

## مطالعه تأثیر ادراک استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی‌گری هوش عاطفی

رحمت الله قلی‌پور<sup>۱</sup>، محمود خزایی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۱۵ - تاریخ بازنگری: ۹۶/۱/۲۹ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۲/۲۶

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری هوش عاطفی می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان شرکت ایران خودرو تهران می‌باشد که داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه و روش نمونه‌گیری تصادفی از میان ۳۷۹ نفر از کارکنان به دست آمده است. روش تحقیق بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی، از شاخه تحلیل کوواریانس و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار LISREL انجام شده است. نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که: (۱) ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر هوش عاطفی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد. (۲) هوش عاطفی بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد. (۳) ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد و در نهایت هوش عاطفی در رابطه بین ادراک از استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کارکنان نقش میانجی را ایفا می‌کند.

**واژگان کلیدی:** استراتژی مدیریت استعداد، عملکرد شغلی، هوش عاطفی، شرکت ایران خودرو

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۲. کارشناس ارشد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

امروزه، منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شوند و این موضوع مشخص شده که انسان‌ها، عامل اصلی بقای سازمان‌ها در عرصه رقابت هستند. با پیچیده شدن محیط و ایجاد تنوع فرهنگ‌ها و مشاغل گوناگون، به تدریج نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو نیاز دارند و از سوی دیگر سازمان‌های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی، در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند منابع انسانی خود را متناسب با هنجارهای امروزی مدیریت کنند، محکوم به فنا خواهند شد (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲).

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها، بهبود و تقویت عملکرد کارکنان<sup>۱</sup> و در نهایت سازمان می‌باشد. در کنار آن دغدغه دیگر، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادهای که در بهبود عملکرد افراد و سازمان‌ها و همچنین مبحث برندینگ سازمان‌ها تأثیری حیرت‌انگیز داشته‌اند (Cappelli, 2008). از منظر کاربردی نیز استراتژی مدیریت استعداد<sup>۲</sup> به دو دلیل برای سازمان‌ها دارای اهمیت می‌باشد: اول اینکه، مدیریت استعداد باعث می‌شود سازمان‌ها استعدادهای مورد نیاز خود را به شکل موفقیت‌آمیزی جذب و نگهداری کنند و دوم اینکه، کارکنان را برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌کند (Hughes, Rog, 2008). فیلیس و راپر به نقل از اسمیت<sup>۳</sup> معتقدند در محیط رقابتی که امروزه شاهد آن هستیم، جذب و نگهداری این استعدادها بسیار مشکل شده و سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب تأکید می‌کنند که دلیل آن نیز انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و دانشی است. شرکت‌های امروزی بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان و مدیریت آنها می‌توانند به بالاترین سهم بازار برسند (Phillips & Roper, 2009). مدیریت استعداد نشان دهنده تغییر پارادایمی<sup>۴</sup> از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است و نوعی سلاح پنهان در جنگ جهانی کسب استعدادها به شمار می‌آید (Collings & Mellahi, 2009). مدیریت استعداد شامل: تلاش برای جذب، توسعه و نگهداری بهترین و بیشترین افراد نخبه در

1. Employee Performance
2. Talent Management Strategy
3. Smith
4. Paradigm Shift

سازمان و استفاده از استعداد و شایستگی آنان به منظور تأمین نیازها و اهداف حال و آینده سازمان می‌باشد (Meyers & Woerkom, 2014). از مهم‌ترین نتایج پیاده‌سازی استراتژی مدیریت استعداد، می‌توان به تأثیر اهرمی فوق‌العاده آن بر عملکرد شغلی کارکنان اشاره کرد که موجب بهبود شاخص‌های عملکرد شغلی در سطح فردی می‌شود (Guthridge et al, 2006). امروزه عملکرد و بهره‌وری از چنان جایگاهی برخوردارند که تمام ابعاد زندگی را تحت تأثیر قرار داده و سبب فاصله روز افزون بین کشورهای توسعه یافته و کشورهای جهان سوم شده‌اند؛ به گونه‌ای که به اعتقاد اکثر صاحب‌نظران مدیریت و اقتصاد، کشورهای جهان سوم دارای سیکل بسته عدم بهره‌وری هستند (ایران‌زاده، ۱۳۷۷). عملکرد عبارت است از مجموعه رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند (گریفین، ۱۳۷۷).

عملکرد شغلی عبارت است از به نتیجه رسانیدن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده (Cascio, 1998) و تابعی مشترک از تلاش، توانایی و ادراک نقش کارمند است (ترنس، ۱۳۷۶، ص ۲۲). هر مدیر و مسئول سازمان یا ذینفعی می‌خواهد که اطلاعاتی در ارتباط با عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان، واحدها و سازمان مطبوع خود در مقایسه با سایر واحدهای مشابه و یا سایر رقبا در آن صنعت به دست آورد و در همین راستا اشتباه فاحشی که وجود دارد این است که، بهره هوشی و مهارت‌های شناختی به عنوان مهم‌ترین پیش‌بینی کننده موفقیت افراد در کار راه شغلی آنها مطرح می‌شود؛ در حالی که گلمن<sup>۱</sup> در حین همکاری با مک کلند<sup>۲</sup> در زمینه اینکه چرا آزمون‌های هوش نمی‌توانند موفقیت افراد را در زندگی پیش‌بینی کند به این نتیجه رسیدند که بهره هوشی به تنهایی نمی‌تواند پیش‌بینی کننده عملکرد شغلی افراد باشد (Goleman, 2003). تحقیقات نشان می‌دهد که در بهترین وضعیت، بهره هوشی پیش‌بینی کننده ۲۵ درصد موفقیت بوده و ۷۵ درصد موفقیت‌های افراد به انواع دیگر هوش وابسته است که مهم‌ترین آنها هوش عاطفی<sup>۳</sup> می‌باشد (Goleman, 2003). هوش عاطفی توانایی افراد در جهت دریافت صحیح عواطف، ارزیابی و بیان آنها؛ توانایی دسترسی و خلق عواطف در جهت تسهیل تفکر؛ توانایی فهم عواطف و دانش مربوط به آنها و توانایی تنظیم عواطف به منظور ارتقای سطح عاطفی و رشد فکری تعریف شده است (Modassir & Singh, 2008). هوش عاطفی یک توانایی و مهارت اجتماعی

---

1. Goleman  
2. Mc Clelland  
3. Emotional Intelligence

در روابط بین شخصی است (Mayer et al, 2008) هرچه سطح هوش عاطفی بالاتر باشد، شخص از توانایی بیشتری در دادن پاسخ عاطفی مناسب به محیط (Mayer & Salovy, 1997) و رفتارهای مقتضی با همکاران (Jordan et al, 2002) برخوردار است. بررسی‌های محققین نشان می‌دهد که هوش عاطفی در زمینه‌هایی از قبیل بکارگیری، حفظ و نگهداری کارکنان، روحیه و تعهد کارکنان، نوآوری، کارایی، بهره‌وری، انگیزش و کیفیت زندگی کاری نقش مؤثری را ایفا می‌نماید (Farahbakhsh, 2012).

شرکت ایران خودرو به منظور حل بحران مدیریت استعدادهاى خود نگاه را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژی‌های جانشین‌پروری را اتخاذ کرده که بر توسعه و پرورش استعدادهاى موجود تمرکز دارد. سازمان مذکور در ارائه محصولات و خدمات لازم برای برنامه‌های مدیریت استعداد و بهبود عملکرد کارکنان خود از ابزارهای جبران خدمات، مسیر شغلی و مدیریت یادگیری، استفاده نموده است که اثرگذاری و اثربخشی هر کدام از ابزارهای فوق گامی اساسی در جهت تحقق رسالت سازمان می‌باشد. از آنجا که تعالی سازمان بدون تعالی منابع انسانی معنا ندارد، نهادینه شدن رویکرد مدیریت استعداد و توجه به افرادی خاص با توجه به پست‌های کلیدی می‌تواند متخصصان سازمان را در جهت کسب مزیت رقابتی یاری کند و دانش لازم جهت انجام اقدامات آتی را در اختیار آنان قرار دهد. بنابراین یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان بهبود عملکرد کارکنانش می‌باشد و با توجه به اینکه استراتژی مدیریت استعداد از ابزارهای آن مطرح شده است، می‌توان گفت که یکی از متغیرهای بسیار مهمی که بر عملکرد کارکنان و سازمان می‌تواند تأثیرگذار باشد، استراتژی مدیریت استعداد است، که ضرورت انجام تحقیقی در این مورد احساس شد. البته پذیرش این واقعیت که عملکرد شغلی در سازمان‌های صنعتی و اداری کشور ما بسیار پایین‌تر از استانداردهای جهانی است، ضرورت انجام تحقیقی در این مورد را دوچندان می‌کند. لذا پژوهش حاضر در نظر دارد نخست تبیین نماید که با پیاده‌سازی ابزار استراتژی مدیریت استعداد هوش عاطفی کارکنان چه تغییری می‌نماید، در گام دوم با اجرای استراتژی مدیریت استعداد و ارتقای ابعاد مختلف هوش عاطفی، عملکرد شغلی کارکنان چه تغییری می‌کند.

## مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

### مدیریت استعداد

نقطه شروع پژوهش درباره مدیریت استعداد باید کشف و تعریف واژه استعداد باشد. واژه

استعداد دارای یک معنای چندبعدی است که تعریف رضایت‌بخش و مورد توافقی درباره آن وجود ندارد (Dries, 2013). استعداد را بلوغ برجسته در شایستگی‌ها (شامل دانش و مهارت‌ها) و در فعالیت‌های فردی می‌دانند به نحوی که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (Gagne, 2007). مدیریت استعداد مجموعه‌ای تلفیق یافته از فرآیندها، برنامه‌ها و هنجارهای فرهنگی است که هر سازمان برای جذب، توسعه، به کارگیری و در نهایت، نگهداشت نیروهای نخبه در جهت تحقق اهداف استراتژیک و پاسخ‌گویی به نیازهای آتی کسب و کار، طراحی و اجرا می‌کند (Silzer & Dowell, 2010). مدیریت استعداد، مدیریتی راهبردی است که به شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی می‌پردازد و این پست‌ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند؛ توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست‌های کلیدی از جمله مسئولیت‌های اصلی این نوع مدیریت به شمار می‌رود (Collings & Mellahi, 2009). در تعریفی دیگر، مدیریت استعداد شامل مشارکت تمام بخش‌های سازمان در برقراری سنجه‌های لازم جهت حصول اطمینان از اینکه فرد مناسب، با مهارت‌های مناسب و در شغل مناسب قرار گرفته به طوری که اهداف استراتژیک سازمان تحقق یابد (Kaliannan et al, 2016). یکی از متداول‌ترین مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، مدل پنج‌عاملی فیلیپس و راپر<sup>۱</sup> است. آنها مدلی را در صنعت مستغلات طراحی نمودند که شامل پنج عامل جذب کردن، انتخاب کردن، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان می‌باشد. این مدل در برگیرنده عوامل زیر می‌باشد:

۱- جذب<sup>۲</sup>: یکی از مهم‌ترین فرآیندها در مدیریت استعدادها جذب افراد با استعداد است. سازمانی که نیاز دارد خلاق باشد و از طرفی استراتژی جذب خود را توسعه می‌بخشد، باید از روش‌های سنتی استخدام برای جذب نیروهای نسل Y<sup>۳</sup> اجتناب کند؛ استراتژی‌های توصیه شده برای جذب کارکنان این نسل شامل: سایت‌های شبکه تعاملی، برنامه‌های مراجعه داوطلبانه، کارآموزی و تابلوهای مشاغل آنلاین می‌باشند (Phillips & Roper, 2009).

۲- انتخاب<sup>۴</sup>: اقدامات و روش‌های سنتی انتخاب نظیر بررسی رزومه‌ها، رفرنس چک‌ها و انجام مصاحبه عموماً دارای ماهیتی ذهنی هستند و چندان نمی‌توانند قابل اتکاء باشند. امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی و ترکیب با سایر

---

1. Phillips & Roper  
2. Recruitment  
3. Y Generation  
4. Hiring

ابزارهای استخدامی به منظور افزایش شانس شرکت‌ها جهت انطباق نیروی مناسب با شغل مورد تصدی، متداول شده است (Phillips & Roper, 2009). مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی و آزمون‌های دانش شغلی، می‌توانند به عنوان ابزارهایی ارزشمند در جهت انتخاب، ارتقاء و استقرار کارمندان عمل نمایند (FMI, 2007).

۳- درگیر کردن<sup>۱</sup>: جذب و انتخاب فقط مرحله نخست این فرآیند ساده‌ترین گام‌ها در مدیریت استعداد می‌باشند. با وجود اینکه حقوق و مزایا ممکن است در ابتدا کارکنان را جذب کند، ولی اکنون سازمان‌های پیشرو به خوبی به اهمیت درگیر کردن پی برده‌اند و این نکته که درگیر کردن افراد چیزی فراتر از رضایت‌مندی آنان است (Phillips & Roper, 2009). درگیر کردن دارای ویژگی‌هایی از قبیل: ابداع و خلاقیت، داشتن مسئولیت شخصی نسبت به وقایع رخ داده، اشتیاق قابل اتکاء نسبت به موفقیت شرکت و تیم و پیوند عاطفی با سازمان، مأموریت و چشم‌انداز آن، می‌باشد (Wagner & Harter, 2006).

۴- توسعه و بهسازی<sup>۲</sup>: به دلیل ویژگی‌های منحصر به فردی استعدادها، که درون هر نسل کاری وجود دارد، استراتژی‌های توسعه نیز باید درخور ویژگی‌های متمایز آنها باشد تا درگیری کارمندان را موجب شود (Phillips & Roper, 2009) یک مطالعه صورت گرفته نشان می‌دهد که عامل فرصت‌های یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ‌دهندگان مهم‌تر و بالاتر از عواملی نظیر پرداخت‌های اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه‌های زمان کاری منعطف، محیط کاری منعطف، شغلی که برای فرد جالب است، و محیط کاری لذت‌بخش تلقی شده است (Dychtwald et al, 2006). این یافته‌ها از ارزش سازمان‌هایی که دیوید گاروین<sup>۳</sup> از مدرسه بازرگانی هاروارد از آنها به عنوان "سازمان یادگیرنده"<sup>۴</sup> نام می‌برد، حمایت می‌کند؛ سازمانی که در زمینه خلق، اکتساب، تفسیر، انتقال و نگهداری دانش، مهارت آموخته است و سپس و رفتارش را در جهت واکنش نسبت به دانش و بینش به شکلی هدفمند، اصلاح می‌کند (Dychtwald et al, 2006).

۵- نگهداشت<sup>۵</sup>: پس از انجام مراحل فوق سؤالی که احتمالاً پیش می‌آید این است که: "حال که کارمندان را آموزش دادیم، چگونه آنها را حفظ کنیم؟" حفظ و نگهداشت کارکنان

1. Engagement
2. Development and Improvement
3. David Garvin
4. learning organization
5. Retention

پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد لذا توصیه می‌شود که بسته‌های حقوق و دستمزد به نحوی طراحی شود که انتظارات از عملکرد، مهارت‌ها، تجربه و رفتار مورد نیاز را به شکلی شفاف دربر داشته باشد (Phillips & Roper, 2009). همچنین سیستم جبران خدمات و مزایا باید از اهداف کلی سازمان نه تنها در زمینه‌های استخدام و نگهداشت، بلکه در ارتباط با عملکرد کسب و کار نیز حمایت کند، چیزی که از آن به عنوان کارت امتیازی منابع انسانی<sup>۱</sup> یاد می‌شود و در آن عملکرد با افراد و استراتژی ارتباط تنگاتنگی دارد (Becker et al, 2001). شواهد نشان می‌دهد که بازخور در میان افرادی که بالاترین عملکرد را دارند، نقشی حیاتی در اخذ تصمیم جهت ماندن در شغل را دارد (Cappelli, 2008). بر اساس نتایج تحقیقی، یکی از بهترین پیش‌بینی کننده‌های جابجایی کارکنان، آموزش‌هایی است که اخیراً از طرف سازمان دریافت کرده‌اند (Cohn et al, 2005).

