

Improving Talent Management System Processes by Social Capital

* **Mohsen Yaghoubi¹, Abdolbaset Piri YousefAbadi²**

1-Ph.D Candidate of Management, Human Resources Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

Email: mohsen.yaeghoubi@gmail.com. (Corresponding Author)

2-Master of Public Administration graduate of the University of Sistan and Baluchestan. , Zahedan, Iran.

Received: 31/05/2018; Accepted: 17/11/2018

Extended Abstract

Introduction

Talent management can be described as the process through which organizations anticipate their talents needs and is the critical factor in the success of organizations, as well as one of the most important and challenging challenges of human capital in the 21st century which has a growing trend. Despite many studies of talent management in recent years, existing knowledge about this concept is limited in countries with developing economies. On the other hand, most articles in this field are conceptual and few empirical studies have been done. As a result, investigating talent management using an empirical approach, in a private context (Khash Cement Company), is important that the present study addresses.

One of the ways organizations use to maintain talents is the creation of cohesion and communication between the workforce in the organization, which in the field of management and social science is called social capital. In the absence of social capital, other assets of the organization, including human capital, loses its effectiveness and rushes through the paths of cultural and economic development, ruggedness and difficulty.

In this research, the role of social capital in improving talent management is experimentally investigated.

Theoretical framework

Social capital values people's relationships and often this logical relationship is lost in HR management. It is expected that social relationships will enhance identity and cognition, and network structures will facilitate the talent management process in the organization. Considering the existing models related to talent management, in this research, the following dimensions are

considered as components of talent management (Ahmadi et al., 2012): Recruitment, The system of evaluation and discovery of talents, Development and improvement, Retention. Moreover, social capital consisted three dimensions named: relational, cognitive, and structural (Nahapiet & Ghoshal, 1998)

Methodology

The research method is applied and the technique of data analysis is descriptive-correlational. The statistical population of this research included all employees of Khash Cement Factory, which was 274 people. According to Morgan table, 160 people were selected by simple random sampling.

Data Analysis and Findings

In this research, the second-generation method of structural equation modeling (e.g. partial least squares method (PLS)) is used.

Fitness of measurement model

Fit the model is examining the difference between the proposed model and the actual model. In order to measure the fitness of the model, factor loadings of the measurement model were first calculated and all were more than 0.5 that are suitable.

1) Cronbach's alpha and Combined Reliability

The PLS method uses a more modern benchmark than alpha, known as Combined Reliability (CR). The values for both criteria in this study was higher than 0.7, which indicates that the model is reliable.

2) Convergent Validity

The second criterion is fitness of measurement model. This criterion (AVE) represents the average of the variance shared between each structure with its own indices, and the greater the correlation, the greater is the fitness. The mean value of the extracted variance (AVE) is always greater than 0.5 and the combined value of the combined reliability (CR) is greater than AVE, so convergent validity is also confirmed.

3) Divergent Validity

The third measurement criterion of fitting of the measurement model is discriminant validity. It uses correlation matrix (Fornell-Larcker). This matrix is the ratio of a structure to its indexes in comparison of its structure with other structures. This matrix has acceptable divergent validity if the numbers in the original diameter are greater than the values below its original diameter. The results of this matrix confirmed the suitable divergent validity.

Fitness of the structural model

1) Significant coefficients (t-values)

The first criterion for measuring the relationship between structures is in the significant t-values. Significant coefficients indicate whether the research hypotheses are meaningful or not? Path coefficients of the variables are outside the absolute magnitude range of 1.96, so at the level of 95% confidence, the

relationships between the variables is significant and research hypotheses are confirmed.

2)R² criterion

A measure used to connect the measurement part and the structural part of the structural equation modeling and indicates the effect that an exogenous variable has on an intrinsic variable. Except two dimensions (evaluation and absorption), R² values were above 0.67 that are considered strong.

3)Q² criterion

This criterion, determines the predictive power of the model in the model's intrinsic structures. The values of this criterion for most variables are higher than 0.35 and represent the strong predictive power of the model.

Overall Model fit (The goodness of Fit (GOF))

In Partial Least Squares, this criterion is the most important index of model fit, and by this criterion, the fit of the general model of structural equations is controlled.

The results show that the value of this criterion is higher than 0.36 which indicates the overall and robust fit of the model (the success of the model tested in the prediction of latent variables).

Testing research hypotheses

After reviewing the fitting of the structural and overall measurement model, the researcher is allowed to test the hypotheses and report the research findings.

Discussion and Conclusion

The purpose of this study was to investigate the role of social capital in talent management systems in Khash Cement Company. The role of social capital as a influential factor for describing the relative success of the companies is confirmed by a large number of scientists. The results of this research also show that the improvement of social capital in the organization influences the development of talent management process. The existence of social capital in an organization and the effective interaction among individuals will improve talent management (attraction, assessment and discovery of talent, development, training, and retention).

However, to generalize the results of talent management studies from one country or context to another, it is necessary to pay attention to conditions such as economical and social circumstances.

Key Words: Social Capital, Talent Management, Employees, Cement Factory.

بهبود فرایندهای نظام مدیریت استعداد در پرتو سرمایه اجتماعی

محسن یعقوبی* – عبدالباسط پیری یوسف آبادی**

چکیده

جذب، نگهداری و حفظ سرمایه‌های انسانی، مهم‌ترین دغدغه‌ی مدیران در سازمان‌های کنونی است. از طرفی وجود سرمایه اجتماعی در هر مجموعه‌ای منجر به ایجاد فضای آرام، حمایتی و ارتقاء احساس تعلق افراد به یکدیگر خواهد شد. این پژوهش، باهدف بررسی نقش حمایتی سرمایه اجتماعی در بهبود و موفقیت فرایندهای مدیریت استعداد در بین کارکنان کارخانه‌ی سیمان خاش اجرا گردید. روش تحقیق از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها توصیفی – همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان کارخانه سیمان خاش به تعداد ۲۷۴ نفر بود که بر طبق جدول مورگان ۱۶۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری‌شده با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار پی‌اِل‌اس (PLS) تحلیل شد. نتایج تحقیق بیانگر این بود که سرمایه اجتماعی نقش مثبت و مؤثری بر فرایندهای مدیریت استعداد دارد و با بهبود سرمایه اجتماعی، اجرای نظام مدیریت استعداد با موفقیت بیشتری همراه خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: سرمایه اجتماعی، مدیریت استعداد، کارکنان، کارخانه سیمان

