

طراحی مدل تامین نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۴/۰۴

کد مقاله: ۸۷۶۷۳

محمد کهن‌سال^۱، لاله مجریان^۲، ساسان معین^۳، محمد یوسفی
سرکتی^۴، مرتضی روحانی‌فر^۵، امیر موجرلو^۶، عاطفه نصیری
خلیلی^۷

چکیده

هدف: یکی از مهمترین عوامل موفقیت و توسعه سازمانها، نیروی انسانی مستعد و توانمند می باشد. بنابراین این پژوهش به دنبال ارایه مدلی اثربخش برای تامین نیروی انسانی است. تامین نیروی انسانی به معنای جذب و انتخاب بهترین افراد برای تصدی مشاغل موردنظر است. روش شناسی: این پژوهش تلفیقی از دو رویکرد کمی و کیفی است. همچنین از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی- اکتشافی است. گردآوری داده ها با استفاده از پیمایش، مصاحبه و تکنیک دلفی و تجزیه و تحلیل داده ها با نرم افزار Smart PLS و تحلیل عاملی اکتشافی صورت گرفته است. پایایی پرسشنامه از طریق ارزیابی معیارهای CVI و CVR تایید شده است. جامعه آماری تحقیق ادارت ورزش و جوانان استان قزوین است و برای اجرای تکنیک دلفی، ۱۴ نفر به عنوان پانل تخصصی از طریق نمونه گیری قضاوتی انتخاب شده اند. یافته‌ها: نتایج نشان داد مولفه های دانش محوری و پرداخت رقابتی از مهمترین عوامل موثر در جذب می باشند و اخلاق مداری نیز مهمترین عامل مطرح در انتخاب نیروهاست. نتیجه گیری: باتوجه به نتایج، ارتقای یادگیری سازمانی، توجه به مسئولیت های اجتماعی سازمان و اتخاذ راهبردهای انگیزاننده نقش عمده ای در جذب نیرو به سازمان خواهند داشت و در عین حال رعایت کدهای اخلاقی و ارزشهای بومی نیز به عنوان فیلتری در پالایش منابع انسانی باید در سازمان های دولتی مدنظر قرار گیرند.

واژگان کلیدی: نیروی انسانی، جذب و بکارگیری، سازمان های ورزشی

۱- کارشناس ارشد تربیت بدنی عمومی، دانشگاه علوم تحقیقات واحد تهران: rahmankohansal1398@gmail.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرگز

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دامغان

۴- دانشجوی مقطع کاردانی تربیت بدنی، دانشگاه علمی کاربردی واحد بندرگز

۵- دانشجوی مقطع کاردانی تربیت بدنی، دانشگاه علمی کاربردی واحد بندرگز

۶- دانشجوی مقطع کاردانی تربیت بدنی، دانشگاه علمی کاربردی واحد بندرگز

۷- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

سازمان های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب بهترین ها می باشند (مایکلز، ۲۰۰۱). همچنان که برای جذب مشتریان اقدامات روشمندی صورت میگیرد، برای جذب کارکنان نیز باید به طور روشمند اقدام کرد. در سازمانهای دولتی، هرم جمعیتی ناهمگون بدنه ی کارشناسی و مدیریتی سازمان (که نتیجه ی عدم توجه کافی به جذب و تربیت نیروی انسانی متخصص در دهه های گذشته است)، شکاف عمیقی را در این زمینه ایجاد کرده است و بازنشسته شدن نیروهای قدیمی پست های کلیدی، این شکاف را افزایش داده است. از طرفی در محیط بیرونی سازمان، منابع انسانی جوان و با ارزشی در جامعه وجود دارند که با داشتن پتانسیل بالا قادرند برنامه های سازمان را با سرعت بیشتری پیش برده و شکاف بین نسلی پست های کلیدی را به نحو شایسته ای بپوشانند. ایران با داشتن حدود پنج میلیون دانشجو و توسعه ای که پس از انقلاب اسلامی در گسترش آموزش عالی اتفاق افتاده است از کشورهای غنی به لحاظ نیروی انسانی متخصص است اما دلیل بزرگی ساختار اداری دولت، استخدام نیروی جدید همواره با محدودیت رو به رو بوده است. سلدنیک (۲۰۰۴) مدعی است که افراد بسیار مستعد تمایل به مدیریت محیط پیرامون خود دارند و سازمان می تواند به وسیله پیشنهاد دادن کارهای چالش برانگیز، ارائه فرصت ها و جبران خدمات عالی، متناسب با توانمندی این افراد، به نفع خود از آن ها بهره برداری کند. اورن (۲۰۰۷) معتقد است نخستین گام در جهت جذب بهترین ها از منابع کمیاب استعدادهای اینست که سازمان باید تا جایی که ممکن است جذاب و پذیرا باشد. یک سازمان باید جذابیتهایی داشته باشد تا بتواند کاندیداهای مناسبی را یافته و به افرادی که می توانند بر مزیت های رقابتی سازمان بیفزایند، دیدگاهی شفاف نسبت به توانمندی ها و ارزشهای مورد نیاز ارائه نماید. برانت و کول (۲۰۰۷) با تکمیل نظر اون، بیان کردند تحقق این امر به توانایی سازمان در ارائه نیم رخی که به بهترین وجه با شرایط احراز مشاغل و فرهنگ سازمان تطابق داشته باشد، وابسته است.

