

## از دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی تا عملکرد سازمانی: تأثیرات مدیریت استعداد و فناوری اطلاعات

یونس نیکخواه تکمه‌داس<sup>۱</sup>، سید صمد حسینی<sup>۲</sup>، ناصر صنوبر<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** ارتقای عملکرد سازمانی جزو اولویت‌های همیشگی مدیران است و منابع انسانی در این زمینه نقشی بی‌بدیل دارد. هدف اصلی این مقاله، بررسی تأثیر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی فناوری اطلاعات و میانجی‌گری مدیریت استعداد است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر کاربردی و توصیفی - همبستگی است. گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه و از نظرات ۲۸۱ نفر از مدیران واحدهای صنعتی انجام پذیرفته است. داده‌های پژوهش به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

**یافته‌ها:** دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین، نقش میانجی مدیریت استعداد در رابطه بین دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی تأیید شد. فناوری اطلاعات نیز رابطه بین دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد را تعدیل می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** در واحدهای صنعتی مورد مطالعه، اجرای سیاست‌های فناوری اطلاعات در روابط بین دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار خواهد بود.

**کلیدواژه‌ها:** دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد، فناوری اطلاعات، عملکرد سازمانی

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۰۳/۲۷

نویسنده مسئول مقاله: سید صمد حسینی

E-mail: s.hosseini@tabrizu.ac.ir

## مقدمه

امروزه، مهم‌ترین دلیل برای بقاء یک سازمان، وجود عملکرد مطلوب آن سازمان در حوزه فعالیتی خود است. به عبارت دیگر، بقاء سازمان‌ها وابسته به عملکردشان بوده و از معیارها و متغیرهای فراوانی تأثیر می‌پذیرد که روزه‌روز نیز بر این عوامل تأثیرگذار، افزوده می‌شود. به دلیل همین وسعت تأثیرپذیری عملکرد سازمان، دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده است و تحقیق‌های زیادی انجام شده یا در حال انجام است؛ از این رو توجه بر این حوزه، از اهمیت بالایی برخوردار است که این مقاله از دید مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات و مدیریت استعداد بر عملکرد واحدهای صنعتی، متمرکز شده است. در محیط رقابتی امروزی، تداوم هر سازمانی مستلزم به کارگیری فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> (IT) در بطن کارهای سازمان است. در سازمان‌های جدید، نقش فناوری اطلاعات به گونه‌ای است که نظریه پردازان سازمانی، اتخاذ استراتژی‌های مرتبط مناسب با این فناوری‌ها را در استراتژی‌های سازمانی توصیه می‌کنند. به طور کلی، فناوری‌های اطلاعاتی باعث ایجاد تحولات عظیمی در شرکت‌های بازرگانی و واحدهای صنعتی شده است؛ به گونه‌ای که عملکرد کلی این شرکت‌ها کاملاً تحت تأثیر میزان استفاده از این فناوری‌ها است. در این میان، مدیریت منابع انسانی به دلیل نقش گسترده‌ای که در سازمان دارد، به نوبه خود متأثر از این تحولات است؛ به عبارت دیگر، پیشرفت فناوری اطلاعات در سازمان‌ها باعث بهبود فرآیند ایجاد و گردش سریع‌تر اطلاعات شده است و بسیاری از فرآیندهای دستی به طور کامل مکانیزه شده و این تحولات موجب تغییرات مهمی در ساختار شغلی و تخصصی کارکنان شده است؛ لذا در این زمینه با رقابت شدید حاکم بر جامعه، پیاده‌سازی طرح‌ها، بهبود و توسعه عملکرد واحدهای صنعتی به منابع انسانی و استفاده بهینه از فناوری اطلاعات بستگی دارد.

هدف غایی مدیریت منابع انسانی کمک به عملکرد کلی شرکت است که استفاده بهینه از فناوری اطلاعات در این میان بر بهبود عملکرد شرکت نیز تأثیرگذار خواهد بود. واحد منابع انسانی، نمی‌تواند به طور مستقیم در تخصیص سایر منابع سازمان نقش داشته باشد، ولی با توجه به نقش منابع انسانی در تمام واحدها، مدیریت منابع انسانی می‌تواند با طراحی

سیستم‌های کارا و اثربخش منابع انسانی زمینه بقا، سودآوری، کارایی و توسعه سازمان را فراهم کند (قلی‌پور، ۱۳۹۴: ۱۵). در این تحقیق از دیدگاه دوستوانی<sup>۱</sup> نسبت به مدیریت منابع انسانی تمرکز شده است. مفهوم دوستوانی، بر استفاده هم‌زمان از فعالیت‌ها اشاره دارد و باعث توسعه عملکرد یک متغیر یا عامل در حوزه‌های مختلف می‌شود که به‌طور کلی، اشاره به ایجاد توازن بین فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری دارد. دوستوانی برای مدیریت منابع انسانی بسیار اهمیت دارد، به‌طوری که استفاده از این ابعاد موجب کشف دانش، استعدادها، بهره‌برداری و توسعه دانش‌ها و توانایی‌ها شده و منجر به توسعه سطح عملکردی مدیریت منابع انسانی می‌شود. از دیدگاه برخی از محققان، تحقیقات و بررسی‌ها بر مفهوم دوستوانی در زمینه مدیریت منابع انسانی نسبتاً جدید است (هووانگ و کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). مطالعات گذشته نشان داده‌اند که یک سازمان برای اینکه بتواند دوستوان باشد، مدیریت منابع انسانی آن نیز باید دوستوان باشد (کانگ و اسنل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ هووانگ و کیم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳)؛ لذا کاربرد آن در برخی زمینه‌ها، بررسی شده است.

از سوی دیگر، سازمان‌ها از فناوری اطلاعات برای بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به بهبود مزیت رقابتی استفاده می‌کنند که از طریق کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد و تسهیل فرآیندها انجام می‌گیرد (میثاس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). همه چیز در دنیای تجارت امروزی بستگی به فناوری دارد و این امر به نسل جدیدی از کارکنان منتهی می‌شود. در نتیجه، بسیاری از سازمان‌ها برای افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌های کاربردی مدیریت منابع انسانی را به کار می‌گیرند (تیولوئی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴)؛ بنابراین، بررسی نقش تعدیل‌کنندگی فناوری اطلاعات در رابطه بین دوستوانی مدیریت منابع انسانی<sup>۶</sup> (HRMA) و مدیریت استعداد که مورد توجه محققان قرار نگرفته است، یکی از مزیت‌های اصلی این پژوهش هست و بررسی این موضوع موجب پر شدن شکاف ادبیاتی و ارتباطی بین این متغیرها می‌شود.

- 
1. Ambidexterity
  2. Huang & Kim
  3. Kang & Snell
  4. Mithas et al.
  5. Nivlouei
  6. Humen Resource Management Ambidexterity