مقدمه

مطالعات پیرامون مدیریت استعداد، در ده سال اخیر رشد چشمگیری داشته است که نشان‌دهنده اهمیت روزافزون بررسی این موضوع در سازمان‌هاست. مدیریت استعداد، دغدغه و اولویت مهم مدیران اجرایی و مدیران منابع انسانی و موضوع مورد علاقه کارفرمایانی است که با چالش‌های قابل توجهی، از جمله عدم قطعیت عرضه و تقاضای استعداد در سازمان‌ها روبرو هستند (Makarius & Srinivasan, 2017:495; Painter-Morland, Kirk, Deslandes, & Tansley, 2018:1; Wang & Cotton,

* نویسنده مسوول - دانشجوی دکتری مدیریت، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. mohsen.yaeghoubi@gmail.com

** کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

2018:2). مدیریت استعداد را می‌توان به عنوان "فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها، نیازهای خود را برای استعداد پیش‌بینی می‌کنند" (Cappelli & Keller, 2014: 307) و عامل حیاتی موفقیت سازمان‌ها (Mensah, 2018:1)، و به عنوان یکی از مهم‌ترین (Dries, 2013:272) و پربحث‌ترین (Muratbekova-Touron, Kabalina, & Festing, 2018, p.2) چالش‌های سرمایه انسانی در قرن ۲۱ که روند رو به رشدی دارد (McDonnell, Collings, Mellahi, & Schuler, 2017:89) تعریف کرد. یک دهه پس از انتشار کتاب "جنگ استعدادها"، در سال ۱۹۹۷ توسط متخصصان مک کینزی، علایق نسبت به نقش مدیریت استعداد در دستیابی به موفقیت سازمانی افزایش یافت (Latukha, 2018, p.2; Son, Park, Bae, & Ok, 2018:2).

علی‌رغم وجود مطالعات بسیار در مورد مدیریت استعداد در سالیان اخیر، دانش موجود درباره این مفهوم، در کشورهایی که اقتصاد آنها در حال پیشرفت است، محدود است (Muratbekova-Touron et al., 2018:1). برای اینکه بتوان از مزیت رقابتی منابع انسانی و استعداد (S. Davoudi, Yaghoubi, & Imani, 2018; Latukha, 2018, 16): استفاده کرد، شناسایی رویکردهای کلیدی و یافتن یک "بهترین" اقدام یا راهکار کافی نیست. در واقع، مزیت رقابتی در توسعه استعداد، فقط مختص شناسایی رویکردهای کلیدی و رسیدن به یک بهترین اقدام نیست، بلکه رسیدن یا یافتن "بهترین" در بحث استعداد، زمانی معنی پیدا می‌کند که راه کار مورد نظر برای یک بافت خاص طراحی شده باشد (Gibb & Zhang, 2017:5). از طرفی اکثر مقالات این حوزه مفهومی بوده و تعداد کمی مطالعات تجربی صورت گرفته است (Muratbekova-Touron et al., 2018:1; Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013). در نتیجه، بررسی مدیریت استعداد، در یک بافت خصوصی (شرکت سیمان خاش)، به شیوه تجربی حائز اهمیت است که مطالعه حاضر به آن پرداخته است.

از جمله روش‌هایی که سازمان‌ها برای نگهداشت استعداد به کار می‌گیرند، ایجاد انسجام و ارتباطات بین نیروی کار در سازمان است که در حوزه مدیریت و علوم اجتماعی از آن به سرمایه اجتماعی تلقی می‌شود (Ahmadi, Farahani, Bahmani Choubasti, & Shahbazi, 2012: 239). کلمن^۱ (۱۹۹۸)، مفهوم سرمایه اجتماعی را معرفی کرد و در مورد اینکه چگونه سرمایه اجتماعی توسعه سرمایه انسانی را بهبود می‌بخشد، بحث کرد.

ارزشیابی و پیش بینی مهارت سرمایه انسانی سازمان و جای دادن آن در روبه‌ها و فرایندهایی که آن نیازها را برطرف کند، بحث مدیریت استعداد است (Vosburgh, 2017:8). سرمایه اجتماعی برای تأمین مداوم منابع، افزایش ظرفیت جذب سازمان و حفاظت از سرمایه‌گذاری دانش محور، نقش محوری دارد (Glaister, Karacay, 2018:150).
(Demirbag, & Tatoglu, 2018:150).

در غیاب سرمایه اجتماعی، سایر سرمایه‌های سازمان، از جمله سرمایه انسانی که در صدر این نوع سرمایه استعدادهای سازمان قرار دارد، اثربخشی خود را از دست می‌دهد و پیمودن راه‌های توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی، ناهموار و دشوار می‌شود (Krause, Handfield, & Tyler, 2007:528). با توجه به اهمیت این موضوع و ضرورت حفظ سرمایه‌های سازمانی و نقش عمده‌ای که این سرمایه‌ها در عملکرد سازمان‌ها دارند، در این پژوهش سعی شده اهمیت موضوعات سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد تبیین گشته، نقش سرمایه اجتماعی در بهبود مدیریت استعداد به طور تجربی مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد.

ادبیات نظری پژوهش

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد در بین مدیران و متخصصان از زمانی که در دهه ۱۹۹۰ وارد لغت نامه مدیریتی شد، عنوان مهمی بوده است. بر خلاف اهمیتش، تعریف استاندارد برای آن وجود ندارد (Mensah, 2018:3) و تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است. یکی از رایج ترین این تعاریف، تعریف گالاردو-گالاردو و تونیسسن^۱ (۲۰۱۶: ۵۰) است: "جذب، هویت بخشی، توسعه، درگیری/نگهداشت و به کارگیری نیروهای با قابلیت و عملکرد بالا، به منظور پر کردن موقعیت های کلیدی که تأثیر اساسی در مزیت رقابتی پایدار سازمان دارند". پیش از این نیز کولینگز و ملاهی^۲ (۲۰۰۹: ۳۱۱)، تعریفی مشابه از مدیریت استعداد ارائه کردند که تاکید بر فرایند نظام مند شناسایی استعدادهای جهت ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان دارد. در ادبیات مدیریت استعداد، دو رویکرد فراگیر^۳ و انحصاری^۴ وجود دارد. هدف رویکرد فراگیر مدیریت استعداد، تمامی کارکنان بدون توجه به سطح مهارتی آنهاست (با این نگاه که همه

1- Gallardo-Gallardo and Thunnissen

2- Collings & Mellahi

3- Inclusive

4- Exclusive

استعداد هستند، البته به شیوه‌ی متفاوتی)، ولی تمرکز رویکرد انحصاری، فقط بر افراد با قابلیت بالا (با این نگاه که برخی از افراد دارای استعداد ویژه‌ای هستند، برای همین ارزشمندتر هستند) یا کارکنان دارای عملکرد بالاست (Mahadevan & Kilian-Yasin, 2007; Stahl et al., 2017:3). هر یک از این دو رویکرد، دارای دو بخش هستند. با توجه به اینکه مدیریت استعداد می‌تواند برای همه کارکنان، به عنوان مسیری برای توسعه حرفه‌شان در نظر گرفته شود (Gold, Oldroyd, Chesters, Booth, & Waugh, 2016:2)، در این مطالعه رویکرد فراگیر انتخاب شده است. رویکرد فراگیر شامل دو نوع فراگیر-عینی (استعداد یک اصطلاح همه‌جانبه است که به تمام نیروی کار اشاره دارد) و فراگیر-ذهنی (از توسعه استعداد همه کارکنان دفاع می‌کند تا همه آنها به قابلیت بالقوه خود دست یابند) است (van Heugten, Heijne-Penninga, Paans, & Wolfensberger, 2016:61).

سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی، به کارکنان مستعد به چشم یک منبع منحصر به فرد نگاه می‌کنند و از مدیریت استعداد به منظور تصاحب، بهبود و نگهداشت این منابع استفاده می‌کنند (Sparrow & Makram, 2015). با توجه به مدل‌های موجود در رابطه با مدیریت استعداد (Chabault, Hulin, & Soparnot, 2012; Collings & Mellahi, 2009; Mensah, 2015; Oppong & Gold, 2016; Phillips & Roper, 2009; Schiemann, 2014)، در این پژوهش ابعاد زیر به‌عنوان مؤلفه‌های مدیریت استعداد در نظر گرفته شده‌اند:

۱. جذب^۱: از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت استعداد، جذب افراد با استعداد است. تئوری جذب مشابه^۲ (Byrne, 1971) و تناسب شخص-سازمان^۳ (Kristof, 1996)، منطق لازم برای افرادی که به سازمان جذب می‌شوند را ارائه می‌دهد (Kim, Mori, & Rahim, 2018:4). معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرار گرفته‌اند از مهم‌ترین عوامل جذب استعدادهای به‌شمار می‌رود (Phillips & Roper, 2009: 14). جذب، برای تصاحب و نگهداشت مزیت رقابتی حیاتی است (Kim et al., 2018:2). یک راهبرد جذب استعداد، کارفرما را ملزم می‌کند که روش‌های بازاریابی و

1-Recruitment

2- Similarity-attraction theory

3- P-O fit theory

مدل‌های برند را برای جذب افراد مستعد از بازار نیروی کار خارج به کار گیرد یا کارکنان داخل سازمان را در فرایند مدیریت استعداد درگیر کند (Gibb & Zhang, 2017:4).

۲. نظام ارزیابی و کشف استعدادها:

برای فهم مدیریت استعداد، ابتدا باید افراد مستعد شناسایی شوند (Son et al., 2018:5). مدیریت عملکرد با ایجاد یک نظام ارزیابی از کارکنان، باعث کشف استعدادها می‌شود. یافتن افراد مستعد یکی از مهم‌ترین مسائل مورد توجه مدیریتی بوده است (Thunnissen & Buttiens, 2017:2). در فرایند مدیریت استعداد، معمولاً با شناسایی ۱ تا ۱۰ درصد کارکنان با بالاترین عملکرد و قابلیت در سازمان، یک مخزن استعداد تشکیل می‌شود (Swailles, Downs, & Orr, 2014). بهترین اقدام در فرایند جذب به اعتقاد گییب و ژانگ^۱، ایجاد رقابت بین مخزن متنوعی از متقاضیان است (Gibb & Zhang, 2017:17).

۳. توسعه و به‌سازی^۲: در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته، فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، سومین مورد از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه‌بندی شده است (Phillips & Roper, 2009: 8). به علاوه، توسعه درونی استعداد به سازمان‌ها اجازه می‌دهد دانش و مهارت خاص سازمان را توسعه دهند، که بجای خرید استعداد از بیرون، باید تکیه بر مربی‌گری و مرشدی و آموزش رسمی و برنامه‌های توسعه‌ای باشد (Collings & Mellahi, 2009).

۴. حفظ و نگهداشت کارکنان^۳: با توجه به خطر خروج کارکنان، نگهداشت کارکنان، مستلزم خلق و ارائه ارزش پیشنهادی به کارمند، طرح‌های شخصی‌سازی شده، طرح جبران خدمات بسیار رقابتی، و تعادل سالمی بین زندگی شخصی و حرفه‌ای است (Gibb & Zhang, 2017:5). به علاوه، تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری با پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد، یک راهکار اصلی دیگر در جهت حفظ و نگهداشت استعدادها است (Phillips & Roper, 2009:4). بهترین اقدام در حفظ و نگهداشت کارکنان به اعتقاد گییب و ژانگ^۴ (۲۰۱۷، ص ۱۷)، ارائه پاداش‌ها و فراهم سازی امکان پیشرفت در کارراهه شغلی برای افراد مستعد مخزن استعداد است. جانشین پروری، زیر مجموعه کارراهه شغلی است که باید در

1- Gibb & Zhang

2- Development and improvement

3- Retention

4-Gibb & Zhang

برنامه ریزی نیروی انسانی به آن توجه شود (Davoudi, Imani, Yazdani, & Yaghoubi, 2017).

سرمایه اجتماعی

ایده اساسی اصطلاح سرمایه اجتماعی، در ارزشمند و مثبت قلمداد کردن تعاملات اجتماعی را می‌توان به آرای صاحب‌نظران کلاسیک جامعه‌شناسی برگرداند. مفهوم سرمایه اجتماعی تنها در دهه ۱۹۸۰ بود که به‌شدت مورد توجه قرار گرفت و توانست با گسترش نظری و تجربی، جایگاه تعریف‌شده‌ای در میان نظریه‌های جامعه‌شناسی به خود اختصاص دهد. در ایتالیا، پوتنام (۱۹۹۳) به بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و نهادهای دموکراتیک پرداخت، در فرانسه بوردیو (۱۹۹۷) به تبیین ابعاد دیگری از این مفهوم پرداخت و در آمریکا، کلمن (۱۹۹۸)، در زمینه مشارکت در امور مدرسه تحقیقی (در شهر شیکاگو) انجام داد که هر سه جزو اولین پژوهش‌ها در زمینه سرمایه اجتماعی هستند و تلاش هر سه نفر برای تبیین همبستگی و باز تولید گروه با تاکید بر اینکه سرمایه سازمان، تایید و پذیرش متقابل است (cited in Tavassoli & Mousavi, 2005: 3-4).

