

Investigating the Mediating Role of the Compensation System in the Relationship Between Talent Management and Employee Effectiveness: A Case Study of Nurses at Imam Reza Hospital

 Khosrow Aghapour ¹ |  Adel Firoozi ^{✉2} |  Sajjad Peyvasteh ³

1. M.Sc. in Human Resources Development, Imam Reza Educational and Medical Center, Tabriz, IranE-mail: aghapourkh@gmail.com

2. Corresponding Author, M.Sc, Imam Reza Educational and Medical Center, Tabriz, IranE-mail: af1359875@gmail.com

3. PhD Student, Department of Information Science, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: sajjadpeyvasteh@iran.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 18

March2026

Received in revised form 10 June 2026

Accepted 16

June 2026

Published online 1

June 2026

Keywords:

Talent Management, Compensation, Effectiveness, Human Resources, Nurses,

Abstract

Background and Objective: Talent management, as a modern approach in human resource management, focuses on identifying, attracting, developing, and retaining capable employees and can provide a foundation for improving employees' performance and effectiveness. Compensation, as one of the key motivational factors, plays a significant role in strengthening this relationship. The present study aimed to examine the mediating role of compensation in the relationship between talent management and employee effectiveness.

Methods: In terms of purpose, this study was applied research, and in terms of methodology, it employed a descriptive–correlational survey design. The statistical population consisted of nurses working at Imam Reza Hospital, who were selected through random sampling. Data were collected using standardized questionnaires on talent management, compensation, and employee effectiveness. The validity of the instruments was confirmed through confirmatory factor analysis, and their reliability was verified using Cronbach's alpha. Data were analyzed using descriptive and inferential statistics as well as structural equation modeling.

Findings: The results indicated that talent management has a positive effect on employee effectiveness. Talent management also had a positive effect on compensation, and compensation in turn positively influenced employee effectiveness. Moreover, compensation played a significant mediating role in the relationship between talent management and employee effectiveness. Effective talent management, through improving compensation systems, can lead to increased effectiveness among nurses.

Conclusion: Simultaneous attention to talent management and the design of a fair and motivating compensation system can enhance employee effectiveness. Hospital managers can promote performance, increase motivation, and improve the quality of healthcare services by identifying and developing nursing talents and strengthening compensation mechanisms.

Cite this article: Aghapour, Kh., Firoozi, A., Peyvasteh, S., (2026). Investigating the Mediating Role of the Compensation System in the Relationship Between Talent Management and Employee Effectiveness: A Case Study of Nurses at Imam Reza Hospital. *Journal of Management and Social Development (JMSD)*, 1 (1), 1-20.



DOI: <http://doi.org/0000000000000000>

Publisher: University of Osveh, <https://www.journalmsd.ir>

© "Authors remain the copyright and full publishing rights."



مقدمه

توسعه علم و فناوری اطلاعات در عصر جهانی شدن کنونی، سازمان‌ها را تشویق کرده است تا با ارائه پاسخ‌های سریع، دقیق، مؤثر و کارآمد، هرگونه تغییر در محیط یا فضای کسب‌وکار را تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کنند. بنابراین، هر سازمانی باید منابع انسانی قابل اعتماد و واجد شرایطی برای انجام فعالیت‌های عملیاتی داشته باشد (Nurjanna et al., 2023).

مهم‌ترین رکن هر نظامی را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد که می‌تواند کشور را به سوی اهداف توسعه هدایت کند. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگ‌ترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله‌ای حائز اهمیت همواره مورد توجه دولت‌ها بوده است و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است (نوری، ۱۴۰۲). شرکت‌ها برای موفقیت در بازار جهانی به طور فزاینده رقابتی و پیچیده، باید بهترین استعدادها را داشته باشند. به همین دلیل، مدیریت استعداد در سال‌های اخیر به اولییتی برای شرکت‌ها در سراسر جهان تبدیل شده است (Nadira, 2017).

کارکنان بااستعداد و متخصص سرمایه‌های استراتژیک سازمان هستند، کسانی که به واسطه استعدادها و مهارت‌هایشان، نقش اساسی در ارزش‌آفرینی برای سازمان ایفا می‌کنند. حال اگر به دنبال جذب و حفظ کارآمدترین و بهترین نیروهای انسانی هستند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند و از رقبا پیشی بگیرند، باید بدانند مدیریت استعداد چیست و چگونه باید از آن برای پیشرفت سازمان بهره بگیرند. مدیریت استعداد در سازمان فرآیندی استراتژیک، جامع و پیوسته است که طی آن برای جذب، استخدام، آموزش، توسعه مهارت‌ها و حفظ کارآمدترین، ماهرترین و بااستعدادترین نیروها برنامه ریزی و تلاش می‌شود (فخرآبادی‌پور، ۱۴۰۳).

بر اساس تحقیقات انجام شده روتی^۱ در سال ۲۰۱۷، تحقیقات نادیرا^۲ ۲۰۱۷ و منساه^۳ ۲۰۱۵، که تأثیر بین مدیریت استعداد و اثربخشی کار کارکنان را بررسی کردند، نتایج تحقیق نشان دهنده تأثیر مثبت بین مدیریت استعداد و اثربخشی کار کارکنان بود. این نشان می‌دهد که اگر یک کارمند توانایی‌های بالایی داشته باشد، اثربخشی کار کارمند افزایش می‌یابد. در نهایت، شرکت باید برای حفظ و توسعه توانایی‌ها یا استعدادهای کارکنان خود نیز تلاش کند (Dhinnar, 2018). حفظ کارکنانی که به داشتن سطح بالایی از شایستگی و تجربه شناخته شده و مورد تایید هستند، پیچیده‌تر از استخدام کارمندان جدید برای جایگزینی کارمندان قدیمی است.

¹ Putri

² Nadira

³ Mensah

یکی از مفاهیم مدیریت استعداد در حفظ کارکنان، از طریق چرخش شغلی و جبران خسارت است. چرخش شغلی برای توسعه مهارت‌های کارکنان است، در حالی که جبران خسارت نوعی دستمزد و مزایای مختلف کارکنان است. بنابراین چرخش شغلی و جبران خسارت به موانعی تبدیل شدند که مدیریت باید بر آنها غلبه می‌کرد تا اثربخشی کار کارکنان مطابق انتظار شرکت ادامه یابد (Dhinnar, 2018).