به طور کلی، یکی از موضوعاتی که امروزه بیش از پیش در زمینه عملکرد سازمانی و بهره‌وری نیروی کار در مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است، استراتژی مدیریت استعداد است. نتایج پژوهشی نشان می‌دهد که بین مدیریت استعداد، سوددهی و نرخ بازگشت سرمایه، ارتباط تنگاتنگی وجود دارد، گرچه شاخص مدیریت استعداد نسبت به شاخص‌های سودآوری و نرخ بازگشت سرمایه بالا نبودند که دلیل امر جدید بودن موضوع مدیریت استعداد می‌باشد (James Sunday, 2012). در پژوهشی دیگر با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی مشخص شد که فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد بر کیفیت و نوآوری در ارائه خدمات نیز تأثیر مثبت می‌گذارد، به طوری که اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها بیشترین تأثیر را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادها برتر منجر به افزایش توان نوآوری در سازمان می‌شود (نوع پسند اصیل و همکاران، ۱۳۹۲). نتایج پژوهشی در این زمینه نشان می‌دهد که استراتژی مدیریت استعداد از طریق اثرگذاری بر دانش بیرونی سازمان، موجب بهبود شاخص‌های عملکردی می‌شود (Chadee & Raman, 2012). در تحقیقی که با عنوان مدیریت استعداد، توانایی ذهنی استعداد و عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری رضایت شغلی انجام شد، مشخص شد که استراتژی مدیریت استعداد بر روی عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد و این تأثیر از طریق رضایت شغلی به عنوان یک متغیر میانجی عمل می‌کند، مدیریت استعداد می‌تواند بر روی هر دو متغیر رضایت

شغلی و عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد اما این تأثیر بر رضایت شغلی به صورت مستقیم و بر عملکرد سازمانی به صورت غیر مستقیم است (Luna-Arocas & Morley, 2015). لین<sup>۱</sup> (2014) در تحقیقی که با عنوان تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی با میانجیگری متغیرهای استراتژی سازمانی، عدم اطمینان محیطی، و درجه جهانی شدن انجام داد، به این نتیجه دست یافت که شرکت‌هایی که در شرایط عدم اطمینان محیطی از استراتژی مدیریت استعداد در سازمان استفاده می‌کنند، عملکرد سازمانی بهتری نسبت به سازمان‌هایی که استراتژی مدیریت استعداد را به کار نمی‌گیرند، دارند. وی همچنین عنوان می‌کند که دو متغیر استراتژی سازمانی و درجه جهانی عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند.

### هوش عاطفی

عنوان هوش عاطفی به صورت علمی برای نخستین بار در رساله‌ای علمی در مقطع دکتری رشته روان‌شناسی توسط بار-آن<sup>۲</sup> مطرح شد و اولین تعریف علمی از هوش عاطفی در نوشته‌های سالووی<sup>۳</sup> به این صورت آمده است: پردازش اطلاعات عاطفی که شامل ارزیابی درست هیجان و احساسات خود و دیگران، بیان صحیح احساسات و تنظیم انطباقی احساسات به گونه‌ای که سطح زندگی بهبود یابد (زکیلی و مؤمنی، ۱۳۸۵). هوش عاطفی عبارت است از توانایی کنترل احساسات خود و دیگران و تفاوت قائل شدن بین آنها و استفاده از اطلاعات به منظور جهت‌دهی به افکار و اعمال افراد (Lewis et al, 2014). گلمن (۲۰۰۳) از برجسته‌ترین چهره‌های مرتبط با موضوع هوش عاطفی است که ابعاد مختلف آن را به شرح ذیل ارائه نموده است:

خود آگاهی<sup>۴</sup>: این بعد به شناخت عمیق احساسات، نقاط قوت و ضعف، ارزش‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های خود فرد دلالت دارد. افراد با خود آگاهی بالا احساسات واقعی خود را می‌شناسند (Carmeli, 2003). خود آگاهی ارتباط بسیار تنگاتنگی با عملکرد شغلی دارد. در تحقیقی<sup>۵</sup> ۸۳ درصد از افرادی که در سطح بالایی از خود آگاهی قرار داشتند دارای بالاترین عملکرد بودند، در حالی که فقط ۲ درصد از آنها عملکرد پایینی داشتند (Bradberry & Greaves, 2009).

خود مدیریتی<sup>۵</sup>: خود مدیریتی شامل کنترل احساسات، شفافیت، انطباق‌پذیری، موفقیت،

1. Lin
2. Bar-On
3. Salovey
4. Self-awareness
5. Self-management



ابتکار عمل و خوش بینی است (Brown, 2014). رهبرانی که از لحاظ خود مدیریتی مؤثرتر عمل می کنند، تمایل ذاتی بیشتری نسبت به حفظ شرایط مثبت و امیدبخش دارند و در نتیجه، می توانند تأثیر همه جانبه ای بر دیگران داشته باشند (Goleman et al 2002; Bradberry and Greaves, 2009).

آگاهی اجتماعی<sup>۱</sup>: آگاهی اجتماعی به توانایی آگاهی فرد از احساسات دیگرانی که با وی محیط یکسانی دارند و توانایی انطباق عاطفی و درک احساسات دیگران اشاره دارد (Brown, 2014). آگاهی اجتماعی در مورد همدلی با دیگران و توانایی فرد در جهت همنا ساختن خود با احساسات دیگران (Goleman et al, 2002).

مدیریت روابط<sup>۲</sup>: این بعد از هوش عاطفی به رهبری الهام بخش، نفوذ، توسعه و رشد دیگران، ماشه تغییر بودن، مدیریت تضاد، ایجاد تعهد و التزام و همکاری و کار تیمی مربوط می شود (Goleman, 2003). مدیریت روابط به توانایی فرد در جهت بهره برداری و اداره آگاهی از احساسات دیگران و همچنین احساسات خود فرد در جهت تقویت تعاملات مثبت اشاره دارد و رهبران سازمان را قادر می سازد که هوش عاطفی خود را در عمل بکار گیرند (Goleman et al, 2002).

اگر به مطالعات دانشمندان در زمینه هوش توجه شود، می توان دریافت که مسیر مطالعات از هوش منطقی و عوامل شناختی ذهن بشر به سمت هوش عاطفی و عوامل غیر شناختی ذهن و تأثیرات آن حرکت کرده است (الماسی و همکاران، ۱۳۸۹). در پژوهشی با موضوع اثرات هوش عاطفی بر رهبری، عملکرد و نگرش نشان داد که هوش عاطفی بر رهبری و عملکرد شغلی و نوع نگرش، اثرات مثبت دارد (Kesler, 2002). در تحقیق دیگری بین هوش عاطفی و عملکرد ارتباط معنادار نشان داده شد، همچنین از میان ابعاد هوش عاطفی خودمدیریتی بیشترین ارتباط را با عملکرد شغلی داراست (Nel & Villiers, 2004). آفرمن<sup>۳</sup> و همکاران (2004) به این نتیجه رسیدند که هوش عاطفی عملکرد پروژه های تیمی دانشجویان و رتبه بندی مدیران را بهتر پیش بینی می کند، درحالی که معیار مهارت های شناختی در فعالیت های فردی نظیر آزمون ها، پیش بینی کننده قوی تری برای عملکرد می باشد. هیگز<sup>۴</sup> (2004) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین هوش عاطفی و عملکرد شغلی ارتباط قوی وجود دارد. بین هوش عاطفی و عملکرد شغلی

1. Social awareness
2. Relationship management
3. Offermann
4. Higgs

ارتباط معناداری وجود دارد به طوری که، افرادی که از هوش عاطفی بالاتری برخوردارند، در سطوح بالای عملکرد شغلی نیز قرار دارند (Mishra & Mohapatra, 2010).

### عملکرد شغلی

فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان "اجرا، به کار بستن، انجام دادن هر چیز منظم یا تعهد شده" تعریف کرده است (Armstrong, 19947) این تعریف علاوه بر اینکه در ارتباط با ستاده‌ها و برون‌دادها است، بلکه نشان می‌دهد که عملکرد مرتبط با انجام کار و همچنین نتایج حاصله می‌باشد. عملکرد نتیجه تحقق یافته ناشی از انجام یک شغل در دوره خاصی از زمان می‌باشد (Kane, 1996). عملکرد شغلی کارمند به معنای استفاده از توانایی‌ها، مهارت‌ها و تجارب در جهت انجام وظایف محوله به شکل کارا و اثربخش می‌باشد (Sila, 2014). هر یک از محققان عملکرد را تابعی از عوامل متفاوتی می‌دانند، ولی به طور کلی شاخص‌های عملکردی عبارتند از عوامل رفتاری و عوامل فرآیندی. عوامل رفتاری شامل: رعایت مقررات و انضباط اداری، برخورد مناسب با ارباب‌رجوع، جدیت در کار، کوشش در جهت یادگیری، انعطاف‌پذیری، قابل اعتماد بودن و خودجوشی می‌باشد و عوامل فرآیندی نیز شامل شرایط کاری، عوامل مربوط به احترام و منزلت، عوامل مربوط به رفع نیازهای آموزشی و فراهم ساختن شرایط ارتقاء، مدیریت شایسته و مشارکت می‌باشد (جلالی، ۱۳۷۷، ص ۱۳۳). هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> (1996: 389-393) در آخرین تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر عملکرد به هفت عامل اصلی به شرح زیر اشاره نموده‌اند:

توانایی<sup>۲</sup>: عبارتست از دانش کاری مربوطه، تجربه کاری مربوطه و استعداد.

