the factors mentioned in the group are the implications of using talent management in universities from the view point of the experts. But, according to faculty members, none of the factors listed at the moment are important in universities.

Conclusion

The implications of using talent management in universities are influenced on individuals, communities and universities. The capabilities of the organization's external environment with the concepts of the political situation of the society (such as the state's view of higher education system), the economic conditions of the society (such as the environment potential) and the cultural conditions (such as the culture of talent appreciation), and the capabilities of competitors (such as the performance of other universities) is directly effect the phenomenon of talent management. talent management phenomenon effects external environment of the organization, directly and indirectly. Also the attitudes of government officials and colleges and outcomes of the university, including knowledge generated in university or university graduates, have an impact on the use of university research and service education. On the other hand, given the potential of the university's outsourcing, Absorb Different knowledge of the university, will be potential for various sectors of society to benefit from it. In this way, it manages the needs of its customers and, through feedback to the university, generates knowledge appropriate to the needs of the community and its institutions, as well as the development of rules related to the use of talent and their intellectual property rights , with the support of quality education and research and services, can be the foundation of intellectual and talent-friendly culture in the context of talent driven society.

Key Words: "Talent Management" ,"higher education" ,"result", "community", " Organization"

رویکرد سیستمی بر مدیریت استعداد در دانشگاهها و تأثیر آن بر روی اجتماع و سازمان^۱

نریا غلامحسین پور انوری* - دکتر عبدالرحیم نوه ابراهیم** -
دکتر حمیدرضا آراسته*** - دکتر حسن زین آبادی****

چکیده

این پژوهش با هدف اصلی بررسی اهمیت مدیریت استعداد در دانشگاهها و تأثیر آن بر روی جامعه و سازمان اجرا گردیده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری داده‌های مورد نیاز در گروه پژوهش‌های آمیخته‌ی اکتشافی طبقه بندی می‌شود و با استفاده از مدل آمیخته در دو بعد کیفی و کمی اجرا شده است. جامعه‌ی مورد مطالعه‌ی پژوهش شامل تمام اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی بوده است. به منظور گردآوری اطلاعات از شیوه‌ی شناسایی عوامل بر اساس تجزیه و تحلیل ادبیات موضوع، و استفاده از مصاحبه نیمه‌ساخت‌مند با الهام از روش دلفی، استفاده گردید. سپس با استفاده از داده‌های جمع آوری شده از طریق مصاحبه، پرسشنامه‌ای در زمینه‌ی پی‌آمد به کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه به منظور سنجش تأثیر آن بر جامعه و سازمان تهیه و در اختیار گروه نمونه آماری قرار داده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مدیریت استعدادها می‌تواند عامل کلیدی در توسعه‌ی فردی، سازمانی، اقتصادی، اجتماعی جوامع در هزاره‌ی سوم و کسب مزیت رقابتی جهانی برای جامعه‌ی مذکور باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، آموزش عالی، پی‌آمد و رویکرد سیستمی

۱- مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

* دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

** نویسنده مسئول - استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

*** استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

**** استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

مقدمه

در زمانی که تصمیم‌گیرندگان تنها در بخش منابع انسانی کارکنان را مدیریت کرده و صلاحیت ایشان را ارزیابی می‌کردند، ایده مدیریت استعداد ظهور کرد (Ackland, 2015). امروزه سیستم مدیریت استعداد در بسیاری از سازمان‌ها به علت عدم برنامه ریزی و اجرای سیاست‌های مدیریت در فرآیندها و برنامه‌هایی که تأثیر مثبتی بر روند کسب، توسعه و حفظ استعدادها داشته‌اند، در حفظ مزیت رقابتی سازمانی شکست خورده است (Kehinde, 2012). مدیریت استعداد نیاز به تعهد مداوم در تمام سطوح سازمان دارد (Laff, 2006). انوکوا (۲۰۱۵)، عنوان می‌کند که، بدیهی است پیدا کردن و پرورش استعدادهای مورد نیاز دشوار، و در مقابل اسراف و از دست دادن استعداد کاملاً آسان است. به نظر می‌رسد که باتوجه به مسائلی در زمینه‌ی مدیریت از قبیل: "مازاد استعداد در سراسر جهان در مقابل کمبود محلی، کمبود افراد جوان و افزایش تقاضا برای مهارت‌های نوآورانه و افزایش کسری بودجه در مهارت‌های اساسی، تنظیمات کار و زمان و توزیع نیروی کار متنوع،" برای رشد و پایداری سازمانی، تغییر در ماهیت کار لازم است (Iqbal et al, 2013). از طرف دیگر اشتغال مولد نیز در دستیابی به یک استاندارد مناسب زندگی، توسعه اجتماعی و اقتصادی، و رضایت شخصی مهم است. تجربه نشان می‌دهد که مؤسسات آموزش عالی با اعضای هیات علمی توانا در توسعه مهارت‌های مورد نیاز دانشجویان برای موفقیت در جهان کار، در حفظ اعضای هیات علمی خود شکست خورده‌اند (Lavania, sharma, Gupta, 2013). باتوجه به این مهم، پژوهشگر در این پژوهش به دنبال بررسی پی‌آمدهای حاصل از به کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها و مطالعه‌ی تاثیرات آن بر سازمان و جامعه می‌باشد.