سرمایه اجتماعی تجمیع منابع واقعی و بالقوه جای گرفته و در دسترس و قابل استخراج از شبکه روابطی است که یک فرد یا واحد اجتماعی از آن برخوردار است (Nahapiet & Ghoshal, 1998:243). سرمایه اجتماعی برای بهبود عملکرد ضروری است، چرا که با به اشتراک گذاری دانش، دستیابی به منابع را تسهیل می‌کند (Wang & Cotton, 2018:4). با این وجود همه کارکنان در این مشارکت نقش یکسانی ندارند (Wang & Cotton, 2018:13). این سرمایه در رابطه بین افراد و حدی که آن‌ها می‌توانند برای دستیابی به روابط کاری و پیامدهای شغلی مثبت، به منابع قدرت در سازمان متصل و جایگاهی مناسب در شبکه اجتماعی کسب نمایند، شناسایی می‌شود. در دیدگاه سرمایه اجتماعی، موفقیت بیش از آنکه ناشی از ویژگی‌های افراد باشد به موقعیت اجتماعی آن‌ها در سازمان بستگی دارد. بنابراین جایگاه فرد در شبکه روابط اجتماعی است که حد سرمایه اجتماعی وی را تعیین می‌کند و موجب بروز تفاوت‌هایی در نتایج شغلی می‌شود (Ballout, 2007:741).

پیشینه‌ی پژوهش

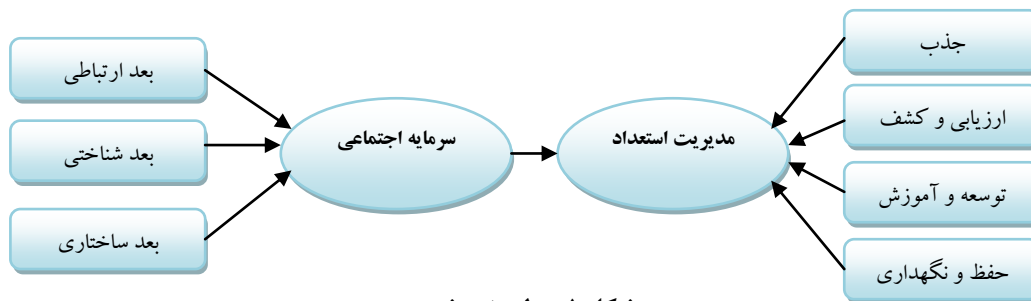
در تحقیقی جهت کشف عوامل موثر بر جذب کارکنان در دانشگاه، مشخص شد که عوامل متعددی (جو سازمان، مسوولیت پذیری اجتماعی، ویژگیهای شغلی، حقوق و مزایا، شرایط و محیط کار، شهرت و اعتبار سازمان، خدمات و امکانات سازمانی و شهری و فرهنگ سازمانی) بر جذب افراد (که یک مولفه مهم در سیستم مدیریت استعداد است)، می‌توانند تاثیرگذار باشند (Deghati, Mohammadi, & Yaghoubi, 2017). در مطالعه‌ای دیگر که جهت بررسی مهم ترین عوامل موثر بر جذب و نگهداشت، به طور دقیق تر بر روی استعدادهای در دانشگاه متمرکز شد، جو تحقیق در دانشگاه، شرایط کاری، شهرت دانشگاه، امکان رشد و توسعه فردی، ارزش ها و فرهنگ، جو تدریس و محیط فیزیکی کار به ترتیب بیشترین تاثیر را داشتند (Tahmasbi, Gholipoor, & Javaherizadeh, 2012). در ادامه مطالعاتی که نقش سرمایه اجتماعی بر مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار دهند، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

سرمایه اجتماعی به روابط افراد ارزش می‌بخشد و اغلب این رابطه منطقی در مدیریت منابع انسانی حلقه گم شده است. این انتظار وجود دارد که روابط اجتماعی هویت و شناخت را افزایش دهد (Lin, 2002) و ساختارهای شبکه روابط، فرایند مدیریت استعداد در سازمان را تسهیل کند (Nayak, Bhatnagar, & Budhwar, 2018, p. 24). نایاک^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، در یک مطالعه اکتشافی از روش استنتاجی و کیفی با رویکرد نظریه داده بنیاد، برای استخراج عوامل ساختار روابط اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی که موجب بهبود و تقویت مدیریت استعداد می‌شود، استفاده کردند. چهار دسته شناسایی شده در مصاحبه با متخصصان منابع انسانی، شامل استفاده این سایت‌ها در فرایند انتخاب و بکارگیری (حدود ۴۰ درصد کدهای استخراج شده)، برند کارفرما (حدود ۲۹ درصد کدهای استخراج شده)، درگیری‌سازی یا دلبستگی مشتری (حدود ۲۰ درصد کدهای استخراج شده)، و تغییر نقش مدیر منابع انسانی (حدود ۱۲ درصد کدهای استخراج شده) بود. تاثیر سایت‌های شبکه‌های اجتماعی (که با توجه به تقویت ارتباطات و تعاملات بین افراد، می‌تواند نوعی سرمایه اجتماعی تلقی شود) بر مدیریت استعداد در این مطالعه نشان می‌دهد که استفاده از این سایت‌ها در جذب، انتخاب و فرایند بکارگیری، درگیری‌سازی یا دلبستگی کارکنان موثر است.

1 -Nayak, et al.,

به عنوان مثال، در کشور هند وجود آشنایی قبلی در فرایند بکارگیری فرد در سازمان موثر بوده است. به طور دقیق تر، در تحقیقات داخلی، مطالعه‌ای با عنوان "نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعداد در سازمان تربیت بدنی" انجام گردید که نتایج آن بیانگر این بود که بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد در سازمان تربیت بدنی رابطه‌ای معنی دار وجود دارد و با بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی سطح مدیریت استعداد ارتقاء می‌یابد (Ahmadi *et al.*, 2012).

در این پژوهش، با توجه به مطالعات گذشته و سوابق نظری موضوع مورد پژوهش، برای بررسی سرمایه اجتماعی از ابعاد ناهایت و گوشال (۱۹۹۸) (ارتباطی، شناختی، ساختاری) استفاده شد. همچنین از ابعاد چهارگانه مدیریت استعداد احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، (نظام جذب، ارزیابی و کشف، توسعه و به کارگیری، حفظ استعدادها) استفاده و مدل تحلیل تحقیق زیر تدوین شد.