مسئله جبران خسارت در طول همه‌گیری فعلی، معضلی است که تقریباً همه شرکت‌ها با آن مواجه هستند. اعمال مدیریت استعداد برای افزایش اثربخشی کار کارکنان بدون همراهی با جبران خسارت با موانعی روبرو خواهد شد (aa dira, 2017). عدم تطابق جبران خسارت می‌تواند انگیزه کاری کارکنان را کاهش دهد. به گفته منبع، خانم اوی، به عنوان رئیس بخش منابع انسانی، در طول همه‌گیری، شرکت برای ایجاد تعادل بین درآمد و هزینه‌های شرکت، تعداد کارمندان را کاهش داده است.

نتیجه این است که کارمندان علاوه بر کار اصلی خود، که برای پوشش کمبود نیروی کار موجود انجام شده است، کارهای جدیدی انجام می‌دهند. بر اساس نتایج، کارمندان از استراتژی سازمان مبنی بر قرار دادن کارمندان در موقعیت‌های کاری که تخصص آنها نیست، شکایت داشتند. قراردادهای کاری کارمندان که بدون آمادگی مناسب انجام می‌شوند، منجر به ایجاد موانعی برای کارمندان در افزایش اثربخشی کارشان می‌شود (Nurjanna et al. 2023).

بنابراین نگهداشت استعداد یکی از موثرترین راهکارهایی است که در فرایند استخدام و نگهداشت سرمایه‌های انسانی به کار گرفته می‌شود و امکان هدف قرار دادن متقاضیانی با پتانسیل بالا را به میدان استخدام می‌دهد. از طرفی، یکی از چالش‌های اساسی مدیران منابع انسانی مدیریت استعدادهای سازمانی است تا اطمینان حاصل شود که افرادی مناسب در زمان مناسب و برای شغلی مناسب در خدمت سازمان خواهند بود (مرادی و شکری، ۱۴۰۱).

بیمارستان امام رضا(ع) کارکنان بااستعدادی دارد، اما موقعیت‌های شغلی مناسبی برای کارمندانی با آن استعدادهای ندارد. مدیریت استعداد مفید است تا کارمندان احساس کنند که استعدادهایشان بیهوده نیست و فرصت‌های شغلی بهتری داشته باشند. تاکنون، حقوق و مزایای ارائه شده توسط آئروتل اسمایل به کارمندان ثابت مانده است. اگرچه حجم کار بدون حقوق یا مشوق‌های اضافی افزایش یافته است، اما کارمندان هنوز هم تمام وظایف کاری را به خوبی انجام می‌دهند. بنابراین در این پژوهش به سنجش نقش میانجی جبران خدمت در اندازه‌گیری رابطه بین مدیریت استعداد و اثربخشی کارکنان (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان امام رضا(ع)) پرداخته می‌شود.

پیشینه پژوهش

الف- پیشینه نظری

جبران خسارت: یک سیستم جبران خسارت مناسب به طور قابل توجهی بر روحیه کاری و بهره‌وری فرد تأثیر می‌گذارد. مانگکونه‌گارا^۱ ۲۰۱۸، جبران خسارت هم برای کارمندان و هم برای کارفرمایان مهم است، زیرا جبران خسارت منبع درآمد کارمندان است، و همچنین بازتابی از جایگاه اجتماعی کارمندان است.

حسیب‌وآن^۲ ۲۰۱۸، جبران خدمات، تمام درآمدها به شکل پول، کالاهای مستقیم یا غیرمستقیم است که توسط کارمندان به عنوان جبران خدمات ارائه شده به شرکت دریافت می‌شود. ایجاد یک سیستم جبران خدمات مؤثر، بخش جدایی‌ناپذیر مدیریت منابع انسانی است زیرا به جذب و حفظ مشاغل با استعداد کمک می‌کند. جدا از آن، سیستم جبران خدمات شرکت بر عملکرد استراتژیک تأثیر می‌گذارد. اهداف ارائه جبران خدمات، از جمله موارد دیگر، شامل ایجاد همکاری، افزایش رضایت شغلی کارکنان، ارائه کارکنان مؤثر، افزایش انگیزه، ثبات کاری کارکنان، افزایش نظم و انضباط و کاهش نفوذ اتحادیه‌های کارگری است (Hasibuan, 2018).

مدیریت استعداد: مدیریت استعداد در دهه‌های اخیر به موضوعی استراتژیک برای سازمان‌ها تبدیل شده است زیرا جذب و نگهداشت افراد توانمند نقش تعیین کننده ای در موفقیت پایدار دارد تحولات ناشی از عصر دیجیتال و گسترش فناوری ضرورت بازنگری در رویکردهای سنتی را پررنگ ساخته است. در این میان هوش مصنوعی با توانایی پردازش داده های کلان و یادگیری الگوها، فرصت‌های ارزشمندی را در مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است (کریمی و همکاران، ۱۴۰۴). با استناد به نظریه مطرح شده توسط پرات و همکاران، که توسط باکر و بال^۳ ۲۰۱۳ نقل شده است، توضیح می‌دهد که سرمایه‌گذاری در قالب مدیریت استعداد می‌تواند کارگران با کیفیتی را پرورش دهد و با کیفیت عملکرد بالا کار کند، بنابراین می‌توان دید که ارتباط معناداری بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان وجود دارد. مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرآیندهای یکپارچه منابع انسانی در شناسایی، مدیریت و توسعه توانایی‌های فرد بر اساس عملکرد اوست تا کارکنانی را جذب کند که با کار مورد انتظار شرکت هماهنگ باشند. ابتکارات در اجرای مدیریت استعداد در کسب‌وکار اهداف زیادی دارد. منسا^۴ ۲۰۱۵، هدف اصلی توسعه بهترین مدیریت ارشد

¹ Mangkunegara

² Hasibuan

³ Bakker and Bal

⁴ Mensah

در مواجهه با رقابت تجاری، جستجوی کاندیداهای خارجی خوب برای پر کردن مشاغل حیاتی، تکمیل استعدادهای یکدیگر بین واحدهای مختلف، حفظ استعدادهای از طریق فرصت‌های توسعه شغلی، گسترش مجموعه استعدادهای داخلی با تمرکز بر چندین کارمند مختلف و ایجاد یک نیاز مشترک برای داشتن بهترین عملکردها به عنوان کلید موفقیت کسب‌وکار در آینده است (Mohammad Sholeh, 2019).