نظام آموزش عالی و مدیریت استعداد: نظام آموزش عالی در تأمین و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص به منظور مشارکت در برنامه‌های سازندگی کشور از نقش و جایگاه منحصر به فردی برخوردار است. چنانچه به هدف‌هایی که این نظام وظیفه تحقق آنها را بر عهده دارد به خوبی نگریسته شود، به رسالت آن در تربیت نیروی انسانی متخصص و سهم این نیروها در رفع تنگناها و کمک به پیشبرد امور اجتماعی^۱ اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و نظامی در برابند توسعه یک کشور بیش از پیش واقف می‌شویم (بازرگان، ۱۳۷۴). دانشگاه

نقش مهمی در زندگی اقتصادی و اجتماعی بازی می‌کند. به منظور تحقق این نقش موفق، نیاز به جذب و حفظ کارکنان با کیفیت بالا است. دانشگاه برای داشتن یک دستاورد عالی، به استعداد نیاز دارند. همانطور که استعداد دانشگاهیان با ارزش‌ترین دارایی برای دانشگاه می‌باشد. دانشگاهیان در افزایش کیفیت دانشگاه، به داشتن سطح بالایی از انگیزه نیاز دارند. با این حال، بسیاری از کارکنان دانشگاه به دلیل ارتباط مستقیم‌شان با تعداد زیادی از دانشجویان، کارکنان و مدیران و نبود فرصت برای توسعه حرفه‌ای، عدم وضوح دیدگاه‌های ارتقاء و منابع ناکافی برای یادگیری مادام‌العمر، با کاهش عملکرد روبرو بوده و به شدت در معرض فرسودگی شغلی قرار می‌گیرند (Annakis, Dass & Aernibinti, 2014). وندل بری ۱ عنوان می‌کند که: آنچه او به عنوان کالا از دانشگاه می‌بیند، نویسنده، کشاورز یا استاد دانشگاه نیست بلکه "بشریت" چیزی است که در حال ساخته شدن در دانشگاه است. چرا که دانشگاه‌ها موظف هستند، انسانی با درک کامل از این واژه‌ها، نه فقط کارگران آموزش دیده و یا شهروندان آگاه، بلکه وارثان فرهنگ و انسان مسئول ایجاد کنند و یا به ایجاد آن کمک نمایند، ساختار تشکیلات و سیاست گذاری مراکز آموزش عالی با شرکت‌های تجاری کاملاً متفاوت است. به طوری که اهداف آموزش عالی ابهامات بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارد و در بیشتر موارد غیر قابل اندازه‌گیری است و این به دلیل آسان بودن ارزیابی برون‌دادهای نظام آموزش عالی است (نقل از سالاری، ۲۰۱۵: ۲).

جهانی شدن و رقابت جهانی برای استعداد: شولر و جیکسون ۲، (۲۰۱۲) عنوان می‌کنند، که کمبود استعداد جهانی منجر به ظهور چالش قابل توجهی برای استعدادهای منابع انسانی مؤسسات در جهان استعداد گردیده است؛ تصمیماتی که به دلیل نیاز به الف) کاهش و حذف استعداد در جهت کاهش هزینه‌های عملیات ب) نقل مکان و انجام عملیات در سراسر جهان و ج) به دست آوردن استعداد صالح از هر نقطه‌ی جهان با دستمزد پایین‌تر، در مجموع، به دلیل ارزش استراتژیک و تأثیر در موفقیت شرکت‌های جهانی اخذ شده‌اند به چالش‌های قابل توجه تبدیل شده‌اند (Guthridge et al, 2008, Lohr, 2010). عواملی مانند موقعیت جغرافیایی، شرایط اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و سیاسی کشورها و نیز سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که به طور سیستماتیک توسط سازمان‌های دولتی و غیر دولتی به صراحت، با هدف ارتقاء سطح کیفی و کمی استعداد در داخل سازمان‌ها و توسعه

1 -Wendell Berry

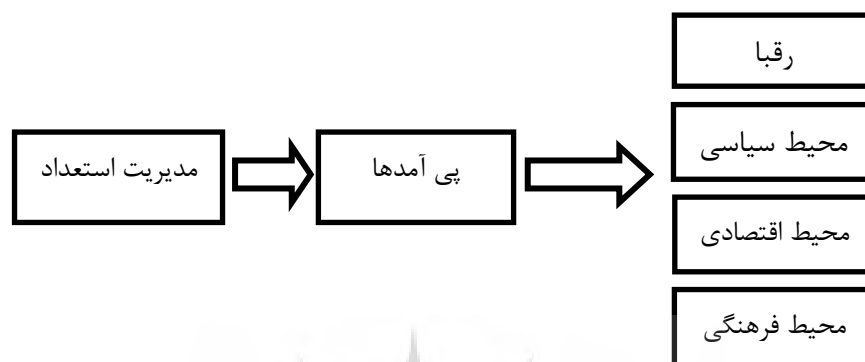
2 -Randall S. Schuler Susan E. Jackson

کشورها و مناطق، به نفع شهروندان، سازمان‌ها و جوامع اعمال می‌گردد، بهره‌وری، نوآوری و رقابت بین شرکت‌های داخلی و چند ملیتی را در درازمدت تسهیل می‌کنند (Shaista E., 2016).