شکل ۱: مدل پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اصلی: بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد رابطه‌ای معنی دار وجود دارد.
- فرضیه فرعی اول: بین بعد ساختاری سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد رابطه‌ای معنی دار وجود دارد.
- فرضیه فرعی دوم: بین بعد شناختی سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد رابطه‌ای معنی دار وجود دارد.
- فرضیه فرعی سوم: بین بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد رابطه‌ای معنی دار وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

سوال اصلی که این تحقیق در جستجوی پاسخ برای آن است، یافتن نقش سرمایه اجتماعی در مدیریت استعداد در بین کارکنان کارخانه سیمان خاش است. تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی-همبستگی هست. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

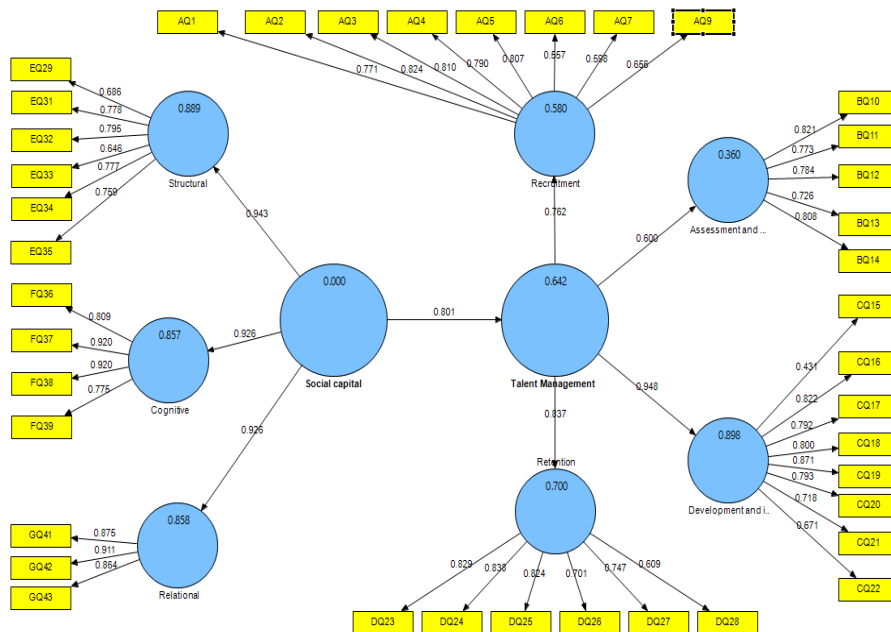
برای تعیین حجم نمونه از روش (Krejcie & Morgan, 1970) استفاده شد. مطابق این جدول و با توجه به جامعه‌ی آماری ۲۷۴ نفر، نمونه‌ی تحقیق برابر با ۱۶۰ نفر تعیین گردید. ابزار تحقیق شامل دو پرسشنامه استاندارد سرمایه اجتماعی (Nahapiet & Ghoshal, 1998) با ۱۵ گویه و مدیریت استعداد (Ahmadi et al., 2012) با ۲۸ گویه بود که برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها توسط تعدادی از صاحب‌نظران حوزه مدیریت و علوم اجتماعی سنجیده شد و پایایی آن‌ها برحسب آلفای کرانباخ به ترتیب ۰/۸۹۹ و ۰/۸۹۶ بدست آمد. در نهایتاً داده‌های کمی لازم جمع‌آوری شدند و الگوی تحقیق بررسی و برازش آن مشخص شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از روش نسل دوم روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، روش‌های مؤلفه‌محور که بعداً به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) تغییر نام داده‌اند استفاده شده است. PLS-SEM یکی از رویکردهای نسل دوم مدل‌سازی معادلات ساختاری است و در مقایسه با روش‌های نسل اول که کواریانس‌محور بودند مزیت‌هایی را داراست.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری

برازش مدل به بررسی اختلاف مدل پیشنهادی و مدل واقعی می‌پردازد. برای سنجش برازش مدل ابتدا بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری محاسبه شدند. در ادامه شکل ۲، ضرایب بارهای عاملی را نشان می‌دهد.



شکل ۲: ضرایب بارهای عاملی

همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ است که نشان از برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری است.

آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

معیاری سنتی و کلاسیک برای سنجش پایایی و سنج‌های مناسب برای ارزیابی پایداری درونی محسوب می‌شود. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی است، روش PLS معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی (CR) به کار می‌برد. برتری این معیار نسبت به آلفا در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد، در واقع در آلفا تمامی شاخص‌ها با اهمیت مساوی وارد محاسبات می‌شوند، اما در پایایی ترکیبی، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادی دارند. در صورتی که مقادیر این دو معیار بالاتر از ۰/۷ باشد، نشانگر پایایی قابل قبول است (Davari & Rezazadeh, 2015:79-80). در ادامه جدول ۱، ضرایب پایایی و روایی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ضرایب پایایی و روایی

متغیر	آلفای کرونباخ	R Square	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس (AVE)
سرمایه اجتماعی	۰/۹۳۲	-	۰/۹۴۱	۰/۵۲۶
بعد ساختاری	۰/۸۵۲	۰/۸۷۱	۰/۸۸۶	۰/۵۲۵
بعد ارتباطی	۰/۷۹۲	۰/۸۸۳	۰/۸۶۸	۰/۶۳۱
بعد شناختی	۰/۸۷۸	۰/۸۵۶	۰/۹۱۷	۰/۷۳۷
مدیریت استعداد	۰/۹۱۹	۰/۶۴۳	۰/۷۹۲	۰/۷۹۲
جذب استعدادها	۰/۸۷۵	۰/۵۷۲	۰/۹۰۰	۰/۵۰۷
ارزیابی و کشف	۰/۸۴۳	۰/۳۵۹	۰/۸۸۷	۰/۶۱۲
توسعه و آموزش	۰/۸۸۱	۰/۸۹۸	۰/۹۰۸	۰/۵۶۰
نگهداشت	۰/۸۵۲	۰/۶۹۹	۰/۸۹۱	۰/۵۸۱

همان‌طور که از جدول شماره (۱) مشخص است، مقادیر مربوط به این دو معیار بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

روایی همگرا

دومین معیار برازش مدل اندازه‌گیری است. این معیار (AVE) نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته‌شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است و هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (Davari & Rezazadeh, 2015:81). اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا هست. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ به بالا معرفی شده است (Fornell & Larcker, 1981). برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج^۱ (AVE) محاسبه می‌شود و باید روابط زیر برقرار باشد:

معادله (۱):

$$CR > 0.7$$

$$CR > AVE$$

$$AVE > 0.5$$

طبق جدول شماره (۱)، آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده، بنابراین از نظر پایایی، تمامی متغیرها مورد تأیید است. مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)

1- Average Variance Extracted (AVE)

همواره بزرگ‌تر از ۰/۵ است و مقدار روایی مرکب (CR) نیز بزرگ‌تر از AVE است، بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود.