تولگان^۴ (۲۰۰۱) اشاره می کند افراد در اقتصاد قرن ۲۱ تا حدود معینی به کسب و کار خودشان می پردازند. ارتباط میان کارمند و کارفرما یک سرمایه گذاری مشترک می باشد. کارمند استعدادهای خود، مهارت هایش و زمانش را در اختیار کارفرمایش میگذارد، در مقابل کارفرما پول نقد، برکه اختیار سهم و غیره به او می پردازد (کارت رایت^۵، ۲۰۰۱). این رابطه همواره بین کارمند و کارفرما وجود داشته است اما در سال های اخیر، به ویژه در مورد افراد مستعد، تغییری در توازن قدرت به وجود آمده است.

بطور کلی فرآیند جذب، با دو رویکرد درون سازمانی یا برون سازمانی انجام می شود. کارکنان کنونی و پیشین، دوستان ایشان و کارجویان قبلی، منابع درونی را پدید می آورند. در جذب برون سازمانی نیز نیروی انسانی مورد نیاز از طریق هدف گیری یا تورگسترده و یا ربایش تامین میشود (جدول ۲). نکته مهم این است که باید به تفاوت بین انتخاب و جذب دقت کرد. منظور از جذب شناسایی تمام افرادی است که واجد شرایط پست مدنظر هستند و منظور از انتخاب، حذف افراد فاقد صلاحیت است.

استراتژی های جذب منابع انسانی با هدف بدست آوردن کارکنان مناسب که از سطوح بالای شایستگی، مهارت، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش های آتی برخوردار باشند، طراحی و اجرا می شوند. کارمندیابی اثربخش، از طریق تدوین استراتژی- های جذب شایسته ترین نیروها به سازمان محقق می شود. استراتژی جذب علاوه بر همسویی با استراتژی منابع انسانی سازمان، باید در برگیرنده بهترین روش های تعریف دقیق نیازهای انسانی سازمان از حیث مهارت ها و شایستگی ها باشد و فعالیت های زیر را پوشش دهد:

الف) تعریف نیازهای مهارت و شایستگی: به طور ایده آل این کار باید با بهره گیری از یکسری تکنیک های تجزیه و تحلیل سیستماتیک مهارت و شایستگی صورت بگیرد.

ب) تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیمات برای پیوستن افراد به سازمان: این عوامل عبارتند از: برند کارفرما و شهرت سازمان، حقوق و مزایای کافی و کامل، فرصت های شغلی و ارتقاء، فرصت های بهره گیری از مهارت های موجود یا کسب مهارت های جدید، فرصت بهره گیری از آخرین تکنولوژی ها، دستیابی به آموزش سطح بالا، یک شغل ذاتاً راضی کننده و پر مسئولیت، باور به اینکه سازمان فعالیت ارزشمندی را انجام می دهد، و فرصتی که شغل برای آینده فرد ایجاد خواهد کرد (آرمسترانگ^۶، ۲۰۰۸).

ج) تجزیه و تحلیل فعالیتهای رقیبان: بررسی این که رقیبان سازمان در زمینه عوامل مؤثر بر تصمیم افراد چه اقداماتی انجام می دهند.