دوستوانی سازمانی در دستیابی به بهبود عملکرد سازمانی<sup>۱</sup> نقش مهمی دارد؛ لذا در طول چند دوره گذشته، توجه پژوهشگران به این مورد بیشتر شده است. در مورد دستیابی به اکتشاف و بهره‌برداری از منابع، توافق کلی میان محققان وجود دارد؛ زیرا برای موفقیت سازمان در درازمدت، حیاتی است (ویدر و ماتزلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ لین و هو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). پژوهشگران منابع انسانی بیان کرده‌اند که مدیریت استعداد<sup>۴</sup> (TM)، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در محیط بسیار متغیر امروزی، مزیت رقابتی داشته باشند (میرز و ون‌وارکم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ کاسیو و بودرئو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). در حال حاضر، چندین مطالعه در مورد ماهیت و کاربرد استراتژی‌های مدیریت استعداد در اِعمال آن و عملکرد سازمانی در مطالعات خارجی (بومر و اسپینبرگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶؛ آلکردوی، ۲۰۱۶) و داخلی (نوع‌پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی، ۱۳۹۳؛ گودرزوند چگینی، ۱۳۹۵، درویش و عباس‌آبادی، ۱۳۹۷) انجام شده است؛ اما نقش میانجی مدیریت استعداد در رابطه بین دوستوانی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی مورد توجه قرار نگرفته است؛ لذا بررسی این مورد نیز، از اهمیت فراوانی برخوردار بوده و می‌تواند در پر کردن شکاف‌های موجود در این زمینه راهگشا باشد. امروزه، سازمان‌ها برای رشد و دستیابی به اهداف خود باید نسبت به تغییرات محیطی عملکرد مناسبی داشته باشند؛ بنابراین، محققان منابع انسانی به نقش حیاتی مدیریت استعداد برای دستیابی به تعالی سازمانی معتقد هستند (دریئس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳؛ اسپارو و مکرام<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). همچنین، تغییر و تحولات سریع و پیچیده‌تر شدن محیط، از جمله عوامل مهمی است که در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان مؤثر بوده است (سعادت، ۱۳۹۰: ۳). با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی به صورت مستقیم و معنادار بر عملکرد سازمانی اثر دارد، لذا با ارتقای سطح کارایی و درآمدهای سازمان می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۵). از طرفی دیگر، به دلیل اینکه حجم عظیمی از رونق اقتصادی کشور وابسته به واحدهای صنعتی است، هدف تحقیق حاضر، تحلیل چهار بدنه مجزا با بررسی عملکرد سازمانی از طریق دوستوانی مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد، فناوری اطلاعات در واحدهای صنعتی استان آذربایجان شرقی است.

- 
1. Organizational Performance
  2. Veider & Matzler
  3. Lin & Ho
  4. Talent Management
  5. Cascio & Boudreau
  6. Bohmer & Schinnenburg
  7. Dries
  8. Sparrow & Makram

## پیشینه پژوهش

### دوستوانی مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی شامل شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان است. با توجه به اینکه، استعداد افراد، تعیین کننده موفقیت سازمان‌ها است، نقش مدیریت منابع انسانی، تشخیص استعدادها و بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنها است (سعادت، ۱۳۹۰: ۱-۲). دوستوانی از نظر گیسون و بیرکینشاو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، توانایی سازمانی در هم‌راستایی و کارایی در پاسخ هم‌زمان به تقاضاهای بازار و سازگاری با تغییرات در محیط است. از سوی دیگر، دوستوانی مدیریت منابع انسانی به توانایی مدیریت منابع انسانی در استفاده و انطباق کارکنان با استعداد در دنیای کسب‌وکار در حال تغییر اشاره دارد؛ لذا دو جنبه اکتشافی و بهره‌برداری را شامل می‌شود. از نظر آلکردوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، بُعد اکتشافی از طریق استفاده از فناوری اطلاعات در اجرای عملکرد منابع انسانی به عنوان کشف دانش جدید، توانایی‌های شناختی، استعدادها و فرآیندها، منجر به دوستوانی مدیریت منابع انسانی می‌شود. بُعد بهره‌برداری نیز به عنوان توسعه دانش، توانایی‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی تعریف می‌شود و از طریق بهبود مدیریت منابع انسانی برای رفع چالش‌های موجود در بازار کار به دوستوانی تبدیل می‌شود.

### مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، استفاده منظم از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی برای جذب، شناسایی، توسعه و حفظ افراد بااستعداد است (میرز و ون‌وارکیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). نقش مدیریت منابع انسانی، تشخیص استعدادها و بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنها است؛ بنابراین، مدیریت منابع انسانی یکی از عواملی است که باعث شناسایی و پرورش نیروی انسانی بااستعداد در جهت اهداف سازمان است (سعادت، ۱۳۹۰: ۱-۲). علاوه بر این، از لحاظ استراتژیکی، مدیریت استعداد به عنوان یک فرآیند مدیریت منابع انسانی تعریف شده است که به سازمان اجازه می‌دهد تا شکاف بین استعدادهای مورد نیاز و

---

1. Gibson & Birkinshaw  
2. Alkerdawy  
3. Meyers & Van Woerkom

موجود را ترمیم کند (آلتینوز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ گارلاردو و تُنیسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

## فناوری اطلاعات

فناوری در تجارت امروزی بسیار کاربردی بوده است و شرایط ایجاد کارکنان بهره‌ور را فراهم می‌کند؛ لذا بسیاری از سازمان‌ها برای افزایش اثربخشی از برنامه‌های کاربردی مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند (تیولوتی، ۲۰۱۴). استفاده از فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا کل چرخه عمر کارکنان را به راحتی مدیریت گردد. تعریف کاربردی فناوری اطلاعات، شامل فناوری و خدمات اطلاعاتی و ارتباطی است (تقوا و همکاران، ۱۳۹۲) که نقش‌ها و کاربردهای متفاوتی دارد. با توجه به یافته‌های سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱)، انعطاف‌پذیری منابع انسانی باعث ارتقاء عملکرد شرکت می‌شود؛ بنابراین، ادغام فناوری اطلاعات با فرآیندهای منابع انسانی، می‌تواند در دستیابی به مدیریت استعداد نیز سودمند باشد. همچنین، وظایفی نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، ارتباطات، تأمین نیروی انسانی، پاداش، جبران خدمات، بهداشت و ایمنی، تجزیه و تحلیل شغل و پژوهش در حوزه منابع انسانی، مواردی هستند که مدیران منابع انسانی می‌توانند با استفاده از ظرفیت فناوری رایانه همراه، آن‌ها را به صورت اثربخش انجام دهند. رایانه‌های همراه مانند سایر فناوری‌های سازمانی بخشی از یک سیستم گسترده فناوری اطلاعات هستند که در حوزه پژوهش و تحقیق منابع انسانی، مستلزم ادغام آن در سیستم فناوری اطلاعات سازمان است و می‌تواند به عنوان راه‌حلی مهم قلمداد شود (طبرسا و صادقان قراقیه، ۱۳۹۳: ۱۷۳-۱۷۴). سازمان‌ها از فناوری اطلاعات برای بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به بهبود مزیت رقابتی استفاده می‌کنند که از طریق کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد و تسهیل فرآیندها انجام می‌گیرد (میثاس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). به‌طور کلی فناوری اطلاعات، شیوه‌ها و ابزارهای است که منجر می‌شود تا اطلاعات دریافتی به شکل نوین و دقیق‌تر، ذخیره، پردازش و مبادله شود تا به شکل صحیح و کاربردی مورد استفاده قرار گیرد. امروزه، این مهم در یافتن نیروی انسانی بااستعداد نقش فعالی دارد.

---

1. Altinoz et al.  
2. Gallardo & Thunnissen  
3. Mithas et al.

## عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی، مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی، بررسی انحراف سازمان از چارچوب پیش‌بینی‌شده در برنامه، ارزیابی عملکرد فردی کارکنان در سازمان و بررسی میزان پیشرفت سازمان در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است (نگا و ابراهیم، ۲۰۱۰). از نظر میلار و استونس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، عملکرد سازمانی معیاری است که چگونگی تحقیق اهداف سازمان را ارزیابی و اندازه‌گیری می‌کند. بهبود و توسعه مداوم عملکرد سازمان‌ها، نیروی بزرگ هم‌افزایی را ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود؛ از این رو، ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجبات هوشمندی سیستم‌ها و برانگیختن افراد در جهت مطلوب را فراهم می‌کند که بخش کلیدی تدوین و اجرای سیاست سازمانی را شامل می‌شود (درویش و عباس‌آبادی، ۱۳۹۷).