شناخت یا وضوح<sup>۳</sup> (درک نقش): منظور درک و پذیرش کار، زمان، محل و چگونگی انجام آن کار می‌باشد. باید اهداف و برنامه‌های کاری مشخص بوده و فرد اولویت‌ها را در کار خود بداند. ضمناً تعیین محدوده کار و شرح وظایف از عوامل مؤثر در پذیرش و درک صحیح نقش می‌باشند.

کمک<sup>۴</sup> یا حمایت سازمانی: عبارت است از حمایتی که کارکنان برای انجام موفق و مؤثر کار به آن نیاز دارند. عواملی مانند بودجه، تجهیزات و وسایل و ... متغیرهای مؤثر در انجام

1. Heresy & Blanchard  
2. Ability  
3. Clarity  
4. Help

موفقیت آمیز کار می‌باشند.

انگیزش یا تمایل<sup>۱</sup>: انگیزه عبارت است از یک محرک درونی برای بروز یک اقدام بیرونی توسط انسان که این اقدام ممکن است، فیزیکی، فکری و یا هنری باشد. ارزیابی<sup>۲</sup> و بازخور عملکرد: منظور ارائه رسمی و غیر رسمی نتایج عملکرد روزانه به فرد می‌باشد.

اعتبار<sup>۳</sup>: به تناسب بودن تصمیم‌های مدیریت اشاره دارد. این تناسب در ارتباط با قوانین و هنجارهای پذیرفته شده می‌باشد. هرچه تصمیمات معتبرتر و خط مشی‌های سازمان هماهنگ‌تر باشند، از پذیرش بیشتری برخوردار خواهند شد.

محیط<sup>۴</sup>: عبارت از کنترل عوامل خارج از سازمان می‌باشد که این عوامل می‌توانند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارند. این کار از عهده فرد و سازمان خارج بوده، ولی به طور مستقیم روی عملکرد تأثیر می‌گذارند. عناصر کلیدی محیط عبارتند از: رقابت، تغییر وضعیت بازار، عوامل فرهنگی-اجتماعی، سیاست‌ها و قوانین و مقررات.

### مدیریت استعداد، هوش عاطفی و عملکرد شغلی

مدیریت استعداد با استفاده از ابزارهایی نظیر اقدامات سنجیده مدیریت عالی، تلاش‌های سازمان یافته، انتخاب بهینه، توسعه، بکارگیری و و حفظ کارکنان مستعد و متعهد تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد کلی سازمان دارد (Raman, 2013). مطالعات تأثیرات مثبت مدیریت استعداد بر بهبود کیفیت، سرعت و مهارت کارکنان، افزایش توان نوآوری و خلاقیت، افزایش نرخ ابقاء و حفظ کارکنان مستعد و نخبه را نشان می‌دهد (نوع‌پسند و همکاران، ۱۳۹۲). پیاده‌سازی استراتژی مدیریت استعداد باعث ایجاد اعتماد و انگیزه جهت ارتقای عملکرد فردی می‌شود (Bethke-langenegger, 2010). استعداد در افراد به اشکال مختلف ظهور می‌کند. عمدتاً دسته‌بندی استعداد به دو شکل استعداد ذاتی و استعداد اکتسابی مطرح می‌گردد. در وجه استعداد ذاتی انواع هوش (هوش عاطفی، بهره هوشی، هوش معنوی و ...) و کاربرد آنها یکی از شقوق استعداد تلقی می‌گردد (چناری و صائمیان، ۱۳۸۷، ص ۱۸) افرادی که توانایی بیشتری در استفاده از هوش‌های چندگانه را دارا هستند، موفق‌تر خواهند بود و عملکرد بالاتری خواهند داشت.

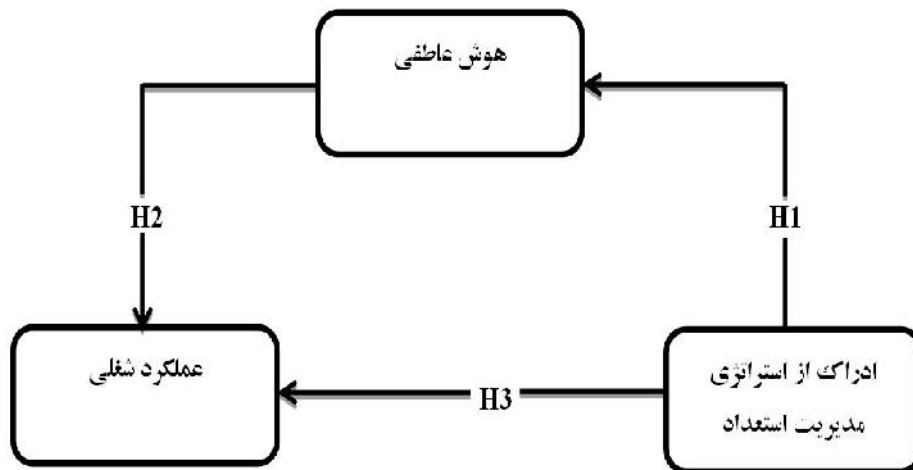
1. Incentive
2. Evaluation
3. Validity
4. Environment

استراتژی مدیریت استعداد شرايطی را فراهم می‌کند که هر فرد با استعدادها و مهارت‌های خاص در شغل مناسب قرار گیرد، مسیر شغلی صحیحی برایش طراحی گردیده و محرک‌های انگیزشی و فرصت‌های پیشرفت مناسبی برایش فراهم شود که این امر موجب رضایت شغلی و بهبود عملکرد شغلی پرسنل می‌گردد (Chegeni & Salavati, 2016). یکی از ابعاد استراتژی مدیریت استعداد قدردانی از کارکنان مستعد می‌باشد و مستلزم ایجاد فضای سازمانی مناسب، انصاف و عدالت در جریان خدمات و شایسته‌سالاری در سازمان است، که باعث می‌شود کارمند از شغل خود احساس رضایت کند. حال هرچه این احساس رضایت قوی‌تر باشد، میل وی برای ماندن در سازمان بیشتر می‌شود و به مرور زمان نسبت به سازمان وابستگی عاطفی پیدا کرده و بر همین مبنای کیفیت روابط خود با دیگران را بهبود بخشد (محمدتبار و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۶۲). کارکنانی که قابلیت‌های عاطفی بالایی داشته و از بهره‌هوشی بالاتری در این زمینه برخوردارند، با اعمال رفتارهای شهروندی و فرائضی، مرزهای کاری را در هم شکسته و عملکرد مطلوبی خواهند داشت که در نهایت موجب سودآوری سازمان می‌گردد (بخشی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). میزان بهره‌هوشی افراد به تنهایی ضامن موفقیت آنها در بلندمدت نخواهد بود؛ بلکه مکمل دیگری برای دستیابی به موفقیت در زندگی لازم است که هوش عاطفی نامیده می‌شود (شائمی و همکاران، ۱۳۹۲). گلמן هوش عاطفی را از بهره‌هوشی جدا کرده و معتقد است که هوش عاطفی شیوه استفاده از بهره‌هوشی را از طریق خودکنترلی، اشتیاق، پشتکار و خودانگیزی شکل می‌دهد (Goleman, 2000). وجود افراد با هوش عاطفی بالا در سازمان، موجب ایجاد هنجارهایی مانند درک متقابل افراد، توجه به دیدگاه‌های دیگران، اهمیت دادن به بقیه افراد، تقویت اعتماد به نفس و حس هویت در افراد می‌شود. واضح است که تمامی این هنجارها بهبود عملکرد کارکنان را موجب می‌شود (الماسی و همکاران، ۱۳۸۹).

