

چکیده

سازمان های دولتی ایران، برای تحقق شعار «اقتصاد مقاومتی، اقدام و عمل»، نیازمند توجه ویژه به بهره وری نیروی انسانی هستند. این امر ماندگاری بیشتر مشتریان، و بهبود عملکرد مالی و سودآوری را به دنبال خواهد داشت. از طرفی برند کارفرما، یک راهبرد بلندمدت، برای جذب، نگهداشت و توسعه منابع انسانی است که می تواند از عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی باشد. هم چنین تحقیقات نشان داده است که یکی از عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی، مدیریت استعداد می باشد. بدین منظور، این پژوهش، ضمن بررسی تأثیرگذاری برند کارفرما بر بهره وری نیروی انسانی، به ارزیابی نقش میانجی مدیریت استعداد در تأثیرگذاری برند کارفرما بر بهره وری نیروی انسانی، پرداخته است. اجرایی شدن دستاوردهای این پژوهش، موجبات افزایش بهره وری نیروی انسانی را در سازمان مذکور فراهم می آورد. جامعه آماری این پژوهش محققین یک سازمان دفاعی (کسانی که در دفاتر طراحی کار می کنند) می باشد. این مطالعه در نمونه ای ۴۵ نفری از محققین صورت پذیرفته است. نمونه گیری به صورت سرشماری بوده است. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است و برای جمع آوری داده ها از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده ها به کمک روش مدل سازی معادلات در نرم افزار پی ال اس انجام گرفته است. یافته های پژوهش نشان می دهد، برند کارفرما و مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی تأثیرگذار هستند و هم چنین، برند کارفرما بر مدیریت استعداد تأثیرگذار می باشد.

کلید واژه:

برند کارفرما، مدیریت استعداد، بهره وری نیروی انسانی، سازمان دفاعی

بررسی تأثیر برند کارفرما بر بهره وری نیروی انسانی با میانجی گری مدیریت استعداد (مورد کاوی: یک سازمان دفاعی)

یونس نظری (نویسنده مسئول)،

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی

دانشگاه صنعتی مالک اشتر

y.nazari7@gmail.com

مجید رمضان

استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

ramezan@mut.ac.ir

محمد ابراهیم سنجقی

استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر،

sanjaghi@yahoo.com

مسیح ابراهیمی

استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر،

masihebrahimi@gmail.com

مقدمه

برند کارفرما^۱ از مفاهیمی است که حدود دو دهه در ادبیات بازاریابی و مدیریت منابع انسانی مطرح بوده است (امبلر و بارو، ۱۹۹۶). اگر چه تعاریف گوناگونی از این مفهوم ارائه شده است، اما شاید بتوان در مجموع آن را تصویری شکل گرفته از ویژگی های یک سازمان (در نقش کارفرما) در ذهن کارکنان داخلی و متقاضیان کار در بازار کار درباره آن سازمان دانست. برند مثبت یک سازمان نشان دهنده ویژگی هایی است که آن سازمان را در ذهن کارکنان و متقاضیان کار دارای ویژگی هایی می سازد که آن را به عنوان محیطی مناسب برای کار کردن تعیین می کند. شاید یکی از با اهمیت ترین دلایل توجه به این موضوع دستیابی سازمان ها به منابع انسانی استراتژیک و دارای استعداد و عملکرد بالا در بازار کار رقابتی باشد که الزاماً با استراتژی های کارمندیابی عادی جلب یک سازمان نمی شوند (ناکس و فریمن^۲، ۲۰۰۶). از منظری دیگر، الزامات اخلاقی و انسانی مدیریت یک کسب و کار ایجاب می کند که هر سازمانی برای ایجاد محیطی مناسب برای کار و رشد کارکنان خود چارچوب مفهومی مشخصی برای ارزش آفرینی برای آن کارکنان به عنوان گروهی از ذینفعان کلیدی داشته باشد. واژه برند کارفرما را اولین بار امبلر و بارو^۳ در تحقیقات شان مورد استفاده قرار دادند. ایشان پس از مطالعه عمیق با پاسخ دهندگان از چند شرکت، به این نتیجه رسیدند که مفهوم برند می تواند در مورد کارکنان نیز به کار برده شود. برند کارفرما بر این ایده استوار



است که سرمایه گذاری روی منابع انسانی برای شرکت ارزش آفرین است و بیان می کند که از طریق سرمایه گذاری کردن برای بهبود مهارت کارکنان، می توان عملکرد شرکت را بهبود بخشید (بک هاوس و تیکو، ۲۰۰۴). تحقیقات نشان می دهد که تلاش برای بهبود عملکرد از روزهای اولیه شکل گیری رشته مدیریت، اصلی خدشه ناپذیر بوده است که هر روز وارد مباحث جدیدتری می شود و حوزه های بیشتری را تسخیر می کند (حسینی کاخکی و قلی پور، ۱۳۸۶). این مهم به حدی است که می توان گفت، رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران در هر سازمان، استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می باشد (طالقانی^۵ و همکاران، ۲۰۱۴). این امر سبب شده است که در کلیه کشورها، بهره وری و استفاده صحیح و هرچه بهتر و مناسب تر از مجموع عوامل تولید (اعم از کالا و خدمات) به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره وری ممکن نیست (پویان و معصومی، ۲۰۰۹). از طرفی دیگر تحقیقات متعددی برای بررسی پیش بینی کننده های بهره وری نیروی انسانی، از قبیل تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مشارکت شغلی، عدالت سازمانی، سبک های مختلف رهبری، ویژگیهای شخصی، حمایت سازمانی، ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و... انجام شده است، از آنجا که به نظر می رسد متغیر مدیریت استعداد نیز می تواند از پیش بینی کننده های بهره وری نیروی انسانی باشد (عرب پور و نیک پور، ۱۳۹۴). این تحقیق بر آن است که رابطه برند کارفرما و بهره وری نیروی انسانی با در نظر گرفتن متغیر میانجی مدیریت استعداد را در سازمان دفاعی مورد بررسی و کنکاش قرار دهد.

۱. بیان مسأله:

سازمان ها افزون بر تحولات و روندهای جهانی، ناگزیرند با برخی چالش های موجود در محیط ملی خود نیز روبرو شوند. از یک سوی، ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی، کندی جریان امور، بهره وری اندک، ارزیابی های غیرواقعی از منابع انسانی و بعضاً نارضایتی کارکنان و ارباب رجوع و از سوی دیگر تدوین سند چشم انداز بیست ساله کشور و ابلاغ آن از سوی عالی ترین مقام کشور، مسئولان امر را موظف کرده تا در یک برنامه بیست ساله که از سال ۱۳۸۴ آغاز شده است، شرایطی را فراهم نمایند که کشور ایران به شکل قدرت اول اقتصادی، فنی و علمی منطقه درآید. مسلمان رسیدن به این هدف مستلزم برنامه ریزی های گسترده در ابعاد مختلف است، که یکی از این ابعاد، بررسی وضعیت نظام اداری کشور و بهبود شاخص های توسعه آن و بهبود منابع انسانی می باشد (احمدی و خدای، ۱۳۹۰). از طرفی، بررسی های اخیر نشان می دهد که شمار زیادی از سازمان های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد مواجه هستند. اسپارو و هیل تراپ^۷ (۱۹۹۴)، با بررسی مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی نتیجه گرفته اند که در قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه گسترده ای از مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای پاسخگویی به نیازهای پیش بینی نشده شرکت ها را داشته باشند، رو به گسترش است (نوع پسند اصیل و همکاران، ۱۳۹۳). وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران نیز به عنوان یک سازمان با مأموریت پشتیبانی نیروهای مسلح از این قاعده مستثنی نیست و جذب و نگهداشت و توسعه افراد مستعد (افراد با دانش علمی و آشنا با مسائل پیچیده راهبردی دفاعی)، از مسائل مهم این سازمان، مخصوصاً در شرایط ویژه خاورمیانه امروزی است. بنابراین می توان گفت، امروزه، توانایی شرکت ها در جذب، استخدام و حفظ استعداد منابع انسانی از بازار کار، یک بخش مهم از استراتژی شرکت های موفق شده است. از زمان ۱۹۹۰، تعداد زیادی از شرکت ها، هزینه های قابل توجهی در زمینه برند کارفرما انجام داده اند که نشان می دهد این شرکت ها به اهمیت وافر برند کارفرما پی برده اند (بک هاوس و تیکو، ۲۰۰۴). مالکیت برند کارفرما قوی منجر می شود که سازمان ها امکان توانایی جذب استعدادهای بیشتری داشته باشند. در زمان کنونی که به نوعی، جنگ استعدادها^۸ بین سازمان ها در حال رخ دادن است، ساختن برند کارفرمای قوی برای سازمان ها مهم و حیاتی است (فیگورسکا و ماتوسکا^۹، ۲۰۱۳). به طور کلی می توان گفت که امروزه بحث برند کارفرما، یک موضوع مهم در زمینه مدیریت منابع انسانی می باشد، تا جایی که سازمان ها بیشتر و بیشتر در حال تلاش برای جذب کارکنان کلیدی و شاخص می باشند (برثون^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۵). جذب و حفظ سرمایه های انسانی با استعداد، یکی از منابع بسیار مهم مزیت رقابتی سازمان ها می باشد. اخیراً شرکت ها برای جذب کارکنان برتر به اصول و روش های برندسازی در حوزه مدیریت منابع انسانی روی آورده اند (بک هاوس و تیکو، ۲۰۰۴) که به این کاربرد اصول برندسازی در حوزه مدیریت منابع انسانی، برند کارفرما گفته می شود. یکی از مهم ترین مسائل سازمان مذکور، ارتقاء سطح بهره وری نیروی انسانی می باشد. از طرفی سازمان مذکور با تعریف سیستم استعداد برتری و مباحث مدیریت استعداد، در پی جذب، نگهداشت و توسعه افراد نخبه و با استعداد، به دنبال افزایش بهره وری نیروی انسانی است. از آنجائیکه می دانیم افراد مستعد و نخبه جذب سازمان های خاص می شوند (سازمان های با برند کارفرما قوی)، لذا در این مقاله که برگرفته از پژوهشی میدانی است، پژوهشگر به دنبال پاسخ به این مسأله است که آیا به طور عملی شاهد پیوند و همبستگی برند کارفرما و بهره وری نیروی

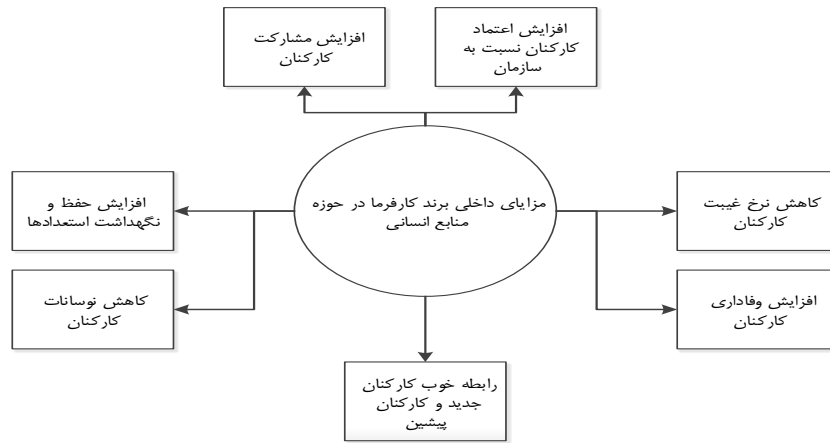


انسانی با توجه به متغیر میانجی مدیریت استعداد در سازمان دفاعی هستیم؟ و اگر این پیوند وجود دارد، در چه حوزه هایی از قوت بیش تری برخوردار است؟ پاسخ به این سوالات، زمینه را فراهم می سازد تا در صورت وجود رابطه مثبت و معنادار بین این مقوله ها و مؤلفه های فرعی آن ها، راهکارها و پیشنهاد هایی برای تقویت توأمان آن ها برگرفته از نتایج تحقیق ارائه گردد. لذا به دلیل غنای مفهومی این مقوله ها و ارزشهای کاربردی و همچنین خلا پژوهشی در این زمینه در صدد مطالعه توأم این مقوله ها برآمدیم.

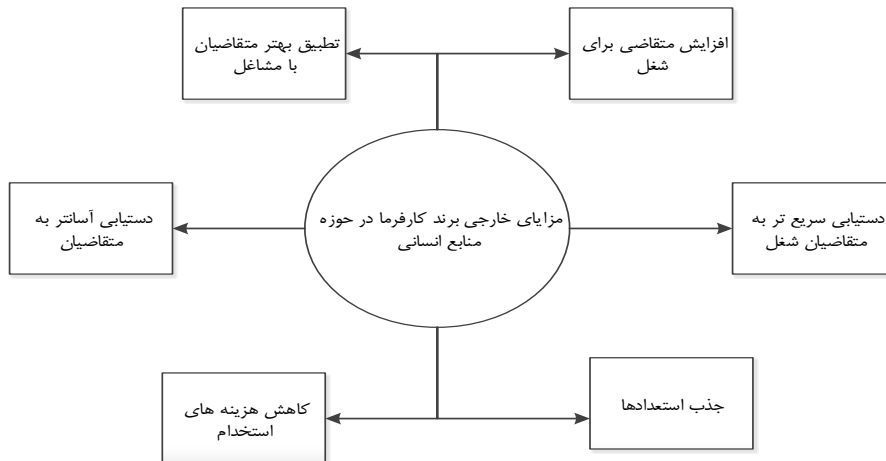
۰۲. پیشینه نظری پژوهش و توسعه نظری فرضیه ها

۱.۰۲. برند کارفرما

هدف عمده برند کارفرما، تلاش برای ارتقاء شرکت در محیط داخلی و خارجی آن است و در پی آن است که چه چیزی شرکت را متمایز و مطلوب برای کارکنان می نماید(بک هاوس و تیکو، ۲۰۰۴). به عبارت دیگر، شرکت با استفاده از برند کارفرما، تصویر داخلی و خارجی خود را بهبود داده و کارکنان فعلی و بالقوه را جهت همکاری با سازمان متقاعد و مشتاق می نماید(برثون و همکاران، ۲۰۰۵). برند کارفرما، مزایایی مهم و کلیدی برای سازمان در حوزه منابع انسانی دارد. فیگورسا و ماتوسکا (۲۰۱۳)، در یک تقسیم بندی، این مزایا را به مزایای برند کارفرما در حوزه داخلی و حوزه خارجی منابع انسانی دسته بندی کرده اند که در شکل (۱) و (۲) نشان داده شده است.



