

تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد

محمودرضا اسماعیلی* - زینب امیری**

(تاریخ دریافت: ۹۴/۹/۲۴ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۱/۲۲)

چکیده

منابع انسانی امروزه مهمترین عامل موفقیت سازمان‌ها می‌باشند، در این زمینه یکی از عواملی که منابع انسانی سازمان را نسبت به رقبای برتری می‌بخشد عامل استعداد و توانایی‌های کارکنان می‌باشد و مدیریت استعداد در سازمان برای استفاده بهینه از منابع انسانی ضروری می‌باشد. هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت مخابرات اصفهان به تعداد ۲۸۰ نفر می‌باشند و حجم نمونه بر اساس جدول گرجسی و مورگان ۱۶۲ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه استاندارد رهبری مشارکتی کاتورن (۲۰۱۰) و مدیریت استعداد مددی (۱۳۹۳) استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی و روایی تشخیصی (AVE) تایید گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب (CR) استفاده شد. آزمون فرضیات از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار AMOS مورد بررسی قرار گرفت. نتایج فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که رهبری مشارکتی با ضریب مسیر ۰/۵۷ بر مدیریت استعداد تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که ابعاد رهبری مشارکتی شامل مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت به ترتیب با مقدار ضریب مسیر ۰/۴۵، ۰/۳۹، ۰/۵۵ و ۰/۴۸ بر مدیریت استعداد تأثیر دارند.

واژگان کلیدی: رهبری مشارکتی، مشارکت، پاسخگویی، عدالت، احساس

مالکیت، مدیریت استعداد

* esmaili.mr@lu.ac.ir

* استادیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان

** Amiri.z6365@yahoo.com

** دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه لرستان، نویسنده مسئول

مقدمه

نقش رهبری در سازمان از گذشته مورد تأکید صاحب نظران بوده است. هر سازمان نیازمند یک رهبری خاص است و بی شک همه مدیران می‌دانند که موفقیت آنان به منابع انسانی موجود در سازمان‌ها بستگی دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره امور سازمان‌ها باشند. از طرفی یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی کارآیی و در نهایت بهره‌وری یک سازمان، سبک رهبری مدیران آن سازمان است. در واقع سبک مدیریت مناسب، یک عامل تسهیل کننده و برانگیزنده کارکنان است که به طور مستقیم و غیرمستقیم بر رفتار آنان تأثیر می‌گذارد (عطافر و همکاران^۱، ۲۰۱۳). نظریات رهبری در گذشته کمتر بر مشارکت کارکنان در امور سازمان تأکید داشتند. یکی از نظریات جدید رهبری که تأکید بر مشارکت فعال همه کارکنان در فعالیت‌های مختلف دارد رهبری مشارکتی می‌باشد. در رهبری مشارکتی همه کارکنان نقش فعال داشته و در جهت پیشبرد اهداف سازمان تلاش می‌کنند (چانگ^۲، ۲۰۱۳).

برخی از مطالعات مطرح کرده اند که رهبری مهمترین عامل در عملکرد سازمان است یکی از سبک‌های رهبری که موجب افزایش مشارکت بیشتر کارکنان در جهت اثربخشی سازمان می‌شود سبک رهبری مشارکتی می‌باشد. رهبری مشارکتی با عناوین مختلفی در پژوهش‌های رهبری به کار گرفته شده است. هم رهبری^۳، رهبری توزیع شده^۴، رهبری جمعی^۵ و رهبری همکارانه^۶ عباراتی هستند که مورد استفاده قرار گرفته اند. رهبری مشارکتی فرآیند تعاملی و پویایی است که میان اعضای یک گروه یا سازمان رخ می‌دهد و هر یک از اعضا بر دیگری در مسیر رسیدن به اهداف گروه و سازمان تأثیر می‌گذارند (کاظمی و علوی، ۱۳۹۱: ۴۳). رهبری مشارکتی با نگرش تعاملی بین مدیران و کارکنان بر افزایش همکاری و استفاده از توانایی‌ها و استعداد‌های موجود در سازمان تأکید دارد (میشل^۷، ۲۰۱۰). مدیران سازمان‌ها برای موفقیت در دنیای پر از رقابت امروزه نیاز به استفاده بهینه از منابع انسانی به عنوان مهمترین دارایی سازمان می‌باشند. در این زمینه مدیریت صحیح استعدادها و توانایی‌های کارکنان سازمان می‌باشد. مدیریت استعداد نشان دهنده تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت مناسب انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. امروزه، مدیریت استعداد را

1. Attfar and et al
2. Chiung
3. Co-leadership
4. Distributed leadership
5. Collective Leadership
6. Collaborative Leadership
7. Michel

نوعی سلاح پنهان، در جنگ جهانی کسب استعدادها به شمار می‌آوردند (جواهری زاده، ۱۳۹۳). مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرآیندهای یکپارچه منابع انسانی است که برای جذب، توسعه، انگیزش و حفظ کارکنان بهره‌ور و با عملکرد بالا طراحی شده است. هدف مدیریت استعداد ایجاد سازمان‌های با عملکرد بالاست که به شکل پایداری اهداف استراتژیک و عملیاتی خود را برآورده می‌کنند. تأکید مدیریت استعداد بر آن است که فرآیندهای منابع انسانی را مبتنی بر مدل‌های شایستگی طراحی و اجرا کند. تأکید بر توسعه و یادگیری در این رویکرد بسیار حائز اهمیت است (مددی، ۱۳۹۳). مدیریت استعداد محور خود را بر پست‌های کلیدی و افراد کلیدی می‌گذارد و فرآیندهای منابع انسانی برای این مشاغل و افراد تدوین، اجرا و کنترل می‌شوند.