اگرچه مروری بر تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که مدیریت استعداد یک شاخه علمی در حال رشد است، اما اثربخشی و ارزش‌آفرینی آن هنوز به درستی بیان نشده است. علاوه بر این، تعداد مطالعات انجام شده در رابطه با راهبردهای مدیریت استعداد و عملکرد شغلی بسیار اندک بوده و به همین دلیل هنوز برای این پرسش که "راهبرد مناسب برای تأثیر موفق و چشم‌گیر بر عملکرد شغلی کدام است؟" پاسخ مشخصی به دست نیامده است (Lawler, 2008). لذا پژوهش حاضر بر آن است تا با در نظر گرفتن هوش عاطفی به عنوان متغیری میانجی به سؤال مذکور پاسخ دهد.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی روابط موجود میان متغیرهایی که در پی اجرای فرآیندهایی چون مصاحبه، مشاهده و بررسی پیشینه پژوهش (ادبیات) به دست می‌آید را نشان می‌دهد (سکاران، ۱۳۸۰). چارچوب نظری پژوهش حاضر شباهتی به الگوهای دیگر نداشته و نشان‌دهنده شبکه‌ای از روابط موجود میان متغیرهای مرتبط با مسئله تحقیق می‌باشد. شبکه‌ای که به بررسی ارتباط بین سه متغیر و فرضیات پژوهش می‌پردازد. به منظور تدوین مدل مفهومی تحقیق، از مدل مدیریت استعداد اوهرلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، مدل هوش عاطفی چرنیس، اکستین و گلن<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) و همچنین مدل عملکرد شغلی هرسی و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) بهره گرفته شده است. در مدل مفهومی پژوهش حاضر ارتباط بین متغیر اصلی تحقیق و متغیر میانجی (H1)، ارتباط بین متغیر میانجی و متغیر وابسته (H2) و ارتباط بین متغیر اصلی و متغیر وابسته (H3) می‌باشد. مدل مذکور در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### فرضیات پژوهش

فرضیه ۱: ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر هوش عاطفی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد.

فرضیه ۲: هوش عاطفی بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد.

1. Oehley
2. Cherniss, Extein & Goleman
3. Hersey, Blanchard & Johnson

فرضیه ۳: ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بدین دلیل که به آزمودن کارایی نظریه‌های علمی در حوزه مدیریت استعدادها، هوش عاطفی و عملکرد کارکنان می‌پردازد و دانش کاربردی را در مورد کیفیت رابطه و تأثیرپذیری میان متغیرهای مذکور، توسعه می‌دهد از نظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. همچنین با توجه به اینکه این پژوهش با هدف توصیف شرایط و شناخت بیشتر متغیرها و کمک به تصمیم‌گیری مدیران انجام می‌شود، توصیفی بوده و به علت اینکه از مجموعه همبستگی‌های دو متغیری متغیرهای مورد بررسی در جدول ماتریس همبستگی یا کوواریانس استفاده می‌شود از نوع تحلیل ماتریس کوواریانس یا همبستگی و پیمایشی (غیر آزمایشی) محسوب می‌شود. کارکنان شرکت ایران خودرو در این پژوهش به عنوان جامعه آماری انتخاب شده‌اند، چرا که این شرکت از معدود شرکت‌های ایرانی است که استراتژی مدیریت استعداد را در سیستم منابع انسانی خود به کار گرفته است. حجم جامعه آماری ۳۰۰۰۰ نفر می‌باشد؛ لذا بر اساس جدول مورگان<sup>۱</sup> ۳۷۹ از کارکنان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در این تحقیق، برای تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها، هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است و به همین منظور برای انجام این تحلیل‌ها نرم افزارهای آماری SPSS و lisrel به کار گرفته شده‌اند. میزان ضریب اعتماد ساختار پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> محاسبه شد. ضرایب بدست آمده برای هر کدام از متغیرهای تحقیق در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ
۱	ادراک از استراتژی مدیریت استعداد	۰/۹۰۶
۲	هوش عاطفی	۰/۸۲۰
۳	عملکرد شغلی	۰/۸۸۶

1. Morgan

2. Cronbach's alpha

### ساختار پرسشنامه

ساختار پرسشنامه به منظور سنجش ارتباط بین متغیرهای تحقیق در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۲. ساختار پرسشنامه تحقیق

منبع	سؤالات	ابعاد	متغیر
Oehley (2007)	۱-۵	جذب و استخدام نیروهای مستعد	ادراک از استراتژی مدیریت استعداد
	۶-۱۲	شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد	
	۱۳-۱۹	بکارگیری استعدادها	
	۲۰-۲۵	توسعه استعدادها	
	۲۶-۳۰	ایجاد و حفظ روابط مثبت	
	۳۱-۳۶	نگهداری استعدادها	
Cherniss, Extein & Goleman (2006)	۳۷-۳۹	خود آگاهی	هوش عاطفی
	۴۰-۴۶	خود مدیریتی	
	۴۷-۵۳	آگاهی اجتماعی	
	۵۴-۵۸	مدیریت روابط	
Hersey, Blanchard & Johnson (1996)	۵۹-۶۱	توانایی	عملکرد شغلی
	۶۲-۶۳	وضوح نقش	
	۶۴-۶۵	حمایت سازمانی	
	۶۶-۶۸	انگیزه	
	۶۹-۷۰	بازخورد	
	۷۱-۷۲	اعتبار	
	۷۳-۷۴	محیط	

### تحلیل توصیفی داده‌ها

فراوانی بیشتر پاسخ‌دهندگان مربوط به مردان با ۵۷/۷۸٪ و زنان نیز ۴۲/۲۲٪ می‌باشند. از نظر گروه سنی، بیشترین فراوانی، مربوط به افراد بین ۴۰ تا ۴۹ سال با ۳۲/۱۹٪ و کمترین فراوانی مربوط به گروه سنی بیش از ۵۰ سال با ۱۶/۳۶٪ می‌باشد. همچنین، گروه سنی ۳۰ تا ۳۹

سال ۳۱/۶۶٪ و گروه سنی کمتر از ۳۰ سال نیز ۱۹/۷۹٪ از حجم نمونه را تشکیل می‌دهند. از نظر میزان تحصیلات ۵۱/۷۲٪ از حجم نمونه مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی، ۲۲/۹۶٪ مربوط به افراد در سطح تحصیلات تکمیلی، ۱۶/۰۹٪ مربوط به افراد کاردانی و کمترین فراوانی مربوط به افراد در سطح کاردانی و کمتر با ۹/۲۳٪ می‌باشد. از نظر وضعیت تأهل، بیشتر فراوانی نمونه پژوهش مربوط به افراد متأهل با ۶۰/۶۹٪ و ۳۹/۳۱٪ نیز مربوط به افراد مجرد می‌باشد.

### تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق براساس پارامترهای مرکزی (میانگین، میانه، مد) و پارامترهای پراکندگی (انحراف معیار، واریانس و دامنه تغییرات) برای عامل‌های اصلی تحقیق در **Error! Reference source not found.** ارائه شده است.

جدول ۳. تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش

بیشینه	کمینه	دامنه تغییرات	واریانس	انحراف معیار	مد	میانه	میانگین	تعداد	
۱۱۶۶	۶۵۵۱	۶۵۰۶	۷۶۱۰	۰۱۶۰	۶۶۶۶	۶۷۸۶	۶۱۶۶	۶۷۹	ادراک از استراتژی مدیریت استعداد
۰۵۷۶	۶۶۰۱	۷۷۶۶	۶۶۱۰	۱۶۶۰	۰۰۰۶	۵۷۸۶	۶۷۶۶	۶۷۹	عملکرد شغلی
۰۰۰۰	۵۵۵۱	۵۶۵۶	۶۶۱۰	۱۶۶۰	۶۷۸۶	۶۶۸۶	۶۷۸۶	۶۷۹	هوش عاطفی

براساس جدول فوق ۳۷۹ پاسخ صحیح به تمامی پرسش‌های پژوهش گردآوری شده است. همچنین بیشترین میانگین به عملکرد شغلی با مقدار ۳/۸۴۰ تعلق دارد که از مقدار زیاد طیف لیکرت نیز بالاتر است. دامنه تغییرات از ۱ تا ۴ در نوسان است. میانه و مد نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌دهندگان گزینه ۳ و ۴ به معنای متوسط و زیاد را انتخاب کرده‌اند.