روایی واگرا

سومین معیار سنجش برازش مدل اندازه‌گیری است. روایی واگرای قابل قبول یک مدل، حاکی از آن است که یک سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. برای سنجش این معیار از ماتریس فورنل لارکر استفاده شده است. این ماتریس میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است. این ماتریس در صورتی روایی واگرای قابل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشد (Davari & Rezazadeh, 2015: 84). ماتریس فورنل لارکر در جدول ۲، قابل مشاهده است.

جدول ۲: ماتریس فورنل لارکر

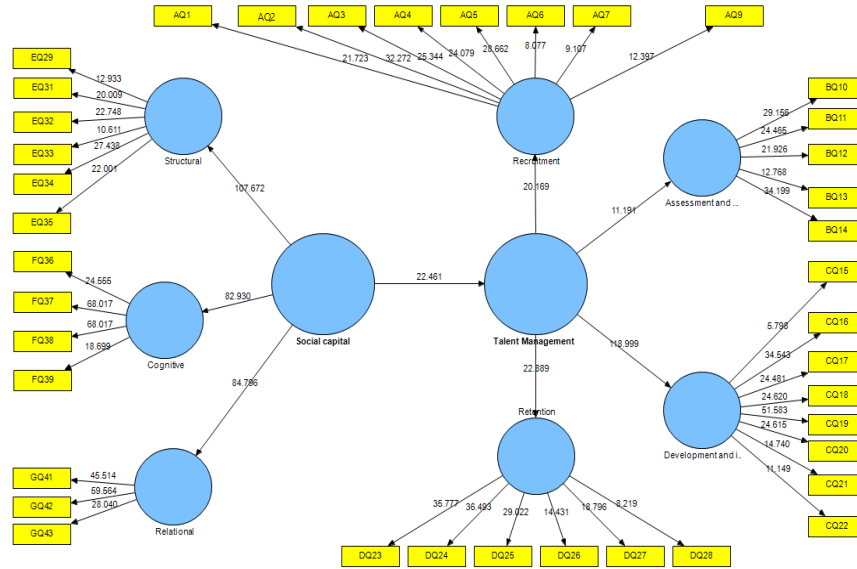
متغیر	ساختاری	ارتباطی	شناختی	جذب	ارزیابی	توسعه	نگهداشت
ساختاری	۰/۷۳۵						
ارتباطی	۰/۷۲۶	۰/۷۹۴					
شناختی	۰/۷۷۱	۰/۸۳۲	۰/۸۵۸				
جذب	۰/۷۰۸	۰/۷۰۷	۰/۸۳۰	۰/۷۱۲			
ارزیابی	۰/۵۸۲	۰/۵۳۹	۰/۶۵۶	۰/۶۹۸	۰/۷۸۲		
توسعه	۰/۶۵۳	۰/۵۳۱	۰/۶۱۱	۰/۶۲۵	۰/۵۳۴	۰/۷۴۸	
نگهداشت	۰/۶۳۴	۰/۵۰۴	۰/۵۲۹	۰/۵۴۷	۰/۴۵۰	۰/۷۱۴	۰/۷۶۲

طبق جدول شماره (۲)، اعداد قطر اصلی بیشتر از اعداد زیر قطر اصلی است و بیانگر روایی واگرای مناسب است.

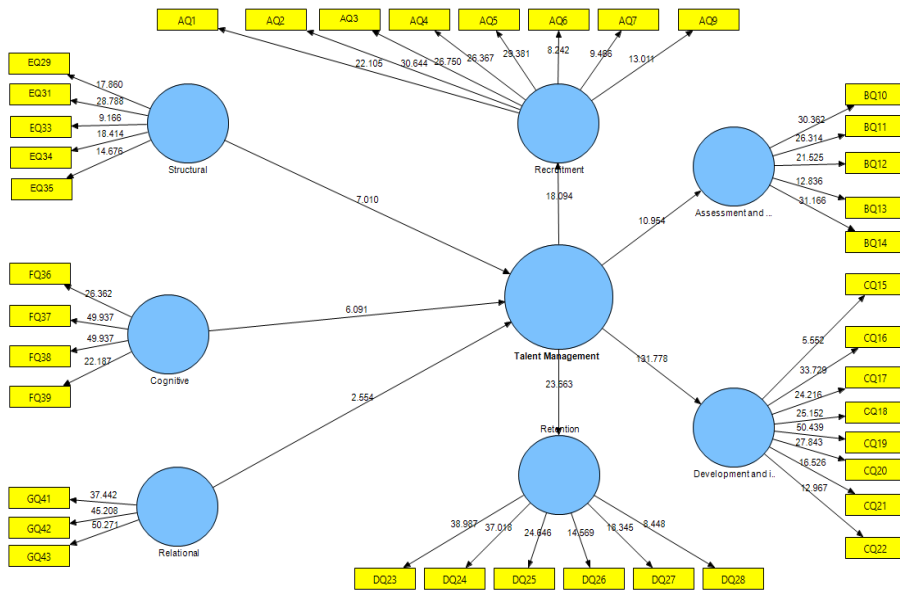
برازش مدل ساختاری

(۱) ضرایب معناداری t (t-values)

نخستین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها در مدل اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت روابط بین سازه‌ها و تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است، همچنین اعداد معناداری در سطوح اطمینان ۹۹٪ و ۹۹٪/۹ به ترتیب برابر با ۲/۵۸ و ۳/۲۷ است (Davari & Rezazadeh, 2015). در ادامه شکل ۳ و ۴، به ترتیب ضرایب معناداری فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی را نشان می‌دهند.



شکل ۳: ضرایب معناداری فرضیه اصلی



شکل ۴: ضرایب معناداری فرضیه‌های فرعی

با توجه به شکل ۳ و ۴ ضرایب مسیر هر سه متغیر خارج از دامنه قدر مطلق ۱/۹۶ قرار دارد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد روابط بین متغیرها معنادار است.

(۲) معیار R^2

معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. این مقدار برای سازه‌های برون‌زا صفر است. بر اساس پیشنهاد چین (۱۹۹۸)، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک به ترتیب، مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش مدل در نظر گرفته می‌شوند (Davari & Rezazadeh, 2015). مطابق با شکل ۲ و جدول ۱ غیر از ابعاد ارزیابی و جذب مقادیر R^2 بالاتر از مقدار قوی یعنی ۰/۶۷ قرار دارد.

(۳) معیار Q^2

این معیار که توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زای مدل را مشخص می‌سازد. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که بخش ساختاری قابل قبولی دارند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. هنسler و همکاران (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ که به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برون‌زا است را تعیین نموده‌اند (Davari & Rezazadeh, 2015).