یکی از مشکلات اکثر سازمان‌ها عدم استفاده از استعدادهای کارکنان خود می‌باشد. کارکنان مهمترین دارایی سازمان می‌باشند. اگر به طور صحیحی از استعدادهای موجود استفاده نشود و استعدادهای جدید به کار گرفته نشود این امر موجب ایجاد مشکلات اساسی از جمله ترک شغل، عدم انگیزه کاری، کاهش عملکرد فردی و سازمانی و ... برای سازمان می‌شود (ویلیام^۱، ۲۰۱۴). مدیران باید بدانند که چطور استفاده‌ی حداکثری از افراد بنمایند و چه طور به نحوی هوشمندانه و استراتژیک آنان را در موقعیت مناسبی قرار دهند. مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش و اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تأثیر را به همراه داشته باشند. در واقع استعدادهای اگر به نحوی استراتژیک اداره شود حداکثر بازگشت را به همراه دارد. سازمان‌های قرن بیست و یکم مدیران ارشد مستعدی دارند که به طرز موثری استعدادهای خود را در درون و بیرون سازمان اداره می‌کنند و مدیران ارشد سازمان‌ها نیز بایستی بهترین‌ها را استخدام و آنها را حفظ کنند. همچنین مطالعات نشان داده که موفقیت سازمانی در گرو رهبری اثربخش است که حاصل از رفتار و بر اساس نوع سبک رهبری به وجود می‌آید. یکی از عوامل مهم در مدیریت استعداد، سبک رهبری می‌باشد. سبک‌های رهبری می‌تواند منجر به استفاده صحیح و مناسب از استعدادهای کارکنان شود. اگر سبک رهبری با شرایط سازگار نباشد و مورد قبول کارکنان قرار نگیرد این موضوع سبب عدم استفاده و به کارگیری استعدادهای کارکنان شده و سازمان نمی‌تواند از منابع انسانی خود به بهترین وجه ممکن استفاده کند و حتی ممکن است کارکنان مستعد سازمان را ترک نموده و در سازمان‌های رقیب استخدام شوند (عطافر و همکاران، ۲۰۱۳). شرکت مخابرات استان اصفهان یکی از شرکت‌های فعال در حوزه ITC می‌باشد که در این حوزه رقبای بسیاری دارد. در حوزه کاری این شرکت استعدادهای

فراوانی وجود دارد که تمام شرکت های فعال در صنعت ITC در پی جذب آنها می باشند. در این حوزه کاری حفظ و نگه داری و جذب استعداد های موجود کاری دشوار می باشد. از طرفی نرخ جابجایی و ترک شغل در این حوزه به دلایل مختلف بسیار بالا می باشد که اگر مدیران شرکت مخابرات در مدیریت استعداد نتوانند به خوبی عمل کنند بسیار از کارکنان مستعد آنها جذب رقبا خواهند شد. لذا این پژوهش به دنبال بررسی تاثیر سبک رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد در شرکت مخابرات استان اصفهان می باشد.

ادبیات پژوهش

رهبری مشارکتی^۱

رهبری از گذشته مورد توجه اندیشمندان مدیریت بوده و آنان همواره درباره رهبری و زوایای گوناگون آن، از جمله عواملی که سازنده یک رهبر اثربخش و موفق است، تحقیق کرده اند. علت اصلی توجه محققان به مساله رهبری آن است که رهبری نقشی حیاتی در پویایی و بالندگی سازمان ایفا می کند و موفقیت بسیاری از سازمان ها به سبب وجود رهبران قوی و اثربخش بوده است. از سوی دیگر، شاید بتوان ادعا کرد که جوهره مدیریت، رهبری است و «به کارگیری منابع انسانی» که در تعریف مدیریت لحاظ شده، در واقع از طریق نوع تعامل میان رهبر و پیرو، و رئیس و کارمند محقق می شود (عطافر و همکاران، ۲۰۱۳). در مقایسه با رهبری عمودی که یک فرآیند بالا به پایین است و بر رهبری فردی تاکید می کند یا به نظرات و دیدگاه های یک شخص بستگی دارد که توسط رهبری فردی یا رسمی شکل گرفته است، رهبری مشارکتی نه تنها از بالا به پایین در بین زیردستان گسترش می یابد بلکه نمایانگر فرآیند افقی و روبه بالاست و به رهبری غیر متمرکز بر اعضای گروه تاکید می کند. رهبری مشارکتی یک "منبع مهم غیر قابل لمس" است که می تواند عملکرد گروه را حتی در کارهای پیچیده افزایش دهد. همچنین، روابط شبکه ای در یک گروه نشان می دهد که این منبع غیر قابل لمس (نامشهود) به تلاش های بهتر و هماهنگی و بهره وری منجر می شود (چانگ، ۲۰۱۳). علاوه بر این پس از مرور تحقیقات در رشته های مدیریت و روانشناسی، وایت و اسمیت^۲ (۲۰۱۰) اشاره کردند که رهبری مشارکتی می تواند نسبت به رهبری سنتی که تنها توسط تنها یک عضو اعمال می شود غلبه کند و همه اعضا را در امور مشارکت دهد (وایت و اسمیت، ۲۰۱۰).

1. Shared Leadership
2. white and Smith

رهبری مشارکتی زمانی به وجود می‌آید که به جای اینکه کارها توسط یک رهبر واحد تعیین شده باشند، نقش‌های رهبری، مسئولیت‌ها، و یا عملکردها در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده، یا توزیع شده باشد (دیا و همکاران^۱، ۲۰۱۴). در مقایسه با رهبری متداول عمودی، رهبری مشارکتی مستلزم روابط غیر سلسله‌مراتبی و یک رابطه غیررسمی است که با یک، فرآیند تأثیر تعاملی پویا در بین افراد یک گروه به وجود می‌آید. رهبری مشارکتی با نفوذ توزیع شده در درون یک گروه و نفوذ جانبی در میان اعضا همراه است. رهبری مشارکتی در یک گروه نوظهور ناشی از توزیع قدرت رهبری در بین همه اعضای گروه در نظر گرفته شده است. این موضوع نشان دهنده تأثیر متقابل تعاملات در بین اعضای گروه است که به طور قابل توجهی عملکرد گروه و سازمان را بهبود می‌بخشد (کارسون و همکاران^۲، ۲۰۰۷). بر این اساس رهبری مشارکتی به عنوان یک پدیده رابطه‌ای تأثیر متقابل در میان اعضای گروه تعریف می‌شود. در رهبری مشارکتی همه اعضای گروه رفتارهایی فعال داشته و جاهای خالی را در رهبری گروهی پر می‌کنند (الا و دونگ^۳، ۲۰۱۳). رهبری مشارکتی یک رهبری جمعی توسط اعضای گروه است و بوسیله‌ی تصمیم‌سازی مشترک و مسئولیت مشارکتی در قبال عواقب و نتایج تعریف شده است (هاچ و دولبون^۴، ۲۰۱۳).