شکل (۱): مزایای داخلی برند کارفرما در حوزه منابع انسانی



شکل (۲): مزایای خارجی برند کارفرما در حوزه منابع انسانی



برندگذاری کارفرما، پیشنهاد یک ارزش است، ارزشی که منجر به جذابیت شرکت گردیده و تصویر شرکت را در ذهن کارکنان و مخاطبان قوی تر می گرداند. ابعاد این ارزش عبارتند از: ارزش پیشرفت، ارزش اجتماعی، ارزش شهرت، ارزش اقتصادی، ارزش تنوع، که در ادامه به تشریح این ابعاد پرداخته می شود.

ارزش پیشرفت: منجر به اعتماد به نفس و باور در بین کارکنان گردیده و با افزایش تجربه شغلی برای آنها ترفیع شغلی را به همراه می آورد (امبلر و بارو، ۱۹۹۶). در واقع، طبق نظر برخی از صاحب نظران، فرصت های آموزشی داخلی خوب، پیشرفت های کاری، توانمندسازی در محیط کار و بررسی های فردی افراد برای مشاغل می توانند منجر به ایجاد ارزش پیشرفت گردد (برثون و همکاران، ۲۰۰۵).

ارزش اجتماعی: زمینه ساز ایجاد محیط کار صمیمی و دلپذیر بوده و منجر به ایجاد روحیه تیمی در بین افراد می گردد، عواملی مانند محیط کاری قابل اطمینان و امن، روابط دوستانه بین کارکنان شرکت، روحیه قوی تیمی، رقابت بین کارکنان، مدیران خوب و ... زمینه ساز ایجاد ارزش اجتماعی برای سازمان می باشند (النیاسیک و النیاسیک، ۲۰۱۲).

ارزش شهرت: زمینه ساز ایجاد محیط کاری پر هیجان و پر تکاپو بوده، که در این محیط کاری، خلاقیت کارکنان در ایجاد محصولات با کیفیت بالا و نوآوری در ارائه محصولات و خدمات افزایش می یابد. عواملی مانند کیفیت خوب برای محصولات، محصولات شناخته شده و مشهور، محصولات جدید، شهرت خوب سازمان در بین رقبا و برند خوب سازمان منجر به ایجاد ارزش شهرت می گردد (النیاسیک و النیاسیک، ۲۰۱۲).

ارزش اقتصادی: ارزشی است که با خود، حقوق مکفی برای کارکنان، امنیت شغلی برای آنها و مزایای اقتصادی دیگر را به همراه دارد، عواملی مانند، حقوق خوب، تسهیلاتی مانند بیمه برای کارکنان و امنیت شغلی بالا، منجر به ایجاد ارزش اقتصادی در سازمان می شود (النیاسیک و النیاسیک، ۲۰۱۲).

ارزش تنوع: تامین کننده فرصت ها و موقعیت های بسیار مهمی برای کارکنان می باشد که در پی آن، آنها مهارت های متنوع را یاد گرفته و به دیگران نیز آموزش می دهند. این ارزش، منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان گردیده و آنها را در جهت خدمت رسانی هر چه بیشتر به مشتریان سوق می دهد (امبلر و بارو، ۱۹۹۶). عواملی مانند فعالیت های کاری متنوع، کارهای رقابتی (یعنی وظایفی که در افراد حس رقابت ایجاد می کند، چه با همکاران سازمانی و چه در بین سازمان های رقیب) و کارهای جالب منجر به ایجاد ارزش تنوع می گردد (النیاسیک و النیاسیک، ۲۰۱۲).

در واقع، با در نظر گرفتن این مطلب که سرمایه اصلی هر سازمانی را، سرمایه های انسانی تشکیل می دهد، مختصات خاص سازمان های با ماهیت نظامی و دفاعی که نقش کلیدی در تامین امنیت ملی و بالطبع توسعه پایدار را ایفاء می کنند (دوستدار، ۱۳۹۰) و نقش آن ها در تامین امنیت ملی، ضرورت و جایگاه برند کارفرما در صنایع دفاعی و نظامی را در جهت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد را نمایان می سازد.

۲.۲. مدیریت استعداد

به طور کلی، مدیریت استعداد در برنامه ریزی منابع انسانی، شامل فرایند شناسایی، انتخاب، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد در سازمان است. سازمان های امروزی برای رقابت در محیط متلاطم کنونی، بایستی از مدیریت استعداد به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی استفاده نمایند؛ با این حال، بسیاری از سازمان های بزرگ بر شناسایی و استخدام استعدادها تمرکز می نمایند ولی به حفظ و نگهداشت استعدادها توجه کمتری می کنند (دوی ۱۲ و همکاران، ۲۰۱۵).

در بررسی پیشینه مدیریت استعداد مشاهده می شود که با وجود آثار، مقالات و پژوهش های عملی در این زمینه، تعریف شفاف و واحدی از مدیریت استعداد یافت نمی شود.



جدول ۱. تعاریف مختلف مدیریت استعداد

پژوهشگران	تعریف	محور تعریف
& Collings, Mellahi, 2009	مدیریت استعداد، یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظام مند پست های کلیدی می پردازد که این پست ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می شود.	پست های کلیدی سازمان
Hirsh, 2008	مدیریت استعداد، اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه گذاری برای آن هاست. هم چنین، شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد و کمک به آن ها برای بهره بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف می باشد.	توسعه افراد مستعد
& Wellins, Smith Rogers, 2006	مدیریت استعداد فرایندی است که به طور نظام مند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش های آینده به آن نیاز دارد را از بین می برد.	برنامه ریزی جانشین پروری
Duttagupta, 2005 Williams, 2000	مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند.	مدیریت راهبردی استعداد

ماخذ: (خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۲)

در این پژوهش، با توجه به جامع و کامل بودن مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ، که شامل مراحل جذب نیروی انسانی مستعد، نگهداشت نیروی انسانی مستعد و توسعه نیروی انسانی مستعد می باشد، به عنوان مبنای پژوهش در نظر گرفته شده است. مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه ای از فعالیت های یکپارچه است که سازمان ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، نگهداشت، توسعه) نیروهای مورد نیاز خود- در حال و آینده- اطمینان می یابند (آرمسترانگ ۱۳، ۲۰۰۶). به عبارتی می توان گفت، سازمان دفاعی مورد مطالعه بایستی هنر جذب افراد مستعد را دارا باشد و هم چنین بتواند بعد از جذب افراد مستعد، بستر و زمینه سازی نگهداشت فعال کارکنان را داشته باشد و مضاف بر آن باید بتواند برنامه توسعه ای برای به روز بودن این افراد داشته باشد. در اقتصاد دانش بنیان امروزی، استعداد به عنوان نیروی محرکه کسب مزیت رقابتی پایدار عمل می نماید (سربان ۱۴ و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین لازم است که سازمان ها، برای کسب مزیت رقابتی پایدار، برنامه های لازم مدیریت استعداد (جذب، نگهداشت، توسعه) را به خوبی پیاده نمایند.