اثربخشی کارکنان: اثربخشی به عنوان «انجام درست کار» تعبیر می‌شود (Hasibuan, 2019). تتیک^۱ (۲۰۱۷)، اثربخشی به این صورت تعریف می‌شود که آیا چیزی به درستی برای دستیابی به هدف مورد نظر انتخاب شده است یا خیر. اثربخشی همچنین اغلب از نظر موفقیت یک برنامه کاری در دستیابی به اهداف در نظر گرفته می‌شود. دستیابی به این اهداف مطمئناً مستلزم منابع انسانی شایسته و با استعدادی است که چشم‌انداز و مأموریت برنامه کاری را درک کنند. به عبارت دیگر، اثربخشی یک سازمان یا شرکت در صورتی حاصل می‌شود که هر کارمند بتواند به طور دقیق به اهداف مورد نظر دست یابد (Rajab et al., 2023).

ب-پیشینه تجربی

خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده داخلی و خارجی، در خصوص موضوع پژوهش در جدول ۱ نشان داده است.

جدول (۱) پیشینه تحقیقات انجام شده

محقق	سال	عنوان	نتایج
کریمی دستنائی، مهسا و ندری، مهدی	۱۴۰۴	هوش مصنوعی و تحول مدیریت استعداد گذر از رویکردهای سنتی به عصر تکنولوژی	یافته‌ها نشان داد که هوش مصنوعی در جذب استعدادهای تسریع‌گرایی و کاهش سوگیری انتخاب دقیق تر را ممکن می‌سازد. در توسعه آموزش‌های شخصی سازی شده و ارزیابی عادلانه عملکرد را تسهیل می‌کند و در نگهداشت با تحلیل داده‌ها قادر به پیش‌بینی ترک خدمت و بهبود رضایت شغلی است. با این حال چالش‌هایی همچون شفافیت پایین الگوریتم‌ها، مقاومت کارکنان در برابر فناوری، نیاز به داده‌های گسترده و کمبود نیروی متخصص وجود دارد. در مجموع، هوش مصنوعی می‌تواند به مزیت رقابتی سازمان‌ها در مدیریت استعداد منجر شود، مشروط بر آنکه سازمان‌ها به موانع و پیامدهای اخلاقی و اجتماعی آن توجه کافی داشته باشند.

¹ Tetik

محقق	سال	عنوان	نتایج
رفیع پور	۱۴۰۴	تاثیر جبران خدمت، حجم کار و تعادل کار- زندگی بر وفاداری کارکنان	نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد؛ جبران خدمات به میزان ۴۷٫۹ و ۶۹٫۳ درصد بر وفاداری کارکنان و رضایت شغلی تاثیر مثبت دارد. حجم کار به میزان ۷۶٫۲ درصد بر رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. تعادل کار و زندگی به میزان ۲۴٫۱ و ۱۸٫۱ درصد بر وفاداری کارکنان و رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. رضایت شغلی نیز به میزان ۵۹٫۴ درصد بر وفاداری کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین حجم کار به واسطه رضایت شغلی بر وفاداری کارکنان به میزان ۶۶٫۳ تاثیر مثبت و معناداری دارد.
سپهوند، مومنی، ساعدی،	۱۴۰۳	ارائه و تبیین مدل جبران خدمت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی	یافته‌های پژوهش در بخش کیفی شامل شناسایی مضامین جبران خدمت از قبیل ویژگی‌های موقعیتی جبران خدمت، ابعاد جبران خدمت، پیامدهای جبران خدمت، و شاخص‌های جبران خدمت و در بخش کمی بیانگر سطح بندی مضامین و ارائه مدل جبران خدمت است. بر اساس مدل اکتشاف شده رضایت شغلی، عدالت سازمانی، تعلق خاطر شغلی، و تعهد سازمانی دارای اثرپذیری بالا، شاخص‌های فردی و محیطی دارای تاثیرگذاری بالا، جذب و نگهداشت استعداد، محیط شغلی، عوامل جغرافیایی، حساسیت شغلی، عملکرد برجسته، عملکرد شایسته، شاخص سازمانی، شاخص شغلی، پرداخت پایه، پرداخت عملکردی، و پرداخت غیرمستقیم دارای تاثیرپذیری و تاثیرگذاری بالا هستند.
فخر آبادی پور	۱۴۰۳	مروری بر مدیریت استعداد و نقش آن در سازمان‌ها و ارائه بهترین روشهای مدیریت استعداد	این پژوهش با هدف بررسی نقش مدیریت استعداد و نقش آن در سازمان صورت گرفته است و روش آن توصیفی و تحلیلی و از نوع کتابخانه ای است. دراین مقاله ابتدا به تعریف استعداد پرداخته شده ،سپس بابیان تعریف مدیریتاستعداد به بررسی و تشریح آن پرداخته وپس از تشریح فرایند استعداد به رویکردهای آن اشاره شده ومورد بحث ونتیجه گیری قررگرفته وبهترین روشهای مدیریت استعداد درسازمان ارائه می نماید.
نوری بوشهری، مینا	۱۴۰۲	بررسی رابطه ی ادراک کارکنان از اثربخشی مدیریت استعداد بر توانمندسازی و	یافته های پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان بر بهره وری و اثر بخشی کارکنان تاثیر مثبت و مستقیم داشت. با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، می توان گفت لازمه توانمندسازی، نظارت بر

محقق	سال	عنوان	نتایج
		عملکرد شغلی	مدیریت منابع انسانی جهت افزایش اثربخشی و بهره وری کارکنان نسبت به قوانین، محیط کار و وظایف است.
مرادی و شکری،	۱۴۰۱	طراحی الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها با تاکید بر نقش دولت	پژوهش برحسب هدف از نوع تحقیقات اکتشافی-کاربردی و از نوع کیفی است و با روش نظریه پردازی داده بنیاد اجرا شده است. ۱۷ خبره و مدیر جذب استعداد در این پژوهش تا مرحله دستیابی به اشباع نظری مشارکت کردند که بر اساس نمونه گیری نظری انتخاب شدند. داده ها با استفاده از روش داده بنیاد استراوس و کوربین و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شده است. به منظور اعتبارسنجی پژوهش، از معیارهای انتقال پذیری، قابلیت اطمینان، تاییدپذیری، عمومیت، راستی، تطابق و فهم پذیری استفاده شد و در نهایت، مدل جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعداد تدوین شد.