جدول ۳: ضرایب معیار Q^2

متغیر	SSO ^۲	SSE ^۱	1-SSE/SSO
ساختاری	۹۶۰/۰۰۰	۵۰۶/۱۴۴	۰/۶۶۵
ارتباطی	۴۸۰/۰۰۰	۱۶۰/۴۴۶	۰/۲۶۵
شناختی	۶۴۰/۰۰۰	۲۴۰/۱۳۹	۰/۶۲۴
مدیریت استعداد	۲۰۸۰/۰۰۰	۱۴۴۱/۰۰۰	۰/۳۰۶
جذب	۱۲۸۰/۰۰۰	۸۸۲/۳۶۰	۰/۳۱۰
ارزیابی	۸۰۰/۰۰۰	۶۳۶/۲۸۹	۰/۲۰۴
توسعه	۱۲۸۰/۰۰۰	۶۳۵/۸۰۵	۰/۵۰۳
نگهداشت	۹۶۰/۰۰۰	۵۶۹/۸۳۸	۰/۴۰۶

۱- جمع مربع مقادیر خطا در پیش‌بینی شاخص‌های درون‌زا

۲- جمع مقادیر مربع مربوط به شاخص‌ها

با توجه به جدول (۳)، مقادیر این معیار برای بیشتر متغیرها بالای ۰/۳۵ است و بیانگر قدرت پیش‌بینی قوی مدل است.

برازش مدل کلی (محاسبه معیار GOF)

در تکنیک حداقل مجذورات جزئی، این معیار مهم‌ترین شاخص برازش مدل است و توسط این معیار، برازش مدل کلی معادلات ساختاری کنترل می‌شود. این معیار توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF در نظر گرفته می‌شوند (Davari & Rezazadeh, 2015).

$$GOF = \sqrt{Avg(Communalities) \times AvgR^2}$$

جدول ۴: مقادیر اشتراکی^۱

ابعاد	مقادیر اشتراکی
ساختاری	۰/۵۵۰
ارتباطی	۰/۷۸۰
شناختی	۰/۷۳۷
جذب	۰/۵۳۷
ارزیابی	۰/۶۱۲
توسعه	۰/۵۶۰
نگهداشت	۰/۵۸۱

معادله (۲):

$$GOF = \sqrt{Avg(communalities) \times AvgR^2}$$

$$Avg(Communalities) = /623$$

$$AvgR = /723$$

$$GOF = \sqrt{/623} \times \sqrt{/723} = 0.671$$

نتایج محاسبات نشان می‌دهد با توجه به مقادیر وتزلس و همکاران، مقدار این معیار بالای ۰/۳۶ است که بیانگر برازش کلی و قوی مدل (موفقیت مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون زا) است.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری و کلی، محقق اجازه می‌یابد به آزمون فرضیه‌ها پرداخته و به یافته‌های پژوهش برسد.

بررسی ضرایب معناداری Z

ضرایب معناداری نشان می‌دهد که آیا فرضیه‌های تحقیق معنادار هستند یا خیر؟ با توجه به شکل‌های ۳ و ۴ ضرایب مسیر متغیرها خارج از دامنه قدر مطلق ۱/۹۶ قرار دارد، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ درصد روابط بین متغیرها معنادار است. و فرضیه‌های تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه‌ی اصلی: بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۵: نتیجه آزمون فرضیه اصلی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	t- value	ضریب تأثیر	نتیجه فرضیه
سرمایه اجتماعی	مدیریت استعداد	۲۲/۴۶۱	۰/۸۰۱	تأیید

آماره آزمون ۲۲/۴۶۱ و ضریب تأثیر نیز ۰/۸۰۱ بدست آمده است، که بزرگ‌تر از ۳/۲۷ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده در سطح اطمینان ۹۹/۹٪ مثبت و معنادار است و شدت این رابطه ۸۰/۱٪ است.

فرضیه‌ی فرعی اول: بین بعد ساختاری سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۶: نتیجه آزمون فرضیه فرعی اول

متغیر مستقل	متغیر وابسته	t- value	ضریب تأثیر	نتیجه فرضیه
بعد ساختاری	مدیریت استعداد	۷/۰۱۰	۰/۵۴۲	تأیید

آماره آزمون ۷/۰۱۰ و ضریب تأثیر نیز ۰/۵۴۲ بدست آمده است، که بزرگ‌تر از ۳/۲۷ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده در سطح اطمینان ۹۹/۹٪ مثبت و معنادار است و شدت این رابطه ۵۴/۲٪ است.

فرضیه‌ی فرعی دوم: بین بعد شناختی سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۷: نتیجه آزمون فرضیه فرعی دوم

متغیر مستقل	متغیر وابسته	t- value	ضریب تأثیر	نتیجه فرضیه
بعد شناختی	مدیریت استعداد	۶/۰۹۱	۰/۵۱۵	تأیید

آماره آزمون ۶/۰۹۱ و ضریب تأثیر نیز ۰/۵۱۵ بدست آمده است که بزرگ‌تر از ۳/۲۷ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده‌شده در سطح اطمینان ۹۹/۹٪ مثبت و معنادار است و شدت این رابطه ۵۱٪ است.

فرضیه‌ی فرعی سوم: بین بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۸: نتیجه آزمون فرضیه فرعی سوم

متغیر مستقل	متغیر وابسته	t- value	ضریب تأثیر	نتیجه فرضیه
بعد ارتباطی	مدیریت استعداد	۲/۵۵۴	۰/۲۰۰	تأیید

T-value با ۲/۵۵۴ خارج از دامنه قدر مطلق ۱/۹۶ قرار دارد، بنابراین می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد همبستگی معناداری وجود دارد و مقدار این تأثیر ۲۰٪ است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، تبیین نقش سرمایه اجتماعی در بهبود نظام مدیریت استعداد در شرکت سیمان خاش بود. نقش سرمایه اجتماعی به‌منزله یک عامل قدرتمند برای تشریح موفقیت نسبی عاملان، از نظر تعداد زیادی از دانشمندان به تأیید رسیده است که از آن جمله می‌توان به برت^۱، گابای و زوکرم^۲ و بارون^۳ اشاره کرد (Nahapiet & Ghoshal, 1998:242). نتایج این پژوهش نیز نشان می‌دهد که توسعه سرمایه اجتماعی در سازمان بر توسعه فرایند مدیریت استعداد تأثیرگذار است. وجود سرمایه اجتماعی در سازمان و تعاملات اثربخش میان افراد سازمان، موجب بهبود مدیریت استعداد (جذب، ارزیابی و کشف استعداد، توسعه و آموزش، نگهداشت) خواهد شد. نتایج حاصل از فرضیه اصلی این پژوهش، موید این بود که میان دو متغیر سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین بر اساس فرضیه‌های فرعی پژوهش،

1-Burt

2- Gabbay & Zukerman

3-Baron

بین هر سه بعد سرمایه اجتماعی (ساختاری، شناختی و ارتباطی) با مدیریت استعداد همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد که با نتایج مطالعه احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، و نایاک و همکاران (۲۰۱۸)، همخوانی دارد.