## تجزیه و تحلیل داده‌ها

چون تحقیقات مبتنی بر مدل ساختاری مبتنی بر فرض نرمال بودن داده‌ها انجام می‌گیرند، بنابراین نخست آزمون نرمال بودن صورت گرفته است. در تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری نیازی به نرمال بودن تمامی داده‌ها نیست، بلکه باید عامل‌ها (سازه‌ها) نرمال باشند (Kline, 2015). آزمون مربوط به وضعیت نرمال بودن داده‌ها در جدول شماره ۴ ارائه می‌شود.

جدول ۴. آزمون نرمال بودن داده‌ها

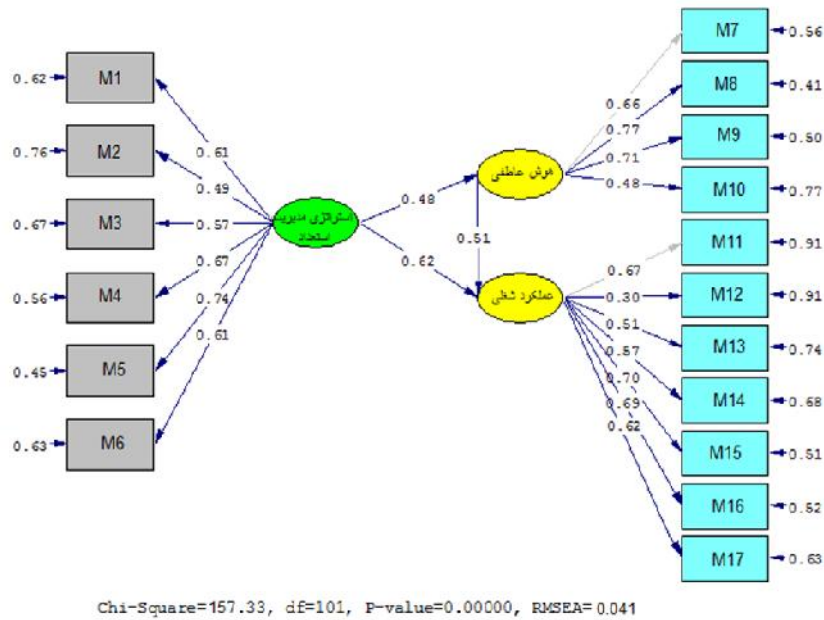
هوش عاطفی	عملکرد شغلی	ادراک از استراتژی مدیریت استعداد	
۳۷۹	۳۷۹	۳۷۹	N
۳/۷۱۹	۳/۸۴۰	۳/۸۱۶	میانگین
۰/۴۴۱	۰/۴۴۱	۰/۴۱۰	انحراف معیار
۲/۱۱۷	۲/۱۶۴	۱/۵۰۷	کولموگروف-اسمیرنوف
۰/۱۱۴	۰/۰۹۳	۰/۱۲۱	معناداری

بر اساس نتایج مندرج در

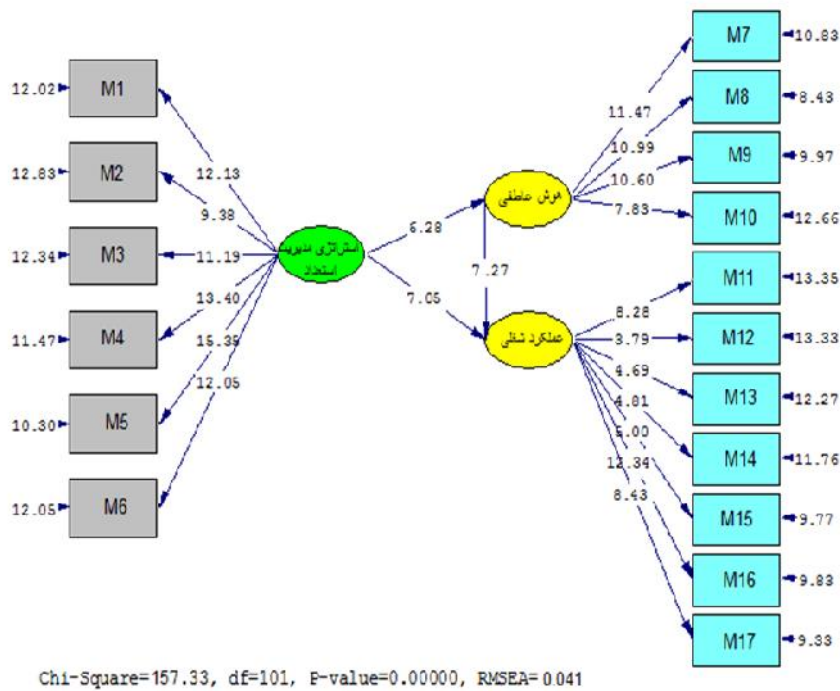
جدول در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ به دست آمده است. بنابراین دلیلی برای رد فرض وجود ندارد، یعنی توزیع داده‌های سنجش هریک از ابعاد نرمال است. بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و تحلیل عاملی تأییدی استفاده کرد

## آزمون فرضیات تحقیق

بعد از تأیید ساختار عاملی سازه‌های پژوهش، جهت بررسی روابط میان متغیرها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل به صورت تفکیک شده، ارائه گردیده است. همچنین مدل کلی تحقیق نیز در پایان ارائه شده است. در این مدل روابط میان متغیرهای پژوهش در خروجی نرم‌افزار لیزرل قابل مشاهده است. در ابتدا بار عاملی آزمون فرضیه‌های تحقیق در شکل شماره ۲ و سپس آماره t-value آزمون فرضیه‌ها در شکل شماره ۳ ارائه می‌گردد.



شکل ۲. بار عاملی استاندارد آزمون فرضیه‌های تحقیق



شکل ۳. آماره t-value آزمون فرضیه‌های تحقیق

### نیکوئی برازش مدل

مدل ساختاری در سه مرحله اشباع شده است. شاخص‌های برازش مقادیر مطلوبی را نشان می‌دهند. مقدار  $\chi^2$  - دو بهنجار نیز ۱/۵۵۷ به دست آمده است که در بازه مورد قبول ۱ تا ۵ قرار دارد. بنابراین مدل ساختاری از برازش مطلوبی برخوردار است.

$$\frac{\chi^2}{df} = \frac{157.33}{101} = 1.557$$

همچنین از آنجا که شاخص برازش RMSEA برابر ۰/۴۱ به دست آمده است که از مقدار ۰/۰۵ کوچک‌تر است، مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. سایر شاخص‌های نیکوئی برازش نیز همان‌طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌گردد، در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

جدول ۵. شاخص‌های نیکوئی برازش مدل ساختاری فرضیات تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
ادراک از استراتژی مدیریت استعداد	هوش عاطفی	۰/۴۸	۰/۶۲ * ۰/۵۱ = ۰/۳۱	(۰/۶۲ * ۰/۵۱) + ۰/۴۸ = ۰/۷۹
هوش عاطفی	عملکرد شغلی	۰/۵۱	-----	۰/۵۱
ادراک از استراتژی مدیریت استعداد	عملکرد شغلی	۰/۶۲	-----	۰/۶۲

### آزمون تی تک‌نمونه‌ای

دیدگاه‌ها پیرامون وضعیت هر یک از ابعاد تحقیق با استفاده از آزمون t تک‌نمونه بررسی شده است. در این آزمون فرض صفر ( $H_0$ ) مبتنی بر آن است که متغیر مورد بررسی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و فرض بدیل ( $H_1$ ) نیز ادعای آزمون است. از آنجا که داده‌ها با طیف لیکرت ۵ درجه گردآوری شده است، میانگین عدد ۳ یعنی نقطه وسط طیف لیکرت در نظر گرفته شده است. بنابراین بیان آماری فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر است:

$$H_0 : \mu = 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

چون این مطالعه در سطح اطمینان ۹۵٪ بررسی شده است، بنابراین چنانچه در محاسبه میانگین هر بعد، مقدار معناداری<sup>۱</sup> از سطح خطای ۵٪ کوچکتر باشد، فرض صفر رد شده و بنابراین ادعای آزمون تأیید خواهد شد. بدیهی است در این شرایط آماره آزمون  $t$  از مقدار بحرانی  $t_{0.05}$  یعنی ۱/۹۶ بزرگتر خواهد بود. همچنین هر دو کران فاصله اطمینان نیز مثبت خواهد شد. نتایج مربوط به محاسبات انجام شده آزمون  $t$  تک نمونه در ادامه آمده است. خلاصه نتایج آزمون  $t$  تک نمونه براساس میانگین دیدگاه افراد در **Error! Reference source** not found. ارائه شده است.

جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون  $t$  تک نمونه برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	مقدار $t$	مقدار معناداری	
			حد پائین	حد بالا
ادراک از استراتژی مدیریت استعداد	۳/۸۱۶	۳۸/۷۴۴	۰/۷۷۴	۰/۸۵۷
عملکرد شغلی	۳/۸۴۰	۳۷/۱۲۴	۰/۷۹۶	۰/۸۸۵
هوش عاطفی	۳/۷۱۹	۳۶/۱۷۱	۰/۷۷۵	۰/۸۶۴

میانگین دیدگاه پاسخ دهندگان در بعد ادراک از استراتژی مدیریت استعداد ۳/۸۱۶ به دست آمده است که بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز عدد صفر به دست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۳۸/۷۴۴ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید می شود. به استناد هریک از این یافته های آماری با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت: ادراک استراتژی مدیریت استعداد در وضعیت مطلوب قرار دارد.

میانگین دیدگاه پاسخ دهندگان در بعد عملکرد شغلی ۳/۸۴۰ به دست آمده است که بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز عدد صفر به دست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۳۷/۱۲۴ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید

می‌شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: عملکرد شغلی نیز در وضعیت مطلوب قرار دارد.

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد هوش عاطفی ۳/۷۱۹ به دست آمده است که بزرگ‌تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز همانند دو متغیر دیگر عدد صفر به دست آمده که کوچک‌تر از سطح خطای ۰/۰۵ است، بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۳۶/۱۷۱ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. همچنین هر دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگ‌تر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: هوش عاطفی در وضعیت مطلوب قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر ادراک استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی‌گری هوش عاطفی است. قدرت رابطه میان متغیر ادراک از استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی کارکنان برابر ۰/۴۸ به دست آمده است که مقدار قابل توجهی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز ۶/۲۸ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر هوش عاطفی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد. نتایج آزمون فرضیه اول با نتیجه تحقیق شامی و همکاران (۱۳۹۲) که دریافتند میان استراتژی مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن (جو و فرهنگ باز، ارتباطات، مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی) با هوش عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، شباهت دارد که در آن ضریب همبستگی میان ارتباطات و هوش عاطفی ۰/۱۸۴، جو و فرهنگ باز و هوش عاطفی ۰/۲۰۲، پاداش و قدردانی و هوش عاطفی ۰/۱۸۱، مدیریت عملکرد و هوش عاطفی ۰/۱۹۴ و میان پرورش کارکنان و هوش عاطفی ۰/۲۰۸ به دست آمده است.

قدرت رابطه میان متغیر هوش عاطفی و عملکرد شغلی کارکنان برابر ۰/۵۱ محاسبه که مقدار قابل قبولی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز ۷/۲۷ به دست آمده که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار

است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ هوش عاطفی بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد. در ارتباط با نتایج آزمون فرضیه دوم الماسی و همکاران (۱۳۸۹) با بررسی رابطه هوش عاطفی با عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج و استفاده از ابزار پرسشنامه و همچنین بکارگیری آزمون استقلال کارل - پیرسون به این نتایج دست یافتند: میان هوش عاطفی و تمام مؤلفه‌های آن با عملکرد کارکنان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین، با بکارگیری تکنیک آنتروپی نیز، ترتیب اوزان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر هوش عاطفی به ترتیب عبارتند از همدلی با وزن ۰/۲۳۱۹، مهارت‌های اجتماعی با وزن ۰/۲۲۵۹، خود آگاهی با وزن ۰/۲۱۳۲، انگیزش با وزن ۰/۲۰۵۶ و خودتنظیمی با وزن تأثیرگذاری ۰/۱۲۳۴. در تحقیق دیگری که در مورد ارتباط بین هوش عاطفی و عملکرد شغلی کارکنان به انجام رسید، مشخص شد که هوش عاطفی ارتباط مثبتی با عملکرد زمینه‌ای و رضایت شغلی دارد (Busso, 2004). در تحقیق دیگری بین مشاهده شد که مدیرانی که در سطح بالاتری از عملکرد قرار دارند، از سطح بالاتری از خودآگاهی، خود مدیریتی، مهارت‌های اجتماعی و ادراک سازمانی برخوردارند (لاجوردی، ۱۳۸۷). این در حالی است که در مطالعه‌ای که به بررسی ارتباط بین هوش عاطفی و معنوی مدیران با عملکرد مالی پرداخته شد، هیچ گونه ارتباط معناداری بین دو متغیر هوش عاطفی و عملکرد مالی مشاهده نشد (Ayranci, 2011).

قدرت رابطه میان متغیر ادراک از استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کارکنان برابر با ۰/۶۲ محاسبه شده است. آماره آزمون نیز ۷/۰۵ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ ادراک استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد. در این رابطه، طالقانی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای که به بررسی رابطه مدیریت استعداد و عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان پرداختند به این نتیجه دست یافتند که ابعاد تشکیل دهنده استراتژی مدیریت استعداد شامل سیستم مدیریت استعداد، تکنیک‌های استعداد، استراتژی مخزن استعداد، استراتژی مزیت رقابتی پایدار و پیامدهای استراتژی مدیریت استعداد باعث بهبود عملکرد کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت می‌شود. در پژوهشی دیگر، بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی ضریب همبستگی ۰/۸۲ محاسبه شد و بالاترین ضریب همبستگی مربوط به متغیر حفظ و نگهداشت استعداد بر عملکرد سازمانی معادل ۰/۸۲ می‌باشد و در ادامه ضریب همبستگی جذب استعداد و

عملکرد سازمانی ۰/۷۲ و بین مدیریت توسعه شغلی و عملکرد سازمانی نیز ۰/۷۷ به دست آمد (گودرزوند چگینی و همکاران، ۱۳۹۵).

همان گونه که ملاحظه شد فرضیات پژوهش اثبات شد و از آن می توان نتیجه گیری کرد که اجرا و همچنین ارتقای استراتژی مدیریت استعداد، موجب ارتقای عملکرد کارکنان می - شود. در پایان باید گفت به طور کلی نتایج این پژوهش آگاهی ما را نسبت به عوامل تعیین کننده استراتژی مدیریت استعداد افزایش داده و همچنین میزان اثرگذاری هر یک از این عوامل را بر عملکرد شغلی کارکنان مشخص کرد.

باتوجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق و همچنین تجارب و محدودیت های مشاهده شده، پژوهش در زمینه هایی همچون بررسی ارتباط بین انواع روش های استخدامی و عملکرد شغلی کارکنان، طراحی مدل بهینه استراتژی مدیریت استعداد مبتنی بر ارتباطات و فرهنگ سازمانی و همچنین بررسی ارتباط بین برند کارفرما و جذب نیروهای نخبه به محققان آتی پیشنهاد می گردد.

## منابع و ماخذ

- الماسی، حسن؛ سعیدی، نیما؛ حسن پور پازواری؛ ترکیان، مهدی؛ بیکخایخان، یوکابد (۱۳۸۹). "بررسی رابطه هوش عاطفی با عملکرد کارکنان"، *فصلنامه مدیریت کسب و کار*، شماره ۵، سال دوم، صص ۱۵۹-۱۴۳.
- ایران زاده، سلیمان (۱۳۸۴)، *موج چهارم: سازمان و مدیریت در هزاره جدید*، انتشارات افق دانش.
- بخشی زاده، علیرضا؛ مکاریان دهکردی، پری؛ نیسی، عبدالکاسم و رحیمی، فرج اله. (۱۳۹۱). "نقش هوش هیجانی در توسعه رفتار شهروندی سازمانی"، *کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی*. قم: انتشارات جباری.
- ترنس، آرمیچل (۱۳۷۶). *مردم در سازمان‌ها زمینه رفتار سازمانی*. ترجمه حسین شکرکن، انتشارات رشد.
- جلالی، محمدعلی (۱۳۷۷). *بررسی تأثیرات نگرش‌های شغلی بر عملکرد کارکنان عملیاتی بیمارستان‌های شبکه بهداشت و درمان و علوم پزشکی شهرستان شاهرود تهران: دانشگاه شهید بهشتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد*.
- چناری، علیرضا؛ صائمیان، صدیقه (۱۳۸۷). "مدیریت دانش و استعدادها". *نشریه علمی مدیریت*. ش ۱۴۱: صص ۱۹-۱۸.
- زکیلکی، محمدعلی؛ مؤمنی، نونا (۱۳۸۵). "پژوهشی درباره رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی"، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ۱ (شماره ۲)، صص ۶۲-۳۵.
- سکاران، اوما (۱۳۸۰). *روش‌های تحقیق در مدیریت*. ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران. نشر مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- شائمی، علی؛ علامه، سیدمحسن و عسکری، محبوبه (۱۳۹۲). "استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی". *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. سال بیست و دوم، شماره ۷۰. صص ۷۵-۳۷.
- طالقانی، غلامرضا؛ امینی، سمیه؛ غفاری، علی؛ آدوسی، حسین (۱۳۹۲). "بررسی رابطه مدیریت استعداد و عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان". *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۵، شماره ۳. صص ۱۰۲-۸۳.
- گریفین، مورهد، (۱۳۷۴)، *مدیریت رفتار سازمانی*، مترجمان: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید. چاپ اول.
- گودرزوند چگینی، مهرداد؛ چیرانی، ابراهیم؛ مقدم، هادی؛ قانع کوشالشاهی، سیده