روش شناسی پژوهش

این بخش شامل روش و ابزار جمع آوری داده ها، روایی و پایایی ابزار، جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری، قلمرو زمانی و مکانی، روش تجزیه و تحلیل داده ها است. این تحقیق تأثیر مدیریت استعداد بر اثربخشی کار کارکنان را با در نظر گرفتن جبران خسارت به عنوان یک متغیر تعدیل کننده بررسی می کند. متغیر تعدیل کننده، متغیری است که بر رابطه بین دو متغیر دیگر تأثیر می گذارد یا آن را تغییر می دهد (Imam Ghazali, 2018). در زمینه تحلیل رگرسیون، متغیرهای تعدیل کننده بر قدرت یا جهت رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تأثیر می گذارند (که در آن متغیر مستقل مدیریت استعداد (X)، متغیر تعدیل کننده جبران خسارت (Z) و متغیر وابسته اثربخشی کار کارکنان (Y) است). این تحقیق از روش توصیفی با رویکرد کمی استفاده می کند. ۵۰ جامعه آماری به عنوان نمونه اشباع شده استفاده شده است. منابع داده مورد استفاده در این تحقیق، داده های اولیه و ثانویه مرتبط با اهداف تحقیق هستند. در آمار توصیفی، معمولاً به شکل معیارهای تمرکز داده ها است (Imam Ghazali, 2018). تکنیک پردازش داده ها از روش رگرسیون با حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده می کند و از دو مدل تحلیل مسیر PSS، یعنی مدل ساختاری (Structural Model) یا مدل درونی و مدل اندازه گیری (Measurement Model) یا مدل بیرونی، بهره می برد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان بررسی شده است. در مجموع با ۲۶۹ نفر مصاحبه شد که خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنها در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیر	برچسب	فراوانی	درصد فراوانی
تأهل	مجرد	۷۳	۳۳/۳۳
	متأهل	۱۹۶	۶۶/۶۷
جنسیت	مرد	۲۳۵	۵۹/۵۳
	زن	۱۰۳	۳۰/۴۷
سن	بین ۲۰-۳۰ سال	۱۸	۵/۳۲
	بین ۳۰-۴۰ سال	۸۳	۲۴/۵۵
	بین ۴۰-۵۰ سال	۱۵۸	۴۶/۷۵
	بیشتر از ۵۰ سال	۷۹	۳۷/۴۳
سطح تحصیل	دیپلم	۱۸	۵/۳۲
	لیسانس	۳۹	۱۱/۵۴
	فوق لیسانس	۱۵۵	۴۵/۸۵
	دکتری	۱۲۹	۳۷/۲۷
سابقه	کمتر از ۱۰ سال	۱۲	۳/۵۵
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۷۸	۵۲/۶۶
	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۴۸	۴۳/۷۹

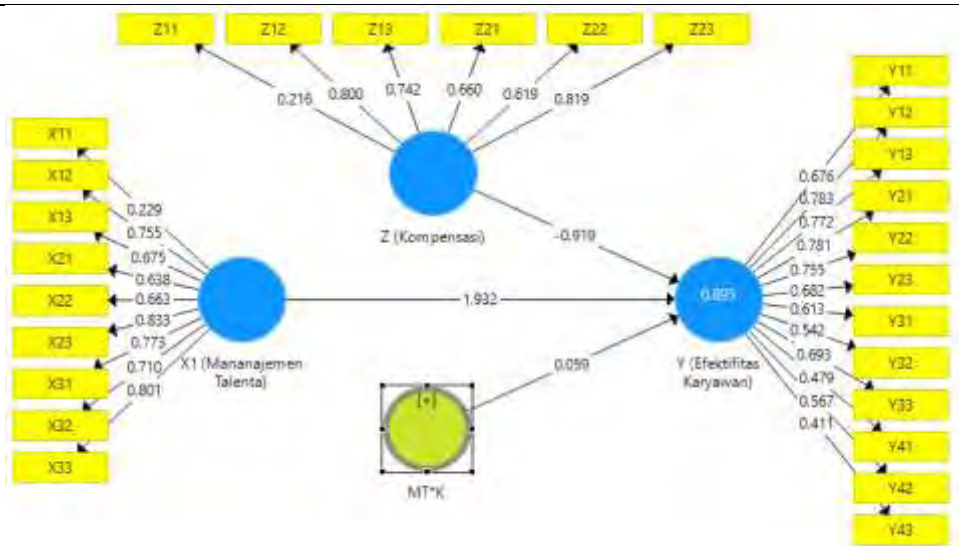
نتایج آمار توصیفی از داده‌های پردازش‌شده طبق معیارهایی که قبلاً توضیح داده شد، مقادیر حداقل، حداکثر، میانگین و انحراف معیار مطابق جدول زیر به دست آمده است.