۳.۲. بهره وری نیروی انسانی

در دنیای امروزی، بهره وری به عنوان یک پارادایم و دیدگاه مبتنی بر استراتژی پیشرفت، مهم ترین هدف هر سازمانی را تشکیل می دهد (پوئییر ۱۵ و همکاران، ۲۰۱۵). به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون همچون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می باشد (وزیری ۱۶ و همکاران، ۲۰۱۰). بهره وری مفهومی جامع و کلی است که به عنوان یک ضرورت برای ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر و آسایش انسانها (که هدفی اساسی برای تمامی کشورهای جهان محسوب می شود) همواره مورد نظر مسئولین و دست اندرکاران اقتصادی هر کشور بوده و می باشد (عسگری و همکاران، ۱۳۸۴). ارزشمندترین دارایی یک نهاد در قرن ۲۱ اعم از تجاری و غیرتجاری، کارکنان علمی آن و بهره وری آن کارکنان خواهد بود. کلمه بهره وری به عنوان معادل واژه انگلیسی (Productivity) مصطلح و معمول است. Productivity در لغت به معنای قدرت تولید، باروری و مولد بودن است. کلمه بهره وری از نظر ادبی حاصل مصدر است که کلمه بهره ور به استناد فرهنگ فارسی معین به معنای بهره ور، سود برنده و کامیاب است (خاکی، ۱۳۸۶). دیویس بهره وری را تغییر به دست آمده در شکل محصول در ازای منابع مصرف شده تعریف می کند (ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۸). بهره وری در معنای عام آن استفاده ی موثر و کارآمد از نهاده ها برای دستیابی به ستاده ها است. نهاده ها، منابعی (نظیر: انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که براساس خلق خروجی یا ستاده (ستاده اشاره به برونداد یک سازمان دارد که می تواند ماهیتی فیزیکی داشته یا دارای ماهیتی ناملموس باشد) استفاده می شوند (تانگن ۱۷، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر، می توان گفت که بهره وری عبارت است از به دست آوردن سود بیشینه ی ممکن با بهره گیری بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و ... در خصوص مدل



سازی بهره وری منابع انسانی، کوشش های زیادی صورت گرفته است و از جمله اندیشمندانی که در این عرصه تلاش های بی بدیلی را انجام داده اند می توان به هرسی و گلداسمیت^{۱۸} اشاره کرد. هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را شامل: توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزه، بازخور، اعتبار و سازگاری محیطی معرفی کرده اند.

- ۱ - توانایی: توانایی، قدرت به انجام رساندن موفقیت آمیز یک وظیفه می باشد.
- ۲ - درک و شناخت: درک و شناخت به روشنی در درک و پذیرش نحوه ی کار، محل و چگونگی آن اطلاق می شود.
- ۳ - حمایت سازمانی: حمایتی که کارکنان برای دست یابی به اثربخشی کار به آن نیاز دارند. این کمک رسانی ها هم در حوزه مادی و هم غیر مادی است.
- ۴ - انگیزش: مفهوم انگیزش به معنای شور و شوق و تمایل به انجام کار است.
- ۵ - بازخور: بازخور به ساز و کار قضاوت در رابطه با چگونگی انجام کار اطلاق می شود.
- ۶ - اعتبار: اعتبار، مناسبت، قانونمندی و مشروع بودن تصمیمات مدیر را بیان می کند.
- ۷ - سازگاری محیطی: محیط به مجموعه عوامل موثر برون سازمانی اشاره دارد(خاکی، ۱۳۸۶).

۴.۲. برند کارفرما و بهره وری نیروی انسانی

مدرسه کسب و کار دانشگاه گلاسکو انگلستان^{۱۹} معتقد است که شرکت ها برند کارفرما را ایجاد می نمایند تا استعداد ها را جذب نمایند، تضادها را کاهش بدهند، روابط میان کارکنان را بهبود بخشند، میزان وفاداری آنها را افزایش بدهند، زندگی کاری کارکنان را بهبود بخشند و میزان تعلل و سستی آنها در کار کردن را کاهش بدهند. برند کارفرما نه تنها موجب جذب و حفظ استعدادها می شود بلکه افراد و کارکنان را تشویق می نماید تا به بهبود بهره وری و کیفیت خدمات بپردازند. برند کارفرما ماهیتا دربردارنده نوعی تعهد کارکنان نسبت به سازمان است که توسط کارفرمایان ایجاد می شود. که همان شهرت و اعتبار شرکت در قلب کارکنان می باشد. تا زمانی که شما جزو استعداد ها بوده و سخت کار می کنید، فرصت های رشد و توسعه بیشتری خواهید داشت. تصویر خوب، شهرت و اعتبار مورد احترام در بازار استعداد ها و در جامعه، کارکنان سخت کوش را تشویق می نماید تا بیشتر تلاش نمایند و باعث می شود تا آنان از این برند حمایت و پشتیبانی نمایند(یانگ و لی، ۲۰۱۱). مطالعات مختلف، به صورت ضمنی تاثیر برند کارفرما بر بهره وری نیروی انسانی را تایید نموده اند(یک هاوس و تیکو، ۲۰۰۴، گاردنر^{۲۱} و همکاران، ۲۰۱۱، کورنث و ماسلی^{۲۲}، ۲۰۱۱). حسنقلی پور و همکاران(۱۳۹۴)، نیز در تحقیق خود در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران نشان دادند، ابعاد پنج گانه شخصیت کارفرما، نظیر مسئولیت پذیری، فعال بودن، احساسی بودن، جسور بودن و ساده و بی آرایش بودن بر رضایت و بهره وری نیروی انسانی، تاثیرگذار می باشد.

بنابراین، فرضیه اول به شکل ذیل مطرح می گردد.

H1: برند کارفرما اثر مثبت معنادار بر بهره وری نیروی انسانی دارد.