- فاطمه؛ مرادی، مریم. (۱۳۹۵). "بررسی رابطه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی". سال دهم. شماره ۳۸: صص ۲۷۸-۲۵۳.
- لاجوردی، سید جلیل (۱۳۸۷). "هوش عاطفی و رهبری سازمانی". پیام مدیریت. شماره ۲۷: صص ۴۱-۵۷.
- محمدتبار، سمیه؛ اسکندری، حسین و عباس پور، عباس (۱۳۹۰). "بررسی تأثیر رفتار شهروند سازمانی و هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت هشت الماس". فصلنامه فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی، سال دوم. شماره هفتم: صص ۶۶-۴۹.
- نوع پسند اصیل، سیدمحمد؛ ملک اخلاق، اسماعیل؛ عاشق حسینی مهران، معید (۱۳۹۲). "بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم. شماره ۱: صص ۵۱-۳۱.
- Armstrong, M. (1994). "Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines". Great Britain: Kogan Page Limited.
- Ayranci, E. (2011). "Effects of top turkish managers emotional and spiritual Intelligence on their organizations financial performance". *Business Intelligence Journal*. Vol. 4, No. 1, PP 9\_36.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). "The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance". Harvard Business Press.
- Bethke-langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2010). "Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies Effectiveness of Talent Management Strategies". Universität Zürich. Institut für Strategie und Unternehmensökonomik, Diskussionspapier, 16, 1-20.
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2009). "Emotional intelligence 2.0 San Diego: Talent Smart."
- Brown, C. (2014). "The effects of emotional intelligence (EI) and leadership style on sales performance". *Economic Insights—Trends & Challenges*, 66(3), 1-14.
- Busso, L. (2004). "The relationship between emotional intelligence and contextual performance as influenced by job satisfaction and locus of control orientation" (*Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning*).
- Cascio, w. (1998), "Applied psychology in human resources management", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cappelli, P. (2008). "Talent management for the twenty-first century". Harvard business review, 86(3), 74.
- Carmeli, A. (2003). "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers". *Journal of managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Chadee, D., & Raman, R. (2012). "External knowledge and performance of offshore IT service providers in India: the mediating role of talent

- management". *Asia pacific journal of human resources*, 50(4), 459-482.
- Chegeni, B., & Salavati, A. (2016). "Investigating the Relationship between Employee's Talent Management and Job Performance in Agricultural Jihad Organization of Kurdistan (Three Headquarters)". *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN, 1336-1352.
  - Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). "Emotional intelligence: what does the research really indicate?". *Educational Psychologist*, 41(4), 239-245.
  - Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). "Growing talent as if your business depended on it". *Harvard business review*, 83(10), 62.
  - Collings, D Mellahi, K. (2009). "Strategic Talent Management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
  - Dries, N. (2013). "The psychology of talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*. Vol. 23, No.4, PP: 272-285.
  - Dychtwald, K., Erickson, T.J. and Morison, R. (2006), "*Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*", Harvard Business School Press, Boston, MA.
  - Farahbakhsh, S. (2012). "The Role of Emotional Intelligence in Increasing Quality of Work Life in School Principals". *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 46: 31-35.
  - FMI (2007), The 2007 US Construction Industry Talent Development Report, FMI, Raleigh, NC.
  - Gagne, F. (2007). "Ten commandments for academic talent development". *Gifted Child Quarterly*, 51, 93-118.
  - Goleman, D.(2000). "*Leadership that gets results*". Harvard Business Review. pp: 88.
  - Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). "Primal leadership learning to lead with emotional intelligence". *Boston Massachusetts: Harvard business Press*.
  - Goleman, D. (2003). "*The emotionally Intelligent Workplace*", chapter 3- An Eibased Theory of Performance. www.eiconsortium.org. pp. 23-45.
  - Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). "The people problem in talent management". *McKinsey Quarterly*, 2(1), 6-9.
  - Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). "*management of organizational behavior: utilizing of human resources*" (7th Ed.). California: prentice-hall international inc.
  - Higgs, M. (2004). "A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres". *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 442-454.
  - Hughes, Julia Christensen and Evelina Rog, (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Iss: 7, pp.743 – 757.

- James Sunday Kehinde PhD, A. C. A. (2012). "Talent management: Effect on organizational performance". *Journal of Management Research*, 4(2), 178.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M. and Hartel, C.E.J. (2002), "Emotional intelligence as moderator of emotional and behavioural reactions to job insecurity", *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 3, pp. 361-72.
- Kaliannan, M., Abraham, M., & Ponnusamy, V. (2016). Effective talent management in Malaysian SMES: A proposed framework. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 393-401.
- Kane, J. S. (1996). "The conceptualization and representation of total performance effectiveness". *Human Resource Management Review*, 6(2), 123-145.
- Kesler, G.C.(2002)." Why the leadership bench never gets deeper : Ten insights about executive talent development". *Human Resource Planning* , Vol. 25, No. 1, pp. 32-44.
- Kline, R. B. (2015). "*Principles and practice of structural equation modeling*". Guilford publications.
- Lawler, E. E, (2008). "Choosing the Right Talent Management Strategy". *Workspan*, 51(7), p.74.
- Lewis, S. Patrick C, B. Steven, C. Stuart J, M. Mark F, M. Kevin, K. Claudia R, M. (2014). "Investigating links between emotional intelligence and observer performance radiologists in mammography". *Medical Imaging Proc. of SPIE* Vol. 1-7.
- Lin, C. H. (2014). "The Influence of Key Talent Management to Organizational Performance: Moderating Effects of Organizational Strategy, Environmental Uncertainty, and Degree of Globalization".
- Luna-Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). "Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction". *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
- Mayer, J.D. and Salovey, P. (1997), "What is emotional intelligence", in Salovey, P. and Sluyter, D.J. (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, Basic Books, New York, NY, pp. 3-31.
- Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D.R. (2008), "Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?" *American Psychologist*, Vol. 63 No. 6, pp. 503-17.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). "The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda". *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Mishra, P. S., & Mohapatra, A. D. (2010). "Relevance of emotional intelligence for effective job performance: An empirical study". *Vikalpa*, 35(1), 53-62.
- Modassir, A., & Singh, T. (2008). "Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior". *International journal of leadership studies*, 4(1), 3-21.
- Nel, H., & De Villiers, W. S. (2004). "The relationship between emotional intelligence and job performance in a call centre environment". *Journal of*

*Industrial Psychology*, 30(3), 75-81.

- Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C., & Sass, M. (2004). "The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance". *Human performance*, 17(2), 219-243.
- Phillips, D. R.; Roper, K. O. (2009). "A framework for talent management in real estate". *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11 No. 1, 2009, pp. 7-16.
- Raman, R., Chadee, D., Roxas, B., & Michailova, S. (2013). "Effects of partnership quality, talent management, and global mindset on performance of offshore IT service providers in India". *Journal of International Management*, 19(4), 333-346.
- Sila, A. K. (2014). "Relationship between training and performance: a case study of Kenyan women finance trust eastern Nyanza region, Kenya". *Eur. J. Bus. Soc. Sci*, 3(1), 95-117.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). "Strategic talent management matters". *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 3-72.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: "The elements of great managing" (Vol. 978, No. 1-59992). Simon and Schuster.