## پیشینه پژوهش

با توجه به موضوع مورد مطالعه، متغیرهای تحقیق و ارتباط بین متغیرها، در این بخش به مطالعات مهمی که در این زمینه انجام گرفته است، پرداخته شده است؛ زیرا این مطالعات رابطه بین متغیرها را بهتر اثبات می‌کنند. در جدول ۱ خلاصه‌ای از این مطالعات تشریح شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی تحقیق

نویسندگان	نتایج تحقیق
میتیک و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)	این تحقیق نتایج تأثیر فناوری اطلاعات بر رضایت از ارتباطات و یادگیری سازمانی در شرکت‌های صربستان را ارائه می‌دهد. نتایج، نشان‌دهنده این است که بین ابعاد فناوری اطلاعات و ابعاد یادگیری سازمانی ارتباط معنادار قوی و مثبت وجود دارد. همچنین فناوری اطلاعات ارتباط قوی‌تری با عملکرد در سطح سازمانی و ارتباط ضعیف با عملکرد در سطوح فردی دارد. در این مطالعه، جنبه‌های حرفه‌ای خوب رهبران منجر به تأثیر بیشتر فناوری اطلاعات بر عملکرد در سطوح فردی می‌شود و جنبه‌های استراتژیک خوب رهبران منجر به تأثیر بیشتر فناوری اطلاعات بر عملکرد در سطوح سازمانی می‌شود.

1. Ngah & Ibrahim  
2. Millar Stevens  
3. Mitic et al.

نویسندگان	نتایج تحقیق
تُنسین (۲۰۱۶)	تمرکز این تحقیق بر این بود که دو بازیگر برجسته مدیریت استعداد، سازمان‌ها و کارمندان بااستعداد هستند. سازمان، قادر به شکل‌گیری و اجرای یک سیستم مدیریت استعدادی است که نیازهایش را برآورده می‌کند و از این لحاظ، دیدگاه سازمانی مدیریت استعداد مؤثر است. همچنین از آنجایی که نیازهای کارکنان بااستعداد در اقدامات مورد نظر و واقعی مدیریت استعداد به طور کافی در نظر گرفته نشده است، مدیریت استعداد نسبت به آن کمتر ارزش‌آفرینی کرده است.
کینگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	هدف اصلی این تحقیق، بررسی تأثیر مدیریت استعداد استراتژیک بر قرارداد روان‌شناختی و رابطه سازمان با کارمندان بااستعداد بود که برای عملکرد سازمان ضروری است. نتایج بر این بود که مدیریت استعداد استراتژیک از طریق یک سری رویدادهای حرفه‌ای باید مورد توجه قرار گیرد تا عملکرد سازمان بهبود یابد.
آلکردوی (۲۰۱۶)	این تحقیق در ۱۰ بانک بین‌المللی مصر انجام شده است و نتیجه حاصل شده این بود که وابستگی زیاد به مدیریت منابع انسانی الکترونیک در اجرای سیاست‌های منابع انسانی بانک‌ها، می‌تواند تأثیر مدیریت منابع انسانی دوستوان بر مدیریت استعداد را تقویت کند.
میرز و ون وارکم (۲۰۱۴)	این مطالعه تحت عنوان تأثیر فلسفه‌های پایه‌ای در مدیریت استعداد: نظریه، مفاهیم برای عمل و برنامه‌ریزی تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته است. از نتایج تحقیق، این بود که فلسفه‌های مختلف استعداد می‌تواند دستورالعمل‌های مفیدی را برای مدیران منابع انسانی یا استعدادهایی که سیستم‌های مدیریت استعداد را پیاده‌سازی یا اصلاح می‌کنند، فراهم کند.
رامان و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)	این مقاله به بررسی اثرات کیفیت همکاری، مدیریت استعداد و ذهنیت جهانی در عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات در خارج از کشور در بخش فناوری اطلاعات هند پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که کیفیت مشارکت تأثیرات متقابل جزئی و قوی بر مدیریت استعداد و ذهنیت جهانی عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات در بخش فناوری اطلاعات تأثیر دارد.
آلتینوز و همکاران (۲۰۱۳)	این تحقیق با عنوان اثرات مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی بررسی شده است. نتیجه مهم این است که توجه به اثرات مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی، بهره‌وری سازمانی و عملکرد را بهبود می‌بخشد و همچنین برای مطالعات نظری در این زمینه کمک کند.

1. King

2. Raman et al.

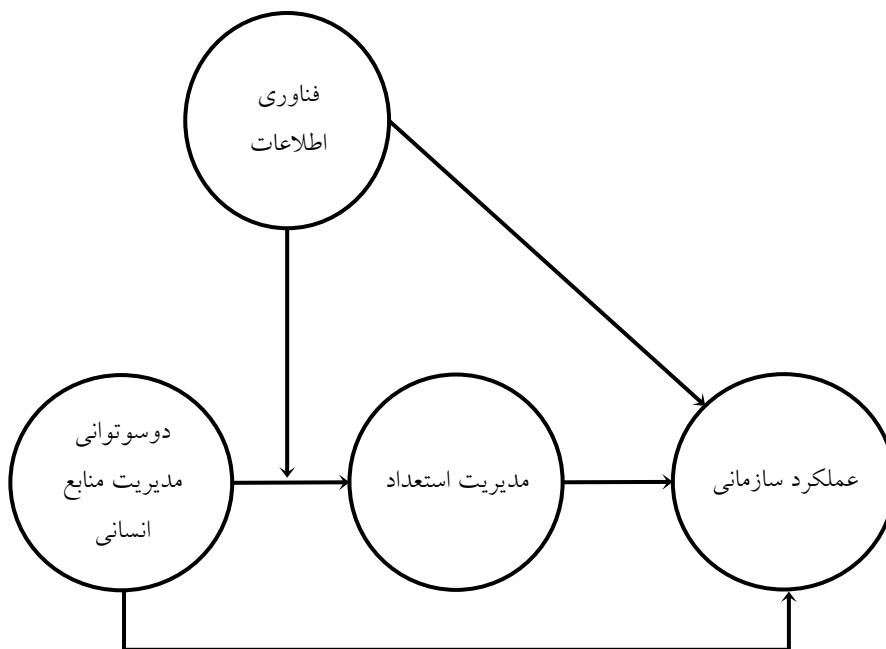


نویسندگان	نتایج تحقیق
لیو و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)	این مقاله تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد شرکت با نقش واسطه ظرفیت جذب و چابکی زنجیره تأمین را مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ظرفیت جذب و چابکی زنجیره عرضه به طور کلی تأثیرات توانایی‌های فناوری اطلاعات را بر عملکرد شرکت می‌سجند. علاوه بر اثرات مستقیم، ظرفیت جذب نیز با ایجاد چابکی زنجیره عرضه بر عملکرد شرکت دارای اثر غیرمستقیم است.
کانگ و اسیل (۲۰۰۹)	این تحقیق تحت عنوان معماری سرمایه فکری و آموزش دوستوان: چارچوب مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است. به منظور ایجاد زمینه برای یادگیری دوستوانی، نتایج این تحقیق مجموعه‌های منحصربه‌فردی از شیوه‌های منابع انسانی که ترکیبی از سرمایه انسانی، اجتماعی و سازمانی بوده را شناسایی می‌کند.
یوسال و کوا <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)	این مطالعه تحت عنوان منابع انسانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های ترکیه: تجزیه و تحلیل همبستگی مورد بررسی قرار گرفته است. از نتایج این تحقیق این بود که شیوه‌های منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان، میل به کار و تعهد به هدف را از طریق استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء جبران خدمات بهبود بخشیده و بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند.
هینن و اویل <sup>۳</sup> (۲۰۰۴)	این تحقیق تحت عنوان مدیریت استعداد برای عملکرد برتر صورت گرفته است. از نتایج این تحقیق وجود رابطه مستقیم معنادار بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی بود. زمانی که استعدادها توسط سازمان‌ها به خوبی شناسایی شوند، موجبات فراهم‌سازی عملکرد سازمان فراهم می‌شود.
گاردنر و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۰۳)	در این تحقیق به بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر وظایف مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است. نمونه‌گیری آن‌ها بر اساس پاسخ‌گویی ۴۵۵ مدیر اجرایی منابع انسانی و ۵۶۷ متخصص منابع انسانی صورت پذیرفته است. نتایج نشان‌دهنده این است که فناوری اطلاعات به وسیله دسترسی مؤثرتر به اطلاعات برای متخصصان منابع انسانی و سهولت انتشار اطلاعات بر وظایف منابع انسانی مؤثر است که این امر به افزایش کیفیت اطلاعات و پاسخ‌گویی بهتر منابع انسانی منجر می‌شود.
نوع‌پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۵)	در این تحقیق به بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی در سازمان‌های دریانوردی و بنادر گیلان پرداخته شده است. از نتایج این بود که جذب استعدادها برتر برای سازمان بیشترین تأثیر را در افزایش توان نوآوری سازمان دارد.