د) تدوین ابزار و فونونی به منظور جذب بهترین کارکنان به سازمان: مانند مصاحبه های ساختاریافته و آزمون های روان سنجی.

1 Selednik

2 Overn

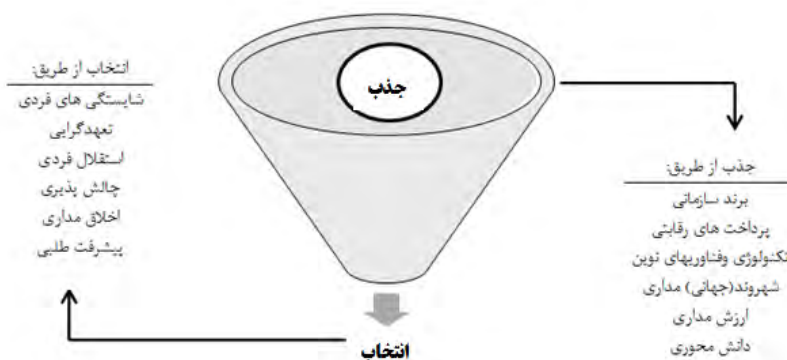
3 Brandth & Kull

4 Tulgan

5 Roger Cartwright

6 Armstrong

با مرور ادبیات و پیشینه موضوع و با نظرخواهی از نخبگان مدل مفهومی تحقیق بصورت شکل زیر بدست آمد:



شکل ۱- مدل پیشنهادی تحقیق

۲- روش شناسی تحقیق

روش پژوهش تلفیقی از دو رویکرد کمی و کیفی می باشد. ابتدا با مرور ادبیات موضوع و با استفاده از تکنیک دلفی، مولفه ها شناسایی شده و پس از تایید اعتبار مدل، اقدام به طراحی و توزیع پرسشنامه ها گردید. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی-پیمایشی میباشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار Smart PLS و تحلیل عاملی اکتشافی بهره گرفته شده است.

پس از دستیابی به اجماع نظر درباره عوامل و تهیه پرسشنامه، ارزیابی معیارهای CVI^1 و CVR^2 برای پرسشنامه صورت گرفته است. برای تایید پایایی، پرسشنامه در اختیار ۴۳ نفر از اعضای جامعه قرار گرفته و پس از تأیید در میان تمام جامعه آماری توزیع گردید. جامعه آماری تحقیق ادارات ورزش و جوانان استان قزوین شامل هشت شهر استان است. در خصوص حجم پانل، به گفته هോഗارت^۳ (۱۹۷۸) شش تا دوازده عضو برای تکنیک دلفی ایده آل است (حبیبی، سرافرازی و ایزدیار، ۲۰۱۴: به نقل از هോഗارت، ۱۹۸۷).

برای اجرای تکنیک دلفی، ۱۴ نفر به عنوان پانل تخصصی به صورت نمونه گیری قضاوتی انتخاب شدند. این انتخاب بر اساس تخصص افراد در حوزه رفتار سازمانی و آشنایی آنها با فرایندهای جذب انجام گرفت بطوری که ۸ نفر از سطوح مدیریتی و معاونتها و ۶ نفر از کارکنان درگیر در فرایند جذب انتخاب شدند. در مرحله دوم نیز همین اعضا در ارزیابی شرکت کردند، اما در مرحله سوم دو نفر از این افراد قادر به مشارکت در پژوهش نبودند و تعداد اعضا به ۱۲ نفر کاهش یافت. در مرحله چهارم نیز همین افراد در نظرسنجی شرکت کردند. نتایج بدست آمده اعتبار مدل را تایید کرد. در نهایت پژوهش بر روی یک نمونه ۱۸۸ نفری از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان قزوین انجام گرفت. از این تعداد ۱۳۰ نفر مرد و ۵۸ نفر زن می باشند. از لحاظ تحصیلات اکثریت در سطح کارشناسی ارشد قرار داشته و از لحاظ سنی، بازه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال بیشترین فراوانی را داراست.