جدول ۳. نتایج آزمون‌های آماری توصیفی

	No	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
X11	1	0	4.615	5.000	4.000	5.000	0.487
X12	2	0	4.673	5.000	4.000	5.000	0.469
X13	3	0	4.596	5.000	4.000	5.000	0.469
X21	4	0	4.827	5.000	4.000	5.000	0.491
X22	5	0	4.923	5.000	4.000	5.000	0.378
X23	6	0	4.885	5.000	4.000	5.000	0.266
X31	7	0	4.615	5.000	4.000	5.000	0.319
X32	8	0	4.865	5.000	4.000	5.000	0.487
X33	9	0	4.615	5.000	4.000	5.000	0.341
Z11	10	0	4.673	5.000	4.000	5.000	0.487
Z12	11	0	4.673	5.000	4.000	5.000	0.469
Z13	12	0	4.596	5.000	4.000	5.000	0.491
Z21	13	0	4.827	5.000	4.000	5.000	0.378
Z22	14	0	4.923	5.000	4.000	5.000	0.266
Z23	15	0	4.500	5.000	4.000	5.000	0.500
Y11	16	0	4.577	5.000	4.000	5.000	0.494
Y12	17	0	4.865	5.000	4.000	5.000	0.341
Y13	18	0	4.885	5.000	4.000	5.000	0.319
Y21	19	0	4.827	5.000	4.000	5.000	0.378
Y22	20	0	4.673	5.000	4.000	5.000	0.469
Y23	21	0	4.731	5.000	4.000	5.000	0.444
Y31	22	0	4.154	5.000	4.000	5.000	0.361
Y32	23	0	4.846	5.000	3.000	5.000	0.411
Y33	24	0	4.846	5.000	3.000	5.000	0.411

آزمون حداقل مربعات جزئی: پردازش داده‌ها از روش رگرسیون با حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده می‌کند و از دو مدل تحلیل مسیر PLS، یعنی مدل ساختاری (Structural Model) یا مدل درونی و مدل اندازه‌گیری (Measurement Model) یا مدل بیرونی، بهره می‌برد. در زیر تصویری از مدل ساختاری با PLS آمده است.

مدل بیرونی یا اندازه‌گیری، آزمایش مدل: قبل از آزمون فرضیه برای پیش‌بینی رابطه بین متغیرها در یک مدل ساختاری، ابتدا باید ارزیابی مدل اندازه‌گیری انجام شود تا شاخص‌ها و متغیرهای پنهانی که می‌توانند بعداً مورد آزمون قرار گیرند، تأیید شوند. شکل ۱. مدل ساختاری PLS.



منبع داده‌ها: پردازش شده

آزمایش ضریب بارگذاری: مقدار حد ضریب بارگذاری مورد استفاده در این تحقیق ۰,۷۰ است. اگر یک شاخص بازتابنده ۰,۷۰ را برآورده نکند، باید آن شاخص حذف یا از مدل اندازه‌گیری حذف شود. در ادامه نتایج بارگذاری بیرونی متغیرهای نقدینگی و سودآوری بر ارزش شرکت آمده است.

جدول ۴. آزمون نتیجه ضریب بارگذاری

	Ek	K	MT
X12			0.814
X13			0.753
X23			0.807
X31			0.725
X32			0.763
X33			0.758
Y11	0.767		
Y12	0.848		
Y13	0.848		
Y21	0.845		
Y22	0.743		
Y23	0.739		
Y32	0.735		
Y33	0.702		
Z11		0.855	
Z12		0.895	

از جدول ۴ می‌توان دریافت که مقادیر متغیر مدیریت استعداد (X)، اثربخشی کار (Y) و جبران خدمات (Z) در این مطالعه دارای ضریب بار بالای ۰,۷۰ هستند، به این معنی که این شاخص می‌تواند نشان دهنده ساختار متغیر پنهان مستقل (مدیریت استعداد) از نظر تأثیر آن بر متغیر پنهان وابسته (اثربخشی کار) باشد.

آزمایش AVE (میانگین و غیره): یک شاخص در صورتی معتبر در نظر گرفته می‌شود که مقدار AVE (میانگین و همکاران) آن بالاتر از ۰,۵ باشد یا نشان دهد که تمام ابعاد بارگذاری بیرونی متغیر دارای مقدار بارگذاری > 0.5 هستند، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اندازه‌گیری معیارهای اعتبار همگرا را برآورده می‌کند. نتایج AVE (غزالی، ۱۳۸۷)^۱ در زیر آمده است:

جدول ۵. آزمایش بارگذاری متقاطع

	rho_A	Average Variance Extraxed
K	0.706	0.766
EK	0.909	0.609
MT	0.865	0.594

از جدول بالا، می‌توان مشاهده کرد که تمام ابعاد متغیر با بار بیرونی، مقدار بار > 0.5 دارند، یعنی ۰,۷۶۶ برای متغیر تعدیل (جبران خسارت)، ۰,۶۰۹ برای متغیر وابسته (اثربخشی کار) و ۰,۵۹۴ برای متغیر مستقل (مدیریت استعداد). بنابراین، این اندازه‌گیری معیارهای اعتبار همگرا را برآورده می‌کند.

آزمون اعتبار تفکیکی: شاخصی که اعتبار تشخیصی خوبی دارد، نشان دهنده متغیری است که مقدار بار متقاطع آن باید بزرگتر از ۰,۷۰ باشد. نتایج آزمون اعتبار تشخیصی (بار متقاطع) برای هر شاخص تحقیق به شرح زیر است: نتایج داده‌های بار متقاطع موجود در جدول بالا نشان می‌دهد که هر شاخص دارای بار متقاطع > 0.70 روی متغیر خود شاخص است. مقدار بار متقاطع حاصل بیان می‌کند که شاخص‌های موجود در این تحقیق، اعتبار تشخیصی خوبی برای متغیرهای خود دارند.

آزمون پایایی: برای انجام آزمون پایایی باید از مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده کنید. یک سازه در صورتی پایا است که مقدار آلفای کرونباخ آن بزرگتر از ۰,۷۰ و مقدار پایایی ترکیبی آن بزرگتر از ۰,۷۰ باشد. نتایج آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی حاصل از این تحقیق به شرح زیر است.

¹ Ghozali

جدول ۶. آزمون واقع گرایی

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
EK	0.907	0.909	0.925
K	1.000	1.000	1.000
MT	0.863	0.865	0.897
MT*K	1.000	1.000	1.000

بر اساس جدول بالا، متغیرهای موجود در این مطالعه دارای مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰,۷۰ هستند که می‌توان نتیجه گرفت این متغیرها از مفاد مربوط به مقادیر پایایی ترکیبی پیروی می‌کنند که در آن همه متغیرها مقدار ۱,۰ را به دست می‌آورند، بنابراین می‌توان گفت که این متغیرها دارای پایایی - خوب - هستند.

تست مدل داخلی یا مدل ساختاری

ارزیابی مدل ساختاری به منظور بررسی همخطی بین سازه‌ها و توانایی پیش‌بینی مدل است. این تحقیق نتایج آزمون‌های ضریب تعیین (R-Square) و ضریب مسیر را توضیح خواهد داد.