پیشینه پژوهش: حسینی (۱۳۹۱) در تحقیقی تحت عنوان " نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد" که با هدف شناسایی و بررسی رابطه مدیریت استعداد و پیامدهای آن به بررسی عوامل مختلف پرداخته و در پایان درباره ضریب مسیر و میزان تأثیر مدیریت استعداد بر نتایج آن نشان داده است که سه متغیر کاهش ترک سازمانی، خالی نمودن منصب‌های کلیدی و ایجاد خزانه استعداد به لحاظ تأثیرپذیری، یکسان و ترک نکردن سازمان در جایگاه بعدی می‌باشد. طالقانی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان " بررسی رابطه‌ی مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان" تلاش نمودند تا به سوال " آیا بین اجزای مدیریت استعداد استراتژیک و عملکرد اعضای هیات علمی، رابطه وجود دارد؟" پاسخ دهند. در این پژوهش؛ متغیر مستقل، استراتژی مدیریت استعداد و ابعاد آن در نظر گرفته شده؛ که 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) بودند. همچنین متغیر عملکرد کارکنان نیز به همراه ابعادش، متغیر وابسته این پژوهش در نظر گرفته شدند. جایاشری کریشنا، (۲۰۱۵)، در تحقیقی تحت عنوان مدیریت استعداد در بخش آموزش عالی، بزرگترین چالشی که بخش آموزش عالی با آن مواجه است را کمبود شدید هیات علمی واجد شرایط و صالح بیان نموده است. وی هنجارهای ساختار دانشکده را با شرح زیر بیان نموده است. دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های کارکنان جنبه‌هایی هستند که تا حد زیادی هم به اثرگذاری منحصر به فرد خود و همچنین به عملکرد سازمانی کمک می‌کنند. علاوه بر هنجارهای موجود در الگو و ساختار کارکنان، توسعه و ارزیابی دستورالعمل نیز در فرایند استخدام باید مورد تأکید باشد. آناکیس، داس، آرنبینیتی (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان " بررسی عوامل موثر مدیریت استعداد بر شایستگی دانشگاهیان در دانشگاه GLC و غیر دولتی مالزی" به بررسی ماهیت و میزان تأثیر عوامل مدیریت استعداد بر صلاحیت دانشگاهیان و اینکه چگونه مدیریت استعداد، شناسایی استعداد، توسعه استعداد و فرهنگ استعداد، شایستگی اعضای هیات

علمی را تحت تاثیر قرار می دهد، پرداخته‌اند. انوکا ایبل (۲۰۱۵) تحقیقی تحت عنوان ارتباط بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان در شرکت‌های دلتای بخش دولتی نیجریه انجام داد. این مطالعه وجود رابطه قوی بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان را نشان می دهد. همچنین، مطالعه نشان داد که با توجه به این که استعدادهایی که خوب مدیریت می شوند عملکرد سازمان را افزایش می دهند، لازم است بخش عمومی سازمان‌های بیمار، تغییر در قابلیت‌های موردنیاز خود را بپذیرند و در بخش دولتی مدیریت منابع انسانی مهارت استعدادهای خود را بالا ببرند. ماریان تانیسین^۱ (۲۰۱۵)، در تحقیق خود تحت عنوان مدیریت استعداد در دانشگاه، نتیجه گرفت: هدف اصلی عملکرد سازمانی، برای مثال از نظر بهره‌وری، کیفیت و سودآوری، این است که بتواند عملکرد کارکنان با استعداد خود را افزایش دهد. وی بیان می کند: مدیریت استعداد از (تاثیر) شیوه‌های استخدامی برای جذب، توسعه و حفظ استعدادها، آغاز و به شیوه‌های کار و مدیریت هزینه می‌انجامد. تناسب استراتژی، ساختار، فرهنگ سازمان و سبک رهبری با شیوه‌های مدیریت استعداد داخلی مناسب، شانس قابلیت اجرا به شکل مورد انتظار را افزایش می دهد. همچنین توانایی تنظیم تغییر شرایط زیست‌محیطی و داخلی شانس افزایش دستیابی به نتایج مورد انتظار را برای سازمان افزایش می دهد. با این حال، اجرای موفقیت آمیز، بیشتر از هر چیز تحت تاثیر نیت، ادراکات و اقدامات استادان تمام وقت درگیر در مدیریت روزانه تیم دانشگاهیان است. اشاره به عواملی که رفتار کارکنان و عملکرد سازمانی را در سطح پی آمد، تحت تاثیر قرار می دهد دشوار است. لاوانیا، شارما، گوپتا (۲۰۱۱)، در تحقیق خود با عنوان جذب و حفظ هیات‌علمی: عامل کلیدی مدیریت استعداد در آموزش عالی؛ نتیجه‌گیری می کند که موفقیت رقابتی‌ترین شرکت‌ها در سراسر جهان، از جمله موسسات آموزش عالی، در کارکنان بسیار ماهر ایشان نهفته است که این موسسات میلیون‌ها برای حفظ آنها هزینه کرده‌اند. ادبیات نشان می دهد که قیمت از دست دادن بهترین کارکنان بسیار بیشتر از هزینه مادی است و از دست دادن یک کارمند خوب، تقویت مزیت رقابتی برای موسسه رقیب است. مدیران در آموزش عالی می‌توانند از دستاوردهای مدیریت استعداد بر سازمان‌ها در دیگر صنایع بهره‌مند شوند. موسسات باید دریابند که استعداد در حال رشد درونی‌شان می‌تواند سود قابل توجهی در محیط رقابتی کنونی برای سرمایه‌ی انسانی، و نیاز پاسخگویی مداوم به مشتریان‌شان باشد.

مدل مفهومی پژوهش:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

هدف پژوهش: بررسی تأثیر به کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاهها بر جامعه و سازمان. **سوالات پژوهش:** ۱- به کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاهها چه پیامدهایی برای جامعه و سازمان دارد؟

۲- بین پیامدهای دانشگاه در شرایط موجود و شرایط مطلوب چه اختلافهایی وجود دارد؟ **روش‌شناسی پژوهش:** این پژوهش از لحاظ هدف، یک تحقیق کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، از گروه پژوهش‌های آمیخته‌ی اکتشافی است.