۳- یافته های تحقیق

جدول ۴- آمار توصیفی مولفه های تحقیق

مؤلفه	تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین
برند سازمانی	۱۸۸	۱	۵	۳/۳
پرداخت های رقابتی	۱۸۸	۱	۵	۲/۸۴
فناوری های نوین	۱۸۸	۱	۵	۳/۳۱
شهروند مداری	۱۸۸	۱	۵	۲/۹۲

1 Content Validity Index

2 Content Validity Ratio

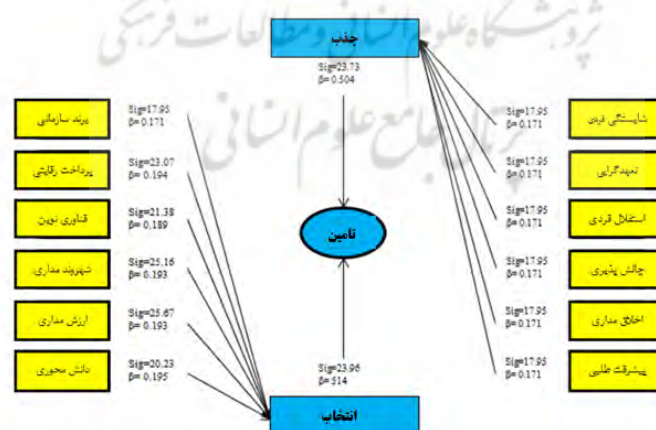
3 Hogarth

مؤلفه	تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین
ارزش مداری	۱۸۸	۱	۵	۳/۲۲
دانش محوری	۱۸۸	۱	۵	۳/۲۵
شایستگی ها فردی	۱۸۸	۱	۵	۳/۱۶
تعهدگرایی	۱۸۸	۱	۵	۳/۲۲
استقلال فردی	۱۸۸	۱	۵	۳/۰۱
چالش پذیری	۱۸۸	۱	۵	۵/۰۳
اخلاق مداری	۱۸۸	۱	۵	۳/۰۳
پیشرفت طلبی	۱۸۸	۱	۵	۲/۹۴

آمار توصیفی در مورد مولفه های تحقیق نشان می دهد که مولفه چالش پذیری دارای بیشترین میانگین (۵/۰۳) و پرداخت های رقابتی دارای کمترین میانگین (۲/۸۴) می باشند (جدول ۴). همچنین نتایج بدست آمده نشان داد که برای سازمان ها جذب (۰/۵۱۴) مهمتر از انتخاب (۰/۵۰۴) است (جدول ۵). مدل نهایی پژوهش نیز در شکل ۲ نشان داده شده است.

جدول ۵- خلاصه یافته های تحقیق

منهوم	توجه	میانگین	میانگین	رتبه	رتبه	میانگین	میانگین	رتبه	رتبه
تامین	جذب	۰/۵۱۴	۲۳/۹۶	قبول	۱	برند سازمانی	۰/۱۷۱	۱۷/۹۵	قبول
		پرداخت رقابتی	۰/۱۹۴	۲۳/۰۷		قبول			
		فناوری های نوین	۰/۱۸۹	۲۱/۲۸		قبول			
		شهروند مداری	۰/۱۹۲	۲۵/۱۶		قبول			
		ارزش مداری	۰/۱۹۳	۲۵/۶۷		قبول			
	انتخاب	۰/۵۰۴	۲۳/۷۳	قبول	۲	دانش محوری	۰/۱۹۵	۲۰/۲۳	قبول
		شایستگی فردی	۰/۱۷۷	۱۳/۴۸		قبول			
		تعهدگرایی	۰/۲۰۴	۳۶/۱۵		قبول			
		استقلال فردی	۰/۱۶۷	۱۳/۸۱		قبول			
		چالش پذیری	۰/۱۴۶	۸/۴۷		قبول			
اخلاق مداری	۰/۲۲۱	۱۵/۳۶	قبول						
پیشرفت طلبی	۰/۲۰۷	۱۴/۷۹	قبول						