آزمون ضریب تعیین (R-Square) X تعدیل شده توسط Z تا Y

انتظار می‌رود مقدار ضریب تعیین (R2) بین ۰ تا ۱ باشد. مقادیر R2 برابر با ۰,۷۵، ۰,۵۰ و ۰,۲۵ نشان می‌دهد که مدل قوی، متوسط و ضعیف است (سارستد و همکاران، ۱۳۹۶).^۱ نتایج ضریب تعیین متغیر مدیریت استعداد بر اثربخشی کار پس از پردازش با متغیر تعدیل‌کننده، یعنی جبران خسارت، به شرح زیر است:

جدول ۷. آزمون نتیجه ضریب تعیین (R-square)

	R Square	R Square Adjusted
EK	0.913	0.908

جدول ۷ در این مطالعه نشان می‌دهد که مقدار R-square برای سازه اثربخشی کار ۰,۹۰۵ است، به این معنی که ۹۰,۵٪ از متغیرهای مدیریت استعداد و جبران خدمات، پس از پردازش با تعدیل، بر اثربخشی کار تأثیر دارند که می‌تواند توسط متغیر اثربخشی کار توضیح داده شود و تأثیر قدرتمندی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته دارد.

نتایج آزمون فرضیه با بررسی نتایج خروجی با استفاده از برنامه PLS، یعنی مقدار ضریب مسیر، آغاز می‌شود. معناداری تأثیر بین متغیرهای مستقل و وابسته را می‌توان با بررسی مقادیر ضریب

¹ Sarstedt

پارامتر و مقادیر معناداری آماره t ایجاد کرد. روش مورد استفاده در برنامه PLS، روش بوت استرپ برای نمونه است. آنها برای هر ضریب از روش بوت استرپ استفاده می کنند. آزمایش با بوت استرپ همچنین می تواند مشکل نرمال نبودن داده های تحقیق را به حداقل برساند. بنابراین، بوت استرپ معمولاً پس از آزمایش ضریب مسیر آزمایش می شود. پس از آزمایش، می توان مقادیر p را تولید کرد که می توان از آنها برای آزمایش فرضیه در تحقیق استفاده کرد.

جدول ۸ نتایج آزمون فرضیه

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic (IO/STADEVI)	P Values
K -> EK	0.691	0.683	0.081	8.532	0.000
MT -> EK	0.531	0.531	0.159	3.343	0.001
MT*K -> EK	0.208	0.197	0.087	2.398	0.017

نتایج آزمون ضریب پارامتر بین مدیریت استعداد و اثربخشی کار نشان می دهد که مقدار تخمین نمونه اصلی مثبت و برابر با ۰,۵۳۱ است که نشان می دهد جهت رابطه بین مدیریت استعداد و اثربخشی کار مثبت است و مقدار آماره t آن ۳,۳۴۳ است. مقدار آماره t از ۱,۹۶ معنادارتر است و مقدار P برابر با ۰,۰۰۱ است که در آن مقدار کوچکتر از ۰,۰۵ است. بنابراین، فرضیه اول (H_0) رد می شود و فرضیه (H_i) پذیرفته می شود. نتایج آزمون فرضیه (۱) ثابت می کند که متغیر مدیریت استعداد، که از شاخص های انتخاب، حفظ و توسعه استفاده می کند، بر اثربخشی کار تأثیر می گذارد. نتایج این مطالعه با نتایج تحقیقات انجام شده توسط یوونو، سوروسو و هوبیس^۱ ۲۰۲۱ و باکر و بال^۲ ۲۰۱۳ همسو است.

فرضیه دوم (H_2) بیان می کند که جبران خسارت می تواند تأثیر مدیریت استعداد بر اثربخشی کار را تعدیل کند. نتایج آزمون ضریب پارامتر بین مدیریت استعداد و جبران خسارت بر اثربخشی کار نشان می دهد که مقدار تخمین نمونه اصلی مثبت و برابر با ۰,۲۰۸ است که نشان می دهد جهت رابطه بین مدیریت استعداد که توسط جبران خسارت بر اثربخشی کار تعدیل می شود، مثبت است و مقدار آماره t آن ۲,۳۹۸ است. مقدار آماره t بزرگتر از ۱,۹۶ و مقدار P برابر با ۰,۰۱۷ است که مقدار آن کوچکتر از ۰,۰۵ است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرضیه دوم (H_0) رد و فرضیه (H_i) پذیرفته می شود. نتایج آزمون فرضیه دوم (H_2) ثابت می کند که متغیر

¹ Yuwono, Suroso, and Hubeis

² Bakker and Bal

مدیریت استعداد که از شاخص‌های انتخاب، حفظ و توسعه استفاده می‌کند، می‌تواند توسط جبران خسارت بر اثربخشی کار تعدیل شود. این مطابق با نظریه شولر، جکسون و تاریک،^۱ ۲۰۱۴ است که بیان می‌کند: ارائه جبران خسارت می‌تواند عملکرد کاری و انگیزه کارکنان را افزایش دهد. بنابراین، توجه سازمان یا شرکت به مقررات منطقی و منصفانه بسیار ضروری است. اگر کارمندان حقوق و دستمزد را ناکافی بدانند، عملکرد کاری/اثربخشی کار، انگیزه و رضایت شغلی آنها کاهش می‌یابد. نتایج این مطالعه با نتایج تحقیقات انجام شده توسط پوتری بونگا،^۲ ۲۰۱۷ و روگیان و همکاران،^۲ ۲۰۱۷ همسو است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج آزمون فرضیه اول ثابت می‌کند که متغیر مدیریت استعداد، که از شاخص‌های انتخاب، حفظ و توسعه استفاده می‌کند، بر اثربخشی کار تأثیر می‌گذارد. این می‌تواند به این معنی باشد که مدیریت استعداد با این ۳ شاخص برای مدیریت منابع انسانی مورد نیاز است. با مدیریت استعداد، امید است که بتوان منابع انسانی برتر ایجاد کرد که مطابق انتظارات بیمارستان کار کند. سرمایه‌گذاری در قالب مدیریت استعداد می‌تواند پرستاران با کیفیتی را تربیت کند و کاری با کیفیت و عملکرد بالا تولید کند، بنابراین می‌توان مشاهده کرد که رابطه قوی بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان وجود دارد.