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش شامل کلیه روسا و مدیران و متخصصین رشته‌ی مدیریت در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه‌ی آذربایجان شرقی بوده است که با استفاده از روش دلفی ۲۷ نفر از مدیران و متخصصان به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب گردیده و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختمند اطلاعات لازم در زمینه مدیریت استعداد و پی‌آمد آن در جامعه و سازمان جمع‌آوری گردید. جامعه آماری در بخش کمی پژوهش شامل کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه آذربایجان شرقی بود، که حدود ۱۸۷۷ نفر را شامل می‌شد. به منظور بررسی شرایط موجود، برای انتخاب نمونه آماری، از بین دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه آذربایجان شرقی، ۴ دانشگاه بسیار بزرگ و جامع شامل: دانشگاه‌های آزاد اسلامی واحد تبریز، مراغه، مرند و بناب انتخاب گردیدند، سپس از میان اعضای هیات علمی این دانشگاهها با توجه به فرمول کوکران حدود ۲۵۰ نفر برای تعیین پی‌آمد به کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه‌های آزاد اسلامی در شرایط موجود به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. همچنین

در این پژوهش پرسشنامه‌ی تهیه شده، در اختیار ۴۰ نفر از خبرگان قرار داده شد و پی‌آمد به کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها در جامعه و سازمان در شرایط مطلوب با توجه به دیدگاه خبرگان تعیین گردید.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات: ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه‌ی نیمه‌ساختمند و در بخش کمی در ارزیابی پی‌آمد به کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها در شرایط مطلوب و موجود از پرسش‌نامه حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختمند استفاده گردید، که با استفاده از فرایند کدگذاری باز ابتدا به استخراج کد باز اولیه (مفاهیم) از داده‌های جمع‌آوری شده، پرداخته و سپس کدهای باز اولیه (مفاهیم) نیز به دلیل کثرت آنها به کدهای باز ثانویه در دو گروه شامل ۱. پی‌آمد اجتماعی و ۲. پی‌آمد سازمانی خلاصه گردیدند. در نهایت به منظور کدگذاری محوری با توجه به جدول شماره ۱ آیتم‌های مرتبط با مقوله‌ی پی‌آمدهای حاصل از به کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار اسپاس و با کمک تحلیل عاملی اکتشافی، تلخیص شده و آیتم‌های تکراری حذف گردیدند.

جدول ۱: تحلیل عاملی اکتشافی سوالات پی‌آمد در کدگذاری محوری

| گویه‌ها | ۱ | ۲ |
|--------------------------------------|-------|--------|
| ۱. بالارفتن برند دانشگاه | ۰/۰۱۰ | ۰/۸۹۷ |
| ۲. عدم پرت نیرو و انرژی | ۰/۶۷۶ | ۰/۴۰۶ |
| ۳. سلامت بنیه وزارت علوم | ۰/۷۰۵ | ۰/۴۷۸ |
| ۴. افزایش مزیت رقابتی | ۰/۷۶۳ | ۰/۳۱۰ |
| ۵. موفقیت بیشتر در ماموریت دانشگاه | ۰/۸۰۲ | ۰/۲۳۲ |
| ۶. ارتقا کیفیت آموزش | ۰/۷۷۳ | ۰/۲۱۰ |
| ۷. استقلال سیاسی دانشگاه | ۰/۶۶۷ | ۰/۲۸۴ |
| ۸. تعادل روحی و روانی نیروی انسانی | ۰/۷۹۳ | ۰/۱۶۶ |
| ۹. پرورش نیروی انسانی کارآمد | ۰/۷۷۹ | ۰/۱۱۲ |
| ۱۰. افزایش نسبت قبولی فارغ تحصیلات | ۰/۷۰۱ | -۰/۱۰۲ |
| ۱۱. افزایش توانمندی دانشجویان | ۰/۸۱۹ | ۰/۱۱۹ |
| ۱۲. رشد اقتصادی و توسعه پایدار جامعه | ۰/۸۳۲ | ۰/۰۵۶ |
| ۱۳. رضایت هرچه بیشتر مشتری و جامعه | ۰/۸۰۰ | ۰/۰۴۷ |

با توجه به جدول بالا تمام عوامل در گروه یک دارای مقدار بالاتر از ۰/۶ بوده بنابراین در یک دسته تحت عنوان پی آمد قرار می گیرند و فقط گویه اول در یک دسته دیگر قرار گرفته است لذا از بین سوالات حذف می گردد. آیتم های استخراج شده به صورت پرسشنامه ای طراحی گردید که شامل ۱۲ گویه و بر اساس مقیاس لیکرت و گویه های بسیار زیاد (۱) تا بسیار کم (۵) می باشد.

روایی و پایایی ابزارهای پژوهش: به منظور تعیین روایی پرسشنامه ابتدا فرم CVI و فرم CVR تهیه گردید و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان قرار داده شد و بدین ترتیب روایی محتوای پرسشنامه با ۰/۷۱٪ تایید گردید و روایی سازه پرسشنامه با کمک نرم افزار لیزرل از طریق رسم مدل اندازه گیری برآورد گردید، و برای تعیین پایایی پرسش نامه از روش آلفای کرونباخ و تعیین پایایی ترکیبی استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ ۰/۹۰۷ برآورد شد.

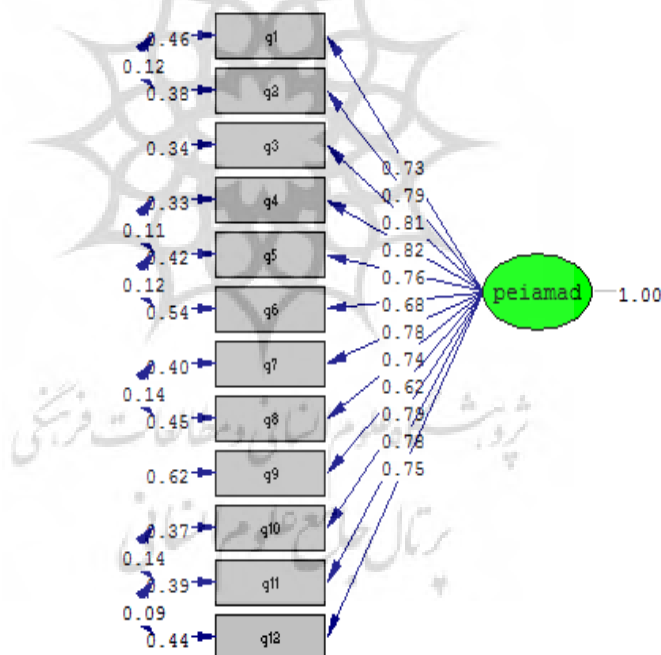
روش تحلیل داده ها: در بخش آمار توصیفی ابتدا شاخص های مرکزی متغیرها و سپس نرمال بودن داده ها از طریق آزمون چولگی و کشیدگی مورد بررسی قرار گرفت و سپس با استفاده از آزمون تی تست تک نمونه ای به بررسی درجه ی تأثیرگذاری هر کدام از عوامل پرداخته شده است.