۵.۲. برند کارفرما و مدیریت استعداد

فرایند ارتقا برند کارفرما شبیه به بازاریابی برای محصولات جدید است. آگاه نمودن کارکنان موجود و بالقوه از برند کارفرما فرایند مشابهی دارد: آگاهی، درک، ترجیحات، انتخاب و وفاداری. برند کارفرما را می توان به دو بخش تقسیم نمود: ۱- تصویر خارجی از شرکت که برای جلب استعداد ها به کار می رود ۲- جو و فضای سازمانی که پس از ورود کارکنان به سازمان توسط آنها احساس می شود. این دو جنبه مکمل یکدیگرند. فرهنگ داخلی بایستی به کمک ابزار های صریح معرفی شود. این که آیا شهرت خارجی یک شرکت منجر به برند کارفرمای شرکت می شود به ساخت داخلی^{۲۳} شرکت بستگی دارد. ساختار برند^{۲۴} در شرکت های بخش خصوصی تمامی حوزه های منابع انسانی و زمینه های فرهنگی شرکت را در بر می گیرد که یک پروژه سیستماتیک است. به هنگام معرفی و اشاعه بعد خارجی برند کارفرما، کارکنان منابع انسانی از چهار پی^{۲۵} مورد استفاده در بازاریابی یاد بگیرند. که عبارتند از: محصول^{۲۶}: بیان مسئولیت های شغلی و فرصتهای توسعه کارراه شغلی به جویندگان شغل. قیمت^{۲۷}: بیان میزان حقوق و مزایای شغلی به جویندگان شغل. مکان^{۲۸}: بیان و توصیف ویژگی های محیط کاری خوب شرکت به جویندگان شغل. ارتقا^{۲۹}: ایجاد روابط داخلی و خارجی و فرصت های کسب شهرت. آنها می توانند از طریق استخدام از فارغ التحصیلان دانشگاه، فعالیتهای خدمات عمومی، توسعه وب سایت، مجلات تخصصی و غیره برای این کار استفاده نمایند(تریگو و اسچولر^{۳۰}، ۲۰۱۰). پژوهش های پیشین، رابطه برند کارفرما و مدیریت استعداد را تایید می کنند(ناکس و فریمن، ۲۰۰۶، کورنث و ماسلی، ۲۰۱۱، یانگ و لی، ۲۰۱۱).



بنابراین، فرضیه دوم به شکل ذیل مطرح می گردد.
H2: برند کارفرما اثر مثبت معنادار بر مدیریت استعداد دارد.

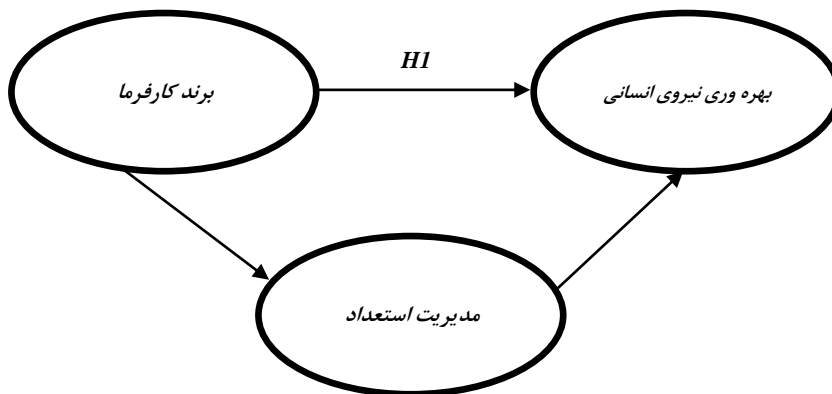
۶.۲. مدیریت استعداد و بهره وری نیروی انسانی

مدیریت استعداد به دو دلیل کلی اهمیت دارد، اول اینکه اجرای مدیریت استعداد، موجب کشف و نگه داری موفقیت آمیز استعدادهای می شود و دوم اینکه، کارکنان با استعداد برای پست های کلیدی آینده انتخاب می شوند که امروزه مورد دوم، با نام جانشین پروری ۳۱، شناخته می شود و توجه بسیاری از سازمان ها را به خود جلب کرده است (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲). سازمان ها با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد، از یک سو از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می شود و از سوی دیگر، مجموعه ی استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی، سازمان از مزایای نیروی کار چابک و بهره ور، بهره مند می شود (تاج الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷). پژوهش های مختلفی تاثیر مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی را تایید نموده اند که از آن جمله می توان به پژوهش عریقات ۳۲ و همکاران (۲۰۱۰)، اشاره کرد که نشان دادند مدیریت استعداد باعث می شود که افراد با مهارت های مناسب در جایگاه مناسب قرار بگیرند و از این طریق موجبات افزایش بهره وری افراد فراهم می گردد (عرب پور و نیک پور، ۱۳۹۴). حسین پور و همکاران (۱۳۹۴)، نیز در تحقیق خود در یکی از مجموعه های وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (شرکت پشتیبانی و نوسازی هلیکوپترهای ایران-پنها)، نشان دادند که مدیریت استعداد بر سرمایه فکری تاثیرگذار می باشد. نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت استعداد از طریق افزایش سرمایه فکری، می تواند موجبات بهره وری نیروی انسانی را در شرکت مذکور فراهم آورد.
بنابراین، فرضیه سوم به شکل ذیل مطرح می گردد.

H3: مدیریت استعداد اثر مثبت معنادار بر بهره وری نیروی انسانی دارد.

۳. مدل تحقیق:

با توجه به ادبیات تحقیق که پیشتر از نظر گذشت، مدل تحقیق حاضر به شکل ذیل در نظر گرفته می شود.



شکل (۳). مدل مفهومی تحقیق

۴. روش شناسی

هدف تحقیق تعیین روابط علی میان برند کارفرما با بهره وری نیروی انسانی با توجه نقش میانجی مدیریت استعداد (در قالب شکل ۳) می باشد. هم چنین با توجه به این که نتایج این تحقیق می تواند به طور عملی مورد استفاده قرار بگیرد، تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری در این پژوهش محققین (افرادی که در دفاتر طراحی کار می کنند) سازمان دفاعی است. تعداد جامعه آماری تحقیق حاضر، برابر با ۴۵ نفر می باشد. نمونه گیری به صورت سرشماری انجام پذیرفت. در مدل تحلیلی تحقیق برند کارفرما متغیر مستقل، مدیریت استعداد به عنوان متغیر میانجی و بهره وری نیروی انسانی متغیر وابسته هستند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته است. برای سنجش برند کارفرما که دارای پنج بعد می باشد، ۲۰ گویه و برای سنجش مدیریت استعداد از ۹ گویه و برای بهره وری نیروی انسانی که دارای هفت بعد می باشد از ۲۱ گویه استفاده شده است. سنجش مقایسه در نظر گرفته شده برای تمامی متغیرها، از طیف ۵ درجه ای لیکرت می باشد.



یافته‌های این پژوهش با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار Smart PLS و بررسی مدل ساختاری پژوهش، اکتساب شده است که در ادامه به تفصیل ارائه می‌شود.

۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود.

اگر مقدار شاخص KMO نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه) برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰٫۶)، نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نیستند. علاوه بر این اگر سطح معنی داری (Sig) آزمون بارتلت کوچک تر از ۵ درصد باشد، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است. در تحقیق حاضر، شرایط فوق مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲- نتایج آزمون بارتلت و KMO

مقدار شاخص KMO	۰٫۸۱۶
مقدار آماره آزمون بارتلت	۹۰۲۱٫۸۴۶
درجه آزادی	۴۴
Sig	۰٫۰۰۰

۱.۵. بررسی مدل اندازه‌گیری

آزمون مدل اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی مدل است. در تعیین روایی پرسش‌نامه از روش روایی محتوا و سپس روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. اما در پایایی، روش پایایی مرکب در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب آن در زیر بیان شده است.