1. Liu et al.  
2. Uysal & Koca  
3. Heinen & O'Neill  
4. Gardner et al.

نتایج تحقیق	نویسندگان
این تحقیق به بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر بهبود عملکرد سازمانی در سیستم‌های هوشمند بانکداری در شعبات بانک صادرات تهران تمرکز داشت. نتایج نشان‌دهنده تأثیر مستقیم و معنادار ابعاد فناوری اطلاعات (کارایی، اثربخش، قابلیت اطمینان و انتخاب) بر ابعاد عملکرد سازمانی (مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و یادگیری) بود.	احتشام رائی و محرابی (۱۳۹۵)
این تحقیق تحت عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی در شهرداری‌های استان گیلان صورت پذیرفته است. نتایج نشان‌دهنده همبستگی بالای مدیریت استعداد به عملکرد سازمان است.	گودرزوند چگینی و همکاران (۱۳۹۵)
این پژوهش با بررسی اثر تأثیر مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی میان کارکنان دانشگاه تهران صورت پذیرفته است. نتایج حاکی از آن است که اثرات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به صورت مستقیم و معنادار است.	طالقانی و همکاران (۱۳۹۵)
با بررسی نقش فناوری اطلاعات در عملکرد نوآوری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به این نتیجه رسیدند که فناوری اطلاعات تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری بر عملکرد نوآوری داشته و در افزایش عملکرد نوآورانه می‌تواند نقش مؤثرتری داشته باشد؛ لذا از این طریق سازمان‌ها می‌توانند به مزایای رقابتی دست یابند.	محمدی و همکاران (۱۳۹۳)
در این تحقیق با بررسی وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان؛ با نقش سرمایه‌های اجتماعی و روان‌شناختی به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان اثرات مثبت و معناداری دارد.	امیرخانی و همکاران (۱۳۹۳)
در این تحقیق به بررسی تأثیر فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی بر ساختار سازمانی و عملکرد شرکت‌های خدماتی پرداخته شده است. هدف از انجام این مطالعه، بررسی وضعیت موضوع تحقیق در شرکت‌های مهندسان مشاور بود. نتایج نشان‌دهنده وضعیت مطلوب بین متغیرهای تحقیق بود. همچنین، فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی بر ساختار سازمانی و عملکرد شرکت‌های مهندسان مشاور تأثیر مثبت و معناداری داشت.	فرهنگی و همکاران (۱۳۹۲)
این تحقیق با عنوان تأثیر به‌کارگیری فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی انجام گرفته است که با همکاری مدیران فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعات انجام شده است. از نتایج این بود که فناوری اطلاعات، توانایی بالقوه‌ای برای افزایش مزیت رقابتی سازمان دارد. همچنین فناوری اطلاعات علاوه بر افزایش کارایی و اثربخشی با افزایش توانمندی، کاهش هزینه و بهبود خدمات موجب افزایش مزیت رقابتی می‌شود. از نتایج قابل مشهود این بود که فناوری اطلاعات به صورت معنادار مزیت رقابتی و عملکرد بهتر سازمان را فراهم می‌کند.	تقوا و همکاران (۱۳۹۲)
با بررسی انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه در این تحقیق به این نتیجه رسیده‌اند که مهارت‌های کارکنان و توانایی کسب مهارت‌های جدید، نقش مهمی در کسب مزیت رقابتی و عملکرد شرکت‌های بیمه ایفا می‌کنند.	سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱)

در ادامه با توجه به هدف، مبانی نظری و تجربی تحقیق، چارچوب و فرضیه‌های تحقیق ارائه می‌شود:



شکل ۱. چارچوب مفهومی تحقیق

فرضیه ۱: دوستوانی مدیریت منابع انسانی به‌طور مثبت و معنادار بر مدیریت استعداد اثر می‌گذارد.

فرضیه ۲: مدیریت استعداد به‌طور مثبت و معنادار بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۳: دوستوانی مدیریت منابع انسانی به‌طور مثبت و معنادار بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۴: مدیریت استعداد به‌طور مثبت و معنادار رابطه بین دوستوانی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

فرضیه ۵: فناوری اطلاعات رابطه میان دوستوانی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد را تعدیل می‌کند.

فرضیه ۶: فناوری اطلاعات به‌طور مثبت و معنادار بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد.

## روش‌شناسی پژوهش

### نوع پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ استفاده از داده‌های آماری از نوع تحقیق‌های کمی است. از لحاظ هدف، جزء تحقیقات کاربردی به شمار می‌رود. علاوه بر این، به دلیل اینکه در این پژوهش به جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناسی و توصیف وضعیت موجود پرداخته شده است، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و از طرفی با توجه به اهداف تحقیق که به سنجش رابطه بین متغیرها می‌پردازد از نوع فرضیه‌ای-استنتاجی است.

### ابزار تحلیل و گردآوری داده‌ها

در این تحقیق برای تحلیل توصیفی داده‌ها از نسخه بیست‌وسوم نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. همچنین، به منظور تحلیل داده‌های پژوهشی، از روش تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) به وسیله نسخه سوم نرم‌افزار Smart PLS بهره گرفته شده است. همچنین، برای تحلیل و بررسی دقیق‌تر خروجی متغیر تعدیل‌گر از روش دو مرحله‌ای استفاده شده است. جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای و گردآوری داده‌ها به روش میدانی به وسیله توزیع پرسشنامه از جامعه آماری صورت گرفته است. در این تحقیق از پرسشنامه ترکیبی استاندارد شده که توسط آلکیردوی (۲۰۱۶)، علی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، گرین‌جی آر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و فیچمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) طراحی شده، بهره گرفته شده است. برای پاسخ‌گویی به سؤالات از مقیاس ۷ سطحی لیکرت استفاده شده است و از نظرات مدیران واحدهای صنعتی بهره گرفته شده است. برای سنجش دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی از ۸ گویه در دو بُعد اکتشافی و بهره‌برداری استفاده شده است. سنجش مدیریت استعداد توسط ۱۰ گویه انجام شده است که شامل ابعاد جذب، انتخاب، استعدادهای در حال توسعه و حفظ استعدادهای است. همچنین، سنجش فناوری اطلاعات با ۸ گویه و سنجش عملکرد سازمانی از طریق ۶ گویه انجام پذیرفته است.

---

1. Ali et al.  
2. Green-Jr et al.  
3. Fichman

## جامعه و نمونه آماری پژوهش

نظر به اینکه واحدهای صنعتی، بخش عظیمی از سطح اشتغال کشور را شامل می‌شود، تأمین و مدیریت منابع انسانی مطلوب این واحدها از اهمیت فراوانی برخوردار است. امروزه، یکی از مشکلات بارز و دامن‌گیر اغلب واحدهای صنعتی که نقش مستقیمی در عملکرد این واحدها دارد، عدم وجود نیروی انسانی بااستعداد است و در صورت وجود نیز، مدیریت این نیروها در جهت غیرتخصصی بودن آنها بوده است؛ لذا انجام مطالعات پژوهشی در این زمینه، می‌تواند در راهگشایی مشکلات موجود واحدهای صنعتی، قدمی بزرگ و نقش مؤثری داشته باشد. از این رو، جامعه آماری منتخب، شامل واحدهای صنعتی استان آذربایجان شرقی است که بر اساس آمار سازمان صنعت، معدن و تجارت استان آذربایجان شرقی<sup>۱</sup>، تعداد ۴۸۷۷ واحد صنعتی در استان آذربایجان شرقی وجود دارد. نمونه‌گیری به صورت تصادفی سیستماتیک از بین واحدهای صنعتی که در فرایندهای کاری از فناوری اطلاعات بهره می‌برند، صورت پذیرفته است. حجم نمونه برآورد شده با استفاده از جدول مورگان شامل ۳۶۷ نمونه بوده است که تعداد ۲۸۱ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل، برگشت خورد. در این تحقیق، برای سنجش روایی محتوایی پرسشنامه از CVI و CVR استفاده شده و از نظرات اساتید مدیریت نیز بهره گرفته شده است. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ صورت پذیرفته است که مقادیر بالای ۰/۷ نشان از بالا بودن پایایی متغیرهای تحقیق را می‌رساند.

## یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی: در این بخش به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان از جمله جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه خدمت مدیران واحدهای صنعتی استان آذربایجان شرقی به صورت جداگانه می‌پردازیم. نتایج آمار توصیفی در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. نتایج آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	آقا	۲۵۴	۹۰/۴	سن	تا ۳۰ سال	۳۰	۱۰/۷
	خانم	۲۷	۹/۶		۳۰-۴۰ سال	۸۲	۲۹/۲
سابقه	تا ۳۰ سال	۳۸	۱۳/۵		۴۰-۵۰ سال	۱۲۴	۴۴/۱
	۶-۱۰ سال	۷۳	۲۶		۵۰ سال بیشتر	۴۵	۱۶
	۱۱-۱۵ سال	۹۸	۳۴/۹	تحصیلات	فوق دیپلم	۳۴	۱۲/۱
	۱۶-۲۰ سال	۴۰	۱۴/۲		کارشناسی	۱۰۴	۳۷
۲۱-۲۵ سال	۱۷	۶	کارشناسی ارشد		۱۲۴	۴۴/۱	
۲۵ سال بیشتر	۱۵	۵/۳	دکتری		۱۹	۶/۸	

ارزیابی مدل اندازه‌گیری: برای بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری از بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. بارهای عاملی، بیانگر سطح ارتباط بین متغیر آشکار و پنهان است. طبق جدیدترین نظرات محققان، برای تحلیل‌های عاملی، مقدار بار عاملی مناسب، باید بالای ۰/۷ باشد. بار عاملی بین ۰/۴ و ۰/۷ نیز در صورتی قابل قبول است که با حذف گویه دارای بار عاملی کمتر، میانگین واریانس استخراج شده تغییری نکند. همچنین برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز، مقدار بالای ۰/۷ را پیشنهاد کرده‌اند که آلفای کرونباخ به عنوان حد پایین پایایی و پایایی ترکیبی به عنوان حد بالای پایایی شناخته می‌شود (هیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). نتایج این معیارها در جدول ۳ آمده و نشان از مطلوب بودن بارهای عاملی و پایایی بالای متغیرها را دارد.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

متغیر	گویه	بار عاملی	متغیر	گویه	بار عاملی	متغیر	گویه	بار عاملی
مدیریت استعداد ( $\alpha = ۰.۹۵۷$ ) ( $\alpha = ۰.۹۶۳$ ) پایایی ترکیبی	سؤال ۱	۰/۷۸۴	مدیریت استعداد ( $\alpha = ۰.۹۵۷$ ) ( $\alpha = ۰.۹۶۳$ ) پایایی ترکیبی	سؤال ۴	۰/۸۹۰	فناوری اطلاعات ( $\alpha = ۰.۹۶۹$ ) ( $\alpha = ۰.۹۷۳$ ) پایایی ترکیبی	سؤال ۱	۰/۸۳۰
	سؤال ۲	۰/۸۶۵		سؤال ۵	۰/۹۰۸		سؤال ۲	۰/۷۸۷
	سؤال ۳	۰/۷۶۸		سؤال ۶	۰/۸۸۵		سؤال ۳	۰/۸۱۱
	سؤال ۴	۰/۹۰۴		سؤال ۷	۰/۹۳۸		سؤال ۴	۰/۸۲۲
	سؤال ۵	۰/۸۸۰		سؤال ۸	۰/۸۹۰		سؤال ۵	۰/۷۵۵
	سؤال ۶	۰/۷۸۵		سؤال ۱	۰/۸۶۴		سؤال ۶	۰/۷۴۴
	سؤال ۷	۰/۸۵۹		سؤال ۲	۰/۸۶۴		سؤال ۷	۰/۷۹۸
	سؤال ۸	۰/۸۶۹		سؤال ۳	۰/۸۴۱		سؤال ۸	۰/۷۰۵
	سؤال ۹	۰/۹۰۹		سؤال ۴	۰/۸۶۱		سؤال ۱	۰/۹۰۷
	سؤال ۱۰	۰/۸۶۸		سؤال ۵	۰/۸۵۲		سؤال ۲	۰/۸۸۵
		سؤال ۶	۰/۷۹۷	سؤال ۳	۰/۹۳۶			
			عملکرد سازمانی ( $\alpha = ۰.۹۳۱$ ) ( $\alpha = ۰.۹۳۸$ ) پایایی ترکیبی			دوستوانی مدیریت منابع انسانی ( $\alpha = ۰.۹۱۱$ ) ( $\alpha = ۰.۹۲۸$ ) پایایی ترکیبی		

روایی مدل اندازه‌گیری شامل روایی همگرا و واگرا است. برای روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده کرده‌ایم. این معیار میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد و طبق نظر محققان، مقدار آن باید بالای ۰/۵ باشد. برای روایی واگرا هم از معیار HTMT<sup>۱</sup> استفاده کرده‌ایم که معیار جدیدتر و دقیق‌تری در اندازه‌گیری روایی واگرا نسبت به معیارهای سنتی است. اگر اعداد موجود در ماتریس این شاخص کمتر از ۰/۹ باشند، نشان از وجود روایی واگرایی مطلوب است (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج روایی‌ها، مطلوب بوده و در جدول ۴ آمده است.

ارزیابی مدل ساختاری: برای ارزیابی مدل ساختاری از سه معیار ضریب تعیین ( $R^2$ )، شاخص افزونگی ( $Q^2$ ) و اعداد معناداری (t) استفاده شده است. ضریب تعیین نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ضریب تعیین معرفی کرده‌اند. شاخص افزونگی نیز، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و مقادیر آن برای سازه‌های درون‌زا به ترتیب برای ضعیف، متوسط و قوی سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تعیین شده است (هنسلر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). نتایج این دو معیار در جدول ۴ آمده و نشان‌دهنده برازش و قدرت پیش‌بینی بسیار مطلوب مدل است. همچنین از معیار SRMR برای ارزیابی تناسب مدل استفاده کرده‌ایم. زمانی که مقدار این معیار کمتر ۰/۰۸ باشد، برازش تناسب مدل، مطلوب خواهد بود (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج به دست آمده نشان‌دهنده تناسب مطلوب مدل تحقیق است (جدول ۴).

---

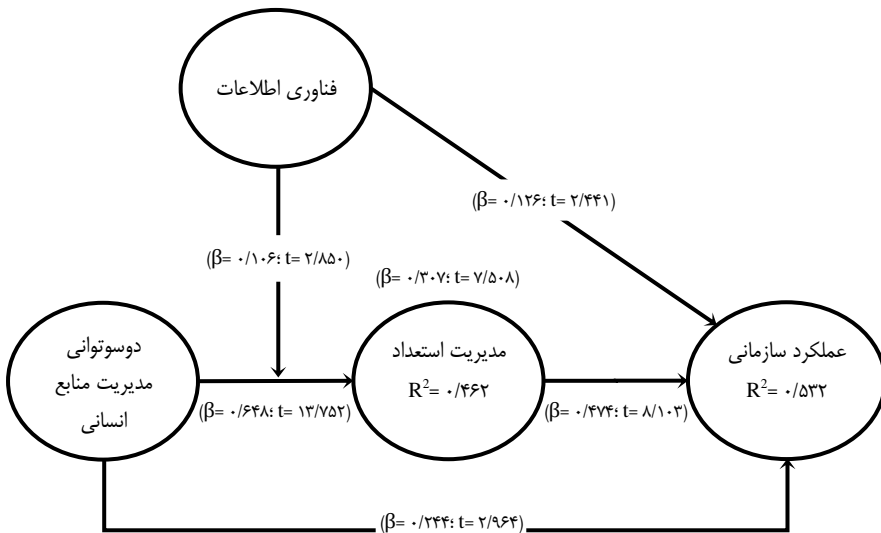
1. Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations  
2. Henseler et al.