یونگ و همکاران (۲۰۰۲) اشاره کرده‌اند که رهبری مشارکتی تأثیر جمعی از اعضا بر روی یکدیگر در گروه است. به منظور تحقق یک هدف مشترک گروه یا سازمان رهبری در میان افراد به جای یک فرد، از طریق یک فرآیند تعاملی پویا توزیع شده است. رهبری مشارکتی به مزیتی گروهی اشاره دارد که در آن وظایف رهبر به جای تمرکز و واگذاری مسئولیت‌ها به رهبر منصوب و از پیش تعیین شده، در میان اعضای گروه توزیع و تسهیم می‌شود (چانگ، ۲۰۱۳).

وارلی و لاولر (۲۰۰۶) به سه مزیت رهبری مشارکتی اشاره می‌کنند. اول، گسترش قدرت و دانش در میان اعضا که اجازه واکنش سریع در برابر اطلاعات بدون هرگونه جهت‌گیری از بالا و پایین در سازمان را می‌دهد، رهبری مشارکتی به طور موثر جایگزینی برای سلسله‌مراتب است. دوم، از آنجا که روش به اشتراک‌گذاری هسته اصلی رهبری است، اعضا می‌توانند مهارت‌های مدیریت و رهبری خود را از طریق مشارکت در اجرای استراتژی، ایجاد ارزش و دیگر وظایف در سازمان توسعه دهند. سوم، آن که همه افراد، همواره مواردی را که رهبران در سطوح مختلف درباره محیط خارجی درک کرده‌اند و همچنین قابلیت‌های

1. Dea and et al
2. Carson and et al
3. Ullah and Dong
4. Hoch and Dulebohn

داخلی سازمان را درک کرده و موجب می‌شود که به یک دید مشترک و واحد در مورد سازمان دست یابند و در تصمیم‌گیری‌ها بهتر و سریع‌تر عمل کنند (وارلی و لاولر^۱، ۲۰۰۶).

دو عنصر اساسی تعریف رهبری مشارکتی، به اشتراک گذاری مسئولیت‌های رهبری و تاثیر متقابل هستند (جانگک، ۲۰۱۳). از دیدگاه میریام و مارتین (۲۰۱۳) عناصر اساسی در رهبری مشارکتی ارتباطات مبتنی بر اعتماد، مشارکت و مسئولیت‌پذیری همگانی می‌باشد (میریام و مارتین^۲، ۲۰۱۳). از دیدگاه کاتورن^۳ (۲۰۱۰)، مولفه‌های رهبری مشارکتی شامل: پاسخگویی، مشارکت، عدالت و احساس مالکیت می‌باشد. پاسخگویی اشاره به مسئولیت‌پذیری افراد در قبال وظیفه محوله دارد. در رهبری مشارکتی در قبال تمامی امور پاسخگو هستند. عدالت اشاره به برابری همه افراد دارد. در رهبری مشارکتی همه افراد از حق و حقوق یکسان برخوردار هستند و همه کارکنان می‌توانند در امور همکاری کنند، البته عدالت باید متناسب با توانایی‌های هر فرد باشد. مشارکت اشاره به این موضوع دارد که در رهبری مشارکتی همه کارکنان به صورت فعال و خودجوش در امور مختلف همکاری می‌کنند، آنها با یکدیگر در تمامی امور اطلاعات خود را در اختیار دیگری قرار داده و به یکدیگر کمک می‌کنند. مهمترین عنصر در بخش مشارکت در بحث رهبری مشارکتی ارتباط صادقانه و مبتنی بر اعتماد در بین کارکنان است. مالکیت به احساس تعلق و تعهد اعضا نسبت به سازمان و اهداف گروه دارد و هیچ فردی احساس جدایی نمی‌کند و خود را متعلق به سازمان و یا گروه می‌داند (کاتورن، ۲۰۱۰).

مدیریت استعداد^۴

نقطه شروع پژوهش درباره مدیریت استعداد باید کشف و تعریف واژه استعداد باشد. واژه استعداد دارای یک معنای چندبعدی است که تعریف رضایت بخش و مورد توافقی درباره آن وجود ندارد (دریز^۵، ۲۰۱۳). انجمن علمی پرسنل و توسعه، استعداد را شامل آن دسته افرادی می‌داند که می‌توانند در عملکرد سازمان تفاوت ایجاد کنند و از طریق مشارکت مستقیم خود، بالاترین سطح عملکرد را از خود نشان دهند (گالاردو و همکاران^۶، ۲۰۱۳). فرد مستعد را به صورت‌های مختلفی چون: مهمترین و ارزش افزاترین افراد که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارند، تعریف کرده اند (مددی، ۱۳۹۳).

مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی است و هنوز هم یکی

1. Worley and Lawler
 2. Miriam and Martin
 3. Cawthorne
 4. Talent Management
 5. Dries
 6. Gallardo and et al

از حادثترین مسایل در بسیاری از سازمان ها به شمار می رود. استعداد نتایجی چون ارتقای عملکرد، بهبود فروش و افزایش بهره وری در سازمان را به دنبال دارد. با به کارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می شود که هر یک از کارکنان با استعدادها و توانایی های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمندشدن مدیران شده و نوعی انعطاف پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می نماید. مدیریت استعداد به دو دلیل حائز اهمیت است اول اینکه اجرای مدیریت استعداد موثر باعث کسب و نگه داری موفقیت آمیز استعدادها می شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست های کلیدی در آینده انتخاب می شوند (حاجی نبی و همکاران، ۱۳۹۲).