نتایج آزمون فرضیه دوم ثابت می‌کند که متغیر مدیریت استعداد، که از شاخص‌های انتخاب، حفظ و توسعه استفاده می‌کند، می‌تواند توسط جبران خسارت بر اثربخشی کار تعدیل شود. این تحقیق نشان می‌دهد که جبران خسارت می‌تواند مدیریت استعداد را بر اثربخشی کار تعدیل کند. این امر از نظریه بیان شده توسط شولر، جکسون و تاریک،^۱ ۲۰۱۴ پیروی می‌کند که بیان می‌کند ارائه جبران خسارت می‌تواند عملکرد کاری و انگیزه کارکنان را افزایش دهد. بنابراین، توجه سازمان یا شرکت به مقررات منطقی و منصفانه ضروری است. اگر کارکنان جبران خسارت را ناکافی بدانند، عملکرد/اثربخشی کاری، انگیزه و رضایت شغلی آنها کاهش می‌یابد.

نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در ارتقای اثربخشی پرستاران ایفا می‌کند. پرستاران به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عناصر ارائه خدمات درمانی، برای دستیابی به عملکرد مطلوب نیازمند سازوکارهایی هستند که بتواند توانایی‌های فردی و حرفه‌ای آنان را تقویت کند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که تمرکز سازمان بر شناسایی، توسعه و نگهداشت کارکنان توانمند می‌تواند به‌طور مستقیم موجب بهبود عملکرد آنان و افزایش کیفیت

¹ Schuler, Jackson, and Tarique

² Rugian et al., Putri Bunga

خدمات درمانی شود. همچنین مشخص شد که جبران خدمت به عنوان یک سازوکار کلیدی انگیزشی، در رابطه میان مدیریت استعداد و اثربخشی کارکنان نقش میانجی مؤثری دارد. این یافته نشان می‌دهد که حتی اگر مدیریت استعداد در سازمان به خوبی اجرا شود، عدم وجود نظام جبران خدمت مناسب می‌تواند اثربخشی حاصل از آن را کاهش دهد. جبران خدمت عادلانه، شفاف و انگیزشی می‌تواند کارکنان را در مسیر بهبود عملکرد و بهره‌وری حمایت کرده و نتایج مثبت مدیریت استعداد را تقویت کند. این نتایج بیانگر آن است که مدیران بیمارستان‌ها لازم است رویکردی یکپارچه به مدیریت استعداد و نظام جبران خدمت داشته باشند. تنها تلاش برای شناسایی و توسعه استعدادها کافی نیست؛ بلکه باید سازوکارهای انگیزشی و جبران خدمتی متناسب با سطح مهارت، تلاش و ارزش آفرینی پرستاران طراحی و اجرا شود تا آثار مثبت مدیریت استعداد به صورت کامل در عملکرد کارکنان مشاهده گردد.

به طور کلی، این پژوهش نشان می‌دهد که ترکیب مدیریت استعداد اثربخش و نظام جبران خدمت کارآمد می‌تواند نقش چشمگیری در افزایش اثربخشی، بهبود کیفیت خدمات درمانی و ارتقای رضایت بیماران ایفا کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران بیمارستان امام رضا(ع) و سایر مراکز درمانی، برنامه‌های راهبردی خود را در زمینه مدیریت منابع انسانی با تأکید بر هم‌افزایی این دو مؤلفه طراحی و به طور مستمر ارزیابی کنند.

پیشنهادهای

۱- طراحی و اجرای نظام یکپارچه مدیریت استعداد: مدیران بیمارستان توصیه می‌شود فرآیند مدیریت استعداد شامل شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت پرستاران توانمند را به صورت یکپارچه و نظام‌مند اجرا کنند. استفاده از ابزارهای ارزیابی شایستگی، آزمون‌های توانمندی و بازخوردهای ۳۶۰ درجه می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر استعدادهای کلیدی کمک کند.

۲- بازنگری در نظام جبران خدمت با رویکرد عدالت‌محور: یکی از مهم‌ترین راهکارها، اصلاح نظام جبران خدمت است به گونه‌ای که تناسب میان وظایف، تخصص، کارایی و پاداش‌ها رعایت شود. تدوین نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، استفاده از مشوق‌های مالی و غیرمالی، و بهبود مزایای شغلی می‌تواند انگیزه کارکنان را تقویت کند.

۳- ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای برای پرستاران: مدیران می‌توانند با طراحی برنامه‌های آموزشی تخصصی، دوره‌های ارتقای مهارت، و مسیرهای پیشرفت شغلی، زمینه ارتقای توانمندی و خودکارآمدی پرستاران را فراهم کنند. این اقدامات به افزایش اثربخشی و انگیزه در انجام وظایف حرفه‌ای منجر می‌شود.

۴- تقویت نظام قدردانی و پاداش‌های غیرمالی: نتایج تحقیق نشان می‌دهد که قدردانی، بازشناسی عملکرد و ارائه پاداش‌های غیرمالی مانند تقدیرنامه، مرخصی تشویقی و فرصت حضور در دوره‌های آموزشی، نقش مهمی در بهبود عملکرد کارکنان دارد. این اقدامات می‌تواند به کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رضایت شغلی کمک کند.

۵- ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده و مشارکتی: مدیران باید محیط کاری را به گونه‌ای شکل دهند که کارکنان احساس ارزشمندی، حمایت و اعتماد داشته باشند. تقویت ارتباطات بین فردی، بهبود روابط بین مدیران و پرستاران، و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند زمینه بروز استعدادها و افزایش بهره‌وری را فراهم آورد.

۶- پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد دقیق و چندبعدی: ارزیابی عملکرد باید به صورت مداوم، علمی و مبتنی بر شاخص‌های عینی انجام شود. استفاده از شاخص‌های عملکردی مرتبط با کیفیت خدمات، ایمنی بیمار، همکاری تیمی و رفتار حرفه‌ای می‌تواند درک بهتری از وضعیت اثربخشی کارکنان ارائه دهد و برنامه‌ریزی برای بهبود را تسهیل کند.