جدول ۴. ارزیابی مدل ساختاری و روایی مدل اندازه‌گیری

SRMR	HTMT				AVE	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	میانگین	متغیر / معیار
	۴	۳	۲	۱					
۰/۰۶۹					۰/۶۱۶	-	-	۵/۴۰۶	۱. دوستوانی مدیریت منابع انسانی
				۰/۵۱۳	۰/۸۲۰	-	-	۴/۸۳۶	۲. فناوری اطلاعات
			۰/۴۴۰	۰/۶۷۴	۰/۷۱۷	۰/۳۵۳	۰/۵۳۲	۵/۴۷۳	۳. عملکرد سازمانی
		۰/۷۲۸	۰/۳۸۳	۰/۷۰۸	۰/۷۲۳	۰/۳۰۸	۰/۴۶۲	۵/۳۴۰	۴. مدیریت استعداد

آزمون فرضیه‌ها: اثرات مستقیم به بررسی اثرات متغیرهای برون‌زا بر درون‌زا اختصاص دارد. در بخش اثرات میانجی به بررسی آن دسته از مسیرهایی که یک یا چند متغیر میانجی وجود دارد، پرداخته‌ایم. محاسبه ضرایب تعیین و سطح معناداری t برای متغیر تعدیل‌گر نیز از روش دو مرحله‌ای در نرم‌افزار Smart PLS انجام شده است. شکل ۲ خروجی مدل پژوهش به همراه ضرایب تعیین، اعداد معناداری t و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد.



شکل ۲. خروجی چارچوب مفهومی

عدد معناداری  $t$ ، ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل ساختاری است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش را در سطوح اطمینان مختلف بیان می‌کند. اعداد معناداری در سطوح اطمینان ۹۵، ۹۹ و ۹۹/۹ درصد به ترتیب برابر با ۱/۹۶، ۲/۵۸ و ۳/۲۷ است. برای به دست آوردن اعداد معناداری  $t$  دقیق‌تر در نرم‌افزار از فرمان بوتسترپینگ<sup>۱</sup> با تعداد ۵۰۰۰ استفاده شده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). جدول شماره ۵، نتایج فرضیه‌های تحقیق حاضر را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج فرضیه‌ها

نتایج	ضریب $t$	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید	*** ۱۳/۷۵۲	۰/۶۴۸	دوستوانی مدیریت منابع انسانی ← مدیریت استعداد
تأیید	*** ۸/۱۰۳	۰/۴۷۴	مدیریت استعداد ← عملکرد سازمانی
تأیید	** ۲/۹۶۴	۰/۲۴۴	دوستوانی مدیریت منابع انسانی ← عملکرد سازمانی
تأیید	*** ۷/۵۰۸	۰/۳۰۷	دوستوانی مدیریت منابع انسانی ← میانجی‌گری مدیریت استعداد ← عملکرد سازمانی
تأیید	** ۲/۸۵۰	۰/۱۰۶	دوستوانی مدیریت منابع انسانی ← تعدیل‌کنندگی فناوری اطلاعات ← مدیریت استعداد
تأیید	* ۲/۴۴۱	۰/۱۲۶	فناوری اطلاعات ← عملکرد سازمانی

\*\*\* در سطح معناداری ۰/۰۰۱؛ \*\* در سطح معناداری ۰/۰۱؛ \* در سطح معناداری ۰/۰۵

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، اصلی‌ترین چالش مدیریت جوامع و سازمان‌ها، مدیریت مؤثر عوامل انسانی است؛ چراکه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین، کلیدی‌ترین و بااهمیت‌ترین سرمایه و منبع سازمانی به شمار می‌رود. به همین سبب، منابع انسانی اصلی‌ترین نقش را در قبال عملکرد، رشد و بالندگی شرکت‌ها دارد. همچنین، برای اینکه سازمان‌ها بخواهند رشد کنند و مزیت رقابتی سودآور و پایداری را برای خود رقم بزنند، باید به منابع انسانی خود در پروژه‌های نوآورانه و خلاقانه اهمیت زیادی قائل شوند. از سوی دیگر در شرکت‌هایی که پردازش اطلاعات، نقش اساسی را ایفا می‌کند، بدون شک فناوری اطلاعات و ارتباطات در ساختار و عملکرد آن شرکت تأثیر خواهد گذاشت. مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی مؤثر بوده (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۵) و می‌توان با استفاده مؤثر از افراد بااستعداد به اهداف فردی و سازمانی دست یافت (مانیستیتیا و فونگسوان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). با توجه به اینکه در سال‌های اخیر مدیریت استعداد مورد توجه محققان واقع شده است و تحقیقات کمی جهت شناخت عوامل مهم مؤثر بر مدیریت استعداد صورت گرفته است و همچنین، به دلیل اینکه نقش تعدیل‌کنندگی فناوری اطلاعات در رابطه بین دوستوانی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد مورد توجه محققان قرار نگرفته بود؛ این پژوهش با هدف غنی‌سازی ادبیات و غلبه بر شکاف‌های پژوهشی و عملکردی در رابطه بین گرایش‌های جدید انجام پذیرفت. به این صورت که با ارائه چارچوب مفهومی با چهار بدنه مجزا از قبیل مدیریت استعداد، عملکرد سازمانی، فناوری اطلاعات و دوستوانی مدیریت منابع انسانی بر پر کردن این شکاف‌ها اقدام کردیم.

نتایج نشان می‌دهد که دوستوانی مدیریت منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر روی مدیریت استعداد دارد و این نتیجه مطابق با یافته‌های محققینی چون آل‌کردوی (۲۰۱۶) و کینگ (۲۰۱۶) است؛ لذا پیشنهاد می‌شود که برای دستیابی به رقابت پایدار، واحدهای صنعتی توجه ویژه‌ای بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد خود داشته باشند؛ زیرا در این شرایط توانایی بالایی در جذب و استخدام کارمندان بااستعداد در بخش‌های کلیدی شرکت خواهند داشت. به‌این ترتیب، زمانی که شرکتی در اقدامات مدیریت منابع انسانی بین

دو بُعد اکتشاف و بهره‌برداری تعادل برقرار کند، نه تنها منجر به حفظ استعدادهای خود خواهند شد، بلکه به رقابت پرداخته و با تغییرات سریع محیطی منطبق خواهند شد. با توجه به مطالعات گذشته برای به دست آوردن مزایای مدیریت استعداد، سازمان باید دوستوانی مدیریت منابع انسانی را مورد توجه قرار دهد و نسل جدیدی از افراد با استعداد را به کار گیرد (میرز و ون‌وارکم، ۲۰۱۴؛ تئیسین، ۲۰۱۶). از نتایج دیگر، تأثیر مثبت و معنادار مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی بود که این نتیجه مطابق با یافته‌های نوع‌پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۳)، گودرزوند چگینی و همکاران (۱۳۹۵)، درویش و عباس‌آبادی (۱۳۹۷)، هینن و ائیل (۲۰۰۴) و رمان و همکاران (۲۰۱۳) است. مطابق با نظر این محققین، مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی اثر مستقیم دارد؛ بنابراین، مدیریت استعداد بر استخدام، حفظ، پاداش و توسعه کارکنان برای شناسایی موقعیت‌های استراتژیکی درون‌سازمانی بر اساس سیستم‌ها و فرآیندهای توسعه‌یافته متمرکز است و توجه به استعدادهای از اهمیت بالایی برخوردار است. از سوی دیگر نیز، مکاتب علمی استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد بر عملکرد برتر نیز تمرکز دارد، زیرا کارکنان با استعداد خیلی بهتر از کارکنان کم‌کار بر نتایج سازمانی اثرگذار هستند (هینن و ائیل، ۲۰۰۴).