مدیریت استعداد اشاره به این دارد که سازمان ها چگونه باید یک روش استراتژیک و منسجم کارکنان را جذب، انتخاب، توسعه و مدیریت می کنند (پل و هبا^۱، ۲۰۱۵). مدیریت استعداد قابلیت های بکارگیری و نگهداری کارکنان می باشد (ویمن و همکاران^۲، ۲۰۱۲). مدیریت استعداد شامل: تلاش برای جذب، توسعه و نگهداری بهترین و بیشترین افراد نخبه در سازمان و استفاده از استعداد و شایستگی آنان به منظور تامین نیازها و اهداف حال و آینده سازمان می باشد (میر و ون^۳، ۲۰۱۴). مدیریت استعداد توانایی بکارگیری و پرورش، قابلیت جذب و نگهداری و استفاده بهینه در جهت افزایش عملکرد فردی و سازمانی می باشد (میرس و ون^۴، ۲۰۱۴). مدیریت استعداد تضمین می کند که افراد مناسب در محل مناسب قرار گرفته و بر فعالیت های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجزین شده اند (مددی، ۱۳۹۳). اگر چه بسیاری از صاحب نظران مدیریت استعداد را درباره کارکنان مستعد می دانند اما برخی آن را در ارتباط با مجموع استعداد های موجود سازمان می بینند و معتقدند که فرآیند های مدیریت استعداد نباید محدود به عده خاصی از کارکنان شود. گروهی مدیریت استعداد را شناسایی استعداد می دانند و سپس هم راستا نمودن آن با نقش های شغل به منظور افزایش درگیری فرد با نقشی که قوت های ذاتی او با آن منطبق است (ویلیام، ۲۰۱۴).

سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر زیر را در بر می گیرد.

جذب استعدادها: تعقیب جدی استعداد باید یکی از استراتژی های اصلی مدیریت باشد. تمام سازمانها باید محیط کاری انعطاف پذیری ایجاد کنند که افراد مستعد به تولید دانش پردازند تا نیازهای سازمان را برآورده سازند.

1. Paul and Heba
2. Vaiman and et al
3. Meyers and Van
4. Meyers and van

حفظ استعدادها: از میان سازمان‌های قرن ۲۱ آن عده ای موفق بوده اند که وفاداری افراد مستعد را بدیهی و مسلم فرض نمی کردند. این سازمان ها همواره سعی در جذب و حفظ این افراد دارند در هر سطحی دارای منابع فکری هستند. یکی از چیزهایی که برای سازمان‌های قرن ۲۱ خیلی مهم است تعهد دوجانبه کارفرما و کارمند است. هیچ چیز مهمتر از استخدام نیروهای مستعد و رشد یافته نیست.

اداره استعدادها: اداره استعدادها مهارتی متفاوت از مهارت های قبلی مدیران است و باید آن را آموخت. مدیران باید بدانند که چطور حداکثر استفاده را از افراد بکنند و چطور به نحوی استراتژیک آنان را در موقعیتی مناسب قرار دهند. موقعیت طوری نباشد که کاری عادی و معمولی سبب بی حالی و بی حوصلگی آنان شود. مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تأثیر را به همراه داشته باشند. در واقع، استعدادهایی که به نحوی استراتژیک اداره شوند حداکثر بازگشت را به همراه دارند. سازمان های قرن ۲۱ مدیران ارشد مستعدی دارند که به طرز مؤثری استعدادها را در درون و بیرون از سازمان اداره می کنند. مدیران ارشد مستعد باید بهترین ها را استخدام و آنها را حفظ کند.

کشف استعدادها: استعدادها یک منبع نادر و معمولاً دست نخورده است. مدیریت قبل از استخدام افراد جدیدی، باید استعدادهای نهفته کارمندان قبل را کشف کند (نورعلیان و همکاران، ۱۳۹۳).

رهبری مشارکتی و مدیریت استعداد

استعدادهای موجود در یک سازمان زمینه ساز رشد و توسعه سازمان می باشد. امروزه در هر سازمانی منابع انسانی مهمترین دارایی سازمان محسوب می شود. منابع انسانی در سازمان هر کدام دارای استعدادهای متنوعی هستند که باید شناسایی و به کار گرفته شوند. یکی از وظایف اصلی مدیران در هر سازمان شناسایی و به کارگیری استعدادهای موجود در سازمان می باشد. مدیران از طریق اتخاذ سبک های رهبری مناسب می توانند استعدادهای کارکنان را شناسایی، تقویت و به کار گیرند (باگون و همکاران^۱، ۲۰۱۴). برای کشف استعدادهای کارکنان و به کارگیری آنها نیاز به مشارکت کارکنان در امور سازمان و گسترش مشارکت آنها در برنامه های سازمان می باشد. یکی از سبک های رهبری که منجر به افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمان می شود سبک رهبری مشارکتی می باشد (کاتورن، ۲۰۱۰). رهبری مشارکتی از