شکل ۲- مدل نهایی تحقیق

نتیجه گیری

همان‌طور که بیان شد هدف تحقیق جستجوی عوامل موثر بر تامین نیروی انسانی در ادارت ورزش و جوانان و ارائه مدل مناسب است. عوامل در دو دسته "جذب" و "انتخاب" طبقه‌بندی شده و با استفاده از نظر خبرگان، مدل مناسب در این زمینه استخراج گردید. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که "برند سازمانی"، "پرداخت رقابتی"، "تکنولوژی و فناوری های نوین"، "شهروند (جهانی) مداری"، "ارزش مداری" و "دانش‌محوری" در جذب و "شایستگی های فردی"، "تعهدگرایی"، "استقلال فردی"، "چالش‌پذیری"، "اخلاق‌مداری" و "پیشرفت طلبی" در انتخاب می‌توانند موثر باشند. همچنین نتایج نشان داد عامل "دانش‌محوری" با تاثیر ۱۹/۵ درصدی مهمترین عامل در جذب است. یکی از انگیزه های مهم برای ماندن نیروها در سازمان، ایجاد فرصت آموختن و کسب مهارت های تازه است. در عصر تکنولوژی، جاذبه ی سازمان ها در این است که امکان یادگیری و تجربه اندوزی را برای کارکنان فراهم کنند. برای این افراد دستیابی به فرصت های آموزش، کارورزی و کار در طرح های چالشی از حقوق و مزایا مهمتر است. بنابراین پیشنهاد می شود ادارات ورزش و جوانان با اتخاذ تمهیدات لازم و ارتقای ظرفیت های درونی به سمت یادگیری سازمانی و تبدیل شدن به سازمان های یادگیرنده حرکت کرده و انجام تغییرات و تحولات لازم در این راستا را تسهیل نمایند. نتایج این یافته با نتایج مایستر (۱۹۹۸)، وره‌اگن (۲۰۰۵)، اصیلی و قدیریان (۱۳۸۵) و نیک نشان و صمدی دارافشانی (۱۳۹۶) همخوانی دارد. از طرفی دومین عامل اصلی در جذب "پرداخت رقابتی" است که تاثیر ۱۹/۴ درصدی دارد. باید پذیرفت که عوامل مادی نقش غیر قابل انکاری در جذب و ایجاد رضایت فردی دارند. تئوری‌های انگیزشی مختلف مانند مازلو، گریس آر جریس و مک گریگور که ریشه در مکتب روابط انسانی دارند؛ همواره بر نقش عوامل مادی برای ایجاد انگیزه در افراد تاکید داشته اند. نتایج این یافته نیز با نتایج یافته های میرسپاسی (۱۳۸۹)، طهماسبی و قلی پور (۱۳۹۱) و هورویتر و همکاران (۲۰۰۶) همخوانی دارد. در مرحله انتخاب مشخص شد "اخلاق‌مداری" دارای بالاترین تاثیر (بیش از ۲۲ درصد) در بین سایر عوامل است. به عبارتی سازمان‌ها تمایل به جذب افرادی دارند که اخلاق‌مدار باشند و کدهای اخلاقی اجتماع و سازمان را مورد توجه قرار دهند. با توجه به نظریه نهادگرایی نیز می‌توان این انتظار را داشت که سازمان‌های ایرانی متناسب با نگرش‌ها و ارزش های مذهبی، این عامل را به عنوان مهم‌ترین عامل در گزینش ها مد نظر داشته باشند. سازمان‌ها واحدهایی هستند که در تبادل با محیط اند و به طور ساختاری منعکس‌کننده واقعیت‌هایی هستند که به طور اجتماعی ساخته می شوند. بنابراین سازمان هایی موفق اند که بتوانند به ارزش های بستری که در آن فعالیت میکنند آگاه بوده و آنها را پذیرا باشند. نتایج این یافته با نتایج یافته های داگلاس (۲۰۰۸) و میرکمالی و حاج خزیمه (۱۳۹۲) همخوانی دارد. عامل دوم یعنی "پیشرفت طلبی" با تاثیر ۲۱ درصدی نشان دهنده این واقعیت است که سازمان‌ها ناچارند برای پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع و در حال تغییر تقاضایان خود، در مسیر پیشرفت و ترقی گام بردارند. این امر ناشی از تحولات عظیم و روزافزون داخل و خارج سازمان است. نتایج این یافته نیز با نتایج یافته های داگلاس (۲۰۰۸)، آرمسترانگ (۲۰۰۸) و پسندیده و احمدی (۱۳۹۴) همخوانی دارد. پیشنهاد می شود سازمان ها با تسهیل شرایط پیشرفت و مدیریت مناسب کارراهه شغلی، در جهت ارضای خواسته های نیروهای مستعد و استفاده بهینه از توانایی ها و قابلیت های آنها گام های موثری بردارند. این امر می تواند با درنظر گرفتن مزایای ویژه مانند تفویض اختیار بیشتر و یا کاهش سوابق تجربی موردنیاز برای تصدی پستهای مدیریتی محقق شود.