انتخاب یک نامزد درست یک وظیفه چالش برانگیز برای مدیران منابع انسانی است که نیازمند نگاهی جدید به راهبردهای مدیریتی و تصاحب استعدادهای خلاق و جدید است (Nayak et al., 2018:4) و با وجود مشارکتهای صورت گرفته در زمینه‌های مختلف مدیریت استعداد (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت)، نیاز به کشف بافت‌ها و نگاه‌های متفاوت و یکپارچه کردن دیدگاه‌های گسترده‌تر در سایر بافت‌ها وجود دارد (Collings, Scullion, & Vaiman, 2011; Thunnissen & Buttiens, 2017:1). چراکه تعمیم دادن نتایج بدست آمده از یک شرکت در کشورهای در حال توسعه به یک شرکت در کشور دیگر، بدلیل اقتصاد و هویت خاص هر کشور، غیر ممکن است (Latukha, 2018:2) در نتیجه، در تعمیم نتایج مطالعات مدیریت استعداد، به سایر موقعیت‌ها یا زمینه‌ها توجه به شرایط آن کشور از لحاظ اقتصادی یا اجتماعی لازم است و باید با احتیاط صورت گیرد (Tlairs, Martin, & Hofaidhllaoui, 2017:442).

References

- 1-Ahmadi, A., Farahani, A., Bahmani Choubasti, A., & Shahbazi, M. (2012). The Role of Social Capital In Developing Talent Management in Physical Education Organization. *Sport Management Studies*, 4(13), 237-260 (in Persian).
- 2-Ballout, H. I. (2007). Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 741-765.
- 3-Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.
- 4-Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. *Organizational Dynamics*, 4(41), 327-335.
- 5-Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- 6-Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- 7-Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462.
- 8-Davari, A., & Reza zadeh, A. (2015). Structural equation modeling with PLS. Tehran: Jahad Daneshgahi Organization (in Persian).
- 9-Davoudi, S., Yaghoubi, N. M., & Imani, A. (2018). Designing a Comprehensive Model of Talent Identification and Replacement of the Higher Education System in Sistan and Baluchestan Province. *Public Management Research*, 10(38), 251-276 (in Persian).
- 10-Davoudi, S. A., Imani, A., Yazdani, B., & Yaghoubi, N. (2017). Identifying and Explaining the Components and Driving Factors Affecting Talent and Succession in the Higher Education System of Sistan and Balouchestan Province using the Mick Mac Method *Social-cultural Strategy Journal*, 6(24), 235-261 (in Persian).
- 11-Deghati, A., Mohammadi, M., & Yaghoubi, M. (2017). Identifying the Base of Attraction of Human Force in Medical Science University of Birjand City. *Public Management Research*, 10(37), 157-175 (in Persian).
- 12-Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- 13-Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- 14-Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.

- 15-Gibb, S., & Zhang, S. (2017). Guanxi influence and talent management in Chinese organisations; evidence from the real estate sector. *Human Resource Development International*, 20(1), 79-98.
- 16-Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166.
- 17-Gold, J., Oldroyd, T., Chesters, E., Booth, A., & Waugh, A. (2016). Exploring talenting: talent management as a collective endeavour. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 513-533.
- 18-Kim, S., Mori, I., & Rahim, A. R. A. (2018). Cultural values matter: Attractiveness of Japanese companies in Malaysia. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 87-103.
- 19-Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of operations management*, 25(2), 528-545.
- 20-Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- 21-Latukha, M. O. (2018). Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging- Market Firms? Evidence from Russia. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 69-87.
- 22-Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* (Vol. 19): Cambridge university press.
- 23-Mahadevan, J., & Kilian-Yasin, K. (2017). Dominant discourse, orientalism and the need for reflexive HRM: Skilled Muslim migrants in the German context. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(8), 1140-1162.
- 24-Makarius, E. E., & Srinivasan, M. (2017). Addressing skills mismatch: Utilizing talent supply chain management to enhance collaboration between companies and talent suppliers. *Business Horizons*, 60(4), 495-505.
- 25-McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- 26-Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.
- 27-Mensah, J. K. (2018). Talent Management and Employee Outcomes: A Psychological Contract Fulfilment Perspective. *Public Organization Review*, 1-20.

- 28-Muratbekova- Touron, M., Kabalina, V., & Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia—A context- embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 437-455.
- 29-Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- 30-Nayak, S., Bhatnagar, J., & Budhwar, P. (2018). Leveraging Social Networking for Talent Management: An Exploratory Study of Indian Firms. *Thunderbird International Business Review*.
- 31-Oppong, N. Y., & Gold, J. (2016). Developing local managers in the Ghanaian mining industry: an indigenous talent model. *Journal of Management Development*, 35(3), 341-359.
- 32-Painter- Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2018). Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*.
- 33-Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- 34-Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- 35-Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2018). Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29.
- 36-Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.
- 37-Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., . . . Wright, P. M. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD faculty and research working papers*, 24.
- 38-Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529-544.
- 39-Tahmasbi, R., Gholipoor, A., & Javaherizadeh, E. (2012). Talent Management: Explain, Identify and the Rank Influencing Factors on Recruitment and Retention of Academic talent. *Management Researches*, 5(17), 5-26 (in Persian).
- 40-Tavassoli, G., & Mousavi, M. (2005). The concept of capital in classica and new theories with an emphasis on social capital theories. *Journal of Social Sciences Letter*, 26(26), 1-32 (in Persian).
- 41-Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
- 42-Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: a study on the impact of contextual factors on the TM approach

- in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418.
- 43-Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426-445.
- 44-Van Heugten, P., Heijne-Penninga, M., Paans, W., & Wolfensberger, M. (2016). Characteristics of highly talented international business professionals defined: Qualitative study among international business professionals. *European Journal of Training and Development*, 40(2), 58-73.
- 45-Vosburgh, R. M. (2017). Closing the academic-practitioner gap: Research must answer the “SO WHAT” question. *Human Resource Management Review*.
- 46-Wang, L., & Cotton, R. (2018). Beyond Moneyball to social capital inside and out: The value of differentiated workforce experience ties to performance. *Human Resource Management*, 57(3), 761-780.