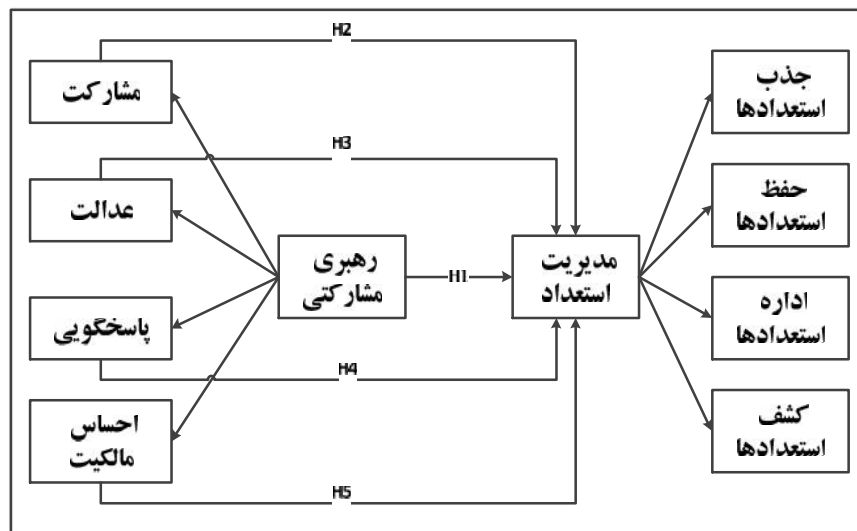
طریق افزایش تعامل بین مدیران و کارکنان منجر به افزایش مشارکت کارکنان در کارها می‌شود. از طریق تعامل بیشتر بین مدیران با کارکنان، مدیران می‌توانند به استعدادهای کارکنان پی برده و آنها را به کارگرفته و یا در جهت تقویت استعدادهای تلاش کنند. همچنین افزایش تعامل و مشارکت از طریق رهبری مشارکتی موجب خواهد شد که مدیران به استعدادهای مورد نیاز سازمان آگاه شده و در جهت جذب استعدادهای مورد نیاز سازمان برنامه ریزی نمایند (هاچ و دولبون، ۲۰۱۳). یکی از عناصر رهبری مشارکتی عدالت می‌باشد. در این زمینه باید بیان نمود اگر ادراک از عدالت در بین کارکنان در سازمان وجود داشته باشد این امر منجر می‌شود کارکنان در به کارگیری استعدادهای خود تلاش کنند و با توجه به استعدادهایی که دارند در وظایف محوله به خوبی عمل کنند چرا که وقتی عدالت وجود داشته باشد، افراد می‌دانند که متناسب با استعدادهای خود پاداش و دستمزد دریافت می‌کنند. یکی از ابعاد رهبری مشارکتی پاسخگویی می‌باشد. وقتی مدیران نسبت به کارکنان خود پاسخگو باشند، از این طریق می‌توانند با دادن بازخورد به کارکنان، نقاط ضعف و قوت کارکنان را به آنها نشان داده و از این طریق استعدادهایشان را تقویت نمایند. رهبری مشارکتی منجر به ایجاد حس مالکیت در افراد می‌شود زمانی که کارکنان احساس مالکیت نسبت به سازمان داشته باشند، از طریق این احساس تلاش می‌کنند با به کارگیری استعدادهای خود در کارهای مختلف بهترین عملکرد را داشته باشند (کاتورن، ۲۰۱۰).

پیشینه پژوهش

کارسون و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی رهبری مشارکتی در گروه‌ها با تمرکز بر عملکرد گروه‌ها در اثر رهبری مشارکتی پرداخته نتایج تحقیقات وی نشان داد که در گروه‌هایی که رهبری مشارکتی به کار برده می‌شود میزان عملکرد گروهی به میزان قابل توجهی افزایش می‌یابد. کاتورن (۲۰۱۰) در پژوهشی در مورد رهبری مشارکتی در کتابخانه‌های دانشگاهی نشان داد که رهبری مشارکتی منجر به کشف و به کارگیری استعدادهای کارکنان، ایجاد احساس وجود عدالت و احساس مالکیت در کارکنان می‌شود. هاچ و دولبون (۲۰۱۳) در پژوهشی به هدف استفاده از رهبری مشارکتی در برنامه ریزی منابع سازمانی و پیاده سازی سیستم مدیریت منابع انسانی این نتیجه رسیدند که در رهبری مشارکتی در سازمان منجر به افزایش مشارکت کارکنان در برنامه‌های مختلف سازمان می‌شود، افزایش مشارکت موجب شناسایی توانایی‌های مختلف کارکنان شده و این امر منجر به تخصیص بهینه منابع انسانی در بخش‌های مختلف سازمان خواهد شد. باگون و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود بیان نمودند که مدیریت

استعداد در سازمان نیازمند به کارگیری سبک رهبری مناسب می باشد، آنها در پژوهش خود وجود سبک رهبری مناسب را پیش زمینه شناسایی و به کارگیری استعداد های کارکنان معرفی کرده اند.

بر اساس مطالب بیان شده مدل مفهومی پژوهش که فرضیات بر اساس آن شکل گرفته شده است در شکل (۱) نشان داده شده است. در این شکل ابعاد رهبری مشارکتی بر اساس نظر کاتورن (۲۰۱۰) و ابعاد مدیریت استعداد بر اساس نظر نورعلیان و همکاران (۱۳۹۳) در نظر گرفته شده است.



شکل ۱- مدل پژوهش

H₁: فرضیه اصلی: رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.

فرضیات فرعی

H₂: مشارکت بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.

H₃: عدالت بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.

H₄: پاسخگویی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.

H₅: احساس مالکیت بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش فوق از لحاظ هدف، کاربردی است. هدف از انجام پژوهش بررسی تاثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد می باشد. جامعه آماری شامل ۲۸۰ نفر از کارکنان شرکت

مخابرات شهر اصفهان بودند. برای تعیین حجم نمونه از جدول گرجسی و مورگان استفاده شد که بر این اساس حجم نمونه ۱۶۲ نفر به دست آمد که از این تعداد پرسشنامه توزیع شده ۱۶۰ پرسشنامه قابل تحلیل برگشت داده شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه استاندارد رهبری مشارکتی کاتورن (۲۰۱۰) با ۱۶ سوال (هر مولفه ۴ سوال) و مدیریت استعداد مددی (۱۳۹۳) با ۱۶ سوال (هر مولفه ۴ سوال) استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی و سپس روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) از طریق نرم‌افزار SMART-PLS استفاده شد. با استفاده از این ضریب سوالات با بار عاملی کمتر از ۰/۵ در هر مولفه حذف می‌شود تا مقدار این شاخص به بالای ۰/۵ برسد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش پایایی مرکب (CR) در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب آن در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. مولفه‌هایی که مقدار CR آنها بالاتر از ۰/۶ باشند، پایایی قابل قبول دارند. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری مشارکتی و مدیریت استعداد به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۸۶ به دست آمد.