۷- توجه به رفاه شغلی و سلامت روانی پرستاران: فشارهای کاری و استرس شغلی می‌توانند کارایی پرستاران را کاهش دهند. مدیران لازم است برنامه‌های حمایتی مانند مشاوره روان‌شناسی، مدیریت استرس، بهبود شرایط فیزیکی محیط کار و تعدیل حجم کار را در دستور کار قرار دهند.

قدردانی

نویسندگان مقاله لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت جامعه دانشگاهی و کارکنان مرکز آموزشی درمانی و تحقیقاتی امام رضا(ع)، و کارشناسان، اساتید و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری کرده‌اند، سپاسگزاری کنند.

Acknowledgments

This section includes acknowledgments for individuals and institutions that have assisted the researcher in writing the article.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- ≠ فخرآبادی پور، مجده، (۱۴۰۳)، مروری بر مدیریت استعداد و نقش آن در سازمان ها و ارائه بهترین روشهای مدیریت استعداد، فصلنامه مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دوره: ۸، شماره: ۴
- ≠ کریمی دستنائی، مهسا و ندری، مهدی، (۱۴۰۴)، هوش مصنوعی و تحول مدیریت استعداد گذر از رویکردهای سنتی به عصر تکنولوژی، دومین کنفرانس ملی عصر انفجار تکنولوژی؛ هوش مصنوعی، تحولی در صنعت، تجارت و زنجیره تامین، تبریز.
- ≠ سپهوند، رضا و مومنی، مریم و ساعدی، عبدالله، (۱۴۰۳)، ارائه و تبیین مدل جبران خدمت اعضای هیئت علمی دانشگاههای دولتی استان لرستان با استفاده از رویکرد آمیخته، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره: ۲۲، شماره: ۱.
- ≠ رفیع پور، غلامرضا، (۱۴۰۴)، تاثیر جبران خدمت، حجم کار و تعادل کار-زندگی بر وفاداری کارکنان شهرداری سنگر از طریق رضایت شغلی، دوازدهمین همایش بین المللی مدیریت و حسابداری ایران، همدان.
- ≠ مرادی، علیرضا و شکری، نعیم، (۱۴۰۱)، طراحی الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها با تاکید بر نقش دولت (مورد مطالعه: صندوقهای جسورانه و خطرپذیر)، مجله مطالعات اقتصاد بخش عمومی، دوره: ۱، شماره: ۲.
- ≠ نوری بوشهری، مینا، (۱۴۰۲)، بررسی رابطه ی ادراک کارکنان از اثربخشی مدیریت استعداد بر توانمندسازی و عملکرد شغلی کارکنان، هشتمین کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران.
- ≠ A.A. Mangkunegara. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.
- ≠ Baeeer, Arlll d B., and P. aa tthijs Bal. “Weell y Work Eggaemett and Performacce: A Stddy amggg Startigg Teaceer..” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (1): 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>.
- ≠ Dii nnar, Ambia Ferriani. “Pengaruh Talent Management Terhadap Kieerja Pegawai Pada Kantor Pssat Pt. Bank X.” Skripii. Fakll tas kkmminndan Bisnis Univ. Indonesia.
- ≠ Haiiaaa n. 9999. “Manajemen Sumber Daya Maniii a.”
- ≠ Imam Goozali. “All ikaii Analiiiis Ill tivariate Deggan Pggram IBM SPSS.” Bkkk.
- ≠ ee naah, aames Kwame. “A ‘Coalecced Framewor’” of aa lent aa naeement add Empleeee Performance: For Further Research add Practice.” *International Journal of Productivity and Performance Management* 64 (4): 544–66. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>.

- ≠ hhh ammad Sooleh. “Strateii c Talent Deelopmett : κ ss & Trik Dalam ee nctetak aa lenta Ugggll.” Bkkk .
- ≠ Nadira Arri. 7777. “Peggar aa nako&eP t , 9enta Terhadap Kinerja Karyawan Pkda P.. Kharimna Pemaaraan Beraama Naaantara.” eee si..
- ≠ Nurjanna Hayati Husain and Roziana Shaari and Muhammad Tafsir ,2023. Measuring the Role of Compensation as an Intermediary Variable in Measuring the Relationship between Management Talent and Employee Effectiveness Business and Entrepreneurship Incubator Center Universitas Muhammadiyah: Journal of Business and Entrepreneurship V 6 No. 1. DOI:10/54628.
- ≠ Ptt ri Bggga. “aa lent aa naeemett Practice ff fectieeeeess:Ieeettigatigg Empleeee Pereectæe.” Teesi..
- ≠ Rajab, Abdul, Erwin Lessy, Muhammad Syafruddin, Nurlaely Razak, βββ ammad Tafiir, and Stiem Bgggaya aa kassar. 2.... “Peggarhh Budaya Organiaaaii Dan Kmnpenaaii Terhadap Kieerja ee lalui oo tivaii Kerja.” rrr nal Mirai Management 8 (2): 76–87.
- ≠ Rugian, Nada G M, Joy E Tulung, Regina T Saerang, and Management Program. “Analzzigg tee Imaact of Talent aa naeemett Practices nn Empleeee Performacce At Pt.qqii twworld Ftt rre. Manado.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis DanAkuntansi*7(4):5059–68.
- ≠ Schl er, Randall . ., Sssan .. Jacknnn, and Irr aiz aa riqee. “Gloaal aa lett aa naeement add Gloaal Talent Challeeees: Strateii c Oooortnnities fo IHR.. ” *Journal of World Business* 46 (4): 506–16. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>.
- ≠ Tetik, Selman. “Talent aa naeement: A Reii ew of Theoretical Pereectiees and a Gii eeliee for Practioeer..” *Nile Journal of Business and Economics* 2 (4): 40. <https://doi.org/10.20321/nilejbe.v2i4.77>.
- ≠ Yuwono, Ilham Ananto, Arif Imam Suroso, and Aida Vitayala Hubeis. 2021. “Tee ff fect Of aa lent aa naeem nt On Empleeee Performance With Corooratc Culture As A Mediating Variable.” *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen, January*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.1.212>.