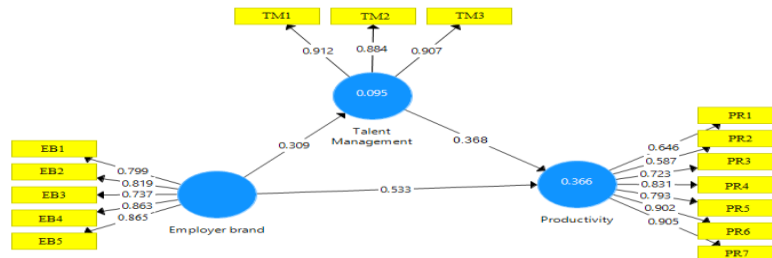
جدول ۳. پایایی سؤالات

نام متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)
برند کارفرما	۲۰	۰٫۸۱۷	۰٫۷۲۵	۰٫۷۹۳
مدیریت استعداد	۹	۰٫۹۵۴	۰٫۶۲۰	۰٫۷۲۴
بهره‌وری نیروی انسانی	۲۱	۰٫۸۳۳	۰٫۵۵۸	۰٫۷۲۶
کل سؤال	۵۰	۰٫۸۹۳		

فرنل و لارکر (۱۹۸۱) مقادیر AVE، ۰٫۵ و بیشتر را برای مقادیر میانگین واریانس تبیین شده توصیه می‌کنند که این به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند. برای بررسی اعتبار مرکب، سازه‌هایی که CR بالای ۰٫۶ داشته باشد پایایی قابل قبول است. همچنین آلفای کرونباخ سازه‌ها باید بالاتر از ۰٫۷ باشد که طبق جدول (۲) همه سازه‌ها پایایی مناسب دارند.

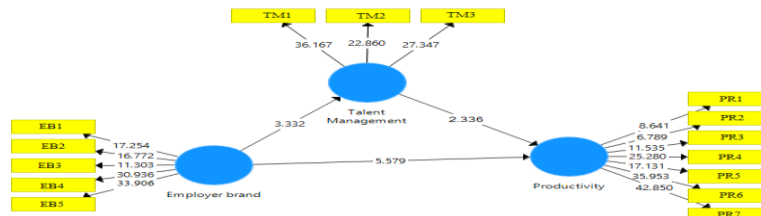


۲.۵. مدل در حالت ضریب استاندارد



نمودار ۱. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

۳.۵. مدل در حالت معناداری



نمودار ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

در معادلات ساختاری، مدل در حالت استاندارد و حالت معنی داری محاسبه می گردد، که در حالت استاندارد چنانچه بارعاملی بیشتر از ۰/۳ باشد، و در حالت معناداری بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱-۱/۹۶ باشد، فرضیه تایید می شود. همانطوری که از مدل فوق استنباط می شود، برندکارفرما بر بهره وری نیروی انسانی، تاثیر مثبت و معناداری دارد (تایید فرضیه اول). هم چنین، برندکارفرما بر مدیریت استعداد (تایید فرضیه دوم). و مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد (تایید فرضیه سوم). (اعداد معناداری بیشتر از ۱/۹۶ می باشند).

جدول ۴- نتایج فرضیات

فرضیه	عنوان	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثرکل	نتیجه
۱	برندکارفرما بر بهره وری نیروی انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۵۲۳	۰/۱۱۳	۰/۶۴۴	تایید
۲	برندکارفرما بر مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۳۰۹	-	۰/۳۰۹	تایید
۳	مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۳۶۸	-	۰/۳۶۸	تایید

در فرضیه اول، برند کارفرما بر بهره وری نیروی انسانی دارای اثر مستقیم ۰/۵۲۳ می باشد و هم چنین برند کارفرما از طریق مدیریت استعداد نیز بر بهره وری نیروی انسانی تاثیرگذار می باشد (۰/۱۱۳)، بنابراین اثر کل تاثیر برندکارفرما بر بهره وری نیروی انسانی ۰/۶۴۴ می باشد که با توجه به اینکه بیش از ۰/۳ می باشد، فرضیه اول در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید گردید. در فرضیه دوم، تاثیر برندکارفرما بر مدیریت استعداد، بار عاملی ۰/۳۰۹ به دست آمد، که با توجه به اینکه بیش تر از ۰/۳ می باشد، بنابراین فرضیه دوم نیز در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید گردید. در فرضیه سوم، تاثیر مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی، بار عاملی ۰/۳۶۸ به دست آمد، که با توجه به اینکه بیش تر از ۰/۳ می باشد، بنابراین فرضیه سوم نیز در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید گردید.



نتیجه گیری

با افزایش رقابت در تمامی عرصه های سازمان های تولیدی و خدماتی، امروزه بزرگترین سازمان های داخلی و بین المللی به نبرد در عرصه جدیدی وارد شده اند که موفقیت در جذب و نگهداشت منابع انسانی ارزشمند و نخبه می باشد؛ چالشی که در علم مدیریت به جنگ استعداد شهرت دارد. در دنیای امروز شاهد کاهش فزاینده وفاداری منابع انسانی و رشد فزاینده مهاجرت ایشان به سایر سازمان ها به دلیل شرایط مناسب تر کاری می باشیم. امروزه برند، سرمایه بسیار مهم صنایع دفاعی می باشد که ارزش و اعتبار آن چندین برابر ارزش دارایی های مشهود و قابل رویت آن می باشد. در عصر کنونی، با گسترش اطلاع رسانی، هر حرکت و تصمیم در صنایع دفاعی بر برند آن تاثیرگذار می باشد و این مهم تکلیف تصمیم گیرندگان و تئوریسین های صنایع دفاعی را بیش از پیش مهم کرده است. یکی از تهدیدهای بسیار جدی که سازمان دفاعی با آن مواجه است، این است که افراد در سازمان دفاعی کسب تجربه نموده و مهارت آموزی می کنند و توسط دیگر سازمان ها، تطمیع می شوند، لذا می توان بیان نمود که برای داشتن صنایع دفاعی توانمند و متمایز (که به صورت مکرر در سخنرانی های مقام معظم رهبری، فرماندهی محترم کل قوا مورد تاکید قرار گرفته است)، علاوه بر ظرفیت جذب افراد نخبه در صنایع دفاعی، بایستی اقدامات و زیرساخت های انگیزاننده در جهت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی نخبه نیز وجود داشته باشد و این مهم زمانی تحقق می یابد که افراد به واسطه داشتن برندکارفرما قوی (محیط کار مهیج، داشتن حقوق مناسب و ...) از بودن و عضویت در سازمان صنایع دفاعی احساس فخر کنند. در این تحقیق، به بررسی تاثیر برندکارفرما بر بهره وری نیروی انسانی با میانجی گری مدیریت استعداد پرداخته شد؛ و نشان داده شد که سازمان دفاعی، برای بروز بهره وری نیروی انسانی، بایستی به برندکارفرما و مدیریت استعداد توجه ویژه داشته باشد. نتیجه فرضیه اول نشان داد که برندکارفرما بر بهره وری نیروی انسانی تاثیرگذار می باشد (همراستا با نتایج، بکانسکی ۳۳ و همکاران، ۲۰۱۱، بانداروک ۳۴ و همکاران، ۲۰۱۲، گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱). سازمان دفاعی، می تواند با استفاده از برندکارفرما، تصویر داخلی و خارجی خود را بهبود بخشیده و کارکنان خود را جهت همکاری با سازمان متقاعد و مشتاق نماید. بنابراین، متصور است، کارکنان مشتاق و متقاعد بهره وری می باشند. بنابراین پیشنهاد می شود، سازمان دفاعی برای ارتقاء بهره وری نیروی انسانی، زمینه ساز تنوع در محیط کاری و ایجاد محیطی هیجان برانگیز و صمیمی را فراهم آورد. هم چنین، پیشنهاد می شود سازمان دفاعی با فراهم نمودن سفرهای سیاحتی و زیارتی و اقداماتی از این قبیل (نگاه مثبت و محبت آمیز به یکدیگر، ابراز و بیان مهر و محبت، رعایت انصاف، چشم پوشی و مدارا، عفو و گذشت، حسن خلق، حسن ظن، نرمی در گفتار، احسان به دیگران، ایجاد رابطه عاطفی، شفافیت در امور، انتصابات مقبولانه، رعایت مساوات و برابری، سعه صدر)، موجبات برقراری ارتباط عاطفی بین کارکنان با یکدیگر و سازمان را فراهم آورند، و سرمایه گذاری در این زمینه را به دید سرمایه گذاری بنگرند نه به دید هزینه.