جدول ۲: شاخص های مرکزی، پراکندگی و توزیع متغیرهای پژوهش و آزمون چولگی و کشیدگی در پرسشنامه خبرگان و هیئت علمی

| تعداد | میانگین | انحراف معیار | چولگی | انحراف استاندارد | کشیدگی | انحراف استاندارد |
|-------|---------|--------------|--------|------------------|--------|------------------|
| ۳۷ | ۴/۱۲۸ | ۰/۵۸۵ | -۱/۲۴۱ | ۰/۳۸۸ | ۲/۸۹۳ | ۰/۷۵۹ |
| ۲۱۰ | ۲/۶۰۶ | ۰/۷۹۴ | ۰/۲۷۹ | ۰/۱۶۸ | ۰/۰۸۶ | ۰/۳۳۴ |

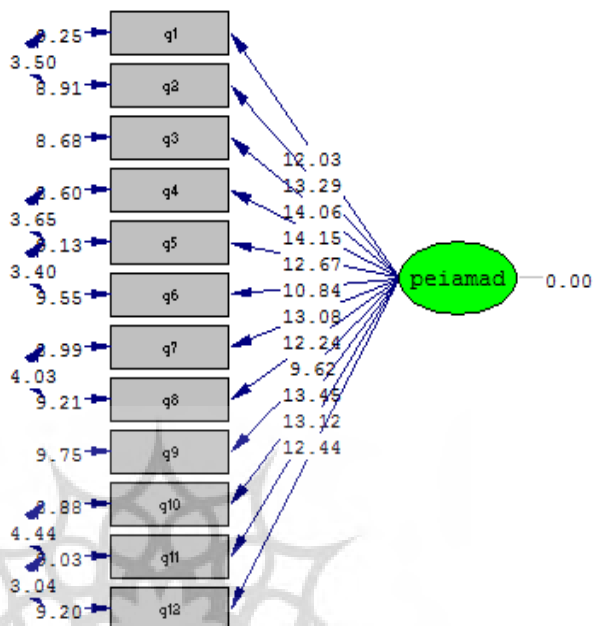
متغیر پیامد (مربوط به دیدگاه خبرگان) دارای میانگین ۴/۱۲۸ و انحراف معیار ۰/۵۸۵ می باشد. با مقایسه میانگین طیف لیکرت سوالات پرسشنامه (اعداد ۱ تا ۵) به این نتیجه می رسیم که این متغیر در بین پاسخ دهندگان از سطح متوسط به بالا از لحاظ اهمیت برخوردار بوده است. این متغیر (مربوط به دیدگاه هیات علمی) دارای میانگین ۲/۶۰۶ و انحراف معیار ۰/۷۹۴۶۹ نشان دهنده این مسئله است که در شرایط موجود از دیدگاه اعضای هیئت علمی پی آمد مورد انتظار به چشم نمی خورد. همچنین متغیر پیامد جاصل از به کارگیری مدیریت استعداد باتوجه به نتیجه ی آزمون چولگی و کشیدگی در هر دو

پرسشنامه مربوط به شرایط مطلوب باتوجه به نظر خبرگان و شرایط موجود با توجه به نظر اعضای هیات علمی بین ۵ و ۵- و ۳ و ۳- قرار داشته و در نتیجه در هر دو پرسشنامه دارای توزیع نرمال می‌باشد. یعنی خبرگان در اجرای مدیریت استعداد بر اهمیت پی‌آمد جاصل از بکارگیری مدیریت استعداد واقف بوده و تاکید دارند و این امر را به عنوان یکی از مسائل قابل تأمل در مدیریت استعداد می‌شناسند. نتیجه‌ی به‌دست آمده برای این متغیر، یافته‌های فاز کیفی پژوهش را در مورد اهمیت متغیر مذکور حمایت می‌نماید. در قدم بعدی مدل اندازه‌گیری متغیر پی‌آمد به کارگیری مدیریت استعداد، محاسبه و ترسیم گردید. در ترسیم مدل اندازه‌گیری اولیه، به دلیل بالا بودن مقادیر شاخص‌های اقتصادی و شاخص‌های مطلق و شاخص‌های مقایسه‌ای، اصلاحات پیشنهادی از طرف نرم‌افزار انجام و مدل دوباره ران گردید و مدل اصلاح شده و مقادیر شاخص‌ها در ادامه آورده شده است.



Chi-Square=80.74, df=48, P-value=0.00216, RMSEA=0.057

شکل ۲: مدل اندازه‌گیری اصلاح شده در حالت استاندارد



Chi-Square=80.74, df=48, P-value=0.00216, RMSEA=0.057

شکل ۳: مدل اندازه گیری اصلاح شده در حالت تی ولیو

جدول ۳: برازش مدل اندازه گیری

| شاخصهای اقتصادی | شاخص | مقدار مجاز | مقدار بدست آمده |
|-------------------|-------|----------------|-----------------|
| شاخصهای اقتصادی | K2/df | کوچکتر از ۳ | ۱/۶۸ |
| | RMSEA | کوچکتر از ۰/۰۸ | ۰/۰۵۷ |
| | PGFI | بزرگتر از ۰/۵ | ۰/۵۶ |
| شاخصهای مطلق | GFI | بزرگتر از ۰/۸ | ۰/۴۹ |
| | AGFI | بزرگتر از ۰/۸ | ۰/۰۹ |
| شاخصهای مقایسه ای | NFI | بزرگتر از ۰/۹ | ۰/۹۹ |
| | NNFI | بزرگتر از ۰/۹ | ۰/۹۹ |
| | RFI | بزرگتر از ۰/۹ | ۰/۹۸ |
| | IFI | بزرگتر از ۰/۹ | ۰/۹۹ |
| | CFI | بزرگتر از ۰/۹ | ۰/۹۹ |

با توجه به مدل اندازه گیری به دست آمده مقادیر بار عاملی، تی ولیو، و میزان تعیین تاثیر هر سوال در جدول پایین آمده است.