جدول شماره ۱- نتایج تحلیل روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)	آلفای کرونباخ
رهبری مشارکتی	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۸۲
مشارکت	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۸۹
پاسخگویی	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۷۷
عدالت	۰/۸۵	۰/۹۰	۰/۸۶
احساس مالکیت	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۸۵
مدیریت استعداد	۰/۷۸	۰/۸۸	۰/۸۶
جذب استعدادها	۰/۷۶	۰/۷۹	۰/۷۲
حفظ استعدادها	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۸۳
اداره استعدادها	۰/۷۶	۰/۸۷	۰/۸۱
کشف استعدادها	۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۷۹

تجزیه و تحلیل داده‌ها

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده ۰/۶۸ پاسخ دهندگان را مردان و ۰/۳۲ آنان را زنان تشکیل دادند. از نظر تحصیلات بیشتر افراد دارای مدرک کارشناسی با ۰/۴۴ و دارندگان مدرک

دیپلم با ۰/۱۲ کمترین تعداد پاسخ دهندگان از نظر تحصیلات را تشکیل می دهند. از نظر سنی گروه ۳۱-۴۰ سال با ۰/۵۴ دارای بیشترین و گروه سنی بالای ۵۰ سال با ۰/۱۶ دارای کمترین تعداد بودند. از نظر سابقه بیشتر افراد با ۰/۳۹ دارای سابقه بین ۱۰-۱۵ سال بودند. همچنین از نظر وضعیت تاهل ۰/۸۹ افراد متأهل بودند.

مقادیر میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی پیرسون بین رهبری مشارکتی و ابعاد آن با مدیریت استعداد در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. در بین ابعاد رهبری مشارکتی، مشارکت دارای بیشترین مقدار میانگین و احساس مالکیت دارای کمترین مقدار میانگین می باشد.

جدول شماره ۲- ضرایب همبستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

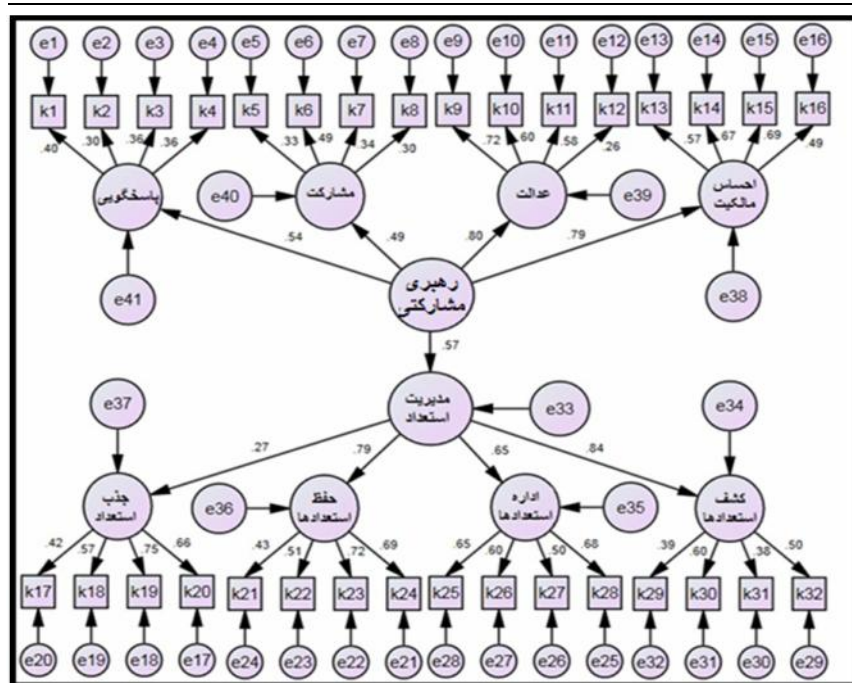
متغیرهای پژوهش	میانگین رهبری	میانگین مشارکت	ضریب همبستگی	عدالت	مالکیت احساسی	استعداد مدیریتی	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
رهبری مشارکتی	۱						۳/۶۸	۰/۵۲۱	۰/۰۰۱
مشارکت	۰/۳۵۴	۱					۳/۵۷	۰/۷۵۱	۰/۰۰۱
پاسخگویی	۰/۴۵۱	۰/۵۴۲	۱				۳/۳۸	۰/۶۵	۰/۰۰۱
عدالت	۰/۳۶۴	۰/۳۹۸	۰/۵۵	۱			۳/۴۱	۰/۳۴۵	۰/۰۰۱
احساس مالکیت	۰/۵۰۵	۰/۴۱۵	۰/۴۸۸	۰/۶۵۴	۱		۳/۲۱	۰/۴۱۵	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد	۰/۵۲۳	۰/۵۰۹	۰/۴۵۸	۰/۵۷	۰/۶۰۹	۱	۳/۴۸	۰/۵۸۱	۰/۰۰۱

برای آزمون فرضیات پژوهش از روش معادلات ساختاری از نرم افزار AMOS استفاده شده است. قبل از استفاده از روش معادلات ساختاری نرمال بودن داده ها مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس جدول ۳ داده ها نرمال می باشند.