از دیدگاه دیلی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) تلفیق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و توجه به موفقیت‌های کسب‌شده در راه رسیدن به اهداف کلی و جزئی سازمان، تأثیر چشم‌گیری در موفقیت نهایی سازمان دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، ملاحظه کردیم که دوستوانی مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد و نتایج به دست آمده با مطالعات انجام‌شده توسط امیرخانی و همکاران (۱۳۹۳)، طالقانی و همکاران (۱۳۹۵)، یوسال و کوکا (۲۰۰۹) مطابقت دارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که واحدهای صنعتی در اجرای فرآیندهای مختلف منابع انسانی مانند استخدام، دقت لازم را داشته و نسبت به هدف غایی شرکت به ارائه برنامه‌ریزی‌های کاربردی از قبیل آموزش و راهبردهای کوتاه‌مدت و بلندمدت در امر اکتشاف و بهره‌برداری منابع انسانی اقدام کنند. نقش میانجی‌گری مدیریت استعداد نیز در بین دوستوانی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی به صورت مثبت و معنادار مورد تأیید قرار گرفت که یکی از اهداف اصلی تحقیق حاضر بود و مطابق با دیدگاه یوندت و

---

1. Daley et al.

اسنل<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) است. طبق این دیدگاه، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، سطح عملکرد سازمانی را به طور مستقیم ارتقاء نمی‌دهد، بلکه به افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان کمک می‌کند و در این میان کارکنان بااستعدادتر توانایی بالقوه‌ای برای بهبود عملکرد سازمانی دارند؛ زیرا از این طریق هزینه‌های تولید و هزینه‌های ارائه خدمات را کاهش می‌دهند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که واحدهای صنعتی در انتخاب استعدادها دقت لازم را داشته باشند؛ به این دلیل که عدم جذب استعدادهای متخصص باعث کاهش عملکرد واحد صنعتی خواهد شد، لذا انتخاب افراد بااستعداد متخصص در فرآیند مدیریت منابع انسانی چه از لحاظ اکتشافی و چه لحاظ بهره‌برداری، تأثیرات بهتر و بیشتری بر عملکرد سازمان خواهد داشت.

همچنین، مشخص شد که فناوری اطلاعات رابطه بین دوستوانی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد را تعدیل می‌کند، به این صورت که در مرحله اول (مدل تحقیق بدون ایجاد متغیر تعاملی) مقادیر ضریب تعیین و قدرت پیش‌بینی کنندگی مدل (شاخص افزونگی) به ترتیب برابر با ۰/۴۶۲ و ۰/۳۰۸ بود و با اجرای مرحله دوم (مدل تحقیق با ایجاد متغیر تعاملی)، این مقادیر به ترتیب برابر با ۰/۴۷۳ و ۰/۳۱۴ گردید که باعث بهبود معیارهای مدل مفهومی شد؛ لذا نتایج نشان‌دهنده این است که با وجود فناوری اطلاعات، شدت تأثیر دوستوانی مدیریت منابع انسانی بر مدیریت استعداد بهبود می‌یابد و بر اجرای دقیق فرآیندهای استعدادیابی واحدهای صنعتی می‌افزاید. در نتیجه، می‌توان بیان کرد که واحدهای صنعتی برای درک کامل از مدیریت استعداد، وابستگی زیادی بر فناوری اطلاعات در جذب، استخدام، حفظ استعدادها و سیاست‌های درحال توسعه منابع انسانی دارند و قرار دادن امکان استفاده حداکثری از فناوری اطلاعات در پیشبرد اهداف اصلی و عملکرد این واحدهای صنعتی نقش فراوانی را خواهد داشت. علاوه بر این، استفاده از یک نرم‌افزار مدیریت منابع انسانی الکترونیک به طور مداوم می‌تواند از وظایف، تصمیم‌گیری‌ها و از پیش‌بینی‌های مدیریت منابع انسانی پشتیبانی کند.

در نهایت، نتایج نشان‌دهنده این بود که فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و این یافته مطابق با نتایج مطالعات انجام‌شده توسط تقوا و همکاران

(۱۳۹۲)، فرهنگی و همکاران (۱۳۹۲)، محمدی و همکاران (۱۳۹۳)، احتشام راثی و محرابی (۱۳۹۵)، لئو و همکاران (۲۰۱۳) و میتیک و همکاران (۲۰۱۷) است. این تأثیر از طریق کاهش زمان و هزینه‌های اجرایی انجام می‌گیرد و باعث بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیران و کارکنان در پاسخ‌گویی به تغییرات سریع می‌شود. در حقیقت، توجه بر فناوری اطلاعات از اهمیت بالایی برخوردار است؛ چراکه مدیریت منابع انسانی نوین به کارکنان اجازه می‌دهد که اطلاعات فردی خود را از جهت به‌روزرسانی کنترل کرده و به مدیران اجازه سریع دسترسی به داده‌ها و اطلاعات، انجام تحلیل‌ها، تصمیم‌گیری و ارتباط با سایرین را می‌دهد و رویکرد جدید مدیریت منابع انسانی را آسان‌تر می‌کند. از این رو، به‌کارگیری فناوری اطلاعات می‌تواند انتظارات کارکنان را نسبت به متخصصان منابع انسانی تغییر دهد تا با افزایش کارایی به این طریق، کارکنان منابع انسانی بتوانند زمان خود را برای انجام دیگر فعالیت‌ها به نحوی بهینه تخصیص دهند.

به‌طور کلی، در راستای رقابت پایدار و نتایج حاصل از پژوهش و همچنین با توجه به اثرات اکتشافی و بهره‌برداری دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی، سهم بزرگی از بهبود عملکرد سازمانی شرکت‌ها را فناوری اطلاعات و مدیریت استعداد تشکیل می‌دهد. همچنین، با استناد به نتایج حاصل در تحقیق حاضر، از آنجایی که عنصر کلیدی برای هر عملیات و سازمانی، نیروی انسانی آن است، می‌توان ادعا کرد که مدیران منابع انسانی زمانی که توجه ویژه‌ای بر استعدادهای شرکت از لحاظ ابعاد دوگانه اکتشافی و بهره‌برداری نیروی انسانی داشته باشند، عملکرد شرکت‌ها تحت تأثیر این عامل قرار خواهد گرفت و می‌توان با بهره‌برداری از این استعدادهای منجر به بهبود سطح عملکرد شرکت‌ها شد. بر این اساس، باید مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها را با آخرین فناوری اطلاعات بروز ساخته تا از استفاده حداکثری استعدادهای اطمینان حاصل گردد. این پژوهش در نهایت، چارچوب و دیدگاه دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی با تأثیرگذاری فناوری اطلاعات و مدیریت استعداد را در جهت تقویت عملکرد سازمان‌ها در اختیار متخصصین این حیطه قرار می‌دهد و امید است با مطالعات بیشتر در این زمینه بر بهبود و توسعه این روابط و ادبیات این مهم، تلاش گردد. به‌طور خلاصه، پیشنهادات این مقاله که در بطن نتیجه‌گیری نیز تشریح شده است، در اینجا بیان می‌گردند:

- توجه بیشتر واحدهای صنعتی به دوسوتوانی در مدیریت منابع انسانی برای داشتن توانایی بالا در جذب منابع انسانی بااستعداد.

- تشکیل چارچوبی جامع در خصوص فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری واحدهای صنعتی از قبیل آموزش و راهبردهای کوتاه‌مدت و بلندمدت برای بهبود عملکرد این واحدها.
- انتخاب افراد با استعدادتر در فرایند مدیریت منابع انسانی برای استفاده از فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری.
- وجود سیستم فناوری اطلاعات برای تسریع و اجرای دقیق فرایندهای استعدادیابی واحدهای صنعتی به دلیل پشتیبانی از وظایف، تصمیم‌گیری‌ها و پیش‌بینی‌های مدیریت منابع انسانی.
- حرکت در جهت مدیریت منابع انسانی نوین با وجود قابلیت‌های فناوری اطلاعات برای کاهش هزینه‌های زمانی و اجرایی، تغییر انتظارات کارکنان به متخصصان منابع انسانی، افزایش بهینه در کارایی و تسریع و بهینه‌سازی فعالیت‌های واحدهای صنعتی با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی.