نتیجه فرضیه دوم نشان داد که برندکارفرما بر مدیریت استعداد تاثیرگذار است (همراستا با نتایج، کوچرو و زاویالوا ۳۵، ۲۰۱۲، کونرس و ماسلی، ۲۰۱۲، کاپور ۳۶، ۲۰۱۰). امروزه رقابت در بازار کار، برای جذب نیروی مستعد و نخبه، یکی از عوامل مهم موفقیت سازمان ها در مواجهه با چالش های پیش رو می باشد. با توجه به اهمیت سرمایه انسانی نخبه و با استعداد به عنوان مهم ترین منبع مزیت رقابتی پایدار سازمان ها، پیشنهاد می شود سازمان دفاعی، با انجام سمینار و کنفرانس های دانشگاهی و علمی، برند خود را از دیدگاه افراد جویای کار تقویت نماید. هم چنین به مدیران منابع انسانی و بازاریابی سازمان مذکور، پیشنهاد می شود آگاهی افراد جویای کار و به خصوص فارغ التحصیلان برتر دانشگاه های معتبر و نیز مزایای مالی و غیرمالی که به واسطه اشتغال در سازمان برای آن ها فراهم می شود، افزایش دهند. سازمان دفاعی، بایستی توجه نماید که اعتماد کارکنان بالقوه (متقاضیان شغل) به سازمان از تبلیغات شفاهی که به وسیله کارکنان فعلی و نیز مشتریان آن، انجام می شود، به وجود می آید. بنابراین سازمان دفاعی، بایستی با راضی نگه داشتن کارکنان فعلی و انجام آموزش لازم، این آگاهی را به کارکنان خود بدهد که جذب استعدادهای برتر نه تنها برای سازمان هزینه زا نمی باشد، بلکه می تواند موجبات بقاء و موفقیت سازمان را در بلند مدت فراهم آورد. سازمان مذکور می تواند، با تعریف روشن و مبرهن از سیستم استعداد برتری و نخبگی در سازمان، برای جذب و نگهداشت و توسعه نیروی انسانی نخبه آیتم های جذاب در نظر بگیرد (حقوق و مزایای در خور توجه، دور کاری و انعطاف پذیری، اختصاص دادن یک روز کاری برای ارتباط با دانشگاه، چالشی و مهیج بودن کار و ...).

نتیجه فرضیه سوم نشان داد که مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی تاثیر گذار می باشد (همراستا با نتایج، گیچوئی ۳۷ و همکاران، ۲۰۱۳، اسپکتور ۳۸، ۲۰۰۸ و طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲). در راستای فرضیه سوم پیشنهاد می شود، سازمان دفاعی برای جذب متقاضیان استعداد برتری و نخبه، سیستم جذب ویژه ای طراحی نماید (سیستم جذب افراد مستعد نسبت به سیستم جذب کارکنان



عادی، آسان تر باشد و حذف موارد زائد و بوروکراسی های معمول اداری صورت گیرد). همچنین سازمان دفاعی، نایستی تنها به جذب افراد مستعد مبادرت کند بلکه، نگهداشت و توسعه نیروی انسانی مستعد نیز به همان اندازه جذب، مهم و کارساز می باشد. بنابراین پیشنهاد می شود، ضمن انجام ارزیابی عملکرد دوره ای، کارکنان مستعد و استعداد برتر شناسایی و به این افراد پاداش متناسب با عملکرد و تسهیلاتی ویژه از قبیل (وام، خانه سازمانی و ...) در نظر گرفته شود. هم چنین، سازمان دفاعی، بایستی، با انجام نیازسنجی های آموزشی، برنامه های توسعه فردی و گروهی مستمر برای کارکنان در نظر بگیرد و برای توسعه کارکنان، مشوق های لازم را در نظر بگیرد.

پیشنهادات برای محققان آتی

با توجه به بررسی ادبیات تحقیق متصور است که متغیرهای فرهنگ، ساختار، توانمندسازی کارکنان و ... می توانند نقش میانجی در تاثیرگذاری برند کارفرما بر بهره وری نیروی انسانی داشته باشند، بنابراین پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی، متغیرهای مذکور به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شوند. هم چنین پیشنهاد می شود مدل مذکور در یک مطالعه تطبیقی با دیگر سازمان های تابعه وزارت دفاع مورد بررسی قرار گیرد.

محدودیت های تحقیق

هر تحقیق با توجه به ماهیت، هدف و روش خاص خود، دارای یک سری محدودیت ها می باشد. این تحقیق نیز از این قاعده مستثنی نیست. مهم ترین محدودیت هایی که در تحقیق حاضر وجود دارند به شرح زیر می باشند:

۱. با توجه به اینکه شناسایی و تبیین برند کارفرما هم در ذهن کارکنان فعلی و هم کارکنان بالقوه (متقاضیان شغل)، مصداق دارد، یکی از محدودیت های اصلی این تحقیق را می توان اکتفاء نمودن به کارکنان فعلی دانست. در این تحقیق، پرسشنامه ای بین متقاضیان بالقوه شغل توزیع نشد (محدودیت زمانی و مکانی).