جدول شماره ۳- نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف متغیرها

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری
رهبری مشارکتی	۳/۶۸	۰/۵۲۱	۱/۰۷۹	۰/۱۹۴
مدیریت استعداد	۳/۴۸	۰/۵۸۱	۱/۶۷۷	۰/۰۷۷

مدل معادلات ساختاری پژوهش که فرضیات بر اساس آن شکل گرفته است، در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری پژوهش

جهت تایید مدل پژوهش از سه دسته شاخص برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد استفاده شده است و نتایج حاصل از آزمون مدل فوق در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴- شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش

نوع شاخص	نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در الگوی مورد نظر	نتیجه گیری
مطلق	CMIN	---	۱۰/۸۲۱	برازش الگو مناسب است
	Value -P	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۹۹۸	برازش الگو مناسب است
تطبیقی	TLI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۶۵	برازش الگو مناسب است
	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱۵	برازش الگو مناسب است
مقتصد	RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۵	برازش الگو مناسب است
	PNFI	بزرگتر از ۰/۵	۰/۵۳۲	برازش الگو مناسب است
	PCFI	بزرگتر از ۰/۵	۰/۵۴۱	برازش الگو مناسب است
	(CMIN/DF)	کمتر از ۵	۲/۴۰۱	برازش الگو مناسب است

همان طور که در جدول ۴ ملاحظه می شود شاخص ها برای مدل معادلات ساختاری پژوهش مناسب می باشد.

برای آزمون معناداری فرضیات از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR^1 و P استفاده شده است. مقدار بحرانی مقداری است که از حاصل تقسیم "تخمین وزن رگرسیونی" بر "خطای استاندارد" به دست می آید. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵، مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. کمتر از این مقدار، پارامتر مربوط در الگو، مهم شمرده نمی شود و همچنین مقادیر کوچکتر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیات در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول شماره ۵- نتایج آزمون فرضیات

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	مقدار بحرانی	P	نتیجه
۱	رهبری مشارکتی <----- مدیریت استعداد	۰/۵۷	۲/۴۳۴	۰/۰۱۵	تایید
۲	مشارکت <----- مدیریت استعداد	۰/۴۵	۲/۳۵۱	۰/۰۰۰	تایید
۳	عدالت <----- مدیریت استعداد	۰/۳۹	۲/۳۵۴	***	تایید
۴	پاسخگویی <----- مدیریت استعداد	۰/۵۵	۲/۶۵۸	***	تایید
۵	احساس مالکیت <----- مدیریت استعداد	۰/۴۸	۲/۷۸۱	۰/۰۰۳	تایید

(*** به معنای کمتر از ۰/۰۰۱ می باشد)

بر اساس جدول ۵ می توان بیان نمود که فرضیات پژوهش مورد تایید قرار گرفته اند.

نتیجه گیری

وجود استعدادهای در سازمان ها موجب افزایش خلاقیت در سازمان ها می شود. و این امر می تواند به بهبود عملکرد و رضایت کارکنان منجر گردد. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری است.

نتایج فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد. یکی از عوامل مهم در بکارگیری استعدادهای کارکنان و ایجاد تمایل در بین افراد برای استفاده از استعدادهایشان سبک رهبری مدیران می باشد. اگر مدیران بتوانند سبک رهبری مناسب را انتخاب کنند می توانند کارکنان را به طور صحیح به کار گرفته و در برنامه های سازمانی مشارکت

داده و در نهایت منجر به مدیریت صحیح استعدادهای سازمان شوند. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیقات کاتورن (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

نتایج فرضیه فرعی اول نشان داد که مشارکت بر مدیریت استعداد تأثیر دارد. بر اساس نتایج این فرضیه می‌توان بیان نمود زمانی که افراد در امور مختلف مشارکت داده می‌شوند، به واسطه مشارکت در کارها توانایی‌های آنها قابل شناسایی می‌باشد. مدیران می‌توانند از طریق گسترش مشارکت کارکنان در امور مختلف سازمان از استعداد های گوناگون کارکنان مطلع شده و در برنامه ریزی های خود متناسب با استعدادهای کارکنان از آنها استفاده کنند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش هاچ و دولبون (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

نتایج فرضیه فرعی دوم تأثیر عدالت بر مدیریت استعداد را نشان داد. بر اساس نتایج این فرضیه می‌توان بیان نمود ادراک از وجود عدالت در به کارگیری توانایی‌ها و استعدادهای توسط کارکنان تأثیر گذار می‌باشد. زمانی که کارکنان احساس کنند عدالت در سازمان وجود دارد و دریافتی و پاداش کارکنان بر اساس عدالت می‌باشد و هر فردی بر اساس توانایی‌ها و استعدادهایش پاداش در یافت می‌کند این امر منجر به به کارگیری استعدادهای بهره‌مندی از آن برای انجام کارها و عملکرد بهتر می‌شود. در صورتی که عدالت در سازمان حاکم نباشد افراد تمایلی برای به کارگیری استعدادهای خود ندارند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش کاتورن (۲۰۱۰) و هاچ و دولبون (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

نتایج فرضیه فرعی سوم پژوهش نشان داد که پاسخگویی بر مدیریت استعداد تأثیر دارد. بر اساس نتایج این فرضیه می‌توان بیان نمود که اگر مدیران سازمان در مسائل مختلف پاسخگوی کارکنان باشند از این طریق می‌توانند در مشکلات با همفکری کارکنان مسائل مختلف را تجزیه و تحلیل نموده و از این طریق با راهنمایی‌های خود موجب تقویت استعدادهای کارکنان شوند. زمانی که مدیران سازمان پاسخگوی کارکنان باشند این امر موجب خواهد شد که از طریق بازخورد به کارکنان موجب شود که کارکنان به نقاط قوت و ضعف خود پی برده و در نهایت استعدادهای خود را تقویت و بهبود بخشند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش کاتورن (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

نتایج فرضیه فرعی چهارم پژوهش نشان داد که احساس مالکیت بر مدیریت استعداد تأثیر دارد. نتایج این فرضیه بیانگر این موضوع است که افراد برای اینکه توانایی‌ها و استعدادهای خود را در کارهای محوله به کارگیرند نیاز به احساس مالکیت نسبت به آن کار و سازمان دارد. بنابراین اگر مدیران تلاش کنند که کارکنان نسبت به سازمان احساس مالکیت کنند. این امر موجب می‌شود که کارکنان استعدادهای خود را به کاربرده و تلاش نمایند تا