جدول ۴: معادلات اندازه گیری پی آمد به کارگیری مدیریت استعداد

| سوال | بار عاملی | T value | R2 | اولویت بندی |
|----------------------------------|-----------|---------|------|--------------|
| عدم پرت نیرو و انرژی | ۰/۷۳ | ۱۲/۰۳ | ۰/۶۰ | اولویت هشتم |
| سلامت بنیه وزارت علوم | ۰/۷۹ | ۱۳/۲۹ | ۰/۵۶ | اولویت سوم |
| افزایش مزیت رقابتی | ۰/۸۱ | ۱۴/۰۶ | ۰/۶۵ | اولویت دوم |
| موفقیت در ماموریت دانشگاه | ۰/۸۲ | ۱۴/۱۵ | ۰/۷۵ | اولویت اول |
| استقلال سیاسی دانشگاه | ۰/۷۶ | ۱۲/۶۷ | ۰/۵۷ | اولویت پنجم |
| تعادل روحی روانی نیروی انسانی | ۰/۶۸ | ۱۰/۸۴ | ۰/۴۶ | اولویت نهم |
| پرورش نیروی انسانی کارآمد | ۰/۷۸ | ۱۳/۰۸ | ۰/۶۰ | اولویت چهارم |
| افزایش نسبت قبولی فارغ التحصیلان | ۰/۷۴ | ۱۲/۲۴ | ۰/۵۴ | اولویت هفتم |
| افزایش توانمندی دانشجویان | ۰/۶۷ | ۹/۶۲ | ۰/۴۴ | اولویت دهم |
| رشد اقتصادی و توسعه پایدار جامعه | ۰/۷۵ | ۱۳/۴۵ | ۰/۵۶ | اولویت ششم |
| رضایت هر چه بیشتر مشتری و جامعه | ۰/۷۸ | ۱۳/۱۲ | ۰/۶۰ | اولویت چهارم |
| رضایت هر چه بیشتر مشتری و جامعه | ۰/۷۵ | ۱۲/۴۴ | ۰/۵۶ | اولویت ششم |

کلیه‌ی پی‌آمدهای حاصل از به کارگیری مدیریت استعداد با توجه به مقدار تی‌ولیو که خارج از بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- است با احتمال ۰/۹۹ معنادار است. یعنی شرط اول روایی همگرا (معناداری بارهای عاملی) برقرار است. در رابطه با شرط دوم روایی همگرا، با توجه به جدول کلیه‌ی بارهای عاملی سوالات مربوط به پی‌آمد بیشتر از ۰/۵ می‌باشد. بنابراین هیچ یک از سوالات از مدل حذف نمی‌شود. از آنجایی که R2 سهم هر مولفه را در مدیریت استعداد نشان می‌دهد با توجه به مقادیر R2 موفقیت بیشتر در ماموریت دانشگاه بیشترین سهم و استقلال سیاسی دانشگاه کمترین سهم را دارد.

آزمون فرض پژوهش: بر اساس آزمون تی تست تک‌نمونه‌ای به بررسی سوالات پرسشنامه پی‌آمد مدیریت استعداد و میزان اثرگذاری آن از دیدگاه ۳۷ نفر از خبرگان در شرایط مطلوب و ۲۱۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی در شرایط موجود پرداخته شد.

جدول ۵: آزمون تی تست پیامدهای به کار گیری مدیریت استعداد از دیدگاه خبرگان

| | آماره تی | درجه آزادی | سطح معنی داری | اختلاف میانگین | |
|-----------------------------|----------|------------|---------------|----------------|-----------|
| | | | | کران پایین | کران بالا |
| عدم پرت نیرو و انرژی | ۹/۷۸۴ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۱/۱۸۹ | ۰/۹۴۲ |
| سلامت بنیه وزارت علوم | ۱۰/۲۵۳ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۱/۱۳۵ | ۰/۹۱۰ |
| افزایش مزیت رقابتی | ۱۱/۱۴۷ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۱/۲۷۰ | ۱/۵۰۱ |
| موفقیت در مأموریت دانشگاه | ۱۰/۴۶۱ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۱/۲۴۳ | ۱/۰۰۲ |
| ارتقا کیفیت آموزش | ۱۰/۳۲۳ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۱/۱۸۹ | ۰/۹۵۵ |
| استقلال سیاسی دانشگاه | ۶/۶۰۷ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۱/۰۵۴ | ۰/۷۳۰ |
| تعادل روحی نیروی انسانی | ۸/۷۰۸ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۱/۱۰۸ | ۰/۸۵۰ |
| پرورش نیروی انسانی کارآمد | ۱۰/۳۲۳ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۱/۱۸۹ | ۰/۹۵۵ |
| افزایش قبولی فارغ التحصیلان | ۷/۷۵۳ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۰/۹۷۲ | ۰/۷۱۸ |
| افزایش توانمندی دانشجویان | ۷/۰۳۶ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۱/۰۵۴ | ۰/۷۵۰ |
| رشد اقتصادی و توسعه پایدار | ۷/۸۲۰ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۱/۰۲۷ | ۰/۷۶۰ |
| رضایت بیشتر مشتری و جامعه | ۷/۷۰۲ | ۳۶ | ۰/۰۰ | ۱/۱۰۸ | ۰/۸۱۶ |