منابع

- اصیلی، غلامرضا و قدیریان، عباسعلی. (۱۳۸۵). مدیریت بر کارکنان، چالشهای علل ترک و ماندگاری در سازمان های دانش مدار، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
- پسندیده، المیرا؛ احمدی، پرویز و اسماعیل پور، رضا. (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت استعداد در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان، کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی، مشهد.
- خالوندی، عباس پور و فاطمه، عباس. (۱۳۹۳). در جستجوی الگوی راهبردی مدیریت استعداد، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۶(۲۱)، ۱۳۳-۱۷۲.
- زارعی، آرمان. (۱۳۹۲). نهادگرایی جدید جامعه شناختی، فصلنامه روش شناسی علوم انسانی، ۷۷، ۱۶۵-۱۹۳.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهشهای مدیریت عمومی، ۵(۱۷)، ۵-۲۶.
- عباس پور، عباس. (۱۳۸۹). تاملی بر مسائل جذب و بکارگماری منابع انسانی: رویکردی راهبردی، فصلنامه منابع انسانی ناچا، ۵(۱۹)، ۷۵-۱۰۵.
- میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا و شفیع زاده، رضا. (۱۳۸۸). مدل مدیریت منابع انسانی بخش تعاون، فصلنامه تعاون، ۲(۲۱۲)، ۵۳-۸۹.

- ۸- میرکمالی، سید محمد؛ حاج خزیمه، مجتبی و ابراهیمی، صلاح الدین. (۱۳۹۴). شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۲، ۱۸-۹.
- ۹- هسلین، فرانسیس. (۱۳۷۸). سازمان فردا اثری از بنیاد پیتر دراگر، فضل الله، امینی، تهران، فرا.
- 10- Armestrang, M. (2008). Strategic human resource management, 4th Edition, London.
- 11- Berger, L. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots. In Berger & Berger (Eds.). The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing & promoting your best people, (pp. 3° 21), New York: McGraw-Hil.
- 12- Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2005). Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: a New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. Human Resource Management, Vol. 44 No. 2, pp. 129-136.
- 13- Brandth. E., & Kull. P. (2007). Talent Management. Master s Thesis in Business Administration. Ethel Brundin.
- 14- Cappelli, Peter. (2004). Talent Management in the 21st Century: Singapore Management University.
- 15- CIPD (2006). Talent Management, Understanding the Dimensions. CIPD, London.
- 16- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, Vol. 19, pp.304 ° 313.
- 17- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a Greater Understanding of Senior Managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Iss: 7, pp.807 ° 819.
- 18- Davenport, et al. (2004). Brain Drain and Science and Technology. Human Capital Policy, 33, pp. 617-630.
- 19- Gagne, F. (2007). Ten Commandments for academic talent development. Gifted Child Quarterly, 51(2), 93-118.
- 20- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. Harvard Business Review, 93° 101.
- 21- Ingram, Glod. (2016). Talent management in healthcare organizations. Procedia Economics and Finance 39(2016) 339 ° 346.
- 22- Kerem U.S., & Karacay.G. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016) 443 ° 452.
- 23- Krishnan, Scullion. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. Human Resource Management Review, Volume 27, Issue 3, Pages 431° 441.
- 24- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent, Boston: Harvard Business School Press.
- 25- Phillips, Deborah R., & Kathy O. Roper. (2009). A framework for talent management in real estate. Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 ° 16.
- 26- Smilansky, Jonathan. (2006). Developing Executive Talent Best Practices from Global Leaders.
- 27- Snell, Scott, & Bohlander, George. (2007). Human Resource management.
- 28- Verhaegen, Paul. (2005). Academic talent: Quo vadis? Recruitment and retention of faculty in European business schools. Journal of Management Development, Vol. 24 No. 9, 2005, pp. 807-818.