منابع

۱. ابطی، سیدحسین و کاظمی، بابک (۱۳۸۸)، «بهره‌وری»، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲. احمدی، سید علی اکبر و خدای، عبدالصمد (۱۳۹۰)، «مدلی برای مطالعه رفتار شهروندی عمومی، معنویت و رفتار شهروندی سازمانی در بخش دولتی ایران (پژوهشی در شرکت سهامی بیمه ایران)» پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره ۱۴، ۱۰۷-۱۲۸.
۳. تاج‌الدین، محمد و معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، «مدیریت استعدادها: چرا مدیریت استعداد» مجله تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۱، ۶۳-۶۲.
۴. حسنی پور، طهمورث، ملایری نوریجانی، عزیز محمد، باباشاهی، جبار، وزیری، صادق (۱۳۹۴)، «تاملی بر جنبه انسانی برند: بررسی تاثیر شخصیت برند سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران بر رضایت سرمایه‌های انسانی»، نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت، سال نهم، شماره ۱، پیاپی ۲۷، ۷۹-۹۴.
۵. حسنی کاخکی، احمد و قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶)، «رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری» پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۵، ۱۱۵-۱۴۵.
۶. حسین پور، داود، منطقی، منوچهر، ملک محمدی، سحر (۱۳۹۴)، «بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران-پنجا)»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت نوآوری، سال چهارم، شماره سوم، ۹۷-۱۱۸.
۷. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶)، «مدیریت بهره‌وری با رویکرد تحلیل آن در سازمان»، انتشارات کوهسار.
۸. خالوندی، فاطمه و عباس پور، عباس (۱۳۹۲)، «طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد، مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس» پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره ۱۹، ۱۰۳-۱۲۸.
۹. دوستی، رضا (۱۳۹۰)، «نقش و کارکرد نیروهای مسلح در تحقق امنیت ملی پایدار در چشم انداز ۱۴۰۴ (مطالعه موردی: نیروی انتظامی ج.ا.ایران)»، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره سوم، سال چهارم، ۸۱-۱۰۶.
۱۰. طالقانی، غلامرضا و امینی، سمیه و غفاری، علی و آدوسی، حسین (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان» فصلنامه مدیریت دولتی، سال پنجم، شماره ۳، ۱۰۲-۸۳.
۱۱. عرب پور، علیرضا و نیک پور، امین (۱۳۹۴)، «تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان» فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۱، ۱۸۶-۱۵۹.
۱۲. عسگری، علی و حاجی نژاد، علی و اصغرپور، حسین و محمدزاده، پرویز (۱۳۸۴)، «بهره‌وری صنایع روستایی در ایران» فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، شماره ۱۴، ۵۷-۳۳.
۱۳. نوع پسند اصیل، محمد و ملک اخلاق، اسماعیل و عاشق حسینی مهروانی، مجید (۱۳۹۳)، «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی» فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۱، ۵۱-۳۱.

14. Alniacik, E., & Alniacik, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia – Social and Behavioral sciences*, 58, 1336-1343.
15. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, (4)3, 185-206.
16. Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practices*. 10th Ed, p.cm, 389-409.
17. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, *Career Development International*, (9), 501-517.



18. Bakanauskiene, I., Bendaraviciene, R., Krikstolaitis, R., & Lydeka, Z. (2011). *Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University. Management of Organizations: Systematic Research*, 59, 7-22.
19. Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. International Journal of Advertising*, (24)2, 151-172.
20. Bondarouk, T., Ruel, H., & Weekhout, W. (2012). *Employer Branding and its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web. Paper presented at the 4th International e-HRM Conference "Innovation, Creativity and e-HRM, Nottingham Trent University.*
21. Dewi, T, Roslan, A, Badrul, H .K (2015), "Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 201, 80 – 84
22. Figurska, I., & Matuska, E. (2013). *Employer Branding as a human resource Management, Human Resource Management & Ergonomics*, PP: 35-51
23. Gardner, T. M., Erhardt, N. L., & Martin-Rios, C. (2011). *Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge. Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 253-304.
24. Gichuhi, A. W., Abaja, P. O. & Ochieng, D. I. (2013). *Effect of Performance Appraisal on Employee Productivity: A Case Study of Supermarkets in Nakuru Town, Kenya. Asian Journal of Business and Management Sciences*. (2)11, 42-58.
25. Kapoor, V. (2010). *Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. The IUP Journal of Brand Management*, (7)2, 51-75.
26. Knox, S. & Freeman, C. (2006). *Measuring and managing employer brand image in the service industry. Journal of Marketing Management* (22) 7-8, 695-716
27. Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). *HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. European Journal of Training and Development*, (36)1, 86-104.
28. Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). *Applying employer brand management to employee engagement. Strategic HR Review*, (10)3, 19-26.
29. Poirier, E. A., Sheryl, S. F., & Forgues, D. (2015). *Measuring the impact of BIM on labor productivity in a small specialty contracting enterprise through action-research. Automation in Construction*, (58), 74-84.
30. Poyan, S. A., & Masoumi, M. (2009). *Establishment OF Productivity Cycle. 7th Conference of Quality and Productivity, Tehran.*
31. Serban, A., & Andanut, M. (2014). *Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent. Procedia Economics and Finance*, 16, 506 – 511.
32. Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. Wiley Press, 5th Edition.*
33. Taleghani, Gh., Amirkhani, A. H., & Froughi, H. (2014). *Identify and Prioritize the factors affecting the implementation of agile manufacturing (case Study: Khui Sugar Factory). Journal of Novel Applied Sciences*, (10)3, 1122-1124.
34. Tangen, S. (2005). *Demystifying Productivity and Performance. International Journal of Productivity and Performance Management*, (54)1, 34-46.
35. Tarique, I. & Schuler, R. S. (2010). *Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. Journal of World Business*, (45)2, 122-133.
36. Vaziri, S., Mansourim, H., & Adiban A. (2010). *Identification and Prioritize the Factors Affecting the Productivity of Human Resources With MADM Technique. Journal of Civility & Training*, 100, 135-159.
37. Yang, Ch., & Li, X. (2011). *The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises. The Perspective of Human Resource Management, Energy Procedia*, 5, 2087-2091



-
- ¹ *Employer brand*
 - ² *Knox & Freeman*
 - ³ *Ambler & Barrow*
 - ⁴ *Backhaus & Tikoo*
 - ⁵ *Taleghani*
 - ⁶ *Poyan & Masoumi*
 - ⁷ *Sparrow & Hiltrop*
 - ⁸ *War for talent*
 - ⁹ *Figurska & Matuska*
 - ¹⁰ *Berthon*
 - ¹¹ *Alniacik & Alniacik*
 - ¹² *Dewi*
 - ¹³ *Armstrong*
 - ¹⁴ *Serban*
 - ¹⁵ *Poirier*
 - ¹⁶ *Vaziri*
 - ¹⁷ *Tangen*
 - ¹⁸ *Hersey and Goldsmith*
 - ¹⁹ *University of Glasgow, UK*
 - ²⁰ *Yang & Li*
 - ²¹ *Gardner*
 - ²² *Kunerth & Mosley*
 - ²³ *internal construction*
 - ²⁴ *Brand construction*
 - ²⁵ *4P*
 - ²⁶ *product*
 - ²⁷ *price*
 - ²⁸ *place*
 - ²⁹ *promotion*
 - ³⁰ *Tarique & Schuler*
 - ³¹ *Success Planning*
 - ³² *Aryqat*
 - ³³ *Bakanauskiene*
 - ³⁴ *Bondarouk*
 - ³⁵ *Kuchеров & Zavyalova*
 - ³⁶ *Kapoor*
 - ³⁷ *Gichuhi*
 - ³⁸ *Spector*