جدول ۶: خروجی آزمون تی تست برای بررسی پیآمدهای دانشگاهها در شرایط موجود از

دیدگاه اعضا هیئت علمی

| آزمون نتیجه | 0.95 اطمینان | | سطح معنی داری | درجه آزادی | تی آماره |
|-----------------------------|--------------|-----------|---------------|------------|----------|
| | پایین کران | بالا کران | | | |
| عدم پرت نیرو و انرژی | -۰/۶۴۸ | -۰/۳۸۰ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۷/۵۷۲ |
| سلامت بنیه وزارت علوم | -۰/۴۸۹ | -۰/۲۳۴ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۵/۵۸۱ |
| افزایش مزیت رقابتی | -۰/۴۸۲ | -۰/۲۰۴ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۴/۹۷۱ |
| موفقیت در مأموریت دانشگاه | -۰/۴۹۹ | -۰/۲۴۳ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۵/۷۲۰ |
| ارتقا کیفیت آموزش در سازمان | -۰/۵۶۱ | -۰/۲۹۵ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۰/۳۷۵ |
| استقلال سیاسی دانشگاه | -۰/۶۸۹ | -۰/۳۶۶ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۰/۹۸۸ |
| تعادل روحی نیروی انسانی | -۰/۵۱۵ | -۰/۲۳۶ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۵/۳۲۲ |
| پرورش نیروی انسانی کارآمد | -۰/۵۹ | -۰/۲۸۷ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۶/۰۰۶ |
| افزایش قبولی فارغ التحصیلان | -۰/۲۵۸ | -۰/۱۳۰ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۱/۵۶۱ |
| افزایش توانمندی دانشجویان | -۰/۵۷۴ | -۰/۲۹۵ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۶/۰۷۱ |
| رشد اقتصادی و توسعه پایدار | -۰/۵۶۰ | -۰/۲۶۸ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۵/۵۹۱ |
| رضایت بیشتر مشتری و جامعه | -۰/۵۳۸ | -۰/۲۶۱ | ۰/۰۰ | ۲۰۹ | -۵/۶۹۶ |

با توجه به جداول بالا تمام عوامل ذکر شده در گروه پیآمدهای به کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاهها از دیدگاه خبرگان محسوب می شود. اما با توجه به نظر اعضای هیات علمی در حال حاضر هیچکدام از عوامل ذکر شده در محیط درون و بیرون دانشگاهها چشم گیر نمی باشند.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به دست آمده باید گفت که پیامدهای حاصل از به کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها بر روی افراد، اجتماع و دانشگاه‌ها تأثیر دارد. قابلیت‌های محیط خارجی سازمان با مفاهیمی چون شرایط سیاسی جامعه (مانند دیدگاه دولت به نظام آموزش عالی) شرایط اقتصادی جامعه (مانند پتانسیل محیط) و شرایط فرهنگی (مانند فرهنگ ارج‌گذاری به استعدادها) و شرایط و توانایی‌های رقبا (مانند عملکرد دانشی دانشگاه‌های دیگر) بر روی پدیده‌ی مدیریت استعداد تأثیر مستقیم دارد و نتایج به کارگیری پدیده‌ی مدیریت استعداد نیز به صورت مستقیم و متقابل بر روی محیط خارجی سازمان مورد تأیید می‌باشد. چرا که نتایج حاصل از تغییر در کیفیت دانش تولیدشده در دانشگاه‌ها به شکل‌های گوناگون مانند ایجاد قابلیت رقابت برای دانشگاه، جذابیت و اعتبار دانش از دیدگاه مشتری، سودمندی و ماندگاری دانش برای جامعه‌ی هدف، پرورش نیروی انسانی با استعداد و کارآمد، نگرش مثبت نسبت به جایگاه علم و استعداد، توانمندی در مدیریت ارزش درک شده از دانش، در درجه‌ی اول بر روی خود دانشگاه‌ها تأثیر مثبت و معنا دار دارد؛ چرا که منجر به عدم پرت نیرو و انرژی استعدادهای در دانشگاه‌ها، سلامت بنیه وزارت علوم، افزایش مزیت و ایجاد جایگاه معتبر به عنوان رقیب آموزشی، موفقیت بیشتر در ماموریت دانشگاه، ارتقا کیفیت آموزش و افزایش توانایی‌های سازمان و استقلال سیاسی دانشگاه می‌گردد و از طرف دیگر در جامعه‌ی درگیر با دانشگاه مذکور منجر به تعادل روحی و روانی نیروی انسانی، افزایش نیروی انسانی کارآمد که قائم به ذات خویش می‌باشند، افزایش کیفیت و توانمندی در نیروی کار جامعه، رشد اقتصادی و توسعه پایدار جامعه، رضایت هر چه بیشتر مشتری و جامعه می‌گردد. همچنین در صورت مطلوب بودن این پیامدها و توجه جدی دولت و دانشگاه به اهمیت آنها؛ متقابلاً در نگرش ارکان و عناصر دانشگاه‌ها و جوامع به استفاده از دانش و خدمات و تولیدات دانشی دانشگاه تأثیر گذاشته و نیز فرهنگ ارج‌گذاری به استعداد در دانشگاه و جامعه نیز بر نگرش مسئولین دولت و مشتریان و خروجی‌های دانشگاه اعم از دانش تولیدشده در دانشگاه و یا فارغ‌التحصیلان مستعد دانشگاه تأثیرگذار بوده و آنان را به استفاده از آموزش، پژوهش و خدمات دانشگاه مذکور ترغیب می‌نمایند. از طرفی جامعه با توجه به پتانسیل محیط و انعطاف‌پذیری خروجی‌های دانشگاه، به صورت خودکار، در پی جذب تولیدات دانشی گوناگون دانشگاه و ایجاد فرصت برای بخش‌های مختلف جامعه برای مستفید شدن از آن خواهد بود. بدین ترتیب، نیازهای مشتریان را مدیریت کرده و از طریق بازخورد به دانشگاه برای تولید دانش متناسب با نیاز جامعه و نهادهای موجود در آن، به علاوه، تدوین قوانین مرتبط با حمایت از استعدادهای و حقوق مالکیت فکری ایشان