با توجه به پیشینه تحقیقات، مبانی نظری بیان‌شده و یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود از مدیریت منابع انسانی استراتژیک نیز در تحقیقات آتی استفاده شود؛ چراکه نگاهی استراتژیک بر این مبحث، دیدگاهی بلندمدت و دقیقی را برای عملکرد سازمان‌ها فراهم خواهد کرد. همچنین، بررسی متغیرهایی مانند نوآوری و کیفیت خدمات‌دهی در کنار عملکرد سازمانی نیز پیشنهاد می‌شود. در این پژوهش، مدیریت استعداد به عنوان یک سیستم بسته بررسی شده است و شواهد نشان‌دهنده این است که فرآیندهای مدیریت استعداد، می‌تواند درصد اثرات متفاوتی بر عملکرد سازمانی داشته باشد؛ لذا برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود از فرآیندهای مدیریت استعداد (جذب، شناسایی، توسعه و حفظ استعداد) به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی و حتی نوآوری سازمانی استفاده گردد. از دیگر محدودیت‌های مطالعه حاضر، می‌توان به مقطعی بودن آن اشاره کرد و برای تبیین نتایج دقیق‌تر بر جامعه مورد نظر، انجام مطالعات طولی در مقاطع زمانی مختلف، می‌تواند کمک شایانی در این زمینه داشته باشد. درنهایت، انجام مطالعات بیشتر در سایر صنایع و فرهنگ‌های مختلف، می‌تواند در غنی‌سازی ادبیات و پیشبرد اهداف موضوعی تحقیق راهگشا باشد.

## منابع

- احتشام رائی، رضا و محرابی، جواد. (۱۳۹۵). تأثیر فناوری اطلاعات بر بهبود عملکرد سازمانی در سیستم‌های هوشمند بانکداری (مطالعه موردی: بانک صادرات شعب تهران). *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۲۱(۲)، ۷۱-۵۵.
- امیرخانی، طیبه، سهپوند، رضا و عارف‌نژاد، محسن. (۱۳۹۳). وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان: با بررسی نقش سرمایه‌های اجتماعی و روان‌شناختی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۳۴(۹)، ۱۰۵-۱۲۴.
- تقوا، محمدرضا. حسینی به امکان، سید مجتبی و فلاح لاجیمی، حمیدرضا. (۱۳۹۳). تأثیر به‌کارگیری فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*، ۲(۵)، ۱-۱۷.
- حسینی، سید صمد. کرمی، اژدر و نیکخواه تکمه‌دانش، یونس. (۱۳۹۷). مدل‌سازی معادلات ساختاری با SmartPLS V3: رویکرد پایان‌نامه‌نویسی و مقاله‌نویسی. چاپ اول، تهران: انتشارات اندیشه فاضل.
- درویش، حسن و عباس‌آبادی، معصومه. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۸(۲۸)، ۱۹-۴۲.
- رحیمی، فرج اله. محمدی، جیران و پوررازع، هدی. (۱۳۹۵). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۵(۸۲)، ۹۹-۱۲۲.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی. چاپ پانزدهم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- سیدنقوی، میرعلی. حقیقی کفاش، مهدی و نجفی کلیانی، وحید. (۱۳۹۱). انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳(۶۷)، ۱۲۹-۱۵۳.
- طالقانی، غلام‌رضا. غفاری، علی و حقیقی، محمد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی میان کارکنان دانشگاه تهران. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱(۸)، ۱-۱۴.
- طبرسا، غلامعلی. صادقیان قراقیه، سعید (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی الکترونیک. چاپ اول، تهران: کتاب مهربان.
- فرهنگی، علی اکبر. عباس‌پور، عباس و عباچیان قاسمی، رضا. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی بر ساختار سازمانی و عملکرد شرکت‌های خدماتی: پیمایشی پیرامون مهندسان مشاور نقشه‌بردار. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵(۳)، ۱۲۳-۱۴۶.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). چاپ هشتم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- گودرزوند چگینی، مهرداد. چیرانی، ابراهیم. مقدم، هادی. قانع کوشالشاهی، سیده فاطمه و مرادی، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان گیلان). مدیریت بهره‌وری، ۱۰(۳۸)، ۲۵۳-۲۷۸.



محمدی، یوسف، معدنی، جواد و پهلوانی قمی، معصومه. (۱۳۹۳). نقش فناوری اطلاعات (IT) در عملکرد نوآوری کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان. *فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*، ۲(۸)، ۷۵-۹۹.

نوع‌پسند اصلیل، سید محمد و عاشق حسینی مهرانی، مجید. (۱۳۹۳). تأثیر فرآیندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳(۷۵)، ۱۹-۳۸.

Ali, M., Lei, S., & Wei, X. Y. (2017). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 115-122.

Alkerdawy, M. M. (2016). The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management. *International Business Research*, 9(6), 80-94.

Bohmer, N., & Schinnenburg, H. (2016). How gender and career concepts impact Global Talent Management. *Employee Relations*, 38(1), 73-93.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.

Daley, D., Vasu, M. L., & Weinstein, M. B. (2002). Strategic human resource management: Perceptions among North Carolina county social services professionals. *Public Personnel Management*, 31(3), 359-375.

Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267-271.

Fichman, R. G. (2004). Real options and IT platform adoption: implications for theory and practice. *Inform. Syst. Res*, 15(2), 132-154.

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.

Gardner, S. D., Lepak, D. P., & Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 159-179.

Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.

Green-Jr, K. W., Inman, R. A., Birou, L. M., & Whitten, D. (2014). Total JIT (TJIT) and its impact on supply chain competency and organizational performance. *Int. J. Production Economics*, 147, 125-135.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage.

Heinen, J. S., O'Neill, C., (2004). Managing talent to maximise performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Huang, J., & Kim, H. J. (2013). Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: the case of LG Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 922-943.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46, 65-92.
- King, K. A. (2016). The talent deal and journey. *Employee Relations*, 38(1), 94-111.
- Lin, L. H., & Ho, Y. L. (2015). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: the mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764-775.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K. & Hua, Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorption capacity and supply chain agility. *Decision Support Systems*, 54(3), 1452-1462.
- Manistitya, M., & Fongsuwan, W. (2015). Human resource management, job satisfaction and employee commitment affecting information technology staff turnover intention: A Structural Equation Model. *Research Journal of Business Management*, 9(1), 157-172.
- 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.
- Millar, P., & Stevens, J. (2012). Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances. *Sport Management Review*, 15(3), 288-303.
- Mithas, S., Tafti, A., Bardhan, I., & Goh, J. M. (2013). Information technology and firm profitability: Mechanisms and empirical evidence. *MIS Quarterly*, 36, 205-224.
- Mitic, S., Nikolic, M., Jankov, J., Vukonjanski, J., & Terek, E. (2017). The impact of information technologies on communication satisfaction and organizational learning in companies in Serbia. *Computers in Human Behavior*, 76, 87-105.
- Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2010). The effect of knowledge sharing on organizational performance in small and innovation and firm performance. *Technological Forecasting & Social Change*, 77(7), 1076-1089.
- Nivlouei, F. B. (2014). Electronic human resource management system: the main element in capacitating globalization paradigm. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 147-159.
- Raman, R., Chadee, D., Roxas B., & Michailova S. (2013). The effects of partnership quality, talent management, and global mindset are the

- performance of offshore IT service providers in India. *Journal of International Management*, 19(4), 333-346.
- 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, 249-263.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- Uysal, G., & Koca, G. (2009). HR and firm performance at companies in Turkey: Correlative analysis. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 5(1), 45-48.
- Veider, V., & Matzler, K. (2015). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity, *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 105-116.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configuration, intellectual capital and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(30), 337-360.