کارهای خود را به درستی انجام دهند. احساس مالکیت موجب می شود کارکنان سازمان را متعلق به خود بدانند و نسبت به موفقیت و بهبود امور سازمان احساس مسولیت کنند و استعدادهای خود را به کار برده تا عملکرد خوبی داشته باشند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش کاتورن (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

بر اساس نتایج فرضیات پیشنهادات زیر به مدیران شرکت مخابرات اصفهان ارائه می گردد:

- مشارکت بیشتر کارکنان در امور برای شناسایی استعدادهای کارکنان
- لزوم ایجاد عدالت در سیستم های مختلف منابع انسانی برای نگه داری کارکنان مستعد
- ایجاد واحدی مجزا برای مدیریت استعداد در شرکت
- برنامه ریزی در جهت شناسایی توانایی های کارکنان و استفاده از کارکنان بر اساس استعدادهایشان

- کمک به کارکنان برای شناسایی استعدادهایشان از طریق برگزاری دوره های آموزشی
- تقویت استعدادهای کارکنان از طریق برگزاری دوره های آموزشی
- توجه به استعدادهای هر فرد در شرح شغل و شرایط احراز شغل
- تجدید نظر در سیستم های ارزیابی عملکرد و پاداش در مورد کارکنان مستعد
- در نظر گرفتن استعدادهای کارکنان در سیستم های ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و پاداش

- تشویق مدیران سطوح مختلف برای همکاری و مشارکت بیشتر با کارکنان در جهت شناسایی و بکارگیری استعدادهای کارکنان.

منابع

- حاجی نبی، کامران، رئیسی، پوران، اجاق، نرگس السادات. (۱۳۹۲). رابطه‌ی مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان پرستاری بیمارستان‌های شهر کرج. *مجله علمی پژوهشی مدیریت اطلاعات سلامت*. دوره ۱۰، شماره ۷، صص ۹۶۴-۹۷۱.
- جواهری زاده، ابراهیم، مقیمی، سیدمحمد، قلی پور، آرزین، طهماسبی، رضا. (۱۳۹۳). مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*. دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۱۴۹-۱۷۱.
- کاظمی، مهدی، علوی، سیدبابک. (۱۳۹۱). چارچوبی نظری برای مطالعه رهبری هیات مدیره: رویکردی یکپارچه به رهبری عمودی و اشتراکی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. سال هفتم، شماره ۲۷، صص ۳۳-۶۹.
- مددی، معصومه. (۱۳۹۳). تعیین رابطه بین قابلیت‌های مدیریت استعداد با امکان استقرار چابکی سازمانی مورد مطالعه مدیران و سرپرستان شرکت گیتی پسند اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان. رشته مدیریت آموزشی.
- نورعلیان، یاور، محمدپناه، امیرحسین، شمخانی، اژدر. (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت استعداد با مؤلفه‌های عدالت سازمانی (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان همدان). *نشریه علمی ترویجی منابع انسانی ناجا*. سال نهم، شماره ۳۶، صص ۹-۲۸.
- Attafar, A, Farokhi, M, Amiri, Y & Amiri,z. (2013). Studyind the effects of Islamic spirituality on the organizational citizenship behavior with regard to the mediating role of organizational identity slamic Azad University as a Case Study. *International Journal Science and Technology*. Vol. 3, No. 3, PP: 8-20.
- Bhagwan, S, Sena, J, Robert, R, Christopher, E. (2014). Talent management and physician leadership training is essential for preparing tomorrow's physician leaders. *Journal of Vascular Surgery*. Vol. 59, No. 2, PP: 542-546.
- Carson, J. B , Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *The Academy of Management Journal*. Vol. 50, No. 5, PP: 1217-1234.
- Cawthorne, J. (2010). Leading from the Middle of the Organization: An Examination of Shared Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*. Vol. 36, No. 2, PP: 151-157.
- Chung, H.H. (2013). Shared Leadership and Team Learning: Roles of Knowledge Sharing and Team Characteristics. *The Journal of International Management Studies*. Vol.8, No.1, PP: 124-133.
- Dae, S.L, Kun, C.L, Young, W.S. & Do, Y.C. (2014). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*. Vol. 42, PP: 47-56.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. Vol. 23, No.4, PP: 272-285.
- Gallardo, E, Dries, N, & Gonza, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in

the world of work?. *Human Resource Management Review*. Vol. 23, No.5, PP: 54-68.

- Hoch, J.E, Dulebohn, J.H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*. Vol. 23, PP: 114-125.

- Meyers, M.C, van, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*. Vol.49, No.2, PP:192-203.

- Michael, D.K. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change?. *Emerging Leadership Journeys*. Vol. 3, No.1, PP: 22-32.

- Miriam, M, Martin, H. (2013). Shared leadership effectiveness in independent professional teams. *European Management Journal*. Vol. 31, No. 4, PP: 423-432.

- Paul, R, Heba, Makram. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*. Vol. 25, No. 3, PP: 249-263.

- Ullah, S.M, Dong, S.P. (2013). Shared Leadership and Team Effectiveness: Moderating Effects of Task Interdependence. *African Journal of Business Management*. Vol. 7, No. 40, PP: 4206-4320.

- Vaiman, V, Scullion, H , & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*. Vol. 50, No.5, PP: 925-941.

- White, G.L, Smith, K.H. (2010). Leadership characteristics and team outcomes in the development of a marketing web page. *International Information Management Association*. Vol. 12, PP: 99-116.

- William, A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*. Vol. 49, No. 2, PP: 281-288.

- Worley, C.G, Lawler, E.E. (2006). Designing organizations that are built to change. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 48, No. 1, PP: 18-23.