و حمایت از آموزش و پژوهش و خدمات با کیفیت می‌تواند زمینه‌ساز اخلاق و فرهنگ استعدادپرور در عرصه جامعه‌ی استعدادمحور باشد. نهایتاً، اینکه عملکرد خوب دانشگاه نیز (چه در گذشته و چه در حال)، قطعاً در کشش جامعه به سوی دانشگاه، رضایت مؤسسات و نهادهای موجود از دانش تولیدشده و خدمات ارائه شده توسط دانشگاه و حمایت از آن فراهم خواهد نمود. بنابراین، پیامدهای حاصل از بکارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها می‌تواند به طور مستقیم هم از عوامل محیط خارجی تأثیر بپذیرد و هم بر آن تأثیر بگذارد. از طرف دیگر؛ با توجه به اینکه دانشگاه یک محیط علمی و پژوهشی بوده و بایستی انگیزه‌ی مطلوب و مناسب دانش‌آفرینی نیز به صورت مستمر در اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاهی شکل گیرد و خودکارآمدی دانشی لازم و مطلوب در ایشان نمایان باشد؛ و نهایتاً اخلاق دانشی مناسب تجلی یابد، وجود قابلیت‌های معقول و منطقی در ویژگی‌های افراد با استعداد ضروری می‌نماید تا بتواند از طریق نقش میانجی‌گرانه‌ی این عوامل، توانمندسازی دانشگاه را در ابعاد مختلف به دنبال داشته باشد.

پیشنهادها

به منظور اجرای مدیریت استعداد در دانشگاه‌های آزاد اسلامی، با عنایت به یافته‌های حاصل شده در جریان پژوهش حاضر، طراحی و پیاده‌سازی مکانیسم‌های تسهیل‌گر زیر ضروری می‌نماید:

- اعمال رویکرد منطقی دولت، با انجام اقداماتی مبنی بر اینکه: اسناد بالادستی (سند چشم‌انداز بیست ساله، نقشه‌ی جامع علمی کشور و ...) موجود در زمینه‌ی نظام آموزشی تدوین و عملیاتی گردد و حمایت، برخورد و نظارت عادلانه نسبت به نهادهای دانشگاهی وابسته به نظام آموزش عالی (دانشگاه‌های آزاد و دولتی) کشور صورت گیرد.
- ایجاد بسترسازی قانونی مناسب، از طریق: تدوین قوانین مورد نیاز در داخل کشور (مانند حمایت از حقوق مادی و معنوی استعدادها، پیوستن به قوانین جهانی و بین‌المللی (به منظور پشتیبانی از استعدادها در دانشگاه‌های داخلی و خارجی)
- فراهم ساختن بسترسازی فرهنگی مناسب از طریق: هدف‌گذاری رسانه‌ها (تبلیغ، ترویج و حمایت از نیروی کار مستعد و ایجاد تمایز بین ایشان و سایر افراد در اذهان نهادها و موسسات دولتی و غیردولتی)، نظارت مستمر بر دانشگاه‌ها، اعمال تعدیلات لازم در نظام آموزشی کشور از طریق: بازنگری در رویکردهای آموزشی؛ پرهیز از تک‌بعدی‌گرایی (پذیرش دانشجوی)، تأکید جدی بر آمایش (هم در حوزه‌ی رشد بی‌رویه‌ی مراکز و واحدها و هم در ارتباط با حوزه‌های دانشی)، استقرار پارک علم و فناوری و متعلقات آن (مراکز رشد و دفاتر ارتباط با صنعت)

References

- 1-Bazargan. Abbas (1374), Internal evaluation of the university and its application to continuous improvement of educational quality, Noor specialized magazines, Research and Planning in Higher Education Magazine, Autumn and Winter, 1995, no. 11 and 12 . (In Persina)
- 2-Ackland, L. (2015). Performance Management and Talent Management: An introduction. Retrieved from: www.nga.net
- 3-Annakis, John, Dass, Mohan & Aernibinti Isa.(2014),Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC sand Non- Government Universities, Journal of International Business and Economics,Vol.2, No.4, pp.163-185,ISSN:2374-2208 (Print),2374-2194
- 4- Dolly lavania, himanshu sharma, nidhi gupta ,(2011): a key for managing talent in higher eduction, international journal of enterprise computing and business systems, issn (online):2230-8849.
- 5-Onwuka ebele mary, ugwu kelechi enyinna, kekeocha mary ezinne, (2015), the relationship between talent management and employees performance in Nigerian public sector, a study of selected firms in delta state, international journal of economics, commerce and management, vol.III, issue 5, may 2015.
- 6-Sellari T. J.(2015) , Difficult Talent: A Conceptual Approach to Managing Academics in Pursuit of Academic Goals, Open Journal of Social Sciences, 2015, 3, 109-118 Published Online March 2015 in SciRes.<http://www.scirp.org/journal/jss>,
<http://dx.doi.org/10.4236/jss.2015.33018>
- 7-Schuler. Randall S . Jackson, Susan E.(2012), Global talent management and global talnt chalenges: strategic opportunities for IHRM, Journal of World Business (in press), 46:506° 516,
- 8-Shaista E. Khilji ,(2016) Macro Talent Management Factors In The United States, A chapter to appear in D. Collings, K. Mellahi, and W. Cascio (eds.) Oxford Handbook of Talent Management, Oxford Press (Oxford, England, 2016).
- 9-Thunnissen, Marian,(2015). Talent Management in academia. An exploratory study in Dutch universities using a multidimensional approach, ISBN 978-90-393-6268-6.